

ESTRUTURA DE REMUNERAÇÃO: IDENTIFICAÇÃO DAS VANTAGENS DOS SISTEMAS TRADICIONAL E FLEXÍVEL EM UMA EMPRESA DO SETOR DE BENS DE CONSUMO.

Franciele Amaro Pereira,
Ana Claudia Fernandes Terence – Ciências Humanas – Administração – Departamento de Economia Rural – Faculdade de Ciências Agrárias e Veterinárias – Campus de Jaboticabal.

Com as mudanças que ocorreram na estrutura das empresas para atender à demanda dos mercados globalizados e garantir sua sobrevivência, as formas de remuneração dos funcionários também se tornaram inadequadas frente às necessidades dos profissionais que atuam nas organizações. Os programas tradicionais de remuneração, baseados em estruturas organizacionais rígidas e hierárquicas, estão sendo substituídos por estruturas mais enxutas e flexíveis, provocando o aumento da autonomia dos grupos e dos indivíduos.

Para Chiavenato (2002), cada funcionário transaciona com seu trabalho para obter recompensas financeiras e não financeiras (orgulho, auto-estima, reconhecimento e segurança no emprego). A remuneração inclui o retorno financeiro e os serviços e benefícios tangíveis que os funcionários recebem como parte de pagamento em uma relação de trabalho (MILKOVICH; BOUDREAU, 2000), sendo composta por compensações financeiras direta e indireta. A compensação financeira direta incluiu salários, bônus, prêmios e comissões e a compensação financeira indireta está relacionada ao salário indireto decorrente de cláusulas da convenção coletiva do trabalho e do plano de benefícios e serviços sociais oferecidos pela empresa, como transporte e alimentação subsidiados, participação nos resultados, assistência médica e seguro de vida em grupo (CHIAVENATO, 2002).

Os sistemas de pagamento podem ser projetados para atingir vários objetivos, entre eles: melhorar a produtividade e a satisfação do cliente, controlar os custos, tratar os empregados com justiça, atender às exigências legais e aperfeiçoar o desempenho individual e de equipe. Em um sistema de remuneração eficaz, as políticas de pagamento são escolhidas para atingir os objetivos do sistema. As quatro políticas básicas de pagamento incluem: a competitividade externa (remuneração considerada em relação às várias empresas), o alinhamento interno (comparações entre funções ou habilidades dentro de uma única organização), as contribuições dos empregados (ênfase relativa dada ao desempenho e/ou antiguidade das pessoas que executam as mesmas tarefas ou possuem a mesma habilidade) e a implementação e gerenciamento do projeto (MILKOVICH; BOUDREAU, 2000).

Muitas empresas têm tratado a remuneração como uma ferramenta de envolvimento e motivação dos funcionários (WOOD JR.; PICARELLI FILHO, 2004), com a adoção de uma estrutura que inclui benefícios, salários baseados em resultados e planos de carreira, com o intuito de enfatizar e valorizar aspectos tais como a qualidade, o serviço ao cliente, o trabalho em equipe, a produtividade, a satisfação e a iniciativa dos funcionários, além de manter os custos com a remuneração em níveis adequados à sua estrutura para que não prejudiquem o seu desempenho e sua competitividade (CHIAVENATO, 2002; GIL, 2001).

Chiavenato (2002) ressalta que, em um mundo em dinâmica mudança, os programas de compensação não poderiam ficar à margem. As organizações não podem continuar a aumentar os salários em determinadas percentagens a cada ano para acompanhar os aumentos dos custos de vida sem um correspondente aumento no desempenho e na produtividade. Assim, muitas organizações estão migrando para sistemas de remuneração voltados ao desempenho, que incluem planos de remuneração flexível por meio do alcance de metas e objetivos e remuneração por equipes.

É importante ressaltar que cada sistema de remuneração tem suas particularidades – vantagens e limitações – e que nem sempre um modelo eficaz em uma empresa será bom para outra, mesmo que atuem em um mesmo setor. Cada organização deve analisar as características de cada tipo de remuneração antes de implementar um programa, levando em conta a sua estrutura organizacional, o perfil dos seus funcionários e a sua cultura.

