



# GESTÃO EM FOCO

## **ESTRATÉGIAS DE REMUNERAÇÃO E PLANO DE CARREIRAS, FERRAMENTAS PARA DESENVOLVIMENTO DO COLABORADOR E CRESCIMENTO DA ORGANIZAÇÃO**

Dayane Cristina de Queiroz

### **1 INTRODUÇÃO**

Atualmente, as organizações encontram-se diante de um mercado cada vez mais competitivo. Assim, torna-se imprescindível saber como criar novas oportunidades de crescimento, fato que leva as empresas a buscarem novas estratégias de negócios para estarem um passo a frente da concorrência, estabelecendo ações voltadas a atividades mais atraentes e, conseqüentemente, gerando maiores vantagens competitivas.

Diante dessa realidade, é de fundamental importância para as empresas a capacidade de desenvolver-se e organizar-se rapidamente no mercado global e, isso, será alcançado através da interação entre recursos humanos e empresa. Visto que a organização atinge níveis mais elevados de qualidade e produtividade, seus colaboradores estão motivados e envolvidos com os objetivos organizacionais.

Dessa maneira, o desenvolvimento organizacional acontece em paralelo com o desenvolvimento de seus funcionários. Motivo esse, que exige reconhecer e valorizar as pessoas, apresentar programas de recursos humanos que gerem oportunidades de crescimento profissional e garantam maior satisfação das pessoas.

Assim, as estratégias de remuneração e o plano de carreiras tornam-se grandes ferramentas impulsionadoras no desenvolvimento das pessoas, se alinhadas com as estratégias organizacionais. Pois o salário quando visto isoladamente não gera satisfação, mas se existem um programa de cargos e salários e um plano de desenvolvimento, e o salário é parte integrante desse, o ambiente organizacional torna-se motivador e haverá equilíbrio interno e externo.

### **2 REFERENCIAL TEÓRICO**

As organizações precisam ter a capacidade de adaptar-se rapidamente diante das mudanças para atender as demandas do mercado globalizado e, para isso, necessitam de pessoas comprometidas e motivadas em seu quadro de funcionários. Sendo assim, torna-se

necessário estar atento para as novas tendências na área de gestão de pessoas e ajustar a estratégia de remuneração de acordo com a estratégia de negócio da empresa. Para Dutra:

Enquanto dos profissionais espera-se capacitação e motivação para superar os desafios que se avizinham, para as organizações tal adaptação passa pela revisão de suas estruturas, de suas práticas de gestão e pelo estabelecimento de novas formas de divisão do trabalho e de responsabilidade pelo conjunto de colaboradores (2001, p. 74).

Dessa maneira, é importante que a empresa divulgue seus objetivos e estimule o desenvolvimento de seus colaboradores, por meio de uma remuneração estratégica, pois valorizando as pessoas e garantindo seu crescimento pessoal e profissional, proporcionará maior satisfação e comprometimento entre os funcionários e maior geração de valor, lucro e o atingimento da missão. De acordo com Dutra:

A prática remuneratória deve ser estruturada, portanto, de tal forma que reforce valores, crenças e comportamentos alinhados com as atuais demandas da organização e com seu direcionamento estratégico; que estimule a busca de aquisição e estruturação de conhecimento, bem como seu compartilhamento no contexto empresarial; que sirva de elemento interveniente na capacidade da organização de atrair e reter talentos; e, ao demonstrar coerência, que sustente o comprometimento e estimule ações que estejam de acordo com os objetivos da organização (2001, p. 75).

O sucesso da organização está relacionado com o desenvolvimento de seus colaboradores e “para que possa existir ambiente motivador no seio da organização, pessoas integradas e produtivas, são necessários planos adequados de Recursos Humanos” (PONTES, 2002, p. 27), assim “as empresas se esforçam em desenvolver sistemas de remuneração no sentido de recompensar adequadamente o seu pessoal.” (CHIAVENATO, 1994, p. 221).

