

## **A importância da política de remuneração na motivação e retenção de profissionais nas organizações**

**Saulo de Oliveira Lins**

FBUni – Centro Universitário Farias Brito - CE

**Mauricio Johnny Loos**

FBUni – Centro Universitário Farias Brito - CE

### **RESUMO**

Nas organizações o principal capital ativo, bem ou riqueza, são as pessoas. Além dos investimentos em máquinas, equipamentos, matérias-primas, métodos e processos, as organizações têm necessidade de investir no seu principal diferencial de sucesso, na sua força de trabalho, nos seus talentos dotados de capacidade de transformação e superação. Sendo a principal mola-mestra e força motriz dentro de qualquer organização as pessoas, são elas que fazem com que os demais recursos de uma organização funcionem com qualidade. Elas são os agentes de transformação e devem ser o principal investimento dos empresários.

**Palavras-chave:** Política de remuneração, Organizações, Profissionais.

### **1 INTRODUÇÃO**

Nas organizações o principal capital ativo, bem ou riqueza, são as pessoas. Além dos investimentos em máquinas, equipamentos, matérias-primas, métodos e processos, as organizações têm necessidade de investir no seu principal diferencial de sucesso, na sua força de trabalho, nos seus talentos dotados de capacidade de transformação e superação. Sendo a principal mola-mestra e força motriz dentro de qualquer organização as pessoas, são elas que fazem com que os demais recursos de uma organização funcionem com qualidade. Elas são os agentes de transformação e devem ser o principal investimento dos empresários.

O mercado global exige cada vez mais das organizações profissionalismo, qualificação do seu pessoal e produtos que consigam aliar qualidade, performance, beleza, praticidade e preço competitivo, dentre outros aspectos. Na sociedade do conhecimento o verdadeiro investimento ocorre cada vez menos em máquinas e ferramentas, voltando-se mais para o conhecimento do trabalhador. No decorrer dos anos percebe-se que o mercado vive uma concorrência acirrada e somente às empresas que possuem profissionais qualificados e competentes têm se destacado entre seus concorrentes e correspondem aos desafios que a rapidez das informações impõe. Uma frequente citação da Toyota diz que “não construímos apenas carros, construímos pessoas” (DOMBROWSKI, 2013).

Foi a partir da Era da Informação que as pessoas passaram a ser consideradas como seres dotados de inteligência, conhecimentos, habilidades e competências, deixando para trás a concepção de simples



recursos humanos. Para tanto, o desenvolvimento contínuo das empresas exige que haja um enquadramento e acompanhamento desse cenário. Isso implica a disposição de um quadro de Recursos Humanos permanente com habilidades inovadoras.

Com base nesta visão, nota-se que antigamente a preocupação das empresas limitava-se aos bens tangíveis, assim como às máquinas e à matéria-prima, entre outros. Mas, na verdade, o segredo do sucesso está por trás de tudo isso, ou seja, em quem maneja as máquinas. Dessa forma, observa-se que são as pessoas que fazem com que os demais recursos de uma empresa funcionem com qualidade, portanto elas são os principais agentes intermediários do serviço final e o alvo do investimento para os empresários. Assim, a realidade de hoje volta-se para os bens intangíveis, a força de trabalho, os recursos humanos, o fator mais relevante que tem a capacidade de transformar suas potencialidades – como o conhecimento – o patrimônio de maior valor.

Dessa forma, acredita-se que uma vez detectada determinada competência, ela deve ser desenvolvida e estimulada, impulsionando o detentor desse potencial a trabalhar para garantir resultados consistentes e alcançar os objetivos organizacionais, direcionando-se a buscar o comprometimento e envolvimento com o seu papel na prestação de serviços por meio da qualidade para a obtenção de resultados favoráveis. A questão central está em transformar a visão usual da remuneração como fator que aperfeiçoa e impulsiona o processo de melhorias e aumento da competitividade (NETO, 2016).

Nessa linha de pensamento, a empresa deve estar atenta aos mecanismos motivacionais existentes para poder conduzir as pessoas. A Teoria Comportamental, apresentada por McGregor, Maslow e Herzberg, mostra as concepções da motivação humana. Acredita-se que, devido às constantes mudanças ocorridas com o advento da globalização, as empresas tenham desfrutado de um amadurecimento maior e estejam mais conscientes de que nada vale a criação de projetos, estratégias de negócios, investimentos em tecnologia, captação de clientes e busca de resultados se a força de trabalho não estiver disposta e aplicar suas competências com eficiência e eficácia. Essa reflexão permeia os trabalhos de Vromm e Rotter em seus estudos, que afirmam que as pessoas sempre fazem coisas esperando outras em troca. Isto justifica a necessidade de as empresas realizarem um diagnóstico do clima organizacional para definirem uma política de recursos humanos que dê condições ao colaborador não somente de realização financeira, mas também de adquirir novos conhecimentos e habilidades, bem como ser reconhecido pela produtividade por intermédio de uma estruturação de planos e incentivos. Segundo Howell (2004) surge uma nova abordagem para o modelo de liderança coaching, que busca o favorecimento contínuo de um ambiente organizacional propício para a construção de confiança entre as pessoas, para a colaboração, aprendizado e inovação.

## **2 OBJETIVO**



Nesse sentido, o presente artigo tem como objetivo analisar a política de remuneração nas organizações como fator de motivação e retenção de profissionais. O artigo aborda um tema muito importante para as organizações, principalmente na atual conjuntura mundial, acredita-se que através de programas coerentes seja possível ter mais justiça salarial no Brasil. Portanto, é chegada a hora de as questões salariais deixarem de ser o ponto polêmico de discussões entre empregados e empregadores e todos passarem a ter a preocupação voltada para a melhoria da produtividade, da qualidade dos produtos, para que assim todos possam ganhar: o empresário, o trabalhador, o país e a população em geral. Desse modo a fim de, desempenhar seus objetivos, a pesquisa constituiu-se de revisão da literatura, procedimentos metodológicos, apresentação e discussão dos resultados e, por fim, conclusões.

### **3 METODOLOGIA**

O método utilizado para a realização deste artigo foi a pesquisa bibliográfica. O resultado indica os fatores positivos obtidos com a implantação de uma política de remuneração bem estruturada nas organizações e os fatores negativos gerados devido à ausência da uma política de remuneração.

Segundo Gil (2002), a pesquisa bibliográfica é desenvolvida com base em material já elaborado, constituído principalmente de livros e artigos científicos. Embora em quase todos os estudos seja exigido algum tipo de trabalho dessa natureza, há pesquisas desenvolvidas exclusivamente a partir de fontes bibliográficas. Boa parte dos estudos exploratórios pode ser definida como pesquisas bibliográficas. As pesquisas sobre ideologias, bem como aquelas que se propõem a uma análise das diversas posições acerca de um problema, também costumam ser desenvolvida quase exclusivamente mediante fontes bibliográficas.

