

CENTRO UNIVERSITÁRIO BRASILEIRO - UNIBRA  
CURSO DE GRADUAÇÃO TECNOLÓGICA EM GESTÃO DE  
RECURSOS HUMANOS

BIANCA MENDONÇA LIMA  
GLENDIA MEDEIROS MOTA ANDRADE  
MARIANA PAULA MEDEIROS DA SILVA

**A REMUNERAÇÃO ESTRATÉGICA: UM FATOR  
HARMONIZADOR DO NEGÓCIO**

RECIFE  
2021

BIANCA MENDONÇA LIMA  
GLENDIA MEDEIROS MOTA ANDRADE  
MARIANA PAULA MEDEIROS DA SILVA

## **A REMUNERAÇÃO ESTRATÉGICA: UM FATOR HARMONIZADOR DO NEGÓCIO**

Trabalho de conclusão de curso apresentado à Disciplina TCC II do Curso Tecnológico em Gestão de Recursos Humanos do Centro Universitário Brasileiro - UNIBRA, como parte dos requisitos para conclusão do curso.

Orientador: Prof. Espec. Emanuel Lima Xavier

RECIFE

2021

Ficha catalográfica elaborada pela  
bibliotecária: Dayane Apolinário, CRB4- 2338/ O.

L732r Lima, Bianca Mendonça  
Remuneração estratégica: um fator harmonizador para o negócio /  
Bianca Mendonça Lima, Glenda Medeiros Mota Andrade, Mariana Paula  
Medeiros da Silva. - Recife: O Autor, 2021.

34 p.

Orientador(a): Esp. Emanuel Lima Xavier.

Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação) - Centro Universitário  
Brasileiro – UNIBRA. Tecnólogo em Recursos Humanos, 2021.

Inclui Referências.

1. Organizações. 2. Colaborador. 3. Ferramentas. 4. Eficiência. 5.  
Recursos humanos. I. Andrade, Glenda Medeiros Mota. II. Silva, Mariana  
Paula Medeiros da. III. Centro Universitário Brasileiro - UNIBRA. IV. Título.

CDU: 658.3

*Dedicamos este trabalho primeiramente ao  
Pai Celestial, que nos deu a vida e nos  
permite estar aqui vivos, a Cristo que nos ama  
e ao Espírito Santo que nos inspirou dia após  
dia para chegarmos até aqui. E, por fim, aos  
nossos familiares, amigos e irmãos que são  
especiais e estão nos apoiando sempre nessa  
longa caminhada.*

## AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a Deus meu Pai querido e criador que me dá a oportunidade de estar viva e com saúde todos os dias, para com que tudo em minha vida possa ser realizado da melhor forma possível e por isso sou e estou muito grata a Ele.

Ao meu querido orientador Emanuel Xavier que me deu muito apoio em todo o período da conclusão deste artigo e sempre fazer tudo que lhe foi possível para me ajudar.

Aos meus pais Paula Maria de Medeiros e Gilvan Mota Andrade, por nunca ter me deixado desistir, pelo apoio emocional e financeiro. A gratidão sempre esteve presente em meu coração, mas hoje eu estou ainda mais.

Agradeço infinitamente pela força que tenho recebido dos céus e familiares, para continuar nessa jornada, que com certeza é só o início de tudo. E, por fim, mas não menos importante aos meus irmãos, Giulian, Gustavo e Gabriela, e aos meus queridos sobrinhos a quem eu amo e tenho orgulho de ser irmã e me espelho pelo exemplo de fortaleza e persistência que são e por estarem sempre torcendo por mim.  
Glenda Medeiros Mota Andrade

Agradeço a Deus por ter me dado a vida e ter chegado até aqui para a conclusão deste trabalho.

Aos meus pais que sempre me deram forças, condições e apoio para continuar esse trabalho. Ao meu irmão e minha cunhada por estarem comigo nesse momento, aos meus padrinhos que me iluminaram para seguir essa jornada e não querer desistir no meio do caminho, a minha melhor amiga que sempre esteve comigo nos melhores momentos, nas minhas conquistas e nas minhas derrotas me apoiando, ao meu primo que sempre me incentivou a continuar e melhorar nesse curso.

Agradeço aos meus professores e orientadores e por ajudar com sua sabedoria para esse trabalho e por último, mas, não menos importante as minhas parceiras desse projeto que me ajudaram a montar esse trabalho e que sem elas não teria conseguido chegar até aqui.

Bianca Mendonça Lima

Primeiramente, agradeço ao meu bom Deus pela dádiva da vida e por me dar

forças para encerrar mais um ciclo importante. Agradeço também a minha mãezinha, a Virgem Maria, por sempre interceder por mim.

Minha gratidão também se estende a minha família, a minha mainha, voinha, titia, meu irmão e cunhada, meus primos e meus sobrinhos, que sem eles eu não chegaria a lugar algum, a essas pessoas devo tudo o que sou.

Agradeço também às minhas colegas desse projeto, pela parceria, paciência e compreensão.

Por fim, gostaria de agradecer a todas as pessoas que torceram por mim nesses últimos dois anos, e que não me deixaram desistir.

Mariana Paula Medeiros da Silva

## RESUMO

Neste artigo iremos abordar tudo sobre as organizações, como tudo aconteceu, os acontecimentos anteriores ao seu marco inicial, sua evolução, quais são os pontos-chaves para com que possa ocorrer uma implementação de cargos e salários eficaz e todos os aperfeiçoamentos dentro das empresas. É importante ressaltar que para com que uma organização possa se firmar dentro de uma sociedade capitalista, é de extrema importância a implementação de um bom planejamento e sobretudo o planejamento estratégico. A partir disso, o estudo nos leva à patamares superiores no quesito remuneração, que é o fator harmonizador do negócio e acredita-se que tudo deve girar em torno disso! Porém, para isso ser bem-sucedido de fato, não somente deve-se valorizar o bom planejamento, mas, como também os seres humanos em geral, enquanto colaborador e cidadão. Iremos conhecer tudo isso, e mais! Quais são as suas vantagens e desvantagens; quais ferramentas se usa para com que haja uma implementação e um bom planejamento estratégico eficiente e eficaz e por fim, qual a contribuição deste tema para os Recursos Humanos nos dias de hoje.

**Palavras-chave:** Organizações; Colaborador; Ferramentas; Eficiência; Recursos Humanos.

## **ABSTRACT**

In this article we will talk everything about organizations, how it all happened, the events prior to its initial milestone, its evolution, what are the key points for an effective implementation of positions and salaries and all the improvements within the companies. It is important to emphasize that for an organization to be able to establish itself within a capitalist society, it is extremely important to implement good planning and, above all, strategic planning. Based on this, the study takes us to higher levels in terms of remuneration, which is the harmonizing factor of the business and it is believed that everything should revolve around this!

However, for this to be truly successful, not only should have a good planning to be valued, but also human beings in general, as collaborators and citizens. We will know all this and more! What are its advantages and disadvantages; which tools are used in order to have an efficient and effective implementation, good strategic planning, and finally, what is the contribution of this topic to Human Resources nowadays.

