

# 1. Aula 4

## 1.1. Remuneração

A partir desta aula, estaremos falando sobre remuneração. Estudaremos seu conceito para depois podermos começar a verificar suas formas.

Foi-se o tempo em que as negociações eram feitas na base da troca de produtos. Hoje, o dinheiro é a base de tudo. As pessoas prestam serviços a alguém em troca de remuneração, pois necessita-se de dinheiro para comprar coisas e pagar dívidas. É aí que entra o papel do RH: planejar políticas de remuneração eficazes.

Ao longo de muitas décadas, o conceito de cargo baseado na divisão e estruturação de tarefas vem sendo o grande balizador de diversas atividades da gestão de RH. Como consequência, os produtos mais visíveis são os conhecidos Planos de Cargos e Salários, que, utilizando diversas metodologias de avaliação, foram responsáveis pelo grande desenvolvimento técnico dos profissionais de remuneração. É necessário admitir que essa contribuição técnica teve um papel fundamental para a área de RH durante os longos anos em que as empresas estiveram, de certa forma, protegidas das grandes turbulências.

Com a mudança radical provocada pela inserção da nossa economia no cenário globalizado e do acirramento da competição juntamente com o reposicionamento do papel da área de RH nas organizações para um foco muito mais estratégico do que operacional, a atividade de compensação de recursos humanos - remuneração e benefícios - passou por considerável revisão nos seus conceitos e, consequentemente, nos seus métodos.

Com o aumento da dinâmica das transformações organizacionais, o conceito de cargo teve sua importância drasticamente reduzida e novos conceitos, como competências, por exemplo, começaram a ser utilizados. Além disso, face à necessidade de as empresas desenvolverem mecanismos para reconhecer, de modo mais efetivo, a contribuição com os resultados, os sistemas tradicionais de cargos e salários passaram a não mais atender a demanda da moderna gestão de pessoas.

Por outro lado, a estabilização da economia gerou uma nova dinâmica no processo das negociações sindicais e das correções salariais e, por consequência, deu novos contornos à prática das famosas pesquisas de remuneração. Novos tempos, novas necessidades.

## 1.2. Processo de administração de remuneração

Um processo de administração de remuneração, na sua forma mais clássica ou incorporando novos conceitos, considera uma série de etapas importantes para a construção de um plano que tenha sustentação técnica e, ao mesmo tempo, credibilidade perante seus principais usuários: os gestores de pessoas.

### A) Primeira etapa: Mapeamento das Posições

- Sempre em linha com a dinâmica do modelo de gestão e estrutura organizacional, envolvendo o tipo e quantidade de funções, tanto o esperado pelo modelo quanto aquelas existentes de fato.

Por exemplo, uma organização pode definir que na sua estrutura deverão existir apenas cinco níveis hierárquicos, incluindo o comando e a base, mas, na realidade, podem existir áreas com seis ou sete níveis, o que requer uma atenção especial.

## **B) Segunda etapa: Análise e entendimento das posições e das competências necessárias para seus ocupantes**

- Nesta etapa, procura-se entender a razão da existência de cada posição, especialmente daquelas imprescindíveis ou críticas para a área em que estão inseridas.

Devem-se analisar as razões das eventuais distorções entre o desenho esperado e o real e definir as competências necessárias - especialmente conhecimentos e habilidades - para um desempenho "competente" de cada função.

## **C) Terceira etapa: Avaliação**

- Esta avaliação deve ocorrer segundo parâmetros e métodos definidos previamente, seguida de eventual classificação das posições em grupos de contribuição estratégica equivalentes.

Esses grupos devem ser comparados no mercado, sendo atribuído a eles faixas salariais com as amplitudes definidas pela organização. Ou seja, faixas mais largas ou mais estreitas, dependendo da estrutura da organização; mais verticalizadas ou mais achatadas, e do nível de flexibilidade que se deseja para a gestão salarial.

## **D) Quarta etapa: Validação da estrutura pelas principais lideranças**

- Esta etapa é fundamental e constitui a "cola" do sistema, sem qual qualquer posicionamento técnico perde seu valor.

Por mais claras que estejam as avaliações do ponto de vista dos avaliadores, é importante que elas sejam aceitas pelas lideranças das outras áreas.

É importante ter em mente que, na grande maioria das empresas, todo cargo da "minha" área vale mais do que o cargo do "vizinho". Razão pela qual a validação, com uso e contorno dos aspectos políticos e do bom senso sobre a técnica, é imprescindível.

