

# **SISTEMAS DE REMUNERAÇÃO E BENEFÍCIOS**

## **CAPÍTULO 2 - COMO O PLANO DE CARGOS IMPACTA NA REMUNERAÇÃO?**

Rafaela Carvalho de Oliveira

# Introdução

Quando um profissional inicia em uma carreira, é natural que ele tenha um desejo íntimo de progredir, isto é, crescer naquela carreira, como objetivo de ganhar uma remuneração cada vez maior, mais satisfatória e mais significativa. É notório que a remuneração está diretamente relacionada com a sensação de sucesso de um trabalhador. Ele tende a acreditar mais no seu potencial conforme percebe que é melhor remunerado para fazer o seu trabalho.

Contudo, qual o papel da empresa para que isso se realize? Como saber o momento certo de promover um colaborador? Como podem ser feitas as progressões na carreira? E os ajustes salariais? Será que um plano de cargos é a solução? Essa não é uma missão fácil: afinal, ao promover um colaborador, outro pode se sentir preterido e desmotivado. Além disso, ao aumentar a remuneração de vários colaboradores, isso implica em maiores dispêndios por parte da empresa e um aumento nos custos.

Como planejar adequadamente esse cenário para que os dois polos (empregado e empregador) possam ter seus desejos atendidos, mantendo a sustentabilidade e crescimento do negócio? É isso que você vai estudar neste capítulo. Como uma definição adequada dos cargos e salários poderá ser realizada para que a remuneração paga aos trabalhadores seja a mais benéfica para todos os envolvidos. Existe uma forma única de remunerar? Uma forma mais correta? Prossiga nos seus estudos e descubra o universo dos sistemas de remuneração.

Bons estudos!

## 2.1 Plano de cargos e suas derivações

O cargo representa a base para que um plano de cargos e salários funcione em uma organização, contudo, ele não é o único foco. Como o próprio nome indica, é preciso que a atenção esteja voltada tanto para os cargos, quanto para os salários. Afinal, a relação entre os dois fatores permitirá que as promoções, movimentações e progressões sejam mais justas e possíveis, assim como aumentará o interesse de candidatos por uma vaga na empresa. Por isso, neste tópico você vai estudar a pesquisa e a política salarial, dois importantes aspectos relacionados à construção de um plano de cargos e salários. O olhar do gestor precisa estar voltado para dentro, para a equipe e para a realidade da empresa, mas também para o mercado, para o que está acontecendo no ambiente externo. Acompanhe!

### 2.1.1 Pesquisa salarial

É muito importante que as empresas mantenham uma coerência interna e tenham equidade em relação ao pagamento dos salários, ou seja, que a remuneração seja justa. Contudo, a atenção não deve estar voltada apenas para o ambiente interno, mas para o mercado também, de modo que a empresa remunere adequadamente, mesmo quando em comparação com a concorrência.

É neste contexto que entra a necessidade da pesquisa salarial, a qual pode ser definida como “o instrumento por meio do qual a empresa capta informações sobre cargos, salários, benefícios, procedimentos e políticas de remuneração praticados pelas empresas, em mercado previamente escolhido, visando subsidiar a implantação ou manutenção de sua própria política salarial” (MARRAS, 2012, p. 55).

A análise das remunerações pagas no mercado é fundamental para que a empresa possa planejar adequadamente o seu plano de cargos e salários. Mas como essa pesquisa pode ser feita? Para Chiavenato (2015), existem três formas básicas, que são: utilização de pesquisas já realizadas por outras organizações, utilização de pesquisas realizadas por empresas especializadas ou desenvolvimento da própria pesquisa salarial.

Os principais fatores que precisam ser levantados e definidos durante a realização da pesquisa salarial são os descritos a seguir (CHIAVENATO, 2015; MARRAS, 2012; SALÍCIO, 2015). Para conhecê-los, clique nas abas.

### Cargos de referência

Ou amostrais, são os cargos que serão pesquisados para representar o mercado de trabalho e a estrutura interna. O número de cargos definidos dependerá do tipo de atividade da organização, das suas possibilidades, necessidades e, também, interesses. Eles precisam ser: representativos de diferentes pontos de sua curva salarial; facilmente identificáveis e comparáveis; representativos dos setores de atividade da empresa.

### Empresas participantes

Serão selecionadas (convidadas a participar) algumas empresas para representar o mercado de trabalho. Para isso, são utilizados critérios como localização geográfica, segmento/ramo de atividade, porte e política salarial. Não existe um número padrão. O grupo de empresas participantes será chamado de painel de empresas.

### Período da pesquisa

Definição da data de início e fim. Isso contribuirá na delimitação do escopo do que será pesquisado e, também, do número de empresas participantes.

Você pode estar se perguntando: mas, como será realizada essa pesquisa? Ela pode ser feita através de questionários, visitas, entrevistas presenciais e reuniões, telefonemas ou troca de e-mails entre especialistas (CHIAVENATO, 2015; SALÍCIO, 2015).

Não serão pesquisados apenas os salários dos cargos, como nome da pesquisa sugere, mas diversos fatores relacionados ao sistema de remuneração. Confira!

