

**UNIVERSIDADE MUNICIPAL DE SÃO CAETANO DO SUL  
PRÓ-REITORIA DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA PROGRAMA  
DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO  
MESTRADO**

**Rogério Gonçalves de Oliveira**

**PRÁTICAS ESTRATÉGICAS DE REMUNERAÇÃO ADOTADAS  
PELOS HOSPITAIS PAULISTANOS RANQUEADOS ENTRE OS  
MELHORES DO MUNDO**

**São Caetano do Sul**

**2023**

**ROGÉRIO GONÇALVES DE OLIVEIRA**

**PRÁTICAS ESTRATÉGICAS DE REMUNERAÇÃO ADOTADAS  
PELOS HOSPITAIS PAULISTANOS RANQUEADOS ENTRE OS  
MELHORES DO MUNDO**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Municipal de São Caetano do Sul como requisito para a obtenção do título de Mestre em Administração.

Área de Concentração: Gestão e Regionalidade

Orientador: Professor Dr. Eduardo de Camargo Oliva

**São Caetano do Sul**

**2023**

## FICHA CATALOGRÁFICA

OLIVEIRA, Rogério Gonçalves de

Práticas estratégicas de remuneração adotadas pelos hospitais paulistanos ranqueados entre os melhores do mundo / Rogério Gonçalves de Oliveira. – 2023.

101 p.: il.

Dissertação (mestrado) – Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Municipal de São Caetano do Sul, 2023.

Orientador: Prof. Dr. Eduardo de Camargo Oliva.

1. Práticas estratégicas de remuneração. 2. Remuneração estratégica. Hospitais privados de São Paulo. 4. Gestão organizacional. I. Título. II. Oliva, Eduardo de Camargo. III. Universidade Municipal de São Caetano do Sul. Programa de Pós-Graduação em Administração.

**Reitor da Universidade Municipal de São Caetano do Sul**

Prof. Dr. Leandro Campi Prearo

**Pró-reitora de Pós-graduação e Pesquisa**

Prof.<sup>a</sup> Dra. Maria do Carmo Romeiro

**Gestor do Programa de Pós-graduação em Administração**

Prof. Dr. Eduardo de Camargo Oliva

Dissertação defendida e aprovada em 27/06/2023 pela Banca Examinadora constituída pelos professores:

Prof. Dr. Eduardo de Camargo Oliva (orientador – Universidade Municipal de São Caetano do Sul)

Prof. Dr. Edson Keyso de Miranda Kubo (Universidade Municipal de São Caetano do Sul)

Prof.<sup>a</sup> Dra. Anelise Rebelato Mozzato (Universidade de Passo Fundo)

## Agradecimentos

A Deus, pela sua infinita Graça.

A minha família, minha esposa Isabel e ao meu filho Gustavo, pela compreensão e apoio que me dedicaram durante a pesquisa.

Ao meu orientador, Prof. Dr. Eduardo de Camargo Oliva, pela forma precisa com que me conduziu durante a pesquisa.

A minha mentora, Dra. Eunice Higuchi Harue, por todos os ensinamentos, oportunidades e confiança, por quem guardo grande estima e consideração.

Ao Dr. Alexandre Teruya, pelo apoio e parceria que me fizeram trilhar o caminho da pesquisa científica.

Aos professores membros da Banca Examinadora, Prof. Dr. Edson Keyso de Miranda Kubo (Universidade Municipal de São Caetano do Sul) e Prof.<sup>a</sup> Dra. Anelise Rebelato Mozzato (Universidade de Passo Fundo), que muito contribuíram para a realização da pesquisa.

Aos professores do Programa de Pós-graduação da Universidade Municipal de São Caetano do Sul e a todos os funcionários que contribuíram para viabilizar a realização da pesquisa de Mestrado.

A todos os hospitais e amigos que contribuíram para a realização da presente pesquisa.

OLIVEIRA, Rogério Gonçalves de. **Práticas estratégicas de remuneração adotadas pelos hospitais paulistanos ranqueados entre os melhores do mundo.**

Universidade Municipal de São Caetano do Sul. São Caetano do Sul, SP, 2023.

## RESUMO

A procura por serviços de saúde de qualidade é crescente e vários fatores interferem nessa demanda, desde o aumento da expectativa de vida da população, surgimento de novas doenças crônico-degenerativas, entre outros. Com isso, a necessidade de pessoal qualificado e motivado é fundamental para uma apropriada prestação de serviços de saúde. Por isso, reconhecer as necessidades dos profissionais de saúde que aplicam sua força de trabalho na prestação de cuidados a pacientes seria recomendável. Esse reconhecimento pode acontecer por diversos meios, sendo que um deles é a implantação de políticas de remuneração que, se bem implantadas, podem gerar comprometimento às metas da organização, melhorar o desempenho, estimular a motivação e trazer valor ao sistema de saúde. A presente pesquisa teve como objetivo investigar a adoção das práticas remuneratórias estratégicas de um setor tão importante para toda a sociedade: a área da saúde. Especificamente, nos hospitais privados da cidade de São Paulo, ranqueados entre os melhores do mundo, de acordo com o estudo World's Best Hospitals 2022, a investigação pretendeu apurar quais são os modelos de remuneração estratégica praticados. A pesquisa se classifica, quanto ao seu objetivo, como exploratória, quanto ao método, também denominado procedimentos técnicos, estudo de campo, e quanto ao tipo de abordagem, como qualitativa. Esta pesquisa indicou que o modelo de remuneração funcional, que utiliza a metodologia de pontos, é o principal método de remuneração, sendo aplicado de forma distinta para os cargos de gestão. Na remuneração variável, as práticas remuneratórias de bônus, participação nos lucros e resultados, seguidos de alternativas criativas, são aplicadas para todas as categorias profissionais, enquanto nos benefícios os cargos de gestão recebem tratamento diferenciado. Por fim, constatou-se que, embora observados indícios de mudanças nas práticas de remuneração dos hospitais pesquisados, sua gestão ainda é considerada tradicional, e seu avanço não acompanha as recentes inovações de qualidade do setor.

**Palavras-chave:** Práticas Estratégicas de Remuneração. Remuneração Estratégica. Hospitais Privados de São Paulo. Gestão Organizacional.

OLIVEIRA, Rogério Gonçalves de. **Práticas estratégicas de remuneração adotadas pelos hospitais paulistanos ranqueados entre os melhores do mundo.** University of São Caetano do Sul. São Caetano do Sul, SP, 2023.

### **ABSTRACT**

The demand for quality health services is growing and several factors interfere with this demand, from the increase in the population's life expectancy, the emergence of new chronic-degenerative diseases, among others. Thus, the need for qualified and motivated personnel is essential for the proper provision of health services. Therefore, is recommended to recognizing the needs of health professionals who apply their workforce to providing care to patients. This recognition can happen through different means, such as the implementation of remuneration policies that, if well implemented, can generate commitment to the organization's goals, improve performance, stimulate motivation, and bring value to the health system. This research aimed to investigate the adoption of strategic remuneration practices in a sector that is so important for society: the health area. Specifically, in private hospitals in the city of São Paulo, ranked among the best in the world, according to the World's Best Hospitals 2022 study, the investigation aimed to determine which are the strategic remuneration models practiced. This research is classified, regarding its objective, as exploratory, regarding the method, also called technical procedures, a field study, and regarding the type of approach, as qualitative. The survey indicated that the functional remuneration model, which uses the points methodology, is the main remuneration method, being applied differently to management positions. In terms of variable remuneration, remuneration practices involving bonuses, participation in profits and results, followed by creative alternatives, are applied to all professional categories, while in terms of benefits, management positions are treated differently. Finally, the results indicated that, although there are signs of changes in the remuneration practices of the researched hospitals, their management is still considered traditional, and its progress does not follow the recent quality innovations in the sector.

**Keywords:** Strategic Compensation Practices. Strategic Compensation. Private Hospitals in São Paulo. Organizational Management.



## Lista de Figuras

Figura 1	Formas de remuneração .....	22
Figura 2	Componentes de um sistema de remuneração estratégica .....	26
Figura 3	Perfil de um sistema de remuneração estratégica .....	27
Figura 4	Componentes da remuneração funcional .....	28
Figura 5	Desenho da árvore de indicadores para pagamento do bônus .....	42
Figura 6	Relação entre motivação, desempenho e recompensa .....	49
Figura 7	Achados sobre remuneração fixa .....	63
Figura 8	Achados sobre remuneração variável .....	68
Figura 9	Achados sobre remuneração indireta .....	73
Figura 10	Benefícios por incidência nos hospitais pesquisado .....	77
Figura 11	Representação dos modelos de remuneração encontrados nos hospitais pesquisados .....	81
Figura 12	Nuvem de palavras sobre a opinião dos entrevistados .....	85

## Lista de Quadros

Quadro 1	Tipos de salários e suas definições .....	20
Quadro 2	Formas de remuneração .....	25
Quadro 3	Restrições da utilização da remuneração funcional .....	31
Quadro 4	Tipos de benefícios .....	32
Quadro 5	Formas de concessão de benefícios .....	34
Quadro 6	Processo de identificação de competências .....	37
Quadro 7	Vantagens da implementação remuneração por competências.....	39
Quadro 8	Fatores de avaliação de remuneração variável de longo prazo .....	41
Quadro 9	Remuneração acionária expectativas e condicionantes .....	47
Quadro 10	Modelos de participação acionária .....	47
Quadro 11	Motivos para reconhecimento.....	49
Quadro 12	Tipos de reconhecimento .....	50
Quadro 13	Tipos de planos de previdência complementar.....	52
Quadro 14	Remunerações e suas categorias .....	58
Quadro 15	Caracterização dos hospitais pesquisados .....	61
Quadro 16	Caracterização dos profissionais de Recursos Humanos .....	62
Quadro 17	Formas de reconhecimento encontradas nos hospitais pesquisados ....	68
Quadro 18	Benefícios encontrados nos hospitais pesquisados por tipo .....	73
Quadro 19	Conjunto de todas as remunerações .....	80
Quadro 20	Remuneração total nos hospitais pesquisados.....	80
Quadro 21	Pesquisa internacional sobre remuneração em hospitais privados.....	96

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO</b>	<b>12</b>
1.1	Contextualização	13
1.2	Problema da pesquisa	16
1.3	Objetivos da pesquisa	16
	1.3.1 Objetivo geral	16
	1.3.2 Objetivos específicos	16
	1.3.3 Justificativa e relevância do trabalho	16
1.4	Organização do relatório do trabalho	17
<b>2</b>	<b>REFERENCIAL TEÓRICO</b>	<b>19</b>
2.1	Remuneração	19
2.2	Remuneração tradicional	23
2.3	Remuneração estratégica	24
	2.3.1 Remuneração funcional	27
	2.3.2 Remuneração indireta	31
	2.3.3 Remuneração por habilidades	34
	2.3.4 Remuneração por competência	36
	2.3.5 Remuneração variável	39
	2.3.6 Participação acionária	46
	2.3.7 Alternativas criativas ou formas de reconhecimento	48
	2.3.8 Previdência complementar	51
<b>3</b>	<b>PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS</b>	<b>53</b>
3.1	Caracterização e tipo de pesquisa	53
3.2	Campo empírico da pesquisa	54
3.3	Técnica de coleta de dados	55
3.4	Tratamento dos dados e interpretação dos resultados	57
<b>4</b>	<b>TRATAMENTO DOS DADOS E INTERPRETAÇÃO DOS RESULTADOS</b>	<b>60</b>
4.1	Caracterização dos hospitais pesquisados e dos profissionais de Recursos Humanos	60
4.2	Modelos de remuneração adotados	62
	4.2.1 Remuneração fixa	63
	4.2.1.1. Remuneração funcional	63
	4.2.2 Remuneração variável	67

4.2.2.1. Alternativas criativas ou outras formas de reconhecimento .....	68
4.2.2.2. Bônus .....	70
4.2.2.3. Participação acionária .....	71
4.2.2.4. Participação nos lucros e resultados .....	72
4.2.3 Remuneração indireta .....	73
4.2.3.1. Benefícios.....	73
4.2.3.2. Previdência complementar .....	77
4.2.4 Remuneração total .....	79
4.3 Manual de remuneração e política salarial .....	82
4.4 A interferência da remuneração na produtividade e/ou <i>performance</i> das pessoas na opinião dos entrevistados. ....	84
<b>5 CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>86</b>
<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>91</b>
<b>Apêndice A – Pesquisa em bases internacionais.....</b>	<b>96</b>
<b>Apêndice B – Roteiro de entrevista.....</b>	<b>98</b>
<b>Apêndice C – Formulário de consentimento para participantes .....</b>	<b>100</b>

## 1 INTRODUÇÃO

A presente dissertação foi desenvolvida em um momento em que o serviço de saúde no Brasil e no mundo foi provado e desafiado diante de uma pandemia sem precedentes na história recente. Diante disso, comprovou-se ser indispensável o serviço de saúde para a garantia de vida. Em 2021, quando esta pesquisa foi idealizada, o mundo enfrentava um momento de muita preocupação com os números alarmantes de contágio e óbitos decorrentes da ação do vírus SARS-CoV-2, causador da COVID-19.

Dados do Ministério Saúde (COVID-19 NO BRASIL, 2023) demonstram que, no ano de 2021, o Brasil enfrentou os piores momentos no combate à COVID-19. Foi registrado um pico de 150.106 mil novos casos em setembro de 2021 e, infelizmente, com muito pesar, no dia 08 de abril de 2021, foi registrado o maior número diário de mortes em decorrência da COVID-19 no Brasil durante toda a pandemia, com um total de 4.249 mil mortes. Muitas vidas foram ceifadas pela falta de atendimento médico e recursos necessários para a garantia da vida e que, infelizmente, estavam indisponíveis para o enfrentamento.

Na cidade de São Paulo, objeto da presente pesquisa, o pico da COVID-19 aconteceu em 01 de abril de 2021, com 8.646 novos casos e em 06 de abril de 2021, com 378 óbitos no dia.

Os profissionais de saúde, sobretudo os assistenciais, também foram evidenciados como recursos essenciais para o funcionamento do serviço de saúde. Esses trabalhadores tiveram que enfrentar a COVID-19, colocando em risco suas próprias vidas e a dos seus familiares, com a missão de salvar outras vidas.

O sistema de saúde público atuou com capacidade máxima e o sistema de saúde privado foi um ator importante para salvar muitas vidas na pandemia, porém, essa tem sido uma realidade constante. Muitos buscam na saúde privada uma alternativa de serviços de saúde com mais qualidade (AVELAR FERREIRA *et al.*, 2016) e o setor privado de saúde busca, a cada dia, aprimorar seus serviços, uma vez que seus usuários estão cada vez mais exigentes.

Em uma pesquisa realizada pelo PoderData e divulgada pela ANAHP (ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE HOSPITAIS PRIVADOS, 2022), que teve por objetivo avaliar a percepção da população em relação aos serviços oferecidos pelo SUS (Sistema Único de Saúde) e pela saúde suplementar, revelou que quatro entre 10

brasileiros reprovam a saúde pública no país. Além disso, foi identificado que cinco em cada 10 brasileiros que pagam pela saúde suplementar estão satisfeitos com os serviços particulares.

Para Avelar Ferreira *et al.* (2016), a procura por serviços de saúde de qualidade é crescente e vários fatores interferem nessa demanda, desde o aumento da expectativa de vida da população, surgimento de novas doenças crônico-degenerativas, aumento da violência, acidentes de trânsito, entre outros. Com isso, a necessidade de pessoal qualificado e motivado é fundamental para uma apropriada prestação de serviços de saúde. Assim, os profissionais de saúde têm um papel importante e precisam ser reconhecidos como agentes fundamentais na melhora do sistema.

Assim, reconhecer as necessidades dos profissionais de saúde que aplicam sua força de trabalho na prestação de cuidados a pacientes seria recomendável. Esse reconhecimento pode acontecer por diversos meios, sendo que um deles é a implantação de políticas de remuneração que, se bem implantadas, podem gerar comprometimento às metas da organização, melhorar o desempenho, estimular a motivação e trazer valor ao sistema de saúde.

O grande desafio na implantação de políticas de remuneração, segundo Assis (2020), é a mudança de visão das empresas para as questões remuneratórias, pois é necessário que as organizações desassociem a remuneração como um custo e entendam que o processo remuneratório é um fator de aperfeiçoamento. Este fator é capaz de agregar melhorias aos processos organizacionais e, conseqüentemente, ao aumento da competitividade.

Para a presente pesquisa, foi selecionado o estudo World's Best Hospitals (2022), que classificou os melhores hospitais do mundo, sendo que, destes, 96 hospitais estão no Brasil, e 21 estão localizados na cidade de São Paulo, base escolhida para esta pesquisa.

## 1.1 Contextualização

Identificou-se que, na área da saúde privada, poucos são os trabalhos relacionados com a temática remuneração estratégica.

Em uma busca nos periódicos Spell, Capes, BDTD e Scielo, a partir do ano de 2016, utilizando as palavras-chave remuneração estratégica e remuneração hospitalares

privados, foram localizados 13 trabalhos com a temática remuneração estratégica, sendo que apenas três trabalhos investigaram a remuneração estratégica no setor da saúde.

O primeiro trabalho identificado com a temática foi o artigo de Poli Neto *et al.* (2016), intitulado Remuneração variável na atenção primária à saúde: relato das experiências de Curitiba e Rio de Janeiro, no Brasil, e de Lisboa, em Portugal, publicado na Revista Ciência & Saúde Coletiva, avaliou as experiências de Curitiba e do Rio de Janeiro, no Brasil, e de Lisboa, em Portugal, na utilização de diferentes modelos de pagamento por *performance*.

O segundo trabalho, um ensaio teórico de Avelar Ferreira *et al.* (2016), intitulado Motivação e recompensas aos profissionais de saúde, publicado na Revista Gestão & Planejamento, buscou identificar e descrever os fatores motivacionais e analisar a remuneração por desempenho dos profissionais de saúde.

No terceiro trabalho identificado, um estudo bibliométrico de Gonçalves *et al.* (2016), nomeado O sistema de remuneração estratégica e recompensas teve por objetivo identificar as publicações referentes ao tema sistemas de remuneração no período de 2004 e 2014. No estudo, foram identificados apenas três trabalhos com a temática remuneração na saúde, conforme itens que seguem.

- Barbosa *et al.* (2006), intitulado Remuneração em instituições de saúde no Brasil: realidade atual e perspectivas, realizou-se uma pesquisa nacional sobre as práticas de remuneração adotadas na área da saúde. Para o ramo privado a pesquisa apresentou, como resultado, que o setor apresenta métodos pouco sistematizados, mas possui mecanismos de remuneração que objetivam reconhecer a contribuição dos profissionais nos resultados da organização.
- Albergaria (2010), nomeado Remuneração Variável: estudo sobre a percepção dos servidores da Secretaria de Estado de Saúde de Minas Gerais, explanou sobre o Prêmio por Produtividade e suas relações com o desempenho funcional e a adaptação social.
- Ferreira e Theotônio (2013) pesquisaram as diretrizes de como recompensar os profissionais da saúde com remuneração variável. O estudo relacionou o tema remuneração dos profissionais do setor sob a perspectiva da motivação, identificando que as principais diretrizes para a remuneração na área da saúde são: (a) recompensar os profissionais

segundo a motivação intrínseca com oportunidades de desenvolvimento e realizações no trabalho;(b) recompensar com incentivos financeiros.

Durante esta pesquisa, o tema remuneração em hospitais também foi pesquisado em bases e periódicos internacionais, a saber: Web of Science, International Journal of Human Resource Management, Sage Journals, Compensation & Benefits Review, Administration & Society, Business & Society, Health Information Management Journal, Business Information Review, International Review of Administrative Sciences e The American Review of Public Administration, a partir do ano de 2016. Utilizaram-se as palavras-chave: hospital strategic remuneration, compensation corporate e variable corporate.

Como resultado desta pesquisa, extraíram-se 11 trabalhos sobre remuneração em hospitais privados, conforme se apresenta no Apêndice A, que investigaram: (a) a percepção dos funcionários sobre os sistemas de remuneração em dois grandes hospitais do Brasil, sendo um administrado pelo governo e outro por investidores privados (MENDES *et al.*, 2017); (b) a comparação de hospitais privados e sem fins lucrativos em termos de conexão entre a imagem hospitalar e o sistema de remuneração na atratividade organizacional (YAN; KUNG, 2017); (c) a percepção de um grupo multiespecializado com um plano de remuneração de incentivo recém-implementado, incluindo a estrutura do plano, fórmulas para cálculo dos pagamentos, a combinação de métricas de qualidade e produtividade e alcance de limites de métrica (DOLAN *et al.*, 2017); (d) a influência da remuneração e do comprometimento organizacional na intenção de rotatividade (SILABAN; TANTRI, 2018); (e) a importância da remuneração, comprometimento organizacional e plano de carreira no desempenho dos profissionais (SULAEFI *et al.*, 2018); (f) a influência da remuneração na satisfação dos médicos em um hospital privado (ROSENO *et al.*, 2018); (g) o efeito da remuneração, ambiente de trabalho e comprometimento organizacional no desempenho do trabalho (ANGRAENI; KUSUMAPADJA; PAMUNGKAS, 2020); (h) a interferência da remuneração e motivação para o trabalho no serviço hospitalar (TILAAAR; PATMARINA, 2020); (i) o efeito da remuneração na qualidade dos serviços de saúde, custo-benefício e desempenho organizacional (HIDAYAH; DEWI; LISTIOWATI, 2020); (j) os efeitos direto e indireto do estilo de liderança e remuneração no desempenho dos funcionários, por meio da satisfação no trabalho (SUPRAPTO; SANOSRA; SUSBIYANI, 2022); e (k) o efeito da compensação, motivação e



comprometimento no desempenho de paramédicos (QOMARIAH *et al.*, 2022).

## 1.2 Problema da pesquisa

Como problema de pesquisa, a presente investigação pretendeu responder à seguinte questão: Quais são as práticas de remuneração estratégicas adotadas pelos hospitais paulistanos ranqueados entre os melhores do mundo?

## 1.3 Objetivos da pesquisa

Para responder ao problema de pesquisa são apresentados os objetivos listados a seguir.

### 1.3.1 Objetivo geral

Analisar os modelos de remuneração estratégica adotados pelos hospitais paulistanos ranqueados entre os melhores do mundo.

### 1.3.2 Objetivos específicos

- Identificar e descrever a concepção do modelo, os critérios, metodologias, ferramentas e dificuldades na implantação dos programas de remuneração estratégica;
- Identificar, na opinião da organização, se a adoção de práticas de remuneração estratégica interferiu e de que forma na produtividade e/ou *performance* das pessoas e da organização e
- Identificar as semelhanças e diferenças entre os modelos praticados pelos hospitais pesquisados e evidenciar para qual categoria e/ou nível profissional os modelos se aplicam.

### 1.3.3 Justificativa e relevância do trabalho

Uma das principais demandas da sociedade atualmente é a saúde, e uma

discussão antiga sobre a escassez de profissionais na área da saúde ficou mais uma vez evidenciada durante o enfrentamento da COVID-19. No entanto, na pesquisa realizada pelo PoderData e divulgada pela ANAHP (2022) (A saúde que os brasileiros querem), o critério qualidade dos profissionais é um parâmetro que exerce influência na hora de avaliar um hospital, o que traz também à tona outra questão muito importante para o setor: a forma que são reconhecidos os profissionais de saúde. No estudo da ANAHP (2021), Lições da Pandemia: Perspectivas e tendências, é apresentada uma série de medidas de como aumentar a produtividade sem esquecer do cuidado com os profissionais de saúde e como o modelo de remuneração adotado pelo hospital pode interferir nesse cuidado de forma integral.

Segundo Angraeni, Kusumapadja e Pamungkas (2020) e Mendes *et al.* (2017), a remuneração nos hospitais privados é um elemento importante na avaliação dos profissionais do setor e pode afetar na produtividade e na retenção de profissionais qualificados.

A presente pesquisa se debruçou nas buscas sobre remuneração na área da saúde. Foi possível observar que existe uma lacuna na literatura sobre remuneração nos hospitais privados e, mais que isso, não existem trabalhos recentes que apresentem, de forma esquematizada, os métodos de remuneração que podem ser aplicados para os profissionais do setor, sobretudo nos estudos realizados no Brasil.

Assim, este estudo buscou identificar e analisar os modelos estratégicos de remuneração praticados pelos hospitais privados e contribuir para uma reflexão das práticas estratégicas de remuneração possíveis de serem praticadas no setor. O objetivo foi sanar a lacuna literária existente e contribuir com possibilidades de formas de remunerar e recompensar profissionais de saúde em hospitais, não somente os sediados em São Paulo, mas em todo o território nacional, cada um de acordo com a sua realidade.

#### 1.4 Organização do relatório do trabalho

O presente trabalho apresenta uma seção introdutória, com a contextualização da área da saúde e seus principais desafios quanto à remuneração dos profissionais no setor. Logo após, é apresentada a fundamentação teórica, que serve de suporte para o estudo de campo. Nesta seção, são apresentados o conceito de remuneração e a distinção entre remuneração tradicional e a remuneração estratégica. Os modelos

de remuneração estratégica também são tratados nesse item.

Na seção de procedimentos metodológicos, são apresentados a caracterização e o tipo de pesquisa, a população escolhida para o estudo, as técnicas de coletas de dados, os instrumentos utilizados e como se deu o tratamento e análise dos dados.

Por fim, na última seção, são apresentados os resultados obtidos e as recomendações para estudos futuros.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

Neste referencial teórico, são abordados o conceito de remuneração para trabalhadores, os modelos de remuneração tradicional e estratégica, e suas diferentes formas de remunerar.

### 2.1 Remuneração

Conceitualmente, remuneração é o que determina o trabalho assalariado, é a troca que a organização realiza pelos serviços de um trabalhador em um determinado período. Representa todo pagamento ao trabalho prestado, ou seja, tudo aquilo que é recebido pelo colaborador, seja de natureza financeira ou não (MARQUART; LUNKES; ROSA, 2012).

Neste ponto, é necessário distinguir salário de remuneração. Salário representa o valor contratual estipulado e pode ser classificado então como o principal item da relação de recompensas que uma empresa pode oferecer para os seus trabalhadores, sendo fixado pelo cargo ocupado e sua posição na hierarquia (CHAVES; LIMA, 2021). A palavra salário se origina do termo latim *salarium*, o que remete à parte do soldo que era pago aos soldados romanos em sal. É a parte que é devida aos empregados pela prestação dos serviços, em consequência de seus trabalhos (SARAIVA; SILVA; DIAS, 2019).

O salário, de acordo com Chaves e Lima (2021), pode ser classificado como salário fixo, direto ou base, sendo esses termos sinônimos para determinar o valor que é recebido independente do desempenho apresentado. Dessa maneira, o salário ocorre pela pactuação do contrato de trabalho.

Chaves e Lima (2021) apresentam, como demonstrado no Quadro 1, os diversos tipos de salários e suas definições.