A principal vantagem da pesquisa bibliográfica reside no fato de permitir ao investigador a cobertura de uma gama de fenômenos muito mais ampla do que aquela que poderia pesquisar diretamente. Essa vantagem torna-se particularmente importante quando o problema de pesquisa requer dados muito dispersos pelo espaço. Por exemplo, seria impossível a um pesquisador percorrer todo o território brasileiro em busca de dados sobre população ou renda per capita; todavia, se tem a sua disposição uma bibliografia adequada, não tem maiores obstáculos para contar com as informações requeridas. A pesquisa bibliográfica também é indispensável nos estudos históricos. Em muitas situações, não há outra maneira de conhecer os fatos passados se não com base em dados bibliográficos.

O presente artigo aborda o complexo universo do ser humano e a sua a motivação analisando os resultados positivos e negativos com a implantação de uma política de remuneração bem estruturada nas organizações. É chegada o momento de as questões salariais deixarem de ser o ponto polêmico de discussões entre empregados e empregadores, e que todos passarem a ter a preocupação voltada para a melhoria da produtividade, da qualidade dos produtos, para que assim todos possam ganhar: o empresário, o trabalhador



e o país. Este é o grande desafio, talvez o maior na complexa administração dos seres humanos das organizações.

#### **4 DESENVOLVIMENTO**

Um dos assuntos mais polêmicos referentes a salário é se este funcionaria como um fator de motivação para os funcionários. A evolução do pensamento administrativo, como a “Teoria da Administração Científica”, de Taylor (1912), mostra uma abordagem mecanicista que procura conciliar empresa e empregado em termos de produtividade e salário. Taylor (1893) acreditava poder tornar as fábricas da época (início do século XX) mais produtivas através da simplificação das tarefas e dos movimentos executados pelos empregados, procurando também uma maior especialização de cada funcionário. Taylor não se preocupava, em absoluto, com a satisfação que o empregado poderia ter se executasse um trabalho onde pudesse acompanhar o processo de produção. Em vez disso, o que se notou foi o esfacelamento do processo produtivo, tornando o homem uma máquina facilmente substituível. O relacionamento social também estava totalmente excluído desse processo. Como recompensa o empregado recebia melhores salários, mas estes, embora mais altos, não lhe traziam satisfação, eram apenas uma forma de garantir a sobrevivência.

Os estudos de Hawthorne (final da década de 1920, início da de 1930) serviram de base para a “Teoria das Relações Humanas”, uma abordagem humanística da administração. Mayo (1927) concluiu, depois de anos da pesquisa, que o grupo social dentro da organização informal afeta profundamente as atitudes dos funcionários. A partir de então, começaram a estudar os fatores que influenciam o processo de motivação dos empregados. Foi percebido que, isoladamente, o salário não é fator de motivação.

Considerando as teorias motivacionais modernas, dentre elas a “Teoria Behaviorista”, pode-se observar o aperfeiçoamento da “Teoria das Relações Humanas”. Duas outras que são importantes para a compreensão do mecanismo de motivação do ser humano são a “Hierarquia das Necessidades”, de Maslow (1946), e os “Fatores Motivadores e Higiênicos”, de Herzberg (1968). Para Maslow (1946), as necessidades humanas podem ser divididas em cinco numa escala na qual, a partir do momento em que temos uma necessidade satisfeita, a necessidade seguinte passa a ser o fator motivador de nossas atitudes até atingir a satisfação de todas elas. Mas mesmo tendo atingido a satisfação da necessidade mais complexa, se alguma outra deixar de ser satisfeita, esta assume papel preponderante, tornando imprescindível a sua satisfação.

Associando a Teoria de Maslow à questão do salário como fator de motivação, observa-se que, indiretamente, este contribui, é o pano de fundo para satisfação dessas necessidades. É através dele que se tem assegurada a satisfação das necessidades básicas, independentemente da empresa, tais como moradia, alimentação etc. Quanto à segurança relacionada ao trabalho, à estabilidade da empresa no mercado e à estabilidade que possa ser proporcionada aos funcionários em termos de garantia de emprego e garantia de



recebimento dos salários em dia, também são de suma importância. De certa forma, o salário pode contribuir para a aceitação social do indivíduo e para a sua autoestima. Ainda é muito bem aceita pelo funcionário a demonstração de seu valor através da concessão de aumentos de mérito, que vêm ratificar todas as demonstrações informais de estima que o funcionário possa receber.

Segundo Pontes (1998), o salário é uma demonstração objetiva do quanto a empresa valoriza o trabalho do seu funcionário. Associado ao plano de carreiras, se bem administrado pelo departamento de recursos humanos da empresa, ele pode vir a ser não propriamente um fator de motivação, mas um fator que servirá de base aos fatores motivadores ligados ao cargo ocupado, à perspectiva de crescimento profissional e ao trabalho executado. Portanto, pode-se concluir que o salário não é fator de motivação quando analisado isoladamente. A troca fria de produção por salário não gera satisfação ao empregado; é apenas a recompensa justa pelo seu trabalho e o emprego busca a garantia de sua sobrevivência. Porém, se analisarmos os fatores considerados como motivadores sem levarmos em conta a contrapartida salarial, estes perderão sua força de satisfazer necessidades, pois é muito importante para o funcionário que a relação entre esses elementos seja mantida. O salário vem fortalecer os aspectos motivadores que o empregado encontra na empresa para melhorar seu desempenho. Frederick Herzberg apud (Ferreira, 2012, on-line) afirma que:

A satisfação no cargo é função do conteúdo ou atividades desafiadoras e estimulantes do cargo, são os chamados fatores motivadores. A insatisfação no cargo é função do ambiente, da supervisão, dos colegas e do contexto geral do cargo, enriquecimento do cargo ampliar as responsabilidades são os chamados fatores higiênicos.

Herzberg (1968) verificou e evidenciou através de estudos práticos a presença de dois fatores que devem ser considerados na satisfação do cargo: Fatores Higiênicos e Motivacionais.

#### 4.1 FATORES HIGIÊNICOS

Esses fatores estão relacionados com o meio em que o funcionário atua. São fatores determinados pela organização e que fazem parte da cultura da empresa, ou seja, fora do controle dos funcionários, de responsabilidade apenas da empresa e de seus respectivos administradores. Esses fatores são necessários para ajustar os colaboradores ao seu ambiente, porém não são determinantes para gerarem motivação ou produtividade a longo prazo.

São fatores que se referem às condições que rodeiam o funcionário enquanto trabalha, englobando as condições físicas e ambientais de trabalho, o salário, os benefícios sociais, as políticas da empresa, o tipo de supervisão, o clima de relações entre a direção e os funcionários, os regulamentos internos, as oportunidades existentes etc. Constituem os fatores tradicionalmente utilizados pelas organizações para se obter motivação dos funcionários. Herzberg (1968) considera os fatores higiênicos muito limitados à sua



capacidade de influenciar o comportamento dos empregados. A expressão "higiene" reflete o seu caráter preventivo e profilático e para mostrar que se destinam simplesmente a evitar fontes de insatisfação do meio ambiente ou ameaças potenciais ao seu equilíbrio. Quando esses fatores são ótimos, simplesmente evitam a insatisfação, uma vez que sua influência sobre o comportamento, não consegue elevar substancial e duradouramente a satisfação. Porém, quando são precários, provocam insatisfação.