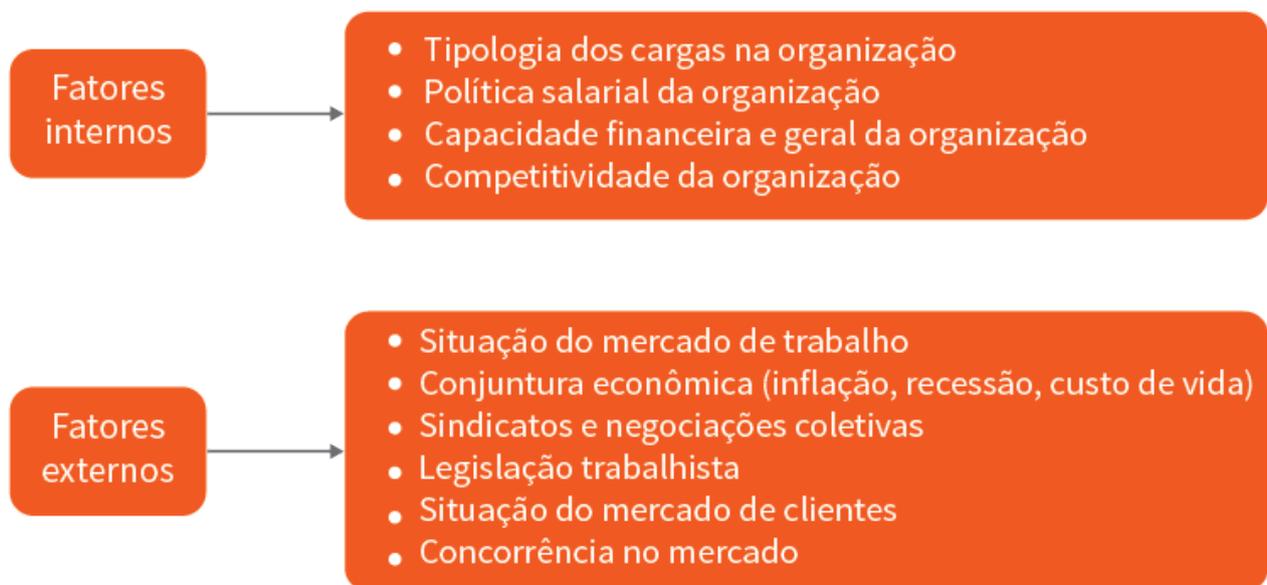


Figura 1 - Fatores que podem ser identificados na pesquisa salarial.

Fonte: CHIAVENATO, 2015, p. 77.

Perceba que a pesquisa salarial é uma troca de informações entre empresas sobre seus sistemas de remuneração e questões relacionadas a ele. Chiavenato (2015, p. 77) destaca que “a empresa que pesquisa e obtém informações das demais empresas compromete-se a entregar-lhes os resultados da pesquisa tabulados e processados, mantendo a confidencialidade das informações, dentro de certos limites”. Isso quer dizer, que todas as empresas que participarem da pesquisa receberão os resultados, com as informações das demais participantes codificadas.

## VOCÊ QUER VER?



Conhecer a realidade do mercado é fundamental, mas permitir que todos os membros da empresa tenham acesso às informações salariais da empresa também. Trazer maior transparência para dentro das organizações é a proposta de David Burkus, na palestra do TED Talks intitulada de “Por que você deve saber o salário dos seus colegas de trabalho?” (BURKUS, 2016).

Portanto, a pesquisa salarial permite estruturar o sistema de remuneração da empresa pautando-se tanto nas possibilidades da empresa quanto no que é praticado no mercado. Resumidamente, esse tipo de pesquisa “garante a equidade salarial entre a empresa e o mercado” (SALÍCIO, 2015, p. 71).

A pesquisa salarial será uma importante base para a definição dos salários e, também, da remuneração e da estrutura do sistema de remuneração. A partir dessas definições, será desenvolvida a política salarial. Prossiga nos estudos para conhecê-la!

### **2.1.2 Política salarial**

Quando uma empresa busca implementar um sistema de remuneração pautado em estrutura salarial, torna-se necessária a criação de uma política salarial. Essa política terá diretrizes que orientarão e padronizarão o modo de agir da empresa quando se tratar de questões relacionadas à gestão dos salários (MARRAS, 2016).

A política salarial representa “o conjunto dos princípios e diretrizes que refletem a orientação e a filosofia da organização no que tange aos assuntos de remuneração de seus funcionários” (CHIAVENATO, 2015, p. 88). Dessa forma, todas as decisões relacionadas ao sistema de remuneração da empresa serão pautadas por esses princípios e diretrizes, os quais precisam ser atualizados constantemente.

A política salarial precisa conter alguns itens fundamentais. Para conhecer os descritos por Chiavenato (2015), clique nas abas abaixo.

#### **Estrutura de cargos e salários**

Classificação de todos os cargos com as respectivas faixas salariais para cada.

#### **Salários de admissão**

Coincidem com o limite inferior da classe salarial. Quando uma pessoa contratada não atender totalmente os requisitos exigidos pelo cargo, poderá receber um salário de admissão inferior a até 10 ou 20% do limite mínimo da classe salarial, durante apenas o período de experiência.

#### **Previsão de reajustes salariais**

Podem ocorrer por determinação legal (legislação ou dissídios coletivos) ou espontaneamente. Podem ser coletivos (por custo de vida) ou individuais (promoção, enquadramento, mérito).

## VOCÊ SABIA?



Quando falamos em ajustes coletivos ou por custo de vida, isso quer dizer que os salários podem ser reajustados para responder a alterações na conjuntura econômica do país, de modo a acompanhar as necessidades para manutenção das necessidades básicas dos colaboradores (CHIAVENATO, 2015).

Algumas características precisam estar presentes para a definição da política salarial (CHIAVENATO, 2015), confira, clicando nos itens abaixo.

- Ser parte constitutiva e integral da política de gestão de pessoas da empresa.
- Salários baseados no valor do cargo baseado na avaliação de cargos.
- Maior remuneração para recompensar o merecimento, desempenho e tempo de contribuição.
- Progressão salarial com base nas classes de cargos e nos procedimentos de revisão.
- Sistema flexível que facilite a mobilidade interna, contribua para o processo de recrutamento e na retenção dos melhores profissionais.
- Consciência dos componentes do sistema de remuneração e da política salarial por todos os envolvidos.
- Mudança, adequação e atualização contínua com base em previsões e orçamentos.

A política salarial precisa considerar todos os componentes do sistema de recompensas, dentre eles o salário, os benefícios, os incentivos ao desempenho, as oportunidades de crescimento e desenvolvimento, estabilidade, entre outros. Como você pode perceber, a estruturação de um plano de cargos e salários não é uma atividade que possui apenas início, meio e fim. Ela será contínua, de modo que a revisão dos cargos e também dos salários possa acontecer de modo que o sistema de remuneração da empresa não fique defasado (CHIAVENATO, 2015).

