

VERITAE

TRABALHO PREVIDÊNCIA SOCIAL SEGURANÇA E SAÚDE NO TRABALHO

Orientador Empresarial

ARTIGOS

GESTÃO ESTRATÉGICA DE REMUNERAÇÃO

Novo Enfoque para Novos Rumos

Por Carlos Seabra,
Em Março/2011*

Durante muitos anos discutimos programas ou sistemáticas de remuneração dissociados das estratégias ou mesmo dos costumes cultura das Empresas. Com o efeito da maior competição, da busca pela melhoria dos processos, pela redução de custos em particular dos custos fixos e da eficiência operacional, percebemos que as empresas possuem crenças e valores diferentes. Missão e visão determinam objetivos estratégicos também diferentes e, assim sendo, recomendam programas de remuneração ajustados a essas características. O modelo de Gestão Estratégica de Remuneração, embora padrão enquanto uma estrutura básica permite o desenvolvimento de alternativas para cada Organização, conforme suas necessidades.

Plano de Cargos & Salários – PCS

As estruturas de Cargos & Salários tradicionais estão sendo gradativamente ajustadas, em todo o mundo, de forma a atenderem uma demanda crescente nas Organizações. Em que pese o fato de os programas de Remuneração por Desempenho estarem em contínuas mudanças, eles necessitam estar associados a estruturas mais flexíveis e fortemente vinculados aos negócios, características e necessidades da Organização. Isso nos levou a consolidar o enfoque através de Régua Salarial, em linha com a filosofia de Bandas Salariais. Por se tratar de uma ótica diferenciada nesse campo do conhecimento, torna-se necessário abordarmos a Régua Salarial com maior destaque, ainda que sem a pretensão de estarmos esgotando o assunto:

- A Régua Salarial é formada por um conjunto de instrumentos capazes de dar flexibilidade na definição das políticas de remuneração de cada segmento (recursos humanos, finanças, produção, tecnologia, suprimentos, vendas etc), viabilizando ainda a introdução e fortalecimento das habilidades e competências, necessárias aos negócios da Organização, de uma forma geral e a cada um desses segmentos, em particular.
- Os conceitos incorporados aos da Régua Salarial vêm sendo discutido em diversas oportunidades, já há algum tempo, como no artigo *BEYOND BROADBANDING Crafting a Cluster Based Model*, de James Rand e Randal Franz, publicado em Mar 98 no ACA News, atual Worldatwork, evidenciando os vínculos de tal sistemática aos programas de remuneração por competências e por habilidades, orientadores das

principais mudanças que estão sendo implementadas em importantes Organizações instaladas no Brasil.

- A adaptação dos planos de cargos e salários à filosofia de Régua Salarial é, potencialmente, capaz de ampliar o feedback entre os gestores e seus subordinados, fortalecendo, assim, as discussões sobre desempenho, desenvolvimento de competências e necessidades de autodesenvolvimento.
- A sistemática de Régua Salarial a exemplo das discussões sobre bandas salariais pode contribuir para a simplificação do processo administrativo, para a redução no número de cargos e, ao mesmo tempo, incentivar a rotação de funções.
- As questões relacionadas à qualificação do corpo gerencial para lidar com o sistema de Régua Salarial embora importante ficam menos evidenciadas, uma vez que a gestão centralizada pela diretoria, ou mesmo, diretamente, pelo presidente, na hipótese de empresas de pequeno ou médio porte, não criam transtornos muito fortes. Mesmo considerando que a sistemática de remuneração por Régua Salarial deva ser moldada às necessidades, expectativas, costumes e valores de uma Empresa, é correto afirmar que algumas características e/ou instrumentos estarão sempre presentes.

Processo de Administração de Desempenho-PAD

Este processo permite às chefias e à Organização como um todo, um melhor planejamento das necessidades de treinamento (conhecimento técnico), aconselhamento (atitudes e comportamento), rotação de função, desenvolvimento de habilidades e competências, reenquadramentos funcionais e/ou salariais e afins, servindo ainda de suporte ao autodesenvolvimento dos empregados, pelo feedback formal dos aspectos positivos do desempenho e daqueles com potencial de melhoria.

Programa de Participação nos Resultados-PPR

Os últimos congressos mundiais sobre remuneração total evidenciaram duas grandes tendências no campo da remuneração direta e indireta: a transição do conceito de cobertura definida para o de custo definido-benefícios flexíveis; e o fortalecimento do salário de risco.

É dentro deste último enfoque que se sustenta o Programa de Participação nos Resultados PPR, instrumento capaz de vincular premiações (remuneração variável) ao alcance dos objetivos/metasp da Empresa. O PPR toma por base os indicadores de performance da organização, sendo considerado autofinanciável quanto aos recursos para premiação.

