

Aspectos a se considerar sobre remuneração de pessoas

Fernanda Nadal (UTFPR) – nadal.fernanda@gmail.com
Prof. Dr. João Luiz Kovaleski (UTFPR) – kovaleski@utfpr.edu.br
Prof. Dr. Antonio Carlos de Francisco (UTFPR) – acfrancisco@utfpr.edu.br
Mary Ane Aparecida Gonçalves (UTFPR) – maryanegoncalves@hotmail.com

Resumo:

O que pensam as organizações ao estruturar seus sistemas de remuneração? Pensam o suficiente nas implicações e consequências? Estabelecer parâmetros, entendimentos, sobre todos os aspectos que envolvem políticas de remuneração de pessoas tem sido um desafio constante da área de recursos humanos. Este artigo apresenta o que o meio científico mundial tem pesquisado nos últimos cinco anos (2013 – 2017), em quatro bases distintas, e traz as principais contribuições e tendências sobre o tema, como a construção compartilhada e personalizada do pacote de remuneração.

Palavras chave: Remuneração Estratégica, Sistemas de Remuneração e Gestão de Pessoas

Abstract

What do organizations think about structuring their compensation systems? Do you think enough of the implications and consequences? Establishing parameters, understandings, on all the aspects that involve policies of remuneration of people has been a constant challenge of the area of human resources. This article presents what the world's scientific community has researched in the last five years (2013-2017) on four distinct bases and brings the main contributions and trends on the theme, such as the shared and personalized construction of the compensation package.

Key words: Strategic Remuneration, Compensation Systems and People Management

Aspects to be considered regarding the remuneration of persons

1. Introdução

A remuneração nas organizações tem sido alvo de preocupação da gestão estratégica de recursos humanos, já é consenso que se trata de ferramenta poderosa de atração, retenção e motivação de pessoas, impulsionando o desempenho organizacional.

Contudo ter ciência e consciência da remuneração como ferramenta estratégica e a implantação de um sistema eficaz de remuneração na prática organizacional não tem se mostrado como algo fácil de ser alcançado, há várias nuances, que por vezes imperceptíveis e desconsideradas podem por a perder o sucesso da implantação de um sistema de remuneração estratégica eficaz, eficiente e efetivo.

Quais são os principais aspectos que as organizações devem considerar ao formularem seus próprios sistemas de remuneração? O que os estudos mais recentes sobre o tema nos trazem para elucidar esta problemática organizacional?

Este trabalho reúne o que foi publicado nos últimos anos acerca do tema e objetiva apresentar as contribuições relevantes.

2. Metodologia

Esta pesquisa classifica-se como: *bibliográfica, básica, qualitativa, exploratória e documental*.

Definiu-se como palavra principal para a busca “remuneração” ou “remuneration” e seus conectivos, buscou-se artigos científicos dos últimos 10 anos nas principais bases de dados, abaixo um quadro resumo do retorno:

Tabela dos termos pesquisados e principais bases

	SCOPUS	WEB OF SCIENCE	SCIENCE DIRECT	SCIELO
Strategic remuneration	6	4	0	0
Remuneration of human resources	2	1	0	0
Remuneration systems	59*	19	12	4

*Foram excluídas sub-areas desconexas com o objetivo da pesquisa ex.: medicina, farmácia, neurologia, agronomia etc

Outro termo pesquisado foi “remuneração variável” ou “variable remuneration”, contudo os artigos que retornaram estavam relacionados a área financeira.

Exportou-se os resultados para o gerenciador de artigos Zotero, onde fez-se um primeiro tratamento excluindo-se os artigos duplicados, do número inicial de 94 artigos ficaram 83.