É preciso ter atenção para que os salários sejam atualizados, mas é preciso focar também na equidade salarial. Nesse sentido, a avaliação e a classificação de cargos se apresentam como importantes aliadas. Resumidamente, elas apoiam na comparação dos cargos e da estrutura salarial da empresa. A avaliação de cargos representa “o processo pelo qual se aplicam critérios de comparação de cargos para conseguir uma valoração relativa interna dos salários dos diversos cargos” (CHIAVENATO, 2014, p. 249). Já a classificação de cargos “é o processo de comparar o valor relativo dos cargos a fim de colocá-los em uma hierarquia de classes que possam ser utilizadas como base para a estrutura de salários” (CHIAVENATO, 2014, p. 249).

Perceba que enquanto a avaliação busca fixar um valor relativo para cada cargo, a classificação busca organizar os salários em classes estruturadas (CHIAVENATO, 2014). Dessa forma, a política salarial será frequentemente revista com base em análise, avaliação, classificação e estrutura dos cargos, conforme mostra a figura a seguir.

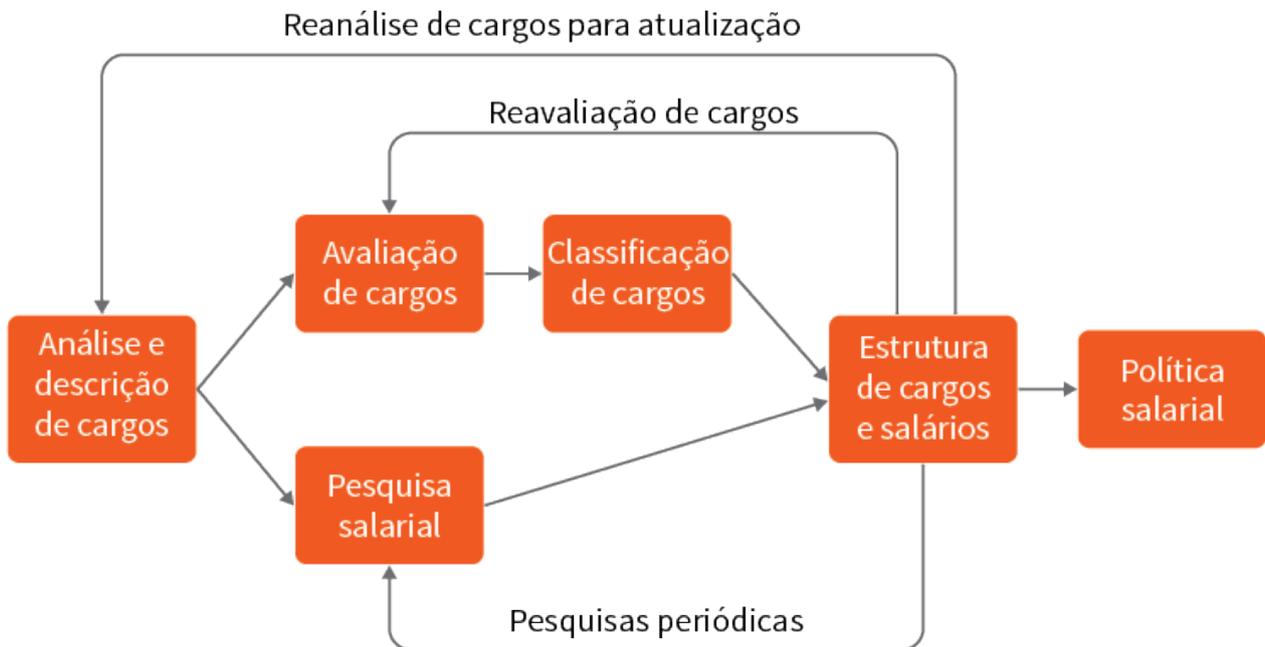


Figura 2 - Avaliação e reavaliação de cargos.

Fonte: CHIAVENATO, 2015, p. 88.

Através da ilustração é possível entender a relação entre as etapas necessárias para que o plano de cargos e salários seja aplicado adequadamente na empresa. É preciso que haja uma revisão periódica e atualizações contínuas para que os cargos e salários reflitam a realidade, tanto da empresa, quanto do mercado.

De forma complementar, é possível afirmar que a política salarial precisa “estar alinhada ao dinamismo do ambiente de negócios e às estratégias da empresa. Deve ser prevista a revisão do plano de cargos e salários e, principalmente, das descrições de cargo sempre que ocorrerem mudanças significativas nas estratégias organizacionais” (WOOD JR.; PICARELLI FILHO, 2004, p. 89).

Busca-se o equilíbrio interno, ou seja, a consistência entre os salários e cargos da empresa, de modo que exista uma estrutura salarial justa. Esse equilíbrio “é alcançado por meio de informações obtidas pela avaliação e classificação de cargos, que geralmente são baseadas em um programa prévio de descrição e análise de cargos” (CHIAVENATO, 2014, p. 248). Também se busca o equilíbrio externo, que é a consistência dos cargos e salários praticado no mercado, e “é alcançado por meio de informações externas obtidas pelas pesquisas de salários” (CHIAVENATO, 2014, p. 248).

Em suma, após a obtenção das informações relacionadas à empresa e ao mercado (internas e externas), a organização precisa pensar na sua própria política salarial, que será parte de sua política de gestão de pessoas e normatizará os procedimentos relacionados à remuneração das pessoas.

Agora que você já conhece um pouco mais sobre a pesquisa e a política salarial, é a hora de se aprofundar nos sistemas de remuneração, vamos lá?!

