



UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ

***PRÓ-REITORIA DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO***  
**FEAAC – DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO**  
**CENTRO DE TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO – CETREDE**  
**CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM ESTRATÉGIA E GESTÃO**  
**EMPRESARIAL**

**DALILA VELOSO FRANÇA**

**A REMUNERAÇÃO ESTRATÉGICA COMO FATOR MOTIVADOR DA**  
**MÃO-DE-OBRA**

FORTALEZA

2008

**DALILA VELOSO FRANÇA**

**A REMUNERAÇÃO ESTRATÉGICA COMO FATOR MOTIVADOR DA  
MÃO-DE-OBRA**

Monografia apresentada à Faculdade de Economia, Administração, Atuárias, Contabilidade e Secretariado, para obtenção do grau de Especialista em Estratégia e Gestão Empresarial.

Orientador: Prof. José de Paula Barros Neto

**DALILA VELOSO FRANÇA**

**A REMUNERAÇÃO ESTRATÉGICA COMO FATOR MOTIVADOR DA  
MÃO-DE-OBRA**

Esta monografia foi submetida à Coordenação do Curso de Especialização em Estratégia e Gestão Empresarial, como parte dos requisitos necessários à obtenção do título de Especialista em Estratégia e Gestão Empresarial, outorgado pela Universidade Federal do Ceará – UFC e encontra-se à disposição dos interessados na Biblioteca da referida Universidade.

A citação de qualquer trecho desta monografia é permitida, desde que feita de acordo com as normas de ética científica.

Data da aprovação \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_

---

Dalila Veloso França

---

Prof. José de Paula Barros Neto  
Orientador

---

Prof. Odilardo Viana de Avelar Junior  
Coordenador

Dedico este trabalho à minha filha, aos meus pais, irmãos, amigos, em especial, Breno, Diana e Raphael, e ao Marlon, pessoa por quem tenho profunda admiração, respeito e um amor incomensurável.

## **AGRADECIMENTOS**

Aos meus pais, Daisy e Noel, que me fazem acreditar e confiar em Deus e a saber esperar N'Ele; que me ensinam a lutar pelo que quero acreditando em minha capacidade e superando cada obstáculo com humildade e integridade.

Ao professor Barros Neto pela grande ajuda e dedicação na realização deste trabalho. Sou grata por todo o apoio e sugestões dadas para a realização da monografia.

À minha paixão, Marlon, que me fez acreditar em mim mesma, que me fez perceber que tudo na vida tem um lado bom, mas um ruim também e que eu devo estar preparada para viver os dois lados. À esse homem que sempre me deu força pra aprender, crescer e ser feliz.

A Deus que me dá saúde e força para continuar a caminhada em busca dos meus sonhos. Esse Deus que me abençoou com uma filha linda e que está comigo em todos os momentos difíceis da minha vida.

“Aprendi e Decidi. E assim, depois de muito esperar, num dia como outro qualquer, decidi triunfar... Decidi ver cada dia como uma nova oportunidade de ser feliz. Aprendi que de nada serve ser a luz se não vai iluminar o caminho dos demais... Aprendi que os sonhos são somente para fazer-se realidade. E desde aquele dia já não durmo para descansar... Agora simplesmente durmo para sonhar.”  
Walt Disney.

## SUMÁRIO

<b>INTRODUÇÃO.....</b>	<b>6</b>
<b>1. O MODELO DE REMUNERAÇÃO TRADICIONAL E SUAS PRINCIPAIS CARACTERÍSTICAS.....</b>	<b>9</b>
1.1. CONCEITO DE ADMINISTRAÇÃO DE CARGOS E SALÁRIOS.....	9
1.2. PLANO DE ADMINISTRAÇÃO DE CARGOS E SALÁRIOS E SUA ETAPAS.....	10
1.2.1. Análise e Avaliação de Cargos no Modelo Tradicional.....	14
1.2.1.1. Análise de Cargos.....	15
1.3. MÉTODOS DE AVALIAÇÃO DE CARGOS.....	17
1.3.1. Métodos Globais.....	17
1.3.2. Métodos Analíticos.....	18
1.3.3. Métodos Sistêmicos.....	23
1.4. ENFRAQUECIMENTO DO MODELO DE REMUNERAÇÃO TRADICIONAL.....	25
<b>2. O MIX DE REMUNERAÇÃO UTILIZADO PELAS EMPRESAS.....</b>	<b>27</b>
2.1. NOVAS ESTRATÉGIAS E TÁTICAS DE REMUNERAÇÃO.....	27
2.2.1. Remuneração Funcional.....	27
2.2.2. Salário Indireto.....	28
2.2.3. Remuneração por Habilidades.....	29
2.2.4. Remuneração por Competências.....	29
2.2.5. Remuneração Variável (Definição e tendência nas organizações modernas).....	30
2.2.6. Remuneração Estratégica.....	32
2.2.7. Participação	
Acionária.....	34
2.2.8. Alternativas Criativas.....	34
2.2.9. <i>Broadbanding</i> .....	34
<b>3. O PAPEL DE RH NA IMPLANTAÇÃO E MANUTENÇÃO DE UM SISTEMA DE REMUNERAÇÃO ESTRATÉGICA.....</b>	<b>36</b>
3.1. A ADMINISTRAÇÃO ESTRATÉGICA DE RECURSOS HUMANOS E O PAPEL DO PROFISSIONAL DE RH.....	36
3.2. OS PROBLEMAS ENFRENTADOS NA ADMINISTRAÇÃO DE CARGOS E SALÁRIOS.....	39
.	
<b>4. ESTUDO DE CASO.....</b>	<b>44</b>
<b>5. CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>51</b>
<b>6. BIBLIOGRAFIA.....</b>	<b>52</b>

## INTRODUÇÃO

Admite-se que o empregado atua estimulado pelos seguintes fatores principais: ambição e orgulho profissional, necessidade de reconhecimento social e compensação financeira. Os dois primeiros são fatores ambientais e exercem grande influência sobre o bem-estar individual; envolvem a necessidade de autoafirmação profissional, o sentimento de perspectiva, reconhecimento por um serviço bem feito, integração e aceitação no grupo. A compensação financeira refere-se às várias modalidades de remuneração que a empresa oferece como retribuição pelo trabalho produzido. Em longo prazo, pouco seria obtido pela administração que não oferecesse elementos de ambiente satisfatórios. Mas, também, é fato que a remuneração representa o nervo mais sensível do empregado; mais ainda, quando sabemos que ele pode medir e comparar o próprio salário usando meios objetivos e palpáveis. O seu olho clínico, neste sentido, é mais apurado do que se possa supor e os efeitos são desastrosos quando a comparação, no caso, resulta negativa: desconfiança, desânimo, queda de produção, insatisfação. Não há plano de recursos humanos que resista a uma reação desse tipo.

No que se refere à remuneração, uma empresa precisa estar disposta a enfrentar o desafio de torná-la parte da estratégia da empresa. Podemos citar três razões para justificar esse posicionamento: a diferenciação em ambientes competitivos exige pessoas capazes de superar resultados; desafios, filosofia de gestão e reconhecimento determinam comportamentos de alta *performance*; e a estratégia de remuneração é um forte diferencial na busca de resultados sustentados (HayGroup, 2004). Tratar a remuneração dos empregados como fator diferencial e atraente para a retenção destes acarreta, sem dúvida, mudanças nos diversos processos (contratação, recolocação, etc.) e na cultura da organização. É necessária, assim, a existência de pessoas competentes e bem treinadas, que sejam capazes de transformar os planos traçados em ações efetivas e eficazes.

Para a classificação da pesquisa, de acordo com a taxonomia proposta por Gil (1991), existem duas categorias para a metodologia: quanto aos fins e quanto aos meios.

Quanto aos fins a pesquisa é exploratória e descritiva. Exploratória porque, embora a empresa possua tradição e alvo de pesquisas, não se verificou a existência de

estudos que abordem o gerenciamento de sua cultura frente uma mudança, sob o ponto de vista do impacto causado no desempenho organizacional. Descritiva porque visa descrever as percepções dos funcionários por meios das entrevistas e observação participativa (verificar no estudo de caso).

Quanto aos meios trata-se de uma pesquisa bibliográfica, documental, telematizada e pesquisa de campo. Bibliográfica porque para a fundamentação teórica do trabalho foi realizada uma investigação sobre a cultura organizacional, mudança cultural, gerenciamento e desempenho organizacional com o uso de material acessível tais como revistas e artigos. Documental uma vez que utilizou como fonte documentos internos da empresa foco de estudo. Telematizada porque foram feitas consultas via internet para buscar mais dados. E pesquisa de campo devido a coleta de dados primários, tais como entrevistas semi-estruturadas aplicadas aos funcionários.

Este estudo traz como limitação a impossibilidade do levantamento da totalidade das pesquisas realizadas com relação à influência da remuneração como fator motivacional nas organizações. Espera-se contribuir, através da bibliografia pesquisada, para a melhoria do clima organizacional e estabilidade dos funcionários dentro das organizações.

O objetivo principal da pesquisa é mostrar como a remuneração pode afetar positivamente na motivação dos funcionários e no crescimento da empresa. Isso se justifica pelo fato de que muitas empresas vêem que o problema de falta de motivação dos funcionários existe, mas não sabe como solucioná-lo. Sabem que existe a necessidade de ação, que não é somente treinamentos, palestras, etc. as fontes motivadoras, mas falta aquele “empurrãozinho” para que as coisas caminhem. E agir de forma estratégica é uma arte que só quem conhece a essência é que pode adquirir o dom. E isso exige muito.

O capítulo 1 irá definir os sistemas tradicionais de remuneração segundo os principais autores que falam sobre o assunto. Serão abordados princípios e pressupostos dos modelos tradicionais baseados nas descrições de atividades e responsabilidades para os cargos da estrutura hierárquica.

No capítulo 2, será apresentado o mix de remuneração mais comumente utilizado nas empresas, ressaltando aqui as partes da remuneração que juntas formam a remuneração total do empregado. Neste capítulo, veremos que a implantação de um sistema de remuneração estratégico cresce cada vez mais nas organizações modernas como forma de atrair e/ou reter talentos.

O capítulo 3 falará do papel da administração estratégica de recursos humanos e da importância do profissional de RH no processo de implantação e manutenção de um sistema de remuneração focado na estratégia do negócio.

Finalmente, a conclusão deste trabalho no capítulo 4, mostrará o estudo de caso de uma empresa que, recentemente, implantou um sistema de remuneração variável aliando a *performance* individual dos funcionários aos objetivos gerais da organização. Desta forma, e através deste estudo de caso, ratificaremos a importância da remuneração tratada de forma estratégica, considerando o que a empresa é no presente e almeja ser no futuro.

Atrair e assegurar talentos na organização não tem sido uma tarefa nada fácil para os profissionais de RH. Mas é a empresa como um todo que deve influenciar e auxiliar nessa tarefa. Ambiente de trabalho, coleguismo dos outros funcionários, postura da chefia, etc. são alguns fatores adicionais percebidos e avaliados pelo futuro membro da organização.

## **1. O MODELO DE REMUNERAÇÃO TRADICIONAL E SUAS PRINCIPAIS CARACTERÍSTICAS**

### **1.1. CONCEITO DE ADMINISTRAÇÃO DE CARGOS E SALÁRIOS**

Um plano de cargos e salários pode ser definido como um instrumento de organização e normatização das relações de trabalho entre a empresa e seus

colaboradores. É parte integrante da definição da política (o que pode fazer) e dos procedimentos (como fazer) em gestão de recursos humanos (Via 6, 2006).