As estruturas de remuneração (tradicional e flexível) podem ser classificadas de acordo com: as funções, as habilidades, a competência, o mercado e o padrão individual dos funcionários. A seguir, apresentam-se as características, vantagens e desvantagens das classificações de remuneração:

- Funções: essa estrutura examina cada função para dar base ao sistema de remuneração. Avalia as obrigações e responsabilidades, as habilidades necessárias e a contribuição relativa de cada função para os objetivos da organização. As vantagens estão no pagamento baseado no valor do

trabalho realizado. As desvantagens são a burocratização potencial e a inflexibilidade (MILKOVICH; BOUDREAU; 2002).

- Habilidades: o surgimento dessa forma de remuneração é consequência do aumento da complexidade do ambiente de negócios a partir da década de 90, ocasionando o surgimento de estruturas organizacionais com menos níveis hierárquicos e maior nível de autonomia e amplitude de responsabilidades para indivíduos e grupos; valorização do trabalho em equipe; aumento da exigência de multi-funcionalidade e visão sistêmica; foco no aperfeiçoamento contínuo e pressões para reduções de custos (WOOD JR; PICARELLI FILHO, 2004). Nessa estrutura, a remuneração está relacionada ao conhecimento e capacidade de desempenho dos funcionários, sendo, portanto, dividida em dois grupos com base no conhecimento (vincula a remuneração à profundidade do conhecimento relativo a uma função, como cientistas e professores) e nas multi-habilidades (vincula a remuneração ao número de diferentes funções que um empregado tem capacidade de desempenhar, como funções técnicas e operacionais). As vantagens dessa estrutura são: flexibilidade; redução do pessoal; recompensa ao aprendizado contínuo; foco na pessoa, que traz ganhos em termos de desenvolvimento individual e da organização (MILKOVICH; BOUDREAU, 2000; WOOD JR.; PICARELLI FILHO, 2004). Wood Jr. e Picarelli Filho (2004) preferem classificá-las em vantagens horizontais (ganhos diretos), resultantes de capacitação e do aumento das habilidades técnicas adquiridas, tais como: flexibilidade, facilitando a alocação de mão-de-obra; adaptabilidade; custos, pois reduz o excesso de quadros para cobrir férias e ausências; redução da rotatividade e do absenteísmo; e vantagens verticais relacionadas a ganhos pelo crescimento vertical dos funcionários, vinculados às atitudes e habilidades de gestão, entre elas: funcionários adquirem visão mais geral da empresa, que incentiva à busca de melhorias e inovações; maior comprometimento entre colaboradores e organização; aumento da capacidade de autocontrole e autogestão dos indivíduos e grupos; cultura participativa é favorecida em função da maior capacitação dos funcionários. As desvantagens desta estrutura residem no fato de que pode tornar-se onerosa e/ou burocrática e obsoleta (MILKOVICH; BOUDREAU, 2000).

- Competências: estrutura composta pelos conhecimentos (saber adquirido), pelas habilidades (saber fazer) e pelas atitudes (comportamento) do colaborador, relacionada diretamente com a estratégia da organização (MILKOVICH; BOUDREAU, 2000; WOOD JR.; PICARELLI FILHO, 2004). As principais vantagens, segundo Wood Jr. e Picarelli Filho (2004), são: melhor entendimento da organização; disseminação dos conhecimentos relacionados ao negócio e às estratégias da empresa; é um instrumento de comunicação das mensagens-chave relativas a conhecimentos, habilidades e atitudes esperadas de cada trabalhador; formação de uma base de dados confiável de cada empregado, que serve como uma valiosa fonte de informação para as necessidades de treinamento e desenvolvimento, plano de sucessão, seleção interna e externa; compromete os líderes na gestão efetiva e no desenvolvimento de sua equipe. As desvantagens são: indefinição, dificuldade em medir, pode tornar-se obsoleta (MILKOVICH; BOUDREAU, 2000).

- Mercados: os valores pagos externamente fornecem a base para as funções da organização, enfatizando a competitividade externa em detrimento ao relacionamento de trabalho da empresa. Os problemas potenciais com esse sistema advêm do não-alinhamento interno entre as funções, valorizando os padrões utilizados pela concorrência para as decisões sobre a remuneração (MILKOVICH; BOUDREAU, 2000).