## 2.2 Sistemas de remuneração

Se uma empresa implanta um sistema de remuneração que tem trazido bons resultados, não necessariamente esse mesmo sistema funcionaria da mesma forma em outra empresa. Além de ser necessária a personalização, é preciso destacar que cada uma tem particularidades e uma realidade única. Por isso, também, não existe um sistema de remuneração único (ou ideal) que atenda a todas as organizações. Existem sistemas mais adequados para cada realidade. Por isso, ao iniciar um planejamento, é preciso identificar qual o perfil da empresa, quais os

objetivos dela com o sistema de remuneração e como ele pode ser melhor estruturado. Existem formas mais tradicionais de remunerar, e outras menos. A partir deste momento, vamos conhecer algumas possibilidades de sistemas de remuneração, bem como algumas vantagens e limitações deles. Confira!

### **2.2.1 Limitações da remuneração funcional**

O sistema de remuneração tradicionalmente aplicado nas empresas é o funcional, ou seja, através do plano de cargos e salários. Ele é adequado para empresas que cresceram de maneira muito rápida ou que sofreram significativas mudanças rapidamente (SALÍCIO, 2015). O foco está no cargo, na descrição e na avaliação dos cargos. Toda a carreira de um profissional fica condicionada ao caminho que ele trilhará dentro do plano de cargos e salários.

Assim, ocorre uma padronização dos salários internos e externos, favorecendo o equilíbrio, vinculando a recompensa às atividades cotidianas, às funções e ao cargo ocupado (CHIAVENATO, 2014). Existem quesitos a serem cumpridos pelos colaboradores para que possam progredir, receberem aumentos e promoções; contudo, o foco está muito mais em atender os requisitos do cargo do que desenvolver o profissional e buscar os melhores resultados possíveis para a empresa.

Perceba que, no contexto da remuneração funcional, a remuneração fixa é aplicada de forma mais contundente. Esse formato de sistema ainda é predominante na maioria das empresas. Isso não quer dizer que esse tipo de remuneração seja ruim, mas traz algumas limitações. Por isso, podemos afirmar que é um sistema que tem prós e contras, veja:

Prós	Contras
Facilita o equilíbrio interno (consistência dos salários dos colaboradores) e externo (consistência dos salários com o mercado).	Não apresenta motivação intrínseca, é apenas um fator higiênico – pode gerar insatisfação.
Permite padronização e homogeneização dos salários.	Não incentiva o espírito empreendedor, nem a aceitação de riscos e maiores responsabilidades.
Torna a administração dos salários mais simples e com um controle centralizado.	É um elemento de conservação da rotina e do status quo. Impede que os colaboradores tenham a necessidade de se desenvolver.
Permite uma base lógica e racional para a distribuição dos salários.	Remunera as pessoas em função do tempo disponibilizado no horário de trabalho, e não pelo desempenho ou pelo alcance de metas ou resultados.
Foco na execução das tarefas rotineiras.	
Relação direta com os custos fixo da organização.	

Quadro 1 - Prós e contras da remuneração fixa.

Fonte: Elaborada pela autora, baseado em CHIAVENATO, 2014.

É possível perceber que a remuneração é recebida pelo trabalhador mesmo que ele tenha um péssimo desempenho, mesmo que não busque se desenvolver, mesmo que não contribua em nada para o desenvolvimento da empresa e para a obtenção dos resultados organizacionais esperados. O grande risco é que os colaboradores passem a se nivelar por baixo, mantenham-se na zona de conforto e não busquem se desenvolver, arriscar e evoluir.

Isso traz uma preocupação para os gestores, que buscam meios para que suas equipes se mantenham constantemente motivadas e em desenvolvimento. Por isso, novos métodos são desenvolvidos e testados buscando novos meios para remunerar de forma diferente os colaboradores.

## VOCÊ QUER LER?



O livro “Sistemas de remuneração, incentivos e carreira” apresenta detalhadamente a remuneração funcional e a composição do plano de cargos e salários. Além disso, inicia a apresentação de outros formatos de sistemas de remuneração que focam no desenvolvimento, na remuneração variável, nos resultados organizacionais e na pessoa, ao invés do cargo (SALÍCIO, 2015).

As empresas passam constantemente por mudanças e as pessoas também. Por isso, buscar alternativas para remunerar os colaboradores adequadamente é algo fundamental. A remuneração funcional foca o cargo e pode parecer mais limitada por conta disso, contudo, pode ser o formato perfeito para algumas empresas. Quais empresas? Aquelas que não estão dispostas a mudar a forma de gestão. Ao partir para outros sistemas mais complexos e globais de remuneração, a gestão da empresa como um todo precisará evoluir também.

O ideal é que cada organização busque e implemente o sistema que tenha maior coerência com suas próprias necessidades e capacidades. Agora, vamos começar a conhecer outras formas de remunerar as pessoas. Vamos lá?

### 2.2.2 Remuneração por habilidades

A remuneração por habilidades também pode ser chamada de remuneração por qualificação profissional. Nesse formato de remuneração, o foco não se mantém tanto no cargo, como ocorre na remuneração funcional, mas sim nas habilidades do ocupante do cargo (MARRAS, 2016).

Essa mudança de foco é resultado de uma série de tendências organizacionais dos anos 1990 (WOOD JR.; PICARELLI FILHO, 2004), como as que estão descritas a seguir. Clique nas setas para conhecê-las.

⊗

Estruturas organizacionais mais enxutas: menos níveis hierárquicos, maior autonomia e maior amplitude de responsabilidades.

⊗

Maior valorização do trabalho em equipe.

⊗

Maior exigência de multifuncionalidade e visão/pensamento sistêmico.

⊗

Aperfeiçoamento contínuo.

⊗

Muitas pressões para redução de custos.

Essas mudanças demandam “um reposicionamento das empresas quanto ao fator humano. Nessa era de mercados globais e competição acirrada, em que a informação e o conhecimento são fatores críticos de sucesso, o desenvolvimento dos colaboradores passou a ser crucial” (WOOD JR.; PICARELLI FILHO, 2004, p. 104).