Um plano de cargos e salários contempla uma série de alternativas que permitem ao gestor administrar os colaboradores de forma estimulante e competitiva e valorizar o conhecimento, a competência e o desempenho da força de trabalho. São objetivos típicos de um plano de cargos e salários:

- a) Prever, qualitativa e quantitativamente, o dimensionamento do quadro de colaboradores;
- b) Definir objetivos e atribuições inerentes a cada cargo (razão de existir);
- c) Definir pré-requisitos de ocupação e especificações dos cargos;
- d) Formular, desenvolver e estabelecer uma estrutura salarial adequada às necessidades da empresa face ao seu segmento de atuação;
- e) Oferecer oportunidades de remuneração capazes de gerar contínua estimulação nos colaboradores e elevar padrões de motivação e produtividade. (Via 6, 2006)

Para Chiavenato (1999), a administração de cargos e salários é o conjunto de normas e procedimentos utilizados para estabelecer e/ou manter estruturas de salários equitativas e justas na organização. A função de sua existência nas organizações é a de implantar um sistema de remuneração que mantenha adequada a relação vertical entre salários, ajustando esse sistema ou plano à realidade de mercado e estabelecendo um correto regime de estímulos ao aumento da eficiência e da produtividade do trabalhador.

Chiavenato (1999) afirma ainda que a administração salarial é um assunto que envolve a organização como um todo e que repercute em todos os seus níveis e setores. Uma estrutura salarial é um conjunto de faixas salariais relacionado com os diferentes cargos existentes na organização.

Segundo Pontes (2002), a preocupação central da administração de cargos e salários é a manutenção do equilíbrio interno e externo. O equilíbrio interno é conseguido pela correta avaliação dos cargos, de forma a manter a hierarquia e o equilíbrio externo é alcançado através da adequação salarial da organização diante do mercado de trabalho. Para que o equilíbrio interno e externo seja mantido é necessário o desenvolvimento criterioso de um programa de cargos e salários.

## 1.2. PLANO DE ADMINISTRAÇÃO DE CARGOS E SALÁRIOS E SUAS ETAPAS

Implantar e manter um plano de remuneração não é tarefa das mais fáceis. Por mais simplificado que seja, um pequeno plano de cargos e salários passa por etapas similares às de um projeto de grande porte.

Os objetivos principais da implantação de um plano de cargos e salários devem ser (Êxito Contadores, 2002):

- a) Estabelecer uma remuneração adequada no que diz respeito à média regional das empresas que desenvolvem o mesmo ramo de atividades;
- b) Eliminar a subjetividade com que se trata a remuneração dos colaboradores;
- c) Estabelecer avanços salariais que permitam diferenciar os colaboradores que ocupam os mesmos cargos em função de seus méritos.

A utilização de métodos quantitativos permitirá demonstrar os pensamentos e atitudes abstratas da administração através de valores concretos, bem como resultará na construção de uma estrutura que evite comportamentos contraditórios, definindo um padrão de conduta.

Mais importante que a implantação do plano de cargos e salários, no entanto, é o apoio que a administração deve dispensar ao trabalho, durante seu desenvolvimento, e à manutenção, promovendo as atualizações necessárias e implantando um plano de avaliação de pessoal.

Para Pontes (2002), na implantação de um programa de cargos e salários em uma organização, é necessário seguir as etapas de planejamento e divulgação do plano, análise e avaliação dos cargos, pesquisa salarial, estrutura salarial e definição da política salarial. Terminada essa última etapa devem ser definidas as políticas de remuneração, formas de crescimento através das carreiras profissionais e a política de participação nos lucros ou resultados.

Podemos considerar as seguintes fases num sistema de cargos e salários:

- a) Levantamento das tarefas e descrição das funções

A descrição das funções é o processo que consiste em determinar, pelo estudo e pela observação, os elementos ou fatos que compõem a natureza de um cargo e o torna

distinto de todos os outros existentes na organização. É a determinação das tarefas que compreendem uma função.

O levantamento das tarefas e descrição de funções é o núcleo de toda a estrutura de cargos e salários de uma organização. É o processo fundamental de um programa de cargos e salários.

É possível descrever as tarefas mediante observação local, entrevista e/ou questionário.

É a partir das informações que as descrições fornecem que é possível estabelecer critérios e técnicas de remuneração. Isto resulta da constatação de que para se valorar uma função é necessário conhecê-la previamente em todos os detalhes disponíveis.

Para que seja possível obter dados sobre o conteúdo de cada cargo, é necessário saber o quê o colaborador faz, como faz e por quê o faz.

O número de informações às quais se tem acesso servirá não só para administração de salários, mas também para outras finalidades importantes, como recrutamento, seleção, treinamento e segurança.

#### b) Avaliação das funções dos cargos

Uma vez descritos, os cargos são avaliados por um comitê, especialmente criado para tal: é o comitê de avaliação. Pode ser composto por diversas pessoas da empresa, mas preferencialmente pelo gestor do programa de cargos e salários, pelo ocupante do cargo superior imediato ao que será avaliado e por um representante da administração.

A avaliação se dá segundo alguns fatores, citados abaixo:

I. Conhecimento: Avalia o nível de conhecimento necessário para o desempenho do cargo. É medido pela combinação entre os pré-requisitos de educação formal e experiências anteriores;

II. Aptidões: Avalia as aptidões necessárias para o desempenho do cargo, medidas através das características físicas e sensoriais próprias dos cargos operacionais, ou habilidades analíticas e humanas para os cargos administrativos;

III. Atuação: Avalia a aplicação dos conhecimentos através da atuação do cargo na empresa, a partir das dificuldades que as tarefas do cargo apresentam e das necessidades de supervisão;

IV. **Ambiência:** Avalia a aplicação das aptidões em função da ambiência física e organizacional na qual o cargo está inserido, através da exposição à fadiga e condições de trabalho próprias dos cargos operacionais, ou através dos limites de autoridade e da complexidade das comunicações características das funções administrativas;

V. **Dimensões:** Dimensiona os resultados do cargo em termos de volume de trabalho gerado, e é medido através de sua responsabilidade operacional e do impacto de eventuais erros nas operações da organização;

VI. **Responsabilidades:** Avalia os resultados do cargo em função da responsabilidade por valores tangíveis e intangíveis da organização. São materiais, equipamentos e segurança de terceiros, no caso dos cargos operacionais, e valores, patrimônio e confidencialidade, no caso de cargos administrativos.

Os fatores são divididos em subfatores, que recebem pontuação crescente proporcional às exigências para ocupação do cargo. A análise do cargo determinará a sua importância na organização.

#### c) Pesquisa salarial e correlação

A pesquisa salarial é a busca pela coerência externa na implantação de um sistema de cargos e salários. Para atingir seus objetivos, a pesquisa salarial deve buscar:

I. Abranger todas as áreas e os níveis hierárquicos da empresa para as quais deseja implantar a estrutura de cargos e salários;

II. Manipular dados ajustados à mesma data-base ; e

III. Consultar empresas semelhantes em nível, porte, ramo e localização.

Desenvolvida em três etapas, primeiramente coletam-se dados partindo-se da descrição dos cargos, níveis hierárquicos e principais responsabilidades. Em segundo lugar, tabulam-se os dados adotando-se a Média Aritmética Simples, Ponderada ou Mediana, conforme a homogeneidade dos mesmos. Na última etapa, apresentam-se os dados às empresas participantes da pesquisa, especificando-se os salários individuais, os da empresa patrocinadora e a tabulação.

Os dados são tabulados para análise da seguinte forma:

Cargo:	Nome do cargo
Número de empresas:	Quantidade de empresas que informaram
Frequência:	Número total de pessoas que ocupam o cargo
Menor salário:	Menor salário informado na pesquisa
Maior salário:	Maior salário informado na pesquisa
1º quartil:	Média de 50% inferior informado na pesquisa
3º quartil:	Média de 50% superior informado na pesquisa
MAP Mercado	Média Aritmética Ponderada do mercado
MAP Empresa	Média Aritmética Ponderada da empresa
Dif. % geral	Diferença percentual entre MAP Mercado e MAP Empresa

Quadro 1

Fonte: Êxito Contadores

#### d) Política salarial

A política salarial se constitui no conjunto dos princípios e diretrizes que refletem a orientação e a filosofia da organização, no que diz respeito aos assuntos de remuneração de seus colaboradores. Deve orientar todas as decisões específicas sobre salários, e conter, basicamente:

- I. Previsão de reajustes das classes salariais em função das alterações de mercado, para acompanhar o crescimento regional dos salários;
- II. Salário de admissão para as diversas faixas salariais;
- III. Aumentos salariais, coletivos e individuais. Os coletivos devem ser determinados por índices governamentais e/ou sindicais. Os individuais, por enquadramento, mérito e promoção.

#### e) Tabela salarial

Basicamente, a tabela salarial é composta de uma matriz, na qual as linhas representam o agrupamento de cargos e as colunas, os avanços por merecimento. A sistemática de elaboração da tabela consiste em relacionar os cargos e seus respectivos pontos, e determinar as faixas e níveis salariais, utilizando o método de Progressão Geométrica. Uma progressão geométrica (P.g. ou P.G.) é uma seqüência numérica em que cada termo, a partir do segundo, é igual ao produto do termo anterior por uma constante. Esta constante é chamada razão da progressão geométrica.

### **1.2.1. Análise e Avaliação de Cargos no Modelo Tradicional**

Primeiro passo: definir os conceitos de “cargo” e “análise de cargo” na visão de alguns autores. Isso é essencial para compreendermos melhor a ferramenta de mensuração.

Pontes (2002) diz que cargo é um conjunto de funções substancialmente idênticas quanto à natureza das tarefas executadas e às especificações exigidas dos ocupantes. Para o mesmo, a análise de cargos é o estudo que se faz para coligir informações sobre as tarefas componentes do cargo e as especificações exigidas do seu ocupante. Da análise resulta a descrição e a especialização do cargo.

De acordo com Gil (2001), pode-se definir cargo como um conjunto de funções definidas em uma determinada estrutura organizacional, salientando que para o referido autor as organizações podem ser concebidas como sistemas de papéis. Ou seja, cada indivíduo que ocupa uma posição na organização é solicitado a desempenhar um conjunto de atividades e a manter determinados comportamentos. Deste modo, somente a partir do momento em que as pessoas começam a desempenhar papéis específicos é que as organizações começam a funcionar.

De forma simples, podemos dizer que cargo é, normalmente, intitulado para indicar a posição hierárquica que uma pessoa ocupa na empresa e o conjunto de atribuições a ela conferida. É aquele registrado no contrato de trabalho.

#### **1.2.1.1. Análise de Cargos**

Antes de se entender a análise se faz necessário o entendimento do processo de coleta de dados e descrição de cargos. Coleta de dados é o meio pelo qual se realiza o levantamento das informações necessárias para a descrição dos cargos. Chiavenato (2004) profere que descrever um cargo significa relacionar o que o ocupante faz, como faz, sob quais condições faz e por que faz. A descrição de cargo é um retrato simplificado do conteúdo e das principais responsabilidades do cargo. Já Pontes (2005) enfatiza que o processo de descrição de cargos envolve a junção das funções de mesma natureza, a redação da descrição e especificação dos cargos e a classificação dos grupos ocupacionais anteriormente mencionados. Então, pode se constatar que descrição de cargo é o relato das tarefas descritas de forma organizada, permitindo ao leitor a compreensão das atividades desenvolvidas pela pessoa.