#### 4.2 FATORES MOTIVACIONAIS

Estes fatores são aqueles que se referem ao conteúdo do cargo, às tarefas e aos deveres relacionados com o cargo em si. São os fatores motivacionais que produzem algum efeito duradouro de satisfação e de aumento de produtividade em níveis de excelência, isto é, acima dos níveis normais. O termo motivação, para Herzberg (1968), envolve sentimentos de realização, crescimento e reconhecimento profissional, manifestados por meio do exercício das tarefas e atividades que oferecem um suficiente desafio e significado para o trabalhador. Em suma, a teoria dos dois fatores sobre a satisfação no cargo afirma que:

- A satisfação no cargo, é a função do conteúdo ou atividades desafiadoras e estimulantes do cargo: são os chamados Fatores Motivacionais;
- A insatisfação no cargo é função do ambiente, da supervisão, dos colegas e do contexto geral do cargo: são os chamados Fatores Higiênicos.

Diante disso, a empresa deve ver o salário como função agregada de motivação e procurar utilizá-lo como um instrumento a mais na compatibilidade dos objetivos organizacionais e pessoais. Para que possa existir ambiente motivador no seio da organização, pessoas integradas e produtivas, são necessários planos adequados de recursos humanos. O plano básico, o carro-chefe é, sem dúvida, o de cargos e salários, porque sem ele dificilmente os demais planos de desenvolvimento funcionam. Após a implantação do programa de cargos e salários é que devem ser implantados os planos de carreira, treinamento e desenvolvimento, avaliação de desempenho e potencial e planejamento de recursos humanos.

#### 5 TEORIA DA EQUIDADE

A Teoria da Equidade, geralmente atribuída a J. Stacy Adams (1965), é uma das várias teorias sobre motivação que colocam a ênfase na percepção pessoal do indivíduo sobre a razoabilidade ou justiça relativa na sua relação laboral com a organização. De fato, a Teoria da Equidade parte do princípio de que a motivação depende do equilíbrio entre o que a pessoa oferece à organização através do sistema produtivo (o seu desempenho) e aquilo que recebe através do sistema retributivo (a sua compensação).

As pessoas se sentem motivadas sempre que recebem da organização, em forma monetária, reconhecimento público, promoção, transferência ou outra uma compensação justa pelos seus esforços em



favor da organização. A justiça dessa compensação é avaliada pelas pessoas através da comparação entre o que recebem outras pessoas cujos contributos são semelhantes.

No caso de a compensação ser injusta (inferior à compensação atribuída a outras pessoas), as pessoas se sentem insatisfeitas e tendem a reduzir as suas contribuições ou, se estas “injustiças” se repetirem, pode mesmo sair da organização. Quando a compensação é justa (equilibrada com a de outras pessoas), as suas contribuições continuam idênticas. Sempre que a compensação está acima da recebida pelas outras pessoas, verifica-se a tendência para um maior esforço. A percepção da iniquidade pode verificar-se em várias situações, entre as quais a definição de funções, as promoções, as transferências, os elogios públicos e, obviamente, nos salários e outras compensações monetárias. É fundamental que os gestores não esqueçam que por vezes uma iniquidade sem importância, no seu ponto de vista, pode representar uma grande injustiça para aqueles que por ela são diretamente afetados.

## 6 REMUNERAÇÃO

Salário ou remuneração é o conjunto de vantagens habitualmente atribuídas aos empregados, em contrapartida de serviços ao empregador, em quantia suficiente para satisfazer as necessidades próprias e da família. Segundo alguns juristas, a diferença entre os termos salário e remuneração está no fato de o primeiro dizer respeito apenas ao pagamento em dinheiro. O segundo engloba também as utilidades, como alimentação, moradia, vestuário, e outras prestações in natura. Segundo a legislação brasileira, salário é o valor pago como contraprestação dos serviços prestados pelo empregado, enquanto a remuneração engloba esse e outras vantagens a título de gratificação ou adicionais.

Nas sociedades capitalistas, salário (ou capital variável), no conceito de Marx, é o preço oferecido pelo capitalista ao empregado pelo aluguel de sua força de trabalho por um período determinado, geralmente uma semana ou um mês, ou por unidade de produção. Segundo os economistas neoclássicos, os salários são determinados pela produtividade marginal do trabalho.

O termo tem origem no *latinsalarium argentum*, "pagamento em sal" – forma primária de pagamento oferecida aos soldados do Império Romano. Salário Nominal é o salário medido em quantidade de moeda, no padrão monetário vigente. Salário Real é o salário medido em termos de poder de compra (de bens e serviços) do salário nominal, em um dado período. Se há uma alta geral de preços dos bens e serviços (inflação), sem que os salários subam na mesma proporção e no mesmo ritmo, o poder de compra do salário nominal cai, isto é, o salário real diminui.

Os elementos da remuneração são: habitualidade, que é tudo que é pago de forma habitual e integra a remuneração; e periodicidade: deve ser efetivamente pago de períodos em períodos. A CLT não permite o pagamento da remuneração acima de um mês. Pode ser semanal, quinzenal, mensal. Qualificação: deve



estar explícito para o empregado o quanto ele estará recebendo de remuneração; essencialidade: a contraprestação deve ter natureza essencial para o empregado, devendo o empregador priorizar o seu recebimento, em razão de sua natureza alimentar, para garantir a sobrevivência do indivíduo; reciprocidade: a remuneração representa a contrapartida do empregador em relação à prestação do serviço do empregado. Logo, existe reciprocidade de obrigações na relação de trabalho. Por um lado, o trabalhador subordinado tem a obrigação da prestação de serviços e, por outro, o empregador tem a obrigação de remunerá-lo; gorjetas: o art. 457 CLT, no§ 3º diz: “Considera-se gorjeta os 10% da conta nos restaurantes e deve ser destinada ao rateio dos garçons. Sobre a gorjeta e a taxa dos músicos, a CLT entende que é proibido”.

## **7 A REMUNERAÇÃO POR COMPETÊNCIA**

Para Hipólito (2001), a remuneração por competência surgiu da necessidade de diferenciar funcionários com competências diversas. Como as organizações passaram a exigir das pessoas mais autonomia e responsabilidade e com a extinção de níveis intermediários e de cargos, pessoas com desempenho desiguais acabaram ficando no mesmo nível hierárquico e salarial, gerando insatisfação. O novo conceito resgata as diferenças: as pessoas ganham pelo que sabem e pela sua colaboração no sucesso da empresa.

Segundo o autor a remuneração por competência é uma maneira sutil de remunerar de acordo com a contribuição pessoal de cada funcionário à organização e incentivar a participação e envolvimento das pessoas na condução das transações da empresa.