### Quadro 1 Tipos de salários e suas definições

Tipo de Salário	Definição
1. Salário nominal	É aquele que consta na ficha de registro, na carteira profissional e em todos os documentos legais. Pode ser expresso em hora, dia, semana, mês etc.
2. Salário efetivo	É o valor efetivamente recebido pelo empregado, já descontadas as obrigações legais (INSS, IR etc.).
3. Salário complessivo	É o que tem inserido no seu bojo toda e qualquer parcela adicional (hora extra etc.).
4. Salário profissional	É aquele cujo valor está expresso na lei e se destina especificamente a algumas profissões (por exemplo, médicos, engenheiros).
5. Salário relativo	É a figura de comparação entre um salário e outro na mesma empresa.
6. Salário absoluto	É o montante que o empregado recebe, líquido de todos os descontos, e que determina seu orçamento.

Fonte: Chaves e Lima (2021, p. 148).

Saraiva, Silva e Dias (2019) afirmam que pensar em recompensa é pensar em remuneração. Derivação do latim *remuneratio*, a palavra remuneração pode ser entendida como a somatória do salário pactuado no contrato de trabalho. Este pode ser estipulado de forma mensal, por hora ou por tarefa, acrescido de outros pagamentos como horas extraordinárias, adicionais de periculosidade, insalubridade e noturno, além de comissões percentagens, gratificações e outras mais.

O termo remuneração é visto por Assis (2020) como um termo polissêmico, ou seja, dada a sua amplitude e complexidade abriga um conjunto de possibilidades, levando-nos, de maneira inevitável, à concepção de algo que é recebido em dinheiro em razão do trabalho realizado ou do risco assumido pela organização que mantém os contratos de trabalho.

Para Souza *et al.* (2019), a remuneração é o principal sistema e o mais complexo da administração de Recursos Humanos, pois busca incentivar os profissionais a melhorarem os seus desempenhos, de modo a atingirem os resultados estratégicos organizacionais. Para os autores, é uma via de mão dupla, pois ao mesmo tempo que as pessoas são mais bem remuneradas, a organização tem os seus objetivos estratégicos alcançados.

No mesmo tema, no contexto de trabalho em sistemas de saúde, Silaban e Syah (2018) demonstraram que uma remuneração adequada diminui a intenção de rotatividade dos funcionários nos hospitais privados e é capaz de aumentar o comprometimento organizacional.

Hidayah, Dewi e Listiowati (2020) demonstraram que remuneração pode ser utilizada como estratégia organizacional para melhorar o serviço de saúde, custo-

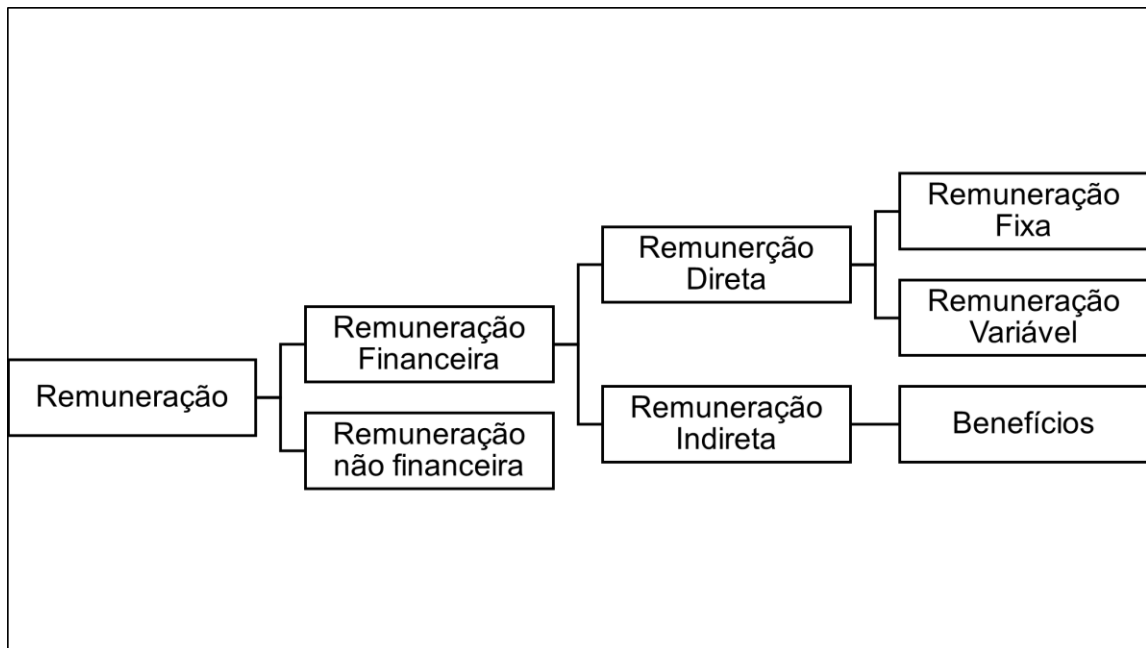
benefício e desempenho nos hospitais privados. Resultados semelhantes são extraídos dos estudos de Angraeni, Kusumapadja e Pamungkas (2020) e Qomariah *et al.* (2022). Nessas pesquisas, constatou-se que a remuneração é o fator que mais afeta o desempenho dos profissionais de saúde, especialmente nos hospitais privados.

No estudo de Roseno *et al.* (2018), evidenciou-se que a remuneração tem um efeito positivo e significativo na satisfação dos médicos no trabalho em hospitais privados.

Mendes *et al.* (2017) analisaram a percepção dos profissionais sobre os sistemas de remuneração em dois grandes hospitais do Brasil, um gerido pela administração pública e outro pela iniciativa privada. No estudo, ficou comprovado que a remuneração é vista de forma diferente para os profissionais que atuam na rede pública e na rede privada. Os profissionais de hospitais públicos são menos influenciados pela remuneração. Para os autores, tal resultado pode ser justificado pela segurança no trabalho, conforme assegurado pela legislação brasileira. Já os profissionais de hospitais privados são influenciados pela remuneração e políticas de remuneração indireta e incentivos, as quais são consideradas como instrumentos de controle, como guia de comportamento e mecanismos de estímulo à aprendizagem.

Assim, vale ressaltar que os sistemas de remuneração estratégica apresentam formas amplas de remunerar, que não se esgotam em contrapartidas financeiras, pois assumem também formas de remuneração não financeiras (SOUZA *et al.*, 2019).

Na Figura 1, é apresentada a divisão das formas de remuneração financeira e não financeira.

**Figura 1** Formas de remuneração

Fonte: Krauter (2009) apud Souza *et al.* (2019, p. 26).

Remuneração financeira pode ser entendida como a contraprestação de cunho econômico para o trabalho realizado pelo profissional, ou seja, a recompensa econômica, que pode ser direta ou indireta. A remuneração direta se apresenta de duas formas: fixa e variável. A remuneração fixa é aquela que foi estabelecida no contrato inicial de trabalho assinado entre o profissional e a empresa. Já a remuneração variável é a contrapartida pelo resultado apresentado, em decorrência do atingimento de metas e objetivos estabelecidos e pactuadas entre o profissional e a empresa (SOUZA *et al.*, 2019).

Remunerações não financeiras são ações realizadas pela empresa para o profissional que não representam um ganho econômico, mas sim um ganho de desenvolvimento profissional e de carreira (SOUZA *et al.*, 2019), que são muito valorizadas pelos profissionais. Na lista de tais remunerações, estão os treinamentos, educação corporativa e fatores que melhoram as relações de trabalho, aspectos que promovem o desenvolvimento pessoal e profissional dos trabalhadores.

Moreira *et al.* (2016) contribuíram para o conceito de remuneração ao afirmarem que a base do sistema de remunerar são os equilíbrios interno e externo. Equilíbrio interno é o senso de justiça percebido pelo profissional em relação a sua remuneração comparada a dos seus colegas de trabalho, ou seja, é o equilíbrio entre

cargos similares. Equilíbrio externo é a semelhança entre a remuneração praticada entre empresas do mesmo segmento.

Na literatura, encontra-se vasta pesquisa sobre os dois métodos de remuneração: o método tradicional e o método estratégico (HIPÓLITO, 2000, 2002; WOOD Jr.; PICARELLI FILHO, 2004; MARQUART; LUNKERS; ROSA, 2012; NICHELE; STEFANO; RAIFUR, 2015; REIS NETO; FERREIRA; THEOTÔNIO, 2016; MOREIRA *et al.*, 2016; SOUZA *et al.*, 2019; CHAVES; LIMA, 2021). Esses trabalhos são abordados a seguir.

## 2.2 Remuneração tradicional

O sistema de remuneração tradicional tem como principal característica o pagamento aos profissionais de acordo com as expectativas e exigências do cargo, previstas no contrato de trabalho. É fundamentada nas descrições de atividades e responsabilidades de cada cargo/função (WOOD Jr.; PICARELLI FILHO, 2004; SOUZA *et al.*, 2019).

A utilização do sistema tradicional de remuneração por meio da utilização de descrições de cargos, organogramas e planos de cargos e salários permite que muitas empresas alcancem patamares mínimos de estruturação de recursos humanos. No entanto, as empresas não podem ignorar outros recursos de remuneração, pois a inovação das formas de remuneração precisa acompanhar o ritmo de transformação e desenvolvimento das empresas (WOOD Jr.; PICARELLI FILHO, 2004).

Muitas críticas são atribuídas ao sistema tradicional de remuneração. Para Marquart, Lunkers e Rosa (2012), Nichele, Stefano e Raifur (2015) e Guerra, Pereira e Camargo (2016), o sistema é classificado como obsoleto, pois tem em sua essência características rígidas, fundamentadas na burocracia com pouca transparência, e ainda carrega a ideia de direito adquirido, o que não está em consonância com as novas formas de relações de trabalho.

Um fator importante e que deve ser considerado em relação ao sistema tradicional de remuneração é que ele estimula a acomodação. Com isso, os profissionais não buscam aperfeiçoamento, pois as pessoas são remuneradas pelos cargos que possuem e não pelo aperfeiçoamento e desenvolvimento pessoal. Ou seja, o sistema tradicional é um obstáculo para a competitividade organizacional. Outro ponto relevante é que, no sistema tradicional, não se considera a contribuição



individual do profissional, pois o mais importante é o cargo ocupado, uma vez que a remuneração está vinculada a ele (MARQUART; LUNKES; ROSA, 2012).

Para Wood Jr. e Picarelli Filho (2004), a utilização exclusiva do método tradicional de remuneração pode trazer problemas para as empresas, já que sua utilização de forma única é contrária aos novos modelos de organização do trabalho e estratégias inovadoras de crescimento empresarial.

Ao sistema tradicional de remuneração, são atribuídas algumas características inflexibilidade, falsa objetividade, metodologia desatualizada, conservadorismo, anacronismo e divergência (WOOD Jr.; PICARELLI FILHO (2004); MARQUART; LUNKERS; ROSA (2012).

Marquart, Lunkers e Rosa (2012), por sua vez, afirmam que o sistema remuneração tradicional apresenta obsolescência e não é capaz de suportar as necessidades das organizações em um momento de aperfeiçoamento. Por causa da competitividade organizacional, principalmente, é necessário repensar o sistema de remuneração e pensar em formas estratégicas de remuneração.

### 2.3 Remuneração estratégica

As mudanças organizacionais que trazem consigo formas modernas de organização de trabalho exigem novos modelos de remuneração, não fazendo mais sentido remunerar as pessoas pelos cargos que ocupam. Ao invés disso, seria ideal remunerar pela contribuição que essas pessoas fazem de forma individual para o sucesso da organização. De acordo com Wood Jr. e Picarelli Filho (2004), Nichele, Stefano e Raifur (2015), Leitão, Silva e Ubeda (2015), é assim que surge o modelo estratégico de remuneração.

A remuneração estratégica pode ser entendida como uma forma de gestão empresarial inovadora, que tem como objetivo encorajar as pessoas para o alcance de metas e resultados. Sua principal proposta é recompensar esses profissionais que, de alguma forma, contribuíram para o atingimento dos resultados organizacionais (SOUZA *et al.*, 2019).

No entanto, o grande desafio no sistema de remuneração estratégica é a mudança de visão da empresa para as questões remuneratórias (WOOD Jr.; PICARELLI FILHO, 2004; ASSIS, 2020). Para os autores, as empresas precisam desassociar a remuneração de custo e entender que o processo remuneratório é um

fator de aperfeiçoamento, capaz de agregar melhorias aos processos organizacionais e, conseqüentemente, ao aumento da competitividade.

Desta forma, a remuneração estratégica, quando guiada pela filosofia de recompensas, alinhada aos valores organizacionais e sustentada pelos princípios de equidade distributiva e justiça processual, proporciona a percepção de um tratamento justo quanto aos critérios de remuneração que são aplicados aos profissionais (EGLAY; CHARLES; WILLIS, 2018). Por consequência, este tipo de remuneração faz com que a empresa se torne mais competitiva no mercado em que atua, com profissionais cada vez mais capacitados, de modo a manter um alinhamento entre os interesses da organização e de seus colaboradores (WOOD JR; PICARELLI FILHO, 2004; SOUZA *et al.* 2019).

Wood Jr. e Picarelli Filho (2004) classificam as formas de remuneração estratégicas em oito grandes grupos: remuneração funcional, salário indireto, remuneração por habilidades, remuneração por competência, previdência complementar, remuneração variável, participação acionária e alternativas criativas.

Como mostrado no Quadro 2, Guerra, Pereira e Camargo (2016) sintetizam as formas de remuneração estratégica propostas por Wood Jr. e Picarelli Filho (2004).

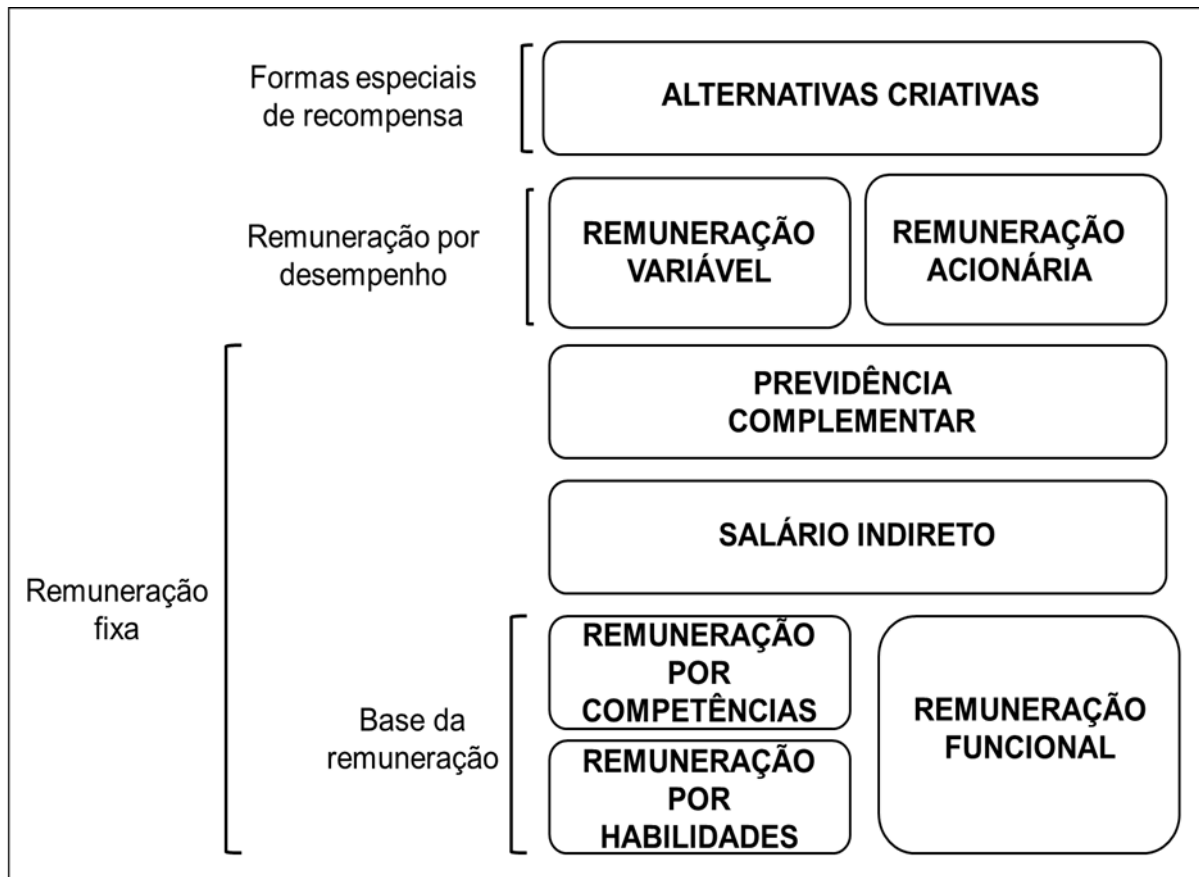
## Quadro 2 Formas de remuneração

<b>Formas de remuneração</b>	<b>Breve conceito</b>
Remuneração funcional	Também conhecida como tradicional. É determinada pela função e ajustada ao mercado.
Salário indireto	Compreende benefícios e outras vantagens.
Remuneração por habilidades	Voltada aos indivíduos que tem foco no cargo ou função. A capacidade de habilidade é o que determinará a remuneração. Geralmente, é usada para os níveis operacionais.
Remuneração por competência	Mais adequada para os níveis administrativos, principalmente em ambientes competitivos, nos quais a inovação é um fator primordial.
Previdência complementar	Tem como objetivo valorizar o compromisso de longo prazo entre a empresa e os funcionários. Está relacionada com a disseminação dos sistemas de previdência privada.
Remuneração variável	Vinculada às metas de desempenho individuais de equipes ou da organização, podendo ser de curto prazo, como por exemplo: comissão, participação nos lucros ou resultados, ou de longo prazo, por exemplo: bônus executivo.
Participação acionária	Relacionada aos objetivos de lucratividade da empresa.
Alternativas criativas	Utilizadas como recompensas pelos esforços realizados para atingir os objetivos estratégicos da organização. Incluem prêmios, gratificações e formas especiais de reconhecimento.

Fonte: Guerra, Pereira e Camargo (2016, p. 140).

A Figura 2 apresenta, de forma ilustrativa, os componentes de um sistema de remuneração estratégica proposto por Wood Jr. e Picarelli Filho (2004).

**Figura 2** Componentes de um sistema de remuneração estratégica

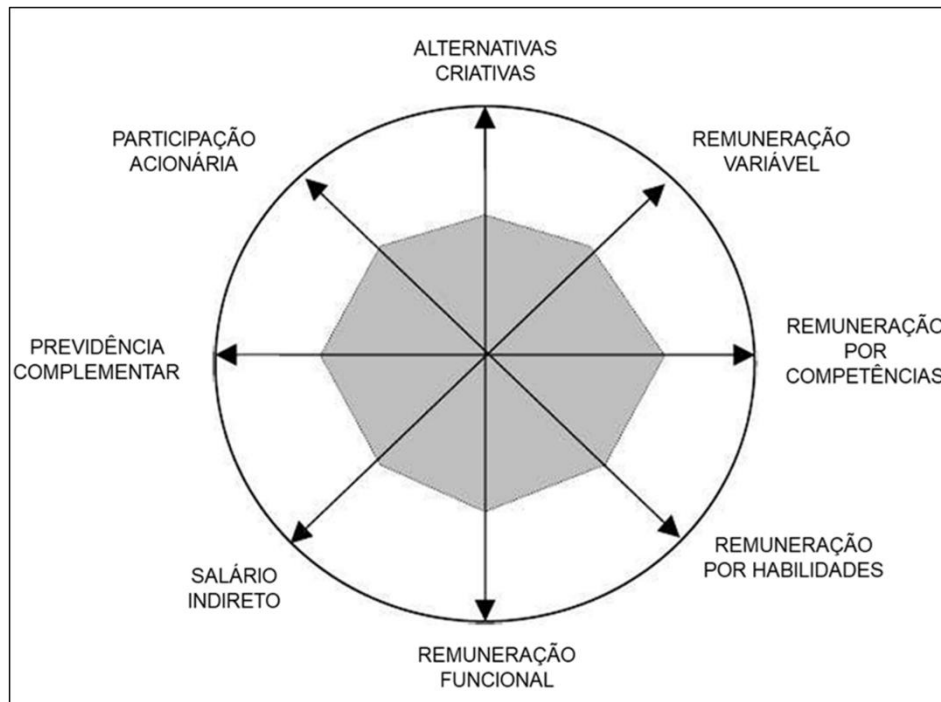


Fonte: Wood Jr. e Picarelli Filho (2004, p. 40).

Como pode ser visualizado na Figura 2, a remuneração funcional, a remuneração por habilidades e a remuneração por competências representam a estrutura do sistema remuneratório. A parte fixa da remuneração é complementada pela previdência complementar e pelo salário indireto. Como componentes da remuneração por desempenho, figuram a remuneração variável e a remuneração acionária. Por fim, alternativas criativas completam o quadro dos componentes de um sistema de remuneração estratégica.

Wood Jr. e Picarelli Filho (2004) apresentam, de acordo com a Figura 3, outra forma de representação dos componentes de um sistema de remuneração estratégica. Nesta representação, os competentes do sistema de remuneração estratégica são representados por eixos. Quanto maior for a proximidade da borda externa, maior é a sua importância e representatividade no sistema de remuneração.

**Figura 3** Perfil de um sistema de remuneração estratégica



Fonte: Wood Jr. e Picarelli Filho (2004, p. 41).

Nas próximas seções, são apresentadas as oito formas de remuneração propostas por Wood Jr. e Picarelli Filho (2004).

### 2.3.1 Remuneração funcional

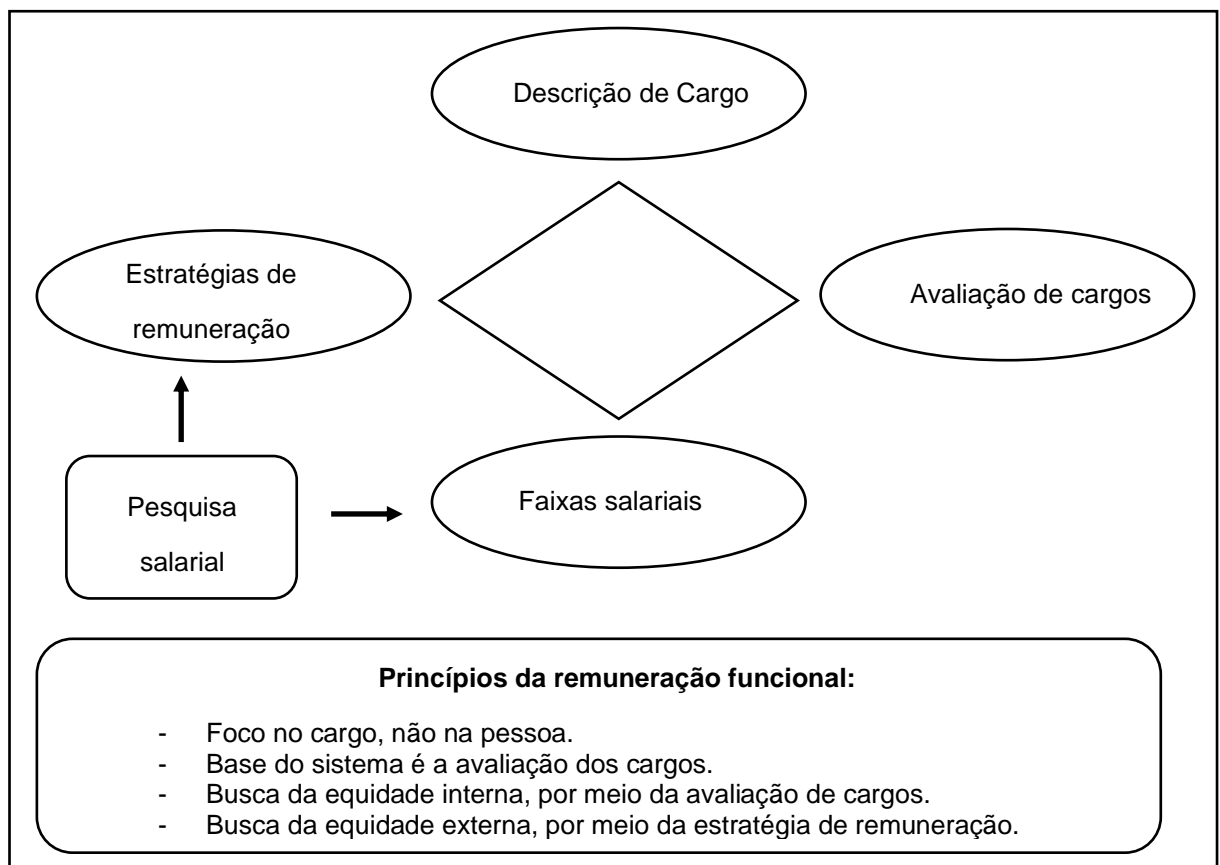
O método de remunerar as pessoas de acordo com o trabalho contratado está presente desde o início do sistema capitalista de produção. No entanto, a definição padrão de recompensa está presente desde a Primeira Guerra Mundial e foi originada pelo desenvolvimento organizacional (HIPÓLITO, 2000).

O modelo de remuneração funcional está fundamentado nos grandes processos produtivos, dos sistemas tayloristas-fordistas de produção, em que se esperava do trabalhador a simples execução das atividades estabelecidas para o seu cargo. Assim, quanto mais as atividades eram executadas de forma rotineira e metodicamente estruturadas, favorecendo o ganho de produção, mais se atribuía a esse profissional a avaliação de um profissional hábil, veloz e efetivo para a execução das atividades atribuídas. Segundo Saraiva, Silva e Dias (2019), esse mecanismo favorecia um sistema burocrático, que buscava promover a obediência às normas e aos procedimentos.

A remuneração funcional é determinada pelo conjunto de atividades que estão atribuídas ao cargo. Então, para esse modelo de remuneração, profissionais que possuem o mesmo cargo devem ser remunerados de forma igual e quanto maior for a avaliação do cargo para a organização, mais bem remunerado ele ou ela será (HIPÓLITO, 2000; WOOD JR; PICARELLI FILHO, 2004; SARAIVA; SILVA; DIAS, 2019).

Para Wood Jr. e Picarelli Filho (2004), o método de remuneração funcional também pode ser denominado como método de remuneração por cargo, sendo o mais tradicional dos sistemas de recompensa. A Figura 4 apresenta os componentes, segundo os autores.

**Figura 4** Componentes da remuneração funcional



Fonte: Wood Jr. e Picarelli Filho (2004, p. 50).

Como mostrado na Figura 4, Wood Jr. e Picarelli Filho (2004) ensinam que a descrição de cargos é a forma de distinguir um cargo de outro dentro da estrutura organizacional e diz respeito ao conjunto de atividades que é desempenhada por cada cargo, além de conter as responsabilidades e requisitos, como formação e experiência

para a ocupação do cargo.

