



## **Políticas de Remuneração nas Organizações: Sua Importância Estratégica no Avanço para a Competitividade**

MACEDO FILHO, Dárbio Rubem de [\[1\]](#), PAULA, Eliete da Silva [\[2\]](#), SPATOLA, Kedley de Paula [\[3\]](#)

MACEDO FILHO, Dárbio Rubem de; et.al. **Políticas de Remuneração nas Organizações: Sua Importância Estratégica no Avanço para a Competitividade**. Revista Científica Multidisciplinar Núcleo do Conhecimento. Ano 03, Ed. 04, Vol. 03, pp. 113-124, Abril de 2018. ISSN:2448-0959

### **RESUMO**

Políticas de remuneração, tema amplamente discutido e estudado nas áreas de estratégias das organizações, apresenta como meta principal reter talentos, melhorar o desempenho e aperfeiçoar os processos. Dessa forma, a implantação de novos modelos de remuneração contribui diretamente para o alcance dos objetivos e resultados da empresa. Pergunta-se, então, como motivar colaboradores e manter-se competitivo no mercado? Neste contexto, o presente trabalho tem como propósito abordar os diversos modelos de remuneração utilizados nas instituições a fim de atrair e reter talentos, e, através destes, atingir as metas. O método de pesquisa aplicado foi de natureza bibliográfica.

Palavras-chave: Políticas de Remuneração, Captação de Talentos, Tipos de Remuneração.

### **1. INTRODUÇÃO**

As empresas buscam inovar cada vez mais na elaboração de suas políticas de remuneração como forma de captar e reter talentos e se manterem atrativas ao mercado. Diante dessa realidade, existe uma preocupação cada vez maior pela busca da excelência. Nesse sentido, os programas de remuneração devem ser vistos não como uma despesa da empresa, mas sim, como um instrumento auxiliar da estratégia empresarial. Assim sendo, a política de remuneração está diretamente ligada à maneira como a organização lida com seus colaboradores e através destes atinge seus objetivos.

A remuneração é uma das questões mais importantes e mais difíceis de ser estruturada, pois envolve a forma de como será realizado o pagamento aos funcionários a partir dos trabalhos executados e de acordo

com as funções de cada cargo. Decisões sobre as estratégias de remuneração e sua operacionalização ganham um papel significativo e central. Dentro desse contexto, o presente estudo tem como objetivo mostrar como políticas de remuneração bem elaboradas podem atrair e motivar talentos, além de se tornar o principal diferencial competitivo em um mercado cada vez mais exigente. Optou-se por este tema por estar estritamente ligado à sobrevivência das organizações pelo entendimento em que há uma necessidade preeminente de inovações e mudanças efetivas. A metodologia utilizada foi a bibliográfica, buscando analisar as diferentes formas de recompensa que se complementam aos objetivos organizacionais.

## **POLÍTICAS DE REMUNERAÇÃO COMO ATRATIVO DE TALENTOS**

Por definição “O sistema de remuneração é o conjunto de instrumentos coerentes e alinhados com a estratégia da empresa, de natureza material e imaterial, que constituem a contrapartida da contribuição prestada pelo empregado aos resultados do negócio, através do seu desempenho profissional e se destinam a reforçar a sua motivação e produtividade”. (CÂMARA 2000, apud Rito 2005, p.45).

Consoante elucida o Artigo de Chaguri (2000) - as empresas utilizarão, simultaneamente, vários modelos de remuneração para administrar seus cargos e salários. A exemplo, têm-se planos tradicionais de salários para funções não estratégicas, remuneração por habilidades para atividades técnicas e operacionais e a remuneração por competências para funções de liderança (atreladas a programas de avaliação do tipo 360°).

É importante que cada organização faça uma avaliação do seu sistema de remuneração para verificar se ela motiva os seus funcionários, buscando mudar essa visão usual de remuneração como fator de custo para uma visão de remuneração como fator de aperfeiçoamento e melhoria de processos.

Diante do novo cenário econômico, onde as mudanças ocorrem em ritmos velozes e a competitividade torna-se cada vez mais acirrada, as organizações têm voltado mais suas atenções ao capital humano e não mais a simples maximização do lucro, pois, para manterem-se competitivas e conhecidas no mercado atual, necessitam das habilidades e criatividade desse capital.