De acordo com Neto (2006), a remuneração por competência é uma forma de remuneração relacionada com o grau de informação e o nível de capacitação de cada funcionário. O foco principal passa a ser a pessoa e não mais o cargo. Isto significa que a remuneração não está relacionada com as exigências do cargo, mas com as qualificações de quem desempenha as tarefas.

## **8 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS**

### **8.1 POLÍTICA DE REMUNERAÇÃO, CARGOS E SALÁRIOS**

A preocupação central da administração de cargos e salários é a manutenção do equilíbrio interno e externo. O equilíbrio interno é conseguido pela correta avaliação dos cargos, de forma a manter uma hierarquia. O equilíbrio interno é muito importante porque os funcionários comumente julgam a equidade de suas remunerações comparando-as com as dos demais empregados. Muitas vezes a insatisfação com a remuneração advém da diferença de remuneração entre cargos e pessoas, quando não são visíveis maiores responsabilidades, produtividade, conhecimento e capacidade. O equilíbrio externo é conseguido através da adequação salarial da organização diante do mercado de trabalho. Também é muito importante o equilíbrio externo, uma vez que os funcionários julgam a equidade de suas remunerações comparando-as com as dos



ocupantes de cargos similares ou outras organizações. Além disso, quando o equilíbrio externo não é mantido, a empresa tem dificuldades em conservar seus talentos profissionais. Para que o equilíbrio interno e externo seja mantido é necessário o desenvolvimento criterioso de um programa de cargos e salários.

As organizações que não possuem uma política de cargos e salários enfrentam muitos problemas de diversas instâncias como: insatisfação, desmotivação, apatia, problemas de gestão de pessoal por parte dos gestores, baixa procura por qualificação, baixa iniciativa, baixa proatividade, salários incompatíveis com a função, inchaço na folha de pagamento, cargo em discordância com a função e falta de retenção de colaboradores, dentre outros problemas.

Devido aos problemas citados as organizações acumulam prejuízos financeiros incalculáveis, muitas chegando à sua extinção. Buscando evitar todos esses problemas as organizações vêm, nos últimos anos, cada vez mais implantando a política junto às suas equipes.

A política de cargos e salários se tornou indispensável para o sucesso das organizações. Uma das principais funções da política é gerir o capital humano promovendo a igualdade, remunerando os cargos adequadamente conforme suas funções e responsabilidades e mantendo uma política salarial justa para o bem-estar dos colaboradores. Para Chiavenato (2003 p. 45):

A política de administração de cargos e salários da empresa tem por objetivo reconhecer a capacitação profissional e o desempenho dos seus funcionários. O desenvolvimento técnico-profissional do funcionário e sua contribuição efetiva para os resultados da empresa serão os indicadores utilizados para esse reconhecimento.

Quando em uma organização se consegue alinhar os valores, princípios e respeito ao ser humano sedimentado nos alicerces da política de cargos e salários o sucesso passa a ser uma consequência de um ambiente criado para tal objetivo.

## 8.2 CONFLITOS E PROBLEMAS GERADOS PELA FALTA DE UM PLANO DE CARGOS E SALÁRIOS NAS ORGANIZAÇÕES

Baseado nas pesquisas realizadas, identificou-se que a política de cargos e salários é extremamente necessária para empresas competitivas, e o impacto, naquelas que não possuem esta ferramenta, afetará diretamente a produtividade da delas.

A falta de uma estrutura contribui, muitas vezes, para um clima de desmotivação dos empregados, clima gerado pela falta de perspectiva de crescimento e carreira. No quadro 1 seguem conflitos e problemas gerados nas organizações por falta de uma política de cargos e salários definida.



Quadro 1: Problemas gerados por falta de cargos e salários nas organizações

Conflitos e problemas gerados por falta de cargos e salários nas organizações	Desentendimentos e divergências na busca por objetivos comuns da organização devido à falta de visão e direcionamento estratégico
	Conflitos de ideais entre colaboradores com baixa qualificação profissional e muito tempo de serviço na organização e colaboradores recém-contratados com alta qualificação profissional
	Discordância dos objetivos estratégicos da organização com as estratégias dos gestores e colaboradores
	Visão restrita da realidade organizacional ocasionando perdas e danos no planejamento estratégico;
	Inflexibilidade na estrutura organizacional. Grande parte das organizações assume uma postura rígida com características próprias e se fecha para o resto do mundo
	Alta resistência a mudanças e elevado conservadorismo, morosidade nos processos internos e na comunicação, aumento dos processos críticos somados à burocratização

Fonte: Albuquerque (2011)

### 8.3 ALGUMAS RAZÕES PARA SE IMPLANTAR UM PLANO DE CARGOS E SALÁRIOS NAS ORGANIZAÇÕES

O plano de cargos e salários tem como objetivo deixar transparente para o colaborador as regras de ascensão e política salarial da empresa. No entanto, é de fundamental importância que os dirigentes e gerentes apoiem a ideia. É impossível que qualquer tipo de projeto dê certo sem o apoio dos líderes da empresa. A valorização do trabalhador depende dos objetivos e visões da organização, além de aspectos referentes à escolaridade, experiência, iniciativa pessoal, proatividade, responsabilidade, horários, condições e riscos de trabalho. No quadro 2 seguem razões para implantar um plano de cargos e salários nas organizações.

Quadro 2: Razões para implantar um plano de cargos e salários nas organizações

Razões para implantar plano de carga e salários nas organizações	Direcionar recursos e focos para o atingimento dos objetivos estratégicos de curto, médio e longos prazos das organizações e seus colaboradores
	Praticar a remuneração aos colaboradores enxergando o valor individual e grupal
	Promover o crescimento individual dos colaboradores independentemente da hierarquia que eles ocupem na organização
	Desenvolver visão sistêmica focando os resultados, motivando os colaboradores da organização na busca pela melhoria contínua dos resultados
	Desenvolver e utilizar conceitos uniformes que promovam a justiça comum e o bem estar dos colaboradores

Fonte: Resende (1991)

Utilizar metodologia adequada às particularidades para atrair, desenvolver e manter talentos promovendo as inovações. Para Carvalho e Nascimento (1995 p.8):

A padronização de cargos consiste em dar-se uma forma ao relato, que permita a comparação objetiva entre os conteúdos de descrições, de modo a estabelecer-se similaridades ou distorções entre elas, facilitando a análise de cargos, sendo registrados, além das atividades e atribuições de ocupante do posto de trabalho, informações que permitirão identificar e selecionar fatores avaliativos mínimos e a posição hierárquica que o cargo ocupará na estrutura organizacional.

A organização é a ciência do rendimento, quando padronizamos uma descrição de cargos tudo fica mais fácil, o RH os gerentes, líderes conseguem trabalhar em águas mais tranquilas, pois seus subordinados conhecem as suas atribuições, responsabilidades e o mais importante o indivíduo sabe bem a onde pode chegar.

#### 8.4 ALGUNS BENEFÍCIOS DE UM PLANO DE CARGOS E SALÁRIOS NAS ORGANIZAÇÕES

Entre as inúmeras vantagens da implantação do plano de cargos e salários está a de permitir que a empresa classifique seus colaboradores de acordo com seus talentos, suas aptidões, e que adote uma política de remuneração adequada conforme a função desempenhada por cada um deles. No quadro 3 seguem detalhados alguns benefícios de um plano de cargos e salários nas organizações.