De acordo com os autores, a avaliação de cargo consiste na hierarquização dos cargos na estrutura organizacional da empresa. Ou seja, é atribuída a cada cargo uma pontuação, levando em consideração quatro áreas: conhecimentos e habilidades, complexidade das atividades, escopo e nível de responsabilidade e condições gerais de trabalho. Aspectos qualitativos são transformados em dados quantitativos. Segundo Pontes (2021), esse método é denominado metodologia por pontos e é o mais conhecido e mais utilizado pelas empresas, por envolver um sistema objetivo, analítico, preciso e de fácil utilização. Além disso, os resultados são prontamente aceitos pelos colaboradores.

Para Pontes (2021) e Bonfim, Dias e Avelino (2018), o principal desafio da administração de cargos e salários é a manutenção do equilíbrio tanto interno quanto externo. Esses termos também são denominados como fatores externos e internos, segundo Fioravanzo *et al.* (2020), e equidade interna e externa, segundo Wood Jr. e Picarelli Filho (2004). Para os autores, as faixas salariais e a pesquisa salarial asseguram o equilíbrio interno e externo, respectivamente, do sistema de cargos e salários.

As faixas salariais, segundo Pontes (2021), Fioravanzo *et al.* (2020), Bonfim, Dias e Avelino (2018), e Wood Jr. e Picarelli Filho (2004), representam a administração do sistema de cargos ou remuneração funcional. São as possibilidades de progressão de um profissional dentro da estrutura de acordo com a definição das atividades, deveres e responsabilidades, sendo o máximo e o mínimo com que uma empresa pretende remunerar cada cargo. Assim, para Pontes (2021), a avaliação apropriada dos cargos mantém o equilíbrio interno e a hierarquia. O equilíbrio interno é muito importante, porque os funcionários, geralmente, julgam a justiça de sua remuneração em comparação com outros funcionários. A insatisfação salarial é muitas vezes causada por disparidades salariais entre pessoas na mesma posição. Diferenças salariais consistentes são comuns à medida que tarefas, responsabilidades, níveis de conhecimento, competências e produtividade se tornam mais complexos.

A pesquisa salarial, para Pontes (2021), Fioravanzo *et al.* (2020), Bonfim, Dias e Avelino (2018) e Wood Jr. e Picarelli Filho (2004), é o olhar para fora da organização, é a busca de informações com os seus pares de quanto cada função é remunerada, é o instrumento de apoio à administração de salários. Nesse relatório, é possível encontrar análises estatísticas e tendências de mercado, a fim de alinhar os salários

da organização com o mercado de trabalho. Essa pesquisa representa o equilíbrio externo, que também é muito importante, pois os funcionários avaliam a justiça de sua remuneração em relação a cargos semelhantes em outras organizações. Além disso, as empresas podem enfrentar sérios problemas para atrair e reter profissionais qualificados se o equilíbrio externo não for mantido.

A estratégia de remuneração, conforme Wood Jr. e Picarelli Filho (2004) e Fioravanzo *et al.* (2020), diz respeito ao objetivo da organização frente ao perfil dos profissionais que pretende atrair e reter. Essa decisão refletirá na tabela salarial praticada, ou seja, salários abaixo da média de mercado indicam uma empresa não competitiva, suscetível à perda de profissionais; salários na média de mercado indicam competitividade. Entretanto, nessas modalidades, ainda existe o risco de perder profissionais qualificados, sendo que salários acima da média de mercado representam uma empresa muito competitiva e que corre um risco pequeno em perder profissionais qualificados para o mercado em decorrência de motivos salariais.

Todos esses componentes devem fazer parte de um manual de políticas que irá orientar a empresa sobre as regras básicas para a administração salarial, trazendo ao sistema organização e, sobretudo, uniformização das condutas por seus dirigentes. Deve prever a frequência de avaliação dos cargos, contratação de pesquisas de mercado, formas de reajustes, ou seja, a manutenção do sistema remuneratório (WOOD Jr; PICARELLI FILHO, 2004).

No entanto, críticas são feitas ao método de remuneração funcional. Para Chaves de Lima (2021), em um novo cenário empresarial, não se espera mais dos profissionais a simples reprodução e repetição das atividades exigidas em seu cargo. Na dinâmica atual, o que se espera dos profissionais é a proatividade, extrapolando os limites de diretrizes de cargos e trazendo respostas a problemas não antes pensados. Então, remunerar utilizando como parâmetro principal o cargo é uma inadequação e incoerência diante do mundo organizacional atual, o que leva a uma série de restrições. Tais restrições são apresentadas no Quadro 3.

### Quadro 3 Restrições da utilização da remuneração funcional

Restrição	Motivo
Inflexibilidade	Por reduzir a agilidade da organização para acompanhar as mudanças internas e do mercado de trabalho.
Desalinhamento	Por ser definido a partir de configurações organizacionais momentâneas, distanciando-se e destoando dos objetivos estratégicos da empresa.
Inviabilidade	Por descentralizar as decisões de recompensa para os gestores, uma vez que os critérios utilizados na maior parte das vezes são complexos e restritos à área de compensação.
Alto custo	Típicos de métodos comparativos.

Fonte: adaptado de Hipólito (2000, p. 90).

Hipólito (2000) também afirma que o método, por focar em cargos e não em pessoas que o ocupam, não reconhece os melhores profissionais e aqueles que se destacam ao assumirem responsabilidades que não estão nas descrições de cargos, desconsiderando a contribuição individual do profissional no desempenho das suas atividades e estimulando a acomodação. Assim, a organização deixa de possuir trabalhadores que buscam o aperfeiçoamento e o desenvolvimento pessoal e técnico (MARQUART; LUNKERS; ROSA, 2012; NICHELE; STEFANO; RAIFUR, 2015). Esta forma de remunerar também representa, na visão Chaves e Lima (2021), uma contradição com as práticas atuais gerenciais de novas formas de remuneração.

#### 2.3.2 Remuneração indireta

Remuneração indireta, ou salário indireto, é denominada por Wood Jr. e Picarelli Filho (2004) Nichele, Stefano e Raifur (2015), Reis Neto, Ferreira e Theotônio (2016), Guerra, Pereira e Camargo (2016) como os benefícios que são concedidos para os trabalhadores. Faz-se necessário que as empresas tenham muita atenção em sua administração, porque a remuneração, além de impactar a imagem da empresa na comunidade, pode representar um motivo importante para aceitação de um emprego, manutenção do vínculo contratual, sobretudo em funções de alto nível de capacitação e responsabilidade (WOOD JR.; PICARELLI FILHO, 2004).

Tilaar e Patmarina (2020) revelaram que a remuneração indireta é uma das formas de remuneração que é muito apreciada pelos profissionais da área da saúde. Já no estudo de Suprpto, Sanosra e Susbiyani (2022), tanto a remuneração direta quanto a indireta mostraram ter um efeito significativo na satisfação no trabalho dos funcionários.



Para Reis Neto, Ferreira e Theotônio (2016) e Souza et.al (2019), os benefícios podem ser entendidos como um elemento de competitividade, incentivando os trabalhadores. Tem o objetivo de reduzir o absenteísmo e o stress contribuindo para a atração e retenção dos profissionais. Para os profissionais, afirmam os autores, os benefícios têm a condição de garantir melhor qualidade de vida.

Assim, os benefícios podem ser também entendidos como uma complementação da remuneração direta - salário fixo. Sua classificação em relação à periodicidade de pagamento pode acontecer de forma rotineira ou temporária (SARAIVA; SILVA; DIAS, 2019).

Para Assis (2020), os benefícios, vantagens e facilidades fornecidos pela empresa, como os programas de remuneração indireta, têm a intenção de criar uma sensação de segurança e proteção ao trabalhador. Isto se deve ao fato de o profissional não precisar utilizar seus próprios recursos financeiros, para obtenção de vantagem, como saúde, alimentação, seguridade, transporte e afins.

Muitos dos benefícios oferecidos pelas empresas não estão contemplados na legislação trabalhista vigente, sendo sua maioria fruto de negociações coletivas entre os sindicatos de classes de cada categoria (CHAVES; LIMA, 2021).

No Quadro 4, são relacionados os tipos de benefícios mais praticados e sua divisão por área de atuação, oferecidos pelas empresas, os quais, segundo Chaves e Lima (2021), propiciam apoio às necessidades dos profissionais e de sua família.

#### **Quadro 4.** Tipos de benefícios

<b>Tipos de benefícios</b>	<b>Exemplos de benefícios</b>
Financeiros	Adiantamento quinzenal salarial, adiantamento de 13 <sup>o</sup> para todos, empréstimos de emergência, posto bancário na empresa, pagar diretamente na empresa certos benefícios sociais, plano de complemento de aposentadoria, complementar o auxílio-doença.
De saúde	Plano médico e odontológico, convênio com óticas, convênio com farmácias, exames médicos periódicos, médico no local de trabalho, programas preventivos, cursos voltados para o funcionário e a família.
Alimentares	Oferecer refeitório, restaurante na empresa, serviço de café e lanches, vale-refeição e cesta básica.
Educacionais	Oferta de cursos, bolsa de estudos, indicação para cursos profissionalizantes e oferta de estágios para filhos de empregados.
Familiares	Pontes e folgas em feriados, horário flexível, creche no local de trabalho, auxílio creche, programas de vacinação infantil, kit de nascimento de filho, cesta básica.

Fonte: Chaves e Lima (2021, p. 149).

Outra forma de remuneração indireta, praticada pelos hospitais privados, e que

é bem-vista pelos profissionais de saúde, revelada no estudo de Angraeni, Kusumapadja e Pamungkas (2020), é a liberação no horário de trabalho para a realização de cultos religiosos.

No escopo de benefícios bem avaliados pelos trabalhadores, o estudo de Tilaar e Patmarina (2020) apontou a licença remunerada como um benefício muito desejado no setor da saúde. Também, Yan e Kung (2017) demonstraram que benefícios para hospitais privados é capaz de produzir resultados positivos na atratividade para funcionários, como melhorar a imagem organizacional.

Na forma tradicional, os benefícios são oferecidos para os profissionais em forma de pacotes, ou seja, todos recebem o mesmo benefício independentemente do cargo ocupado. Algumas empresas diferenciam os pacotes por nível hierárquico, sendo que os cargos de liderança, por exemplo, recebem benefícios de forma diferenciada pelo cargo ocupado (WOOD Jr; PICARELLI FILHO, 2004; SOUZA *et al.* 2019).

No entanto, segundo Wood Jr. e Picarelli Filho (2004), Nichele, Stefano e Raifur (2015) e Chaves e Lima (2021), a forma tradicional de concessão dos benefícios precisa ser repensada, pois, nesse método, não é levada em consideração a diversidade no ambiente de trabalho. Afirmam os autores que a forma tradicional de concessão dos benefícios foi pensada em um padrão de profissional, do tipo casado, com filhos, e que tem como objetivo a longa permanência na empresa. Assim, o método tradicional de concessão dos benefícios favorece o alto custo, desperdício e a insatisfação das pessoas, por não terem suas necessidades individuais contempladas.

A resposta que alguns autores apresentam à forma tradicional de benefícios é a flexibilização (WOOD Jr.; PICARELLI FILHO, 2004; NICHELE; STEFANO; RAIFUR, 2015; SARAIVA; SILVA; DIAS, 2019; ASSIS, 2020; CHAVES; LIMA, 2021).

A concessão de um pacote de benefícios fixos corresponde a uma empresa paternalista, que passa a ideia de saber o que é melhor para seus colaboradores. Já a uma organização que adota um pacote flexível de benefícios, indica uma empresa madura, que entende que os seus trabalhadores podem e devem escolher o melhor para si mesmos (WOOD Jr.; PICARELLI FILHO, 2004).

Os planos flexíveis de benefícios garantem aos colaboradores a escolha dos benefícios, dentro de um cardápio de benefícios que melhor se ajusta ao seu perfil, condição familiar e estilo de vida. No entanto, a empresa pode manter alguns

benefícios como obrigatórios na relação (WOOD Jr.; PICARELLI FILHO, 2004) e (CHAVES; LIMA, 2021).

No Quadro 5, Wood Jr. e Picarelli Filho (2004) apresentam cinco formas de concessão de benefícios.

**Quadro 5.** Formas de concessão de benefícios

Formas	Pacote de benefícios
Tradicional	A empresa opta por diversos benefícios concedidos a todos os colaboradores. Via de regra, os pacotes de serviços são diferenciados apenas de acordo com seu nível hierárquico. Nesta forma, os trabalhadores não têm escolha. Uma melhoria em relação aos métodos tradicionais é que os profissionais podem adicionar categorias diferenciadas ao pacote, por exemplo, escolher um plano médico mais abrangente com o pagamento da alteração.
Flexibilização parcial	A empresa estabelece alguns benefícios fixos, geralmente, assistência médica e seguro de vida, a todos os colaboradores, podendo o profissional, conforme lista anterior de benefícios fornecidos pela empresa, complementá-lo de acordo com sua preferência. A escolha desses serviços é limitada por vários critérios, incluindo hierarquia profissional ou nível salarial.
Modular	A empresa apresenta algumas opções de "pacotes fechados de benefícios" e os profissionais escolhem o pacote que melhor se adapta às suas necessidades.
Menu de opções	A empresa oferece uma lista de benefícios para os profissionais escolherem com base em suas necessidades e preferências individuais, limitadas por determinados critérios de pontuação. No menu de opções, a empresa determina o custo do plano e o funcionário determina a composição do plano.
Escolha livre	O colaborador pode escolher o benefício fornecido pelo mercado que melhor se adapta às suas necessidades, dentro dos limites estabelecidos pela organização. Os profissionais são reembolsados dentro dos limites de sua categoria ou nível salarial.

Fonte: adaptado de Wood Jr. e Picarelli Filho (2004, p. 89).

Não existe um modelo ideal ou único, afirmam Segundo Wood Jr. e Picarelli Filho (2004). Cada empresa precisa avaliar o seu contexto e o perfil dos seus profissionais no momento da escolha de seu pacote de benefícios.

### 2.3.3 Remuneração por habilidades

A globalização e a competitividade do mercado tornaram a informação e o conhecimento elementos essenciais para o sucesso. Com isso, o desenvolvimento dos profissionais se tornou um assunto crítico para todas as organizações. Assim, restou para as empresas duas missões importantes, motivar as pessoas para o desenvolvimento constante e garantir condições para isso (WOOD Jr.; PICARELLI FILHO, 2004).

O sistema de remuneração por habilidades surge como solução para esse desafio e a remuneração deixa de ser vinculada ao cargo e passa a ser vinculada ao

profissional, como afirmam Wood Jr. e Picarelli Filho (2004), Nichele, Stefano e Raifur (2015), Reis Neto, Ferreira e Theotônio (2016), Saraiva, Silva e Dias (2019), Souza *et al.* (2019) e Chaves e Lima (2021).

Wood Jr. e Picarelli Filho (2004) destacam os objetivos da remuneração por habilidades, a saber:

- Remunerar os colaboradores conforme as habilidades desenvolvidas e aplicadas ao trabalho;
- Alinhar as habilidades dos profissionais com a direção estratégica e as necessidades da organização;
- Propiciar o aprendizado contínuo;
- Adaptar o método de remuneração ao contexto organizacional atual; e
- Vencer os modelos de gestão tradicional, fundamentados na hierarquia rígida, nas funções e descrições de cargos por uma gestão mais adaptável e prática, centrada no profissional.

Para Wood Jr. e Picarelli Filho (2004), Nichele, Stefano e Raifur (2015) e Reis Neto, Ferreira e Theotônio (2016), a remuneração por habilidades contribui para a evolução do profissional, fazendo que se torne responsável pelo próprio desenvolvimento, e atua como um estímulo para essa evolução. Para os autores, a remuneração por habilidades está voltada para os profissionais técnicos e operacionais.

Nesse método de remuneração, segundo Reis Neto, Ferreira e Theotônio (2016) e Chaves e Lima (2021), a promoção do profissional e sua progressão de carreira dentro da organização está atrelada às habilidades que comprovadamente ele ou ela apresenta. Na remuneração por habilidade, deve existir um alinhamento das habilidades requeridas e das estratégias da organização, ou seja, é uma troca, enquanto os profissionais se desenvolvem a organização se beneficia no alcance de suas metas.

Assim, deve existir, de forma clara e objetiva, por parte da empresa quais habilidades devem ser desenvolvidas e quais as ações necessárias para esse desenvolvimento. Também devem constar as formas e regras para o treinamento e para a comprovação das habilidades desenvolvidas/adquiridas (REIS NETO; FERREIRA; THEOTÔNIO, 2016; SOUZA *et al.*, 2019).

O núcleo da remuneração é a habilidade comprovada ou o conjunto de habilidades comprovadas. As empresas podem valorar as habilidades isoladamente, importando que, na aquisição daquela habilidade, o profissional será remunerado. A organização pode ainda valorar um bloco de habilidades, e o profissional será remunerado quando possuir todas as habilidades do bloco e for certificado. Para Wood Jr. e Picarelli Filho (2004), a certificação de habilidades pode se dar por meio de provas práticas, teóricas e observação no posto de trabalho.

Saraiva, Silva e Dias (2019) destacam que a peculiaridade da remuneração por habilidades está na ideia de que os colaboradores são remunerados pelo que sabem fazer e não pelo que realmente fazem. Ou seja, são remunerados pelos conhecimentos, habilidades e aptidões pessoais.

Crítica a esse sistema de remuneração, segundo Wood Jr. e Picarelli Filho (2004), é o alto custo em treinamentos e desenvolvimento. No entanto, os autores afirmam que o investimento é revertido em eficácia organizacional e racionalização de quadros.

#### 2.3.4 Remuneração por competência

Segundo Wood Jr. e Picarelli Filho (2004), a remuneração por competências surgiu nos anos 1990, como um aprimoramento da remuneração por habilidades. É uma forma avançada de administrar as pessoas e tem como foco a requisição de competências dos profissionais. Essas competências estão ligadas ao sucesso dos objetivos organizacionais.

A remuneração por competências está direcionada para profissionais em funções de liderança, controle, planejamento e ligados ao alcance de metas (HIPÓLITO, 2002; WOOD Jr.; PICARELLI FILHO, 2004; NICHELE; STEFANO; RAIFUR, 2015; REIS NETO; FERREIRA; THEOTÔNIO, 2016; SOUZA *et al.*, 2019; CHAVES; LIMA, 2021).

Wood Jr. e Picarelli Filho (2004) afirmam que o fator crítico do método de remuneração por competências está ligado à definição dos elementos que irão compor o sistema e ao seu alinhamento com as estratégias da empresa. Ainda, segundo os autores, o conceito competências ainda precisa de definição.

Sobre a definição de competências, Hipólito (2002, p. 30) ensina que:

O conceito de competências deixa de ser visto apenas como o acúmulo de conhecimentos, habilidades ou atitudes individuais e passa a observar a “entrega”, a “contribuição” resultante da mobilização desse conjunto de conhecimentos e habilidades.

Para Reis Neto, Ferreira e Theotônio (2016), ainda sobre o desafio da definição de conceito competências, tem-se que é uma construção que envolve desempenho observável, ligado à tarefa desempenhada, à excelência no desempenho, que caracteriza o esforço individual e o conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes do indivíduo.

Assim, remuneração por competências tem o objetivo de unir, de forma harmônica, conhecimentos, habilidades e atitudes. Isto significa atribuir valor às pessoas e à organização (REIS NETO; FERREIRA; THEOTÔNIO, 2016), além de identificar e avaliar o desenvolvimento e reconhecer as habilidades e comportamentos dos profissionais no exercício de suas atividades (SOUZA *et al.*, 2019)

No método de remuneração por competências, a primeira tarefa é identificar as competências que serão requeridas dos profissionais e atrelar os conhecimentos, habilidades e atitudes às estratégias da organização.

Wood Jr. e Picarelli Filho (2004) apresentam, como descrito no Quadro 6, os passos necessários para a processo de identificação das competências.

#### **Quadro 6** Processo de identificação de competências

<b>Etapas</b>	<b>Procedimentos</b>
Primeiro passo	Levantar as informações relacionadas à estratégia da empresa, como: visão de futuro, missão e direcionamento estratégico.
Segundo passo	Identificar as competências essenciais da empresa.
Terceiro passo	Desdobrar as competências essenciais em competências genéricas, ou seja, aquelas que serão utilizadas no sistema de remuneração por competências e pelas quais os profissionais serão avaliados e remunerados. Essas competências são consideradas no sistema para todos os profissionais independentemente de seu nível hierárquico, cargo, função ou processo.
Quarto passo	Realizar o desdobramento final das competências essenciais em competências específicas. As competências que ora denominamos específicas podem ser classificadas por nível hierárquico, processo ou cargo. O modelo conceitual concebido para o sistema de remuneração por competências definirá os tipos de competências específicas que deverão ser identificadas nesse passo.

Fonte: adaptado de Wood Jr. e Picarelli Filho (2004, p. 74).

A classificação de competências deve ser realizada de forma coerente, sempre com foco nos objetos organizacionais, sendo que os principais tipos de competências são as genéricas, por nível hierárquico, técnicas e gerenciais.

Competência genéricas ou básicas são aquelas que são solicitadas de todos os profissionais. Estão ligadas diretamente à missão, à visão e aos valores da organização. De outro modo, competências por nível hierárquico são as funções técnicas que alguns profissionais desenvolvem. Estão relacionadas a níveis de complexidade e responsabilidade no desenvolvimento das atividades.

As competências técnicas estão relacionadas ao conhecimento técnico indispensável que o profissional deve possuir para o exercício de suas atividades. Estas competências devem estar alinhadas com o objetivo organizacional e posicionamento estratégico da organização.

Assim, as competências gerenciais estão relacionadas ao nível gerencial e diretivo da empresa, dizem respeito aos conhecimentos, atitudes e habilidades requeridas dos dirigentes em interesse da estratégia e objetivos da organização.

Para Wood Jr. e Picarelli Filho (2004), a remuneração por competências está ligada diretamente à estratégia da organização e esse é o ponto de diferenciação entre a remuneração por competências e a remuneração por habilidades. Por esse motivo, o processo de definição de competências é tão importante para a organização.

Como forma de medir as competências individuais de um profissional, é necessário determinar características que possam ser mensuradas para a apuração da obtenção dos resultados individuais e, desse modo, na entrega para a organização. A avaliação de desempenho é uma ferramenta fundamental, que tem a capacidade de medir os resultados apresentados pelos profissionais (WOOD Jr.; PICARELLI FILHO, 2004; REIS NETO; FERREIRA; THEOTÔNIO, 2016).

No Quadro 7, apresentam-se as principais vantagens descritas por Wood Jr. e Picarelli Filho (2004) na implementação do método de remuneração por competências.

### Quadro 7 Vantagens da implementação remuneração por competências

<b>Vantagens da implementação do método de remuneração por competências</b>	Conduz ao melhor entendimento da organização.
	Possibilita a disseminação do conhecimento sobre negócios e estratégias corporativas, com o objetivo de construir organizações de alto desempenho.
	Facilita o desenvolvimento profissional por meio da transferência de conhecimento entre os funcionários, proporcionando vantagens organizacionais, como flexibilidade, agilidade, inovação e rapidez.
	É uma ferramenta para comunicar mensagens-chave sobre o conhecimento, habilidades e atitudes esperadas de todos os funcionários.
	Construção um banco de dados confiável sobre cada funcionário (com base nos resultados da avaliação) e disponibilização para a organização.
	Uma fonte valiosa de informações sobre necessidades de treinamento e desenvolvimento, planejamento de sucessão e seleção interna e externa.
	Traz o comprometimento da gerência com o progresso da equipe.

Fonte: adaptado de Wood Jr. e Picarelli Filho (2004, p. 80).

Ainda são poucas as empresas que utilizam a remuneração de competências como um método estratégico de remuneração, visto que a maioria das empresas estão em processos iniciais de remuneração estratégica (CHAVES; LIMA, 2021).

#### 2.3.5 Remuneração variável

Remuneração variável pode ser entendida como aquela que está atrelada ao sucesso de atividades e às metas instituídas pela organização. Ou seja, são instituídas diretrizes organizacionais para o atingimento de metas e resultados em um certo período e, quando estes são atingidos, em contrapartida, o empregador remunera seus profissionais com uma parcela variável já prevista anteriormente (AVELAR FERREIRA *et al.*, 2016).

Com base nos resultados da pesquisa de Angraeni, Kusumapadja e Pamungkas (2020) e Tilaar e Patmarina (2020), a remuneração variável é a que mais afeta o desempenho dos profissionais na área da saúde hospitalar privada.

Segundo Wood Jr. e Picarelli (2004), a remuneração variável tem passado por diversas modificações e adaptações nos últimos tempos, com o objetivo de direcionar toda a corporação ao atingimento de metas alinhada a estratégica da empresa. Desta forma, busca-se vincular o desempenho das pessoas às recompensas recebidas, objetivando a mútua melhoria contínua.

Avelar Ferreira *et al.* (2016) indicaram que a implementação da remuneração variável precisa estar de acordo com o contexto social dos profissionais de saúde, ter



transparência no processo de avaliação de desempenho e proporcionar condições justas para o alcance das metas. Ainda, devem utilizar indicadores quantificáveis e qualificantes do setor saúde, além de poder ser utilizada como uma ferramenta para atrair, incentivar, gerir e desenvolver talentos. Corroborando essa ideia, o estudo de Sulaefi *et al.* (2018) indica que a remuneração variável tem um efeito positivo no desempenho dos profissionais nos hospitais privados.

A remuneração variável apresenta formas de remuneração de curto prazo e longo prazo. Para Assis (2020), a remuneração variável de curto prazo diz respeito, geralmente, ao período de 12 meses, ou seja, ao ano fiscal. Como remuneração de curto prazo estão os chamados incentivos anuais, as comissões, participação nos lucros e resultados e os prêmios (RUSSO; VIANA; HALL, 2007).

A remuneração variável de longo prazo, para Wood Jr. e Picarelli Filho (2004), representa incentivos que estão diretamente ligados ao alcance dos objetivos organizacionais e que visam garantir a continuidade dos negócios, o fortalecimento organizacional e a retenção dos profissionais, normalmente representada em um período de três a cinco anos. Tal ciclo representa o período necessário para a determinação das metas, apuração de resultados e pagamento ou não de determinados valores (ASSIS, 2020). Como remunerações de longo prazo, estão os bônus dos executivos e a participação acionária (RUSSO; VIANA; HALL, 2007).

Para que a implementação de métodos de remuneração estratégica que utilizam a remuneração variável de longo prazo como forma de controle, Wood Jr. e Picarelli Filho (2004) apresentam alguns fatores de avaliação da remuneração variável de longo prazo, conforme Quadro 8.

**Quadro 8** Fatores de avaliação de remuneração variável de longo prazo

<b>Fatores de avaliação</b>	<b>Descrição</b>
Fatores críticos de sucesso	Antes de implementar um sistema de remuneração variável, é preciso entender os fatores de sucesso que são críticos para alcançar os resultados desejados.
Convergência com a orientação estratégica da empresa	As medidas e metas de desempenho são definidas no desenho do plano de remuneração variável e devem estar alinhadas às diretrizes e metas estratégicas da empresa.
Simplicidade e flexibilidade	Um sistema de compensação é um sistema de suporte, sua construção e manutenção não é a atividade principal. O sistema deve ser fácil de usar e manter. À medida que as políticas e metas organizacionais são revisadas, os indicadores e metas de desempenho também devem ser responsivos e facilmente adaptáveis.
Clareza e objetividade	Métricas e metas de desempenho devem ser claramente definidas para todos os envolvidos. Todos precisam reconhecer suas contribuições individuais e grupais para alcançarem seus objetivos.