Tal programa vem sendo utilizado para: alavancar resultados, racionalizar e otimizar processos em órgãos de linha e staff.

A moderna gestão dos programas: de salário, recompensa, reconhecimento e incentivo vem estimulando um link entre DESEMPENHO, RESULTADOS (individuais, equipes ou corporativos) e REMUNERAÇÃO, tanto no que se refere à parte fixa, como à variável.

Programa de Salário, Reconhecimento, Recompensa e Incentivo, Gerando Comprometimento.

A maioria das Organizações adota o salário como único elemento de compensação dos trabalhadores, julgando com isso estar remunerando o conhecimento, o empenho, o esforço, a dedicação, o desempenho, a criatividade, o exercício das funções e a obtenção e/ou otimização de resultados, como se todas essas variáveis pudessem ser remuneradas através de uma determinada importância regular, normalmente impessoal e inflexível, denominada salário.

Pode ser compreensível admitir que se contratamos dez pintores, os mesmos perceberão a mesma contrapartida básica (salário), já que executarão as mesmas funções. Mas o mesmo artigo da CLT que prevê salários iguais para funções iguais, tenta explicar que as funções para serem consideradas idênticas e de igual valor, precisam ser executadas com a mesma perfeição técnica e com o mesmo nível de produtividade. Isso porque o legislador compreendeu que fazer a mesma coisa (exercer a mesma função) não significa fazer do mesmo modo, ou com a mesma qualidade. O salário focando a contrapartida básica raramente pode enxergar o empenho, a qualidade na execução, a dedicação ao trabalho, o esforço, o alcance de resultados, a criatividade, ou o potencial das pessoas.

A Remuneração como Investimento

Os estudos de Taylor, Maslow, Herzberg, Lawler e tantos outros, a evolução das sistemáticas de compensação e a reconceituação do salário como investimento, permitiram compreender que o indivíduo precisa de estímulos, os mais variados, para atendimento aos anseios da organização, necessitando, ainda, satisfazer uma cadeia complexa de desejos e aspirações.

O desenvolvimento e a implantação de planos de cargos e salários e dos programas de reconhecimento, recompensa e incentivo, em conjunto com outras ações da organização, auxiliam na tarefa de provocar ou responder a esses estímulos diferenciados. O salário não remunerará a criatividade por exemplo e está distante de remunerar o potencial, conforme vimos, pelo fato dele ser: impessoal, regular e inflexível, enquanto que a criatividade é pessoal, nem sempre regular e, portanto, flexível. O potencial é ainda mais complexo de ser avaliado e remunerado. Assim, o salário só pode tomar como referência o mercado e tão somente remunerar a função, enquanto que outras variáveis, como por exemplo, a dedicação, a qualidade, a perfeição técnica, a criatividade etc, precisam ser compensadas através de mecanismos próprios, materiais ou não.

A análise de cada um dos elementos de compensação pode nos ajudar a compreender que, quanto maior for a nossa capacidade de estabelecer sistemáticas objetivas de compensação do trabalho, maior poderá ser a nossa capacidade de provocar e sustentar resultados. Não foi por acaso que utilizamos as expressões *poderá ser* e *sustentar resultados*. Nenhum mecanismo de compensação substitui o planejamento, a organização, a direção, a coordenação e o controle, funções básicas da Administração e papel a ser desempenhado por qualquer Administrador nos dias de hoje. Ao contrário, quanto mais pensamos em programas de compensação, de remuneração variável, flexível, ou estratégica, mais necessitamos pensar em missão, visão, objetivos, transparência nos resultados, clareza de propósitos e regras minimamente estáveis.

Claro está que nada disso pode funcionar sem cultura corporativa, que assegure uma identidade organizacional, e sem gestores participativos, patrocinadores de mudanças, integrado uns aos outros e aos propósitos da organização. Só assim, seremos capazes de gerar, o tão almejado, comprometimento.

**Consultor de Empresas e Professor
Universitário
(21) 3327-5778 (21) 3563-8355 (21) 9968-0187
csoconsultoria@ig.com.br*

Sumário da palestra proferida no XXIII Congresso da ABRH/ ES

As opiniões expressas nesta Seção são de responsabilidade de seus Autores, sendo, a divulgação por VERITAE Orientador Empresarial, devidamente autorizada pelos mesmos.

Mantenha os Endereços Eletrônicos de sua Organização sempre atualizados e sua Assinatura em dia para não serem prejudicados nos envios das atualizações.
Para verificar a regularidade de sua Assinatura VERITAE e atualizar seus Endereços Eletrônicos, encaminhe uma solicitação através do endereço adm@veritae.com.br

Um Ótimo Dia para Você!
Equipe Técnica **VERITAE**
veritae@veritae.com.br
www.veritae.com.br
[www.twitter.com/VERITAE NEWS](http://www.twitter.com/VERITAE_NEWS)