Quadro 3: Benefícios de uma política de remuneração nas organizações

Benefícios de uma política de remuneração nas organizações	Desentendimentos e divergências na busca por objetivos comuns da organização devido à falta de visão e direcionamento estratégico
	Valorizar, reconhecer e motivar o capital humano da organização
	Incentivar a qualidade profissional das equipes de trabalho
	Harmonizar as relações entre líderes e gestores com suas equipes de trabalho
	Remunerar de forma mais justa os colaboradores, promovendo a distribuição dos resultados das organizações e promovendo a tão almejada justiça social
	Criar procedimentos, organizar e reduzir burocracias nas relações de trabalho entre a organização e seus colaboradores, investir de forma contínua na gestão de pessoas visando melhorar o desenvolvimento e o desempenho dos colaboradores
	Enxergar o leque de oportunidades de melhorias de desempenho, à medida que existem níveis desiguais de desempenho dos colaboradores
	Verificar que a implantação do programa de cargos e salários influencia e contribui decisivamente na sedimentação das atitudes individuais dos colaboradores e facilita a valorização da diversidade de ideias
	Valorizar a experiência profissional dos indivíduos, promovendo as trocas de experiência entre os colaboradores veteranos e novatos, incentivando a construção de equipes
	Democratização do acesso às informações na organização, o que contribui decisivamente no desempenho autônomo e coletivo dos colaboradores
Antecipação de decisões que corrijam problemas na base antes que se tornem crônicos	

Fonte: Delgado (2009)

A política de cargos e salários é um fator relevante para as organizações conseguirem proporcionar, aos recursos humanos, sistemas de remuneração compatíveis com os princípios e estratégias da empresa. Objetivam, também, remunerar de forma justa o seu pessoal, atrair e reter colaboradores com alto nível de qualificação profissional, equilíbrio salarial, motivação etc., podendo ser usada a remuneração funcional por habilidades, por competências e participação acionária.

## 8.5 PROGRAMA DE PARTICIPAÇÃO NOS LUCROS E RESULTADOS

A participação nos lucros e resultados surgiu da administração participativa, a qual entende que a organização deve ter sua estrutura hierárquica horizontal e com o mínimo de níveis possível. Através da administração participativa os funcionários são integrados, podendo participar das decisões, além de participar financeiramente dos lucros e resultados da empresa.

Pode-se definir PLR também como o pagamento feito pela empresa ao funcionário em razão do contrato de trabalho. O lucro a ser distribuído é somente o resultado positivo, e não o negativo, uma vez que a organização tem que assumir o risco de sua atividade econômica, conforme art. 2º da CF/88.



Programa de participação nos resultados é um tipo de remuneração variável, uma ferramenta bastante utilizada pelas empresas, mundialmente, que auxilia no cumprimento das estratégias das organizações. Também conhecido como PLR, esse programa visa ao alinhamento das estratégias organizacionais com as atitudes das pessoas dentro do ambiente de trabalho, pois só será feita a distribuição dos lucros aos funcionários caso algumas metas pré-estabelecidas sejam cumpridas.

#### 8.6 PROCEDIMENTOS PRÁTICOS – LEI Nº. 10.101/2000 (PRL)

A participação nos lucros ou resultados será objeto de negociação entre a empresa e seus empregados, mediante um dos procedimentos a seguir descritos, escolhidos pelas partes de comum acordo: a) Comissão escolhida pelas partes, também, por um representante indicado pelo sindicato da respectiva categoria, b) Convenção ou acordo coletivo (Caput e incisos I e II do art.2º).

A Participação nos Lucros ocorre quando os funcionários têm direito à parte do resultado econômico da atividade-fim da empresa, ou seja, (vendas – custos e despesas operacionais), sejam elas fixas ou variáveis, apuradas semestral ou anualmente. Já a Participação nos resultados visa estabelecer metas sobre os resultados e implica o alcance de objetivos já combinados desde a proposta de implantação, ou seja, metas de vendas, redução de devolução de mercadorias, entre outros.

Essa remuneração variável que não integra o salário vem aumentando na realidade brasileira, em especial nos empregos de alto salário. São considerados de benefícios ao empregado. Fazem também parte dos benefícios dados ao empregado: o oferecimento de convênios médicos e odontológicos, educação, seguro de vida, seguro de acidentes pessoais, previdência privada etc. Esses benefícios oferecidos pela empresa tem o intuito de atrair e manter o empregado no quadro de funcionários.

Existem algumas vantagens na utilização desse mecanismo, pois o colaborador terá uma melhor qualidade de vida e também poupa seu dinheiro com esses serviços que teria de pagar com seu salário. Com isso a empresa também não precisa oferecer salários tão altos para atrair e manter seus empregados, diminuindo o valor de sua folha de pagamento. Uma vantagem que não se pode deixar de comentar é que alguns desses benefícios podem ser descontados do imposto de renda das pessoas jurídicas, o que torna esses benefícios ao empregado também interessantes para a empresa. Segundo Maximiano (2000 p.107), diz que:

Se as pessoas compartilham dos problemas e decisões devem também de alguma maneira compartilhar dos resultados alcançados através de seu esforço. A participação nos lucros e resultados no conjunto da teoria sobre administração participativa é, então, um mecanismo de gratificação pelo trabalho desempenhado.

Historicamente, a mudança de pensamento de modelos administrativos mais fechados para o modelo participativo ocorreu entre os anos 1980 e 1990, quando as organizações observaram a possibilidade de



redução ou substituição das estruturas hierárquicas pela autogestão ligada à base da pirâmide que envolve diretamente o setor produtivo. Segundo Maximiniano (2000 p. 146), essa mudança gera para a organização maior eficiência e economia, visto que o número de cargos de chefia é reduzido.

A administração participativa dentro de uma organização é considerada como a oportunidade dada ao empregado de participar e ajudar nas decisões de diversos aspectos concernentes à organização. Essa atitude adotada pela alta administração gera dentro do ambiente de trabalho um sentimento de valorização do empregado a partir do momento em que o mesmo percebe que a organização não se preocupa apenas com o cumprimento de suas funções básicas, mas também com a visão que ele tem da empresa e do que ele pode contribuir para melhoria dos processos.

A remuneração variável é considerada um benefício ao empregado, além do oferecimento de convênios médicos e odontológicos, educação, seguro de vida, seguro de acidentes pessoais, previdência privada etc. Esses benefícios oferecidos pela empresa têm o intuito de atrair e manter o empregado no quadro de funcionários. Existem algumas vantagens na utilização desse mecanismo, pois o colaborador terá uma melhor qualidade de vida e também poupa seu dinheiro com esses serviços que teria de pagar com seu salário. Por outro lado, a empresa também não precisa oferecer salários tão altos para atrair e manter seus empregados, o que diminui o valor de sua folha de pagamento. O principal objetivo da PLR é a motivação gerando melhores resultados. Porém, se ela for implantada de forma inadequada pode causar situações desagradáveis, como a falta do envolvimento dos funcionários.