Assim, como o foco está no desenvolvimento dos colaboradores, a atenção principal migra das características do cargo para as habilidades da pessoa. Esse formato de remuneração busca recompensar o desenvolvimento dos colaboradores, ou seja, leva em consideração o desenvolvimento de habilidades, as quais são decorrentes de

conhecimentos adquiridos. Por exemplo, para que um trabalhador seja hábil ao manusear uma ferramenta, ele precisa ter o conhecimento teórico de como esse manuseio precisa ser feito. Depois de entender a teoria, virá a habilidade, ou seja, a aplicabilidade deste conhecimento, de forma correta e adequada.



Figura 3 - O desenvolvimento de habilidades depende de conhecimento teórico.

Fonte: Shutterstock, 2018.

Para Katz (1955 apud MAXIMIANO, 2014), a habilidade representa a transformação do conhecimento em prática, ou seja, em ação. É a aplicabilidade do conhecimento que a pessoa possui. No caso da figura, por exemplo, seria a capacidade de manusear a máquina e atingir o resultado esperado: ter o tecido costurado corretamente.

A habilidade pode ser classificada de diferentes formas (KATZ, 1955 apud MAXIMIANO, 2014), conforme descritas a seguir. Clique nas abas e confira.

- 

#### **Habilidade técnica**

Proficiência na realização de uma atividade específica. Envolve ter capacidade analítica, facilidade, destreza e especialidade na aplicabilidade de determinadas técnicas. Por exemplo, a habilidade de um cirurgião, um contador ou um músico.

- 

#### **Habilidade humana**

Envolve a capacidade de trabalhar bem com pessoas e compreendê-las. Quem possui essa habilidade, consegue gerir melhor, trabalhar em equipe. Alguns autores indicam que essa habilidade pode ser dividida em duas, interpessoal e intrapessoal. A primeira envolve a relação com outras pessoas e a segunda com a autoaceitação, relacionada com a inteligência emocional.

- 

#### **Habilidade conceitual**

Relacionada com o pensamento sistêmico, ou seja, capacidade de perceber o todo, a interdependência das funções e das atividades. Pessoas com essa habilidade desenvolvida tendem a tomar melhores decisões.

É possível perceber que quanto mais alto o nível hierárquico mais importante as habilidades conceituais e, quanto mais baixo, mais importantes as habilidades técnicas.

As habilidades que os colaboradores precisam ter e/ou desenvolver vão ser determinadas previamente, atrelando a remuneração a elas. Conforme o colaborador vai se desenvolvendo, vai avançando de forma progressiva em termos remuneratórios (MARRAS, 2016).

Para Wood Jr. e Picarelli Filho (2004), os principais objetivos de um sistema de remuneração por habilidades são elencados na sequência. Clique nos *cards* e confira.

#### **Remunerar**

Remunerar as pessoas de acordo com as habilidades desenvolvidas e aplicadas ao trabalho.

#### **Capacidades**

Alinhar as capacidades dos colaboradores com o direcionamento estratégico e as necessidades da empresa.

#### **Favorecer**

Favorecer a aprendizagem contínua.

#### **Adequar**

Adequar o sistema de remuneração a um novo contexto organizacional.

#### **Mudar**

Mudar de paradigma, afastando-se da hierarquia rígida, das funções estruturadas e das descrições de cargo.

#### **Desenvolver**

Desenvolver uma gestão mais flexível e dinâmica, com foco no colaborador.

Dessa forma, a remuneração por habilidades traz multifuncionalidade e os colaboradores passam a trabalhar em equipes que se autogerenciam e acabam desempenhando diferentes funções. Consequentemente, isso faz com

que a estrutura organizacional e salarial fique mais flexível devido à existência de cargos mais amplos (WOOD JR.; PICARELLI FILHO, 2004).

Existe um movimento a favor de uma maior aplicabilidade deste sistema de remuneração. Contudo, como ele está diretamente vinculado ao processo de treinamento e desenvolvimento da organização, muitas empresas se mostram resistentes por conta do investimento necessário.

## 2.3 Remuneração Estratégica

Quando pensamos em estratégia, já é comum imaginar meios para atingir algo, não é mesmo? A remuneração estratégica é uma forma de atrelar as recompensas ao desempenho organizacional. Isso quer dizer que não basta apenas que o colaborador tenha um bom desempenho, que desenvolva corretamente suas atividades e tenha um bom relacionamento dentro da empresa, ele também precisa transformar tudo isso em resultados organizacionais. Através da remuneração estratégica, é possível engajar todos as pessoas em prol dos objetivos estratégicos, os quais são desmembrados para os setores e pessoas, de modo que cada um tenha uma parcela de responsabilidade no alcance dos objetivos. Dessa forma, é como se todos estivessem remando o mesmo barco, na mesma direção, para chegar mais rápido no destino.

### 2.3.1 Conceito e visão geral

A gestão de pessoas no formato tradicional, onde o foco está exclusivamente no gerenciamento dos colaboradores, vem dando espaço à gestão estratégica de pessoas. Nesse novo formato de gestão existe o pensamento sistêmico, no qual todos os processos são pensados e planejados considerando o todo, ou seja, todas as necessidades globais da organização.

A gestão estratégica de pessoas, de modo geral, não se envolve com aspectos táticos e operacionais. Ela está envolvida com a elaboração do planejamento e das políticas que envolvem as pessoas e a busca de resultados positivos para a empresa, ou seja, tem foco no nível estratégico (MARRAS, 2016). Você se lembra o que representa isso?



Figura 4 - Níveis da pirâmide organizacional.

Fonte: MARRAS, 2016, p. 8.

O nível estratégico está relacionado ao topo da pirâmide onde se encontram os profissionais de cargos de gestão, decisórios, como a diretoria e a presidência. Nesse nível, estão os profissionais que tomam as decisões que envolvem o futuro da organização, planejam e decidem a longo prazo. O nível tático traz os gerentes, supervisores, quem pensa em médio prazo. Já o nível operacional é onde estão os profissionais técnicos que fazem com que a empresa funcione, focando no agora, preocupando-se com o curto prazo.