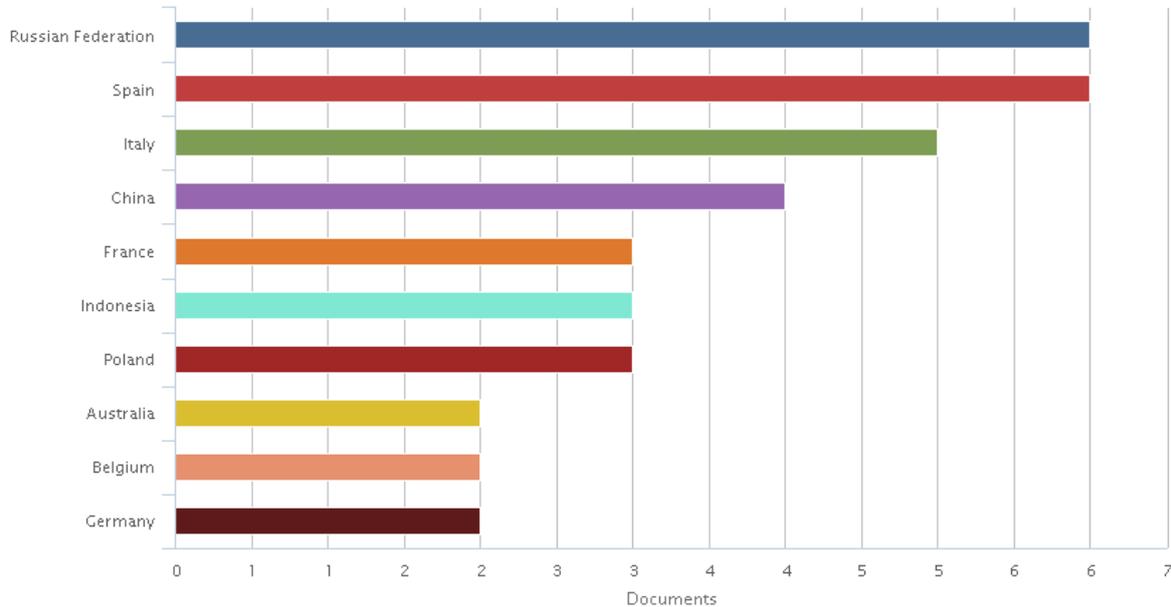
A fim de verificar os estudos mais recentes aplicamos novo filtro, considerando o período de 2013 – 2017, retornando 38 artigos.

Através dos resumos fizemos a exclusão de mais 13 artigos que tratavam de outros assuntos que não tinham ligação com o tema principal, restando 25. Destes conseguiu-se baixar na íntegra 8 artigos, os demais não estavam disponíveis contudo registrou-se algumas contribuições relevantes dos resumos.

Segundo a base de dados Scopus os países que mais publicam sobre o tema são Rússia, Espanha, Itália e China. Abaixo o gráfico extraído da base:

Documents by country/territory

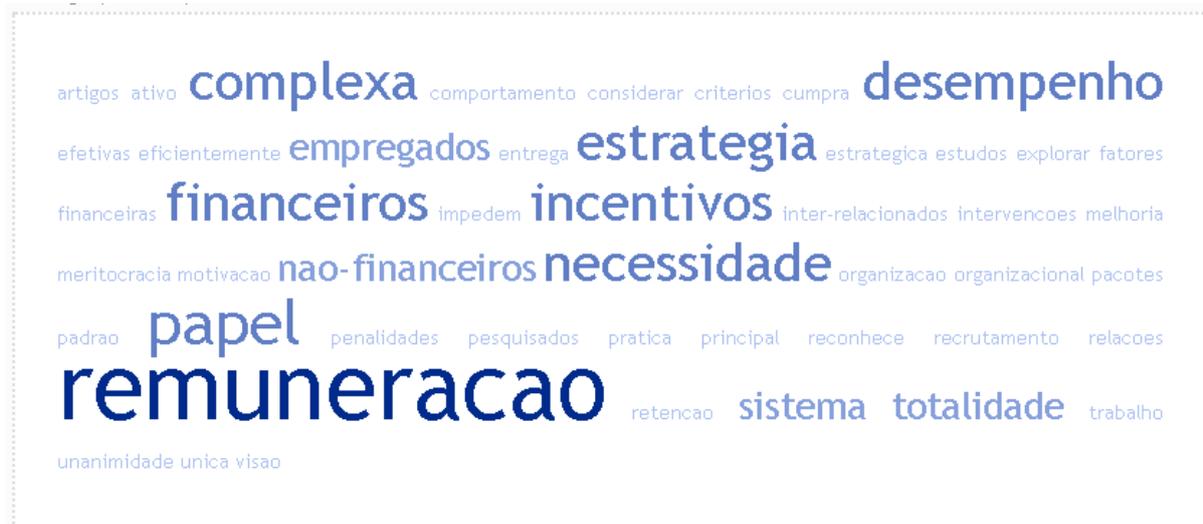
Compare the document counts for up to 15 countries/territories