Porém, a definição de um sistema de remuneração envolve inúmeros fatores e requer cuidados em seu desenvolvimento devido ao forte impacto que provoca tanto nas pessoas como na organização em si. Para Chiavenato (1994), o sistema de remuneração atende algumas funções, tanto para a empresa, quanto para o funcionário.

Para a empresa:

- Atrair e manter pessoas altamente qualificadas;
- Recompensar os serviços prestados como um meio de reconhecer o desempenho passado;
- Motivar desempenho futuro;
- Assegurar equidade do ponto de vista interno e externo;
- Atendimento das normas legais.

Para as pessoas:

- A recompensa proporciona um sentimento de segurança;
- A recompensa é uma fonte de reconhecimento;
- A recompensa serve como um objetivo a ser atingido pela pessoa.

Os sistemas tradicionais de remuneração estão obsoletos, visto que as organizações atuais possuem estruturas hierárquicas mais enxutas e flexíveis e necessitam de um sistema de remuneração que acompanhe esse novo modelo de organização do trabalho, portanto, “a remuneração estratégica é uma ponte entre os indivíduos e a nova realidade das organizações”(WOOD JÚNIOR; PICARELLI FILHO, 1999, p. 44).

Assim, a organização precisa definir claramente sua estratégia de remuneração, a fim de conseguir um equilíbrio interno e externo. O equilíbrio interno visa justiça distributiva, pois “as pessoas estarão satisfeitas quando percebem que são pagas equitativamente em relação aos colegas com trabalho similar” (CHIAVENTO, 1999, p. 226), já o equilíbrio externo busca a conformidade de salário com o mercado de trabalho, ou seja, “fixa os salários conforme as ocupações similares de outras organizações do mesmo ramo de atividade” (CHIAVENTO, 1999, p. 226).

Além do equilíbrio interno e externo, a estratégia de remuneração deve proporcionar um clima organizacional focado na valorização do ser humano e no comprometimento com os objetivos da empresa. Pois “à medida que o sistema de remuneração é alinhado ao contexto e à estratégia da empresa, constitui fator de harmonização de interesses, ajudando a gerar consensos e atuando como alavanca de resultados” (WOOD JÚNIOR; PICARELLI FILHO, 1999, p. 45).

Dessa maneira, a remuneração estratégica de uma organização deve estar de acordo com o contexto organizacional, alinhada com os objetivos e diferenciada para cada atividade, visto que, “o sistema de remuneração estratégica é uma combinação de diferentes formas de remuneração” (WOOD JÚNIOR; PICARELLI FILHO, 1999, p. 45).

Para Lopes remuneração estratégica é

um “mix” de todas as ferramentas que possuímos atualmente, ou seja, a própria remuneração funcional, salários indiretos, remuneração por habilidades e competências, remuneração variável, participações acionárias e outras diversas formas de se remunerar (2007).

Para Wood Junior e Picarelli Filho (1999), as formas de remuneração podem ser classificadas em oito grandes grupos:

- **Remuneração funcional:** é determinada pela função e ajustada ao mercado. Esse tipo de remuneração é o mais tradicional que existe.
- **Salário indireto:** compreende benefícios e outras vantagens. A grande tendência nesse caso é a flexibilização dos benefícios. Na forma mais tradicional, os benefícios variam de acordo com o nível hierárquico. Na forma flexibilizada, cada colaborador escolhe o “pacote” de benefícios de acordo com suas necessidades e preferências, a partir das alternativas disponíveis.
- **Remuneração por habilidades:** é determinada pela formação e capacitação dos funcionários. Essa forma de remuneração desloca o foco do cargo ou função para o indivíduo. Assim, as habilidades ou os blocos de habilidades passam a determinar a base da remuneração.