A análise de cargos pode ser definida como o “estudo que se faz, para deduzir informações sobre as tarefas dos componentes do cargo e as especificações exigidas do seu ocupante” (PONTES, 1998). A partir desta definição é possível descrever o real significado da tarefa: “conjunto de funções substancialmente idênticas quanto a natureza das tarefas executadas e as especificações exigidas dos ocupantes”.

Para Chiavenato (2004), analisar um cargo significa detalhar o que o cargo exige do seu ocupante em termos de conhecimentos, habilidades e capacidades para que possa desempenhá-lo adequadamente. A análise é feita a partir da descrição do cargo. A principal diferença é que, enquanto a descrição de cargos focaliza o conteúdo do cargo (o que o ocupante faz, quando faz, como faz, e por que faz), a análise de cargos procura determinar quais os requisitos físicos e mentais que o ocupante deve possuir, as responsabilidades que o cargo lhe impõe e as condições em que o trabalho deve ser feito. Segundo Chiavenato (2004) e Pontes (2005) existem três métodos para obtenção de dados a respeito dos cargos: entrevista, questionário e observação.

A análise de cargos realiza uma investigação no cargo em aberto. Explora fatores que vão desde requisitos mentais, físicos, principais responsabilidades a serem desenvolvidas até as condições de trabalho para efetuar a realização das tarefas exigidas pela função (Administradores, 2006). A análise de cargos é extremamente importante principalmente para o recrutamento de pessoal. Por apresentar de maneira detalhada os principais requisitos do cargo e apontar as características essenciais do candidato, torna-se vital a sua utilização como material de apoio e embasamento para recrutar talentos para a organização. Para que o uso da análise de cargos simultaneamente com o recrutamento tenham sucesso na sua aplicação, é imprescindível que o profissional de recursos humanos observe com muita cautela as rápidas mudanças ambientais. Os cargos podem permanecer os mesmos, porém podem estar sujeitos a passar por pequenas adaptações visando o mercado altamente competitivo. Para facilitar os processos de recrutamento e seleção e auxiliar na captação de recursos humanos capacitados, a empresa certamente apresentará ótimos resultados. Com um quadro funcional constituído de profissionais especializados e perfeitamente “encaixados” nos devidos cargos, a empresa apresentará indicadores satisfatórios de produtividade e também de rotatividade de pessoal.

Destaque para Gil (2001), que defende a análise de cargos como sendo um estudo que se faz para se obter informações sobre as tarefas ou atribuições de um cargo.

Ou seja, a análise de cargos pode tratar a maioria dos problemas no campo de recursos humanos, dentre os quais:

- a) A determinação do perfil do ocupante para definir os problemas para a seleção do pessoal;
- b) O fornecimento dos dados necessários para o levantamento de necessidades e seleção dos conteúdos dos programas de treinamento de pessoal;
- c) O fornecimento de dados para subsidiar os programas de higiene e segurança do trabalho;
- d) O fornecimento de informações para o supervisor e o empregado acerca do desempenho no trabalho;
- e) O fornecimento de subsídios para a avaliação de cargos e determinação das faixas salariais;
- f) A determinação das linhas de autoridade e responsabilidade na organização;
- g) O fornecimento de subsídios para a implantação de sistemas de avaliação de mérito.

Resumindo, a análise de cargos além de definir as responsabilidades e atribuições de cada cargo e validar o grau de importância entre os mesmos, através da hierarquização, ajuda ainda na identificação e levantamento de problemas até então não identificados pela área de recursos humanos.

### 1.3. MÉTODOS DE AVALIAÇÃO DE CARGOS

A avaliação de cargos é um processo de mensuração dos cargos que, em última instância, dirá a você quanto vale cada cargo da empresa. O fundamento central da avaliação de cargos é a "competência aplicada com sucesso" no exercício da função. Portanto, a avaliação de cargos considera, além da competência necessária, a sua efetiva utilização e os resultados apresentados pela sua aplicação.

De acordo com Pontes (2002), através da avaliação é estabelecido o valor relativo para cada cargo, com vista a construir uma hierarquia entre eles. Portanto, pelo

processo de avaliação os cargos são analisados e comparados de forma a colocá-los em ordem de importância.

Segundo Gil (2001), a avaliação de cargos consiste no estabelecimento do valor relativo de cada cargo, com o objetivo de ordená-los de acordo com sua importância na empresa. A avaliação de cargos é o instrumento mais utilizado para promover o equilíbrio interno dos salários.

A forma de avaliação dos cargos e salários nas organizações pode consistir em diferentes métodos: uns mais simples e menos precisos, mas adequados para pequenas organizações e outros mais complexos e mais precisos para aquelas de médio ou grande porte.

Os métodos de avaliação se dividem em: globais, analíticos e sistêmicos (GN2004, 2003).

### **1.3.1. Métodos Globais**

Enfocam os cargos de forma total e não em cada aspecto isoladamente. Considerados métodos qualitativos, que têm referência à qualidade das informações, onde serão realizadas análises observatórias para concluir alguma decisão. Classificam-se em:

- a) Escalonamento: Método rápido, porém bastante impreciso que aplica-se para organizações com poucos empregados e cargos. É também denominado método da comparação simples e consiste em se dispor os cargos em um rol (crescente ou decrescente) em relação a algum critério de comparação. Recebe também o nome de comparação cargo a cargo pelo fato de que cada cargo é comparado com os demais em função do critério escolhido, como base de referência. Trate-se do mais rudimentar dos métodos de avaliação de cargos, pois a comparação entre os cargos é global e sintética, sem considerar nenhuma análise ou decomposição. Assim, a comparação tende a ser superficial.
- b) Escalonamento a partir do mercado: Consiste em hierarquizar os cargos segundo salário médio de mercado, ajustar a posição dos cargos a partir da realidade específica da organização e inserir os demais cargos não pesquisados no escalonamento por comparação.

- c) Graus predeterminados: É uma sofisticação do escalonamento simples que, por também não ser um método analítico, indicará que um cargo é mais importante do que outro em uma visão global, sem apresentar as reais diferenças existentes em cada cargo. Aparentemente é um método mais objetivo, no entanto, a avaliação é imprecisa. O método baseia-se na descrição prévia de graus crescentes em dificuldades. Os graus passam a construir uma “régua de avaliação” e os cargos são comparados com as descrições de cada grau e alocados em um deles. Não é fácil descrever os graus para tornar evidente a diferença entre eles, além da dificuldade posterior no enquadramento dos cargos em cada um dos graus. Normalmente, são utilizados entre cinco e dez graus para cada plano.

### **1.3.2. Métodos Analíticos**

Considera-se os métodos quantitativos, que são expressos através de valores correspondentes a algo determinado, fazendo as comparações devidas e conclusões geralmente através de estatísticas por ter valores ou quantidades envolvidas. Podemos citar os métodos a seguir:

- a) Pontos: Este método é o mais empregado pelas organizações médias e grandes, devido a sua grande precisão. Considera fatores como escolaridade, experiência, complexidade. É também denominado método de avaliação por fatores e pontos. Criado pelo americano Merrill R. Lott, tornou-se o método de avaliação de cargos mais usado nas empresas. A técnica é analítica: cargos são comparados através de fatores de avaliação em suas partes componentes. É também técnica quantitativa: são atribuídos valores numéricos para cada elemento do cargo e um valor total é obtido pela soma dos valores numéricos. O método de avaliação por pontos se fundamenta na análise de cargos e exige as seguintes etapas:
1. Escolha dos fatores de avaliação: São os mesmos fatores de especificações escolhidos para o programa de análise de cargos e são constituídos em quatro grupo de fatores: requisitos mentais (instrução essencial, experiência anterior, iniciativa e

generosidade), requisitos físicos (esforço físico necessário, concentração mental ou visual), responsabilidades envolvidas (supervisão de pessoal, material ou equipamento, métodos ou processos, informações confidenciais) e condições de trabalho (ambiente de trabalho, riscos).

2. Ponderação dos fatores de avaliação: É feita de acordo com a importância relativa de cada fator, já que os fatores não são idênticos em sua contribuição ao desempenho dos cargos, requerendo ajustamentos compensatórios.
3. Montagem da escala de pontos: A etapa seguinte é a atribuição de valores numéricos aos graus de cada fator. Geralmente, o grau mais baixo de cada fator corresponde ao valor da percentagem de ponderação.
4. Montagem do manual de avaliação de cargos: Monta-se um manual que apresenta o padrão de comparação entre os diversos graus e seus respectivos valores em pontos.
5. Avaliação dos cargos através do manual de avaliação: Passa-se a avaliar os cargos, tornando-se um fator de cada vez e se comparam com ele todos os cargos.
6. Delineamento da curva salarial: É a conversão dos valores dos pontos em valores monetários. Deve-se ressaltar que isto não significa que a relação numérica entre os cargos indique uma diferenciação precisa em valores monetários entre eles.

O objetivo dos fatores de avaliação consiste em estabelecer diferenças discerníveis entre determinado número de cargos.

Costuma-se reconhecer que são quatro as grandes áreas de fatores das quais são extraídos os chamados subfatores de um plano de avaliação de cargos.

Via de regra, todo cargo estão compostos por:

a) Requisitos mentais:

Este fator considera as exigências do cargo no que se refere aos requisitos mentais inerentes e adquiridos.

Requisitos mentais inerentes são as aptidões que o cargo exige do ocupante, quais sejam, por exemplo: inteligência, memória, raciocínio mental, numérico, verbal, habilidade para lidar com pessoas, imaginação, liderança, iniciativa, etc.

Requisitos mentais adquiridos são as qualificações que o cargo exige do ocupante, quais sejam, por exemplo: instrução escolar, conhecimentos gerais, experiência profissional, etc.

Entre os requisitos mentais estão os seguintes subfatores:

- a) instrução essencial;
- b) experiência anterior essencial;
- c) adaptabilidade ao cargo;
- d) iniciativa necessária;
- e) aptidões necessárias;
- f) outros.

#### b) Requisitos físicos:

Este fator considera a quantidade e a continuidade de energia e de esforços físicos e mentais requeridos e a fadiga provocada.

Considera também a compleição física exigida do ocupante para o adequado desempenho do cargo. Entre os requisitos físicos estão os seguintes subfatores:

- a) esforço físico necessário;
- b) concentração necessária (visual);
- c) destreza ou habilidade;
- d) compleição física necessária;
- e) outros.

#### c) Responsabilidades:

Este fator considera a responsabilidade que o ocupante do cargo, além do desempenho normal de suas atribuições, tem com relação a supervisão direta ou indireta do trabalho de seus subordinados, com relação ao material, ao ferramental ou ao equipamento que utiliza, com relação ao patrimônio da empresa, ao dinheiro, aos títulos ou documentos, aos prejuízos ou lucros da empresa, aos contatos internos e/ou externos e as informações confidenciais.