Segundo Michaels, Hanfield e Axelrod (2002), “talento é o conjunto de habilidades de uma pessoa – seus dons, conhecimento, experiência, inteligência, discernimento, atitude, caráter e impulsos inatos, e que inclui sua capacidade de aprender”. Sendo o talento algo essencial para o desenvolvimento do potencial competitivo das empresas, a atração e retenção de talentos tornaram-se um desafio com dificuldades crescentes e que vem exigindo destas cada vez mais uma política ousada e forte para a atração de talentos.

Pensando nisso, as organizações procuram adotar fórmulas inovadoras e práticas avançadas para elaborar

suas políticas de remuneração, combinando ingredientes que encoraje, estimule e faça com que os colaboradores se sintam valorizados e prestigiados, que acreditem serem peças-chave de todo o processo e desenvolvam orgulho em fazer parte do time, o que irá impactar diretamente na eficiência, motivando-os a enfrentar novos desafios, a inovar e revelar suas criatividade.

Para Flannery (1997), uma política bem avançada e aceita atualmente na área de política de remuneração são os benefícios que se têm mostrado bem eficientes no que diz respeito à atração de talentos, tais como: plano de previdência, plano de saúde, plano odontológico, vale refeição, vale transporte, vale combustível, ajuda na compra de medicamentos, auxílio funeral, subsídios para cursos de especialização, mestrados, doutoramentos, dentre outros, são fatores de forte atração de talentos. Uma boa política de remuneração pode não só atrair os melhores talentos disponíveis no mercado, como também os talentos passivos, aqueles que se encontram em outras organizações, além de incentivar a permanência dos já existentes.

As políticas de remuneração, portanto, realmente motivam os colaboradores, quando, além dos benefícios legais e salários justos e compatíveis com as atividades desempenhadas, oferecem também recompensas e bônus pelo bom trabalho realizado. As recompensas não só de ordem monetária, mas também de ordem psicológica, como: investir no crescimento pessoal, além de incentivá-los, desenvolver um ambiente de trabalho adequado, agradável e estimulante, fazer com que todos sejam tratados com companheirismo, respeito, transparência e ética, mostrar-se receptivo, agir com justiça, mostrar apreço e delegar responsabilidades e desafios. Uma política de remuneração centrada nesses aspectos passa a ser um grande diferencial competitivo, atraindo os melhores talentos existentes no mercado e segurando os que já estão na empresa.

Destarte, se a remuneração pode ser uma das armas estratégicas para que se mantenha a empresa competitiva no mercado, torna-se de grande importância conhecer os tipos de remuneração aplicados em gestão de pessoas.

## **TIPOS DE REMUNERAÇÕES APLICADAS EM GESTÃO DE PESSOAS**

A remuneração pode ser definida como a somatória dos benefícios financeiros, dentre eles está o salário pago ao empregado por um empregador, em função de um serviço prestado. Logo, se a remuneração é uma das estratégias utilizadas a fim de se preservar a empresa competitiva no mercado, é importante conhecer os principais tipos e avaliar qual deles é compatível com o perfil da organização. Desatacam-se, então:

### **1. Remuneração Funcional**

A Remuneração Funcional, por cargo, ainda é mais utilizada no mercado. Um sistema de remuneração funcional é composto de: **descrição de cargo, avaliação de cargos, faixas salariais, política para administração dos salários e pesquisa salarial**. É realizada de acordo com os cargos que os colaboradores assumirão dentro da organização e com a base da remuneração praticada no mercado de trabalho e nas condições financeiras da empresa.

O sistema de **Remuneração Funcional** gera dois equilíbrios:

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

Vale destacar que uma das vantagens de implantar a remuneração funcional nas organizações é que este modelo contribui positivamente com o planejamento financeiro tendo uma visão atualizada do mercado em que está inserido. (Minamide, 2008).

## 2. Remuneração por Competência

Competência envolve conhecimento, habilidades e atitudes de que um profissional necessita para o exercício do cargo. O conhecimento e a qualificação das pessoas passaram a ser fatores fundamentais dentro das organizações. Hodiernamente, os investimentos no desenvolvimento do ser humano são aspectos importantes e essenciais para as empresas que querem compartilhar as mesmas situações no mercado de trabalho.

O sistema de remuneração por competência 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;
- Implantação de sistemas mais flexíveis;
- Redução de estruturas hierárquicas.

