

A REMUNERAÇÃO ESTRATÉGICA COM ÊNFASE NO COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL DOS COLABORADORES: UM ESTUDO A PARTIR DE BASES TEÓRICAS.

Deny Karla Lima de Sena

1 INTRODUÇÃO

Ao longo dos anos o vínculo empregatício entre agente contratante e contratado vem sofrendo modificações devido à necessidade de inserção e permanência de colaboradores que prestem um serviço continuado, priorizando assim sua ação fidelizada a empresa, agindo com qualidade e de forma constante para progresso qualitativo e/ou quantitativo desta.

Contudo os desafios iminentes dessa necessidade de motivação para se atingir resultados desejados, culmina em métodos que devem ser bem definidos concomitantemente com a estrutura empresarial. Implementar um modelo de remuneração exige conhecimento prévio dos objetivos e o valor do negócio que se pretende obter, avaliação de desempenho, uma estratégia de ação planejada e eficaz que retornem ao empregador o valor do custo total do pacote de remuneração do negócio. Todas essas são variáveis que devem ser relevantes às tomadas de decisões para elaborar um meio que exprima o reconhecimento dos colaboradores.

Tal reconhecimento pode ser expresso usando-se de vários métodos de aplicação com estruturas das mais diversificadas para o perfil que se estende à realidade de micro a grandes empresas. Entre essas variadas metodologias encontra-se o objeto do nosso estudo, a Remuneração Estratégica. Picarelli (2011) dá o entendimento conceitual que define Remuneração Estratégica como a metodologia que dá suporte para que as empresas esquematizem um modelo de gratificação alinhado às vertentes de geração de valor ao negócio, promovendo a motivação necessária para a obtenção dos resultados esperados.

Segundo Wood (1999) a remuneração estratégica é uma ligação entre os indivíduos e uma nova realidade das empresas, ocorrendo de duas maneiras: considerando a realidade da organização, bem como todos os aspectos gerenciais, visando àquilo que é presente da empresa e a pretensão de futuro que têm; voltando o seu olhar para as competências individuais, e a partir deste reconhecimento de

habilidades observar como a aplicação destas contribuem para o sucesso do sistema organizacional.

Pode-se entender que essa ferramenta que visa os colaboradores como agentes principais na ação de alavancar os resultados da empresa converge energias para o negócio. A remuneração quando bem planejada à realidade estrutural da empresa gera equilíbrio e consequentemente favorece ambas as partes que constituem os níveis organizacionais.

O intuito desse estudo é a análise desse instrumento compensatório como alternativa para fidelizar o funcionário ao seu órgão contratante bem como a remuneração justa para a mão de obra que se necessita para o bom funcionamento da empresa visando melhoria contínua dos resultados. Para tal análise será focado o embasamento teórico como metodologia necessária para se fazer um planejamento estratégico atendendo e correspondendo as bases vitais de funcionamento da organização.

Uma das maiores limitações empresariais na atualidade é elaborar estratégias que assegurem sua mão de obra de forma comprometida e contínua, visto que, as oportunidades de atuação no mercado de trabalho são as mais variadas, adaptando-se ao perfil de cada agente contratado.

Há ainda uma visão de crescimento individual amplamente difundida, sendo hoje poucos aqueles que almejam trabalhar na construção de empresas alheias, tendo em vista a instabilidade e a limitação de crescimento que o setor privado promove, muitos dos colaboradores vem-se no ramo empresarial apenas como um número a mais ou a menos que em meio de qualquer crise e/ou instabilidade financeira serão subtraídos.

As empresas então devem ser compreendidas por sua alta administração como um espaço não só de lucros individuais, mas, sobretudo coletivo, onde o funcionário não entra e sai de forma estagnada, ele também tem anseios que merecem ser atendidos da forma que melhor beneficiar ele e a empresa. É obvio que esse atendimento as questões tocantes aos componentes da organização não devem se sobrepor aos interesses e bem estar do negócio, mas devem ter pesos iguais, promoção empresarial visando a valorização do negocio bem como

valorização dos colaboradores para melhor atendê-los em suas diversas necessidades e anseios.