Tag Cloud

Nuvem de tags, nuvem de palavras ou nuvem de etiquetas é uma lista hierarquizada visualmente. Tenta quantificar e analisar a frequência de palavras e conceitos em uma seleção de texto.

Utilizou-se duas bases para formação de nuvens de tags a Tagcrowd e a WordClouds, das definições sobre remuneração encontradas nos artigos geramos as nuvens que apresentam em destaque as palavras que mais incidem.



FONTE: <https://tagcrowd.com/>

entrega, seu desempenho (meritocracia), contudo cada organização é única em sua concepção e não é possível definir-se uma padrão de remuneração igual para todas, cabe as áreas competentes sensibilizar-se com todas as variáveis que compõem este processo e construir compartilhadamente com os interessados um modelo que satisfaça a todos.

Remuneração na era do conhecimento

Cherkesova et al. (2013) traz para a temática da remuneração a necessidade de contabilizar os esforços do pessoal intelectual e trabalhista para garantir a diferenciação objetiva dos salários de base. O mecanismo de contabilização de esforços, como colocado por Cherkesova et al., tem que buscar um sistema inovador de remuneração buscando estabilidade social juntamente com a viabilidade econômica.

Sabe-se que os talentos são a fonte da criação de riqueza das empresas nos tempos da economia baseada no conhecimento (LIN, W. AND ZHANG, X., 2013). As empresas chinesas estão sendo desafiadas a repensar suas estratégias de retenção de talentos, pois nesta era globalizada o fluxo de pessoas talentosas tem sido intenso. Uma das formas de trabalhar a retenção destes talentos nas empresas, segundo Lin e Zhang (2013), é projetar um sistema de remuneração competitivo e desenvolver incentivos personalizados.

Em outro artigo chinês que retrata sobre vários gaps da área de P&D (Pesquisa e Desenvolvimento), foi destacado por Fu e Mu (2014) a importância de se adaptar a gestão de recursos humanos com foco em avaliação e remuneração.

O governo Russo enfrenta problemas similares a China. Gershman e Kuznetsova (2013) colocam que somente a remuneração não é capaz de garantir alto desempenho, o estudo que fizeram traz a experiência do governo russo junto as organizações públicas de P&D que elaboraram um plano para melhorar o sistema de remuneração implementando o que chamaram de “contrato eficiente”. Na opinião dos autores, um dos principais parâmetros de um contrato de pesquisa eficiente deve ser um salário mínimo “justo” garantido pelo governo, os contratos eficientes devem garantir não apenas recompensas justas, mas também seleção eficiente de profissionais. Entendem que só será possível construir um sistema de alto desempenho com reformas profundas na estrutura do setor de P & D, melhorando o sistema de financiamento da pesquisa pública, modernizando a infra-estrutura física, organizando e conservando as escolas científicas russas e atraindo jovens talentos.

Borovskaya, Shevchenko e Bechvaya, (2014) apresentam uma análise da remuneração média no sistema de ensino superior, razões articuladas para o atraso entre a Rússia e outros países em pesquisas científicas. Dentro desta perspectiva correlacionam remuneração e desempenho.