Fonte: adaptado de Wood Jr. e Picarelli Filho (2004, p. 106).

Existem várias formas de remuneração variável, sendo as mais praticadas, segundo Chaves e Lima (2021):

- a) Bônus/gratificações,
- b) Participação nas vendas/comissão e
- c) Participação nos lucros e resultados.

A seguir, serão apresentadas cada uma das formas de remuneração variável listadas.

- a) Bônus/gratificações

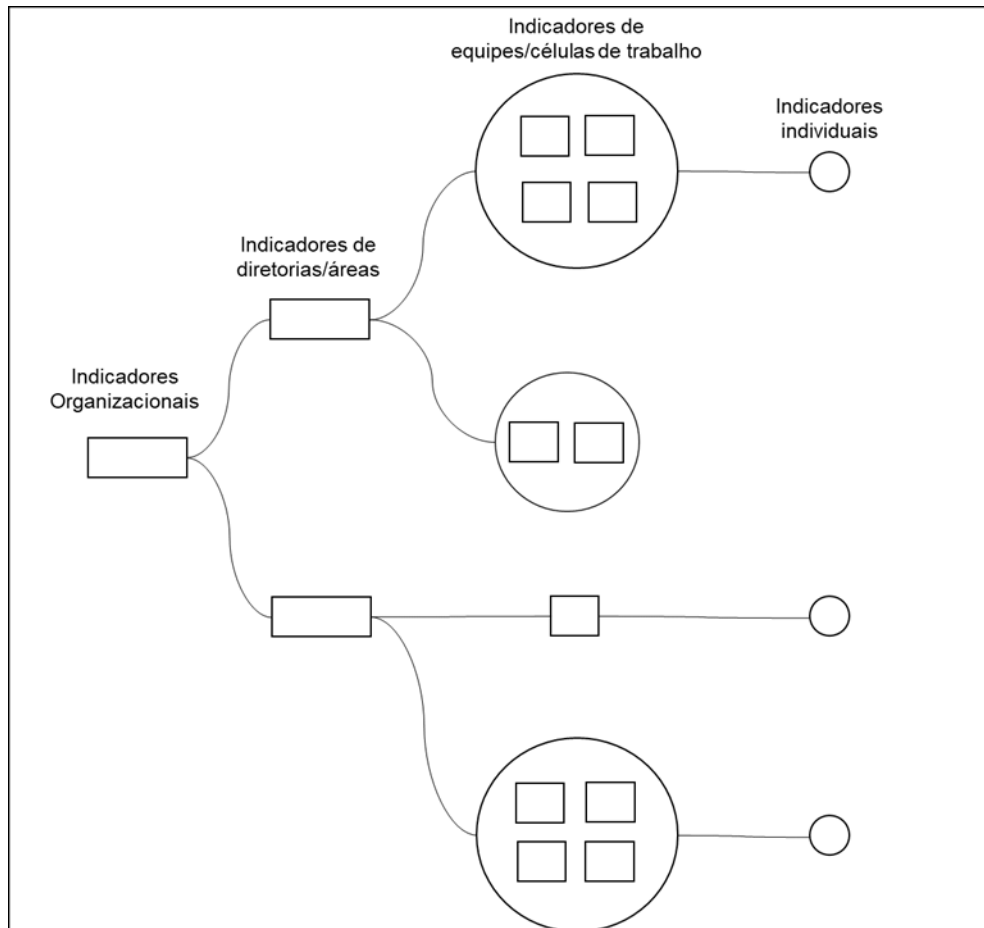
Para Gheno e Berlitz (2011), o plano de bônus representa valores pagos em um determinado período, de acordo com o resultado alcançado pela organização, o que, usualmente, corresponde ao lucro líquido apurado no fechamento de um balanço. Outra forma de pagamento do bônus, segundo os autores, são os valores pagos aos colaboradores pelo resultado positivo de outros indicadores, como produtividade e o crescimento da participação da empresa no mercado.

Para Wood Jr. e Picarelli Filho (2004), o plano de bônus pode ser comparado a uma árvore de indicadores. Tem a característica de iniciar por um conjunto de indicadores corporativos que a empresa traça como objetivos para serem alcançados em um determinado período. Daí, evolui em indicadores de diretoria ou de áreas, e, por fim, chega nas equipes de trabalho e, em alguns casos, pode até mesmo se desdobrar

em indicadores individuais.

Na Figura 5, é possível observar o desenho de indicadores para o pagamento de bônus, proposto por Wood Jr. e Picarelli Filho (2004).

**Figura 5** Desenho da árvore de indicadores para pagamento do bônus



Fonte: elaborada pelo autor, com base em Wood Jr. e Picarelli Filho (2004, p. 103).

Wood Jr. e Picarelli Filho (2004) também citam, como indicadores para mensuração dos bônus, além dos já mencionados o resultado operacional, orçamento de despesas, satisfação do cliente, faturamento e o volume de vendas.

#### b) Participação nas vendas/comissão

A participação nas vendas, ou comissão, é a forma mais antiga da remuneração variável, conforme Reis Neto, Ferreira e Theotônio (2016), e está prevista na Lei nº 3.207/57.

Saraiva, Silva e Dias (2019) conceituam comissão como uma retribuição

financeira transitória paga ao profissional em decorrência do resultado do serviço. É uma prática administrativa, que tem como objetivo incentivar as vendas em contrapartida de uma remuneração variável para cada vendedor depois da concretização de uma venda (REIS NETO; FERREIRA; THEOTÔNIO, 2016; VIEIRA; ROJO, 2017).

A comissão pode ser considerada uma remuneração de curto prazo e significa um fator importante para a motivação e para o incentivo da produtividade dos profissionais, como afirmam Cunha *et al.* (2016) e Bezerra e Silva (2016).

É importante ressaltar que a lei que regulamentou o pagamento de comissão não determina o percentual a ser aplicado, o que possibilita, para as empresas, flexibilidade de negociação dos percentuais com os seus colaboradores que, por sua vez, podem receber comissionamento elevados, de acordo com o empenho nas vendas (SARAIVA; SILVA; DIAS, 2019).

Para Bezerra e Silva (2016), é necessário que as empresas tenham cuidado na fixação dos percentuais de comissão, pois, se realizada a partir do salário fixo do profissional, pode cometer injustiça e causar desmotivação para os profissionais que recebem remuneração fixa inferior aos demais. Assim, as empresas precisam garantir uma política comercial atualizada, observando preços, prazos, canais de divulgação, distribuição, zonas e áreas de atuação, como programas e treinamentos de para equipes de venda, garantindo tarefas definidas, conhecimento do produto, legislação, característica do processo produtivo e de aplicação, diferenciais e vantagens técnicas e de utilização.

Para Vieira e Rojo (2017), a comissão pode ser um diferencial de uma organização, se bem planejada, pois pode se tornar uma incentivadora para o atingimento dos objetivos da empresa, trabalhando com a motivação dos profissionais. Estes, por sua vez, precisam estar sempre inovando e buscando atender cada vez melhor os clientes da organização para o recebimento das comissões. Com isso, a empresa se torna cada vez mais reconhecida no mercado, fazendo com que outros clientes possam garantir vendas futuras.

### c) Participação nos lucros e resultados

Participação nos lucros e resultados é uma das formas de remuneração estratégica, que tem por objetivo elevar o comprometimento dos profissionais com os

objetivos organizacionais. Frizon e Binsfeld (2021) diferenciam a participação nos lucros da participação nos resultados. Para os autores, participação nos lucros são programas de distribuições baseadas nos lucros obtidos pela empresa em um determinado período, estando intimamente ligado à lucratividade da organização. Já participação nos resultados está relacionada aos resultados atingidos pela organização, o que não se limita apenas aos lucros, mas pode ocorrer pelo cumprimento de uma meta, pela qualidade do produto ou serviço prestado, diminuição de acidentes de trabalho, redução do absenteísmo, entre outros.

Para Frizon e Binsfeld (2021), a remuneração por participação nos lucros e resultados é a forma de remunerar pela participação. Ou seja, é uma ferramenta de comprometimento e motivação para colaboradores, aumentando os índices de eficácia, o que por consequência, possibilita o cumprimento de metas estabelecidas, levando ao sucesso organizacional.

O tema administração participativa iniciou-se no Brasil na década de 1940. Porém, nas décadas de 1980 e 1990, devido à pressão exercida pelos sindicatos laborais, buscando uma maior participação dos trabalhadores em processos de decisão, fundamentou-se a temática administração participativa, objetivando alterar o sistema tradicional de administração.

A remuneração por resultados no Brasil ocorreu por meio das empresas multinacionais, a partir de 1980. Nas empresas brasileiras, a administração participativa serviu como forma de desfazer a estrutura de administração tradicional, mudando estratégias de custo fixo elevado para estratégias de custos variáveis nas remunerações. Isto pode ocorrer por meio dos programas de participação nos resultados, o que passou a chamar a atenção das organizações.

Neste contexto, as organizações, buscando alternativas de conseguir maior comprometimento e produtividade, passaram a investir em novas alternativas para empenhar os seus profissionais. Os programas de participação nos resultados foram utilizados como ferramentas para o alcance de metas e competitividade organizacional.

Embora os programas de participação nos lucros e resultados estejam previstos na Constituição Federal e na Consolidação das Leis Trabalhistas, somente em 2000 foi promulgada a Lei Federal 10.101, que disciplina a participação nos lucros e resultados. A lei possibilita, para todas as empresas, instituírem programas de participação em lucros e resultados com o objetivo de remunerar os profissionais pelos

resultados alcançados (FRIZON; BINSFELD, 2021).

Para Reis Neto, Ferreira e Theotônio (2016), nesta forma de remuneração, a empresa confere ao profissional o lucro alcançado em determinado período. Os autores destacam as características da participação nos lucros e resultados:

- Aumentar a produtividade, encorajando os profissionais a trabalharem de forma mais eficaz e eficiente para o alcance dos objetivos da empresa;
- Atrair e reter pessoas mais qualificadas, aumentando a remuneração total ao longo do tempo com a consequente diminuição do *turnover*;
- Fazer com que, a partir a integração do capital e do trabalho, o trabalhador possa aproveitar parte da riqueza por ele ou ela produzida;
- Incentivar o trabalho em equipe e o espírito de cooperação.

A remuneração baseada em participação nos lucros pode ser, segundo Souza *et al.* (2019), uma forma estratégica de remunerar para as empresas que fixaram seus salários abaixo da média de mercado. Assim, podem remunerar com grandes quantias quando apresentarem elevados lucros, mantendo o emprego dos profissionais, não correndo o risco de realizar demissões, quando não apresentarem bons resultados.

O objetivo do sistema, para Gheno e Berlitz (2011), é o desafio que é colocado para os colaboradores. O plano deve realizar uma criteriosa mensuração dos resultados e remunerar de acordo com o entrega de cada um, com base nos indicadores de *performance* apresentados.

Segundo Gheno e Berlitz (2011) e Souza *et al.* (2019), este método está diretamente ligado ao alcance de metas financeiras, como também ao aumento da produtividade, satisfação dos clientes, serviços e qualidade. É uma forma de incentivar o aumento da produção e a conclusão dos trabalhos dentro do prazo determinado. Quanto mais o profissional entrega, mais ele ou ela será remunerado.

Para Gheno e Berlitz (2011), os indicadores e as metas devem focalizar quatro níveis: indivíduo, equipe, setor e empresa. Cada nível é avaliado separadamente, mas é necessário que exista colaboração para que todos possam ter sucesso, de forma a beneficiar o conjunto e as vantagens da remuneração por resultados. Tal conjunto engloba incentivar a busca da qualidade total, melhorar o desempenho da produtividade, redução de custos, incentivar a participação individual e grupal e tornar

a empresa autossustentável financeiramente. Esse método também pode ser avaliado sob a perspectiva de unir os profissionais, incentivando o trabalho em equipe.

### 2.3.6 Participação acionária

A participação acionária, como forma de remuneração estratégica, é uma forma de atrair, reter e motivar os colaboradores, que, possuindo ações da empresa, são mais conscientes, proativos e inovadores. Para obter melhores retornos, esforçam-se para melhorar o desempenho da empresa (WOOD Jr.; PICARELLI, 2004; REIS NETO; FERREIRA; THEOTÔNIO, 2016). Pode ser classificada como um dos elementos mais complexos da remuneração estratégica. Atribui-se a essa complexidade o fato do modelo ser de difícil operacionalização, pelas implicações jurídico trabalhista e a regulação do mercado financeiro e, por fim, pela percepção de ganho real pelo profissional (SOUZA *et al.*, 2019).

A remuneração acionária representa a distribuição ou venda de ações para um grupo específico de profissionais, que poderão usufruir do retorno monetário dos dividendos e do direito à valorização dos mesmos, sem implicar para a empresa o desembolso de caixa (WOOD Jr; PICARELLI FILHO, 2004; REIS NETO, FERREIRA; THEOTÔNIO, 2016; SARAIVA; SILVA; DIAS, 2019 e SOUZA *et al.*, 2019).

Para Wood Jr. e Picarelli (2004), Marquart, Lunkes e Rosa (2012), Souza *et al.* (2019) e Chaves e Lima (2021), a remuneração acionária tem foco nos cargos de nível estratégico. Os gestores se tornam acionistas da organização e, com isso, passam a ser mais comprometidos, pois o retorno da valorização das ações representa seus próprios ganhos. Tal prática de remuneração está focada em uma relação e compromisso de longo prazo. No Quadro 9, estão as premissas de Wood Jr. e Picarelli (2004) sobre algumas expectativas e condicionantes para o modelo de remuneração acionária.

### Quadro 9 Remuneração acionária expectativas e condicionantes

Expectativas e condicionantes do modelo de remuneração acionária
O alinhamento é aprimorado entre os colaboradores envolvidos, os acionistas controladores e os interesses da organização. Isso só pode ser plenamente implementado se houver transparência na gestão, divulgação sistemática dos resultados e ferramentas que permitam aos colaboradores participarem efetivamente do processo decisório.
Como acionistas, os funcionários tendem a se interessar pelo desempenho, liderança e futuro da empresa. Essa preocupação deve se refletir em nossas ações diárias, fortalecendo o senso de identidade do colaborador. Um pré-requisito para isso é que a equipe de gestão seja participativa, levando o foco de atenção e esforço em direção a um objetivo comum.
Maior comprometimento dos funcionários com os objetivos da empresa. Os planos de participação são elaborados para dar aos profissionais a sensação de pertencerem a um grupo de elite. Um elemento simbólico é essencial para fortalecer o vínculo entre os funcionários e entre os funcionários e a empresa.

Fonte: adaptado de Wood Jr. e Picarelli (2004, p. 113).

Existem vários modelos de remuneração por participação acionária. No Quadro 10, apresentam-se alguns modelos dos autores Wood Jr. e Picarelli (2004) e Reis Neto, Ferreira e Theotônio (2016).

### Quadro 10 Modelos de participação acionária

Modelos de participação acionária	Definição
Distribuição de ações	A distribuição de ações é a forma mais tradicional de propriedade acionária. Inicialmente, limitava-se ao nível superior da hierarquia e era diretamente proporcional ao faturamento da empresa. À medida que o processo de privatizações avançava, as empresas começaram a estender essa forma de remuneração a outros níveis hierárquicos.
Venda de ações	Trata-se da compra de um número limitado de ações para funcionários em condições especiais de pagamento, tradicionalmente denominada, no mercado, como <i>stock Purchase</i> . Uma prática comum de subsídio é um desconto de 10% a 5% sobre o preço de mercado da ação. Os participantes, normalmente, têm plenos direitos sobre as ações após a compra, embora possa haver períodos de bloqueio ( <i>vesting</i> ), que variam de dois a cinco anos.
Opção de compra	Uma opção de compra, também conhecida como opção de compra de ações, é um direito concedido por uma empresa a um funcionário, que garante que esse possa comprar ações a um preço fixo (preço de exercício) no futuro. O exercício integral da opção costuma ter um período de bloqueio de 3 a 5 anos e o preço de exercício corresponde ao preço de mercado da ação no momento da outorga da opção. Portanto, se o preço de mercado da ação exceder o preço especificado na data em que a opção for exercida, o funcionário receberá um lucro.
Ações restritas	Representa uma permissão para uma ação sujeita a restrições de uso. Essa restrição, geralmente, assume a forma de um período de bloqueio de todas as ações, dependendo do tempo de serviço na empresa, tempo desde que as ações foram efetivamente outorgadas ou alcance de um determinado objetivo individual ou corporativo. Normalmente, esse período varia entre 3 e 5 anos. As ações poderão ser retiradas, caso o negociante não cumpra os limites impostos no prazo estabelecido.
Ações virtuais / Ações fantasmas	As ações virtuais, ou ações fantasmas, são um modelo usado por empresas de capital fechado, no qual são criadas ações semelhantes e cujo valor é ajustado em resposta a mudanças no valor de mercado e no desempenho da empresa. Uma empresa profissional é normalmente contratada para determinar o valor de mercado



( <i>phantom stocks</i> )	de uma empresa. Essa categoria é, frequentemente, usada quando se espera o crescimento do negócio por meio da criação de novos negócios ou da expansão dos negócios existentes.
Direitos sobre Valorização de Ações	Nesse regime, após um determinado período, os trabalhadores participantes recebem um montante igual ao valor acrescido do número de ações da empresa.
Ações de desempenho	Concede ações após o alcance de metas de longo prazo especificadas.
Fundo de ações	Os funcionários são designados para um fundo de alocação e recebem cotas à medida que as ações detidas nesse fundo aumentam de valor. Qualquer aumento ou não no valor das ações está relacionado ao desenvolvimento da bolsa de valores e, portanto, esse tipo de compensação envolve risco.

Fonte: adaptado de Wood Jr. e Picarelli (2004, p. 116-117) e Reis Neto, Ferreira e Theotônio (2016, p. 135-36).

Diferente dos outros modelos de remuneração estratégica, o modelo de participação acionária guarda riscos na sua implementação, pois está condicionado às mudanças na legislação trabalhista e distribuição mal dimensionada das ações, o pode reduzir os seus valores e desvalorização das ações. No entanto, também existem ganhos com a sua implementação, como aumento do comprometimento via copropriedade, incentivo a comportamentos proativos, estímulo à colaboração e esforços coletivos voltados para o aumento do valor dos negócios (WOOD Jr.; PICARELLI FILHO, 2004; REIS NETO; FERREIRA; THEOTÔNIO, 2016)

Os autores Wood Jr. e Picarelli (2004) e Reis Neto, Ferreira e Theotônio (2016) alertam que as empresas que decidem implementar um programa de remuneração acionária devem buscar amparo em profissionais qualificados, especialmente na área jurídico trabalhista. Com isso, evitam-se grandes problemas empresariais no futuro, pelo fato de não haver previsão legal sobre o tema no Brasil.

### 2.3.7 Alternativas criativas ou formas de reconhecimento

Alternativas criativas representam um elemento importante da remuneração estratégica. Para Wood Jr. e Picarelli (2004), esse método de remuneração se destina ao reconhecimento de atitudes e comportamento das pessoas em favor da organização.

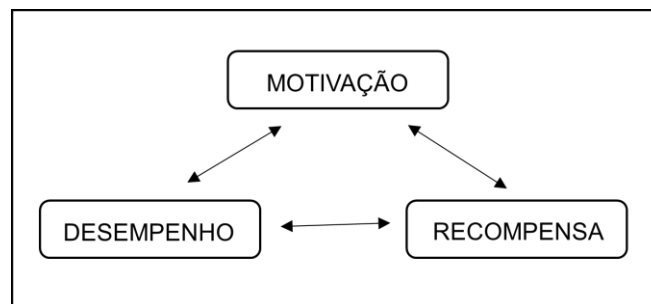
Assis (2020) e Araújo *et al.* (2017) esclarecem que recompensa está ligada a incentivos financeiros. Além de incluírem os salários, podem incluir os benefícios, bônus e outros, e tem o objetivo de remunerar o atingimento de metas e o trabalho prestado para a empresa. Já o reconhecimento, nem sempre tem em sua natureza o valor monetário e sua atribuição é demonstrar a gratidão de uma organização pelo

profissional, ressaltando sua motivação.

Conforme estudo de Angraeni, Kusumapadja e Pamungkas (2020), a concessão de incentivos ou serviços, como elogios, folgas e espaços agradáveis para o descanso nos intervalos laborais, são formas de reconhecimento praticadas nos hospitais privados.

Na Figura 6, estão as relações estabelecidas por Wood Jr. e Picarelli (2004) entre motivação, desempenho e recompensa.

**Figura 6** Relação entre motivação, desempenho e recompensa



Fonte: Wood Jr. e Picarelli (2004, p. 107).

Para os autores, existem muitos motivos pelos quais as organizações podem utilizar recompensas para o reconhecimento. No Quadro 11, expõe-se o que os autores citam como sendo alguns bons motivos de reconhecimento.

**Quadro 11** Motivos para reconhecimento

<b>Ações para reconhecimento</b>	A entrega de projetos de sucesso, que inspiram profissionais ou grupos a novos esforços.
	A aquisição de novos clientes importantes.
	Renovação de contratos de prestação de serviços ou produtos.
	Uma melhora significativamente reconhecível na qualidade ou produtividade, como resultado de um esforço profissional ou de uma equipe.
	Uma ação notável, como a resolução de problemas em andamento.
	O elogio positivo de um cliente, satisfeito com o atendimento.
	As consequências positivas da implementação de um sistema, processo ou dispositivo inovador.
	Bons resultados de auditorias de segurança, que podem ser claramente identificados como resultados de esforços de especialistas ou grupos.
	Reconhecimento de qualidade, por meio de premiações.
	Ações dos próprios profissionais que proporcionaram melhora no ambiente de trabalho e qualidade de vida.
	Superar as metas de vendas e produção.

Fonte: adaptado de Wood Jr. e Picarelli (2004, p. 125).

Existem muitas formas de reconhecer o desempenho dos profissionais, desde um simples e verdadeiro “muito obrigado” até viagens ao exterior. As recompensas se classificam em: (a) reconhecimento não financeiro (não pecuniário), que representa uma ação não onerosa para a empresa; e (b) reconhecimento financeiro ou equivalentes (pecuniário), que representa o investimento de valores monetários para a empresa (WOOD Jr.; PICARELLI, 2004).

Corroborando esse entendimento, no estudo de Avelar Ferreira *et al.* (2016), ficou evidenciado que os gestores devem identificar o desempenho superior de seus liderados e praticar o reconhecimento e os elogios. Além disso, devem dar *feedback* com frequência, de modo a comunicarem o desempenho e proporem premiações, conforme política da empresa.

No Quadro 12, expõe-se como Wood Jr. e Picarelli (2004) exemplificam os tipos de reconhecimento.

**Quadro 12** Tipos de reconhecimento

<b>Reconhecimento não financeiro (não pecuniário)</b>	<b>Reconhecimento financeiro ou equivalentes (pecuniário)</b>
Um simples "obrigado" ou "parabéns" pode significar muito para o colaborador.	Dia de folga.
Ter a foto como destaque no quadro da empresa.	Entradas para o teatro ou para algum show.
Nota escrita de agradecimento.	Equipamentos como notebooks, impressoras, telefone celular etc.
Agradecimento público, em uma reunião simples e informal.	Estágio no exterior.
Uma visita do diretor ou presidente ao local de trabalho dos funcionários para saber mais sobre um trabalho ou um projeto específico.	Jantar ou churrasco com a equipe de trabalho.
Convite para participação de estudos importantes ou para reunião de decisão de assuntos estratégicos para a empresa.	Jantar para casal.
	Afastamento, sem comprometimento da remuneração, para desenvolver projetos pessoais.
	Convite para congressos e feiras.
	Mimos para as crianças.
	Prêmios em espécie.
	Lembranças como relógios, broches etc.
	Cartões-presente ou cupons, que podem ser trocados por dinheiro ou outros benefícios.
	Viagem nacional ou internacional.
	Visitas a clientes nacionais e estrangeiros.

Fonte: adaptado de Wood Jr. e Picarelli (2004, p. 125-126).

As alternativas criativas para Wood Jr. e Picarelli (2004) podem servir como instrumento para reafirmar os comportamentos desejados pela organização, recompensar o empreendedorismo e a proatividade, incentivar a resolução de problemas de forma inovadora e manter um ambiente em que seja possível estabelecer um relacionamento de confiança entre profissional e empresa.

Avelar Ferreira *et al.* (2016) afirmam que os profissionais de saúde apresentam grande interesse por recompensas, e que incentivos financeiros são importantes, mas que incentivos não financeiros também precisam ser utilizados. Assim, todos os incentivos precisam ser percebidos como uma conquista que está vinculada ao bom desempenho.

### 2.3.8 Previdência complementar

Outra modalidade de remuneração estratégica é a previdência complementar. Apesar do avanço da medicina e dos cuidados médicos que têm proporcionado longevidade para as pessoas, o que faz com que profissionais continuem no mercado de trabalho por mais tempo, a aposentadoria é um assunto importante e preocupante para a maioria dos profissionais. Isto exige um plano econômico para manutenção do padrão de vida e, diante do déficit nas contas da previdência social, existem vários países propondo reforma e alternativas para os planos de aposentadorias (NIHARI; LUCAS, 2022; REYMÃO; LOUREIRO, 2019).

A previdência complementar é um fundo de investimentos que tem por objetivo a aposentadoria. É considerado um regime de capitalização, que tem por premissa o pré-financiamento do benefício, isto é, o próprio trabalhador, de forma individual, produz recursos necessários, durante sua vida laborativa, para sustentar seu benefício previdenciário (REYMÃO; LOUREIRO, 2019).

A previdência complementar passou a ser uma realidade no Brasil em 15 de julho de 1977, instituída pela Lei nº 6.435. Em 2001, a Lei Complementar nº 109, de 29 de maio de 2001, alterou a legislação anterior e instituiu, como principal medida, a possibilidade de portabilidade (AMARAL; CUNHA, 2017). A modalidade de remuneração complementar significa uma outra opção de complementação à previdência social e pode apresentar-se como fundo de pensões fechados e previdência privada aberta. Nessa composição, Wood Jr. e Picarelli Filho (2004) evidenciam três tipos de planos, conforme Quadro 13.

**Quadro 13** Tipos de planos de previdência complementar

<b>Tipos de planos</b>	<b>Forma de remuneração</b>
Benefício definido	Os empregadores, geralmente, pagam certos benefícios com base na função e no salário do colaborador.
Contribuição definida	Os pagamentos do empregador são conhecidos antecipadamente e podem ou não ser fixos, dependendo da escolha do plano.
Transição	Esse é um formato intermediário que permite que diferentes participantes com diferentes oportunidades de poupança sejam tratados de forma diferenciada, de acordo com sua capacidade de contribuição.

Fonte: adaptado de Wood Jr. e Picarelli Filho (2004, p. 94-95).