Visando essa constante mudança de paradigmas entre contratante e contratado, e necessidade de mercado que seu capital intelectual permaneça colaborando com suas habilidades para o bem da empresa adotou-se como já conceituado neste, a remuneração estratégica, que visa atender todos os atores envolvidos na organização de forma peculiar a cada vertente setorial, e adaptando-se àquilo que é objetivo do negócio, bem como se modelando ao que a empresa dispõe de recurso para assim implantar tal modelo de remuneração.

“Percebe-se que as organizações que pretendem atingir seus objetivos precisam avaliar seu potencial humano, identificando as competências e habilidades individuais como fatores que contribuirão para determinar valores que serão recompensados conforme os resultados” (FERNÁNDEZ *et al*, 2005).

O objetivo deste estudo é inferir a partir das principais bases teóricas no que tange a Remuneração Estratégica, a influência desta ferramenta na promoção do comprometimento dos colaboradores ao órgão empregador. E como esta exerce influência na promoção do comprometimento dos colaboradores. Como ramificação do objetivo central tem-se os seguintes objetivos específicos: apresentar uma base conceitual da Remuneração Estratégica; destacar a remuneração estratégica como metodologia aplicável para promoção da competitividade e retenção de talentos; explanar acerca das principais diferenças e vantagens que a Remuneração Estratégica tem em relação à tradicional; Comentar sobre a legislação vigente e os encargos financeiros da remuneração estratégica.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Para nosso estudo será necessário diferenciar Remuneração Tradicional da Remuneração Estratégica, bem como conceituar outros termos que serão abordados.

A óptica tradicional de remuneração dá maior ênfase ao salário a partir da contribuição da função do empregado, e não como este o desempenha. Esta

metodologia de gratificação e retorno é aceitável quando não há variação de cargos, a tecnologia é sólida e não sofrem grandes alterações, a mudança de funcionários é mínima, há treinamento para desempenhar as tarefas, os cargos são estáticos e os colaboradores visam o crescimento apenas através das promoções de carreira e hierárquica (CHIAVENATO *apud* FERNÁNDEZ *et al*, 2005).

Enquanto que a Remuneração Estratégica é conceituada como um equilíbrio entre diversos métodos de remuneração, colocando como pilar a harmonização de interesses visando o alinhamento da remuneração estratégica à organização, promovendo assim consensos com o intuito de atingir os resultados almejados. Para concatenar a estratégia organizacional à remuneração, sendo ainda necessário agregar os resultados empresariais aos benefícios dos colaboradores (MARQUAT *et al*, 2011).

Contudo os conceitos dos componentes do sistema de remuneração são mais variados ou menos, conforme a abordagem de cada autor, conforme a ênfase que se dá a determinada variável ou como este vê a temática em questão (ver quadro 1).

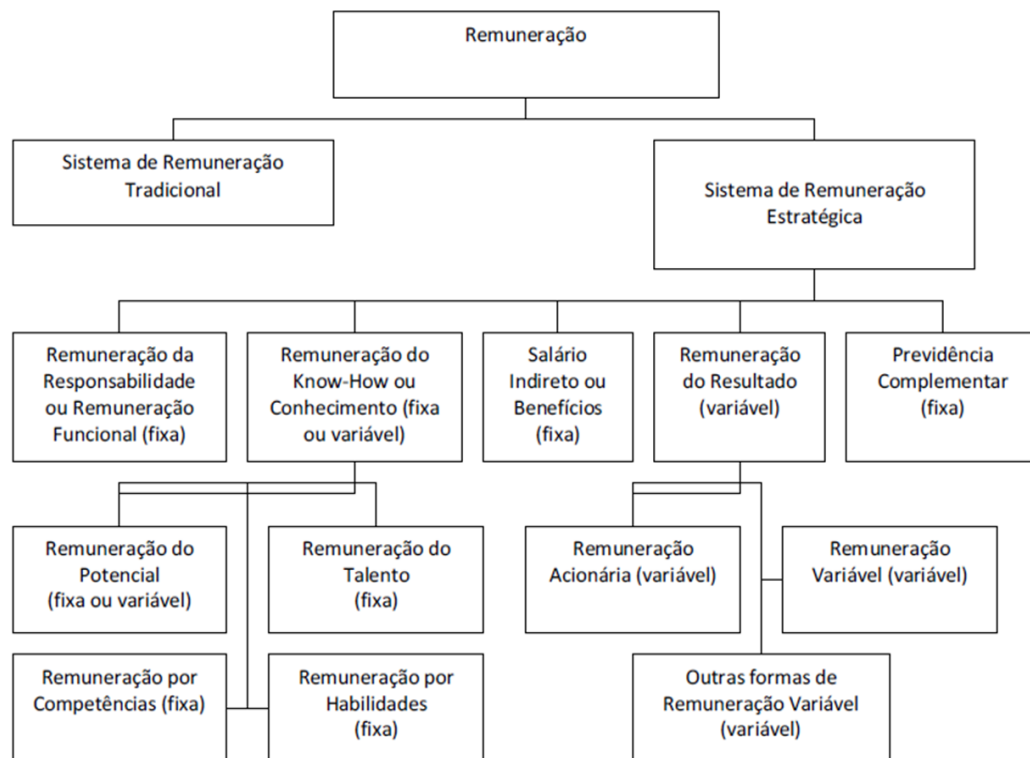
Quadro 1 – Autores por tipo de Remuneração Estratégica.