Os subfatores, normalmente, são as seguintes:

- a) supervisão de pessoal;
- b) material, ferramental ou equipamentos;
- c) dinheiro, títulos ou documentos;
- d) contatos internos ou externos; e
- e) informações confidenciais.

d) Condições de trabalho:

Este fator considera as condições de ambiente e arredores onde o trabalho é executado, tornando-o desagradável, adverso ou sujeito à riscos, exigindo do ocupante um severo ajustamento, a fim de manter sua produtividade e seu rendimento nas funções. Avalia o grau de adaptação do ambiente e do equipamento ao elemento humano, facilitando o seu desempenho.

Este subfator engloba:

- a) ambiente de trabalho;
- b) riscos;
- c) outros.

b) Comparação de fatores: Este método é basicamente igual ao dos pontos com a diferença de que os pontos são substituídos por valores monetários, já correspondendo às parcelas do futuro salário que será definido diretamente pela avaliação. Envolve, porém, a grande dificuldade de trabalhar com valores monetários sempre sujeitos a instabilidade. Utiliza o princípio do escalonamento. É uma técnica analítica, no sentido de que os cargos são comparados através de fatores de avaliação. A criação do método de comparação de fatores é atribuída a Eugene Benge que propôs cinco fatores genéricos, a saber: requisitos mentais, habilidades requeridas, requisitos físicos, responsabilidade e condições de trabalho. O Método de Comparação de Fatores exige as seguintes etapas que devem ser desenvolvidas após a análise de cargos:

1. Escolha dos fatores de avaliação: Constituem critérios de comparação, isto é, instrumentos de comparação que permitirão escalonar os cargos a avaliar.

2. Definição do significado de cada um dos fatores de avaliação: Quanto melhor a definição dos fatores, tanto maior a precisão do método.
3. Escolha dos cargos de referência: Permite as comparações dos cargos. Os cargos de referência são escolhidos para facilitar o manuseio dos fatores de avaliação.
4. Escalonamento dos fatores de avaliação: Cada cargo referência é avaliado através do escalonamento dos fatores de avaliação.
5. Avaliação dos fatores nos cargos de referência: Tomando-se por base os cargos de referência, os fatores devem ser posicionados e ponderados quanto a sua contribuição individual para o total de modo que a soma total dos salários obtida para um cargo de referência possa ser dividida e considerada em termos absolutos para cada fator.
6. Montagem da Matriz de escalonamento e de avaliação dos fatores: É a reconciliação dos resultados obtidos na avaliação de fatores com aqueles obtidos no escalonamento original dos fatores. Deve haver conformidade entre as diferenças relativas indicadas pelo escalonamento e as diferenças absolutas encontradas nas alocações salariais arbitrárias e subjetivas.
7. Escala comparativa de cargos: Transformação da matriz de escalonamento e de avaliação em cada escala comparativa de cargos.

### **1.3.3. Métodos Sistêmicos**

Os métodos sistêmicos são processos desenvolvidos em laboratório (para cada organização em particular), dentro de uma abordagem própria e são fornecidas as organizações já prontas.

Os métodos mais conhecidos são Método "Hay" e Método "Hoyler".

O método "Hay" destina-se exclusivamente a avaliação de cargos gerenciais, sendo ineficaz para cargos administrativos, técnicos ou operacionais. Criado e desenvolvido pela Hay Inc., consultoria empresarial, ficou mundialmente conhecida

pela sua eficiência em avaliar "executivos" de grandes empresas, inclusive no Brasil (Sato, 2007).

Basicamente, o método Hay avalia os cargos com base em três fatores, os quais são:

- a) Know-how: é a soma total de quaisquer aptidões, conhecimentos e experiências requeridas pelo cargo, de maneira a propiciar um desempenho satisfatório. Independente da forma como foram obtidos. Know-how tem 3 dimensões, ou seja, os requisitos para:
  1. conhecimentos e habilidade prática, técnicas ou especializadas e disciplinas correlatas.
  2. capacidade para integrar e harmonizar as diversas funções envolvidas em atividades gerenciais: esta capacidade poderá ser necessária em um cargo de linha ou staff.
  3. habilidade na área de relações humanas.
- b) Solução de problemas: mede a intensidade do processo mental que utiliza o know-how na análise, avaliação, formação de conclusões e solução para os problemas. A medida que o raciocínio vai ficando restrito a soluções padrão, baseadas em precedentes ou relativas a outras, a Solução de Problemas diminui, havendo então uma ênfase do fator know-how.
- c) Accountability: é responder por uma ação e as conseqüências desta ação. É o efeito medido que o cargo exerce nos resultados finais.

Os três fatores são interligados à medida que o processo de avaliação se desenvolve, os julgamentos deveriam conduzir a um todo coerente. Não é correto, por exemplo, admitir que um cargo requer grande proporção de "know-how" e, então, decidir que ele precisa de relativamente pouca "solução de problemas" e "accountability".

Por outro lado, a integração das características levantadas em duas das áreas de julgamento, "solução de problemas" e "accountability", constituem o perfil do cargo. Este perfil pode ser nivelado, negativo ou positivo, dependendo de qual seja a variação, para mais ou para menos, nos valores numéricos atribuídos ao cargo em ambas as áreas. Assim, sempre que a "accountability" apresentar um número maior que a "solução de problemas", o perfil será positivo; porém se ocorrer o inverso será negativo, e, em

havendo equilíbrio será nivelado. Cargos de assessoria devem ser nivelados e cargos executivos (de linha) devem ser positivos.

O mecanismo do referido método é um tanto extenso e apresenta uma determinada complexidade. O objetivo aqui, foi apenas apresentar uma rápida noção, não entrando no mérito quanto aos seus detalhes técnicos, mesmo porque, a aplicação do método deverá ser realizado apenas por consultorias credenciadas pela Hay Inc.

O sistema Hoyler desenvolvido por Hoyler Consultores Associados, utiliza-se, para avaliar os cargos, de fatores cujos os graus estão organizados de maneira a indicar unidades que crescem numa progressão geométrica de 15%, e também utiliza para avaliação Quadros-Guia e comitê formados por gerentes de diversas áreas da empresa.

#### 1.4. ENFRAQUECIMENTO DO MODELO DE REMUNERAÇÃO TRADICIONAL

Vivemos em um ambiente com transformações constantes: a humanidade sofre diariamente mudanças nos aspectos legais, econômicos, sociais e organizacionais. A economia global muda, as pessoas mudam, as empresas também mudam. Então, por que não mudar o sistema de remuneração? Por que não adotar um sistema de remuneração estratégica, baseada em diversos itens que sejam interessantes para os empregados? Um sistema de remuneração que ofereça valor agregado para os empregados, compreendida por variáveis, ações da empresa, planos de aposentadoria e alternativas criativas. Uma remuneração que considere a habilidade, competência e desempenho dos profissionais.

Os sistemas tradicionais de remuneração apresentam algumas características com alto potencial para o fracasso:

- a) Inflexibilidade: As empresas recebem um tratamento padronizado, independente das características próprias e específicas.
- b) Visão limitada da realidade: O organograma da estrutura organizacional estabelecido não representa a situação atual, bem como os procedimentos e normas internas. Sendo assim, há uma visão limitada da realidade organizacional, o que pode causar prejuízos nos planejamentos e decisões.

- c) Conservadorismo: A estrutura organizacional mantida é extremamente burocrática, privilegiando muitos níveis hierárquicos, morosidade na comunicação interna e aumento dos processos críticos.
- d) Metodologia desatualizada: A implantação e/ou administração dos sistemas tradicionais de remuneração são trabalhosos, inflexíveis e morosos.
- e) Falta de sincronismo: empresas que adotam conceitos modernos em geral têm dificuldades para aceitar os sistemas tradicionais de remuneração, que podem representar uma barreira à evolução do processo de mudança.
- f) Divergências: Há dificuldades na convergência dos esforços para objetivos comuns em função da falta de visão futurista e orientação estratégica da organização, no que tange os conceitos praticados pelos sistemas de remuneração tradicionais.

Podemos dizer que a remuneração estratégica é um conjunto de diferentes maneiras para remunerar os empregados, representando um elo de ligação entre os indivíduos e a nova realidade das organizações. A remuneração estratégica deve considerar todo o contexto em que a organização está inserida, levando em conta as suas características e planejamentos atuais e futuros. Os empregados sentem-se mais valorizados e melhor remunerados, maximizando a sua contribuição individual para o sucesso da organização e cumprimento das metas estabelecidas.

Certamente, a remuneração estratégica é uma forma de obter maior vínculo entre as empresas e seus empregados.

## **2. O MIX DE REMUNERAÇÃO UTILIZADO PELAS EMPRESAS**

A origem da palavra “salário” – Salarium: quantidade de sal que cada soldado romano recebia como parte de seu soldo. De forma simplificada, podemos dizer que salário é toda remuneração referente ao trabalho humano (Yahoo Respostas)

De acordo com Gianini (2002), se analisarmos os últimos dez anos, podemos observar mudanças significativas. Dos três grandes eixos que compõe o mix de

remuneração de um profissional – salário fixo, variável e benefícios – o que mais sofreu alterações foi o salário variável, também chamado de incentivos de curto prazo.

## 2.1. NOVAS ESTRATÉGIAS E TÁTICAS DE REMUNERAÇÃO

Segundo Gil (2001), na última década as empresas começaram a perceber que os programas tradicionais de remuneração foram suplantados por estruturas novas, estratégias e processos de trabalho. Muitas empresas começaram soluções de remuneração mais compatíveis com a nova ênfase em valores como qualidade, serviço ao cliente, trabalho em equipe e produtividade.

### 2.2.1. Remuneração Funcional

Conhecido popularmente como PCS (Plano de Cargos e Salários) é um dos sistemas de remuneração mais tradicional entre os existentes e também o mais usual nas empresas em geral. O PCS é um sistema de remuneração interessante para aquelas empresas que sofreram uma rápida expansão ou grandes transformações em um curto espaço de tempo, pois é freqüente que essas organizações fiquem consideravelmente “bagunçadas” e a remuneração funcional é implantada em conjunto com um sistema de cargos e salários para a adoção de conceitos que ajudarão a promover o equilíbrio interno.

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

Um sistema de remuneração funcional é composto de: descrição de cargo, avaliação de cargos, faixas salariais, política para administração dos salários e pesquisa salarial.

Para algumas empresas, somente o sistema de remuneração funcional tornou-se desinteressante em função de divergências com as práticas gerenciais adotadas. Uma boa saída para sanar as divergências encontradas é a continuidade da prática do sistema de remuneração funcional com restrições em alguns componentes e/ou adaptação da metodologia, tornando-a mais moderna, tais como: alterações das descrições de cargos,

ampliação das faixas salariais, mudanças na avaliação de cargos e adoção de uma política para administração de salários focada nos negócios e interesses da empresa e empregados.

### **2.2.2. Salário Indireto**

Conhecido popularmente como benefícios oferecidos pelas empresas aos seus empregados, representando muitas vezes, uma parcela considerável da remuneração total. Nos benefícios praticados encontram-se: automóvel, empréstimo financeiro, assistência médica, previdência privada, estacionamento, auxílio-doença, auxílio-farmácia, assistência odontológica, auxílio-funeral, 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 muitas vezes os benefícios oferecidos pela empresa não agregam valor para os empregados. Por exemplo, uma empresa X oferece a todos os empregados um plano de saúde Y, cujos conveniados serão atendidos em hospitais públicos e têm direito a leitos coletivos. Certamente, esse tipo de convênio não será interessante para o nível gerencial da empresa, mas os mesmos se sentem praticamente obrigados a usufruir também desse benefício oferecido aos empregados em geral, independentemente do cargo que ocupa dentro da empresa. Concluindo, a empresa está tendo um gasto para oferecer tal benefício, o qual não está agregando valor nenhum a um determinado grupo de empregados.