**Keywords:** Organizations; Collaborator; Tools; Efficiency; Human Resources.

## **SUMÁRIO (Após inserir a ficha catalográfica, corrigir os números das páginas)**

<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	9
<b>2 DELINEAMENTO METODOLÓGICO</b> .....	10
<b>3 RESULTADOS</b> .....	11
<b>3.1 As organizações</b> .....	11
3.1.1 A era das organizações.....	12
3.1.2 O início da industrialização clássica (1900 - 1950) .....	12
3.1.3 A industrialização neoclássica (1950 - 1990) .....	12
3.1.4 A era da informação .....	12
<b>3.2 A revolução industrial (1760 - 1840)</b> .....	13
3.2.1 O princípio da valorização do trabalho humano X o capital monetário.....	13
3.2.2 Entendendo mais sobre o que é remuneração.....	15
3.2.3 A remuneração estratégica .....	16
3.2.4 Tipos de remuneração estratégica .....	17
3.2.5 A remuneração por meritocracia: Seus prós e contras .....	23
3.2.6 A avaliação de desempenho e a importância para as empresas na implementação da remuneração estratégica.....	24
3.2.7 O treinamento e desenvolvimento (T&D) nas organizações como forma de manter o aperfeiçoamento dos funcionários .....	26
<b>3.3 Vantagens e desvantagens da remuneração estratégica</b> .....	27
3.3.1 Como dar início à implementação da remuneração estratégica dentro das empresas.....	28
3.3.2 Um sistema de bonificação que facilita na hora da implementação da remuneração .....	29
3.3.3 As contribuições da remuneração estratégica para o RH contemporâneo.....	29
<b>4 CONSIDERAÇÕES FINAIS</b> .....	31
<b>REFERÊNCIAS</b> .....	32

## 1 INTRODUÇÃO

Este artigo tem como propósito discorrer sobre um tema de absoluta importância para as organizações contemporâneas: os tipos de remuneração estratégica, sua evolução nas empresas e como se deu o marco inicial no ambiente empresarial.

Será abordado o que é salário emocional, quais os pontos positivos e negativos, as diferenças entre remuneração estratégica e o salário emocional e como colaboradores, gestores e funcionários de todos os cargos, estão lidando com a evolução desta temática dentro das organizações.

Diante disso, traremos neste artigo também, exemplos de empresas que adotaram planos salariais estratégicos para seus mais variados tipos de funcionários, por fim, falaremos se deu certo ou não, e então mostraremos como ocorreu a conclusão ao fazermos este estudo.

Com a contemporaneidade, e a evolução do trabalho em si, os sistemas de remuneração vieram se tornando cada vez mais adequados para cada tipo de empresa e colaborador que nela há, pois assim puderam e podem se tornar cada vez melhores no mercado competitivo, porque de fato o enfoque são os colaboradores (seres humanos) e não somente o negócio.

Será mostrado como uma empresa que não preza prioritariamente seus funcionários se torna um exemplo a não ser seguido e vice-versa. Quando uma empresa se torna uma aliada para com seus funcionários em geral, ela transforma cada tipo de remuneração na mais alinhada possível para seus colaboradores e então ela pode alcançar o sucesso tão almejado, se tornando assim uma empresa espelho para as demais.

Traremos explicações mais aprofundadas sobre o tema abordado, trazendo assim a elucidação completa deste estudo para o artigo em questão. Para entendermos o contexto de remuneração, iniciaremos o artigo com a explicação sobre o que é a organização.

Será abordado ainda sobre o enfoque no ser humano versus o capital monetário. Falaremos sobre os mais variados tipos de remuneração estratégica dentro das empresas. Falaremos sobre as diferenças entre os tipos de remuneração. Discorreremos sobre o salário emocional. Tudo sobre o que é remuneração por meritocracia. Forneceremos exemplos dos dois tipos de empresas, citadas nos objetivos (Pontos positivos e negativos da remuneração estratégica).

O interesse por este tema surgiu do estudo de cargos e salários, e, a partir disso, o entusiasmo em adquirir conhecimento nessa área, nos fez querer ir mais além ao nos aprofundarmos cada dia mais nos estudos deste tema proposto, que nos traz uma visão mais detalhada sobre qual o tipo de remuneração que cada empresa vem adotando com o passar do tempo.

Este artigo visa entender como se dá a evolução das empresas no quesito remuneração. Entender como cada tipo de salário se encaixa perfeitamente para cada estilo de organização, e se estão escolhendo o plano de remuneração certo e que traga satisfação e sucesso tanto para o empregado quanto para o empregador. Iremos trazer exemplos e soluções para organizações que não conseguem o “encaixe perfeito” com todos os seus colaboradores.

O tema escolhido tem uma contribuição abrangente para todos os tipos de organização. É um estudo que vai além das estatísticas, tendo como subtema proposto e intrínseco qual o valor de um trabalhador (ser humano) para o mundo empresarial? Quanto vale o emocional dos funcionários? São perguntas que obtivemos muitas respostas eficazes através de muitas pesquisas e estudos.

Por fim, nas próximas seções iremos dar início ao que propomos: Os conceitos, exemplos, estatísticas, dissertação do tema, a ideologia do mesmo e suas premissas, a logística de como funciona tudo e seus resultados.

## **2 DELINEAMENTO METODOLÓGICO**

Este artigo foi elaborado a partir de uma pesquisa bibliográfica. Segundo Gil (2009), a pesquisa bibliográfica, ou de fontes secundárias, abrange toda bibliografia pública em relação ao tema de estudo, desde publicações avulsas, boletins, jornais, revistas, livros, pesquisas, monografias, tese, material cartográfico etc. Sua finalidade é colocar o pesquisador em contato direto com tudo o que foi escrito, dito ou formado sobre determinado assunto.

Esta pesquisa é desenvolvida com base em material já elaborado, constituído principalmente de livros e artigos científicos ao qual é bem definido segundo (LAKATOS E MARCONI, 2008).

Diante disso, será analisado a maior parte possível de literatura científica que aborde o tema: A remuneração estratégica: Um fator harmonizador do negócio, procurando focar no principal objetivo, que é o entender todo um contexto social, o que são as organizações, como tudo começou, a era da revolução industrial como

ponto principal para todas as análises propostas aqui e estudos.

### **3 RESULTADOS**

#### **3.1 As organizações**

O referencial teórico desta pesquisa abrange a remuneração estratégica e como se pode usar esse fator como o harmonizador do negócio. Porém, não poderíamos começar falando do assunto, sem antes explicarmos o conceito de organização e tudo o que a envolve.

Por isso, antes de conceituar as organizações, é interessante entender a sua existência. Para Coelho (2004) as organizações existem, pois todos precisamos de bens e serviços para viver e são as organizações as responsáveis por produzir esses bens e serviços. Portanto, as organizações existem para atender às necessidades e desejos da sociedade e do mercado.

Na antiguidade, roupas e víveres eram produzidos na própria casa, para os seus moradores, apenas os excedentes eventuais eram trocados entre vizinhos ou na praça. “[...] alguns povos na antiguidade, como os fenícios, destacaram-se intensificando as trocas e, com isto, estimularam a produção de bens destinados especificamente à venda” (COELHO, 2004, p. 5).

As organizações existem, para suprir as necessidades das pessoas. Essas entidades são controladas, dirigidas, planejadas e organizadas por administradores, que é onde eles se desenvolvem.

Existem vários tipos de organização: Organização escolar, empresarial, religiosa, pessoal, ONGs, doméstica etc. Em todo o sentido de organização é embasado na forma com que as pessoas se relacionam, e em como são organizados e distribuídos os diversos elementos envolvidos. Podemos afirmar então que as organizações são instrumentos vitais da sociedade, devido às suas realizações intimamente ligadas à indústria, saúde, interesses naturais e outros que se tornaram de extremo interesse social pelo fato de que aumentam o padrão de vida das pessoas e tem um poder de influência mundial.

##### **3.1.1 A era das organizações**

Ao longo do tempo, as organizações apresentaram diversas características em sua estrutura e processos.

Podemos observar três eras das organizações nos séculos XX e XXI: A era da

industrialização clássica, industrialização neoclássica e a era da informação (CHIAVENATO, 2008).

