



A REMUNERAÇÃO ALIADA A ESTRATÉGIA ORGANIZACIONAL

Fabiana Vidal¹
Eliza Helena Ercolin²
Fabrício Augusto Aguiar Leme³
Norberto Luiz De França Paul⁴
Wellington Luiz Santos⁵

RESUMO

O desenvolvimento econômico, a globalização vem gerando uma demanda por profissionais cada vez mais qualificados. Na era do conhecimento, o capital intelectual passou a ser visto como um diferencial competitivo entre as organizações, o que levou algumas empresas a desenvolverem ações para retenção e atração de talentos. A remuneração passou a ser vista não mais como “centro de despesa”, mas como uma ferramenta que deve ser desenvolvida de acordo com o direcionamento estratégico organizacional e atrelada as metas e objetivos da instituição, fazendo com que o sistema de remuneração ao se vincular a estratégia organizacional possa auxiliar a empresa a estimular o desenvolvimento de habilidades e competências essenciais ao negócio da organização.

Palavras-chave: Remuneração Funcional. Remuneração por Competências. Estratégia Organizacional.

ABSTRACT

Economic development, globalization has generated a demand for increasingly qualified professionals. In the age of knowledge, intellectual capital came to be seen as a competitive differential between organizations, leading some companies to a project of retention and talent

¹ Fabiana Vidal, aluna do programa de Pós Graduação *Stricto Sensu*, mestrado em Educação pela Universidade Católica de Santos, especialista em Gestão Estratégica de Recursos Humanos pela Universidade Católica de Santos, Formação em Coaching na Academia Brasileira de Coaching e Psicóloga pelo Unicentro Newton Paiva.

² Bacharel em Psicologia, Licenciada em Psicologia e Mestre em Psicologia da Saúde

³ Especialista em Direito do Trabalho e em Direito Processual Civil, Advogado e Professor Universitário. Graduado em Direito

⁴ Graduado em Educação Física, Bacharel em Administração, Bacharel em Direito, Especialista em Gestão da Qualidade e Produtividade e Mestre em Administração.

⁵ Bacharel em Administração, MBA em Gestão Estratégica de RH e Mestre em Educação.

attraction actions. Remuneration has come to be seen not as an "expense center", but as a tool that must be developed in accordance with the organizational strategic direction and linked as goals and objectives of the institution, making the compensation system by linking the Strategy Can help the company stimulate the development of skills and competencies essential to the organization's business.

Keywords: Functional Remuneration. Compensation for Competences. Organizational Strategy.

1. Introdução

De acordo com Chiavenato (2009), as organizações possuem um sistema de recompensas e punições. Enquanto o primeiro visa estimular determinados comportamentos desejados, o segundo pretende coibir os comportamentos não desejados através de medidas disciplinares que visam coibir posturas inadequadas aos princípios e valores institucionais. Deste modo, o autor sugere que um sistema de recompensas e punições está fundamentado em princípios como: reforçar o comportamento desejado através de recompensas e punir atitudes indesejadas através de ações disciplinares.

Com base no conceito de Skinner, apresentado em Chiavenato (2009) onde o comportamento é determinado por suas conseqüências, é possível afirmar que as pessoas se esforçam para melhorar o desempenho nas suas atividades quanto maior for sua recompensa. Contudo, o autor destaca um fato que merece maiores investigações: quando as organizações desejam alterar o desempenho individual ou coletivo, recorrem às punições com maior freqüência do que as recompensas.

A estratégia global da punição é extremamente ilógica, pois quando se utiliza consistentemente a punição para melhorar o desempenho, ela passa a ser uma recompensa: a recompensa ocorre quando não se pune por não desempenhar de maneira determinada. Mais ação negativa do que positiva e, para piorar, mais ação corretiva do que preventiva. (CHIAVENATO, 2009, p.14)

Alguns pontos são essenciais e devem ser completamente esclarecidos para o sucesso de um programa que visa à melhoria do desempenho, tais como: a descrição da *performance* esperada, a definição das recompensas para aqueles que apresentarem desempenho satisfatório, entre outros. Segundo Chiavenato (2009) “o dinheiro pode ser motivador para gerar um aumento de produtividade desde que o colaborador perceba que o seu esforço levará a um aumento de sua recompensa salarial.” Assim, o salário é um retorno ao indivíduo pela execução de suas tarefas organizacionais. É uma troca entre os colaboradores e a organização, onde cada

empregado recebe por seu trabalho recompensas financeiras, estas, podem ser através de salários, bônus, prêmios ou comissões.