A previdência privada pode trazer inúmeras vantagens para a organização e para os profissionais, como: atração de talentos, melhoria do clima organizacional, aumento e estímulo da produtividade e redução de custos e da carga tributária. Já para os profissionais, as vantagens são: qualidade de vida no período de aposentadoria, facilidade de financiamentos e empréstimos, acesso a seguro de vida e convênios e amparo financeiro em momentos de fragilidade (WOOD JR.; PICARELLI FILHO, 2004).

Esta seção cumpriu o objetivo de apresentar os modelos de remuneração existentes na literatura nacional e internacional. Os procedimentos metodológicos serão tratados a seguir.

### 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A presente pesquisa teve como objetivo investigar a adoção das práticas remuneratórias estratégicas de um setor tão importante para toda a sociedade: a área da saúde. Especificamente, nos hospitais privados da cidade de São Paulo, a investigação pretendeu apurar quais são os modelos de remuneração estratégica praticados. O assunto, ainda pouco explorado, servirá como dado importante para as organizações do setor, que buscam por qualidade em seus serviços, retenção e satisfação de seus profissionais.

#### 3.1 Caracterização e tipo de pesquisa

Esta pesquisa se classifica, quanto ao seu objetivo, como exploratória. Gil (2008) nos ensina que as pesquisas exploratórias têm por objetivo propiciar maior familiaridade com o problema, de modo a explicitá-lo. A escolha de tal classificação é justificada pelo fato de existirem poucos trabalhos sobre remuneração estratégica na área hospitalar privada.

Quanto ao método, também denominado procedimentos técnicos, esta pesquisa classifica-se como estudo de campo, que, segundo Gil (2002), busca apresentar com profundidade uma realidade específica. A escolha pelo método de estudo de campo se mostrou apropriada, pois o que se busca é entender profundamente as práticas dos hospitais paulistanos com relação à remuneração estratégica. Visa-se, especialmente, o tratamento das informações de forma agregada, impedindo a identificação dos hospitais pesquisados, mantendo a confidencialidade dos dados que foram confiadas à presente pesquisa. Assim, com o método escolhido, pretendeu-se identificar as práticas remuneratórias sem particularizar as organizações.

Quanto ao tipo de abordagem, esta pesquisa se classifica como qualitativa, ou seja, traz à tona a realidade por meio da análise subjetiva do pesquisador, o que contribui para uma abordagem mais reflexiva e interpretativa no tratamento dos dados (GIL, 2008).

### 3.2 Campo empírico da pesquisa

Para a pesquisa, foi utilizado o *ranking* World's Best Hospitals 2022 (2022), publicado pela revista de negócios Newsweek (EUA), em parceria com a empresa de dados de mercado Statista. Trata-se um estudo que tem por objetivo classificar os melhores hospitais dentro de seus países, por meio de recomendações de médicos especialistas (médicos, gestores de hospitais, profissionais de saúde), indicadores-chave de *performance* de médicos sobre dados hospitalares e dados de satisfação dos pacientes.

No Brasil, 96 hospitais considerados como melhores do mundo entraram para o *ranking*, sendo que 21 estão situados na cidade de São Paulo. Dentre os 21 hospitais paulistanos, foi realizada uma nova seleção, usando, desta vez, o parâmetro de acreditação hospitalar.

A acreditação hospitalar é um processo de iniciativa dos hospitais, sem interesse governamental, realizado por entidades sem fins lucrativos, que avaliam os hospitais a partir de premissas envolvendo temas como: segurança do paciente e do profissional, padrões técnicos e gerenciais (SILVA; GONÇALVES, 2022). O objetivo da acreditação hospitalar é a notoriedade da eficiência e qualidade nos serviços hospitalares, o que pode ser traduzido em certificado de qualidade.

Para o Brasil, quando se buscou avaliar qualidade dos hospitais, o estudo internacional definiu três acreditações como parte da pontuação dos indicadores-chave de *performance*:

- *Joint Commission*
- *Accreditation Canada*
- Organização Nacional de Acreditação (ONA)

Dentre as acreditações, a que é considerada a mais importante do mundo é a *Joint Commission*, pois representa a mais relevante organização acreditadora (NASCIMENTO; GRAVENA; JUNIOR, 2021). O programa de certificação da *Joint Commission* nasceu de uma iniciativa voluntária e privada e se consolidou nos Estados Unidos pelo trabalho de regulação e fiscalização no campo da saúde, proporcionado, para os hospitais certificados, altos padrões de qualidade (SILVA; GONÇALVES, 2022).

Dentre os 21 hospitais paulistanos presentes no *ranking*, apenas dez hospitais

apresentam a acreditação Joint Commission, a saber:

- A Beneficência Portuguesa de São Paulo,
- Hospital 9 de Julho,
- Hospital Alemão Oswaldo Cruz,
- Hospital Alvorada Moema,
- Hospital do Coração,
- Hospital Israelita Albert Einstein,
- Hospital Samaritano,
- Hospital Santa Catarina,
- Hospital Santa Paula e
- Hospital Sírio Libanês.

Assim, os dez hospitais citados foram selecionados para a investigação das práticas de remuneração estratégica.

### 3.3 Técnica de coleta de dados

Em referência à escolha do objetivo, método e abordagem da pesquisa, esta investigação utilizou duas técnicas de coleta de dados: a análise documental e a entrevista semiestruturada.

O que se pretendeu, a partir da análise documental, foi verificar se nos hospitais pesquisados existiam manuais, políticas formais ou informes sobre concessão, regras e formas de remuneração, e se tais documentos estavam disponíveis para a consulta dos colaboradores. Esse método de coleta de dados é importante, de acordo com Gil (2002), para as pesquisas qualitativas, porque investiga materiais que ainda não receberam um tratamento analítico e que podem colaborar com a pesquisa exploratória.

O segundo método de investigação foram as entrevistas. O método é típico dos estudos de campo e tem por objetivo facilitar a interação entre entrevistador e participante, pretendendo a interpretação e explicação da realidade que ocorre no ambiente pesquisado, conforme preceitos de Gil (2008) e Yin (2016).

O processo de entrevista deve ser planejado e estruturado para se obter o resultado que se espera. Yin (2016) apresenta etapas para que esse processo possa



ter sucesso. Primeiro, é necessário que o pesquisador liste todas as perguntas que serão feitas ao entrevistado. A partir da seleção dessas perguntas, obter-se-á o roteiro de entrevista. Em segundo lugar, o pesquisador adotará o papel de entrevistador mantendo uma postura neutra e imparcial, a fim de obter respostas do entrevistado. Como terceira etapa, o pesquisador deve observar o seu comportamento em cada entrevista e tentar apresentar-se com o mesmo comportamento com todos os entrevistados.

Observando as etapas do processo de entrevistas de Yin (2016), foi estruturado um roteiro de entrevista, conforme apresentado no Apêndice B, que serviu como norteador para o processo da técnica de coleta de dados. As entrevistas foram realizadas presencialmente nos hospitais, com os responsáveis pelos departamentos de recursos humanos ou, na impossibilidade, com os responsáveis diretos por remuneração de pessoal. Na condução das entrevistas, procurou-se sempre observar um local em que o entrevistado se sentisse confortável para responder às questões, e todas as perguntas do instrumento foram realizadas para todos os entrevistados.

Neste ponto, é importante destacar que as perguntas buscam investigar os processos remuneratórios dos hospitais pesquisados. Em que pese as informações serem concedidas por profissionais indicados pelas organizações, não se busca conhecer sentimentos ou satisfações destas pessoas. Por isso, não se fez necessário, para a presente investigação, a submissão do trabalho para a aprovação do Comitê de Ética e Pesquisa, conforme preceitua o inciso VII, do parágrafo único, do artigo 1º da Resolução nº 510/2016 do Conselho Nacional de Saúde, a saber:

Parágrafo único. Não serão registradas nem avaliadas pelo sistema CEP/CONEP:

VII - pesquisa que objetiva o aprofundamento teórico de situações que emergem espontânea e contingencialmente na prática profissional, desde que não revelem dados que possam identificar o sujeito.

Da mesma forma, não houve a necessidade do preenchimento do Termo de Consentimento Livre e Esclarecido. No entanto, foi direcionado a todos os hospitais um Formulário de Consentimento para Participantes, para ciência da pesquisa, conforme Apêndice C.

### 3.4 Tratamento dos dados e interpretação dos resultados

A análise de dados é considerada, na visão de Lakatos e Marconi (2003) e Yin (2016), a fase mais importante de uma pesquisa. Por meio dela, são apresentados os resultados, a conclusão da investigação e indicações para futuras investigações.

Para a análise de dados, a presente pesquisa utilizou uma análise descritiva qualitativa e documental. Creswell (2007) esclarece que a análise de dados nas pesquisas qualitativas envolve um plano de análise dos dados com diversos componentes. Para o autor, é um processo constante, que envolve refletir continuamente sobre os dados, fazer perguntas analíticas e redigir apontamentos durante todo o estudo.

Nesses tipos de análise de dados, utilizam-se dados abertos na maior parte do tempo. Ainda, o método exige fazer perguntas gerais e desenvolver uma análise a partir das informações fornecidas pelos participantes. A análise de dados se inicia em métodos de análise genéricos, para se classificarem tipos de estratégia de pesquisa qualitativa, como, exemplo, a teoria baseada na realidade, que apresenta passos sistemáticos para a análise dos dados. Esses passos envolvem criar categorias de informações (codificação aberta), nas quais cada categoria é relacionada a um modelo teórico (codificação axial), para depois se estabelecer uma interconexão entre as diversas categorias (codificação seletiva) (CRESWELL, 2007).

Para a pesquisa, foram estabelecidas como categorias:

- Remuneração fixa;
- Remuneração variável;
- Remuneração indireta e
- Remuneração total.

Dentro da categoria remuneração fixa, estão contempladas: remuneração funcional, remuneração por competências e a remuneração por habilidades.

Dentro da categoria remuneração variável, estão: alternativas criativas ou formas de reconhecimento, bônus e gratificações, participação acionária, participação nas vendas/comissões e participação nos lucros e resultados.

Dento da remuneração indireta, estão os benefícios fornecidos pelas empresas e a previdência complementar.

A categoria remuneração total é a junção de todas as categorias: remuneração

fixa, remuneração indireta e remuneração variável, conforme demonstrado no Quadro 14.

**Quadro 14** Remunerações e suas categorias

Remuneração fixa	Remuneração variável	Remuneração indireta	Remuneração total
Remuneração funcional	Alternativas criativas	Benefícios	Remuneração fixa
Remuneração por competências	Bônus e Gratificações	Previdência complementar	Remuneração indireta
Remuneração por habilidades	Participação acionária		Remuneração variável
	Participação nas vendas/comissões		
	Participação nos lucros e resultados		

Fonte: dados da pesquisa (2023).

As categorias elencadas poderiam ser alteradas ou outras categorias poderiam ser criadas durante o processo de categorização, análise e agrupamento das informações, o que não ocorreu.

Para a análise de dados, foi utilizada, como ferramenta, o *software* o Atlas TI 23, no qual cada categoria recebeu um código, que foi utilizado para tabulação dos resultados encontrados nas entrevistas semiestruturadas e nos manuais sobre remuneração.

A utilização de *software* nas pesquisas qualitativas, segundo Mozzato, Grzybovski e Teixeira (2016), apresenta-se como um mecanismo de superação das fragilidades analíticas nesse tipo de pesquisa, principalmente como um recurso para otimização do processo manual de organização e análise de dados de entrevistas e de observações. Para os autores, as pesquisas qualitativas estão se mostrando cada vez mais consistentes, demonstrando rigor científico no processo de análise. Assim, faz-se necessária a utilização de *softwares* como ferramentas de auxílio ao pesquisador.

Sobre a utilização de *software*, Yin (2016) adverte que a ferramenta, para as pesquisas qualitativas, não retira do pesquisador a reflexão analítica dos dados, mas facilita esse processo, corroborando Mozzato, Grzybovski e Teixeira (2016).

O Atlas Ti é um *software* CAQDAS (*Computer Assisted Qualitative Data Analysis Software*), utilizado para auxiliar em pesquisas qualitativas em diversas áreas do conhecimento, como, educação, engenharia, antropologia, saúde, administração,

em diferentes abordagens teóricas e múltiplos processos de análise de dados. Sua principal função é armazenamento e gerenciamento de informações coletadas para um projeto em um único lugar, o que garante, ao pesquisador, organização dos dados e agilidade na análise das informações, que pode ser realizada no próprio *software*. Dessa forma, o pesquisador é o pensador crítico de todo o projeto de análise das informações (SORATTOL; PIRESLI; FRIESELLI, 2019).

Essa seção cumpriu o objetivo de detalhar os procedimentos metodológicos para a presente pesquisa, sendo que o tratamento dos dados e interpretação dos resultados são abordados a seguir.

## 4 TRATAMENTO DOS DADOS E INTERPRETAÇÃO DOS RESULTADOS

De acordo com Yin (2016), a apresentação dos dados de pesquisas qualitativas é um desafio para o pesquisador que escolheu trabalhar com esse tipo de estudo, pois envolve muito mais que a apresentação de dados numéricos e estatísticas, como é típico das pesquisas quantitativas. Nas pesquisas qualitativas, a interpretação das narrativas dos entrevistados e a forma de apresentação dessas informações é o que caracteriza os estudos. Na próxima seção, são apresentados os dados coletados nesta pesquisa sobre práticas estratégicas de remuneração adotadas pelos hospitais paulistanos, ranqueados entre os melhores do mundo, com os profissionais de recursos humanos dos hospitais que participaram da pesquisa.

### 4.1 Caracterização dos hospitais pesquisados e dos profissionais de Recursos Humanos

Para esta pesquisa, foram convidados os dez melhores hospitais paulistanos, de acordo com ranking World's Best Hospitals 2022 (2022), publicado pela revista de negócios Newsweek (EUA), em parceria com a empresa de dados de mercado Statista. Na cidade de São Paulo, 21 hospitais são classificados, de acordo com o *ranking*, como melhores hospitais do mundo. Para a presente pesquisa, um novo critério foi somado aos itens avaliados, a acreditação hospitalar. Dos 21 hospitais paulistanos considerados como os melhores do mundo, somente dez possuem a acreditação hospitalar *Joint Commission*, acreditadora internacional de serviços de saúde, sediada nos Estados Unidos.

Esta pesquisa contou com a participação da maioria dos hospitais selecionados para a investigação. Após convite encaminhado para os responsáveis de Recursos Humanos, dos dez hospitais selecionados, seis hospitais aceitaram participar da presente investigação sobre as práticas estratégicas de remuneração adotadas pelos hospitais paulistanos ranqueados entre os melhores do mundo.

No Quadro 15, são apresentados os dados sociodemográficos dos hospitais que participaram da presente pesquisa.

**Quadro 15** Caracterização dos hospitais pesquisados

Tempo de existência	até 50 anos	de 50 a 100 anos	acima de 100 anos
	2	2	2
Quantidade de profissionais (CLT)	até 1000 profissionais	de 1000 a 5000 profissionais	acima 5000 profissionais
	2	3	1
Quantidade de profissionais assistenciais	até 1000 profissionais	de 1000 a 2000 profissionais	acima 2000 profissionais
	2	2	2

Fonte: dados da pesquisa (2023).

Em uma análise dos hospitais participantes, identificou-se que dois possuem até 50, outros dois estão na faixa de 50 a 100 anos e, por fim, outros dois são centenários.

Com relação ao número de profissionais de cada hospital, dois possuem até mil colaboradores, três têm de um mil a cinco mil profissionais e um conta com mais de cinco mil colaboradores.

Outro dado importante para esta investigação é o número de profissionais que estão ligados diretamente à assistência de saúde, como enfermeiros, técnicos de enfermagem, técnicos de raio X, biomédicos, médicos, entre outros. Dois hospitais possuem até mil profissionais assistenciais, dois têm de um mil a dois mil profissionais assistenciais e dois contam com mais de dois mil colaboradores.

No grupo dos hospitais que aceitaram participar da pesquisa, é possível identificar tanto organizações que já estão no mercado há mais de 100 anos, como organizações que ainda não completaram 50 anos. Isso indica que a pesquisa investigou hospitais que já possuem processos institucionalizados há muito tempo e hospitais que ainda estão em fase de implantação e aprimoramento de processos institucionais.

Os números de colaboradores apresentados pelos hospitais pesquisados (geral e assistencial) representam organizações de pequeno, médio e grande porte. Estes dados trazem, para esta pesquisa, a possibilidade de avaliação dos métodos de remuneração em diferentes organizações em relação ao tamanho, com base no número de colaboradores.

A caracterização dos profissionais de Recursos Humanos também foi investigada. Conhecer o perfil do profissional, o tempo de atuação na área de

remuneração do hospital pesquisado e o cargo ocupado foram aspectos levantados, conforme é apresentado no Quadro 16.

**Quadro 16** Caracterização dos profissionais de Recursos Humanos

Cargo ocupado	Analista de Remuneração	Coordenador de Remuneração	Gerente de Remuneração
	3	2	1
Tempo de atuação do Profissional de Recursos Humanos no hospital	de 1 a 5 anos	de 6 a 10 anos	10 anos ou mais
	3	1	2

Fonte: dados da pesquisa (2023).

Os hospitais elegeram, para responder a pesquisa, profissionais especialistas na área de remuneração. O fato de profissionais especialistas na área de remuneração terem sido destacados para a tarefa é um ponto positivo, porque eles ou elas possuem competência para explicar, com detalhes, os modelos de remuneração praticados. O tempo de atuação no hospital também é outro ponto importante, pois, em virtude de já terem vivenciado o processo de implantação e acompanhamento dos modelos de remuneração, a metade dos respondentes exercem a atividade na área remuneratória nos hospitais pesquisados há mais de seis anos.

#### 4.2 Modelos de remuneração adotados

Como objetivo geral, buscou-se analisar os modelos de remuneração estratégica adotados pelos hospitais paulistanos ranqueados entre os melhores do mundo.

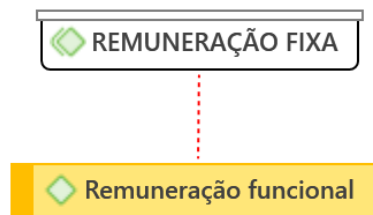
As formas de remuneração estratégica foram divididas em quatro categorias: (i) remuneração fixa; (ii) remuneração variável; (iii) remuneração indireta e (iv) remuneração total. Dentro de cada categoria, apresentam-se os oito grandes grupos de remuneração, de acordo com Wood Jr. e Picarelli Filho (2004), a saber: (i) remuneração fixa, na qual estão contempladas a (1) remuneração funcional; (2) remuneração por competências e a (3) remuneração por habilidades; (ii) remuneração variável, na qual estão presentes a (4) participação acionária, (5) participação nos lucros e resultados, bônus e gratificações, participação nas vendas/comissões e (6)

alternativas criativas ou outras formas de reconhecimento; (iii) remuneração indireta, na qual se encontram os (7) benefícios e a (8) previdência complementar; (iv) remuneração total, sendo a junção de todas as categorias; remuneração fixa; remuneração variável; e remuneração indireta.

#### 4.2.1 Remuneração fixa

Na categoria remuneração fixa, foi identificada somente a remuneração funcional nos hospitais pesquisados, conforme se demonstra na Figura 7.

**Figura 7** Achados sobre remuneração fixa



Fonte: dados da pesquisa (2023).

##### 4.2.1.1. Remuneração funcional

Todos os hospitais pesquisados apresentaram, como forma de remunerar, a remuneração funcional. Esse método de remunerar é conhecido como a forma mais tradicional de remuneração. Segundo Hipólito (2000), foi instituída pelo sistema capitalista de produção e está presente desde a Primeira Guerra Mundial, tendo sua origem no desenvolvimento organizacional, sendo que seu sistema está baseado nas responsabilidades de cada cargo.

Neste modelo a remuneração está atrelada às atividades que estão descritas nos manuais de cargos de cada instituição e os ocupantes dos cargos devem ser remunerados de acordo com o cargo ocupado, quanto mais importante o cargo para a organização maior será a remuneração atrelada ao cargo (HIPÓLITO, 2000; WOOD JR; PICARELLI FILHO, 2004; SARAIVA; SILVA; DIAS, 2019).

Os relatos a seguir indicam o posicionamento dos hospitais pesquisados sobre a aplicação do método de remuneração funcional.



Entrevista 1: Trabalhamos com remuneração funcional, a remuneração que está atrelada aos cargos e salários.

Entrevista 2: Todos os cargos são avaliados com base nas suas responsabilidades e requisitos, e com base nisso, a gente classifica os cargos com o nível de responsabilidade concernente, e aplicamos a metodologia de remuneração e criamos uma tabela onde os cargos com maiores responsabilidades têm uma remuneração diferenciada em detrimento dos cargos com uma responsabilidade menor.

Entrevista 4: Trabalhamos com remuneração por cargos.

Para a administração do modelo de remuneração funcional, os hospitais pesquisados utilizam a metodologia por pontos. Nesta metodologia, cada cargo é avaliado de acordo com determinadas competências gerais estabelecidas, criando-se um *ranking* de importância de cargos para a organização (PONTES, 2021), como é elucidado a partir do relato a seguir.

Entrevista 2: Utilizamos a metodologia por pontos, onde é usado alguns fatores e critérios para que a gente possa pontuar cada cargo, então, em determinação da responsabilidade e dos requisitos que esse cargo exige ele vai ter o número de pontos maior aplicado a esses fatores, como, por exemplo, o fator de comunicação, fator de persuasão, fator de valores financeiros envolvidos, com a responsabilidade de cada cargo. Então se obtém um número de pontos e, no final, após a consolidação, a gente tem um número final de pontos de cada cargo.

A metodologia de pontos adotada pelos hospitais pesquisados é entendida como consistência interna ou equilíbrio interno, conforme ensinamentos de Pontes (2021), Fioravanzo *et al.* (2020), Bonfim, Dias e Avelino (2018), e Wood Jr. e Picarelli Filho (2004). Ou seja, é o resultado de uma avaliação interna da organização quanto à importância de cada cargo na instituição. Contudo, para a construção da tabela salarial e aplicação da remuneração funcional, é necessário observar as práticas salariais de mercado, observação que é entendida como consistência externa ou equilíbrio externo, como também pontuam os autores. Ou seja, é a revalidação da classificação interna dos cargos, observando os salários adotadas pelo mercado. É possível identificar essa sistemática no relato dos hospitais pesquisados:

Entrevista 1: Nossa pesquisa de mercado com relação a nossa tabela salarial é atualizada anualmente. Consideramos essa pesquisa importante para avaliar como é que estamos com a nossa faixa salarial, se está, ou não, agressiva. Tudo é feito de uma forma natural.

Entrevista 3: Para assessorar no trabalho de pesquisa de salários de mercado contamos com uma consultoria externa.

Entrevista 4: Utilizamos de consultorias para o trabalho de pesquisa de salários de mercado.

Entrevista 6: Temos contratada uma consultoria externa para atualização anual da nossa tabela salarial.

A junção da consistência interna e externa garante a construção da estrutura de cargos e salários (PONTES, 2021; BONFIM; DIAS; AVELINO, 2018). Essa estrutura é materializada em uma tabela salarial, na qual são alocados os cargos, de acordo com sua avaliação interna e revalidação da remuneração pelo mercado. Na tabela salarial, cada cargo tem uma graduação de júnior, pleno e sênior, além disso, a movimentação dos profissionais entre essas graduações é chamada de movimentação vertical. Entretanto, os profissionais ainda podem progredir dentro do mesmo cargo, sem a necessidade de alteração da graduação, júnior, pleno e sênior; ou seja, dentro do cargo existem cinco faixas ou *steps* e os colaboradores podem percorrer as faixas permanecendo no mesmo cargo, ação que é conhecida como movimentação horizontal. Esse método é confirmado no relato dos pesquisados:

Entrevista 1: Todos os nossos colaboradores são avaliados pela gestão durante o ano, com notas de um a cinco, então três é a média. Quando está acima da média 3 está superando, e através dessas notas a gente utiliza como parâmetros quando o gestor quer reconhecer o colaborador. Então dentro da performance dele, a gente sabe se ele vai estar elegível ou não para uma promoção.

Entrevista 4: Trabalhamos com remuneração funcional, os profissionais podem progredir na carreira através de promoções e por mérito. A evolução dos cargos para júnior, pleno e sênior. Também podem avançar dentro da função através de faixas, por *steps* de 6% entres eles.

Entrevista 5: A gente trabalha dentro de remuneração com cinco *Steps* para cada cargo, então não necessariamente todos precisam estar com o mesmo salário por cargo muito devido a isso a gente trabalha a performance. A gente dá oportunidade para o colaborador crescer dentro do seu cargo. Ser reconhecido ou buscar umas novas posições de carreiramento. Ser promovido de júnior para pleno e assim, conforme carreira.

Entrevista 6: A gente classifica nossos cargos como nível júnior pleno e sênior, e os cargos de gestão e não gestão.

Como forma de organização e gerenciamento do modelo, os hospitais pesquisados informaram que as pessoas são avaliadas de acordo com critérios organizacionais preestabelecidos e que estão de acordo com o alinhamento estratégico institucional, conforme se demonstra nos relatos a seguir.

Entrevista 1: A partir do momento que o gestor faz uma indicação a gente avalia a performance. Antes é necessário avaliar quando foi o último reconhecimento dessa pessoa, seja por mérito ou promoção, porque isso pode ser alguma trava, tipo a pessoa teve uma promoção tem dois meses, ele não está elegível, ou a pessoa acabou de ser admitido. Então, a gente espera o prazo mínimo avaliar a *performance*. Esses são os filtros que a gente faz, dentro desse filtro a gente vê também, qual é o salário atual da pessoa dentro da faixa que a gente tem dentro de remuneração, essa faixa é nosso controle e dentro disso a gente utiliza uma régua de promoção.

Entrevista 5: A remuneração tem que estar muito de acordo também com o que o negócio quer oferecer e esse custo adicional precisa ser aprovado. Porque é um custo que entra além do programado para o hospital, então a gente passa para algumas alçadas. Então o diretor da unidade avalia, o financeiro do hospital avalia, e se tudo tiver ok é lançado no sistema. Então, dessa forma que a gente trabalha as promoções dentro da nossa empresa.

A aplicação do modelo de remuneração se diferencia no nível gerencial. Para o nível estratégico e gerencial, a avaliação dos profissionais acontece a partir do atingimento de metas institucionais globais, conforme relato que segue.

Entrevista 1: Para os nossos executivos, gerente acima, a gente aplica a revisão salarial mesmo, então a gente pega geralmente em fevereiro e faz reuniões com os executivos, cabeças donos desses negócios e leva o nível gerencial e diretoria e vai subindo. Então, o diretor da unidade avalia o gerente dele. Então, fala para esse gerente a gente pode oferecer tanto que ele já está agressivo na faixa. Avalia-se também se ele entregou o projeto, não entregou, ou ele não performou, então não haverá a alteração salarial.

Uma das dificuldades encontradas para aplicação da metodologia, segundo os profissionais dos hospitais pesquisados, é o trabalho de avaliação de cargos, dado o número de cargos existentes nos hospitais. Isto pode se extrair dos relatos a seguir.