### **3.1.2 O início da industrialização clássica (1900 - 1950)**

É o período após a revolução industrial e que envolveu a primeira metade do XX, ou seja, estendeu-se até o começo de 1950. A maior característica foi a intensificação da industrialização em amplitude mundial e o surgimento dos países desenvolvidos e industrializados. “O mundo se caracterizava por mudanças vagarosas, progressivas e previsíveis que aconteciam de forma gradativa, lenta e inexorável” (CHIAVENATO, 2008, p. 35).

A busca pela máxima eficiência produtiva era a grande preocupação desta era, e para alcançá-la, foram implantadas medidas de padronização e simplificação do trabalho. Características desta era: As pessoas são consideradas como apêndice das máquinas e meras fornecedoras de esforço físico e muscular.

A estrutura organizacional aplicada predominantemente era burocrática, centralizadora, funcional, inflexível, piramidal e rígida.

### **3.1.3 A industrialização neoclássica (1950 - 1990)**

Teve início logo após a segunda guerra mundial, quando o mundo começou a mudar mais rápido e intensamente. A velocidade da mudança aumentou progressivamente. As transações comerciais passaram da amplitude local para regional, e de regional para internacional, tornando-se cada vez mais intensas e menos previsíveis, acentuando a competição entre as empresas.

Segundo Hobsbawm (2014, p. 17):

As empresas possuíam uma estrutura predominantemente funcional e burocrática, do tipo piramidal, com ênfase nas células administrativas e apresentava um ambiente organizacional previsível, com poucas mudanças e desafios ambientais.

### **3.1.4 A era da informação**

É a época atual que se vive a caminho da era do conhecimento. As características principais são as mudanças, que se tornaram rápidas, imprevistas, turbulentas e inesperadas. A tecnologia da informação (TI) - integrando a televisão, o telefone, o computador, a internet e as redes sociais, trouxe desdobramentos imprevisíveis e transformou o mundo em uma verdadeira aldeia global.

Segundo Sendov (1994, p 21) “computadores são instrumentos básicos que processam certo dado para gerar um tipo de comunicação, fornecendo dessa forma, o que conhecemos como informação”.

O capital financeiro deixou de ser o recurso mais importante, cedendo para o capital intelectual. Mais importante que o dinheiro, é o conhecimento sobre como usá-lo e aplicá-lo de maneira rentável.

### **3.2 A revolução industrial (1760 - 1840)**

A revolução industrial foi um processo de grandes transformações econômico-sociais que começou na Inglaterra no século XVIII. O modo de produção industrial se espalhou por essa região durante o século XIX e início do século XX.

Foi marcada principalmente pelo advento da máquina a vapor na indústria têxtil e locomotiva, nesse período a produção deixou de ser artesanal e passou a ser manufaturada e a produção passou a ser em larga escala (FONSECA, 1961).

De acordo com Elsevier (2009), a principal característica da Revolução Industrial foi a criação do sistema fabril mecanizado, isto é, as fábricas passaram da simples produção manufaturada para a complexa substituição do trabalho manual por máquinas. As condições para o desenvolvimento da indústria estavam nesse país e depois se espalhou por todo o mundo.

De modo geral, a revolução industrial transformou não só o setor econômico e industrial, como também as relações sociais, as relações entre o homem e a natureza, provocando alterações no modo de vida das pessoas, nos padrões de consumo e no meio ambiente. Cada fase da revolução representou diferentes transformações e consequências mediante os avanços obtidos em cada período.

#### **3.2.1 O princípio da valorização do trabalho humano X o capital monetário**

Cabe neste capítulo, atentarmos ao princípio da valorização do trabalho humano, sendo ele tratado como um dos principais fundamentos da Constituição Federal, artigo I, § IV, bem como, o capital monetário.

Nessa toada, cumpre informar o que diz o artigo supracitado:

Art. 1º A República Federativa do Brasil, formada pela união indissolúvel dos Estados e Municípios e do Distrito Federal, constitui-se em Estado Democrático de Direito e tem como fundamentos:  
IV - os valores sociais do trabalho e da livre iniciativa;

Posteriormente, no que diz o Capítulo II dos Direitos Sociais da Constituição Federal, o trabalho também é mencionado no Art. 6º, conforme disposição a seguir:

Art. 6º São direitos sociais a educação, a saúde, a alimentação, o trabalho, a moradia, o transporte, o lazer, a segurança, a previdência social, a proteção à maternidade e à infância, a assistência aos desamparados, na forma desta Constituição.

Sucessivamente no Art. 7º, no que lhe concerne, apresenta os direitos dos trabalhadores constitucionalmente previstos, com a finalidade de resguardá-los.

Segundo Barbosa (2003, p. 205):

[...] aponta que o trabalho na Antiguidade não era considerado digno, sendo desempenhado pelos menos favorecidos, já que os nobres não deveriam se envolver em atividades consideradas tão baixas. Somente no período Medieval esse conceito sofreu modificações, em face do Cristianismo, passando a ser vislumbrado como um vetor contributivo da dignidade.

Considerando que o trabalho é abordado como um dever para alcançar a sobrevivência, fazendo com que o ser humano possa obter as necessidades básicas para melhor condição de vida, no que se diz respeito à saúde, educação, moradia, dentre outros. É primordial que as pessoas tenham direito ao trabalho, para que assim, possam ter uma vida digna.

Para Oliveira (2011, p. 24), a valorização do trabalho é conceituada:

Como se valoriza o trabalho? Em um primeiro momento, através da geração de mais postos de trabalho; havendo um melhor trabalho com mais satisfação, com menos riscos, com mais criatividade, com participação de quem trabalha no gerenciamento empresarial, sem discriminação; por meio de uma melhor retribuição, com a efetivação dos direitos sociais consubstanciados nos arts. 6 a 11 da CF; e, uma efetiva política pública de qualificação da mão de obra, capacitando criativamente o ser humano.

Quando se trata de valorização do trabalho, deve-se entender como mais ofertas de trabalho digno, o aumento do quantitativo de postos de trabalho, bem como que sejam compostas algumas situações que proporcionem melhor situação no âmbito de trabalho, fazendo com que ecoe de forma positiva na vida do trabalhador, trazendo como um dos principais resultados, a diminuição das desigualdades sociais.

Considerando que o mundo passou por muitas transformações, como por exemplo, trabalhos e trabalhadores sendo trocados por máquinas de produção assim como também o intelecto natural dos seres humanos sendo substituído por máquinas de inteligência artificial, como computadores e robôs. Com isso, muitas empresas se

tornaram máquinas de fazer dinheiro e nada mais, porém isso tem mudado, pois, os seres humanos ainda necessitam dos cargos, dos trabalhos braçais, de usar sua inteligência e que nos remete aquela velha pergunta: quem veio primeiro, o ovo ou a galinha? E associando aos seres humanos, a galinha veio primeiro (ou seja, o homem) e o ovo depois (ou seja, as máquinas). Logo, um precisa do outro para existir. Em contrapartida, o capital humano é diferenciado do capital monetário, pois o capital humano une o útil ao agradável, enquanto o capital monetário é somente o valor que damos às coisas.

O capital humano leva em conta os atributos que um colaborador adquiriu através de experiência, educação e perícia. Se utilizando desse termo e conceito, as empresas podem enxergar e valorizar ainda mais a capacidade de seus funcionários independente de seus cargos e níveis. Podendo formá-lo em um caminho de desenvolvimento profissional e, conseqüentemente, influenciando nos resultados da empresa (SCHULTZ, 2003, p. 40).

O foco de todas as empresas deve ser no ser humano, e quando dizemos isso, entendemos que as organizações nada são sem seus colaboradores. A empatia, o entusiasmo, a leveza, o amor ao próximo devem prevalecer para que as organizações possam ter o sucesso que tanto desejam.