Chiavenato (2009) destaca o plano de carreira como um instrumento de desenvolvimento da organização que proporciona aos empregados uma visão prévia das regras a serem seguidas para crescimento profissional, além de viabilizar o desenvolvimento de talentos dentro da empresa. Um plano de carreira precisa ser estruturado de acordo com certos parâmetros, tais como: a escolaridade necessária para o cargo; a experiência profissional prévia para a ocupação do cargo; a capacitação profissional através de cursos ou estágios de aperfeiçoamento; o desempenho no cargo e na organização.

Diante da importância da implantação de planos de carreira para organizações que precisam manter-se competitivas através da atração e retenção de talentos, este artigo pretende analisar como a remuneração pode estar aliada ao planejamento estratégico da empresa.

2. Modelos de remuneração

A) Modelo tradicional de remuneração ou Remuneração funcional

De acordo com Hipólito (2006), tradicionalmente as empresas utilizam o sistema de remuneração que tem como base os cargos, ou seja, tendo como referência as atividades estabelecidas nas descrições de cada cargo e não no desempenho individual. Ainda segundo o autor, no modelo de remuneração por cargos, para avaliar qual o “valor” de cada função é realizado um sistema quantitativo (escalonamento, classificação predeterminada, comparação de fatores ou método dos pontos), onde cada cargo é analisado de acordo com as atividades executadas e que são validadas por uma pesquisa salarial de mercado.

O sistema de remuneração funcional foi desenvolvido por Merrill Lott, tornando-se um método de remuneração mais utilizado no mundo (Chiavenatto, 2009). Sendo destacada a era industrial como marco de início da utilização dos cargos como base para a gestão de pessoas. Desta forma, o modelo de remuneração tradicional surge atrelado aos modelos de gestão

Taylorista⁶ e Fordista⁷, cuja principal característica é o emprego da produção em linha. Com o avanço da industrialização, o sistema baseado no cargo foi tomando forma, com técnicas de análise, especificações e avaliação dos cargos. Por meio deste sistema facilitava-se a operacionalização do sistema salarial, agrupando-se as funções da empresa conforme características semelhantes.

Hipólito (2006) explicita algumas falhas no sistema baseado nos cargos, tais como:

- 1) Foi criado em um mercado com baixa variabilidade de produtos, com mão de obra abundante e com baixa exigência de qualificação.
- 2) Falta de flexibilização no sistema para a análise e pesquisa salarial dos cargos as empresas recebem um tratamento padronizado, independente das características próprias e específicas de cada organização. Assim, existe a falta de confiança nas informações obtidas através da pesquisa salarial, pois a mesma denominação para um cargo nem sempre significa as mesmas atribuições em organizações diferentes.
- 3) Possui uma visão limitada da realidade, pois o organograma da estrutura organizacional por vezes não representa a situação atual.
- 4) A estrutura organizacional mantida é burocrática, privilegiando muitos níveis hierárquicos, o que gera demora na comunicação interna e aumento dos processos críticos, gerando um desalinhamento com as estratégias da empresa.
- 5) A metodologia qualifica as funções com uma falsa objetividade, pois muitas vezes na tentativa de agrupar várias funções em uma mesma descrição de cargo acaba-se por não se descrever bem nenhuma das funções agrupadas.
- 6) Alto custo para revisão e atualização do sistema.
- 7) Centralização das decisões na área de Recursos Humanos impossibilitando que os gestores possam opinar nas decisões salariais.

⁶ Taylorismo, modelo de produção capitalista desenvolvido Taylor, este é considerado o fundador da Administração Científica. Este modelo apresenta duas características principais: “preocupava com a cadeia de desenvolvimento dos métodos e organização do trabalho [...]; aceitava as relações sociais e antagônicas como naturais, não investigando o trabalho em suas múltiplas dimensões, mas apenas buscando alternativas para a adaptação do trabalho às necessidades do capital. [...] o centro da preocupação de Taylor era o conceito de controle do trabalho.” (RIBEIRO, 2006, p.27) Neste modelo de produção capitalista, caberia a gerência controlar todas as atividades realizadas pela equipe de trabalho, desde as tarefas mais simples até as mais complexas.

