

# VERITAE

TRABALHO – PREVIDÊNCIA SOCIAL – SEGURANÇA E SAÚDE NO TRABALHO

*Orientador Empresarial*

## ARTIGOS

### *REMUNERAÇÃO ESTRATÉGICA*

*\*Por Carlos Seabra*

#### *INTRODUÇÃO*

Vivemos num ambiente de constantes transformações. A sociedade sofre diariamente mudanças nos aspectos legais, econômicos, sociais e organizacionais. Na mesma velocidade, a economia global muda, as pessoas mudam, as empresas também mudam, tornando cada vez mais indispensáveis, as adequações nas relações de trabalho.

Então, por que não se adotar um sistema de remuneração, alinhado a essa nova realidade, com foco estratégico, e que venha a ser delineado a partir da Missão e Visão definidas pela organização e que possa basear-se nas várias alternativas de programas disponíveis e que condigam com os interesses tanto da organização como dos empregados? Um sistema de remuneração que possibilite agregar valor para as partes e que contemple diversas variáveis, assim como implementação de ações de suporte, de planos e programas alternativos, criativos, estejam os mesmos relacionados à recompensa e / ou ao reconhecimento? Uma remuneração que considere a habilidade, a competência e o desempenho dos profissionais, sobremaneira?

As respostas a essas perguntas se baseiam em alguns aspectos críticos, normalmente, identificados nos sistemas tradicionais de remuneração:

- **Inflexibilidade:** as empresas recebem tratamentos padronizados, independentemente das características próprias e específicas.
- **Visão Limitada da Realidade:** o organograma, que teria que refletir a estrutura organizacional estabelecida, não representa, na maioria das vezes, a situação real. As normas e procedimentos internos não se coadunam com a situação vigente. Dessa forma, há uma visão limitada da realidade organizacional, o que pode causar prejuízos aos planejamentos e às decisões tomadas.

- **Conservadorismo:** a estrutura organizacional mantida é extremamente burocrática, privilegiando muitos níveis hierárquicos, morosidade na comunicação interna e aumento dos processos-chave.
- **Metodologia Desatualizada:** o desenvolvimento, a implantação e /ou administração dos sistemas tradicionais de remuneração são trabalhosos, inflexíveis e, não raramente, de difíceis rastreabilidade e visibilidade.
- **Falta de Sincronismo:** empresas que adotam conceitos modernos, em geral, têm dificuldades para aceitar os sistemas tradicionais de remuneração, na medida em que podem representar uma barreira à evolução do processo de mudança.
- **Divergências:** há dificuldades na convergência dos esforços para objetivos comuns em função da falta de visão futurista e orientações estratégicas da organização, no que tange aos conceitos praticados pelos sistemas de remuneração tradicionais.

## ***A CONTEMPORANEIDADE DA REMUNERAÇÃO ESTRATÉGICA***

### **Remuneração Funcional**

Conhecido popularmente como PCS (Plano de Cargos e Salários), é um dos sistemas mais tradicionais de remuneração que existe e, ainda, o mais usual nas empresas, em geral. O sistema de remuneração funcional busca promover o equilíbrio interno e externo dos cargos.

O equilíbrio externo consiste na adequação dos salários da empresa em relação aos valores praticados no mercado, aferidos através de pesquisas salariais e o equilíbrio interno ocorre após avaliação de todos os cargos e aplicação de uma regra geral para o estabelecimento dos salários, gerando um sentimento de justiça entre os empregados.

O sistema de remuneração funcional é desenvolvido a partir de: levantamentos, análises, descrições e avaliações de cargos que, posteriormente, devem se acoplar às faixas salariais. Leva em conta um conjunto de políticas que viabilizam a administração dos cargos e salários da empresa. Para algumas delas, o sistema tornou-se desinteressante em função de divergências com as práticas gerenciais adotadas.

Uma boa saída para sanar essas divergências encontradas é a continuidade da prática do sistema de remuneração funcional, apenas que com restrições em alguns componentes e /ou adaptação da metodologia, tornando-a mais moderna. Algo relativo a adequações no escopo das descrições de cargos, ampliação das faixas salariais, novos enfoques no tocante às avaliações de cargos e, substancialmente, a adoção de políticas flexíveis para administração dos salários, focadas nos negócios e interesses da empresa e, sobretudo, nas habilidades e competências identificadas nos empregados.

## **Remuneração Indireta**

Tradicionalmente conhecida como benefícios é oferecida pelas empresas aos seus empregados, representando muitas vezes uma parcela considerável da remuneração total. Dentre os vários benefícios praticados destacam-se, dentre outros: empréstimo financeiro, assistência médica, previdência privada, estacionamento, auxílio-farmácia, assistência odontológica, aluguel de casa, clube recreativo, transporte, alimentação, creche, cursos em geral e outros.

Normalmente, os benefícios são oferecidos aos empregados sem opção de escolha e, assim sendo, muitas das vezes acabam por não agregarem valor para todos os empregados. Por exemplo: a empresa oferece a todos os gestores de 1º e 2º escalão estacionamento gratuitos em garagem credenciada pela mesma. Certamente, esse tipo de benefício só será interessante para aqueles empregados que se utilizam, preferencialmente, de condução própria para se deslocarem até a empresa. Caso alguns deles continuem a preferir ir de ônibus especial, relaxados em suas poltronas, ouvindo música, lendo seu jornal, ou até mesmo cochilando durante o percurso, sem se exporem ao stress provocado pelo trânsito, os mesmos não irão usufruir desse benefício. Isso significaria um custo para a empresa, embora não estivesse agregando valor algum a esse determinado grupo de profissionais.