Posto isso, podemos perceber que, com a gestão estratégica de pessoas, passa a ser necessário repensar todos os processos da gestão de pessoas, incluindo a remuneração estratégica. O objetivo “é transformar a visão usual da remuneração como fator de custo para uma visão da remuneração como fator de aperfeiçoamento da organização, como impulsionador de processos de melhoria e aumento de competitividade” (WOOD JR.; PICARELLI FILHO, 2004, p. 90).

Uma das mudanças mais significativas que a gestão estratégica de pessoas traz é a forma de recompensar as pessoas. O sistema de remuneração funcional “desenvolve planos de estruturas salariais fundamentadas nos limites das exigências do cargo, utilizando como parâmetros comparativos, por um lado, uma avaliação interna de pontos e, por outro, as médias salariais do mercado” (MARRAS, 2016, p. 259). Em contrapartida, a remuneração estratégica complementaria esse sistema, de modo que os colaboradores passassem a ser remunerados conforme a contribuição pessoal (através de desenvolvimento e de entrega) para o sucesso da empresa.

Por isso, a remuneração estratégica pode ser descrita como “aquela que representa um modelo de compensação que permite premiar àqueles empregados da empresa que, por uma razão ou outra, se destacaram dos demais em um determinado período” (MARRAS, 2012, p. 122).

Além disso, na remuneração funcional o foco está muito mais concentrado na parcela fixa da remuneração. Na remuneração estratégica busca-se aumentar a participação da remuneração variável na composição total da remuneração, de modo que o colaborador perceba efetivamente que, quanto mais entrega, mais recompensado será. Continue com os seus estudos para verificar como isso acontece na prática.

### **2.3.2 Aplicabilidade e estratégias de remuneração**

A remuneração estratégica não representa uma única forma de remunerar os colaboradores, mas sim uma nova forma de pensar e planejar o sistema de remuneração. Confira, clicando nas abas abaixo, algumas das formas mais usuais de aplicação da remuneração estratégica (MARRAS, 2016; WOOD JR.; PICARELLI FILHO, 2004).

<b>Habilidade</b>	Remuneração por habilidade ( <i>skill based pay</i> ): foco nas habilidades do colaborador. Quanto mais desenvolve, maior poderá ser a remuneração recebida. Precisa de alinhamento com o processo de recrutamento e seleção, bem como de treinamento e desenvolvimento.
<b>Acionária</b>	Participação acionária ( <i>stock ownership</i> ): aplicado aos profissionais que ocupam cargos mais estratégicos, como diretoria e presidência. Os profissionais são remunerados com ações da empresa, ou seja, tornam-se sócios do negócio. O objetivo é aumentar o comprometimento e o interesse. As ações podem ser dadas ou vendidas, depende dos critérios adotados pela organização.
<b>Ganho</b>	Distribuição de ganhos ( <i>gain sharing</i> ): essa é uma prática mais comum para os níveis operacionais da empresa. Busca atrelar com a remuneração a produtividade, redução de custos operacionais e melhoras nos resultados. Busca-se aumentar a participação dos colaboradores e, também, a contribuição dos mesmos com ideias e sugestões que possam melhorar a empresa. A partir dos resultados obtidos com as ideias propostas pelos colaboradores, são distribuídos os dividendos entre a empresa e os autores das ideias, conforme indicadores de ganho estabelecidos anteriormente.
<b>Lucros</b>	Distribuição de lucros ( <i>profit sharing</i> ): recompensa todos os colaboradores com valores monetários, de acordo com a lucratividade da empresa em um determinado período de tempo. Dessa forma, quando a empresa lucra, os colaboradores recebem parte dos lucros.

- Resultados** Remuneração por resultados (*pay for performance*): o desempenho dos colaboradores fica atrelado à produtividade e à qualidade dos resultados da empresa, assim, ocorre um estímulo para que os colaboradores otimizem suas atividades e atinjam suas metas.
- Competências** Remuneração por competências: ideal para organizações inseridas no contexto de inovação e ambientes muito competitivos.

Para ampliar seus conhecimentos sobre o tema, acompanhe, na figura abaixo, os componentes de um sistema de remuneração estratégica.



Figura 5 - Componentes de um sistema de remuneração estratégica.

Fonte: WOOD JR.; PICARELLI FILHO, 2004, p. 93.

Através da visualização da imagem, perceba que a remuneração estratégica não elimina a necessidade de uma remuneração fixa, e que ela pode ter como base a própria remuneração funcional. O que entra em jogo é a inserção de mais componentes na composição do sistema de remuneração. Assim, é possível afirmar que “o sistema de remuneração estratégica é uma combinação equilibrada de diferentes formas de remuneração” (WOOD JR.; PICARELLI FILHO, 2004, p. 91).

Mas, como pode ser realizada a implementação de um sistema de remuneração estratégica? Confira os principais aspectos para essa implementação (WOOD JR.; PICARELLI FILHO, 2004), clicando nos itens a seguir.

- **Aspecto 1**  
Realização de um diagnóstico da organização (ambiente interno e externo), além de definir /alinhar o posicionamento estratégico.
- **Aspecto 2**

Conhecer profundamente várias formas alternativas de remuneração, de modo a identificar quando e como aplicá-las.

- 

**Aspecto 3**

Definir o próprio sistema de remuneração, determinando quais componentes serão adotados para garantir os melhores resultados.

- 

**Aspecto 4**

Garantir que o sistema implantado seja transparente, que funcione, tenha ampla aceitação e fácil operacionalização.