⁷ Fordismo, modelo desenvolvido por Henry Ford em 1913 para construir seu veículo com um preço relativamente baixo e para que fosse comprado em massa. “Estabeleceu um padrão de funcionamento com as seguintes características: produção em massa, com suporte da racionalização radical das operações realizadas pelos operários e combate ao desperdício, especialmente de tempo; parcelamento das tarefas, estabelecendo-se um número limitado (e repetitivo de operações por cada operário na jornada de trabalho; sistematização da linha de produção [...]; padronização das peças dos automóveis fabricados.” (RIBEIRO, 2006, p.37)

- 8) Incentivo ao carreirismo, o que torna as promoções verticais muito importantes e dificulta a convergência de esforços para objetivos comuns.
- 9) O sistema tradicional geralmente reconhece o tempo de trabalho na organização e não a contribuição do funcionário quanto à tomada de decisão. Assim não encoraja os colaboradores no desenvolvimento de habilidades e competências.

Assim, segundo o autor, o modelo de remuneração funcional limita a área de atuação das pessoas, induzindo-as a se enxergarem dentro de um sistema, onde a sua *performance* individual terá pouca ou nenhuma influência sobre a remuneração.

B) Remuneração por competência

De acordo com Dutra (2001) a partir da década de 80, devido ao crescimento econômico, e a crescente demanda por profissionais qualificados as organizações passam a interessar-se por um modelo de gestão de pessoas com foco em competências. A apresentação do conceito de competência como elemento de diferenciação salarial ocorre de forma tímida e vai se intensificando na década de 90.

Para Hipólito (2006), a remuneração por competência tem como foco atuar em conjunto com as estratégias da organização, alinhando o sistema de remuneração a estratégia da empresa e agregando valor ao negócio. Assim o conceito de remuneração por competência surge da necessidade das organizações utilizarem os seus recursos humanos como vantagem competitiva, pois:

“O sucesso das empresas não é um resultado somente de sua reação aos movimentos do ambiente externo, podendo variar conforme a maneira que a organização utiliza e alavanca seus recursos para satisfazer as necessidades dos clientes” (HIPOLITO, 2006, p.81 apud DURAND, 1998).

Neste contexto, as empresas começam a buscar um entendimento maior dos seus recursos humanos como foco de vantagem competitiva, na medida em que estabelece uma estratégia de atuação que melhor utilize o seu conjunto de competências.

De acordo com Hipólito (2006) alguns autores visualizam a remuneração por competências como uma evolução natural do pagamento por habilidades. Na remuneração por habilidade a base para o pagamento consiste na identificação, no desenvolvimento, na avaliação das habilidades e conhecimentos que o colaborador necessita para desenvolver as suas tarefas inerentes a sua posição. A grande diferença existente entre o pagamento por habilidades e a remuneração por competência está no público interno que se pretende atingir, pois enquanto a

remuneração por habilidades está focada nos profissionais de posição operacional, a competência tem como público os profissionais de posição técnica e gerenciais, ou profissionais em posições que envolvam a aplicação de conhecimento.

Hipólito (2006) define competências como um conjunto de conhecimento, habilidades e atitudes que sustentem uma alta *performance*. Sendo assim, a competência trata-se de uma característica interna que leva o desempenho individual ser superior, em determinado trabalho.

Contudo Hipólito (2006) apresenta que a competência (capacidade humana) pode estar vinculada há necessidades específicas necessárias ao cargo. Desta forma a competência é vista como algo secundário e o cargo permanece como sendo a principal base de gerenciamento.

“Sob essa óptica, o crescimento da popularidade de remunerar por competência sinaliza para um processo de aprimoramento das técnicas funcionais de administração salarial, e não como uma ruptura a elas, restringindo seu efeito a movimentações salariais horizontais (na faixa salarial), cujos limites estão definidos com base em uma análise da contribuição do cargo/posição para a organização.” (HIPÓLITO, 2006, p.83).

Ainda segundo Hipolito (2006), sobretudo na Europa alguns autores têm visualizado a competência como um conceito maior do que um estoque de recursos, mas incluem também o que se está apto a fazer diante destes recursos. Desta forma o conceito de competência e ampliado passando a focar as realizações, as entregas do indivíduo, os seus resultados. Contudo, é necessário que este resultado provido pela competência agregue valor ao negócio. Assim, a competência será abordada como:

Saber mobilizar, integrar e transferir um conjunto de conhecimentos e capacidades em estoque de forma a obter uma resposta válida e adequada a uma situação de trabalho. A competência deve agregar valor em duas dimensões: valor econômico para a organização e valor social para o indivíduo (Hipólito, 2006, p.88).