Tipo de Remuneração/Autor	Xavier, Silva e Nakahara (1999)	Marras (2002)	Wood Jr. e Picarelli Filho (2004b)	Silva (2005)	Carvalho e Nascimento (2006)	Gil (2007)	Nunes e Souza (2008)	Silva e Luz (2010)
Remuneração Fixa/Funcional	X	X	X	X	X	X		
Remuneração por Habilidades	X	X	X		X		X	
Remuneração por Competências	X	X	X	X		X	X	X
Remuneração Indireta/Benefícios			X	X	X	X		
Previdência Complementar			X					
Remuneração Variável	X	X	X	X	X	X	X	X
Participação Acionária	X	X	X		X			
Outros (Prêmios, Gratificações, etc.)	X		X		X	X	X	

Fonte: MARQUAT *et al*, 2011.

Uma das maiores dificuldades para a adoção da Remuneração Estratégica como motivação para seus colaboradores é definir previamente o pacote de remuneração conforme as necessidades da organização e de seus atores (ver figura 1).

Figura 1 – Síntese geral das divisões da remuneração



Fonte: Wood Jr. e Picarelli Filho (2004b) e Xavier, Silva e Nakahara. (1999) *apud* Marquat *et al*, 2011.

A realidade empresarial é quem deve ditar o sistema de remuneração estratégica que mais se adapta ao seu negócio, bem como ao perfil dos empregados, compreendendo competências, habilidades e desempenho, avaliando de forma singular cada fração da organização, se possível o conhecimento singular de cada agente trabalhista deve ser incorporado ao planejamento estratégico para auxiliá-lo na definição do pacote de remuneração.

A criação da Lei nº 10.101, de 19 de dezembro de 2000, regulamentou a participação dos empregados nos lucros ou resultados da empresa. A partir deste acréscimo na legislação as empresas foram isentas de encargos trabalhistas, previdenciários e adotaram critérios previamente estabelecidos para a remuneração, englobando produtividade, qualificação e lucratividade. O que mais desperta de vantagem empresarial nesta lei é a isenção de encargos, visto que valores de ordem trabalhista e previdenciário passam a ser inclusos nos pagamentos, podendo até dividir este em duas vezes ao ano (MARQUART *et al* ,2011).

Contudo essa transação de encargos para os pagamentos mensais devem ser bem firmados com o sindicato dos trabalhadores em comum acordo, visando e estabelecendo mecanismos de mensuração dos resultados, benefícios, periodicidade da distribuição e período de aplicação daquilo que foi acordado.

Acerca do cálculo daquilo que se entende na empresa por remuneração estratégica, deve ser bem definido, visando o benefício no contratante e do contratado, Marquart o bem define:

“O cálculo da remuneração estratégica pode ser baseado nas metas do departamento ou da unidade e/ou dos empregados, entre outros critérios. Cada organização determina aquilo que considera preponderante ou crítico para atingir. Atrelar a remuneração aos objetivos estratégicos da organização é uma forma de gerar melhores resultados, pois faz com que cada pessoa se comprometa com as estratégias da empresa”.
(MARQUART *et al*, p. 3, 2011)

Os modelos de remuneração são variados visto a necessidade de aplicação nas mais diversas realidades das empresas, são estas as classificações (WOOD, PICARELLI *apud* FÉRNADEZ *et al.*, 2005):