A PLR apresenta algumas vantagens e desvantagens para o empregado e para a empresa. De acordo com a advogada Gisele Delgado (2009, apud Almeida et al., 2009), algumas vantagens e desvantagens são descritas no quadro 4.

Quadro 4: Benefícios e problemas da política de remuneração nas organizações

Motivos para implantar PLR nas empresas	Incentivo de colaboradores ao comprometimento cada vez maior com os objetivos da empresa;
	Gerar melhores resultados organizacionais através de parceria entre empresa e funcionários;
	Recompensar os colaboradores pela performance aplicada na busca dos resultados organizacionais;
	Recompensar os colaboradores pela superação e performance aplicada na busca dos resultados organizacionais;
	É isento de tributação (INSS, FGTS, IRRF).
Vantagens do PLR para empresa	Possibilidade de ter gastos de valor variável com folha de pagamento de empregados em épocas de pouco lucro ou produção, o que reduziria os custos;
	Maior empenho dos empregados aumentando a produção, as metas e os lucros;
	Maior comprometimento dos empregados com a empresa;
	Isenção de encargos sociais, com a não incidência de qualquer encargo trabalhista sobre o valor do PLR;
	Dedução com despesas no Imposto de Renda da empresa;
Vantagens do PLR para o empregado	Diminuição de custos, havendo prejuízo a empresa não paga o PLR.
	Aumento nos vencimentos finais dos empregados;
	Maiores benefícios sem aumentar o desconto do Imposto de Renda, pois um salário maior faz subir a alíquota;
Problemas e pontos negativos do PLRz	Incentiva a solidariedade entre os empregados e entre estes e a empresa.
	Flutuação dos vencimentos finais dos empregados;
	Possibilidade de aumento do ritmo da jornada de trabalho causando stress nos empregados;
	Redução no recolhimento de contribuições sociais;
	Aumento da negociação com a empresa possibilitando outros benefícios;
	O empregado acaba arcando com uma parcela do risco do negócio quando as metas ou lucros não foram alcançados;
	Dificuldade divulgação do lucro da empresa, divulgação do cumprimento das metas;
	Diminuição dos vencimentos de aposentados e afastados, que geralmente ficam fora dos planos do PLR.
	Gastos com treinamentos para que o funcionário possa contribuir para o aumento dos lucros;
Insatisfação dos funcionários caso achem que o valor pago não foi coerente com o trabalho feito.	

Fonte: Delgado (2009)

## 8.7 REMUNERAÇÃO VARIÁVEL

Remuneração variável é o conjunto de instrumentos de recompensa variável complementando o salário fixo do empregado. Geralmente, a remuneração variável é ligada ao desempenho profissional individual do empregado, de uma equipe de empregados ou da empresa em total.

A medição de desempenho pode ser feita com ajuda de indicadores de performance (KPI) e outros meios de análise contábil. Para criar vínculos entre o desempenho e a recompensa, compartilhar os resultados da empresa e transformar custos fixos e variáveis, a remuneração variável pode ser realizada através de prêmios e incentivos, gratificações voluntárias (fora das gratificações por lei, como a gratificação de natal no Brasil), participações acionárias, participação nos lucros. Segundo Jean Pierre Marras, em Administração da Remuneração, as vantagens da remuneração por resultados (*Pay-for-Performance*) podem ser, incentivar a busca da qualidade total, melhorar o conjunto da produtividade, alavancar uma



redução geométrica dos custos e despesas, reforçar os valores culturais da empresa e incentivar a participação individual e coletiva nos ciclos PDCA.

## 8.8 ATRAÇÃO E RETENÇÃO DE TALENTOS

Atrair os funcionários certos para os cargos certos é o primeiro desafio. Retê-los e motivá-los, combinando seus próprios objetivos de carreira com os de sua empresa é o segundo. O recurso crítico no mundo competitivo de hoje é gente talentosa. Encontrar e manter os melhores funcionários necessários para o sucesso é um dos maiores desafios que as empresas enfrentam hoje. Apesar dos custos com a rotatividade, não são muitas as empresas que têm uma estratégia abrangente para salvaguardar seus recursos mais valiosos.

Atrair e reter talentos é parte integrante para o sucesso e a sobrevivência da empresa. Isto não se resolve somente com altos salários e mais incentivos. A solução consiste em transformar a organização inteira para criar um ambiente em que as pessoas queiram entrar e permanecer. O desafio é criar o que se define por Cultura Adequada – a organização que atrai as melhores pessoas e as mantém.

Geralmente só se pensa na retenção de talentos depois do fato consumado – quando o funcionário pede demissão. A retenção deveria ser uma prioridade proativa e constante, que inclui medidas para assegurar o compromisso de longo prazo do funcionário, ao invés de tentativas para reverter pedidos de demissão. A criação de uma estratégia eficaz de retenção abrange: avaliação de sua cultura atual, aferir e compreender os aspectos que norteiam a retenção, desenho e construção da cultura adequada, contratação de funcionários que melhor se adaptem à sua organização e preparação dos gestores.

Há aspectos importantes da cultura que são vitais para atrair e reter os melhores funcionários: a) confiança na administração – inspirada por sua visão e objetivos futuros e as oportunidades da organização, associando recompensa e reconhecimento com contribuição e desempenho. b) compromisso de longo prazo com os funcionários – apoiar o crescimento e desenvolvimento dos funcionários, lealdade e compromisso. c) organização voltada ao desempenho - solicita opiniões, faz avaliações consistentes, mede e recompensa o desempenho. d) organização que dá suporte – confia e valoriza funcionários, apoia o trabalho em equipe, enfrenta os conflitos e compartilha informações. e) empreendedorismo – valoriza o risco prudente, recompensa inovação e a criatividade e há liberdade de expressão. f) remuneração – o desempenho afeta a remuneração, compatível a outras organizações similares, adequada e justa.

## 8.9 FATORES QUE LEVAM A FUGA DE TALENTOS NAS EMPRESAS

A perda de um colaborador talentoso traz prejuízos à organização, esse profissional leva consigo toda a experiência e conhecimentos adquiridos durante o seu período de atuação na empresa, quando a



organização perde um talento para o mercado perde também o capital humano especializado que faz diferença nos seus resultados.

Branham (2002) lista os seguintes motivos que podem levar a perda de capital humano: não ver relação entre salário recebido e desempenho, não perceber oportunidades de crescimento ou promoção, não considerar seu trabalho importante ou achar que suas contribuições não são reconhecidas e valorizadas, não ter oportunidade de usar seus talentos naturais, possuir expectativas pouco precisas ou irreais, não tolerar gerentes abusivos ou ambientes tóxicos.