Sendo assim podemos concluir que o aumento da concorrência, as crescentes e constantes modificações no cenário mundial, o avanço tecnológico faz com que as organizações busquem cada vez mais instrumentos para estimular o desenvolvimento das competências que venham a contribuir com resultados para a organização. É desta forma que o sistema de recompensa tem sido percebido como de extrema importância nesse processo. Com um sistema de remuneração baseado nas competências individuais a organização pretende possuir uma equipe de alto padrão, e que possa desempenhar as suas atividades independentemente de seus papéis e viabilizando a multifuncionalidade.

Dutra (2001) estabelece que para as empresas trabalharem com foco em competências é necessário que desenvolvam:

- 1) Estratégia de mercado e a análise das competências que considera essenciais para o seu diferencial competitivo. Isto requer um entendimento dos valores da organização, para que a mesma possa se posicionar diante do mercado e diante dos seus colaboradores.
- 2) É necessário que a organização crie um espaço para o desenvolvimento dos aspectos comportamentais e técnicos que deseja possuir.
- 3) Abordar a competência como uma característica individual que agregue valor ao negócio, estabelecendo seus níveis de complexidade e conjunto de conhecimentos e experiências necessárias para o seu surgimento. É através do estabelecimento destes níveis de complexidade que se dará a perspectiva de carreira, sinalizando as trajetórias naturais de desenvolvimento a partir da posição atual do colaborador. Além da dimensão de complexidade, a metodologia prevê a utilização de um conjunto de conhecimentos e experiências mínimos organizados de forma a possibilitar o alinhamento entre o nível de entrega esperado do profissional e seu desenvolvimento pessoal.

De acordo com Dutra (2001) a remuneração por competências evidencia que as organizações devam estimular e apoiar o contínuo desenvolvimento das pessoas como forma de conquistar vantagens competitivas no mercado. Para os colaboradores, a remuneração por competências, estimula a aprendizagem contínua e é condição fundamental para sua inserção e manutenção no mercado de trabalho. Ainda segundo o autor, as organizações e a sociedade caminham para um nível maior de complexidade tecnológica e das relações no trabalho fazendo com que as pessoas devam estar preparadas e atentas para contextos cada vez mais exigentes, complexos e competitivos.

Para Hipólito (2006) a partir do movimento de globalização as organizações estão centradas na informação e no conhecimento, e por isto esperam de seus colaboradores não apenas o cumprimento de ordens e das atividades predefinidas, mas que tenham mais autonomia na execução do trabalho.

Wood Júnior e Picarrelli Filho (2009) apresentam que com o aumento das exigências e complexidade dos trabalhos é preciso que a empresa repense o seu sistema de recompensa para que consiga manter o seu colaborador motivado. Ainda segundo o autor, a questão central é transformar a visão usual da remuneração como fator de custo para uma visão da remuneração como impulsionador de processos de melhoria e aumento de competitividade.

Para Hipólito (2006) a administração salarial influencia o grau de adesão dos indivíduos aos objetivos e valores da organização, bem como o comprometimento do colaborador para

com a instituição, pois o valor simbólico associado ao salário representa para o indivíduo o quanto ele vale para a organização. Assim, a remuneração é percebida pelo indivíduo como recompensa por sua *performance* e por sua dedicação aos princípios e valores organizacionais.

3. Sistema de administração de carreira

De acordo com Dutra (2001) as empresas ao pensarem na criação de um “Plano de Carreira”, o associam com frequência a um caminho a ser percorrido, a uma estrada plana, e se bem trilhada, conduzirá o indivíduo ao sucesso, e à satisfação profissional.

Contudo, segundo o autor a carreira é uma sucessão de acontecimentos inesperados, e que deve ser pensada como uma estrada em permanente construção.

Seria impossível, para uma organização, conciliar as diferentes expectativas de carreira de cada um desses indivíduos com as necessidades organizacionais, caso não sejam estabelecidas diretrizes, estruturas de carreira, instrumentos de gestão e etc., ao que chamamos de sistema de administração de carreiras. Esse sistema não deve ser entendido como uma moldura na qual as pessoas devam obrigatoriamente se encaixar, mas como uma estruturação de opções, uma forma de organizar possibilidades como suporte para que a pessoa planeje sua carreira na empresa. (DUTRA, 2001, p.47).

Hipólito (2006) também acredita que o sistema de administração de salários deve sinalizar o que a empresa espera de seus funcionários, deixando claro os objetivos, metas e valores da organização. Desta forma as organizações estimulam os comportamentos positivos e reforçam ações que coincidam com as estratégias da empresa. Para o autor a administração salarial também deve estimular e reconhecer a aquisição e a disseminação do conhecimento, para possuir uma mão de obra qualificada, para valorizar a imagem organizacional e contribuir para a atração e retenção de talentos e como diferencial competitivo entre as organizações.