- **Remuneração por competências:** também é determinada pela formação e capacitação dos funcionários. Difere, porém, de remuneração por habilidades quanto ao objeto: enquanto a remuneração por habilidade é geralmente aplicada ao nível operacional, a remuneração por competências é mais adequada ao nível gerencial.
- **Planos privados de aposentadoria:** tal componente complementar de remuneração tem atraído a atenção de empresários e executivos. Contribui de forma inequívoca para a valorização do compromisso de longo prazo entre empresa e funcionários.
- **Remuneração variável:** é vinculada a metas de desempenho dos indivíduos, das equipes ou da organização. Inclui a participação nos lucros (utilizada com escopo limitado) e a remuneração por resultados (utilizada com escopo amplo).
- **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. Essas formas 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.

A organização que define uma estratégia de remuneração, escolhendo a melhor forma de remunerar dentro da sua realidade, incentiva o colaborador a “estar altamente qualificado na execução de suas atividades, sendo que estimula a multifuncionalidade, ou seja, quanto maior o seu grau de conhecimento, maior poderá ser a sua remuneração” (LOPES, 2007).

Aliado à remuneração, o plano de carreiras pode ser uma importante ferramenta para atrair e reter os talentos na empresa, visto que um plano de carreiras oferece oportunidades de crescimento profissional, contudo, para isso, “a carreira não deve ser entendida como um caminho rígido, mas como uma sequência de posições e de trabalhos realizados pela pessoa” (DUTRA, 2001, p.47).

Para Pontes (2002) o planejamento de carreiras possui vantagens, a saber:

- Contribuir, mediante o crescimento dos colaboradores, para que a organização atinja níveis mais elevados de qualidade e produtividade no trabalho que realiza.
- Motivar os colaboradores, na busca de maior competência técnica.
- Encorajar os colaboradores, na exploração de suas capacidades potenciais.
- Propiciar a ascensão do colaborador na empresa.
- Atender às necessidades internas do preenchimento de vagas, por meio do recrutamento interno.
- Proporcionar maior integração do colaborador na empresa, por meio da perspectiva do crescimento profissional, provocando maior motivação e produtividade e, ainda, diminuição do *turn-over*.
- Criar condições para que os colaboradores atinjam seus objetivos profissionais, em consonância com o alcance dos objetivos organizacionais.



- Estabelecer trajetórias de carreira, assegurando que os colaboradores tenham perspectivas de desenvolvimento e ascensão profissional.

A carreira deve ser planejada pelo próprio indivíduo, porém cabe à organização proporcionar oportunidade de desenvolvimento e estimular o planejamento de carreiras dentro da empresa, pois de acordo com Dutra,

O compartilhamento das decisões sobre carreira vem-se apresentando como resposta às pressões sobre a organização para um maior envolvimento das pessoas com seu trabalho, para tornar as pessoas mais responsáveis com seu futuro profissional, para a obtenção de uma contínua adequação do processo de desenvolvimento das pessoas às necessidades da empresa. (1996, p. 57).

E Dutra afirma também que,

(...) a empresa moderna, em face da grande pressão que recebe para contínua adaptação às mudanças do ambiente externo, necessita cada vez mais de pessoas empreendedoras com sua carreira, pessoas que estejam sempre procurando aperfeiçoar-se (1996, p. 60).

As estruturas de carreira apresentam características básicas, segundo Dutra (1996):

- **Sistema de valorização ou diferenciação**, utilizado para organizar as expectativas da empresa e para valorizar as diferentes naturezas dos trabalhos ou os vários níveis de capacitação;
- **Desenho da carreira**, utilizado para estabelecer critérios de mobilidade e de migração.

Conforme Dutra (1996), as carreiras têm seus desenhos influenciados por diferentes aspectos: valores organizacionais; estratégias negociais e de gestão de pessoas; especificidade da categoria profissional abrangida pela carreira; características do mercado de recursos humanos; inserção da gestão de carreira no contexto da gestão de recursos humanos da empresa; momento histórico vivido pela empresa.

Dessa maneira, os desenhos de carreira podem assumir diversas formas conforme a influência sofrida, porém, tais formas são derivadas de três tipos básicos: estruturas em linha, estruturas em redes e estruturas paralelas.