Entrevista 2: A grande dificuldade dessa metodologia, e acho que quase todas as instituições aqui têm, é a dificuldade em ter um acervo confiável de discussão de cargo, por exemplo, tem que de fato estar junto ali com o colaborador entender e colocar isso no papel, então destrinchar ali, de fato, as responsabilidades de cada cargo. A gente está falando hoje numa população de mais de 1000 cargos, então é um trabalho e tanto, que de fato demonstra bastante dificuldades e exige bastante trabalho.

Entrevista 6: Nesse trabalho de descrição de cargos toda a gestão participou, entendemos que é um trabalho que tem que descer de cima, da diretoria para baixo, a instituição inteira está comprometida com o projeto.

Outro desafio encontrado na administração do modelo de remuneração são as avaliações que constantemente precisam ser realizadas para acompanhamento da performance dos colaboradores, bem como o alinhamento dos aumentos concedidos com o orçamento financeiro do hospital. As citações a seguir deixam esses desafios

evidentes.

Entrevista 1: Então, vou te falar que durante um mês a gente tem muitas movimentações, muito devido a quantidade de colaboradores que a gente tem também. Então, são muitas avaliações, muito aproveitamento de vaga e ainda mais na área assistencial.

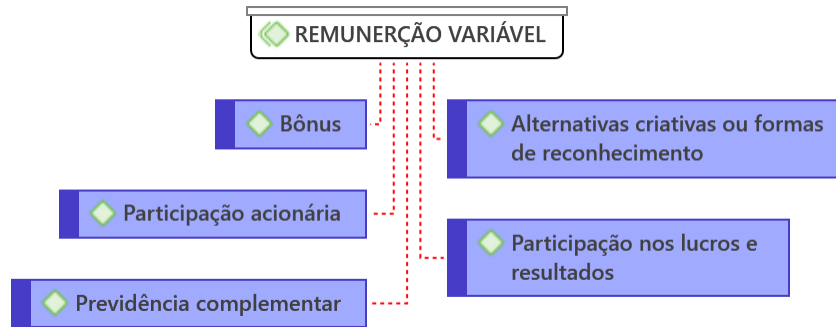
Entrevista 5: As movimentações precisam estar alinhadas ao orçamento do Hospital. Não adianta a gente também aplicar um monte de promoções no hospital que às vezes não está faturando, não está entregando e não está se sustentando. Então, a gente acaba reconhecendo o colaborador, mas ao mesmo tempo a gente não está conseguindo segurar o hospital financeiramente. É muito raro não ser aprovada a alteração, mas é feita essa avaliação.

O sistema de remuneração funcional, de acordo com Chaves e Lima (2021), é o mais tradicional do sistema remuneratório, sendo visto como uma contradição com as práticas atuais de gerenciamento, pois o seu método tem foco nos cargos e não nas pessoas que os ocupam, gerando, muitas vezes, insatisfação com o modelo de remuneração. No entanto, o método ainda subsiste nas práticas de remuneração dos hospitais pesquisados. Porém, como se pode observar, a aplicação de graduações aos cargos e *steps* (movimentação vertical e horizontal) são indícios de flexibilização do modelo, com o objetivo de olhar para o ocupante do cargo e não somente para o cargo.

#### 4.2.2 Remuneração variável

A categoria remuneração variável nos hospitais pesquisados foi evidenciada pelas remunerações, por ordem alfabética: alternativas criativas ou outras formas de reconhecimento, bônus, participação acionária e participação nos lucros e resultados. Isto se demonstra na Figura 8.

**Figura 8** Achados sobre remuneração variável



Fonte: dados da pesquisa (2023).

4.2.2.1. Alternativas criativas ou outras formas de reconhecimento

A remuneração por meio de alternativas criativas ou outras formas de reconhecimento representa um elemento importante na remuneração estratégica, conforme Wood Jr. e Picarelli (2004), e foi encontrada em todos os hospitais pesquisados.

Esta forma de remuneração pode ser traduzida em remunerar as pessoas por atitudes e comportamentos esperados pela organização, como pontua Assis (2020), e pode ser representada de forma monetária ou não (ANGRAENI; KUSUMAPADJA; PAMUNGKAS, 2020).

No Quadro 17, são apresentadas as principais formas de recompensas encontradas nos hospitais pesquisados.

**Quadro 17** Formas de reconhecimento encontradas nos hospitais pesquisados

Reconhecimento não financeiro (não pecuniário)	Reconhecimento financeiro ou equivalentes (pecuniário)
Homenagem Dia das Mês e Dia dos Pais.	Brindes, aniversariantes, <i>souvenires</i> e ingresso cinema.
Homenagem semana da enfermagem.	Plaquinha de reconhecimento e cordão diferente para crachá em comemoração ao tempo de casa.
	Café da manhã com a diretoria.
	<i>Day off</i> aniversário.
	Dia de folga.
	Evento Dia das Mães e Dia dos Pais
	Evento fim de ano.
	Evento por tempo de casa.
	Evento semana da enfermagem.
	Jantar.
	Kit congelados e panetone no fim de ano.

Fonte: dados da pesquisa (2023).

Analisando o quadro apresentado, é possível perceber que os hospitais pesquisados utilizam diversas formas enquadradas nas alternativas criativas, para reconhecer seus colaboradores. As recompensas se classificam em reconhecimento não financeiro (não pecuniário), que representa uma ação não onerosa para a empresa, e reconhecimento financeiro ou equivalentes (pecuniário), que representa, para a empresa, o investimento de valores monetários (WOOD JR.; PICARELLI, 2004).

Como recompensas não financeiras, foram encontradas, nos hospitais pesquisados, as homenagens, que podem ser entendidas como formas de parabenizações em datas especiais. O Dia das Mães e o Dia dos Pais representam momentos em que os colaboradores recebem felicitações em razão da data comemorativa. Um outro momento em que as homenagens são oferecidas aos colaboradores é a semana do dia doze de maio, considerado feriado para a categoria. Nesse dia, comemora-se o Dia do Enfermeiro, Dia Internacional da Enfermagem e, para a categoria, o Dia do Profissional de Saúde.

Como recompensas financeiras, os hospitais concedem, aos seus colaboradores, em razão de aniversário e tempo de casa, brindes, como: canecas, bolsas, ingresso para cinema, plaquinha de reconhecimento, cordão diferente para o crachá. Café da manhã com a diretoria também foi citado como um dos reconhecimentos aos colaboradores que mais se sobressai nos seus trabalhos. Há destaque para a folga a mais na escala de trabalho (dia de folga e o *day off* aniversário). De acordo com o estudo de Angraeni, Kusumapadja e Pamungkas (2020), este é um reconhecimento esperado e desejado pelos profissionais de saúde.

Ainda sobre recompensas financeiras, os eventos destinados à comemoração do Dia das Mães e Dia dos Pais, fim de ano, tempo de casa e Semana da Enfermagem também são utilizados pelos hospitais como formas de reconhecimento de seus profissionais. Jantares para equipes de trabalho, entrega de *kits* de congelados e panetones em comemoração ao fim de ano também são alternativas criativas de reconhecimento para os hospitais pesquisados.

Foi possível identificar que a forma de remuneração do tipo alternativas criativas é praticada nos hospitais para todos os colaboradores, sem diferenciação quanto ao nível ou categoria profissional. A atualização dos programas se baseia em pesquisas de mercado com consultorias que indicam quais são as melhores

estratégias para o reconhecimento dos profissionais.

Não foram encontradas dificuldades, nos hospitais pesquisados, para a administração da remuneração alternativas criativas, conforme é evidenciado nos relatos a seguir.

Entrevista 1: Não temos dificuldades, mas a gente tem que estar muito alinhado com nossa área de relações trabalhistas, a gente sabe que colaborador pode ter vários questionamentos.

Entrevista 2: As dificuldades não são tantas, é uma questão mesmo de gestão, ter uma equipe que olha para esse programa, porque de fato é um benefício intangível, muitas vezes, então é uma coisa que o colaborador não recebe monetariamente, mas é um abraço é um calor humano que faz a diferença no final do dia. Então, eu não enxergo aqui grandes dificuldades não, é mais a gestão mesmo do projeto.

Entrevista 5: Deixamos tudo bem claro, a gente tem palestras para tirar as dúvidas. Mas é um programa tão legal de valorizar o cobrador que não tem muito barulho, são valorizações assim não financeiramente sabe, de reconhecimento mesmo.

São várias as opções de reconhecimento através das alternativas criativas pelos hospitais, que as utilizam como forma de reconhecimento pelo trabalho prestado. No entanto, não foi evidenciado por nenhum hospital pesquisado que seu uso pode trazer resultados como comprometimento e motivação para os colaboradores, como evidenciam Wood Jr. e Picarelli (2004), ou seja, falta por parte dos hospitais um olhar estratégico para a presente forma de remuneração.

#### 4.2.2.2. Bônus

Várias são as formas de remuneração variável ligadas ao desempenho dos colaboradores e da empresa, e o bônus, segundo Chaves e Lima (2021), é uma das formas mais praticadas pelas empresas. No entanto, esta pesquisa identificou apenas um hospital com a aplicação dessa forma de remunerar.

O hospital que apresenta o bônus como forma de remuneração variável articula sua execução de forma estratégica, pois condiciona o seu pagamento ao desempenho e faturamento anual do hospital (AVELAR FERREIRA *et al.*, 2016). No trecho a seguir, é possível entender a metodologia praticada pelo hospital.

Entrevista 4: Sim, temos um bônus anual que está atrelado a avaliação de desempenho e faturamento anual do hospital. Anualmente, os colaboradores são avaliados em alguns aspectos comportamentais, técnicos e de entrega,

o que compõe uma nota de avaliação. Essa nota é utilizada para mensurar o pagamento do bônus anual. Contudo, é necessário que o hospital também tenha um desempenho favorável, como faturamento, índice de reclamações, obtenção de certificações como ISSO 2001, por exemplo, para que o bônus seja pago.

O bônus praticado pelo hospital é direcionado para todos os colaboradores e não existe, em sua tratativa, avaliação e pagamento com diferenciação para níveis operacionais e profissionais, conforme se demonstra no relato a seguir.

Entrevista 4: O valor do bônus equivale a 20% do salário, sem diferença de cargo, mas pode sofrer alteração para menos de acordo com a avaliação de desempenho do hospital. Então, se o hospital teve 50% da sua meta atingida todos os colaboradores ganham 50% do salário, se 20% ganham 20%. São pré-requisitos.

Quando questionado com relação às dificuldades de administração do programa de bônus, o profissional do hospital informou que não existem grandes dificuldades, pois a prática já é consolidada e muito divulgada em toda a organização.

Entrevista 4: O programa de bônus já é uma prática consolidada na organização e muito divulgada para todos os colaboradores, por área e por níveis de operação. Realizamos treinamento para instrução dos gestores e para esclarecimentos de todos. É um momento muito esperado e os resultados são acompanhados por toda a organização durante todo o ano. Não temos grandes dificuldades com a administração do programa de bônus anual.

A forma de administração do bônus pelo hospital está de acordo com Wood Jr. e Picarelli Filho (2004), pois está condicionado a um conjunto de indicadores corporativos que a empresa traça como objetivos para serem alcançados em um determinado período, evoluindo em indicadores de diretoria ou de áreas. Por fim, chega nas equipes de trabalho, contribuindo para o alcance das metas do hospital pesquisado, atuando como uma ferramenta estratégica para a organização.

#### 4.2.2.3. Participação acionária

A participação acionária foi indicada em dois dos hospitais pesquisados. A participação acionária é entendida como o modelo mais complexo de remuneração, pois é de difícil operacionalização, além de envolver implicações jurídico trabalhistas, a regulação do mercado financeiro e a percepção de ganho real pelo profissional



(SOUZA *et al.*, 2019).

Contudo, ficou prejudicada sua avaliação, pois os profissionais dos hospitais pesquisados não compartilharam detalhes da metodologia, ferramentas utilizadas e dificuldades de administração do programa de remuneração, sob a alegação de não terem autorização para o compartilhamento das informações, por se tratar de dados confidenciais estratégicos.

#### 4.2.2.4. Participação nos lucros e resultados

O principal objetivo da participação dos lucros e resultados é elevar o comprometimento dos profissionais com os objetivos organizacionais (FRIZON; BINSFELD, 2021). Seu pagamento não está relacionado somente aos lucros da organização, mas pode ser atrelado ao resultado de um projeto, indicador ou mesmo de uma equipe.

Dentre os hospitais pesquisados, quatro apresentam, como forma de remunerar, a participação nos lucros e resultados. No entanto, essa foi outra forma de remuneração que os hospitais entendem como uma forma estratégica de remunerar e os respondentes não foram autorizados a fornecer informações detalhadas sobre o método de remuneração, conforme relato a seguir.

Entrevista 2: Sim temos a participação de lucros e resultados como participação de lucros, incentivo de curto prazo e o incentivo de longo prazo. Porém, como se trata de uma remuneração estratégica, não podemos dar mais detalhes.

Um dos hospitais apenas informou que o pagamento de participação nos lucros e resultados está direcionado somente para os executivos do hospital.

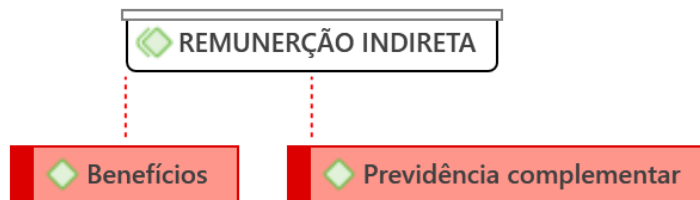
Entrevista 1: Existe o pagamento de participação de lucros e resultados apenas para os nossos executivos.

Nesta pesquisa, ficou comprometida a avaliação da metodologia, ferramentas utilizadas e dificuldades de administração do programa de participação nos lucros e resultados, diante da recusa da prestação das informações pelos entrevistados.

#### 4.2.3 Remuneração indireta

A categoria remuneração indireta nos hospitais pesquisados foi evidenciada pelas remunerações, por ordem alfabética: benefícios e previdência complementar, conforme se demonstra na Figura 8.

**Figura 9** Achados sobre remuneração indireta



Fonte: dados da pesquisa (2023).

##### 4.2.3.1. Benefícios

Os benefícios podem ser entendidos como um elemento de competitividade e incentivo, segundo Souza et.al (2019), e como um complemento da remuneração direta, de acordo com Saraiva, Silva e Dias (2019). A sua concessão na área da saúde é muito apreciada pelos profissionais do setor, conforme resultado do estudo de Suprpto, Sanosra e Susbiyani (2022), que demonstrou efeito significativo da forma na satisfação dos colaboradores.

Todos os hospitais pesquisados apresentam os benefícios como forma de remuneração. No Quadro 18, são apresentados os benefícios encontrados nos hospitais pesquisados por tipo.

**Quadro 18** Benefícios encontrados nos hospitais pesquisados por tipo

Tipos de benefícios	Benefícios encontrados
Financeiros	Adiantamento de 13º e empréstimos consignado.
De saúde	Plano médico e odontológico, plano médico e odontológico para filhos e cônjuges, convênio com farmácias, programas preventivos, descontos em academias.
Alimentares	Refeitório, vale refeição e vale alimentação.
Educacionais	Desconto em universidades, cursos de atualização, curso de línguas e bolsa de estudos.
Familiares	Pontes e folgas em feriados, auxílio creche e programa primeiros cuidados (curso preparatório para pais e mães) e cesta comemorativa de fim de ano.
Transporte	Carro, estacionamento para carros e motos e fretado.

Sociais	Atendimento jurídico, atendimento psicológico, seguro de vida e assistência funeral.
---------	--

Fonte: dados da pesquisa (2023).

Os benefícios praticados pelos hospitais pesquisados utilizam, como ferramentas de atualização, pesquisas de mercado, ou seja, os hospitais, quando decidem aplicar um benefício para os seus colaboradores, levam em consideração o que seus *players* estão praticando. Os relatos abaixo confirmam os métodos utilizados para atualização e implantação dos benefícios.

Entrevista 1: Então, anualmente a gente compra pesquisa de mercado, seguimos o fluxo do mercado, atualizamos e revisamos os benefícios conforme pesquisa.

Entrevista 2: Em relação à atualização eu posso falar que são basicamente práticas de mercado.

Entrevista 3: A atualização dos programas sempre segue as boas práticas de mercado e pesquisas. Estar sempre atento as práticas de mercado é um dos grandes desafios para a atualização dos programas.

Entrevista 4: Buscamos sempre atualizar nosso menu de opções de acordo com as práticas que observamos no mercado.

Quanto às dificuldades enfrentadas para implantação, atualização e manutenção do modelo de remuneração, são diversas as questões levantadas. Para os hospitais, é importante que os colaboradores entendam as regras de concessão dos benefícios, o que nem sempre acontece. Outro fator importante é acertar na escolha dos benefícios, o que nem sempre é possível prontamente, ou seja, é necessário o aperfeiçoamento do modelo de remuneração ao longo do tempo. Isto se demonstra nos relatos a seguir:

Entrevista 1: Temos algumas dificuldades de os colaboradores compreenderem os formatos de concessão e regras.

Entrevista 6: Olha, é eu acho que é encontrar o plano que seja aderente, quando a gente fala por exemplo do plano de saúde, é necessário encontrar uma carteira de atendimento que traga a satisfação dos colaboradores, em ter um plano que atenda aos hospitais bons, né, então acho que essa construção é feita ao longo dos anos. Nos demais benefícios, eu acho que é uma questão de pesquisa, por exemplo, quanto que vale uma refeição de fato, um valor acessível para ter uma refeição digna. O vale alimentação também, seria a composição da cesta básica, são questões aqui que foram avaliadas durante os anos até chegar no nível que seja satisfatório.

Outro fator levantado quanto às dificuldades enfrentadas pelos hospitais na

manutenção do modelo de remuneração é a impossibilidade de tratar as necessidades de cada colaborador de forma individualizada. Ou seja, os benefícios são fixos para todos os colaboradores, conforme relato:

Entrevista 4: Entendemos que a os benefícios são importantes para composição da renda do colaborador. O grande desafio nos programas de benefícios e atender a necessidade de todos na individualidade, isso não é possível, mas buscamos olhar para o coletivo e entender as necessidades de uma forma geral.

Segundo Wood Jr. e Picarelli Filho (2004), a concessão dos benefícios fixos caracteriza uma organização como uma empresa paternalista, que não entende que seus colaboradores podem escolher o que é melhor para sua realidade social e familiar. No entanto, a cesta comemorativa de fim de ano é concedida de forma diferenciada por dois dos hospitais pesquisados. Esses hospitais oferecem, aos colaboradores, a possibilidade de escolherem entre a cesta comemorativa de fim de ano ou o valor em crédito no cartão de crédito alimentação, conforme texto extraído do manual de concessão de benefícios.

Documento 1: Você poderá escolher entre receber um crédito de R\$ XX no vale alimentação ou um *kit* de produtos frios da marca XX.

A forma de concessão de benefícios que garantem aos colaboradores a sua escolha/flexibilização, dentro de um cardápio que melhor se ajusta aos seus hábitos, situação familiar e modelo de vida, é entendida como planos flexíveis de benefícios, segundo Wood Jr. e Picarelli Filho (2004) e Chaves e Lima (2021). Esse formato evidencia uma empresa madura, que entende que os seus trabalhadores podem e devem escolher o melhor para si mesmos. Mesmo que a forma de concessão seja encontrada em apenas dois dos hospitais pesquisados e em apenas um benefício, é possível entender que as organizações de saúde começam a reconhecer que precisam atuar de forma estratégica na administração do modelo de remuneração.

Outra forma de administração estratégica do modelo de remuneração ficou evidenciada na diferenciação dos benefícios de acordo com os níveis profissionais. O plano de saúde é um benefício que está atrelado ao cargo gerencial, assim como o benefício de carros que são destinados somente para diretores, conforme relato a seguir.

Entrevista 1: Falando de cargo de auxiliares, administrativo, geralmente pessoas que estão iniciando no mercado de trabalho ou que não têm muita experiência, a gente coloca um plano de saúde mais básico, mas o básico que atende, até porque a gente é uma área de saúde, né? Quando você começa a elevar os níveis a gente também eleva o nosso plano. Então começa a cobrir em determinados hospitais, né? Nossa rede começa a ser um pouco mais ampla muito devido aos cargos então. Isso eu acho que não é nem só dentro do nosso hospital. Isso é mercado e a gente faz esse filtro, foi escolhido dessa forma lógica dentro da estratégia da empresa, mas baseado em pesquisas de mercado.

Entrevista 2: Os benefícios se aplicam a todos os colaboradores sem diferença por nível profissional, com exceção dos planos de saúde, que é diferente para os níveis de gestão.

Entrevista 3: Os benefícios são aplicados para todos os colaboradores de maneira uniformizada. Somente a assistência médica que é concedido de forma diferenciada para os cargos de gestão. Adotamos essa diferenciação por prática de mercado.

Entrevista 4: Os benefícios, com exceção do plano de saúde, que para o nível de gerência tem opção por plano superior; são oferecidos para todos os colaboradores da mesma forma.

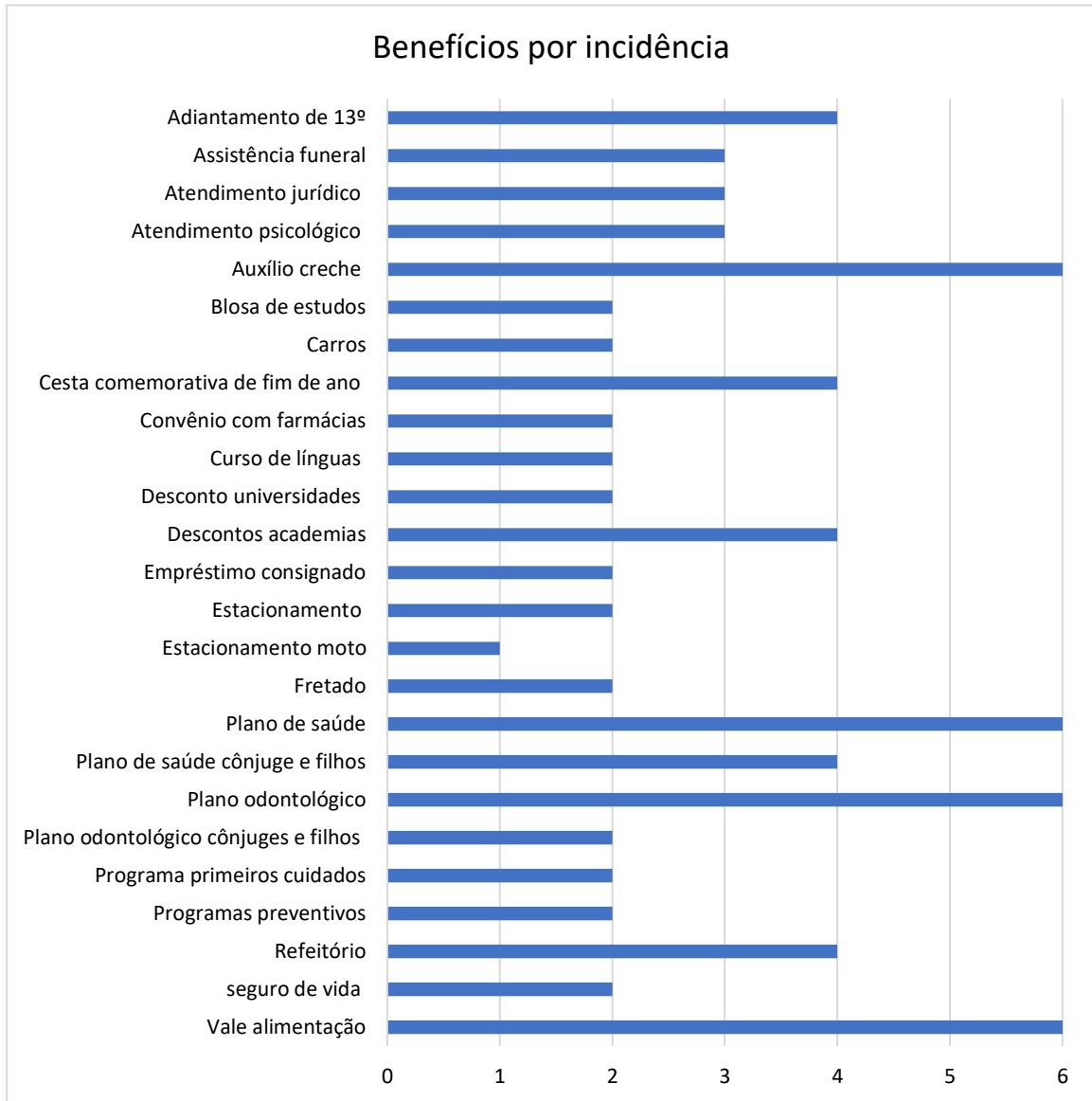
Entrevista 5: Com relação os carros, o benefício destinam-se aos nossos executivos, diretores de unidades, que podem escolher de acordo com a categoria de carros disponível.

Os hospitais que administram o modelo de remuneração por nível profissional justificam que a ação é uma estratégia de retenção e atração de profissionais mais qualificados, conforme relatos:

Entrevista 1: Os benefícios são atrelados ao cargo e ao nível muito devido à estratégia de retenção e atração.

Entrevista 2: Eu posso falar que são basicamente práticas de mercado, que visam a retenção e atração dos talentos que são diferenciados.

Na Figura 10, a seguir, são apresentados os benefícios por incidência nos hospitais pesquisados.

**Figura 10** Benefícios por incidência nos hospitais pesquisado

Fonte: dados da pesquisa (2023).

Os benefícios para os hospitais pesquisados são entendidos como um elemento de competitividade e incentivo para os trabalhadores e têm o objetivo de contribuir para a atração e retenção dos profissionais, atuando como uma remuneração estratégica para o negócio.

#### 4.2.3.2. Previdência complementar

A previdência complementar é considerada como uma das formas de remuneração variável, de acordo com Wood Jr. e Picarelli Filho (2004). Dentre os hospitais pesquisados, dois apresentam, como forma de remuneração estratégica, a

previdência complementar. Essa forma de remuneração está intimamente ligada ao reconhecimento do comprometimento de longo prazo entre a organização e seus colaboradores. Esse também é o entendimento dos hospitais pesquisados, que adotam, como forma de remuneração, a previdência complementar, conforme texto extraído do manual de concessão de benefícios.

Documento 1: A previdência complementar é uma importante ferramenta para se atingir a independência financeira, na idade de aposentadoria. É uma forma de se precaver no futuro, atuando no presente.

Nos hospitais pesquisados, a remuneração complementar está disponível para todos que já foram aprovados no período de experiência legal trabalhista, com exceção dos aprendizes e estagiários.

A adesão ao programa de previdência complementar corresponde a uma contribuição mensal por parte dos colaboradores, de acordo com seu salário mensal e os honorários de diretoria, se for o caso, desconsiderando adicionais de qualquer natureza. As contribuições são descontadas da folha de pagamento, de acordo com o plano escolhido por cada colaborador.