Uma das alternativas para esse problema é a flexibilização dos planos de benefícios, dessa forma a empresa dará aos empregados a opção de escolha. Os empregados passam a escolher o que é melhor para ele e sua família.

### **2.2.3. Remuneração por Habilidades**

A remuneração é paga em função do conhecimento ou habilidades certificadas. Podemos definir a habilidade como o conjunto de conhecimentos que podem ser formalmente aprendidos mais aptidão pessoal, exemplificando: uma pessoa que frequenta um curso de liderança adquirirá conhecimentos sobre o assunto mas isso não garante que se tornará um líder nato, é necessário que tenha aptidão pessoal para isso.

Negociação, Comunicação, Trabalho em Equipe, Orientação para Resultados e Persuasão são exemplos de habilidades.

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 pode ser: bloco de habilidades, carreira, avaliação salarial, evolução salarial, treinamento e desenvolvimento e certificação de habilidades.

O sistema de remuneração por habilidade foca a pessoa e não a função, o que promove o desenvolvimento individual e conseqüentemente da organização. A Gestão de Recursos Humanos passa a assumir um papel mais estratégico do que tático na empresa.

#### **2.2.4. Remuneração por Competências**

Esse sistema de remuneração passou a ser interessante em função de diversos fatores, tais 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 e 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 conhecimentos, comportamentos e atitudes que os profissionais deveriam possuir para enfrentar a nova realidade e desempenhar melhor as suas funções, agregando maior valor.

Competência envolve conhecimento (tudo aquilo que pode ser formalmente aprendido), habilidades (embora possa ser aprendido, necessita de aptidão pessoal) e atitudes (postura/comportamento que o profissional necessita para o exercício do cargo).

O sistema de remuneração por competência é mais aplicável aos níveis gerenciais e sua implementação exige mudanças no modelo de gestão e no estilo gerencial, ao mesmo tempo em que funciona como um catalisador dessas mudanças.

#### **2.2.5. Remuneração Variável (Definição e tendência nas organizações modernas)**

Já não é suficiente apenas atrair e formar pessoas capazes de aprender constantemente, e que utilizem racionalmente suas habilidades e competências para lidar com as novas situações que se apresentam. É necessário seduzir, motivar, manter, comprometer, fidelizar esses talentos. Faz-se necessária assim, uma reflexão sobre a falência do atual modelo de remuneração da maioria das organizações, que não fornece suporte para manter um ambiente de compromisso e de motivação entre seus colaboradores.

Ganha corpo nas empresas a idéia de se aumentar a produtividade das equipes. Uma das formas de conseguir melhores resultados é a de estabelecer sistemas que contemplem a remuneração dos colaboradores em três setores básicos: salário fixo, salário variável e benefícios. Em média, o salário fixo do alto escalão é da ordem de 80% do total de remuneração. Os 20% restantes são variáveis. (Manager, 2004).

Não é mais possível tratar desigualdades com igualdades. Estamos vivendo no mundo da flexibilidade, onde cada vez mais as pessoas têm acesso a informação e se tornam mais exigentes. As empresas que querem alcançar resultados diferenciados, inovadores e vencedores deverão, obrigatoriamente, alinhar seu sistema de remuneração com suas estratégias, levando em consideração que o reconhecimento é fruto da arte de diferenciar pessoas e, conseqüentemente, isso é o que gera a mais sólida fidelidade aos resultados da organização.

Um programa bem estruturado de remuneração variável deve estar sintonizado com a complexidade organizacional. Fatores como estratégia, estilo gerencial e estrutura compõem um diagnóstico indispensável para a sua criação e implementação, uma vez que cada empresa possui características próprias e necessitam de um plano de remuneração que a elas se ajuste. É parte imprescindível desse diagnóstico determinar o perfil das pessoas envolvidas no processo produtivo e, a partir dos resultados de análise obtidos, compor o melhor programa.

Assim, os programas de participação em lucros e resultados, os famosos PPLRs, têm sido retirados das gavetas dos gestores para servir de balizador às políticas de remuneração flexível, complementar ao salário, tendo como objetivo motivar os trabalhadores a superar metas e assim proporcionar melhor desempenho à corporação.

Vale lembrar que essas políticas, desenvolvidas no âmbito do PPLR, levam remuneração extra aos funcionários dos diversos escalões a partir de algumas características básicas como, por exemplo, serem aplicadas apenas quando há resultado

econômico-financeiro positivo. Além disso, devem ser autofinanciáveis pelos resultados adicionais; serem balizadas por metas desafiadoras, de amplo conhecimento dos participantes e, por fim, cumprirem os preceitos legais e éticos.

Tendo também como objetivo principal a motivação do corpo gerencial para alcançar e superar metas estratégicas, as empresas de ponta têm adotado políticas de remuneração variável para seus executivos, preferencialmente dentro das regras básicas do PPLR. Essa preferência é decorrente do fato de a Lei do PPLR fixar regras aceitáveis de participação em resultados, satisfazer em grande parte a necessidade de motivar pessoas e, além disso, os valores pagos por esses critérios (bônus anuais, principalmente) serem livres de encargos trabalhistas e previdenciários. Sobre eles incide apenas Imposto de Renda, conforme tabela da Receita Federal.

Conforme pesquisa realizada por empresa internacional (Towers Perrin), 80% dos 1.200 executivos de primeiro escalão entrevistados acham que remuneração variável é fundamental, mas só 20% dizem ter atingido objetivos mediante aplicação desse sistema. No entanto, para todos, a remuneração variável aparece no topo das melhores práticas de remuneração/incentivo/retenção de talentos.

O que ocorre é que a maioria das soluções apresentadas, com o intuito de motivar e fidelizar talentos, é evasiva, apesar do crescente número de especialistas e idéias que surgem no mercado. Assim, ao invés de integrar novas estratégias, novas configurações organizacionais, valores e atitudes pessoais em transformação, muitas empresas continuam simplesmente a incorporar os mais recentes apetrechos da última moda administrativa. Esta é certamente uma das razões para o ínfimo desempenho de alguns planos de incentivos.

Dizem os especialistas que para ter sucesso é preciso que o sistema tenha regras definidas de comum acordo entre a alta direção e as equipes gerenciais. Aumenta a probabilidade de fracasso quando as regras são determinadas "de baixo para cima".

Outro fator de sucesso decorre do atrelamento das metas da política de remuneração variável às metas estratégicas da empresa. Assim, a remuneração variável não pode ser um programa distributivista, e sim um programa de comprometimento.

Pode-se concluir que na pressa de mudar, muitas empresas simplesmente esquecem, desprezam ou, ainda pior, utilizam mal uma das ferramentas mais eficazes nessa equação de mudança, a remuneração. Não se pode negar que o dinheiro direciona o comportamento, e é fundamental reenquadrar os sistemas de remuneração em uma visão mais ampla e abrangente. Nesse contexto, não se pode mais considerar apenas

cargos específicos e resultados financeiros, mas também as pessoas, seu desempenho individual e em equipe, e a visão organizacional, que é mantida por esse desempenho.

### **2.2.6. Remuneração Estratégica**

Cada vez mais as empresas e seus colaboradores vêm descobrindo que um casamento perfeito é aquele que é bom para ambas as partes. Se a empresa está indo bem, e obteve resultados positivos, nada melhor do que compartilhá-los com aqueles que contribuíram com seu trabalho para esse sucesso. Essa prática é muito mais do que um reconhecimento ao empenho dos funcionários. É uma estratégia eficaz de compensação, para mantê-los motivados e conscientes do valor do seu trabalho. Por isso, é cada vez maior o número de empresas que vêm aplicando o conceito de remuneração estratégica. Isto significa que possuem um plano de cargos e de carreira para dar oportunidades de desenvolvimento e ascensão profissional dentro da empresa, um planejamento e avaliação de desempenho e competências para poder identificar os melhores talentos na equipe, e programas de remuneração variável de curto e longo prazo para recompensar os funcionários pelos resultados positivos alcançados.

Uma pesquisa do Grupisa mostrou que aproximadamente metade das grandes empresas brasileiras já aplicam de alguma forma a remuneração estratégica. Um dos desafios para o sucesso dessa prática é o desenvolvimento de bons indicadores que possam avaliar os resultados. Para isso, muitas utilizam a ferramenta de gestão Balanced Score Card (BSC), criado na Universidade de Harvard (EUA) para construção desses indicadores. Segundo Ricardo Monte, Vice-Presidente do Grupisa, logo que essas empresas consolidam esses indicadores, e passam a acompanhá-los para atingir os resultados de negócio de forma balanceada, surge a necessidade de também reconhecer os colaboradores através da remuneração.

A remuneração variável cobre basicamente dois tipos de programas: de curto prazo, que engloba a Participação de Lucros e/ou Resultados e os Programas de Bônus; os de longo prazo, que são basicamente os programas de ações, utilizados como retenção de talentos nas empresas - explica Ricardo Monte.

Pesquisa feita em abril deste ano e apresentada no 9o. Congresso Nacional de Remuneração pela Symnetics, empresa especializada em projetos de BSC, mostrou que de 107 empresas pesquisadas, 63% de cargos de direção e 65% de cargos de gestão já estão contemplados por um programa de remuneração variável. A boa notícia para

quem tem esse tipo de remuneração é que 26% das empresas pagarão mais bônus em 2006, 68% permanecerão no mesmo patamar de 2005 e apenas 6% indicam que irão reduzir os valores de bônus pagos, segundo dados do Hay Group (Fênix Editora, 2008).

Porém, os consultores advertem que não basta apenas fazer a ligação da remuneração com resultados para construir uma relação produtiva entre empresa e colaborador. É preciso estar atento ao ambiente de trabalho e aos anseios dos funcionários.

Se de fato a empresa quer atrair e reter os melhores profissionais do mercado além de focar a sua gestão estrategicamente na remuneração, tem que preocupar-se também com o desenvolvimento, com o ambiente de trabalho e com a qualidade de vida dos seus colaboradores - diz João Teixeira, sócio-diretor da Trademark - Consultoria de RH (Fênix Editora, 2008).

No casamento entre empresa e colaboradores, nunca houve tanto esforço de ambos os lados para conquistar o parceiro. Independente se será uma relação duradoura, não resta dúvidas que ela está ficando mais justa e melhor.

### **2.2.7. Participação Acionária**

Pode gerar à organização e funcionários, bons resultados a médio e longo prazo, quando bem projetada. É um dos sistemas de remuneração mais complexo e sofisticado do conjunto de remuneração estratégica. Os empregados passam a sentir-se proprietários da empresa, focando uma relação de longo prazo e os mesmos passam a ter um senso de identidade, comprometimento e orientação para resultados.

Contudo, é necessário um projeto muito bem elaborado para a implantação de um plano de participação acionária, já que a mesma pode apresentar desvantagens para a empresa quando mal implantada como, por exemplo, uma distribuição mal dimensionada de ações que pode causar a redução do valor unitário, prejudicando os acionistas.