- Remuneração funcional ou tradicional: determinada pela função e ajustada ao mercado, conhecida como Plano de Cargos e Salários, e as empresas que o utilizam tendem ao conservadorismo e à inércia;
- Salário indireto: compreendem benefícios e demais vantagens;
- Remuneração por habilidades: desloca o foco do cargo ou função para o indivíduo. Assim as habilidades passam a determinar a base da remuneração;
- Remuneração por competências: enquanto a remuneração por habilidades é aplicada no nível operacional, a remuneração por competências é mais adequada aos demais níveis da organização. Aplica-se para empresas que operam em

ambientes muito competitivos e para as quais a capacidade de inovação é fator crítico de sucesso;

- Previdência complementar: é um complemento da remuneração que tem atraído empresários e executivos;
- Remuneração variável: é vinculada a metas de desempenho dos indivíduos, das equipes ou da organização. Inclui formas de remuneração variável de curto prazo, como as comissões, a participação nos lucros e nos resultados, e de longo prazo, como bônus executivo;
- Participação acionária: é vinculada a objetivos de lucratividade da empresa e utilizada para reforçar o compromisso de longo prazo entre empresa e colaboradores;
- Alternativas criativas: incluem prêmios, gratificações e outras formas especiais de reconhecimento. Têm sido utilizadas com grande frequência como apoio no esforço de construir um ambiente organizacional caracterizado pela convergência de esforços e energias voltados para o atendimento de objetivos estratégicos. (WOOD, PICARELLI *apud* FÉRNADEZ *et al.*, p.6, 2005).

Algumas limitações no sistema de remuneração tradicional são apontadas por alguns autores: "Wood Jr. e Picarelli Filho (2004a), Marras (2002) e Gil (2007) identificam algumas limitações dos sistemas tradicionais de remuneração, são elas: inflexibilidade, falsa objetividade, metodologia desatualizada, conservadorismo, anacronismo e divergência" (MARQUAT, 2011).

Pode-se observar então que a flexibilidade exigida para cada empresa não é correspondida pela visão tradicional, visto que são desconsideradas as características peculiares de cada organização, logo é necessária que a remuneração estratégica, sendo uma ferramenta que se adéqua a cada realidade, contemple agora esse cenário empresarial de contínua mudança e corresponda as necessidades em cada tempo e objetivo organizacional.

3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Para solidificar a explanação da temática proposta foram utilizados recursos acadêmicos e recursos externos que viabilizaram a fundamentação teórica para os conceitos abordados. Presentes nessa coleta de dados estão as pesquisas bibliográficas em livros, periódicos, jornais, publicações avulsas e materiais disponibilizados na Internet sobre o tema em foco. É parte componente desse trabalho, estudos de casos anteriores de empresas que adotaram as práticas de remuneração estratégica como ferramenta organizacional, como o artigo que tem por objeto de estudo 100 empresas de Santa Catarina, e ainda a avaliação da Remuneração Estratégica como instrumento de retenção de talentos em uma empresa de segmento siderúrgico, localizada em Vitória/ES.

Foram visadas também organizações de destaque no cenário brasileiro, que dispõem em sua política administrativa a Remuneração Estratégica como valoração de negócio e competitividade de mercado.

Todos esses estudos viabilizaram de forma relevante o acúmulo de informações, referenciais, e modelos de aplicação da temática em questão, dando um caráter mais comprobatório da proposta do estudo, bem como veracidade desta relativamente nova estratégia de benefício dos colaboradores e empresários.

4. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A Remuneração Estratégica aparece como instrumento que atende as necessidades tanto de empregado quanto de empregador, esta desempenha um relevante papel nos ramos empresariais, tendo em vista o pagamento de incentivos ao funcionário que consegue alcançar desempenho que a empresa requer dele. Esta opção administrativa de remuneração tem grandes chances de torna-se uma excelente aliada das organizações no que tange as vertentes que contempla a obtenção de resultados favoráveis, criando assim diferencial competitivo (Marquat et al., 2011).