O programa inclui ainda uma contribuição dos hospitais, igual a cem por cento da contribuição do empregado, para a formação do plano de previdência complementar, observadas as regras estabelecidas no programa. As contribuições estão vinculadas ao período em que perdurar a relação contratual e cessam por caducidade da elegibilidade ao programa, por morte ou incapacidade permanente ou total do profissional.

No manual de concessão de benefícios, são observadas as opções de renda de aposentadoria: (i) vitalícia, caso em que o pagamento cessa com a morte do profissional; (ii) pagamento vitalício e ininterrupto, sendo beneficiário a pessoa por ele indicada, em caso de falecimento do profissional; (iii) vitalícia condicionada a um período acordado, no qual o pagamento da aposentadoria será realizado de acordo com tempo estabelecido, e estendido aos beneficiários indicados, por igual período, em caso de falecimento do trabalhador; (iv) pagamento vitalício e ininterrupto, sendo beneficiário o cônjuge ou companheiro(a) e, na ausência desse, menores de até 21 anos, em caso de falecimento do profissional; (v) pagamento temporário, cuja a aposentadoria será devida por um tempo estabelecido, cessando o recebimento com o óbito do profissional ou com o fim do período pactuado, de acordo com o que

primeiro suceder; (vi) prazo determinado, no qual a aposentadoria é paga por um período pré-determinado, não superior a 240 meses.

O resgate da aposentadoria, quando os profissionais se tornam elegíveis, pode ser realizado na totalidade do valor em conta, ou parte do valor e o valor restante, podendo ser convertido em rendimento mensário.

Consta ainda, no plano de aposentadoria complementar, que, caso os colaboradores percam seu vínculo empregatício durante o período de contribuição e antes de cumprir as exigências do benefício, poderão receber cem por cento das contribuições efetuadas e recebidas pelos hospitais empregadores.

Não foram sinalizadas dificuldades de implementação e manutenção do modelo de remuneração pelos hospitais pesquisados, uma vez que toda a tratativa do plano é realizada por um banco responsável pelo programa, terceiro parceiro do negócio, conforme relato:

Entrevista 1: E falando contigo assim, eu lembrei da previdência privada que a gente também tem aos nossos colaboradores essa opção. Toda a tratativa é realizada pelo próprio banco que nos atende. Mas não deixa de ser um benefício para o nosso colaborador.

Inúmeras são as vantagens para os hospitais com a adoção da previdência complementar, como: atração de talentos, melhoria do clima organizacional, aumento e estímulo da produtividade e redução de custos e da carga tributária. Para os profissionais, é possível citar: qualidade de vida no período de aposentadoria, facilidade de financiamentos e empréstimos, acesso a seguro de vida e convênios e amparo financeiro em momentos de fragilidade (WOOD JR.; PICARELLI FILHO, 2004).

Pode-se observar que o plano de aposentadoria complementar adotado pelos hospitais pesquisados se mostra bem estruturado, tem uma comunicação clara e objetiva para os colaboradores e está em conformidade com as práticas estratégicas de remuneração.

#### 4.2.4 Remuneração total

Na avaliação da categoria remuneração total, foi considerado o conjunto de todas as remunerações, ou seja, a somatória da remuneração fixa, remuneração



variável e remuneração indireta, conforme Quadro 19.

#### **Quadro 19** Conjunto de todas as remunerações

<b>Remuneração fixa</b>	<b>Remuneração variável</b>	<b>Remuneração indireta</b>
Remuneração funcional	Alternativas criativas	Benefícios
Remuneração por competências	Bônus e gratificações	Previdência complementar
Remuneração por habilidades	Participação acionária	
	Participação nas vendas/comissões	
	Participação nos lucros e resultados	

Fonte: dados da pesquisa (2023).

Cada hospital pesquisado apresentou, dentro das dez práticas possíveis, um número de modelos de remunerações praticados, que representam a sua remuneração total e individual. No Quadro 20, é demonstrado o número de remunerações encontradas em cada hospital.

#### **Quadro 20** Remuneração total nos hospitais pesquisados

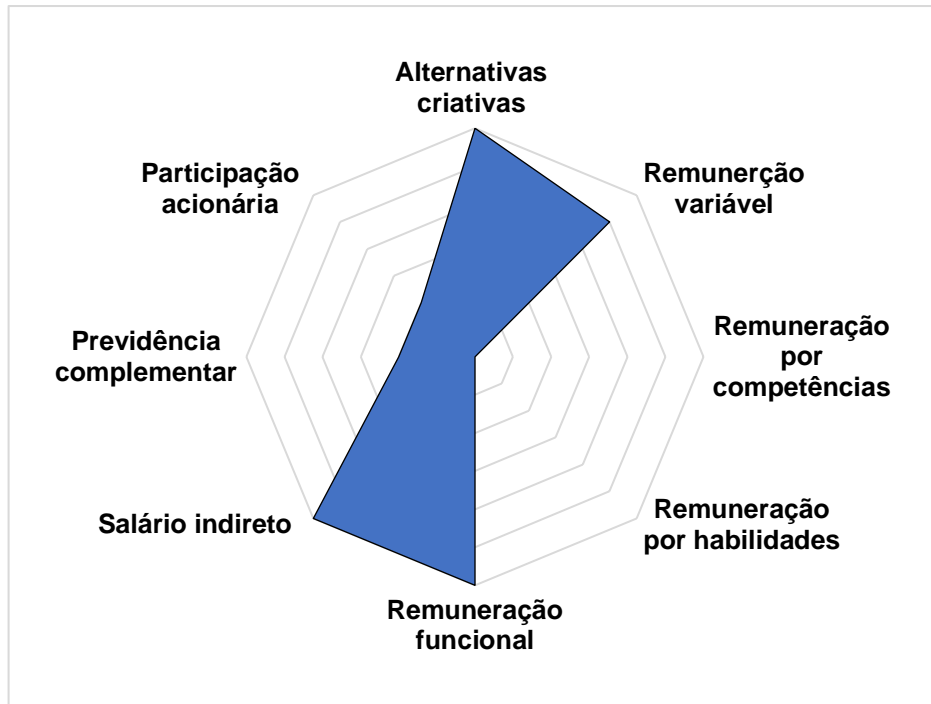
<b>Remunerações possíveis</b>	de 1 a 5	de 5 a 10
<b>Hospitais pesquisados</b>	4	2

Fonte: dados da pesquisa (2023).

Dentre os dez modelos de remuneração, quatro dos hospitais pesquisados praticam de um a até cinco modelos, e dois hospitais pesquisados praticam de cinco a dez modelos. De acordo com esse resultado é possível inferir que existe por parte dos hospitais pesquisados oportunidades de desenvolvimento da área de remuneração, ou seja, os hospitais pesquisados podem ser considerados como tímidos quanto a utilização das possibilidades de formas de remuneração.

Os modelos de remuneração também foram avaliados de forma individualizada e comparados ao sistema estratégico de remuneração proposto por Wood Jr. e Picarelli Filho (2004). Para os autores, para que uma empresa possa ser considerada estratégica quanto a sua forma de remunerar é necessária uma combinação equilibrada das diferentes formas de remuneração. A Figura 11 traz a representação dos hospitais pesquisados frente aos diversos modelos do sistema de remuneração.

**Figura 11** Representação dos modelos de remuneração encontrados nos hospitais pesquisados



Fonte: baseado em Wood Jr. e Picarelli Filho (2004, p. 41) e dados da pesquisa (2023).

A posição dos eixos da Figura 11 representa o peso relativo de cada modelo de remuneração em relação à remuneração total. Assim, quanto maior a proximidade da borda externa, maior é a importância para o sistema remuneratório. A forma da área sombreada caracteriza o perfil do modelo de remuneração encontrado nos hospitais pesquisados.

Empresas que priorizam a remuneração funcional e os benefícios (remuneração indireta) são consideradas organizações com perfil de gestão tradicional, ao passo que empresas que privilegiam a remuneração por habilidades, por competências e os incentivos especiais (alternativas criativas) são tidas como organizações com perfil de gestão avançada. Por fim, empresas que apresentam uma combinação equilibrada de todos os modelos de remuneração são vistas como corporações de gestão estratégica.

Na Figura 11, é possível observar que remuneração funcional, salário indireto (benefícios) e alternativas criativas são os modelos de remuneração que mais se aproximaram da borda, seguidos de remuneração variável, participação acionária e previdência complementar. De acordo com o conceito de remuneração estratégica de Wood Jr. e Picarelli Filho (2004), os hospitais pesquisados apresentam uma gestão

tradicional quanto ao seu sistema de remuneração. No entanto, em consequência da presença do modelo de alternativas criativas, em todos os hospitais pesquisados, observa-se um olhar para práticas de gestão estratégicas de remuneração no grupo pesquisado.

#### 4.3 Manual de remuneração e política salarial

Esta pesquisa buscou também avaliar o manual de remuneração dos hospitais pesquisados. Contudo, o documento foi compartilhado apenas por um dos hospitais participantes da pesquisa. O documento, para as demais organizações, é considerado como um dado estratégico e confidencial, que guarda informações que só podem ser tratadas no âmbito interno de cada hospital.

Na avaliação do manual de remuneração do hospital que compartilhou o documento, foi possível analisar aspectos importantes, como apresentação do documento, linguagem, objetivo e complexidade. O documento apresenta uma diagramação atual, com fotos e imagens que ilustram os capítulos de referência. A linguagem é clara e objetiva, de fácil entendimento e interpretação, sendo que o documento “conversa” com o leitor, explicando as formas de remuneração, as consequências e possibilidades de escolhas. Quanto ao seu objetivo e complexidade, foi possível avaliar que o documento cumpre o seu papel, pois traz informações importantes de todo o sistema remuneratório para o leitor/colaborador.

A institucionalização do documento, para todos os hospitais pesquisados, é considerada importante para a comunicação e esclarecimento de dúvidas, sobre as práticas de remuneração. Os manuais foram elaborados por diretores, consultorias e sempre com o apoio da área de Recursos Humanos, conforme relatos a seguir.

Entrevista 1: Temos uma política de remuneração que é destinada a todo o hospital. remuneração disponível na nossa intranet. O que levou o hospital a institucionalizar a política de remuneração foi a clareza das informações. A gente mostra que a carreira depende muito do colaborador. O manual existe há, pelo menos, 5 anos. Foi elaborado pela equipe de remuneração, com a participação da área Relações Trabalhistas, gerentes e diretores. Todos participaram da revisão e validação. Então, após passar por essas alçadas, a gente divulgou nos nossos canais, e toda vez que precisa de alguma atualização segue esse fluxo.

Entrevista 2: Elaboramos um manual de remuneração, principalmente, para dar conhecimento às práticas da instituição a todos os colaboradores, dando visibilidade, sanando dúvidas, na intenção de disseminar o mesmo

conhecimento para todos. O documento existe há mais de 10 anos e foi elaborado por toda a diretoria, em conjunto com a consultoria na época e o departamento de Recursos Humanos.

Entrevista 3: O hospital está elaborando um manual de remuneração, que será implantado para esclarecer sobre as principais dúvidas dos colaboradores sobre recebimentos. Neste momento, fazem parte do projeto a Analista de Remuneração Sênior e a Gerente de Remuneração.

Outro tema importante que a pesquisa buscou investigar foi a política praticada pelos hospitais pesquisados. Neste aspecto, buscou-se conhecer em qual posição estatística está enquadrada a tabela salarial de cada hospital pesquisado. Com exceção de dois hospitais, cujos representantes não responderam a essa pergunta, por considerarem a informação confidencial, todos os demais hospitais pesquisados informaram que seus salários estão enquadrados na faixa mediana, de acordo com as pesquisas de mercado, e que essa faixa é aplicada para todos os profissionais e níveis hierárquicos.

Quando questionados sobre qual o parâmetro utilizado por ocasião da realização da pesquisa externa de salários, para definição do painel de remuneração da empresa, os respondentes dos hospitais pesquisados responderam que seguem o parâmetro: mesmo segmento, ramo, região e faturamento. Apenas um entrevistado do hospital pesquisado respondeu que utiliza dados de todo o território nacional para definição de sua política salarial. Para composição de pesquisas de salários e práticas remuneratórias, todos os hospitais pesquisados utilizam serviços de consultorias especializadas em remuneração, para definição de seus parâmetros internos.

Ainda sobre práticas salariais, todos os pesquisados responderam de forma positiva, quando questionados se realizavam aumentos individuais em consequência de promoção, transferência ou mérito, sinalizando que existe, por parte dos hospitais pesquisados, aproveitamento interno de pessoal, conforme se demonstra no relato a seguir.

Entrevista 5: Eu tenho um auxiliar de enfermagem pronto e com a escolaridade necessária para o cargo de técnico de enfermagem, a gente olha para dentro de casa. Vamos fazer a carreira e promover o pessoal interno. A gente vai para o mercado realmente quando não tem possibilidade, ou seja, quando não encontramos pessoal qualificado ou é um desejo da gestão.

Ficou evidente o desconforto dos respondentes dos hospitais pesquisados quando foram questionados a respeito do manual de remuneração e política salarial.

A percepção é que a descoberta de como a remuneração é administrada pelo hospital, por seus concorrentes, pode gerar prejuízos para a organização. Tal percepção é comprovada quando os respondentes afirmaram que não era possível revelar com profundidade políticas salariais e características e métodos utilizados para a remuneração variável praticada, sob o argumento de que a informação corresponde a um tema estratégico da organização.

#### 4.4 A interferência da remuneração na produtividade e/ou *performance* das pessoas na opinião dos entrevistados.

Uma remuneração alinhada com as estratégias da empresa é capaz de interferir na *performance* das pessoas, para projetos organizacionais e para o atingimento de seus resultados, de acordo com Souza *et al.* (2019). Nesse ponto, os entrevistados foram questionados, sob o seu ponto de vista, sobre se a remuneração interferiu na produtividade e/ou *performance* dos colaboradores no hospital pesquisado. Todos os entrevistados foram harmônicos em responder que a remuneração interferiu e interfere na entrega e motivação dos profissionais, conforme relato a seguir.

Entrevista 1: Eu acho que interfere positivamente. Porque se a gente não tem nenhum tipo de programa para os nossos colaboradores não conseguimos mantê-los tranquilos no que eles vão receber financeiramente. É uma questão de segurança não só dele, mas sim da família. Uma política salarial adequada deixa o colaborador mais tranquilo e comprometido para fazer o seu serviço no dia a dia. O colaborador feliz com sua remuneração, seu pacote de benefícios, ele entrega de uma forma mais satisfatória.

Entrevista 2: Sim, entendo que, quando as pessoas percebem que existe uma outra forma de serem remuneradas, além do salário base, e que precisam cumprir metas estabelecidas pelos programas de remuneração. Isso traz motivação e é percebido no atendimento, porque não é somente uma questão de cunho remuneratório financeiro né, tem uma questão atrelada ao senso de ter o ser humano em primeiro lugar, como objetivo de fazer o bem ao paciente, porque tratamos de pessoas. Somos uma empresa de saúde, então, quando eu alcanço uma meta não necessariamente é puramente financeira, ela vai é destrinchar na vida do paciente ela vai impactar de fato na vida do paciente, que é o nosso alvo.

Entrevista 3: Entendemos que um programa de remuneração e benefícios pode atrair, motivar e reter profissionais capacitados que podem contribuir com o crescimento da organização. Por isso, estamos empenhando esforços para estruturar essa área no nosso hospital. Temos uma remuneração tradicional, mas nosso hospital está evoluindo e percebemos que desenvolver práticas de remuneração estratégicas é importante, e estamos ainda

desenhando um modelo de remuneração estratégica, mas, infelizmente, não possuímos e não podemos comparar tal resultado.

Entrevista 4: Uma política institucional completa e abrangente traz perspectiva de carreira, organização e transparência ao colaborador e gestores. As pessoas se sentem mais motivadas e comprometidas para realizarem o seu trabalho, quando sentem que estão sendo recompensadas de forma justa. Tudo isso interfere na entrega do profissional, melhorando o atendimento e comprometimento com o hospital.

Entrevista 5: Essa percepção começa no nosso processo de seleção, quando falamos do nosso salário e dos nossos benefícios dificilmente temos recusa para as nossas ofertas de emprego, porque buscamos sempre remunerar de forma justa e de acordo com o mercado. Entendo que nossa remuneração também é um fato importante para a redução do nosso *turnover* e por consequência otimizar o nosso processo de conhecimento organizacional.

Entrevista 6: É possível perceber que as pessoas se sentem valorizadas quando bem remuneradas. Com comprometimento e motivadas para executar o seu trabalho. Elas vão além do que precisa ser feito, sempre disponíveis, porque sabem que a empresa em que trabalham remunera de acordo com o mercado e podem contar com sua remuneração no fim do mês para sustento de sua família.

A partir da opinião dos entrevistados sobre a interferência da remuneração na produtividade e na *performance* dos colaboradores, foi elaborada a Figura 12, nuvem de palavras, sendo possível identificar, por este meio, que as palavras comprometimento e motivação se destacam nas falas dos profissionais de Recursos Humanos. Esses termos evidenciam, na opinião dos entrevistados, que a remuneração interferiu de forma a motivar e comprometer os colaboradores com o trabalho nos hospitais pesquisados.

**Figura 12** Nuvem de palavras sobre a opinião dos entrevistados



Fonte: dados da pesquisa (2023).

O próximo capítulo traz as considerações finais pertinentes a esta pesquisa.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A presente dissertação buscou identificar quais são as práticas remuneratórias estratégicas adotadas pelos hospitais da cidade de São Paulo, considerados os melhores do mundo. A escolha dos hospitais foi realizada de forma proposital, pois o estudo que caracterizou tais hospitais como melhores do mundo, e que serviu como base para a presente dissertação, identificou que essas organizações receberam tal selo porque possuem recomendações de médicos especialistas, indicadores de *performance* e dados de satisfação dos pacientes.

Um hospital não pode exercer suas atividades sem os profissionais da saúde, pois são eles e elas que empregam suas competências para o cuidado do doente. Logo, o reconhecimento de um hospital como melhor do mundo não pode ser desassociado dos profissionais que ali atuam. Nesse ponto, surge o cerne da presente dissertação: quais são as práticas de remuneração estratégicas adotadas pelos hospitais paulistanos ranqueados entre os melhores do mundo? Buscou-se identificar se os hospitais que possuem elevados padrões de qualidade quanto aos cuidados médicos e assistenciais, e que são considerados como os melhores do mundo, também possuem práticas estratégicas para remunerar os profissionais que contribuem para tal qualidade/ reconhecimento.

A presente dissertação buscou analisar os modelos de remuneração estratégica adotados pelos hospitais paulistanos, ranqueados entre os melhores do mundo a fim de identificar e descrever a concepção do modelo, os critérios, metodologias, ferramentas e dificuldades na implantação dos programas de remuneração estratégica. Nesta pesquisa, também se buscou identificar as semelhanças e diferenças entre os modelos praticados pelos hospitais pesquisados e evidenciar para qual categoria e/ou nível profissional os modelos se aplicam. Por fim, objetivou-se identificar, na opinião da organização, se a adoção de práticas de remuneração estratégica interferiu e de que forma na produtividade e/ou *performance* das pessoas e do hospital.

Como resultado da presente dissertação, foi possível identificar que a remuneração adotada pelos hospitais pesquisados se traduz em práticas tradicionais de remuneração, e ainda cultivam modelos convencionais de pagamentos. Realizada a pesquisa empírica, junto aos entrevistados, os dados coletados e analisados, quanto às práticas de remuneração, observaram-se os seguintes modelos nos hospitais

pesquisados: remuneração funcional, bônus, participação acionária, participação nos lucros e resultados, previdência complementar, alternativas criativas e benefícios.

Em relação à remuneração funcional, verificou-se que todos os hospitais pesquisados praticam o modelo de remuneração. Identificou-se que a metodologia de pontos é utilizada para fundamentar o modelo nos hospitais. Nesta metodologia, cada cargo é avaliado de acordo com determinados requisitos gerais estabelecidos, criando-se um *ranking* de importância de cargos para a organização. Ao mesmo tempo, constatou-se que os hospitais utilizam pesquisas salariais de mercado para revalidação do trabalho de escalonamento dos cargos produzindo uma tabela salarial, na qual os profissionais podem progredir por meio de movimentações verticais (graduações) e horizontais (faixas ou *steps*). Observou-se que no modelo os cargos de gestão são tratados de forma distinta, sendo que essas posições têm seus salários reajustados em decorrência do atingimento de metas institucionais globais, e não a partir de avaliações de *performance*, como ocorre com os demais cargos.

Em suma, ainda que praticado por todos os hospitais pesquisados, o sistema de remuneração funcional é o mais tradicional do sistema remuneratório, sendo visto como uma contradição com as práticas atuais de gerenciamento, pois o seu método tem foco nos cargos e não nas pessoas que os ocupam. Contudo, é possível interpretar que a adoção de graduações aos cargos e *steps* (movimentação horizontal e vertical) representa indicativos de flexibilização do modelo, com o objetivo de olhar para o ocupante do cargo e não somente para o cargo.

Em relação ao bônus, o modelo de remuneração está presente em apenas um dos hospitais pesquisados, e é direcionado para todos os colaboradores, independentemente do nível operacional e profissional. Pode-se observar que o modelo de remunerar por bônus está de acordo com a literatura e o hospital articula sua execução de forma estratégica, pois condiciona o seu pagamento a um conjunto de indicadores corporativos que a empresa traça como objetivos estratégicos, para serem alcançados em um determinado período, evoluindo em indicadores de diretoria, áreas e equipes de trabalho.

Quanto à participação acionária, o modelo foi indicado por dois dos hospitais pesquisados. Contudo, ficou prejudicada sua avaliação, pois os hospitais pesquisados não compartilharam detalhes da metodologia, ferramentas utilizadas e dificuldades de administração do modelo, sob a alegação de não terem autorização para o compartilhamento das informações, por se tratar de dados confidenciais estratégicos.



Da mesma maneira, a avaliação da participação nos lucros e resultados ficou comprometida, pois os quatro hospitais que utilizam o modelo entendem que as informações são estratégias e os respondentes não foram autorizados a fornecer detalhes sobre como funciona o pagamento de participação nos lucros e resultados.

Importante mencionar que ficou evidente o desconforto pelos respondentes dos hospitais pesquisados quando foram questionados sobre as formas de remuneração participação acionária e participação nos lucros e resultados. A percepção é que a descoberta de como a remuneração é administrada por outros hospitais pode gerar prejuízos para a organização.

Com relação à previdência complementar, os dois hospitais pesquisados que adotam essa prática de remuneração entendem que o modelo está intimamente ligado ao reconhecimento do comprometimento de longo prazo entre a organização e seus colaboradores. Foi possível avaliar que o plano de aposentadoria complementar adotado pelos hospitais pesquisados é bem estruturado, tem uma comunicação clara e objetiva para os colaboradores e está em conformidade com as práticas estratégicas de remuneração.

No que se refere a alternativas criativas, todos os hospitais pesquisados praticam o modelo de remuneração que pode ser entendido como o modelo que remunera as pessoas por atitudes e comportamentos esperados pela organização e que pode se dar de forma monetária ou não. Identificou-se que os hospitais pesquisados utilizam diversas formas enquadradas nas alternativas criativas para reconhecerem seus colaboradores, que vão de viagens até um encontro para um café da manhã com a diretoria. Houve destaque para a folga a mais na escala de trabalho, que é uma remuneração esperada e desejada pelos profissionais de saúde.

Constatou-se que são várias as opções de reconhecimento por meio das alternativas criativas pelos hospitais, que utilizam o método como forma de reconhecimento pelo trabalho prestado. No entanto, não foi evidenciado, por nenhum hospital pesquisado, que seu uso pode trazer resultados, como comprometimento e motivação para os colaboradores, conforme preceitua a literatura. Ou seja, falta por parte dos hospitais um olhar estratégico para a forma de remuneração.

No que diz respeito aos benefícios, todos os hospitais pesquisados apresentam o modelo como forma de remuneração. Constatou-se que o modelo praticado pelos hospitais pesquisados utiliza como forma de implantação e ferramenta de atualização as pesquisas de mercado. Ou seja, os hospitais, quando decidem aplicar um benefício

para os seus colaboradores, levam em consideração o que seus *players* estão praticando. Sobre a diferenciação do modelo de remuneração por nível ou categoria profissional, ficou evidenciado que os benefícios de plano de saúde e carros são praticados de forma diferenciada para os cargos de gerentes e diretores, respectivamente. Os gerentes recebem um plano de saúde superior, comparado aos demais cargos, e somente os diretores têm direito ao benefício de carros. Para os hospitais, o tratamento diferenciado se justifica pela estratégia de retenção e atração de profissionais mais qualificados.

Os benefícios praticados pelos hospitais pesquisados são fixos para todos os colaboradores. Para a literatura, a empresa que adota um pacote fixo de benefícios é considerada como uma empresa paternalista, que não entende que seus colaboradores podem escolher o que é melhor para sua realidade social e familiar. Os hospitais poderiam flexibilizar as opções de benefícios para seus colaboradores, utilizando o modelo de remuneração de forma mais estratégica. Em que pese o caráter paternalista na concepção dos benefícios, é possível entender que o modelo de remuneração para os hospitais pesquisados é entendido como um elemento de competitividade e incentivo para os trabalhadores e tem o objetivo de contribuir para a atração e retenção dos profissionais, atuando como uma remuneração estratégica para o negócio.

A prática de remuneração nos hospitais pesquisados, de forma geral, não é vista como uma ferramenta estratégica para o gerenciamento de pessoas. É possível inferir que os modelos de remuneração são praticados sem um alinhamento com as estratégias organizacionais, como, por exemplo, no modelo de remuneração alternativas criativas, que poderia ser trabalhado nos hospitais como uma ferramenta estratégica para a administração de pessoal. Porém, ficou evidente que sua aplicação não está atrelada a questões estratégicas organizacionais. Ou seja, falta, por parte dos hospitais, um olhar estratégico para as práticas remuneratórias.

Como tendência, é possível inferir, com base nesta pesquisa, que, em uma projeção de dez anos, o segmento hospitalar não apresente mudanças significativas para o tema remuneração. Ainda é perceptível na gestão de remuneração dos hospitais pesquisados uma administração tradicional e pouco disposta a vivenciar as novas práticas remuneratórias. Ainda assim, são observados indícios de mudanças na área de remuneração, conforme se apresentou nesta pesquisa, não sendo possível comparar tais mudanças com o avanço de qualidade notório, que o setor apresentou

nos últimos anos.

As limitações desta pesquisa ficam por conta da amostra selecionada para a presente dissertação. Ainda que esta dissertação tenha atingido a maioria dos hospitais selecionados para a investigação, a pesquisa poderia contar com cem por cento dos respondentes, possibilitando um aprofundamento maior da investigação. Outra limitação foi a recusa de fornecimento de informações sobre o tema quando foi solicitado. Nesse ponto, uma possível justificativa para a recusa dos hospitais pesquisados em fornecer informações sobre os métodos utilizados para os programas de remuneração pode ser a inexistência de tal modelo remuneratório. Ou seja, os hospitais encontraram prestígio no convite para participarem da pesquisa, uma vez que esta investigou um seleto grupo de organizações hospitalares, composto por hospitais classificados como os melhores do mundo. Então, alegar que não seria possível compartilhar detalhes sobre uma forma de remuneração, atribuindo a esta um caráter confidencial, poderia ser mais bem-visto do que dizer que não se possuía tal forma de remuneração, dada a importância do grupo.