China e Rússia, duas grandes potências, sentem a importância de rever seus modelos de remuneração em um mundo globalizado e conectado, onde a competição inter-nações não se faz tanto por territórios mas sim e cada vez mais pelo conhecimento, por pessoas e seu conhecimento.

Remuneração e seus “riscos” – competindo com o mercado financeiro

Uma abordagem com relação a remuneração, que o setor financeiro vivenciou, foi relacionada as políticas de remuneração dos seus executivos, que segundo o estudo de Słomka-Golebiowska (2013) devem ser divulgadas e convergir de forma mais clara os interesses dos acionistas e depositantes. As práticas de remuneração foram revisadas desde a crise de 2008, buscando melhorar o problema de governança corporativa, pois os mecanismos até então que

remuneravam estes executivos, davam uma liberdade sem controle confiável as práticas de remuneração, e abusos foram cometidos, falindo grandes empresas e gerando grande prejuízo aos acionistas. O mercado financeiro ficou instável, e para que o colapso não fosse mais abrangente uma série de medidas que eram antes recomendações hoje foram impostas, permitindo através da boa governança corporativa maior transparência, acesso dos acionistas minoritários e melhor gestão.

Nesta área financeira Bannier et al (2013) levanta a questão dos pagamentos de bônus aos executivos, que tem seus valores indexados ao risco que correm, e que este foi o principal motivo pela crise no setor, induzindo ao risco excessivo, pondo em risco a sociedade e o próprio banco, os autores alertam para o risco da prática de pagamento de bônus.

O caso do setor financeiro evidencia que remuneração não pode ser pensada de forma padronizada, cada área tem suas peculiaridades e demandam um cuidado maior ou menor sobre o que compõe o pacote de remuneração, e que a remuneração tem que permitir a busca de um melhor desempenho, contudo o caminho para este desempenho desejado tem que estar alinhado a boas práticas de gestão, pois bom desempenho abrange não só o resultado final mas a forma e o caminho que percorreu para alcançar tal resultado.

Remuneração e seus “riscos” 2 – competindo com o seu colega

Atrair desempenho e remuneração em uma organização, pode ser desastroso para os objetivos organizacionais, a competição pode não ser positiva, como coloca Xueyan (2015) em seu estudo como parte dos esforços em atrair e manter talentos, os governos e as universidades chinesas iniciaram uma série de reformas para melhorar os salários das faculdades nas últimas décadas. No entanto, as políticas salariais reformadas não funcionam tão bem quanto o esperado. De acordo com os dados de campo, as políticas salariais implementadas apresentam um novo conjunto de desafios para os acadêmicos. Os salários oferecidos aos acadêmicos permaneceram baixos, a maioria dos acadêmicos júnior não pode viver com seus salários. Como resultado, eles se empenharam ativamente nos projetos de pesquisa em larga escala liderados por seus pares seniores para obter compensações adicionais, mesmo ao custo de interesses e qualidades de pesquisa. Somado a isto as novas políticas de remuneração criaram muitos conflitos entre os membros do corpo docente e desencorajaram significativamente as colaborações acadêmicas nas universidades. Isso fez com que os acadêmicos desenvolvessem uma nova estratégia - "um projeto com duas equipes separadas" - para proteger os benefícios uns dos outros nas colaborações. Verificou-se que as políticas salariais reformadas tinham servido de impedimento ao desenvolvimento de carreira acadêmica.

O estudo de caso de Xueyan (2015) não é um caso isolado nas organizações, a competição pela melhor remuneração pode ser ruim para a colaboração, como no exemplo colocado pesquisadores que poderiam trabalhar juntos em um mesmo projeto acabam desenvolvendo separadamente projetos similares somente para garantir sua remuneração, o sistema deve ser revisto frequentemente para ser aperfeiçoado constantemente, programas de remuneração por projeto e equipes tem sido apresentados para minimizar este ambiente de disputa.