Pesquisas realizadas pelo grupo Catho Carreiras e sucesso (2009) apontam que os profissionais, via de regra, não têm como prioridade a remuneração, mas valorizam perspectivas de crescimento dentro da empresa. O salário aparece em terceiro lugar. Há preocupação com o desenvolvimento da carreira e aprimoramento do currículo. Esses resultados também apontam outros itens que podem compor um pacote atrativo de benefícios, como por exemplo: Stock Options, onde a empresa fornece ações aos seus funcionários por um valor bem baixo do mercado; empréstimo social, quando a empresa empresta dinheiro sem nenhuma taxa de juros, ou com uma taxa simbólica; participação em resultados; cursos tanto para aperfeiçoar o lado técnico como o comportamental do funcionário; aluguel, supermercado, combustível, e estudo dos filhos. Vale lembrar que não basta apenas adotar certos benefícios, é necessário que haja critérios técnicos para que não percam sua característica recompensadora e se tornem apenas mais um item no cardápio oferecido ao colaborador.

## 8.10 IMPACTO NA MOTIVAÇÃO HUMANA

O que mais preocupa os executivos na atualidade é atrair, desenvolver e manter talentos. Para as organizações modernas esse desafio consiste não unicamente na busca de captar e desenvolver novos talentos, mas também em fazer com que essas pessoas se sintam estimuladas a produzir criativamente, idealizando ao mesmo tempo a consecução de metas pessoais e o sucesso organizacional.

As empresas buscam constantemente ter um quadro de funcionários motivado, que “vista a camisa da empresa”. Motivado para vender mais, atender melhor e superar metas. É fundamental que as empresas saibam qual o tipo de motivação que terá mais efeito sobre a equipe. Muitas acreditam e fazem grandes investimentos em treinamentos, distribuem prêmios, viagens, bônus etc., tudo como forma de alcançar o reconhecimento e o respeito dos funcionários da empresa. Para Bergamini (1997 p.34), quanto mais se aprofunda o estudo do comportamento motivacional humano, mais claramente se percebe que a motivação de cada um está ligada a um aspecto que lhe é muito caro, aquele que diz respeito à sua própria felicidade pessoal.

Dessa forma, não é fácil motivar pessoas, uma vez que necessidades diferentes requerem formas diferentes de recompensa, e que cada indivíduo já traz consigo, quando ingressa na organização, um



conjunto de fatores motivacionais próprios de cada um, estreitamente relacionados com habilidades e talentos pessoais. Aqui se deve ressaltar que os fatores motivacionais, além de variarem de indivíduo para indivíduo, também variam ao longo da vida e em consequência do ambiente. O que ontem satisfaria o empregado, hoje pode ser motivo para que ele esteja desmotivado. É preciso descobrir de que forma as recompensas constituem fator motivador para o trabalhador, para que as tarefas não lhes pareçam tão-somente imposições, mas que tenham para ele significado.

Motivar passa a ser uma tarefa mais abrangente do que apenas recompensar financeiramente. Torna-se uma busca diuturna e incessante da satisfação e realização através do trabalho. Já não basta pagar mais, mas pagar melhor. Pois uma pessoa motivada é fruto de fatores que somam ou diminuem esse sentimento, é o que torna o ser humano capaz de superar qualquer desafio. No ambiente de trabalho isto não é diferente. Desejos, vontades e instintos nascem da integração do ser humano com o ambiente em que vive.

### 8.11 MOTIVAÇÃO ATRAVÉS DA REMUNERAÇÃO

Nos tempos atuais não é suficiente apenas atrair e formar pessoas capazes de aprender constantemente e que utilizem racionalmente suas habilidades e competências para lidar com as novas situações que se apresentam. É necessário seduzir, motivar, manter, comprometer, fidelizar esses talentos. Faz-se necessária, assim, uma reflexão sobre a falência do atual modelo de remuneração da maioria das organizações, que não fornece suporte para manter um ambiente de compromisso e de motivação entre seus colaboradores.

Vive-se em um mundo da flexibilidade, onde cada vez mais as pessoas têm acesso à informação e se tornam mais exigentes. As empresas que querem alcançar resultados diferenciados, inovadores e vencedores deverão, obrigatoriamente, alinhar seu sistema de remuneração às suas estratégias, levando em consideração que o reconhecimento é fruto da arte de diferenciar pessoas e, conseqüentemente, isso é o que gera fidelidade aos resultados da organização.

Um programa bem estruturado de remuneração deve estar sintonizado com a complexidade organizacional. Fatores como estratégia, estilo gerencial e estrutura compõem um diagnóstico indispensável para a sua criação e implementação, uma vez que cada empresa possui características próprias e necessita de um plano de remuneração que se ajuste ao seu perfil. É parte imprescindível nesse diagnóstico a determinação do perfil das pessoas envolvidas no processo produtivo e, a partir dos resultados de análise, compor o melhor programa. As pessoas devem ser recompensadas não apenas pelo cargo que ocupam, mas também pelo papel que desempenham, pelos seus talentos, habilidades e pela capacidade de se ajustar às mudanças.

O que ocorre é que a maioria das soluções apresentadas, com o intuito de motivar e fidelizar talentos, é evasiva, apesar do crescente número de especialistas e ideias que surgem no mercado. Assim, ao invés de



integrar novas estratégias, novas configurações organizacionais, valores e atitudes pessoais em transformação, muitas empresas continuam simplesmente a incorporar os mais recentes apetrechos da última moda administrativa. Esta é certamente uma das razões para o ínfimo desempenho de alguns planos de incentivos.

## 8.12 INCENTIVAR HABILIDADES E COMPETÊNCIAS

Dentre as diversas maneiras de remunerar trabalhadores, duas se destacam pelo enriquecimento profissional que provoca nos indivíduos e, por conseguinte nas organizações: a remuneração por habilidades e por competências. Conforme Wood Jr. e Filho (1999 p. 34), habilidade é a capacidade de realizar uma tarefa ou um conjunto de tarefas em conformidade com determinados padrões exigidos pela organização.

A remuneração por habilidades tem como objetivo justamente valorizar indivíduos e grupos pelo uso de suas capacidades, buscando ainda um aperfeiçoamento contínuo destas. Na remuneração por habilidades o que se enfoca é o indivíduo, e não o cargo por ele ocupado. O fato de sua remuneração estar relacionada ao uso e desenvolvimento de suas habilidades tende a promover a motivação para o trabalho.

O desenvolvimento das habilidades proporciona aos empregados e à empresa um crescimento que se apresenta na forma de vantagens, como flexibilidade e adaptabilidade, visão sistêmica, inovação e comprometimento da mão de obra, reduzindo a rotatividade e o absenteísmo.

Embora a remuneração por habilidades não possa ser utilizada em todos os tipos de organização, ficando mais restrita aos grupos de trabalho técnico-operacional, é uma inovação gerencial que promove diferenças quando se trata de enfrentar um mercado globalizado no qual a busca pela qualidade é uma constante e a informação e o conhecimento, aliados ao desenvolvimento, podem estabelecer diferenças.