Com isso, foi possível perceber que o tema remuneração é considerado um assunto sensível tanto para as organizações pesquisadas, como também para a literatura nacional. Não foram encontradas pesquisas recentes sobre o tema remuneração na área da saúde em bases nacionais. No entanto, o tema não é tratado da mesma forma internacionalmente, pois os achados em bases internacionais superaram as nacionais. A partir desse dado, é possível interpretar o comportamento dos hospitais pesquisados, ou seja, no Brasil, o tema remuneração ainda é tratado com confidencialidade exagerada pelas organizações. Faz-se necessário repensar nosso modo de lidar com um assunto tão importante, necessário e inerente à toda relação de trabalho: a remuneração.

Ressalta-se que o assunto abordado ainda não foi esgotado, pelo contrário, o mesmo teor de pesquisa pode ser replicado em público distinto, para comparação e compatibilidade dos resultados evidenciados e detecção de aspectos particulares de cada tipo de segmentos específicos.

Concluindo, futuras pesquisas podem buscar identificar a compreensão, a aprovação e o comprometimento dos profissionais com os planos de remuneração e verificar sua contribuição para o resultado organizacional, comparando a remuneração recebida ao resultado atingido pela organização.

## REFERÊNCIAS

- ALBERGARIA, Ariane R. **Remuneração variável no setor público**: estudo sobre a percepção dos servidores da Secretaria de Estado da Saúde de Minas Gerais sobre o Prêmio por Produtividade e suas relações com o desempenho funcional e adaptação social. 2010. 182 f. Dissertação (Mestrado em Administração), Universidade Federal De Minas Gerais, Faculdade De Ciências Econômicas, Minas Gerais, 2010.
- ANGRAENI, S.; KUSUMAPADJA, R.; PAMUNGKAS, R. A. The Effect of Compensation, Workplace Environment, and Organizational Commitment on Non-Government Health Care Practitioner's Performance. **Journal of Multidisciplinary Academic**, v. 4, n. 6, p. 324-330, 2020.
- ARAÚJO, F. F. *et al.* Recompensas e reconhecimento: a literatura e a visão de executivos de recursos humanos / Recompensas e reconhecimento: a literatura e a compreensão dos executivos de recursos humanos. **Revista Brasileira de Negócios**, v. 3, n. 5, pág. 3974-3994, 2021.
- A SAÚDE QUE OS BRASILEIROS QUEREM. **ANAHP**, 2022. Disponível em: <https://www.anahp.com.br/publicacoes/a-saude-que-os-brasileiros-querem/>. Acesso em: 20, jun. 2022.
- ASSIS, M. T. Recompensas, reconhecimento e meritocracia: a remuneração no contexto da gestão de pessoas. **RH Visão Sustentável**, v. 2, n. 4, p. 200-218, 2021.
- AVELAR FERREIRA, C. A. *et al.* Motivation and rewards to health professionals. **Gestão & Planejamento**, v. 17, n. 1, p. 41-58, 2016.
- BARBOSA, A. C. Q. *et al.* Remuneração em instituições de saúde no Brasil: realidade atual e perspectivas. **Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração**, p. 16, 2006.
- BEUREN, I. M.; DA SILVA, J. O. Evidenciação da remuneração variável dos executivos nas maiores empresas brasileiras listadas na BM&F Bovespa. **Enfoque Reflexão Contábil**, v. 34, n. 3, p. 95-124, 2015.
- BEZERRA I. V.; SILVA E. L. Campanhas de incentivo a vendas como fator de motivação organizacional. **Educação, Gestão e Sociedade**, v. 6, n. 22, p. 01-17, 2016.
- BONFIM, G. R; DIAS, C. R.; AVELINO, C. H. A relevância da Administração de Cargos e Salários para as organizações. **REVISTA eHUMANIT@S**, p. 34-47, 2018.
- CRESWELL, J. W. Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto; tradução Luciana de Oliveira da Rocha. - 2. ed. Porto Alegre: **Artmed**, 2007.
- CHAVES, R.; LIMA, L. C. Análise da gestão de remuneração nas melhores empresas para trabalhar em 2019, no Brasil. **Percursos Acadêmicos**, v. 11, n. 21, p. 144-166, 2021.

COVID-19 NO BRASIL. **Ministério da Saúde**, 2023. Disponível em: <[https://infoms.saude.gov.br/extensions/covid-19\\_html/covid-19\\_html.html](https://infoms.saude.gov.br/extensions/covid-19_html/covid-19_html.html)>. Acesso em: 04, março 2023.

CUNHA, N. C. *et al.* Remuneração variável a base de comissões sobre vendas: abordagem motivacional e os possíveis retornos para a organização. **Revista GeTeC**, v.5, n.9, p.35-48, 2016.

DOLAN, R. W. *et al.* Results, knowledge, and attitudes regarding an incentive compensation plan in a hospital-based, academic, employed physician multispecialty group. **Journal of healthcare management**, v. 62, n. 2, p. 120-133, 2017.

FERREIRA, C.A.A.; THEOTÔNIO, K. S. Diretrizes de como recompensar os profissionais da saúde com remuneração variável. **Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração–ENANPAD**, v. 37, 2013.

FIORAVANZO, *et al.* A importância da administração de cargos e Salários nas organizações. **Brazilian Journal of Business**, v. 2, n. 4, p. 3957-3974, 2020.

FRANCO, J. O. Cargos, salários e remuneração. ed. rev. Curitiba, PR: **IESDE Brasil**, 2012.

FRIZON, J. A.; BINSFELD, I. Programa de participação nos resultados e comprometimento organizacional: um estudo em uma cooperativa de crédito. **Revista de Gestão e Organizações Cooperativas**, v. 8, n. 15, p. 01-59, 2021.

GHENO, R.; BERLITZ, J. Remuneração estratégica e pacote de benefícios: um estudo de caso aplicado ao nível operacional de uma multinacional. **Revista de Administração da UFSM**, v. 4, n. 2, p. 268-287, 2011.

GIL, A. C. Como elaborar projetos de pesquisa. 6. ed. – [5. Reimpr.]. São Paulo: **Atlas**, 2021.

GIL, A. C. Métodos e técnicas de pesquisa social. 6. ed. São Paulo: **Atlas**, 2008.

GONÇALVES, W. A. *et al.* O Sistema de Remuneração e Recompensas: um estudo bibliométrico. **Revista de Carreiras e Pessoas (ReCaPe)** ISSN 2237-1427, v. 6, n. 2, 2016.

GUERRA, R. M. DE A.; PEREIRA, L. F.; CAMARGO, M. E. Benefícios de um plano de remuneração estratégico para uma empresa de médio porte. **Estudos do CEPE**, n. 43, p. 136-152, 2016.

HIDAYAH, N.; DEWI, A.; LISTIOWATI, E. Remuneration as a strategy to improve service quality, cost-effectiveness, and organizational performance of private hospitals. **Enfermeria Clinica**, v. 30 Suppl 6, p. 179-182, 2020.

HIPÓLITO, J. A. M. Remuneração por competências: recompensando o desenvolvimento e a contribuição do profissional. **Revista FAE BUSINESS**, São Paulo, n. 3, p. 28-31, 2002.

HIPÓLITO, J. A. M. **Sistema de recompensas: uma abordagem atual**. In: MILKOVICH, George T.; BOUDREAU, John W. Administração de recursos humanos. São Paulo: Atlas, p. 87-98, 2000.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A. **Fundamentos de metodologia científica**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

LEITÃO, F. J. S.; SILVA, J. P. C.; UBEDA, C. L. o estudo da remuneração estratégica como fator de atração para os formandos em administração da UFSCAR. **XVIII SEMEAD Seminários em Administração**, 2015.

LIÇÕES DA PANDEMIA: PERSPECTIVAS E TENDENCIAS. **ANAHP**, 2021. Disponível em: <https://www.anahp.com.br/publicacoes/licoes-da-pandemia-perspectivas-e-tendencias/>. Acesso em: 17, jun. 2022.

MARQUART, A.; LUNKES, R. J.; DA ROSA, F. S. um estudo sobre práticas de remuneração estratégica nas maiores empresas de Santa Catarina. **Gestão e sociedade**, v. 6, n. 13, p. 04, 2012.

MATIAS DO NASCIMENTO, J. C. acreditação hospitalar como ferramenta para a gestão da qualidade no brasil: características, avanços e desafios. **RAHIS**, v. 17, n. 4, p. 1-10, 2021.

MENDES, A. *et al.* The influence of remuneration on the behavior of hospital employees in Brazil. **Contaduría y administración**, v. 62, n. 1, p. 207-221, 2017.

MOREIRA, P. A. *et al.* Modelo de Remuneração na Gestão de Pessoas: a Estruturação Tradicional de Cargos e Salários Ainda Pode Trazer Benefícios? **Future Studies Research Journal Trends and Strategies**, v. 8, n. 3, p. 3-23, 2016.

MOZZATO, A. R.; GRZYBOVSKI, D.; TEIXEIRA, A. N. Análises qualitativas nos estudos organizacionais: as vantagens no uso do software nvivo®. **Revista Alcance**, v. 23, n. 4, p. 578-587, 2016.

NASCIMENTO, J. C. M.; GRAVENA, A. A. F.; JUNIOR, M. M. Acreditação hospitalar como ferramenta para a gestão da qualidade no brasil: características, avanços e desafios. **RAHIS-Revista de Administração Hospitalar e Inovação em Saúde**, v. 17, n. 4, p. 1-10, 2020.

NICHELE, J.; STEFANO, S. R.; RAIFUR, L. análise da remuneração estratégica para atrair e reter colaboradores: a visão dos pós-graduandos. **Revista de Carreiras e Pessoas (ReCaPe)** ISSN 2237-1427, v. 5, n. 2, 2015.

NIHARI, M. V. G.; LUCAS, V. M. A Previdência Complementar é, de fato, complementar? **Revista de Economia**, v. 43, n. 80, p. 1, 2022.

POLI NETO, P. *et al.* Remuneração variável na Atenção Primária à Saúde: relato das experiências de Curitiba e Rio de Janeiro, no Brasil, e de Lisboa, em Portugal. **Ciência & Saude Coletiva**, v. 21, n. 5, p. 1377-1388, 2016.

PONTES, B. R. Administração de cargos e salários: carreiras. 20. ed. São Paulo: LTr, 2021.

QOMARIAH, N. *et al.* The Impact of Compensation, Motivation And Commitment To The Performance Of Hospital Employees. **American Journal of Humanities and Social Sciences Research (AJHSSR)**, v. 6, n. 2, p. 117-124, 2022.

REIS NETO, M. T.; FERREIRA, C. A. A.; THEOTÔNIO, K. S. Aspectos Legais da Remuneração: Uma Análise no Contexto de Organizações Privadas Brasileiras. **Revista de Gestão Finanças e Contabilidade**, v. 6, n. 3, p. 24-43, 2016.

RESOLUÇÃO Nº 510, DE 07 DE ABRIL DE 2016. **Conselho Nacional de Saúde**, 2016. Disponível em: <https://conselho.saude.gov.br/resolucoes/2016/Reso510.pdf>. Acesso em: 14, jul. 2023.

REYMÃO, A. E. N.; LOUREIRO, J. G. G. Rendimentos na aposentadoria: uma comparação entre a previdência social e a previdência complementar no Brasil. In: Processos de Transformação do Mundo do Trabalho. [s.l.] **Atena Editora**, p. 207-215, 2019.

RODRIGUES, M. V. *et al.* Remuneração estratégica: um pilar para o desenvolvimento das organizações. In: Encontro nacional de engenharia de produção, 28., 2008, Rio de Janeiro. Anais... Rio de Janeiro: **ABEPRO**, 2008.

ROSENO, M. T. *et al.* Effects of Individual Characteristics and Compensation on Doctors' Satisfaction ff Private Hospital In Palembang, Indonesia. **Eurasian Journal of Social Sciences**, v. 6, n. 3, p. 9-17, 2018.

RUSSO, S. J.; VIANA, J. J. S.; HALL, R. J. Remuneração variável: uma ferramenta estratégica para as organizações. In: Simpósio de excelência em gestão e tecnologia, II, 2007, Resende - Rio de Janeiro. Anais... Resende - Rio de Janeiro: **SEGET**, 2007.

SARAIVA, L. H. G.; MACEDO SILVA, S.; DIAS, B. O. S. V. Contratos de Trabalho e formas de remuneração no Brasil: Uma visão administrativa. **Administração de Empresas em Revista**, v. 3, n. 17, p. 430-446, 2019.

SILABAN, N.; SYAH, T. Y. R. The influence of compensation and organizational commitment on employees' turnover intention. **IOSR Journal of Business and Management**, v. 20, n. 3, p. 1-6, 2018.

SILVA, T. M. R. DA; GONÇALVES, C. P. A Legitimidade da Acreditação Hospitalar. **Revista FSA**, v. 19, n. 1, p. 24-38, 2022.

SOUZA, R. F. DE *et al.* Remuneração estratégica: percepção dos colaboradores de instituições financeiras públicas e privadas em Cascavel. Navus - **Revista de Gestão e Tecnologia**, p. 24-39, 2019.

SORATTO, J.; PIRES, D. E. P.; FRIESE, S. Thematic content analysis using ATLAS.ti software: Potentialities for researchs in health. **Revista brasileira de enfermagem**, v. 73, 2020.

SULAEFI, S. *et al.* The Influence of Compensation, Organization Commitment and Career Path to Job Performance Employees at Kardinah Hospital Tegal Indonesia. **American Academic Scientific Research Journal for Engineering, Technology, and Sciences**, v. 47, n. 1, p. 66-75, 2018.

SUPRAPTO, S.; SANOSRA, A.; SUSBIYANI, A. Effect of leadership style and compensation on employee performance with job satisfaction as intervening variable (Study at Fatimah Islamic Hospital Banyuwangi). **International Journal of Management Science and Information Technology (IJMSIT)**, v. 2, n. 1, p. 28-34, 2022.

TILAAR, A. D.; PATMARINA, H. Effect of compensation and motivation to work the service of hospital Natar Medika. **Jurnal Manajemen dan Bisnis**, v. 11, n. 1, 2020.

VIEIRA, V. B. H. A.; ROJO, C. Balanceamento da remuneração estratégica da força de vendas como vantagem competitiva. **Revista Inteligência Competitiva**, v. 7, n. 1, p. 262-273, 2017.

WOOD JR., T.; PICARELLI FILHO, V. **Remuneração estratégica: a nova vantagem competitiva**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

WORLD'S BEST HOSPITALS 2022. **Newsweek**, 2022. Disponível em: <https://www.newsweek.com/worlds-best-hospitals-2022>. Acesso em: 17, jan. 2022.

YAN, Y. H.; KUNG, C. M. Hospital image and compensation/benefit system on organizational attractiveness. **Public Health**, v. 2, n. 1, p. 33-41, 2017.

YIN, R. K. Pesquisa qualitativa do início ao fim. Trad. Daniel Bueno. Porto Alegre: **Penso**, 2016.



## Apêndice A – Pesquisa em bases internacionais

O tema remuneração em hospitais também foi pesquisado em bases e periódicos internacionais: Web of Science, International Journal of Human Resource Management, Sage Journals, Compensation & Benefits Review, Administration & Society, Business & Society, Health Information Management Journal, Business Information Review, International Review of Administrative Sciences e The American Review of Public Administration, a partir do ano de 2016, utilizando-se as palavras-chave: hospital strategic remuneration, compensation corporate e variable corporate. Como resultado da pesquisa, extraíram-se 11 trabalhos sobre remuneração em hospitais privados, conforme Quadro 21.

**Quadro 21** Pesquisa internacional sobre remuneração em hospitais privados

<b>Autoria</b>	<b>Ano</b>	<b>País</b>	<b>Título do Artigo</b>	<b>Objetivo</b>
Mendes <i>et al.</i>	2017	Brasil	The influence of remuneration on the behavior of hospital employees in Brazil	O estudo teve como objetivo analisar a percepção dos funcionários sobre os sistemas de remuneração em dois grandes hospitais do Brasil, um administrado pelo governo e outro por investidores privados.
Yan e Kung	2017	China	Hospital image and compensation/benefit system on organizational attractiveness	O estudo tenta comparar hospitais privados e hospitais sem fins lucrativos em termos da conexão entre imagem hospitalar e sistema de remuneração/benefício na atratividade organizacional.
Dolan <i>et al.</i>	2017	EUA	Results, knowledge, and attitudes regarding an incentive compensation plan in a hospital-based, academic, employed physician multispecialty group	O artigo examina a experiência de um grande grupo multiespecializado com um plano de remuneração de incentivo recém-implementado, incluindo a estrutura do plano, fórmulas para cálculo dos pagamentos, a combinação de métricas de qualidade e produtividade e alcance de limites de métrica.
Silaban e Tantri	2018	Indonésia	The Influence of Compensation and Organizational Commitment on Employees' Turnover Intention	O estudo buscou identificar a influência da remuneração e do comprometimento organizacional na intenção de rotatividade.

Sulaefi <i>et al.</i>	2018	Indonésia	The Influence of Compensation, Organization Commitment and Career Path to Job Performance Employees at Kardinah Hospital Tegal Indonesia	A pesquisa teve como objetivo analisar a influência da remuneração, comprometimento organizacional e plano de carreira no desempenho dos profissionais do Hospital Kardinah da cidade de Tegal, Java Central, Indonésia.
Roseno <i>et al.</i>	2018	Indonésia	Effects of Individual Characteristics and Compensation on Doctors' Satisfaction ff Private Hospital in Palembang, Indonesia	O objetivo deste estudo é analisar a influência das características individuais e remuneração na satisfação dos médicos do hospital privado em Palembang, Indonésia.
Angraeni, Kusumapadja e Pamungkas	2020	Indonésia	Organizational Commitment on Non-Government Health Care Practioner's Performance	O estudo teve como objetivo determinar o efeito da remuneração, ambiente de trabalho e comprometimento organizacional no desempenho do trabalho.
Tilaar e Patmarina	2020	Indonésia	Effect of compensation and motivation to work the service of hospital natar medika	O estudo buscou determinar a interferência da remuneração e motivação para o trabalho no serviço hospitalar.
Hidayah, Dewi e Listiowati	2020	Indonésia	Remuneration as a strategy to improve service quality, cost-effectiveness, and organizational performance of private hospitals	O estudo teve como objetivo comprovar o efeito da remuneração na qualidade dos serviços de saúde, custo-benefício e desempenho organizacional de hospitais privados.
Suprpto, Sanosra e Susbiyani	2022	Indonésia	Effect of leadership style and compensation on employee performance with job satisfaction as intervening variable (Study at Fatimah Islamic Hospital Banyuwangi)	O estudo tem como objetivo determinar o efeito direto e indireto do estilo de liderança, remuneração no desempenho dos funcionários, por meio da satisfação no trabalho em funcionários do Hospital Islâmico de Fátima, em Banyuwangi.
Qomariah <i>et al.</i>	2022	Indonésia	The Impact of Compensation, Motivation and Commitment to The Performance of Hospital Employees	O estudo buscou examinar o efeito da compensação, motivação e comprometimento no desempenho dos paramédicos do hospital em Lamongan Regency, nomeadamente Sugongan Hospital Lamongan, Nasrul Ummah Lamongan Hospital, Muhammadiyah Lamongan Hospital e Babat Muhammadiyah Hospital.

Fonte: dados da pesquisa (2022).

## **Apêndice B – Roteiro de entrevista**

Roteiro de entrevista aos diretores/gerentes/coordenadores de Recursos Humanos ou responsáveis diretos pela área de remuneração.

### **1. Caracterização da organização**

1.1. Tempo de existência:

1.2. Quantidade de profissionais:

1.3. Quantidade de colaboradores assistenciais:

### **2. Caracterização do profissional de Recursos Humanos.**

2.1. Cargo ocupado:

2.2. Tempo de atuação no hospital:

### **3. Modelos de remuneração adotados**

3.1. Quais são os modelos de remuneração a seguir praticados pelo hospital?

- Remuneração funcional
- Remuneração indireta (benefícios) (Quais?)
- Remuneração por habilidades
- Remuneração por competência
- Remuneração variável
- Participação acionária
- Outras formas de reconhecimento

### **4. Manual ou política de remuneração**

4.1. O hospital tem algum manual ou política escrita sobre o(s) modelo(s) adotado(s)?

4.1.1. Se sim, favor apresentar.

4.1.1.1. Por que foi institucionalizado?

4.1.1.2. Quem participou da elaboração do manual ou política sobre remuneração?

4.1.1.3. Quanto tempo existe o manual ou política sobre remuneração?

4.1.2. Se não, por que o modelo de remuneração não foi institucionalizado em um manual ou política?

## **5. Critérios, metodologias, ferramentas e dificuldades na implantação dos programas de remuneração estratégica**

5.1. Quais são os critérios para fixação/progressão/atualização do modelo adotado?

5.1.1. Qual é a metodologia e/ou ferramenta adotada para criação e manutenção do modelo?

5.1.2. A quem se aplica o modelo de remuneração?

5.1.3. Existe diferença de modelos de remuneração por nível de profissional? Quais são e por quê?

5.1.4. Quais foram as dificuldades enfrentadas pela empresa na implantação do modelo de remuneração?

5.1.5. Quando se tratar de remuneração variável, qual é múltiplo de salário praticado (mínimo, médio, máximo)? Existe diferença para as categorias profissionais?

5.1.6. Por que o hospital adotou tal modelo de remuneração?

## **6. Política salarial**

6.1. A política salarial praticada pelo hospital está baseada em qual medida estatística? (1º Quartil/Mediana/3º Quartil)

6.1.1. A medida estatística é aplicada para todos os níveis hierárquicos? Se não, qual é a medida estatística aplicada para os níveis hierárquicos diferenciados?

6.1.2. Qual é o parâmetro utilizado por ocasião da realização da pesquisa externa de salários para definição do painel de empresas? (Todo Brasil/ mesma região/ mesmo faturamento/ mesmo ramo / mesma região e faturamento)

6.1.3. O hospital pratica aumentos individuais? Se sim, qual é a prática (promoção, transferência, mérito).

6.1.4. O hospital utiliza serviço de consultoria para pesquisa salarial? E para modelos de remuneração? Se sim, quais?

7. Na sua opinião, a adoção de práticas de remuneração estratégicas interferiu e de que forma na produtividade e/ou *performance* das pessoas e da organização?

## Apêndice C – Formulário de consentimento para participantes

### FORMULÁRIO DE CONSENTIMENTO PARA PARTICIPANTES

#### PRÁTICAS ESTRATÉGICAS DE REMUNERAÇÃO ADOTADAS PELOS HOSPITAIS PAULISTANOS RANQUEADOS ENTRE OS MELHORES DO MUNDO

##### INFORMATIVO

O Hospital está sendo convidado para participar da pesquisa “PRÁTICAS ESTRATÉGICAS DE REMUNERAÇÃO ADOTADAS PELOS HOSPITAIS PAULISTANOS RANQUEADOS ENTRE OS MELHORES DO MUNDO”. O objetivo do estudo é analisar os modelos de remuneração estratégica adotados pelos hospitais paulistanos ranqueados entre os melhores do mundo. O pesquisador responsável por essa pesquisa é Rogério Gonçalves de Oliveira, mestrando em Administração pela Universidade Municipal de São Caetano do Sul (USCS).

Para a pesquisa, convidamos o hospital para participar de uma entrevista sobre as práticas de remuneração adotadas pela instituição, envolvendo políticas, critérios, metodologias, ferramentas e dificuldades na implantação dos programas de remuneração estratégica. É importante informar que o hospital, em nenhum momento, será questionado sobre os valores de salários ou valores de qualquer espécie pagos aos colaboradores, sendo que tais informações não fazem parte da presente pesquisa.

A participação do hospital na pesquisa contribuirá com a promoção do conhecimento científico na área pesquisada e auxiliará na compreensão sobre as práticas remuneratórias nas organizações hospitalares.

Os resultados do estudo poderão ser apresentados ou publicados em eventos, congressos e revistas científicas. Garantimos que as identidades do respondente e da organização não serão divulgadas em nenhum momento e que os dados serão tabulados de forma agregada, não expondo as informações de maneira individualizada, assim como será respeitado o sigilo de informações pessoais.

Essa pesquisa não oferece riscos aos participantes. Todos os dados obtidos por meio da participação serão de uso exclusivo para esta pesquisa e ficarão sob a guarda do pesquisador responsável, sendo armazenados em dispositivo eletrônico local e remoto e guardados por, no mínimo, 5 (cinco) anos, conforme resolução do CNS 466/12. Caso a pesquisa resulte em dano pessoal, o ressarcimento e indenizações previstos em lei poderão ser requeridos pelo participante.

Em caso de qualquer dúvida sobre a pesquisa, você poderá entrar em contato com o pesquisador responsável pelo estudo, Rogério Gonçalves de Oliveira, que pode ser contatado pelo e-mail [rogerio.oliveira3101@uscsonline.com.br](mailto:rogerio.oliveira3101@uscsonline.com.br) ou pelo telefone (11) 95339-3329.

Você tem direito de acesso aos resultados da pesquisa. Caso queira, basta solicitar estes dados por meio do e-mail: [rogerio.oliveira3101@uscsonline.com.br](mailto:rogerio.oliveira3101@uscsonline.com.br).

Desde já, agradecemos sua participação!

Docente e Orientador da pesquisa: Professor Doutor Eduardo de Camargo Oliva  
Discente: Mestrando Rogério Gonçalves de Oliveira

Eu li o informativo a respeito deste projeto e compreendi sobre o que se trata. Todas as minhas questões foram respondidas de modo satisfatório. Eu entendo que sou livre para requerer qualquer informação adicional em qualquer momento.

Eu sei que:

1. Minha participação neste projeto é totalmente voluntária;
2. Eu sou livre para me retirar do projeto em qualquer momento, sem nenhum tipo de desvantagem para mim;
3. Os dados de áudio gravados serão destruídos na conclusão do projeto, mas qualquer material que depender do resultado do projeto será retido em local seguro por 5 (cinco) anos, período após o qual será destruído.
4. A entrevista envolverá técnicas de questões abertas, as quais já foram definidas previamente, mas que poderão ser alteradas durante o percurso da entrevista, sem envolver questionamentos de valores de salários ou valores de qualquer espécie praticados pela instituição.
5. Em caso de hesitação ou desconforto quanto a algum questionamento que surgir no desenvolvimento da entrevista, eu tenho o direito de não responder ao referido questionamento. Em adição a isso, eu posso me retirar da entrevista em qualquer estágio, sem nenhum tipo de desvantagem pessoal.
6. Os resultados do projeto podem ser publicados, mas a confidencialidade dos participantes e da empresa pesquisada será preservada.
7. Os dados serão tabulados de forma agregada, não expondo as informações do hospital de maneira individualizada.

Eu, em nome do Hospital, aceito participar do projeto.

.....  
(Assinatura do participante) (Data)