O desempenho humano torna-se assim fator preponderante para que qualquer ramo obtenha melhores resultados, aumento de produtividade. No estudo que serviu como referencia metodológica para este, que foi realizado por diversos autores em uma empresa do ramo de siderurgia em Vitória/ES mostrou que “a avaliação individual do desempenho é necessária para que as pessoas percebam que os esforços que estão realizando resultam numa avaliação favorável e que irá resultar em recompensas que proporcionam melhoria de vida, os mais hábeis conseguem melhores resultados” (FÉRNANDES et al.,2005). Segundo Chiavenato (1999), a avaliação de desempenho é: "responsabilidade gerencial que procura monitorar o trabalho da equipe e de cada membro e os resultados alcançados para compará-los com os esperados. Considera eficiência e eficácia, qualidade e produtividade".(FÉRNADEZ et al., 2005)

Em meio a tantas dificuldades para comprometer o funcionário a empresa algo é comum a todos os casos estudados, não é somente pelo salário que os empregados continuam na empresa, mas sim quando estes se sentem valorizados por seu capital intelectual, na sua habilidade única e intransferível, desmistificando a mentalidade outrora dominante que os empregados queriam tão somente crescer hierarquicamente e a nível salarial, estes querem também ser reconhecido como ser ímpar dentro de uma organização.

Não é menos importante a relevância dos desejos que a empresa tem, seja crescimento econômico, competitividade, destaque no mercado, entre outros. E para esta ter mão de obra comprometida é fator indispensável para alcançar as metas que para ela foram traçadas. E para a tal anseio, adoção da Remuneração Estratégica deve ser de forma planejada e equilibrada com as condições e peculiaridade da empresa. Definir o pacote de remuneração não é tarefa simples, deve-se ter um bom corpo administrativo que possua uma visão ampla e descentralizada, sensível para saber como cada classificação de remuneração se adéqua aos setores, seja por habilidade, competência, previdenciária, ou até mesmo como Wood(199) bem salienta, formas inovadoras e criativas.

Para Marquat (2011) fica claro que a literatura ainda é carente no que tange as praticas de remuneração a nível nacional, a autora também assim considera, visto que apesar de encontrar trabalhos bem estruturados a diversidade destes

ainda não existem. Para que as empresas adorem a Remuneração Estratégica como política fixa de retribuição ao assalariado, precisa-se de experiências que deram certo, e ainda saber o saldo positivo não é suficiente, precisamos entender o corpo empresarial, as peculiaridades das atividades e objetivos das organizações, bem como o pacote de remuneração que foi adotado para cada setor.

Competitividade e inovação são termos que estão atrelados a sucesso e valoração do trabalhador, porque são estes que ao desempenharem suas habilidades promovem a empresa crescimento contínuo, estes na verdade podem ser também considerados como o pilar que sustenta o negocio, e devem ser compreendidos como além de números, mas como indivíduos dotados e capacitados de competências únicas e indispensáveis ao desenvolvimento das empresas a nível nacional e internacional.

5. REFERÊNCIAS

FÉRNADEZ, Cristina Ramis. *et al.* **A RELAÇÃO ENTRE A REMUNERAÇÃO ESTRATÉGICA E A RETENÇÃO DOS TALENTOS NA ORGANIZAÇÃO.** Disponível em: <http://www.webartigos.com/artigos/a-relacao-entre-a-remuneracao-estrategica-e-a-retencao-dos-talentos-na-organizacao/19868/#ixzz22uBGCseZ>, Acesso em 6 de Novembro de 2012.

MARQUAT, André. *et al.* **UM ESTUDO SOBRE PRÁTICAS DE REMUNERAÇÃO ESTRATÉGICA NAS MAIORES EMPRESAS DE SANTA CATARINA.** Gestão e Sociedade, Belo Horizonte. Volume 6 - Número 13. P. 04-25. Janeiro/Abril 2012. ISSN 1980-5756.

ADMINISTRADOR, Portal. **Remuneração estratégica: a nova vantagem Competitiva.** Disponível em: <http://www.portaladm.adm.br/ARH/arh6.htm>. Acesso em: 7 de Novembro de 2012.

DELOITTE. **REMUNERAÇÃO ESTRATÉGICA.** Britcham Brasil. 2011. Disponível em : <http://www.britcham.com.br/download/081111.pdf>. Acesso em: 7 de Novembro de 2012.

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

WOOD JR. Thomas; PICARELI FILHO, Vicente. **Remuneração estratégica:** a nova vantagem competitiva. 3 ed. São Paulo: Atlas. 2004.

PONTES, B. R. **Administração de Cargos e Salários.** 9 ed. Rio de Janeiro, 2002.