- Padrão individual: muitos empregadores remuneram diferentemente funcionários que exercem uma mesma função. Essas diferenças refletem variações nas políticas de competitividade externa e de alinhamento interno, mas podem refletir a decisão de remunerar as contribuições dos empregados, como desempenho e/ou experiência (MILKOVICH; BOUDREAU, 2000). A remuneração individual pode ser classificada em: (1) mérito, baseia-se no desempenho individual, com destaque à individualidade, a partir da combinação de elementos como avaliação do desempenho individual, faixas salariais para refletir as diferenças no desempenho e/ou experiências que os executivos pretendem compensar e critérios para o aumento do mérito que traduza uma pontuação e posicionamento específicos do desempenho dentro da faixa salarial; (2) incentivos individuais, no qual são utilizadas medidas objetivas como base de cálculo da remuneração, como comissões sobre vendas, não representando um aumento adicionado à base salarial; (3) planos baseados em grupos, utilizado quando o trabalho em equipe é importante ou algumas funções não possuem um padrão ideal de desempenho facilmente definível ou têm um padrão definido de excelência, mas nenhum indivíduo é responsável pelo produto ou serviço inteiro. Os planos de incentivos grupais, geralmente pagos em um

percentual do salário-base, podem ser definidos em dois tipos básicos: o plano de participação nos resultados, que mede a melhoria na produtividade e redução de desperdício e o plano de participação nos lucros, que enfoca as mudanças na lucratividade. A principal vantagem desses planos é o uso da remuneração como uma forma de vincular os objetivos individuais aos da organização e enfatizar que a melhoria do desempenho envolve tanto o esforço individual como o de equipe. O problema, de maneira geral, é a possibilidade de não haver remuneração quando as metas não forem atingidas.

A estrutura flexível caracteriza-se por: ajustar a remuneração às diferenças dos empregados e ao alcance de metas e resultados, apresentando-se como um fator motivacional quando fornece condições para o desenvolvimento pessoal e profissional; reconhecer o bom desempenho e incentivar o desempenho excepcional; focalizar os resultados e o alcance dos objetivos; permitir auto-avaliação, porque fornece *feedback* do processo como um todo; estabelecer uma remuneração adicional e contingencial ao considerar as variáveis que podem atingir ou colaborar com o sucesso da empresa; não produzir impacto sobre os custos fixos da organização (ARAÚJO, 2006). Em relação às limitações, o sistema flexível requer certa desestruturação da administração em relação aos salários, pois desestabiliza as estruturas rígidas estabelecidas no sistema funcional tradicional e os funcionários que não forem beneficiados podem apresentar queixas e surgirem possíveis pressões sindicais. O lado negativo da remuneração variável reside no fato de que muitos empregados não têm condições de administrar riscos em sua vida financeira. Muitos começam a contar com as bonificações, mesmo sem ter certeza de seu recebimento. Alguns empregados têm uma base salarial relativamente baixa, o que torna quaisquer riscos inaceitáveis (ARAÚJO, 2006).

Com o objetivo de identificar as vantagens da adoção de uma estrutura de remuneração que contemple diferentes aspectos, foi realizado um estudo de caso de caráter descritivo em uma empresa industrial do setor de bens de consumo, fabricante de produtos de saúde, higiene, cosméticos e perfumaria. Os dados foram coletados a partir de análise documental e aplicação de questionário semi-estruturado à gerência de Recursos Humanos. Fundada em 1837, nos Estados Unidos, a organização atua no Brasil há dezoito anos e possui cerca de cem mil funcionários em todo o mundo, mil e quinhentos no país. Em relação ao sistema de remuneração adotado, a empresa utiliza uma estrutura com aspectos tradicional e flexível, baseada na função e no desempenho.

Para determinar a remuneração dos funcionários com base na função, a empresa considera o cargo e o nível do funcionário (equidade interna) e compara a função com outras organizações que atuam no mesmo setor, têm as mesmas características de negócios, as mesmas práticas de Recursos Humanos e que participam do painel de comparação de benefícios e salários (equidade externa). Esse sistema é utilizado em todos os níveis hierárquicos. A respondente listou como vantagens: o pagamento é efetuado com base no valor do trabalho realizado; o funcionário é remunerado de acordo com suas responsabilidades e desempenho na função; o sistema é transparente para o empregado, pois ele sabe claramente o que é esperado dele para que possa ter um aumento salarial via mérito/bom desempenho; o gerente imediato tem flexibilidade na administração do salário de seu funcionário, desde que o mesmo esteja atuando de acordo com as regras de remuneração fornecidas pelo RH, já que os dados estão em um sistema eletrônico. Ressalta-se que a respondente afirma não identificar limitação nessa estrutura.