Alguns princípios pautam a remuneração estratégica, os quais são:

Princípios		Empresa de gestão tradicional	Empresa de gestão moderna
Princípio da melhoria do desempenho	Identifique e comunique o desempenho que pretende motivar	Consolidar posição de liderança e manter rentabilidade	Aproveitar as oportunidades de mercado para crescer
Princípio do valor da recompensa	Identifique e comunique as diretrizes relacionadas ao valor da recompensa, incluindo os aspectos monetário e simbólico	Pagar salários fixos compatíveis com a estratégia de remuneração da empresa; pagar bônus aos gerentes e diretores pelo alcance de metas	Pagar uma parte substancial do salário em função dos resultados; recompensar desempenhos excepcionais
Princípio do <i>timing</i> de reconhecimento	Defina o tempo entre o cumprimento dos objetivos e o reconhecimento	Pagar bônus e outras formas de remuneração variável anualmente	Reduzir tempo entre a apuração dos resultados para composição da parte variável e o pagamento desta
Princípio do estabelecimento de metas	Garanta que as metas sejam estabelecidas de forma negociada	Negociar metas entre líderes e liderados com base nos objetivos estratégicos	Proposição das metas pelas equipes de trabalho com base nos objetivos estratégicos
Princípio do desenvolvimento	Defina como prioridade o desenvolvimento das competências	Manter programas bem estruturados de treinamento para todos os colaboradores	Gerenciar o desenvolvimento das pessoas no contexto do sistema de remuneração por habilidades e por competências
Princípio da atração e retenção	Defina e divulgue a posição da empresa sobre qual perfil profissional quer atrair	Atrair profissionais maduros e experientes	Atrair jovens empreendedores, dispostos a assumir riscos

Quadro 2 - Princípios de um sistema de remuneração estratégica.

Fonte: Elaborada pela autora, baseado em WOOD JR.; PICARELLI FILHO, 2004.

Podemos notar que cada empresa terá um sistema de remuneração estratégica específico, pautados nas suas necessidades, capacidades e características. Isso quer dizer que cada sistema será personalizado e, por ter essa individualização de cada organização, torna mais complicada a possibilidade de comparação com o mercado. Contudo, é possível desenvolver fórmulas e meios para que isso seja possível, sem isolar cada empresa em seu sistema de remuneração.

## 2.4 Remuneração por Competências

A preocupação com a equidade e a justiça na hora de remunerar ultrapassam a definição de cargos e salários. A remuneração por habilidades já representou um grande avanço ao desconectar-se da remuneração funcional e remover o foco da remuneração baseada no cargo, trazendo-o para o indivíduo. Contudo, a remuneração por habilidades concentra sua atenção na realização das atividades, nos conhecimentos e nas habilidades das pessoas que compõem a organização. E isso pode ainda limitar a forma de remunerar. Por exemplo, o colaborador pode deter todo o conhecimento necessário e ser muito hábil, mas não ter um estímulo para aplicar esses conhecimentos na realização do seu trabalho. Por isso, entram em jogo as atitudes e a mobilização das competências. Isso quer dizer que é preciso pensar nas competências de cada um dos colaboradores a fim de remunerá-los de acordo com o que efetivamente entregam para a empresa.

### 2.4.1 Conceitos e operacionalização

O ponto mais importante para entender a remuneração por competências é entender o que representa a competência em si. No dia a dia, o adjetivo competente ou incompetente é aplicado para dizer se alguém é capaz de fazer algo ou não. Na aplicação acadêmica e organizacional da competência, essa conceituação é distinta. Com base em estudos dos principais nomes da área, Fernandes (2013, p. 48) traz a seguinte conceituação para as competências individuais “um conjunto de conhecimentos, habilidades, atitudes e valores que um indivíduo mobiliza e aplica, de forma reiterada, dentro de um contexto profissional, agregando valor à organização e a si mesmo”.

## VOCÊ SABIA?



Falamos em competência individual porque também existe a figura da competência organizacional, a qual está relacionada com os recursos organizacionais que geram valor para a empresa, que são únicos, difíceis de serem copiados ou transferidos, impactam no desempenho e representam um fator-chave de sucesso (FERNANDES, 2013).

De forma complementar Fleury e Fleury (2001, p. 188) definem que competência é “um saber agir responsável e reconhecido, que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos e habilidades, que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo”.

Em resumo, podemos trabalhar com a ideia de que a competência é formada por conhecimentos, habilidades e atitudes que, quando mobilizados, agregarão valor tanto para o indivíduo quanto para a organização onde ele está inserido (FERNANDES, 2013).



Figura 6 - Competências como fonte de valor para o indivíduo e para a organização.  
 Fonte: FLEURY; FLEURY, 2001, p. 188.

Perceba que, através do conceito de competência que vamos trabalhar, uma pessoa que não possui determinada competência não será um “incompetente” no sentido pejorativo da palavra, mas sim alguém que possui a possibilidade de se desenvolver mais. Isso quer dizer que é possível desenvolver a competência que não possui, basta identificá-la. Essa ausência de uma competência necessária ou importante pode ser chamada de *gap* ou lacuna. Além disso, uma competência precisa ser contextualizada, ou seja, precisa ser utilizada, mobilizada e comunicada.

## VOCÊ O CONHECE?



No Brasil, um dos grandes nomes do estudo sobre as competências é Joel Souza Dutra. Ele tem uma linguagem simples e organizacional. É professor da área de gestão, consultor, administrador, doutor e dedicou sua carreira a entender e ensinar como a gestão por competências pode transformar as organizações, principalmente na gestão de pessoas.

Com base no que vimos, “se a competência representa o valor que um profissional agrega a uma organização, é natural que indivíduos que agreguem mais valor ao negócio tornem-se merecedores de maior recompensa” (FERNANDES, 2013, p. 187). Assim, passa a ser necessário pensar em como atrelar a remuneração às competências. Vamos conferir?

### 2.4.2 Construção de um modelo de remuneração por competências

A implementação da remuneração por competências demanda da gestão de pessoas uma atuação mais estratégica, alinhada com o planejamento estratégico e com os objetivos organizacionais. Esse sistema será estratégico quando, segundo Salício (2015):

- aplica as verbas salariais de forma racional;
- valoriza a atração e a retenção de talentos;
- busca selecionar de forma mais objetiva;

- investe em treinamento e avaliação de desempenho;
- objetiva a economia de custos e gestão do capital humano.