Um profissional que reúna capacidades, habilidades, conhecimento e informação importantes para a execução das suas atividades pode ser visto como um capital humano da organização. A soma de educação com experiência para garantir um desenvolvimento próprio contínuo e que, por consequência, vai agregar também ao crescimento da empresa onde ele trabalha (LAKATOS 2009, p.12).

“Cada capital isolado começa sua marcha vital sob a forma de determinada soma de dinheiro, manifesta-se como capital monetário. Com o dinheiro, o capitalista compra de mercadorias de determinado gênero: meios de produção e força de trabalho” (LINTZ, 2012, p.10). Falando sobre o capital monetário, ele pode ser a base de tudo, mas não deve estar no topo da pirâmide dos objetivos e metas dentro de uma organização.

### **3.2.2 Entendendo mais sobre o que é remuneração**

Os processos de recompensar as pessoas constituem os elementos fundamentais para incentivo e motivação dos funcionários, tendo em vista, os objetivos organizacionais a serem alcançados, e de outro, os objetivos individuais a serem satisfeitos. Por essa razão, os processos de oferecer recompensas,

ocupam lugar de destaque entre os principais processos de gerir pessoas nas organizações.

A palavra “recompensa” significa retribuição, prêmio ou reconhecimento do seu desempenho na organização. Deve funcionar como um reforço positivo ao elevado desempenho de sustentar na medida do possível, a permanência e o engajamento das pessoas na organização (MARTINS, 2007, p. 47).

A motivação das pessoas é fundamental nas organizações bem-sucedidas. A remuneração é um assunto complexo, pois depende de inúmeros fatores. Há uma variedade de políticas e procedimentos de remuneração.

Segundo Chiavenato (2009, p. 30):

A construção do plano de remuneração requer cuidados, pois provoca forte impacto nas pessoas e no desempenho da organização, pelos efeitos e consequências. O desenho do sistema de remuneração oferece dois desafios principais: de um lado, deve capacitar a organização a alcançar seus objetivos estratégicos e, por outro lado, deve ser moldado e ajustado às características únicas da organização e do ambiente externo que a envolvem.

No entanto, não basta remunerar as pessoas pelo tempo dedicado à organização. Isso é necessário, mas insuficiente. É preciso olhar para frente e incentivá-las continuamente a fazer o melhor possível, a ultrapassar o desempenho atual e alcançar metas e resultados desafiantes formulados para o futuro.

A remuneração fixa funciona geralmente como fator higiênico, e não consegue motivar as pessoas para a superação de metas e objetivos ou para a melhoria contínua das atividades. Na verdade, a remuneração fixa foi um produto do início do século XX para compensar o trabalho rotineiro e repetitivo dos funcionários em uma época de estabilidade e permanência (COELHO 2006, p. 10).

O mundo mudou, e as organizações também. Hoje a maior parte das organizações bem-sucedidas está migrando para programas de remuneração flexível e variável, capazes de motivar, incentivar e mexer com o brio dos funcionários. Os programas de incentivo estão em alta e mirando para o futuro.

### **3.2.3 A remuneração estratégica**

A remuneração estratégica tem como objetivo principal beneficiar o colaborador com outras formas de pagamentos complementando, assim, o sistema de remuneração tradicional, ou seja, remuneração fixa, mais adicionais de bonificação por mérito, habilidades, destaques, competições saudáveis e incentivos além dos já

citados acima, tudo isso se caracteriza.

Portanto, o funcionário se sente mais motivado a alcançar melhores resultados a alguma meta proposta, além de se sentir mais valorizado (GHENO; BERLITZ, 2011).

Diante disso, Lunkes e Schnorrenberger (2009), definem a remuneração estratégica como uma combinação equilibrada de diferentes formas de remuneração, visando alinhar a remuneração à estratégia da organização, harmonizando interesses, ajudando a gerar consensos e atuando como alavanca de resultados. A remuneração básica é o principal componente de incentivos salariais e os benefícios são os diferenciais e vantagens concedidas que agreguem valor à remuneração, contribuindo para que tal empresa mantenha-se em destaque, frente aos profissionais.

O quê do salário de um vendedor, por exemplo, poderia ser classificado como remuneração estratégica? Incluem formas de remuneração variável de curto prazo, como as comissões, a participação nos lucros e nos resultados, de longo prazo, como bônus, e tudo que será “a parte” do seu salário base. Contudo, a estratégia pode variar de empresa para empresa, e isso acarreta algumas consequências, mas, pode acontecer que nem todas sejam positivas.

Portanto, a remuneração estratégica pode ser classificada em oito grandes grupos: Remuneração funcional, salário indireto, remuneração por habilidades, remuneração por competências, planos privados de aposentadoria, remuneração variável, participação acionária e alternativas criativas (WOOD JR; PICARELLI FILHO, 1999, p. 140).

### **3.2.4 Tipos de remuneração estratégica**

Cada tipo de remuneração tem um plano específico para cada organização e sua cultura. Tudo tem que encaixar perfeitamente com sua filosofia, pois com isso os resultados irão chegar mais facilmente e tudo irá fluir de acordo com cada tipo de empresa. Temos visto neste artigo, o enfoque e destrinchamento de cada tipo, para com quem assim, possa ficar mais fácil de entender o poder e eficiência com que cada tipo de remuneração tenha nas organizações de fato.

O salário indireto envolve os benefícios e outras vantagens concedidas pelas entidades, onde na forma tradicional, os benefícios variam de acordo com os níveis hierárquicos e na forma flexível o funcionário define seu pacote de benefícios. As organizações passaram a utilizar os planos flexíveis, concedendo aos beneficiários o direito de escolher os benefícios fornecidos que condiz e irá atender melhor às suas

reais necessidades, conforme o perfil da década um. (WOOD E PICARELLI FILHO, 2004, citado por DIAS, BRITO, BRESSANE, 2010, p.7).

Muitas remunerações são pré-acordadas com os gestores de cada setor, outras serão combinadas com os superiores e passando hierarquicamente por cada setor da organização.

A remuneração variável está relacionada ao cumprimento de metas pré-estabelecidas, relacionando o desempenho individual, da equipe e da organização.

A participação acionária está inclusa com objetivos de lucratividade e compromissos em longo prazo, utilizando a participação dos lucros, remuneração por resultados e participação acionária. Outro método utilizado na remuneração variável, são as chamadas alternativas criativas que incluem as formas de reconhecimento como prêmios e gratificações (WOOD e PICARELLIFILHO, 2004 citado por DIAS, BRITO, BRESSANE, 2010, p.7).

Segundo Marras (2002, p. 177 apud Gheno e Berlitz2011, p. 274) “A participação nos lucros trata de um sistema que permite contemplar com uma parcela em espécie a todos os funcionários da empresa, em função dos dados da lucratividade levantada pela empresa no fim de determinado período”. Este tipo de programa busca entrelaçar os objetivos de cada departamento com os definidos pela organização.

Na remuneração por habilidades, o enfoque principal é o funcionário, o que determina a base da remuneração são as habilidades que o indivíduo desenvolverá e não pela sua função ou cargo.

A tendência é que o indivíduo evolua profissionalmente, tornando-se responsável pelo seu próprio desenvolvimento.

Segundo (Gheno e Berlitz, 2011, p. 275):

A remuneração por resultados é uma das formas mais praticadas e está diretamente ligada ao desempenho do funcionário na produtividade, onde são atribuídas metas, indicadores e objetivos, focando no trabalho e alcance dos resultados de forma coletiva. A participação acionária consiste em distribuir ações da organização para os colaboradores, é um método de remuneração que premia o desempenho e os resultados. Esse tipo de remuneração tende a aumentar o comprometimento dos funcionários, uma vez que eles passam a se sentir parte e proprietários.

Em termos de estratégias de compensação ressalta-se que é importante a empresa atribuir estratégias de recompensa de forma diferenciada conforme a evolução de sua contribuição: Fase inicial, de crescimento e posição de maturidade.