Uma das alternativas para esse problema é a flexibilização dos planos de benefícios. Dessa forma, a empresa disponibilizaria aos empregados, alternativas de escolha que mais lhes fossem conveniente. Assim, os empregados passariam a optar pelo que seria mais vantajoso para eles e, fosse o caso, para seus dependentes.

## **Remuneração por Habilidades**

A remuneração é paga em função do conhecimento ou habilidades certificadas. Podemos definir habilidade como o conjunto de conhecimentos que podem ser formalmente aprendidos, somado à aptidão pessoal. Exemplificando: uma pessoa que frequenta um curso de liderança adquirirá conhecimentos sobre o assunto, mas isso não garantirá que venha a se tornar, potencialmente, um líder. É necessário que tenha aptidão pessoal para isso. No sistema de remuneração por habilidades, os aumentos salariais estão vinculados a um processo de certificação, ou seja, os empregados necessitam demonstrar o domínio dos conhecimentos exigidos para desempenho das funções inerentes ao cargo. O tempo de permanência no cargo não representa um fator relevante para o aumento salarial. O mais importante é a capacitação dos profissionais.

A composição de um sistema de remuneração por habilidade deve contemplar, dentre outros aspectos:

Definição dos grupos de habilidades;  
Delineamento de carreiras;

Faixa salarial ampla, ou subdividida de acordo com os “Indicativos de Qualificação Profissional” do tipo “JR”, “PL” ou “SR”, por exemplo;  
Treinamento & desenvolvimento; e  
Certificação das habilidades.

O sistema de remuneração por habilidade embora foque, predominantemente, a função, privilegia a maior qualificação de seu ocupante, o que promove o desenvolvimento individual e conseqüentemente da organização. A partir daí, a Gestão de Recursos Humanos passa a assumir um papel mais estratégico do que tático na empresa.

### **Remuneração por Competências**

Esse sistema de remuneração passou a ser interessante em função de diversos fatores, como: o crescimento do setor de serviços na economia, aumento da demanda de profissionais qualificados, necessidade de conhecimento intensivo nas empresas em geral, implantação de sistemas mais flexíveis, com conseqüente redução de estruturas hierárquicas rígidas e popularidade do conceito de competência.

Diante desse contexto, muitas empresas iniciaram estudos em torno de competências, procurando identificar os comportamentos e atitudes que os profissionais deveriam possuir para enfrentar a nova realidade e desempenhar melhor as suas funções.

Competência envolve postura, atitude / comportamento que o profissional necessita para o exercício do cargo, diferentemente de habilidade que é definida como tudo aquilo que pode ser formalmente aprendido. O sistema de remuneração por competência é mais aplicável aos níveis gerenciais e sua implantação exige mudanças no modelo de gestão e no estilo gerencial, ao mesmo tempo em que funciona como um catalisador dessas mudanças.

### **Remuneração Variável**

Representa o conjunto de diferentes formas de compensação oferecido aos empregados, complementando a remuneração fixa e atrelando fatores como atitudes, desempenho e outros com o valor percebido. Remunerações por resultados, ou por participações acionárias são, dentre outras, duas formas de remuneração variável e estão vinculadas ao desempenho. O desempenho individual e o desempenho das equipes podem ser reconhecidos, também, através de gratificações, bônus, prêmios, incentivos, diplomas, homenagens etc. Os objetivos da remuneração variável são: criação de vínculos entre o desempenho e a recompensa, compartilhamento dos resultados da empresa e transformação do custo fixo em variável.

### ***CONCLUINDO,***

o PCS (Plano de Cargos & Salários) é, normalmente, o primeiro passo relacionado ao tema REMUNERAÇÃO, uma vez que tal plano organiza a parte fixa da remuneração e estabelece cargos, requisitos e linhas de acesso preferencial.

A partir da organização interna dos cargos e dos salários a Empresa pode começar a desenvolver outros programas internos, principalmente os relacionados à parte variável da remuneração direta, como:

1 – Processo de Administração (Avaliação) de Desempenho – MÉRITO - focado em habilidades ou competências das pessoas. Tal programa baseia-se, normalmente, em indicadores subjetivos (à exceção dos que focam habilidades).

2 – Participação nos Lucros ou nos Resultados, Comissão, Bônus e afins – RESULTADOS DOS NEGÓCIOS. Tais programas podem estar direcionados para os objetivos da Organização como um todo, equipes ou indivíduos. Programas direcionados para resultados são, normalmente, caracterizados como de recompensa.

3 – Programas de Premiação – ATITUDES AGREGADORAS DE VALOR AOS OBJETIVOS, IMAGEM E NEGÓCIOS DA EMPRESA. Tais programas podem ter componentes financeiros e não-financeiros, bem como focar indivíduos ou times. Programas focados em atitudes, normalmente, são caracterizados como de reconhecimento.

*Carlos Seabra – Administrador, Consultor de Empresas em Remuneração*

*(21) 2425-9133 / (21) 9968-0187*

*csconsultoria@ig.com.br*

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