### **2.2.8. Alternativas Criativas**

São maneiras de remuneração que promovem um vínculo imediato entre o fato gerador e o reconhecimento. O reconhecimento, *feedback* e orientação é muito importante, pois existe uma relação muito grande entre a motivação, recompensa e desempenho.

Existem quatro tipos de reconhecimento: social (agradecimento público, cartas de reconhecimento, jantares de comemoração e outros), simbólico (passagens de avião, convites para teatro, etc), relacionado ao trabalho (promoção, participação em projetos especiais, etc) e financeiro (bônus, ações da empresa, prêmios especiais e outros).

### **2.2.9. Broadbanding**

Nessa modalidade de estratégia, os funcionários correm horizontalmente numa faixa salarial, recebendo aumentos à medida que melhoram seu desempenho. Essa estratégia não se aplica em todas as organizações, mas é especialmente útil nas empresas onde existem departamentos e onde se exige maior grau de especificação de competências entre os funcionários.

As formas e estratégias modernas de remuneração também prevêem a possibilidade de remunerar aqueles que são mais competentes no trabalho de forma diferenciada dos outros. Logo, podemos afirmar que há atualmente uma preocupação crescente das empresas em remunerar não mais o cargo, mas a pessoa que ocupa a posição.

## **3. O PAPEL DO RH NA IMPLANTAÇÃO E MANUTENÇÃO DE UM SISTEMA DE REMUNERAÇÃO ESTRATÉGICA**

### **3.1. A ADMINISTRAÇÃO ESTRATÉGICA DE RECURSOS HUMANOS E O PAPEL DO PROFISSIONAL DE RH**

A administração estratégica de recursos humanos (AERH) é a gestão que privilegia como objetivo fundamental, através de suas intervenções, a otimização dos resultados finais da empresa e da qualidade dos talentos que a compõe.

A AERH tem como objetivo participar e assessorar nas macro diretrizes da empresa, de modo a alterar o perfil dos resultados, e portanto, dos lucros da empresa, agregado valor através do capital humano existente na organização. Ou seja, o que era considerado uma área tático – operacional passou a atuar de forma estratégica.

A partir de 1990, empresas consideradas de ponta no mercado perceberam que a AERH era a chave do segredo para novas conquistas, principalmente após as idéias de Deming (1990) e seus 14 princípios.

Sobre as diferenças existentes entre uma administração de recursos humanos tático-operacional e uma administração de recursos humanos estratégica, Albuquerque (1988) traça paralelos importantes entre pontos como: seleção de pessoal, avaliação, compensação e desenvolvimento.



Quadro 2

Fonte: HayGroup

os três diferentes níveis existentes em uma organização, técnico, tático e estratégico, e cada uma delas se responsabiliza por estratégias diferentes de remuneração.

O nível técnico está ligado ao dever jurídico de cumprir obrigação imposta por normas jurídicas, cujo descumprimento acarreta aplicação da sanção (coerção imposta pelo Estado, ao final de um processo) correspondente. Também está relacionado às informações administrativas e custos de pessoal.

O nível tático precisa desenvolver claramente os objetivos, capacitar pessoas, investir no desempenho de profissionais e saber recompensá-los.

O nível estratégico está mais voltado para resultados, questão de valores e liderança. Líderes conscientes de que o verdadeiro êxito não pode existir sem felicidade. Então, é preciso liderar, conjugando razão e emoção, motivando os talentos do aspecto profissional, em paralelo aos sentimentos positivos, contidos no aspecto pessoal. Líderes humanizando a sua comunicação com os funcionários, servindo de modelos para que todos humanizem o próprio processo de pensar, sentir, falar e agir. Como pessoas e como profissionais. Só assim, as empresas podem ter o indivíduo profissional certo na função certa, o que resulta na verdadeira troca. Isto é, na doação espontânea de conhecimento e experiência, em forma de talentos e habilidades. Apenas isso significa retorno em termos de qualidade, produtividade e lucratividade (RH, 2006).

O planejamento estratégico de RH, pensado e trabalhado por Albuquerque, tem como finalidade integrar e compatibilizar os pensamentos e os objetivos de todas as áreas da empresa (finanças, marketing, produção, etc) e por esta razão “deriva dos objetivos e metas organização interna”, isto é “...os recursos humanos permeiam toda a organização nas suas diversas áreas e a responsabilidade de administrá-los não se limita aos responsáveis pela área funcional de RH, mas se estende a todos os executivos da empresa”.

Segundo Gil (2001), ao profissional de recursos humanos compete o desempenho de inúmeros papéis na organização. A natureza desses papéis é determinada por fatores diversos, tais como porte da empresa, natureza de seus produtos, política gerenciais, etc.

Com base no pressuposto acima é que destacamos que o profissional de RH deve ser, antes de tudo, um gestor de pessoas. Deve migrar de um trabalho meramente operacional para estratégico.

O papel dos profissionais de RH é fundamental no desenvolvimento do potencial humano dentro das empresas, pois são eles que irão auxiliar os gestores a encontrar e a desenvolver os futuros líderes da empresa. É importante lembrar que um líder em potencial pode sentir-se totalmente desmotivado e incapaz de lidar com as adversidades diárias se não tiver um acompanhamento adequado. Por isso é importante que o RH saiba diferenciar um alto potencial de um profissional desmotivado.

As estratégias de RH devem estar alinhadas às estratégias de negócio da empresa, e que os objetivos das empresas são também objetivos de RH. Em suma, os resultados obtidos pela área de RH devem adicionar valor a uma empresa.

Portanto, para seguir todas as fases de implantação de um programa de remuneração estratégica, é necessário não só a visão voltada para os processos, mas o foco nos resultados a médio e longo prazo, alinhados aos objetivos do negócio da companhia.

Basicamente, podemos agrupar a implantação de um sistema de remuneração estratégica em seis etapas (Via 6, 2005):

- a) Diagnóstico da empresa: Levantar informações inerentes à posição da organização, sistema de remuneração adotado e o funcionamento do mesmo, pontos fortes e fracos do sistema utilizado, compatibilidade entre o sistema utilizado e a estratégica, estilo gerencial, estrutura da empresa e sistemas de apoio, facilidades e dificuldades para realização da estratégia da organização e processos de mudanças organizacionais.
- b) Direcionamento da empresa: Saber aonde a empresa deseja chegar, quais as diretrizes estratégicas e objetivos das mesmas, fatores críticos de sucesso, características do estilo gerencial utilizados e posição de todos os envolvidos frente à evolução da estrutura organizacional.
- c) Definição do modelo conceitual de remuneração: Valorização das competências e habilidades ligadas às diversas funções, benefícios implantados e critérios para opções, determinação do mercado de referência, forma de comparação e diretrizes da organização, princípios de comparabilidade entre funções similares e grau de acesso às informações relacionadas a salários, bem como os canais de comunicação para envio de comentários, dúvidas e reclamações.
- d) Construção de um sistema de remuneração: Estimar o grau de compatibilidade entre o sistema a ser adotado e a estratégia, estilo gerencial e estrutura da empresa, bem como a coerência entre o sistema de remuneração e demais sistemas de apoio. Também fazem parte dessa etapa o levantamento de facilidades e dificuldades à realização da estratégia da empresa e mudança organizacional.
- e) Implantação do sistema de remuneração estratégica: Planejamento, preparação dos líderes, treinamento de facilitadores, comunicação e sensibilização e construção de um sistema de medição para a implantação.

- f) Garantia da evolução contínua do sistema: Conscientização da necessidade de trabalho constante para evolução do sistema de remuneração estratégica.

### 3.2. OS PROBLEMAS ENFRENTADOS NA ADMINISTRAÇÃO DE CARGOS E SALÁRIOS

A construção de Plano de Cargos e Salários é tarefa complicada, que requer planejamento estratégico, definição rígida de metas, pois é uma medida que provoca grande impacto nas pessoas e no desempenho da organização pelos seus efeitos e conseqüências.

Nas organizações contemporâneas, advindas da transformação do trabalho ao longo dos tempos, principalmente pela Revolução Industrial, Fordismo e posteriormente pela indústria japonesa, onde fatores como produtividade, lucratividade e qualidade de produtos, serviços e processos gerenciais são incentivados ferozmente nos negócios de maneira geral, a otimização e estruturação da gestão de cargos e salários tem papel crucial para o sucesso eminente em organizações estatais. A administração de cargos e salários consiste em ajustar as necessidades estruturais das organizações e as expectativas diversas dos trabalhadores, englobando em sua abordagem conceitual, as etapas de elaboração, classificação, procedimento, vantagens e desvantagens, fórmulas estatísticas e sua utilização prática em ambiente laboral. A estrutura de cargos e salários geralmente encontra-se verticalmente nas empresas, distribuídas em níveis estratégicos, táticos e operacionais (Administradores, 2007).

Existem departamentos que atuam especificamente no sistema de recompensas, benefícios, remuneração e desempenho organizacional. Os recursos humanos além de operacionalizarem o processo de produção, em muitos casos devem decidir, gerando ainda mais a importância estratégica do planejamento quando se fala em administração de cargos e salários nas organizações.

Um dos maiores desafios das políticas salariais atualmente é direcionar recursos e focos para os objetivos estratégicos de curto, médio e longo prazos, atrelar remuneração ao valor agregado pelo indivíduo e grupo, possibilitar crescimento individual, independente da hierarquia, promover desenvolvimento da visão sistêmica, sem perder o foco de resultado motivar os profissionais das atividades meio, usar

conceitos uniformes, adequando metodologia às particularidades torná-la suficiente para atrair talentos e gerar inovações. Atualmente são percebidos períodos de euforia e de recessão, advindos da globalização mundial, que geram diferentes formas de se administrar cargos e salários, visando medidas adequadas de gestão e direcionamento do contingente humano nas organizações. Para tanto, a harmonia entre as partes precisam ser asseguradas, criando o equilíbrio da relação capital/trabalho, tendo para cada cargo uma remuneração justa, beneficiando a motivação e estima dos trabalhadores, repercutindo sobremaneira na produtividade e lucratividade da organização.

O objetivo da administração de cargos e salários sem dúvida é o apoio à tomada de decisão no momento da contratação de mão-de-obra especializada ou não, porém o avanço da tecnológica e uma constante e a adaptação empresarial deve ser uma realidade permanente, continua e competente em qualquer empreendimento mercantil.

Para Gil (2001), alguns dos principais pontos críticos observados nas empresas brasileiras com relação a administração de cargos e salários, de acordo com especialistas são:

- a) Inflexibilidade do sistema de remuneração: os sistemas tradicionais de remuneração são muito rígidos, visto que procuram tratar a remuneração de forma homogênea. Segundo o autor poderão ser adotados pelas empresas sistemas mais flexíveis de remuneração.
- b) Conservadorismo: Os sistemas tradicionais de remuneração foram criados para uma organização hierarquizada. A adequação do modelo de remuneração adotado à visão de futuro da empresa é imprescindível para o alcance dos resultados.
- c) Confidencialidade do sistema de remuneração: As informações salariais costumam ser confidenciais na maioria das organizações. Isso se faz necessário para a garantir o sistema de remuneração. Todavia, costuma-se dizer que isso reduz o poder de decisão das chefias sobre avaliações de desempenho e aumentos por mérito. Argumenta-se que o ideal seria abrir as regras aos subordinados.
- d) Recompensas relacionadas mais à posição hierárquica do que à posição do trabalho: em muitas empresas, o sistema de remuneração parece pressupor que os resultados alcançados em determinadas áreas devem-se exclusivamente às chefias.