Conclui-se assim, que o sistema de desenvolvimento de carreira deve estar assentado sobre princípios que representem os compromissos entre a empresa e a pessoa, pois os princípios serão a base para toda e qualquer revisão das partes do sistema.

Para Wood Júnior e Picarrelli Filho (2009) alguns aspectos precisam ser levantados antes da criação de um modelo de remuneração estratégico, tais como: a empresa precisa realizar o diagnóstico da organização considerando o ambiente interno, também se faz necessário o conhecimento das várias formas e alternativas de remuneração antes de determinar os

componentes a serem adotados pela empresa e, principalmente, o sistema deve ser claro, transparente e funcional de modo a assegurar sua aceitação. Para os autores, as etapas para a implantação de um sistema de remuneração são: O planejamento, onde deve constar um cronograma de ações e a explicação dos objetivos de cada etapa da implantação; escolha de uma área piloto para a implantação do programa e assim ser observadas as dificuldades e as necessidades de ajustes; os líderes da organização devem ser treinados e preparados, pois para os autores, o papel do líder é fundamental para o sucesso do processo; a comunicação deve ser realizada com todos os envolvidos, responsáveis e usuários do sistema; criação de um método para avaliar se os resultados esperados com o sistema de remuneração implantado, pois através de medição a empresa saberá se está atingindo os seus objetivos e expectativas com o desenvolvimento de um novo modelo de remuneração.

4. Considerações finais

Diante do exposto neste artigo percebemos que atualmente o sistema de remuneração faz parte da estratégia da empresa para atrair, reter e motivar os seus talentos internos. A remuneração estratégica, é uma combinação de várias formas de recompensas: Remuneração funcional ou tradicional: é determinada pela função e ajustada através de pesquisa de mercado; Salário indireto: compreende benefícios e outras vantagens; Remuneração por habilidade: essa forma de remuneração desloca o foco do cargo ou função para o indivíduo. Assim as habilidades passam a determinar a base da remuneração; Remuneração por competência: obrigatórias para empresas que estão inseridas em ambientes muito competitivos e para aquelas onde a inovação é fator essencial para o sucesso.

Assim, para a construção de um sistema de remuneração é essencial o estabelecimento de princípios, que estejam alinhados com os objetivos estratégicos da empresa. Sendo fatores críticos para o sucesso de um sistema de remuneração o desenvolvimento de uma orientação estratégica clara, onde as expectativas e metas organizacionais estejam relacionando o sistema de remuneração às prioridades dos negócios. A empresa precisa, também, garantir que os resultados e metas que servem de base para a remuneração sejam factíveis e estejam ao alcance dos indivíduos e equipes. O sistema de remuneração precisa de flexibilidade para ser alterado para atender a novos planos e mudanças estratégicas.

Portanto, para a construção e definição de qual modelo de remuneração a empresa deve empregar, é fundamental o estabelecimento dos objetivos estratégicos da empresa, sendo este um fator crítico para o sucesso de um sistema de remuneração.

5. Referências

- CHIAVENATO, Idalberto. Remuneração, Benefícios e relações de trabalho: Como reter talentos na organização, 6ª. Reimpressão. São Paulo: Editora Manole, 2009.
- DUTRA, Joel Souza *et al.* ***Gestão por competências***, 1ª Edição. São Paulo: Editora Gente, 2001.
- HIPÓLITO, José Antônio Monteiro. ***Administração salarial: A remuneração por competências como diferencial competitivo***, 2ª. Reimpressão. São Paulo: Atlas, 2006.
- JÚNIOR, Thomaz Wood e FILHO, Vicente Picarelli. ***Remuneração estratégica: A nova vantagem competitiva***, 3ª. Reimpressão. São Paulo: Atlas, 2009.
- MACÊDO, I. *et AL.* ***Aspectos comportamentais da gestão de pessoas***, 9ª. Reimpressão. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2007.
- PINTO, S. *et AL.al.* ***Dimensões funcionais da gestão de pessoas***, 8ª. Reimpressão. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2007.
- RIBEIRO, Eleazar de Castro. ***Reestruturação Produtiva, Reengenharia e Educação no Trabalho Universidade Corporativa para a nova Fase do Capitalismo***. Fortaleza, Universidade Federal do Ceará, 2006, tese de doutorado.
- SELLTIZ, C. *et al.* ***Métodos de Pesquisa nas Relações Sociais***, 6ª. Reimpressão EPU. São Paulo: Editora USP, 1975.