O sistema de remuneração também é baseado no desempenho do funcionário (padrão individual) comparado ao de outras pessoas que encontram-se no mesmo nível hierárquico. Anualmente, a empresa apresenta ao empregado o seu *ranking* comparativo - que pode ser 1, 2 ou 3, dependendo do desempenho e tempo de atuação no nível ocupado. O desempenho é medido por meio do cumprimento de metas, pois os funcionários recebem planos de trabalho, suas metas e prazos para realização das atividades. Essa estrutura é utilizada para gerentes sênior, diretores e presidente, com a distribuição de bônus de acordo com os resultados da empresa. Não é utilizado o sistema de remuneração variável com base em incentivos individuais para nenhum cargo da organização. Como vantagens, a respondente identificou: foco na pessoa, com ganhos em desenvolvimento pessoal e organizacional; a função RH passa a ser estratégica para a organização; flexibilidade; recompensa ao desenvolvimento; ganhos de produtividade; redução de custos ao atrelar a remuneração a ganhos reais para a empresa. A respondente também não considerou nenhuma desvantagem nesta estrutura.

A organização não utiliza o sistema de remuneração por competências, mas especificou que quanto maior a competência do funcionário, melhor será o seu desempenho e sua classificação. Ainda realiza o planejamento salarial individual, e a partir da comparação dos salários praticados no

mercado, desenvolve uma curva de salários para cada função e nível e uma específica para cada funcionário.

Em relação aos benefícios sociais, a empresa oferece aos funcionários e dependentes, planos de: assistência médica e odontológica, seguro de vida, reembolso de medicamentos e vacinas, assistência psicológica, jurídica e orientação financeira. Vale-refeição, reembolso de transporte fretado, estacionamento, cesta de natal e brinquedos para os filhos são oferecidos somente para os funcionários. Os efetivos ainda são elegíveis para os seguintes benefícios: prêmio por tempo de companhia, plano de previdência complementar, plano de compra de ações da empresa, empréstimos de emergência, *check-up* médico (para funcionários do nível de gerente de departamento e acima), e empréstimo pessoal com banco privado.

A seguir, apresentam-se os aspectos que aproximam e distanciam a empresa analisada das referências teóricas. A estrutura de remuneração adotada pode ser visualizada como próxima das citadas na literatura nos seguintes aspectos: (a) - o alinhamento interno e externo dos cargos e salários no sistema com base no cargo e seus benefícios, como o pagamento ter base no valor do trabalho realizado e o funcionário ser remunerado de acordo com suas responsabilidades e desempenho na função; (b) na estrutura flexível, pode-se observar a definição clara de metas e objetivos a serem alcançados, a avaliação de desempenho e a experiência no cargo serem determinantes para aumentos salariais, assim como as vantagens, como o foco na pessoa, que traz ganhos em desenvolvimento pessoal e organizacional; a visão estratégica da área de recursos humanos; a flexibilidade; o reconhecimento do bom desempenho e a recompensa ao desenvolvimento; os ganhos de produtividade; e a redução de custos ao atrelar a remuneração a ganhos reais para a empresa.

O aspecto que distancia o caso analisado do referencial teórico reside no fato de que a respondente não observou nenhuma limitação nas duas estruturas de remuneração da empresa, nem mesmo as citadas na literatura de recursos humanos.

A utilização da estrutura de remuneração tradicional e flexível proporciona maior valorização do desempenho dos funcionários, a equidade de cargos e funções e o alinhamento externo da organização com seus competidores. A análise realizada auxilia para a melhor compreensão do potencial, das necessidades e dos objetivos das estruturas de remuneração, considerando-se particularidades como o ambiente competitivo, a cultura organizacional e o perfil dos funcionários.

Referências Bibliográficas:

ARAÚJO, Luís C. G. **Gestão de pessoas**. São Paulo: Atlas, 2006.

CHIAVENATO, I. **Recursos Humanos**. São Paulo: Atlas, 2002.

GIL, A. C. **Gestão de Pessoas: enfoque nos papéis profissionais**. São Paulo: Atlas, 2001.

MILKOVICH, G. T.; BOUDREAU, J. W. **Administração de Recursos Humanos**. São Paulo: Atlas, 2000.

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