**Bônus:**

Paulo, Ferreira, (2002) citou este modelo de remuneração estratégica é muito usado em bancos, seguradoras, corretoras de imóveis e para equipes de vendas em geral. Basicamente se estipulam metas de vendas (ou de resultados monetários) que, se batidas, garantem um valor a ser acrescentado à remuneração do colaborador. Não se trata da comissão de vendas (que geralmente é mantida, principalmente para vendedores e corretores), mas de um prêmio extra pelo desempenho. Esse é um dos modelos de remuneração estratégica mais fácil de ser criado e empregado. Mas pode ser usado de maneira mais inteligente se as metas definidas seguem alguns critérios que ajudem a empresa a atingir seus objetivos estratégicos.

Por exemplo:

- Metas que ajudam a empresa a combater a sazonalidade, isto é: elas variam com a época do ano.
- Metas para o grupo, e não individuais, levando ao trabalho em equipe e à colaboração.
- Metas focadas em determinados produtos ou serviços, que a empresa precisa vender mais.
- Metas direcionadas para certo tipo de clientes ideais para o negócio.

**Meritocracia:**

A meritocracia é um excelente modelo de remuneração variável para empresas que buscam a excelência e a satisfação total dos clientes.

Bezerra (2001) enfatiza, assim, consultorias, escritórios de advocacia, universidades e hospitais podem usar este tipo de remuneração variável com bastante sucesso. Nesse caso, são definidos indicadores de desempenho específicos, aqueles mais importantes para o negócio. Com ajuda da tecnologia, esses indicadores são acompanhados e conforme o desempenho de cada profissional, sua remuneração é ampliada.

**Avaliação 360 graus:**

De acordo Coelho (2009) avaliação 360 graus é uma metodologia de avaliação de colaboradores com base no que eles acham de si mesmos e como seus

colegas, pares, superiores, subordinados e até clientes e parceiros os avaliam.

Com base nessas avaliações é dada uma nota ao colaborador que pode ser usada como parâmetro para a remuneração variável. Muitas empresas unem estes dois modelos de remuneração estratégica citados acima e, assim, podem ter dados mais completos sobre os colaboradores e definir a remuneração variável de forma ainda mais justa.

### **Gamificação:**

De acordo com Ferreira, Dantas (2017) o mais moderno dos modelos de remuneração estratégica de nossa lista, a gamificação incorpora elementos lúdicos ao sistema de medição de desempenho escolhido. Não importa se são usadas metas de vendas, indicadores de performance, avaliação 360 graus, ou ainda uma combinação de cada um desses critérios.

Para BENAIN (2017) na gamificação, além da recompensa monetária e de um certo clima competitivo, troféus, títulos, “tags” e outros prêmios típicos de videogames são utilizados para este tipo de ferramenta para alavancar a motivação.

### **Salário emocional:**

O conceito básico do salário emocional, se diz respeito às somas dos benefícios subjetivos aos objetivos (ou seja, ao salário base), com o intuito do aprimoramento profissional com maior afinco e assim poder crescer mais na empresa, o reconhecimento na área e juntamente com a cultura dos colegas, podendo então, se fixar na empresa e obter a estabilidade financeira que tanto se deseja.

O Salário Emocional é como aplicá-lo à realidade da sua empresa. É um dos tópicos mais discutidos na gestão de pessoas, atualmente. Houve um tempo, que as pessoas disputavam para entrar na empresa X ou Y hoje, contudo, são as empresas que precisam “lutar” para atrair e manter os melhores talentos do mercado (MARTINS, 2007, p 128).

Uma liderança engajada a fazer o melhor pode e deve fixar na mente dos superiores das organizações que o marketing bem-feito, será um conjunto que terá por eficácia somente quando houver um bom endomarketing para fortalecer a base da empresa, ou seja, a atração dos novos funcionários deve estar inteiramente ligada com os funcionários que já estão dentro da empresa, pois essa é a base e a atração para sempre dar continuidade aos objetivos vem desse conjunto.

A partir disso, o salário emocional passa a ser a principal fonte de esperança

para o sucesso de todos dentro da organização, podendo ocorrer competições entre os colaboradores (mesmo não sendo todas saudáveis) deve haver uma competição na qual todos possam se unir para dar seu melhor e poder receber o salário compatível com suas habilidades físicas e emocionais.

Contudo, surge um questionamento, como instaurar o salário emocional? Será preciso ter uma liderança comprometida, não fazer distinções, conhecer o perfil dos colaboradores, ter metas atingíveis e setores com os mesmos objetivos.

“A felicidade dos funcionários não depende mais apenas da quantidade de dinheiro que uma empresa pode oferecer a seus trabalhadores, bônus e promoções” (ABREU, MARIANA, 2021, p. 17).

Ao passo que as coisas evoluem, o salário bruto e líquido sugere uma distância ainda maior um do outro, no que depender dos novos tipos de funcionários, assim como também das empresas.

Mais do que nunca, os colaboradores estão dando mais valor a condições que não tem haver apenas com o valor de seu salário líquido. Por exemplo, horários de trabalho flexíveis, folga ou descanso remunerado, auxílio creche, auxílio mobilidade são ofertas que se enquadram na categoria de salário emocional (ABREU, MARIANA, 2021, p. 17).

Outro fator muito importante para as empresas diante dessa temática é em como manter a saúde mental de seus colaboradores e é por isso que hoje em dia o salário emocional vai muito além do que o salário líquido pode oferecer. Como já foi citado acima, além do líquido, estão apostando em novos tipos de bônus e promoções, para dar sempre um maior suporte, auxílio, apoio moral, emocional e físico para todos os funcionários.

E como isso funciona na prática? Toda empresa, junto com seu plano salarial e carreira, deve manter seu foco principalmente nas metas para alcançar o maior e melhor tipo de salário que se tem em uma empresa.

São inúmeras as ações que podem ser estimuladas na empresa para criar uma política de salário emocional no seu negócio. Não são apenas as empresas grandes e super lucrativas que podem desenvolver esse planejamento de felicidade corporativa. O salário emocional deve ser algo pensado para ser aplicado a médio e longo prazo (RIOS, 2015, p. 13).

Vale muito a pena investir na saúde emocional dos funcionários como, assim a saúde no trabalho irá mostrar seus resultados quase que imediatamente. Além disso, algumas decisões estão diretamente relacionadas a este tipo de salário e mesmo

alguns achando que precisam despende muito dinheiro para investir nessa área tão importante de uma empresa, são a prova de que não é preciso se gastar tanto, ou seja, há ações que já fazem parte do salário emocional indireta e intrinsecamente como, por exemplo: Melhorar a comunicação interna, valorização e reconhecimento dos colaboradores, treinamentos específicos de competências, avaliação de desempenho constantemente sendo feitas, respeito com o timing do colaborador e fatores externos.

Através de pequenas ações cotidianas, que demandam um pouco mais de tempo e atenção, mas que custam pouco ou nada, é possível colocar em prática. No final do dia, depois de colocar na balança o que foi gasto e a melhora na eficiência e produtividade o resultado é claro (BEZERRA, 2018, p. 10).

Os princípios básicos de remuneração emocional também vão muito da cultura de cada empresa, isso não quer dizer que o que uma empresa adota irá ser como um plano para a maioria das organizações de hoje, porém, todas aderem a um método, que por sua vez está cada dia mais se tornando eficaz para o progresso geral de todos dentro das empresas.

É importante também destacar, que cada geração tem suas peculiaridades dentro do âmbito empresarial, por isso o salário emocional pode também ser chamado de remuneração variável, assim como também o tipo de colaborador que nasceu dos anos 80-90 são chamados de *Millenials*.