Dutra (2001) define os três tipos básicos da estrutura de carreira:

- **Em linha:** sua característica principal é a de que a sequência de posições está alinhada numa única direção, não oferecendo alternativas às pessoas. Os critérios de ascensão podem ter diferentes graus de flexibilidade.
- **Em rede:** sua característica principal é a de oferecer várias opções para cada posição na empresa. Permite à pessoa estabelecer sua trajetória a partir de critérios de acesso previamente estabelecidos.
- **Paralelas:** esse tipo caracteriza-se por permitir às pessoas orientar suas trajetórias profissionais em duas direções: uma de natureza profissional e outra de natureza

gerencial. Independentemente de qual seja a direção escolhida, as pessoas têm acesso aos maiores níveis de remuneração e de reconhecimento oferecidos pela empresa. As carreiras paralelas podem assumir diferentes formas. As mais comuns são as totalmente paralelas, as em Y e as de múltiplos paralelismos. A forma mais conhecida é a carreira em Y, composta de três partes: uma base comum, um braço técnico e um braço gerencial.

O plano de carreiras deve atender a individualidade do funcionário em decidir sobre sua carreira e, também, possibilitar a organização gerenciar e acompanhar o desenvolvimento de seus colaboradores, além de viabilizar uma comunicação clara e eficaz entre a empresa e o funcionário, para que se atinja o sucesso, pois assim o colaborador conseguirá definir metas para que seus objetivos sejam atingidos e a empresa reterá colaboradores qualificados em suas funções.

### **3 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Nesse sentido, a gestão de pessoas exige que a remuneração seja pensada estrategicamente para atender os objetivos do negócio e assegurar a valorização das pessoas, assim buscando o desenvolvimento pessoal e profissional dos colaboradores, e esses contribuirão para o crescimento organizacional.

Entretanto, não basta apenas definir uma única vez as estratégias de remuneração, faz-se necessário atualizá-las sempre, visando atrair e manter excelentes profissionais, porque as empresas estão inseridas em um ambiente em constantes mudanças, tanto internas como externas.

Dessa maneira, a organização que tem sua missão e objetivos claros, oferece oportunidades de crescimento mediante remuneração estratégica e do plano de carreiras a seus colaboradores, alcançará a meta almejada.

### **REFERÊNCIAS**

CERVO, Amado Luiz; BERVIAN, Pedro Alcino. Metodologia Científica. 5. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

CHIAVENATO, Idalberto. Gerenciando pessoas: o passo decisivo para a administração participativa. 3. ed. São Paulo: Makron Books, 1994.

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

CHIAVENATO, Idalberto. Gestão de pessoas: e o novo papel dos recursos humanos nas organizações. 2. ed. rev. e atualiz. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

DUTRA, Joel Souza. Administração de Carreiras: uma proposta para repensar a gestão de pessoas. São Paulo; Atlas, 1996.

DUTRA, Joel Souza et al. Gestão por competências: um modelo avançado para o gerenciamento de pessoas. 6. ed. São Paulo: Editora Gente, 2001.

GIL, Antonio Carlos. Como elaborar projetos de pesquisa. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

LOPES, Manuel Carlos Domingues. Remuneração Estratégica: Um diferencial competitivo, uma ferramenta para a retenção e atração de talentos. jan. 2007. Disponível em: <[http://www.rhportal.com.br/artigos/wmview.php?idc\\_cad=626rokdhk](http://www.rhportal.com.br/artigos/wmview.php?idc_cad=626rokdhk)>. Acesso em 29 set. 2010.

PONTES, Benedito Rodrigues. Administração de cargos e salários. 6. ed. rev. e ampl. São Paulo: LTr, 1996.

PONTES, Benedito Rodrigues. Administração de cargos e salários. 9. ed. São Paulo: LTr, 2002.

WOOD JUNIOR, Thomaz; PICARELLI FILHO, Vicente. Remuneração Estratégica: a nova vantagem competitiva. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1999.