A remuneração por competências cobre a área que a remuneração por habilidades não atinge. Enquanto a remuneração por habilidades trata do trabalho técnico, funcional, caracterizado pela reprodutibilidade e previsibilidade, a remuneração por competências abrange o trabalho administrativo, que se caracteriza pela incerteza, abstração e criatividade. Parry apud Wood Jr. e Filho, (1999 p.90) define competência como:

Um agrupamento de conhecimentos, habilidades e atitudes correlacionados, que afeta parte considerável da atividade de alguém, que se relaciona com o desempenho, que pode ser medido contra padrões preestabelecidos, e que pode ser melhorado por meio de treinamento e desenvolvimento.

Pode-se perceber com o exposto que uma política de remuneração para uma organização é imprescindível e os benefícios são inúmeros, mas não se pode jamais esquecer que o principal bem de qualquer organização são as pessoas. Toda e qualquer ação deve visar sempre ao bem-estar dos



colaboradores e qualquer política ou programa interno ou externo à organização deve priorizar o ser humano.

## **9 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

O principal bem de qualquer organização são as pessoas. Pode-se contar com os melhores equipamentos, a melhor estrutura física, o melhor layout, um bom orçamento, mas se as pessoas não estiverem motivadas e capacitadas para o trabalho nada disso adianta. O maior desafio de um gestor em qualquer organização são as pessoas. A complexidade do ser humano impressiona e, muitas vezes, assusta até os mais gabaritados. No cotidiano se enfrentam situações difíceis, inusitadas e principalmente complexas. Liderar, motivar, inspirar pessoas não é nada fácil. Cada pessoa possui uma formação distinta, uma cultura própria, e o que para um pode satisfazer uma necessidade para outro não satisfaz; o que para alguns é motivação para outros é altamente desmotivador. Tudo depende da circunstância em que a pessoa vive: o momento familiar, amoroso, as ansiedades, as decepções e as vitórias.

Pode-se concluir que uma política de remuneração eficaz em uma organização é de suma importância para atrair, desenvolver, motivar e reter profissionais. Na atualidade a maior preocupação dos executivos é atrair e manter talentos em seus quadros. Este é o verdadeiro desafio para as organizações modernas: conseguir ao mesmo tempo fazer com que as pessoas se sintam estimuladas a produzir criativamente, associando ao mesmo tempo metas pessoais e sucesso organizacional. A remuneração, juntamente com os benefícios, vem fortalecer os aspectos motivadores que os indivíduos encontram nas organizações para melhorar seu desempenho, mas deve-se deixar claro que não são os únicos fatores de motivação. Existem diversos fatores que os profissionais precisam suprir nas rotinas dos colaboradores das organizações.

Acredita-se que por meio de programas de remuneração coerentes seja possível ter mais justiça salarial. É chegado o momento de as questões salariais deixarem de ser o ponto polêmico de discussões entre empregados e empregadores, e que todos passem a ter a preocupação voltada para a melhoria da produtividade, da qualidade dos produtos, para que assim todos possam ganhar: o empresário, o trabalhador e o país. Este é o grande desafio, talvez o maior na complexa administração dos seres humanos das organizações.



## REFERÊNCIAS

- ALMEIDA, F. S., BATISTA, A. R., JUNIOR, F. G., ELEUTÉRIO, M. J., & GUIMARÃES, A. D., (2009). Uma visão sobre a participação nos lucros e resultados. Acessado em: 27/04/2018. Disponível em: <http://docplayer.com.br/79682-Uma-visao-sobre-a-participacao-nos-lucros-e-resultados.html>.
- BUENO, M. (2002). As teorias de motivação humana e sua contribuição para a empresa humanizada: um tributo a Abraham Maslow. Revista do Centro de Ensino Superior de Catalão–CESUC. ano IV, 6.
- CANÁRIO, Rui. Gestão na escola: como elaborar um plano de formação; Lisboa: Educa,1998.
- CARVALHO, Antônio Vieira, NASCIMENTO, Luiz Paulo. Recursos Humanos. Manual Prático – IOB. São Paulo, 1995.
- CHIAVENATO, Idalberto. Gestão de Pessoas. O novo papel dos recursos humanos nas organizações. 3. ed., São Paulo: Atlas, 2010.
- CHIAVENATO, Idalberto. 1956. Remuneração, Benefícios e Relações de Trabalho. São Paulo: 2003.
- CHIAVENATO, Idalberto. Planejamento, Recrutamento e Seleção de Pessoal. Como agregar talentos à Empresa. São Paulo: Atlas, 1999.
- CHIAVENATO, Idalberto. Recursos Humanos na Empresa. São Paulo: Atlas, 1991.
- DE ALMEIDA, K. A. T. I. A., NUNES, A. Q., ALVES, T. D., & MONTEIRO, R. D. S. (2007). A remuneração baseada no desempenho e seus impactos no negócio–um estudo de caso.
- FERREIRA, A., REDONDA, U. V., PEREIRA, P. M., TEODORO, P., THIELMANN, R. (2009). O desafio da gestão de pessoas em uma empresa de pequeno porte. SIMPÓSIO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA, 7.
- FREITAS, G., & GRZYBOWSKI, A. D. (2015). Atração e retenção de talentos nas organizações: Resultados preliminares. Relatório técnico-científico da XX Jornada de Pesquisa, Unjuí, Rio Grande do Sul, Brasil.
- GIL, A. C. (2002). Como classificar as pesquisas. Como elaborar projetos de pesquisa, 4, 44-45.
- GIL, Antônio Carlos. Administração de recursos humanos: um enfoque profissional. São Paulo: Atlas, 1994.
- LIMA, J. B., & SANTOS, P. C. F. (2012). Liderança e motivação no ambiente organizacional. Revista de Iniciação Científica da Universidade Vale do Rio Verde, 1(2).
- LOBOS, J. (1975). Teorias sobre a motivação no trabalho. Revista de Administração de empresas, 15(2), 17-25.
- MAXIMIANO, Antônio César Amaru. Teoria Geral da Administração: escola científica à competitividade na economia globalizada. 2. ed., São Paulo: Atlas, 2000.
- MOITINHO, G. C. (2011). Remuneração, benefícios e a retenção de talentos nas organizações. Revista Digital de Administração, 1(1).



NISGOSKI, L. F. (2012). Aspectos determinantes para a atração, formação e retenção de talentos na empresa.

PONTES, B. R. Administração de Cargos e Salários. 7. ed. Ver. E ampl. São Paulo: Ltda., 1998.

RESENDE, Ê. (1991). Cargos, salários e carreira. Grupo Editorial Summus.

SANTOS, A. P. D. (2011). A remuneração baseada em desempenho como ferramenta estratégica empresarial.

SOUZA, I. L.; LOOS, M. J. As melhorias implantadas na área de Gestão de Pessoas por meio da ferramenta Kaizen. VIII Congresso de Sistemas Lean, 2018, Florianópolis/SC - Brasil. Home page: <http://congressolean2018.paginas.ufsc.br/files/2017/12/Anais-2018-Congresso-de-Sistemas-Lean.pdf>

SOUZA, R. D. M. (2011). Retenção de talentos e sua importância na gestão de recursos humanos.