Na remuneração por competências, é necessário “alinhar as estratégias organizacionais às políticas de recompensas pelo desempenho de cada profissional da empresa” (SALÍCIO, 2015, p. 47). Perceba que existe uma diferença de foco quando a empresa possui um sistema tradicional de remuneração, se comparado à remuneração por competências. Vamos conferir as principais características e diferenciais de cada uma delas. Acompanhe!



Figura 7 - Incentivos baseados nos cargos versus baseados em competência.

Fonte: CHIAVENATO, 2014, p. 268.

O sistema de remuneração por competências pode ser implementado em organizações que já tenham um plano de cargos e salários. Nesse caso, será necessária uma reformulação total do que já existe, redefinindo as faixas e níveis salariais, bem como o reenquadramento dos cargos de acordo com os novos critérios, ou seja, as competências. Essa mudança trará alterações, também, na política salarial, de modo que fiquem claros os critérios de promoção por competência (SALÍCIO, 2015).

Caso a empresa não tenha um sistema de remuneração, a implementação contará com todas as etapas, de forma bem similar às etapas da remuneração funcional (tradicional), tendo alterações significativas apenas na forma de realizar a análise e a avaliação de cargos (SALÍCIO, 2015).

Na remuneração por competências são estabelecidas quais entregas são esperadas de cada colaborador, considerando os diferentes níveis de complexidade e os eixos de carreira. Assim, através de processos de avaliação é possível observar como cada um mobiliza as competências.

## CASO

Mariana ocupa o cargo de assistente administrativo júnior, ela está na empresa há um ano e meio, mas já desempenha inúmeras atividades. Ela busca estar constantemente estudando, e tenta aplicar o que aprende nas suas atividades. Seu gestor está impressionado com o trabalho realizado por ela, com a qualidade das entregas que são feitas, a proatividade, a destreza e o comprometimento. Ele costuma afirmar que ela não parece júnior.

Ao mesmo tempo, Ademar é assistente administrativo sênior, já está na empresa há anos, mas não vem se desenvolvendo, faz tempo que não realiza uma reciclagem, cursos e investe no seu desenvolvimento pessoal e profissional. Ademar é um bom funcionário, sempre pontual, presente, mas as entregas não são equivalentes à remuneração que recebe, a qual foi determinada através de um sistema de remuneração funcional.

Nessa empresa, se fosse implementada a remuneração por competências, haveria maior atenção e reconhecimento à Mariana e menor reconhecimento à Ademar, buscando equilibrar competências mobilizadas e a recompensa recebida, de modo a aumentar a equidade interna.

A associação entre competências e remuneração se dará através de níveis de complexidade (*work levels*), os quais representam “níveis de abstração crescentes que um profissional adquire ao longo de sua carreira, de modo a assumir atribuições cada vez mais sofisticadas e que geram maior contribuição à organização” (FERNANDES, 2013, p. 194).

Para que seja possível enquadrar corretamente os colaboradores, além de avaliações, pode-se recorrer ao mapeamento das competências. Essa é uma forma de identificar quais competências cada colaborador já possui, quais já mobiliza, bem como quais precisa desenvolver.

## VOCÊ QUER LER?



Para se aprofundar na implementação da remuneração de competências, confira o livro “Gestão estratégica de pessoas com foco em competências” (a partir da página 187). Nesta obra, o autor apresenta, de forma detalhada e exemplificada, cada uma das etapas que compõem esse sistema de remuneração (FERNANDES, 2013).

A remuneração por competências é uma proposta mais interessante para empresas que já venham aplicando a gestão por competências na organização. Isso quer dizer, em empresas onde os demais processos de gestão de pessoas, como seleção, avaliação de desempenho e treinamento, também são focados nas competências. O fato de ainda não aplicar a gestão por competências não impede que uma empresa implemente a remuneração por competências, contudo, é importante saber que terá que alterar os demais processos também, de modo que seja mantida a coerência estratégica.

# Síntese

Você está encerrando este capítulo, onde pôde expandir o horizonte sobre as formas de remunerar as pessoas. Você estudou sobre o papel do cargo e constatou que nem sempre ele será central. Além disso, você viu que, dependendo da empresa, um sistema de remuneração específico poderá ser mais adequado.

Neste capítulo, você teve a oportunidade de:

- compreender a importância da pesquisa e da política salarial;
- entender que a remuneração funcional não é uma regra;
- conhecer a remuneração estratégica;
- conhecer a remuneração por competências.

## Bibliografia

BURKUS, D. Por que você deve saber o salário dos seus colegas de trabalho? **TEDx** Universidade de Nevada, jan. /2016. Disponível em: <[https://www.ted.com/talks/david\\_burkus\\_why\\_you\\_should\\_know\\_how\\_much\\_your\\_coworkers\\_get\\_paid?language=pt-br](https://www.ted.com/talks/david_burkus_why_you_should_know_how_much_your_coworkers_get_paid?language=pt-br)>. Acesso em: 27/11/2018.

CHIAVENATO, I. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 4. ed. Barueri, Manole, 2014.

\_\_\_\_\_. **Remuneração, benefícios e relações de trabalho: como reter talentos na organização**. 7. ed. Barueri: Manole, 2015.

FERNANDES, B. R. **Gestão Estratégica de Pessoas com foco em competências**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2013.

FLEURY; M. T. L; FLEURY, A. Construindo o conceito de competência. **RAC**, v. 5, edição especial, Curitiba, 2001, p. 183-196 Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rac/v5nspe/v5nspea10.pdf>>. Acesso em: 03/11/2018.

MARRAS, J. P. **Administração de Remuneração**. 2. ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2012.

\_\_\_\_\_. **Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico**. 15. ed. São Paulo: Saraiva, 2016.

MAXIMIANO, A. C. A. **Recursos humanos: estratégia e gestão de pessoas na sociedade global**. Rio de Janeiro: LTC, 2014.

SALÍCIO, C. F. **Sistemas de remuneração, incentivo e carreira**. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2015.

WOOD JR., T; PICARELLI FILHO, V. **Remuneração e carreira por habilidades e por competências: preparando a organização para a era das empresas de conhecimento intensivo**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2004.