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

A Remuneração por Competências veio com o objetivo de implementar a quebra de paradigmas do modelo tradicional de remuneração, buscando alinhar a política da organização aos aspectos inovadores

de Gestão de Pessoas com o resultado no negócio. (Hipólito, 2001)

Em uma era de competitividade, a remuneração fixa tornou-se insuficiente para motivar e incentivar as pessoas, obter um comportamento proativo, empreendedor e eficaz na busca de metas e resultados excelentes. Daí a adoção de novos modelos de remuneração, como a remuneração variável e a remuneração por competência. (CHIAVENATO, ..., P. 250)

### **3. Remuneração Variável**

A remuneração variável é uma forma complementar baseada no desempenho e vem sendo adotada por um número maior de empresas nos últimos anos, principalmente para os cargos de diretoria e gerência.

Os objetivos da remuneração variável são a criação de vínculos entre o desempenho e a recompensa, compartilhamento dos resultados da empresa e transformação do custo fixo em variável.

Segundo Xavier e Oliveira (1999), há, na economia globalizada, uma forte disposição em incorporar o componente variável na remuneração total dos colaboradores, além da participação nos resultados, o que se mostra como fator motivacional dentro da empresa.

As empresas têm valorizado mais a Remuneração Variável para conservar talentos, alcançar seus objetivos estratégicos e o desenvolvimento de competências. Elas estão deixando de lado a remuneração fixa, benefícios indiretos e comparação simples com o mercado. É importante que a empresa tenha uma política de remuneração bem elaborada, pois esta pode tornar-se seu diferencial competitivo.

Para Chiavenato (1999, p. 248), “Hoje, a maior parte das organizações bem-sucedidas está migrando rapidamente para programas de remuneração flexível e variáveis capazes de motivar, incentivar e mexer com o brio das pessoas.”

### **4. Remuneração Estratégica**

Pode-se dizer que a remuneração estratégica é um conjunto de diferentes maneiras para remunerar os empregados, representando um elo entre os indivíduos e a nova realidade das organizações. É a forma de pagamento em que, além do salário convencional, o profissional recebe um conjunto de outras compensações por sua produtividade. Benefícios adicionais, comissões, participação nos lucros e resultados e outros tipos de incentivos são alguns exemplos de proventos que caracterizam a remuneração estratégica (COOPERS & LYBRAND, 1996).

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.

## **5. Remuneração por Habilidades**

Define-se a habilidade como o conjunto de conhecimentos que podem ser formalmente aprendidos mais a 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 ter aptidão pessoal para isso. Dessa forma, a remuneração é paga em função do conhecimento ou habilidades certificadas.

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.

Todas essas formas de remuneração servem para motivar a força de trabalho e os gestores têm que estar atentos aos sinais de motivação, ou de falta dela, para agirem conforme a situação.

Para construir um diferencial competitivo nesse mercado cada vez mais dinâmico e imprevisível, as organizações estão criando novas e diferentes formas para se tornarem mais atrativas e conhecidas. Na busca de aumentar sua competitividade e conquistar novos mercados, as empresas têm reformulado suas estruturas organizacionais, substituindo os padrões organizacionais do passado por princípios apoiados na capacidade de ofertar respostas rápidas e eficazes em tempo de mudanças e incertezas. Um requisito extremamente importante para o diferencial competitivo de uma organização tem sido a substituição de processos de trabalho tradicionais por métodos baseados na qualificação dos recursos humanos.

A sobrevivência das empresas vai depender da sua capacidade de transformar os novos conhecimentos em competitividade que, por sua vez, depende de sua capacidade de aprender constantemente para adaptar-se às mudanças impostas pelo mercado (URBINA & VIEIRA, 2002:01).

O sistema de recompensa monetária e benefícios sociais servem como formas de captar, motivar e reter colaboradores, principalmente os mais qualificados. A maneira de remunerar o colaborador evoluiu rapidamente, com ampla liberdade para as empresas e os departamentos estabelecerem programas de incentivos e valorização do ser humano no processo de vantagens competitivas. O processo da motivação e construção de um ambiente inovado está aliado aos valores e cultura organizacional.