## **E) Quinta etapa: Definição da política contendo o posicionamento desejado**

- Por exemplo: em relação ao mercado, à concorrência, à relação salário fixo versus variável, aos incentivos de curto prazo versus incentivos de longo prazo e, ainda, em relação aos benefícios ou remuneração indireta.

### **1.3. Componentes da remuneração**

Vamos ver agora os componentes da remuneração que uma pessoa recebe em uma empresa em troca dos seus serviços.

### **A) Salário Base**

- É o salário referência do cargo ou da posição, definido segundo diversos parâmetros, desde o valor relativo interno até as referências de mercado.

Trata-se de parcela fixa, independente da contribuição efetiva do ocupante da posição e, legalmente, não pode ser reduzido, exceto em circunstâncias muito especiais. Por essa razão, constitui uma base de custo fixo.

A tendência para o salário-base é de representar cada vez mais uma parcela menor no composto da remuneração total, especialmente para as posições de maior contribuição estratégica.

Outra evolução é o alargamento da amplitude das faixas de salário-base, as chamadas bandas largas.

Em sintonia com os modelos organizacionais de estruturas mais achatadas e funções mais complexas, de modo a permitir uma maior flexibilidade na administração salarial.

### **B) Benefícios**

É o chamado salário indireto e também se constitui em parcela fixa da remuneração.

Os mais comuns são:

- Plano de assistência médica;
- Seguro de vida;
- Alimentação;
- Transporte;
- Previdência privada;

A tendência que tem se verificado em organizações mais modernas é a de adoção de planos flexíveis, como uma cesta de livre escolha, por exemplo, que possa se adaptar às necessidades das pessoas.

No Brasil, o componente “benefícios” assume um papel essencial, visto que as políticas públicas têm sido insuficientes para disponibilizar serviços básicos, como assistência médica e transportes.

As empresas, por sua vez, acabam tendo um poder de negociação que o funcionário não teria isoladamente.

### **C) Remuneração Variável**

- É a parcela normalmente atrelada a resultados. Costuma ocorrer de duas formas:

- Incentivos de Curto Prazo - comissões, bônus, programas de participação nos lucros ou resultados (PLR's) etc.
- Incentivos de Longo Prazo - geralmente Planos de Opção de Ações ou equivalentes.

Este é o componente que mais tem crescido em contraposição ao salário-base, por constituir-se "em custo variável" e em fator "motivador" para a busca de resultados.

#### **D) Especiais**

- São programas e campanhas de incentivo, normalmente direcionados para objetivos e áreas específicas como vendas e marketing, inovação etc.

É necessário ressaltar que as empresas podem adotar, e muitas o fazem de maneira brilhante, campanhas de reconhecimento que não representam remuneração, mas se constituem em importantes mecanismos de motivação e melhoria do clima, entre outras finalidades.

#### **1.4. Desafios**

O equilíbrio entre os diversos componentes deve respeitar o momento da organização e contribuir para a viabilização dos seus objetivos. Assim, um programa de remuneração variável agressivo pode ser mais adequado para empresas em fase de crescimento, enquanto que um foco maior no salário fixo pode ser mais apropriado para empresas em razoável grau de estabilidade.

De qualquer forma, a tendência verificada nos últimos anos é uma distribuição em que a parcela variável, atrelada a resultados efetivos, vem sendo cada vez mais expressiva, chegando, em alguns casos, a representar 70% da remuneração total.

São grandes os desafios da moderna gestão de remuneração. Entre eles, os mais significativos no nosso entender são:

**A) Alinhar o modelo com a estratégia organizacional de curto, médio e longo prazos;**

Em outras palavras, o sistema deve servir à estratégia maior da organização e não se constituir, por melhor que seja sua constituição técnica e metodológica, em um sistema isolado.

**B) Atrelar a gestão da remuneração ao valor efetivo da contribuição e agregação de valor de cada profissional, diferenciando os falsos iguais;**

Não se sustenta mais, isoladamente, a premissa de salários iguais para funções iguais.

**C) Contribuir para a atração e retenção de talentos;**

A percepção de uma remuneração justa, adequada ao mercado, à performance e aos resultados, é um dos fatores decisivos, embora também não isoladamente, para a permanência de bons profissionais em uma determinada organização.

Agora que estudamos todos esses conceitos sobre remuneração, veremos na próxima aula as formas de salário que normalmente podem ocorrer, de acordo com a sistemática e função da empresa, bem como suas variações.