- e) Inexistência de planos para funções técnicas: na maioria das empresas os planos de carreira alcançam apenas os ocupantes de funções gerenciais. Por isso os profissionais que atuam exclusivamente nas funções técnicas não tem perspectivas de progressão profissional.
- f) Baixa participação das chefias no processo de administração salarial: Com muita frequência, nas empresas, as atividades referentes à descrição de cargos, avaliação de desempenho e de mérito são, de certa forma, assumidas pela área de remuneração ou a ela transferidas. Como consequência, a participação das chefias no processo fica sensivelmente reduzida.

Existem, ainda, fatores que afetam o “design” do sistema de remuneração. São eles:

- a) Fatores Externos: economia, características da força de trabalho, cultura empresarial, legislação vigente, ambiente de negócios, etc.
- b) Fatores Internos: ciclo de vida do negócio, custos de folha de pagamento, cultura organizacional, estratégias da organização, etc.

Diante dos obstáculos previstos acima é importante salientar que para os responsáveis pela implantação de um sistema de remuneração voltado para a estratégia do negócio é imprescindível a participação da alta gerência e que os objetivos do programa sejam claros para a organização.

De acordo com Wood Jr & Picarelli Filho (1999) A empresa que decide implementar um plano de remuneração variável precisa ter em mente que ele é um fator de vantagem competitiva, que irá alavancar os resultados estratégicos. Existem alguns fatores críticos para o sucesso de um sistema de remuneração: a importância de uma orientação estratégica clara, garantia de que os objetivos estejam ao alcance dos grupos e indivíduos, existência de um horizonte pré-determinado e alto grau de flexibilidade.

A competitividade humana nas organizações faz parte do processo de contínuo desenvolvimento e evolução empresarial, para tanto, os gestores e autoridades constituídas, devem estar atentos para a necessidade de otimizar a Administração de Cargos e Salários na Organização, adaptando-se ao mercado, à tecnologia e às tendências micro e macro econômicas. Analisar e conhecer a importância e o alcance da

gestão de cargos e salários nas organizações, bem como conhecer as técnicas e os métodos para fixação dessas ferramentas gerenciais são fatores de solução de problemas organizacionais já utilizados por grandes organizações no mundo, problemas estes que podem ser visualizados como: diminuição da produção, qualidade, faltas e atrasos além do normal, agressividade, desinteresse, não cumprimento de prazos, pedidos de demissão, insatisfação em ambiente laboral, dentre outras situações comportamentais dos quadros funcionais, diante da inexistência ou omissão dos gestores em relação à sistemática da administração de cargos e salários nas empresas. A administração de cargos e salários nas organizações deve ser preocupação constante dos gestores e trabalhadores em geral, para tanto, o planejamento desta atividade administrativa, precisa acompanhar o avanço tecnológico e das profissões ao longo dos tempos, além disto, aspectos como mudanças de mercado e políticas econômicas.

A administração de cargos e salários nas organizações é importante porque tem o papel de administrar suas variáveis, se prestando a conhecer profundamente cada função do conjunto de cargos, no que diz respeito aos requisitos mínimos estabelecidos, para poder atribuir, com segurança um valor absoluto justo, compatível com a estrutura de cargos da organização e suas disponibilidades econômico-financeiras. Outra atribuição importante para a administração de cargos e salários é realizar uma boa descrição dos cargos da organização e vincular o Planejamento estratégico com a mesma. Nesta fase, são registrados as decisões estratégicas, os prováveis impactos sobre a organização e seus Recursos Humanos e a indicação das ações estratégicas para atender às necessidades. O planejamento faz uma análise de confrontação entre as decisões estratégicas e as variáveis de impacto, sinalizando situações que precisam ser ajustadas. Dessa forma, os gestores podem contribuir na identificação das ações estratégicas.

Diante dessa realidade, visualiza-se a administração de cargos e salários como uma excelente ferramenta a ser utilizada pelo setor de Recursos Humanos, pois envolve ações gerenciais e técnicas das organizações e é responsável pela remuneração equitativa, motivação e carreira dos funcionários, agregando a estas atividades os fatores motivacionais, fomento e beneficiários para os mesmos.

#### **4. ESTUDO DE CASO**

Importante destacar o reflexo de um sistema de remuneração estratégico adotado nas empresas. Tomamos como base o estudo de caso de uma empresa genuinamente cearense, de grande porte, com abrangência nacional e que atua há 67 anos no mercado. A empresa já adota a metodologia Hay de pontuação de cargos para os cargos executivos e resolveu há dois anos implantar um sistema de remuneração variável – Programa Prosperar, baseado no alcance de metas da organização, metas de equipe e metas individuais.

##### **Remuneração variável premia performance**

Com o intuito de motivar os funcionários a desempenharem bem seus trabalhos, desenvolvendo habilidades e empregando esforços para o crescimento da empresa, esta vem trabalhando com um sistema onde o desempenho do funcionário é avaliado e mensurado dentro de uma “régua” de pontuação pré-determinada.

Colaboradores que tiverem desempenho diferenciado recebem participação no resultado da empresa. Essa é a premissa maior do programa na empresa.

Quanto mais forte o resultado financeiro da empresa, maior o ganho para o colaborador. Esta relação ganha-ganha, ou seja, que é boa para todos os envolvidos, é a base do conceito do Prosperar. Em abril de 2007, a empresa disponibilizou remuneração variável para cerca de 70% dos colaboradores em todo o País, que foram avaliados com desempenho diferenciado.

O gerente de RH afirma que incentivos financeiros têm forte impacto na motivação das pessoas e na retenção de talentos na empresa. Ele ressalta que o Prosperar não tem por objetivo socializar os ganhos da empresa, mas reconhecer as pessoas que geram resultado diferenciado.

“O Prosperar é um sinal fortíssimo e muito claro da disposição da empresa de compartilhar resultado. O programa tem um efeito positivo muito importante, de estimular as pessoas a se esforçarem mais para que a empresa tenha um resultado cada vez melhor”, afirma o gerente de RH.

A Diálogo (5ª edição, 2007) conversou com colaboradores que foram avaliados positivamente. Eles comentaram características e atitudes no trabalho que fazem a diferença para a empresa. “Procuro colaborar ao máximo com todos os departamentos

para que as informações possam fluir da melhor maneira possível. É importante ser pró-ativo, buscar soluções aos problemas do dia-a-dia, e valorizar um clima de profissionalismo, tratar bem a todas as pessoas, independente da função que ocupe na empresa”, avalia o coordenador administrativo da Unidade na Lapa, em São Paulo, e que está na empresa há 12 anos.

O gerente industrial da Unidade Cabedelo, tem quatro anos de empresa. Ele havia trabalhado 10 anos em uma grande empresa que tinha um programa de participação nos resultados, mas ele afirma que não era tão abrangente como o Prosperar. “Onde eu trabalhava, somente 50% das pessoas recebiam e 50% não ganhavam. Tem muita gente que se esforça, mas pode ser um esforço sem resultado, mas isso pode não ser o que a empresa precisa para crescer.”

Ele afirma que não existe um sistema de gestão se não houver consequência, por isso entende que o Prosperar premia as pessoas de desempenho diferenciado, mas também sinaliza que outras pessoas precisam melhorar e se adequar às expectativas da empresa.

Para ele, a avaliação positiva que recebeu é resultado do trabalho de equipe em Cabedelo. “Penso muito numa coisa: gosto de fazer aos outros o que gostaria que fizessem comigo. Sou muito focado em ser o mais justo possível segundo os meus valores e os da empresa.”

“Acredito que esta avaliação é feita em um conjunto de conhecimento técnico, habilidades e atitudes”, afirma a analista de Tesouraria no Escritório Central, em Fortaleza. Ela trabalha na empresa há quase 30 anos e sempre se interessa por fazer cursos que possam aperfeiçoar suas atividades. “Adoro o que faço e tenho amor pela empresa. Defendo cada centavo da empresa”, ressalta.

O operador da fábrica de massas em Salvador (BA), opina que é fundamental ter disponibilidade, responsabilidade e trabalhar duro, sempre que necessário, por um bom resultado. “Temos de ter compromisso com o trabalho”, comenta este, que está na empresa há 17 anos.

Eles citam que a motivação que o Prosperar proporcionou vai além da questão financeira. “Vale mais o fato de que alguém enxergou o que fizemos. É muito bom receber a gratificação e a consideração por tudo o que se fez”, diz o coordenador administrativo da Lapa. O operador de fábrica da Bahia vai no mesmo rumo: “Trabalho com alegria, arregaço as mangas e faço tudo por um serviço bem feito. Foi muito bom

chegar em casa, mostrar a quantia do Prosperar e dizer que foi resultado de muito trabalho.”

A analista de tesouraria do escritório central diz que torce para que a empresa tenha resultados cada vez melhores para que os colaboradores possam receber uma remuneração variável maior. Para o gerente industrial de Cabedelo, a lição do Prosperar é que todos precisam ter consciência de que a empresa precisa ser mais competitiva. “O negócio só é bom quando é bom para as duas partes, empresa e colaborador. Conforme o resultado da empresa for melhorando, acredito que aumentará a disposição de ampliar a remuneração variável.”

Para todos eles, o fato de terem sido avaliados positivamente aumenta a responsabilidade daqui por diante. “Devo trabalhar cada vez mais e melhor, procurando atingir os objetivos que a empresa espera alcançar”, afirma o coordenador administrativo da Lapa. O gerente industrial de Cabedelo complementa que se todos trabalharem com essa visão, a empresa vai conseguir um desempenho melhor, o que será muito bom para todos.

O gerente de recursos humanos corporativo enfatiza que segundo uma pesquisa da Consultoria HayGroup com empresas de consumo, 69% delas têm programa de participação nos lucros ou resultados, 6% utilizam o programa de forma parcial e 25% não utilizam.

Ele afirma que a experiência da empresa em estudo foi muito mais ousada do que a da maioria das outras empresas de consumo. “Nenhuma outra empresa paga um percentual tão grande do seu lucro líquido”, comenta. No caso específico do Prosperar 2006, por uma concessão excepcional do Conselho de Administração, a empresa disponibilizou 16% de seu lucro líquido para o Prosperar, percentual que correspondeu a R\$ 5,6 milhões. A média entre as empresas que possuem programa de participação nos resultados é compartilhar 7% do lucro líquido, chegando a um extremo de 12% em alguns casos.

O gerente de RH acredita que a tendência é aumentar muito o número de empresas que oferecem programas de participação no resultado atrelados ao desempenho financeiro da organização. “A remuneração variável é o grande diferencial de atração e retenção de talentos. Ela é uma alternativa para as empresas que querem crescer e, acima de tudo, fazem gestão de performance”, afirma.

A estrutura do Prosperar está baseado em três esferas de avaliação: metas da organização, metas das equipes e avaliação de desempenho individual. Se as metas da

organização não são atingidas, ou seja, se não há redução de custo fixo e custo variável e aumento de receita líquida e Ebitda (capacidade de geração de caixa para investir), não há resultado a ser compartilhado.

Se as metas da organização são atingidas, são avaliadas as metas de equipe e as individuais.

Ele recomenda que as pessoas que tiveram o desempenho avaliado como abaixo do esperado procurem conversar com seus chefes para que entendam o que se espera delas. “Todos devem melhorar seu desempenho e, para isso, o superior imediato é o principal aliado”.