Esses colaboradores nascidos entre o começo dos anos 80 e meados dos 90, são parte de uma geração que valoriza outras formas de remuneração. Dessa forma, buscam ser valorizados além do pagamento em dinheiro (MAYA, 2021, p. 14).

São profissionais que merecem uma atenção especial e cuidados, pois tem uma área vasta de experiências. Por isso, podem ser um dos que mais prosperam no trabalho em si e em um ambiente que oferece desafios constantes

“Coletivamente, os *Millenials* fazem parte da força de trabalho que vê a mudança como algo bom” (MAYA, 2021, p. 15).

Portanto, a retenção de talentos como os *Millenials*, não deve ser uma tarefa difícil, pois, para que isso possa se tornar mais fácil de acontecer, é preciso chamar a atenção e reter os talentos, oferecendo assim muitas maneiras e oportunidades de crescimento dentro da empresa e isso deve se tornar constante, baseando-se no que (Maya, 2021, p. 16) citou:

Consequentemente, um sólido plano de carreira que permita a esses

colaboradores expandirem seus conhecimentos de maneira constante. Além de terem oportunidade de escolha, direcionar tarefas que demandem responsabilidade é fundamental! Evitar estagnação e estimular o engajamento não só com as tarefas diárias. Mas também, desenvolver juntamente com os profissionais um plano de carreira coerente com as suas necessidades.

### **3.2.5 A remuneração por meritocracia: Seus prós e contras**

Ao adentrarmos neste assunto, falaremos primeiramente sobre o nome e seu significado. “Por mérito”, o nome já diz (do latim meritum, “mérito” e do grego cracia, “poder”). Este tipo de remuneração se classifica como um tipo de sistema social, onde as posições são constituídas hierarquicamente e são reconhecidos (favorecidos) pelos seus méritos no âmbito organizacional.

Segundo Souza (2010, p. 20): “Nas empresas, o poder do mérito também é alvo de intensos debates, que envolvem tanto a contratação de novos colaboradores quanto a promoção deles para cargos hierarquicamente superiores”.

A palavra desempenho está intimamente ligada a este tipo de remuneração, pois, não somente hierarquicamente se dá todos os benefícios e remunerações, como também é avaliado todo o seu desempenho, e por isso é importantíssimo sempre haver o acompanhamento através do procedimento muito feito (e deve ser minuciosamente planejado e detalhado pelo acompanhamento de desenvolvimento dentro da empresa, que também pode ser chamado de avaliação de desempenho).

Existe, porém, uma coisa que se não for muito bem assistida e elaborada, pode se virar contra o cargo, a empresa e os funcionários em geral, pois, isso pode afastar o espírito de equipe e gerar competições entre os colegas, principalmente se esse tipo de remuneração não estiver bem estruturado. Estudar o ambiente interno da empresa é muito importante para saber qual tipo de promoção se deve dar ao funcionário que teve seu mérito no esforço laboral ou intelectual.

Segundo Barbosa (2001, p. 30): “Antes de montar seu sistema de meritocracia, toda empresa deve olhar para dentro e descobrir quais promoções podem ser dadas aos funcionários de alto desempenho”.

Essa metodologia permite que, conforme o colaborador conquiste as metas propostas pela empresa obtendo resultados satisfatórios, crie para si, mais visibilidade dentro da organização. Assim, se tornando cada vez mais frequente o aumento dos resultados organizacionais, visto que o colaborador tem um incentivo maior para se dedicar, fazendo com que a empresa se sobreponha às demais.

Com a implantação do sistema de remuneração por meritocracia, os colaboradores se sentem mais motivados, gerando o aumento da produtividade e o compromisso dentro da organização, assim como também, ajuda a reconhecer os talentos da empresa.

De acordo com Brito; Oliveira (2016) após estabelecer os valores, os objetivos aos quais os resultados esperados é o momento de reconhecer e bonificar os colaboradores que apresentaram alto desempenho, ou seja, os que apresentaram resultados acima da média, as recompensas podem ser promoções, processos de sucessão, aumento salarial, remuneração variável e a forma de reconhecimento deverá ser estrategicamente planejada de acordo com as características da equipe para com que o trabalhador se sinta realmente reconhecido.

Caso não seja possível proporcionar uma promoção de cargo, o empregador poderá trocar o cargo horizontalmente, passando de um funcionário assistente financeiro para analista financeiro, por exemplo. Visto isso, entendemos como funciona esse plano de remuneração, que por sua vez é e deve ser muito bem planejado, porém esse plano só se obtém o sucesso, aliado além do planejamento, à avaliação de desempenho, como já foi citado, iremos ver como isso acontece na prática.

### **3.2.6 A avaliação de desempenho e a importância para as empresas na implementação da remuneração estratégica**

O quesito planejamento está contundentemente interligado com a avaliação de desempenho, pois todo bom planejamento precisa ser acompanhado de tempos em tempos para saber “a quantas andam” tudo que foi e está sendo implementado nas organizações.

Não menos importante a avaliação de desempenho está para os funcionários assim como os funcionários estão para a empresa. Sem isso os planos de remunerações e promoções, assim como também, o bom funcionamento da empresa, como por exemplo, as vendas, funções de cargos, atribuições, não funcionariam tão bem.

A avaliação de desempenho é uma importante ferramenta de gestão de pessoas. Utilizando metodologias atuais e adaptadas aos valores das organizações, é possível avaliar os colaboradores com equidade e focando no futuro, ou seja, na lapidação de seus talentos, disse (LOYOLA, INÁCIO, 200, p. 29).

A avaliação de desempenho é uma ferramenta que tem como principal objetivo melhorar a gestão de uma organização e as vidas dos colaboradores, pode ser considerada também como uma dinâmica para avaliar os seus funcionários e as suas atividades, tem como o principal objetivo avaliar seus colaboradores para o melhor aprimoramento de suas atividades. Desde que a sociedade é uma sociedade existe a prática de se avaliar os cargos, só não existia técnicas ou metodologia, mas organizados.

Segundo Chiavenato (2009, p. 247):

A avaliação de desempenho é uma apreciação sistemática do desempenho de cada pessoa no cargo e seu potencial de desenvolvimento futuro. Toda avaliação é um processo para estimular ou julgar o valor, a excelência, as qualidades de alguma pessoa.

Existem alguns tipos de avaliação de desempenho que devem ser bem estudados como já foi dito. A organização deve adotar um tipo para o melhor desempenho da empresa e seus colaboradores.

Alguns tipos de avaliação são mais relevantes em algumas organizações, são elas: Autoavaliação, avaliação de desempenho da equipe, avaliação de 90°, avaliação de desempenho da gestão, satisfação dos funcionários, avaliação conjunta ou 180° avaliação por competência, avaliação por incidentes críticos e avaliação de 360°.

De acordo com Bergamini (1997), a avaliação de desempenho tem grande importância em toda a área dos recursos humanos no recrutamento e seleção para validar o processo utilizado, no treinamento e desenvolvimento como forma de levantamento de necessidades; na remuneração através da recompensa salarial e na movimentação de cargos e salários.

Visto isso, obtém-se certamente com convicção os preceitos do sucesso, pois com todas as etapas bem executadas, os funcionários estarão bem assistidos, mas não somente eles como também os seus chefes chegaram ao patamar que tanto almejam no mercado competitivo.

Veremos outra ferramenta que deve ser bastante utilizada em conjunto com a avaliação de desempenho para que os objetivos da equipe e empresa sejam mais bem alicerçados no mercado e dentro das organizações.