Segundo Deming (1986, p.386), “a gestão da qualidade total, opõe-se ao incentivo financeiro”. Para ele, o reconhecimento é mais importante do que a recompensa. A melhoria financeira deve fazer parte do sistema de remuneração estratégica nas organizações que reconhecem os méritos por meio das habilidades de cada colaborador.

Algumas organizações inovadoras estão adotando pacotes de benefícios flexíveis e remuneração variável para que se mantenham competitivas no mercado:

Segundo Flannery et al (1997, p. 37),

[...] os programas de benefícios custam mais, mas têm um papel cada vez mais importante na organização atual, os serviços que as organizações oferecem evoluíram, passaram de peças básicas como: plano de previdência, plano odontológico, plano de saúde, vale transporte, vale refeição, vale combustível, ajuda na compra de medicamento, auxílio funeral, subsídios para cursos e especialização, mestrado e doutorado para uma verdadeira salada mista que cobre tudo”.

As organizações não só estão oferecendo uma gama mais ampla de benefícios, mas em muitos casos, estão permitindo que seus colaboradores escolham os benefícios que desejam e atendam às suas necessidades.

Benefícios flexíveis, entretanto, atendem variadas necessidades da força de trabalho diversificada, uma organização abre uma conta de despesas flexíveis para cada colaborador, baseada numa porcentagem de seu salário e, então, é posta uma etiqueta de preço e benefício. Essas opções podem incluir planos de saúde caros com deduções altas; planos de saúde caros com deduções baixas ou sem deduções; com cobertura para audição; dentes e olhos; opções de férias; incapacidade extensiva; e uma variedade de planos, poupança, pensão, seguro de vida; planos de reembolso de mensalidades de universidades e período de férias estendidas. Os colaboradores, então, selecionam as opções de benefícios até terem atingido a porcentagem de salário estipulado pelo plano.

A revista Americana Nation’s Business de 1991 (ROBBINS,1999, p. 592) cita que “as organizações Norte Americanas comuns oferecem benefícios que valem aproximadamente 40% do salário do colaborador”. O mesmo autor afirma que dar a todos os colaboradores os mesmos benefícios pressupõe que todos os colaboradores têm a mesma necessidade; compreende-se, entretanto, que esse pressuposto não é verdadeiro. Baseado na tese da Teoria da Expectativa de que recompensas organizacionais devem ser ligadas às metas de cada colaborador, os benefícios flexíveis personalizam as recompensas ao permitirem que cada colaborador escolha o pacote de compensação que melhor satisfaça suas necessidades atuais.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Considerar o salário fixo como único fator não é mais estratégia de atração de talentos. As empresas estão buscando novas ferramentas para se conservarem conhecidas e competitivas no mercado, incluindo diferentes pacotes de benefícios como forma de atrair, motivar e reter seus colaboradores. A pesquisa bibliográfica evidenciou de maneira sucinta, o novo perfil dos modelos de remuneração nas organizações, mostrando a busca dos gestores de Recursos Humanos por uma política de remuneração bem elaborada capaz de lançar à frente sua empresa. Constata-se, dessa forma, que a política de remuneração está voltada para alavancar os resultados da empresa, a remuneração variável está vinculada ao desempenho pessoal, o salário base não é o que mantém os colaboradores e sim a oportunidade de enfrentar novos desafios. Sugere-se, então, uma análise crítica dos conceitos e práticas ao elaborar e implantar novos programas de remuneração para que estes venham atender não só as necessidades da empresa, mas também as necessidades do colaborador.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BEER, Michel; Walton, Richard In UROOM, Victor H. gestão de pessoas, não de pessoal. Os melhores métodos de motivação e avaliação de desempenho. Nota de Harvard Business School: Sistemas de recompensa e o papel da remuneração. Rio de Janeiro. Campos 1997.

BERGAMINI, Cecília W. Motivação nas organizações. São Paulo: Atlas, 1997.

CÂMARA, Pedro (2000), os sistemas de recompensa e a gestão estratégica de recursos humanos, Lisboa, Publicações D. Quixote.

CHAGURI, Reinaldo. Manual prático da remuneração moderna. São Paulo: Ltr, 2000.

CHIAVENATO, Idalberto. Gestão de pessoas. O novo papel dos recursos humanos nas organizações: Campus, 1999.

CHIAVENATO, Idalberto. Gestão de pessoas. São Paulo: Atlas, 1999.