Ele avalia que as regras do Prosperar 2007 devem estar definidas até 6 meses depois, no máximo. “Vamos ajustar o que for necessário, este processo é um aprendizado para todos. O Prosperar tem muito mais potencial para distribuir e pagar mais do que ele pagou este ano. Desde, é claro, que o resultado cresça mais ainda”.

A empresa com base em pesquisa de clima realizada com 85,06% dos funcionários procurou abordar questões acerca da importância da remuneração direta e indireta na performance interna e motivação dos funcionários. O questionário foi resolvido através da internet e via formulário impresso. No quadro abaixo, podemos analisar com mais clareza como chegamos a este número:

	Via Internet	Via Form. Impresso	Total
Pessoas Convocadas a Participar	746	1563	2309
Proporção Internet/ Papel	32,3%	67,7%	100%
Participantes Respondentes	589	1131	1720
Adesão	79,0%	72,4%	74,5%
Total de “Não Respondentes”. Incluindo afastados	157	432	589
Porcentagem “Não Respondentes”	21,0%	27,6%	25,5%
Participantes em Férias/Afastados	93 (*)	194 (*)	287
Pessoas Não Afastadas Convocadas a Participar	653	1369	2022
Adesão Real	90,20%	82,62%	85,06%

Quadro 3

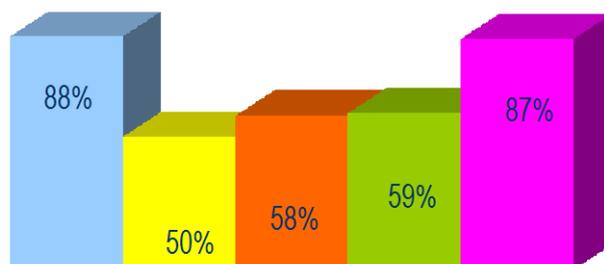
Fonte: Própria

A pesquisa possuía três questionários e para cada pergunta, o funcionário deveria marcar uma das opções propostas: concordo totalmente, concordo, nem concordo nem discordo, discordo ou discordo totalmente. Abaixo segue um dos questionários como exemplo.

Questionário 1					
Marque para cada um dos itens a seguir a coluna que melhor descreve sua satisfação					
	C o n c o r d o t o t a l m e n t e	C o n c o r d o	N e m c o n c o r d o n e m d i s c o r d o	D i s c o r d o	D o t o t a l m e n t e d i s c o r d o
Acho que recebo um salário justo, comparado com outras empresas					
Acho que recebo um salário justo, comparado com os meus colegas					
O Prosperar é uma ferramenta de motivação para o alcance dos resultados					
Os colaboradores são comprometidos com as metas apresentadas no Prosperar					
Os benefícios oferecidos pela JMACEDO são equivalentes com os que o mercado pratica					
O meu salário é adequado para as atividades e responsabilidades que tenho					
O salário que recebo é equivalente ao que o mercado pratica para a minha função					
Eu mudaria de emprego se recebesse uma proposta para trabalhar ganhando 10% a mais					
Sinto que através do prosperar posso ser recompensado pelo que produzi					

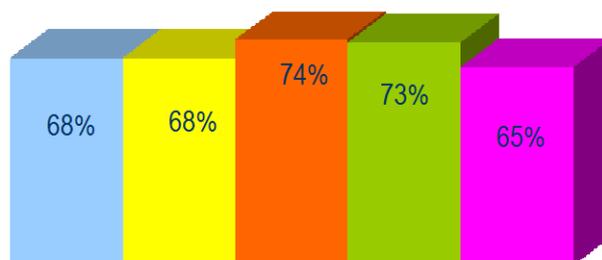
Depois de apuradas todas as respostas os resultados eram consolidados, como mostra, a exemplo, os dois gráficos demonstrativos abaixo:

### Sobre Remuneração e Benefícios



- Os benefícios oferecidos são equivalentes com os que o mercado pratica na minha função.
- O salário que eu recebo é equivalente ao que o mercado pratica para a minha função.
- Acho que recebo um salário justo, comparado com meus colegas.
- Acho que recebo um salário justo, comparado com outras Empresas.
- O meu salário é adequado para as atividades e responsabilidades que tenho.

## Sobre o Prosperar – Programa de Remuneração Variável



- O PROSPERAR é uma ferramenta de motivação para o alcance dos resultados
- Os colaboradores são comprometidos com as metas apresentadas no PROSPERAR
- Acredito que o PROSPERAR contribui para o atingimento dos resultados
- Se a organização obter sucesso também ganharemos com isso
- Através do PROSPERAR poderemos ser recompensados pelo que produzirmos

Após a análise dos resultados da pesquisa de clima, podemos perceber que a remuneração é fator determinante na motivação dos funcionários. Um sistema de remuneração estratégico focado nos objetivos da organização e que premia os funcionários de acordo com o alcance de metas, é diferencial na atração de profissionais capacitados e retenção de talentos na companhia.

Mas sempre há um outro lado. Para aqueles que ficam de fora da premiação o sentimento não deve ser dos melhores. Até que ponto se é julgado de forma justa? Os parâmetros são mesmo profissionais ou é levado em consideração algum quesito pessoal? Com certeza a dúvida paira para aqueles que se sentiram injustiçados e o clima organizacional passa por um período de tensão, até que o tempo recoloque essas pessoas trabalhando novamente em prol do reconhecimento tão merecido.

A pesquisa foi baseada em dados secundários, isto é, dados já existentes. As fontes da pesquisa dos dados secundários foram dados externos, aqueles referentes à publicações diversas, que podem ser governamentais, associações – sindicatos, revistas, jornais, etc, e fontes padrões que podem ser estudos de mercado, painéis de consumo, etc. No estudo de caso em questão, a aplicação correta de coleta desses dados tornou possível visualizar rapidamente todo o contexto em que a empresa estava inserida.

Fazendo uma relação com a teoria estudada podemos verificar que o caminho das pedras já está trilhado mas alguns ajustes sempre são necessários durante o percurso. Porque é impossível agradar a todos e um único funcionário desmotivado

pode afetar o bom desempenho de todos os outros. Devemos estar atentos às necessidades de cada funcionário e aliá-las as necessidades das empresas. Se torna viável, sim, utilizar a participação nos lucros como forma de recompensa para aqueles com maior desempenho mas diante de um embasamento sólido e feito de forma clara.

A remuneração estratégica pode ser um diferencial na organização mas é fundamental sabermos a forma e o momento certo de utilizá-la. A empresa precisa estar bem preparada e bem embasada, caso contrário, o sucesso pode se transformar em fracasso.

## **5. CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Percebemos que os sistemas tradicionais de remuneração ainda continuam sendo bastante utilizados pelas organizações. A remuneração baseada na importância do cargo dentro da hierarquia da empresa e nas atividades do funcionário é adotada pela maioria das empresas.

Porém, é crescente a implantação de sistemas de remuneração que premiam os funcionários de acordo com o alcance de metas. A remuneração variável tem sido bastante utilizada como complemento ao salário base e é uma alternativa de compensação estratégica utilizada pelas organizações.

No estudo de caso apresentado, percebe-se que o programa de participação nos lucros e resultados implantado pela empresa analisada, uma das práticas de compensação variável mais comuns e baseada em performance, influenciou positivamente na motivação dos funcionários, assim como na aceleração do processo de mudança organizacional na qual a empresa vivencia.

Concluimos que a metodologia de remuneração aplicada de forma eficiente e estratégica, baseada no negócio e propósito da organização pode, além de trazer retornos significativos para a empresa, influenciar positivamente na motivação e performance individual dos funcionários, atrair e reter profissionais capacitados e, conseqüentemente, torná-la mais competitiva no mercado.

Enfatizamos ainda que, independente do sistema de compensação adotado, torná-lo parte da estratégia da empresa, exigirá que o profissional de RH tenha uma visão além do tático-operacional. Este novo profissional deverá ter um profundo

conhecimento da organização como um todo, desta forma poderá vincular os sistemas adotados às estratégias de logo prazo da empresa.

Se o objetivo era mostrar a importância da remuneração estratégica como forte propensor ao sucesso das organizações, ele foi alcançado. Os dados levantados e apontados poderão contribuir para todos aqueles que estejam buscando atuar de forma inovadora e queiram uma alternativa certa de motivar seus funcionários. Desse modo, quem mais lucra é a empresa.

## 6. BIBLIOGRAFIA

PONTES, Benedito Rodrigues (2002). **Administração de Cargos e Salários**. 9.ed. São Paulo: LTr

GIL, Antônio Carlos (2001). **Gestão de Pessoas**. 1.ed. São Paulo: Atlas

CHIAVENATO, I (1999). **Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. Rio de Janeiro: Campus.

CHIAVENATO, I (1998). **Remuneração, benefícios e relações de trabalho**. 2ed São Paulo: Atlas.

CHIAVENATO, Idalberto; SAPIRO, Arão (2003). **Planejamento Estratégico: fundamentos e aplicações**. Rio de Janeiro, Elsevier.

WOOD JR, T. & PICARELLI FILHO, V. (1999). **Remuneração estratégica: a nova vantagem competitiva**. São Paulo: Atlas

XAVIER, Paulo Roberto, Mateus de Oliveira Silva, Júlio Massaaki Nakahara (1999).

**Remuneração Variável: quando os resultados falam mais alto**. São Paulo: Makron Books.

CAMILA Hatsumi Minamide, **Sistemas de Remuneração Tradicionais e a Remuneração Estratégica**.

Revista **O Melhor do RH**, Anuário 2002.

SWISSCAM BRASIL. Disponível em: [www.swisscam.com.br](http://www.swisscam.com.br). Acesso em: 16.01.08

VIA6. Disponível em: [www.via6.com](http://www.via6.com). Acesso em: 20.01.08

Êxito Contadores. Disponível em: [www.exitocontadores.com.br](http://www.exitocontadores.com.br). Acesso em: 20.01.08

PROMERITO CONSULTORIA. Disponível em: [www.promerito.com.br](http://www.promerito.com.br). Acesso em: 16.01.08

SATO. Disponível em: [www.sato.adm.br](http://www.sato.adm.br). Acesso em: 04.02.08

MANAGER ON LINE. Disponível em: [www.manager.com.br](http://www.manager.com.br). Acesso em: 25.02.08

ADMINISTRADORES – O PORTAL DA ADMINISTRAÇÃO. Disponível em: [www.administradores.com.br](http://www.administradores.com.br). Acesso em: 04.02.08

AVANÇA NORDESTE. Disponível em: [www.avancane.com.br](http://www.avancane.com.br). Acesso em: 04.02.08

ADMINISTRAÇÃO COM GESTÃO DE NEGÓCIOS NOTURNOS FORMANDOS 2004.2 – FABAC. Disponível em: [www.gn2004fabac1.kit.net](http://www.gn2004fabac1.kit.net). Acesso em: 04.02.08

UNIVERSIDADE JOSÉ DO ROSÁRIO VELLANO – UNIFENAS. Disponível em: [www.unifenas.br](http://www.unifenas.br). Acesso em: 04.02.08

RH.COM.BR – Disponível em: [www.rh.com.br](http://www.rh.com.br). Acesso em: 07.02.08

FÊNIX EDITORA – Disponível em: [www.rhcentral.com.br](http://www.rhcentral.com.br). Acesso em: 07.02.08