### **3.2.7 O treinamento e desenvolvimento (T&D) nas organizações como forma de manter o aperfeiçoamento dos funcionários**

Começamos esse capítulo falando um pouco de Treinamento e Desenvolvimento, mais conhecido como T&D, o que é e como surgiu. Treinamento e desenvolvimento é o conjunto de práticas que as empresas utilizam para capacitar seus colaboradores a curto e longo prazo. Surgiu no século XX, em detrimento da Escola Clássica de Administração, com o principal foco a preparação das pessoas para atingir o máximo de produtividade. Insta salientar que treinamento e desenvolvimento são coisas dessemelhantes, mesmo que utilizem técnicas em comum.

Segundo Milkovich e Boudreau (2006, p. 338):

Treinamento é um processo sistemático para promover a aquisição de habilidades, regras, conceitos ou atitudes que resultem em uma melhoria da adequação entre as características dos empregados e as exigências dos papéis funcionais. Desenvolvimento é o processo de longo prazo para aperfeiçoar as capacidades e motivações dos empregados a fim de torná-los futuros membros valiosos da organização.

A diferença entre treinamento e desenvolvimento (T&D) é que o treinamento está voltado para problemas que necessitam de resoluções imediatas, se tornando uma prática de curta duração, objetivando o preparo do colaborador para executar suas atribuições com excelência na organização. Já o desenvolvimento, está direcionado a um conjunto de práticas educacionais de longo prazo, ligado ao aprendizado contínuo, para melhorar a atuação do colaborador. E como já exposto, os dois são conceitos diferentes, porém complementares, pois é necessário aperfeiçoar o desenvolvimento para alcançar o melhor desempenho dentro da organização.

Segundo Chiavenato (2009, p. 390), os principais objetivos do treinamento são:

1. Preparar os colaboradores da empresa para uma execução imediata de uma determinada tarefa ou função.
2. Proporcionar oportunidades para o crescimento dos colaboradores da organização, não apenas para cargos atuais como para futuras funções na qual a pessoa possa ser considerada.
3. Criar um clima organizacional mais favorável, aumentar a motivação, torná-los mais receptivos às técnicas de supervisão e gerência, mudando assim as atitudes das pessoas.

Realizar o T&D na equipe permite que a empresa obtenha o aumento da produtividade, devido à capacitação dos colaboradores em realizar suas atividades diárias, fazendo com que desempenhem suas funções sem muito esforço e atinjam melhores resultados, bem como a diminuição dos erros, evitando a perda de tempo com o retrabalho. Traz motivação aos funcionários devido a qualidade do serviço prestado, gerando feedback positivo dos gestores, desta feita, sendo possível o almejo por promoções. Também melhora o clima organizacional, fazendo com que diminua a taxa de turnover.

O treinamento se baseia na aprendizagem e visa alcançar vários objetivos específicos, como transferir informações, desenvolver habilidades, mudar e desenvolver atitudes pessoais e desenvolver conceitos e modelos para ajudar as pessoas a pensar de maneira sistemática e global. (CHIAVENATO, 2009, p. 68).

### **3.3 Vantagens e desvantagens da remuneração estratégica**

Segundo Paiva (2000, p. 20) os modelos de remuneração estratégica geralmente são vistos com bons olhos pelos funcionários. Afinal, eles sentem que o esforço e a dedicação à empresa estão sendo recompensados de uma maneira justa.

A motivação, portanto, passa a ser uma das grandes vantagens desse modelo estratégico de gestão. É uma forma de desafiar e provocar sempre o melhor do colaborador. O desenvolvimento profissional também é um benefício para o funcionário e, conseqüentemente, para a empresa. As metas e os objetivos individuais vão sendo cumpridos não porque a organização determinou, mas porque é um desejo do profissional se superar. (SOUZA, FERNANDES Apud, 1993, p 30) citou: “fazer com que os funcionários se sintam valorizados é algo essencial, mas poucos se sentem verdadeiramente reconhecidos pelas empresas”.

A remuneração estratégica é a prova de que o trabalho está sendo recompensado. Não com promessas, mas com benefícios concretos que, remuneração estratégica está alinhada com os desejos e necessidades dos colaboradores principalmente quando envolvem o financeiro, fazem toda a diferença no final do mês. A retenção de talentos, para a empresa, se torna mais natural. Outra vantagem é a imagem corporativa, que se torna extremamente positiva.

De acordo com Johannessen P, Gilbert (1990, p. 21), A empresa também atrai novos profissionais empenhados para crescer junto com o negócio e alcançar metas e objetivos. Mais vantagens do que desvantagens. Isso porque evita frustrações

sobre remuneração e estagnação profissional.

A retenção de talentos, para a empresa, se torna mais natural. Outra vantagem é a imagem corporativa, que se torna extremamente positiva.

Com isso, a empresa também atrai novos profissionais empenhados para crescer junto com o negócio e alcançar metas e objetivos. Mais vantagens do que desvantagens. Isso porque evita frustrações sobre remuneração e estagnação profissional.

Segundo Castro P. Marques (1997) as desvantagens são quando os funcionários passam a sentir que os resultados são influenciados por suas ações e a satisfação profissional é certa. A única desvantagem seria em relação àqueles perfis que não se sentem tão confortáveis com trabalhos sob pressão. Pode existir uma questão de competitividade em relação aos colegas, o que nem sempre é positivo para o clima organizacional.

### **3.3.1 Como dar início a implementação da remuneração estratégica dentro das empresas**

Para evitar qualquer estresse, vale a pena entender os desejos e necessidades dos colaboradores e quais modelos de remuneração mais se adequam a eles. (GIL et al 2009) citou: Trabalhar a comunicação interna é a melhor maneira para evitar problemas nesse sentido. Também é importante destacar que o planejamento é fundamental para a adoção de uma estratégia na remuneração.

Segundo (Lima, 2010, p. 29):

Não se pode oferecer um benefício para um, e não para outro, caso ambos estejam trazendo resultados positivos para a empresa. Da mesma forma, resolver descontinuar o modelo pode desmotivar os funcionários que estavam acostumados com acréscimos variáveis na sua remuneração fixa. Tudo deve ser feito com muita cautela e, como o próprio nome diz, com estratégias muito bem definidas.

De acordo com Sienotev (2000, p 15): “Procurar acompanhar de perto este modelo e como ele será aceito pelos principais envolvidos. Os feedbacks são importantes para entender se existe um equilíbrio entre a competitividade e o bem-estar de cada um”.

### **3.3.2 Um sistema de bonificação que facilita na hora da implementação da remuneração**

Segundo Lima V. (1999, p, 40): “Com um sistema de gestão de metas e objetivos, acompanhar o desenvolvimento de uma equipe se torna bem mais fácil e eficiente. Com o painel individual, é possível visualizar todas as metas de cada colaborador e o andamento de cada uma delas”.

Gil (2012) citou: Com base nas metas individuais, é gerado um cálculo de desempenho individual em tempo real, que acompanha o dinamismo de projetos importantes, podendo ser acessado a qualquer momento e de qualquer dispositivo.

Um sistema chamado *Siteware* tem sido muito utilizado nas empresas para conseguir esse feito, esse sistema, auxilia no cálculo da remuneração variável, permitindo que se consiga aplicar a política de bonificação do negócio de forma eficaz e automatizada.

Um software de indicadores de desempenho ajuda a:

- Identificar problemas e criar planos de ação para solucioná-los
- Reportar seus resultados em todos os níveis da empresa
- Engajar toda a sua equipe na cultura orientada à resultados

Com isso, facilmente, pode-se obter os resultados para com que cada tipo de remuneração possa se adequar a tudo isso e principalmente a cada colaborador.

### **3.3.3 As contribuições da remuneração estratégica para o RH contemporâneo**

O Planejamento Estratégico é de responsabilidade do nível mais alto da administração da empresa e está relacionado aos objetivos estabelecidos de longo prazo, com a formulação de estratégias organizacionais para alcançá-los, de modo que abrange a organização como um todo (OLIVEIRA, 2007).