CHIAVENATO, Idalberto. Remuneração, benefícios e relações de trabalho. São Paulo: Atlas, 1992.

DEMING, W.E. Out of the crisis, Cambridge MA: Mit center for Advanced Engineering study, 1986.

DAVEL, Eduard.Vergara, Silvia constant. (org.) Gestão com pessoas e subjetividade. São Paulo: Atlas, 2001.

EHRENBERG, Ronald G.; SMITH, Robert S. A moderna economia do trabalho – teoria e política pública. 5 ed. São Paulo, Makron Books, 2000.

EQUIPE COOPERS & LYBRAND. Remuneração estratégica: a nova vantagem competitiva. São Paulo: Atlas, 1996.

FLANNERY, Thomas. Pessoas. Desempenho e salários: as mudanças na forma de remuneração nas empresas. São Paulo: Futura, 1997.

HIPÓLITO, J. A. M. Administração Salarial: a remuneração por competências como diferencial competitivo. São Paulo: Atlas, 2001.

Internet: Site: [www.rhcentral.com.br](http://www.rhcentral.com.br) – Revista Profissional & negócios, Salário estratégico, Fênix Editora, 26/03/2008.

Internet: Site: [www.boehringer-ingelheim.com.br](http://www.boehringer-ingelheim.com.br) – Centro de Notícias.

MICHAELS, E.; HANDFIELD-JONES, H.; AXELROD, B. A guerra pelo talento: o talento como diferencial estratégico entre as empresas. Rio de Janeiro: Campus, 2002.

MINAMIDE, Camila Hatsumi. Sistemas de Remuneração. Disponível em: [www.empregos.com.br](http://www.empregos.com.br). Acesso em: 20 jun 2008.

ROBBINS, Stephen P. Administração: mudanças e perspectivas. São Paulo: Saraiva, 2000.

SARSUR, A. Onde estão os talentos? Onde está a Gestão de Recursos Humanos? (**Anais XXVII Enanpad, Encontro anual**). Atibaia, São Paulo, 2003. ( CD-ROM).

**Serviço:** Arthur Andersen (011) 5504-8200; Guidara Consultoria de RH (011) 3105-6460; [prh.consultores@br2001.com.br](mailto:prh.consultores@br2001.com.br); Site: [www.administradores.com.br](http://www.administradores.com.br) / [www.consultores.com.br](http://www.consultores.com.br)

URBINA, Ligia M. Soto & NOGUEIRA, wilson J. A Educação da Força de trabalho como Condicionante da inovação no Brasil. São Paulo: ITA/IEAv, 2002, 5p.

XAVIER, Paulo Roberto; SILVA, Mateus de Oliveira; NAKAHARA, Júlio Massaaki. Remuneração variável: quando os resultados falam mais alto. São Paulo: MakronBooks, 1999. 135.

XAVIER, Paulo Roberto e OLIVEIRA, Mateus, Makron Books, 1999. [www.gestaoerh.com.br](http://www.gestaoerh.com.br)

/site/visitante/artigos/remu\_002.php, 1999

[1] Graduado em administração pela Fundação Educacional Jaime de Altavila - FEJAL/CESMAC. Especialista em Administração Pública pela UCAM-PROMINAS. Servidor público da Superintendência da Zona Franca de Manaus, Suframa, no cargo de administrador, lotado na Coordenação de Planejamento e Programação Orçamentária.

[2] Bacharel em Ciências Contábeis pela Universidade Federal do Amazonas - UFAM, especialista em Gestão de Pessoas pela Universidade Gama Filho. Atuando na área de Recursos Humanos na Petrobras (terceirizada).

[3] Bacharel em Administração de empresas pela Universidade Federal do Amazonas - UFAM; pós-graduada em Auditoria Contábil pela Universidade Federal do Amazonas - UFAM e Especialista em Gestão de Pessoas pela Universidade Gama Filho. Servidora Pública, atuando na área de Planejamento e Programação Orçamentária.

-----  
REVISTA CIENTÍFICA MULTIDISCIPLINAR NÚCLEO DO CONHECIMENTO

NC: 14909 - ISSN: 2448-0959

<https://www.nucleodoconhecimento.com.br/administracao/politicas-de-remuneracao-nas-organizacoes>

[www.nucleodoconhecimento.com.br](http://www.nucleodoconhecimento.com.br)