A área de RH evoluiu ao longo dos anos de um modelo de gestão de departamento de pessoal, burocrático, preocupado em gerir a folha de pagamento e contratações, para um modelo de gestão estratégica de pessoas, em que as pessoas são vistas como ativos pertencentes a organização e fundamentais para o sucesso desta. Se antes, esta área se envolvia apenas com os processos administrativos, formais, hoje, ela tem um papel muito importante nas organizações, um papel estratégico.

“A área de recursos humanos passou a ter a função estratégica de atrair, reter

e motivar as pessoas necessárias à realização dos negócios da empresa” (PEREIRA, 2008, p. 48).

O RH estratégico busca o envolvimento das pessoas no alcance dos objetivos organizacionais e ao mesmo tempo, no de seus próprios (DUTRA, 2006). É uma via de mão dupla, em que as pessoas contribuem para que a organização prospere, e esta ajuda no desenvolvimento das pessoas. Para Dutra (2006) a gestão estratégica de pessoas é um processo estruturado de interação das pessoas, entre si, e com a organização e/ou negócio de forma a construir um projeto coletivo de desenvolvimento.

De acordo com Chiavenato (1999) as organizações são constituídas de pessoas e dependem delas para atingir seus objetivos e cumprir suas missões. Para as pessoas, as organizações constituem o meio pelo qual elas podem alcançar vários objetivos pessoais com um mínimo de tempo, esforço e conflito. É fundamental que as estratégias organizacionais sejam claras, objetivas, fáceis de compreender para que tenham sentido para as pessoas.

Como já dizia Ulrich (2000), visões estratégicas podem ser de tal forma amplas, que transmitem pouco significado e orientação às pessoas da organização. Estabelecer estratégias não garante o sucesso, pessoas comprometidas e competentes são quem farão as estratégias evoluírem. O modelo de gestão estratégica de pessoas é aquele em que a área de RH busca fazer um elo entre as pessoas e a estratégia da organização. É o alinhamento do planejamento do RH com o planejamento estratégico da organização.

O RH estratégico participa da elaboração do planejamento estratégico da organização, para com base neste planejamento, desenvolver o planejamento da área de RH. Segundo Girardi (2008) um planejamento estratégico adequado conduz a organização é a eficiência operacional e à eficácia dos seus negócios.

Busca-se, na gestão estratégica, desenvolver um conjunto de ações em cada processo envolvido no RH visando os objetivos da organização e o bem-estar das pessoas. Pensar o que o Recursos Humanos é e o que pode desenvolver com ou para as pessoas, de forma a motivá-las a trazerem resultados positivos para a organização. Propiciar o comprometimento das pessoas com a missão, a visão, os valores e a estratégia da organização.

O processo de recursos humanos estratégicos revela o poder das táticas de RH em levar em conta não apenas o desempenho individual, mas também o da

empresa, oferecendo estratégias possíveis que produzam resultados palpáveis desde a produção até a sala da diretoria. (ULRICH, 2000).

Os profissionais de RH da atualidade devem estimular a construção de relacionamentos confiáveis; conhecer os negócios o bastante para se engajar nas discussões; certificar-se de que os sistemas operacionais básicos de sua área estão desenhados corretamente; participar dos processos tanto de elaboração como de execução das estratégias; conhecer a teoria e as ferramentas necessárias para identificar e administrar um talento; possibilitar que, nas empresas, as coisas aconteçam de maneira certa, no momento correto. (ULRICH, 2008).

Portanto, as ações na contemporaneidade mudaram e atualmente a visão de gestão mudou, ou seja, os gestores de RH têm como foco principal trabalhar com as pessoas, suas necessidades, habilidades, relação com a organização e os demais indivíduos que ali trabalham (relacionamentos entre si), por isso o balancete final foi adotar uma visão estratégica para o âmbito empresarial que significa pensar no rumo de uma instituição, definindo seus objetivos e traçando as ações necessárias para alcançá-los em um tempo determinado.

#### **4 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Ao encerrar este artigo, concluímos que este estudo nos deu um embasamento bastante eficaz no quesito de como funciona de fato todos os tipos de remuneração nas empresas, como está sendo a sua evolução desde seu marco inicial e o “*start*” das organizações.

Hoje, muitas empresas, estão cada vez mais alcançando o sucesso tão desejado por toda uma era que almejou alavancar não somente os números, mas também a vida emocional e física dos seus funcionários, a cultura da organização e seu modo de agir com toda uma sociedade, que por sua vez, necessita de modelos a serem seguidos com padrões elevados de alto desempenho e que geram atitudes de motivação em todos os trabalhadores dentro da sociedade, empregos de alta qualidade, credibilidade, força, contentamento, consistência e assim uma felicidade duradoura dentro das organizações.

Nesse âmbito, também foi visto que nem sempre uma implementação se torna eficaz e pode ocorrer de fato por diversos fatores: É preciso fazer uma análise e planejamento muito bem-feitos, devendo-se respeitar a cultura da empresa, seus

funcionários (como já foi citado e sempre dando ênfase pois a valorização do ser humano deve acontecer primeiramente e prioritariamente diante de tudo), sua hierarquia, suas avaliações de desempenho, e suas ações dentro das organizações.

Assim sendo, todos os processos que ocorre dentro de uma empresa e que culmina em ser o fator harmonizador do negócio, é e deve ser chamado sempre de remuneração estratégica, pois esse título é o mais condizente e favorável para essa com que essa ação aconteça, porque a remuneração é o tesouro no final do baú, principalmente para todos aqueles que acreditam em uma organização de alto nível e igualitária para todos.

## REFERÊNCIAS

ABREU, MARIANA: **O salários Emocional nas empresas**: BSB, 2021.

BARBOSA: **Gestão Educacional e de Pessoas**. SP. 2003.

BEZERRA; RIOS :**O Salário Emocional**: SP: 2018.

BERGAMINI: **A Avaliação de Desempenho e Seus Preceitos**: SP: Sala de

Imprensa,1997.

BRITO; OLIVEIRA : **Gestão de Pessoas**: RJ: A ética, 2016.

CHIAVENATO, I . **Recursos Humanos: O capital das organizações**. Rio de Janeiro: Elisevier, 2009.

(COELHO, 2004, p. 5) : **Gestão e a evolução das Organizações**.

FONSECA, C.S., **História do Ensino Industrial no Brasil**. Rio de Janeiro, Escola Técnica Federal, 1961.

GHENO &BERLITZ,: **Teorias Estratégicas**: RJ, 2011.

HOBSBAWM, Eric J. A CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas: O novo Papel dos Recursos Humanos nas Organizações**/Idalberto Chiavenato. — 4. Ed. — Barueri, SP: Manoele, 2014.

HOBSBAWM, Eric, J. **A Era das Revoluções 1789- 1848**. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 2014, p. 59.

LAKATOS E MARCONI, 2008): **A era industrial**.

LOYOLA & INÁCIO: **Tudo sobre recursos humanos**. 2000.

MARTINS, M. A. P **Gestão Educacional: Planejamento estratégico e Marketing**/ Marcos Amancio P. Martins. — Rio de Janeiro: Brasport, 2007.

MAYA; **Os Millennials**: SP: 2021.

MILKOVICH E BOUDREAU : **Tudo Sobre O T&D Nas Organizações**: Rio De Janeiro, 2006.

PICARELLI FILHO: **A Gestão em Desenvolvimento**: São Paulo, 2004.

SENDOV : **O Marco da Era da Informação**. SP: A ética 1994.

. **Introdução à Teoria Geral da Administração**. Rio de Janeiro: Elsevier: 2005.

SOUZA; **O Capital Humano**: BSB: Elisevier, 2010.