Remuneração considerando o ambiente

Guillen et al (2017) coloca em seu estudo que o sistema de remuneração que funciona em um ambiente pode não ser atrativo em outro, o estudo de caso analisa a forma de remuneração da indústria de pesca no mundo, na maioria a tripulação é paga através de diferentes sistemas de remuneração compartilhada. Nestes sistemas os salários podem aumentar significativamente

quando o desempenho econômico dos navios melhoram e, conseqüentemente, incentivam os trabalhadores. No entanto, nos últimos anos, principalmente devido a altos níveis de sobre-exploração que levam a uma diminuição de produtividade os salários mais baixos dos sistemas de remuneração compartilhada perderam sua atratividade.

Este estudo leva a uma reflexão profunda sobre sustentabilidade do ambiente que gera o negócio, sobre os limites de exploração de recursos naturais. O sistema de remuneração compartilhada é fantástico sob o prisma do trabalho colaborativo e esta ideia deve ser estendida para outros setores, contudo o limite do ambiente a ser explorado no negócio tem que ser respeitado e considerado pelas organizações em suas estratégias, considerando a sustentabilidade, estabelecer limites exploratórios, não se pode matar a “galinha dos ovos de ouro”.

Remuneração flexível – tendência em crescimento

No atual ambiente turbulento, com crises financeiras, as empresas estão buscando sistemas organizacionais e de remuneração mais competitivos, inovadores e criativos. O estudo de Vidal-Salazar, Cordón-Pozo e Torre-Ruiz (2015) foca em sistemas de remuneração indireta altamente personalizados e ajustáveis; isto é, planos de benefícios flexíveis. Esses sistemas são caracterizados por um alto grau de flexibilidade e são projetados para melhorar a eficiência salarial dos funcionários, sem aumentar as despesas com recursos humanos nas empresas. Esses sistemas permitem que os funcionários participem na concepção de seus pacotes de remuneração e, por meio de um planejamento fiscal apropriado. Outra vantagem apontada no estudo é a discrição na escolha de benefícios de acordo com as necessidades particulares de cada trabalhador.

Embora a pesquisa tenha sido realizada na Espanha percebemos no Brasil a tendência da ampliação dos benefícios em detrimento de salário, em função da alta carga trabalhista que a legislação brasileira impõe ao mercado, que toma como fonte de retenções o salário-base.

A flexibilização tem se mostrado eficiente como coloca Bertone e Witter (2015) “a maioria dos estudiosos concorda que ‘pacotes de intervenções’ abordando múltiplos fatores e combinando incentivos financeiros e não financeiros funcionam melhor do que as intervenções limitadas a um único tipo de incentivo”, ou seja, precisa-se ter uma visão sistêmica da remuneração, entender o todo, e não ter uma visão míope trabalhando um incentivo em detrimento do todo.

Conclusões

Dos autores selecionados Cherkesova et al (2013), traz uma visão mais humanística a ideia de remuneração, colocando como objetivo a estabilidade social e econômica do colaborador enquanto outros apresentam uma visão organizacional, centrada no desempenho do indivíduo para a organização. Entende-se que são visões são complementares de um conceito em contínuo processo de aperfeiçoamento, que carece de atenção permanente das organizações, e também da academia quanto a pesquisa científica.

Outro entendimento sobre a remuneração, que reforça a ideia de ser um conceito diverso, é de que alguns autores a colocam focando o aspecto financeiro e benefícios e outros, poucos, ampliam para os aspectos não financeiros como reconhecimento e recompensa.

Na visão centrada em Desempenho, Gershman e Kuznetsova (2013) colocam que somente remuneração não garante alto desempenho, embora imprescindível, há outros aspectos a se considerar quando o objetivo é desempenho, como estruturas físicas e políticas de recursos

humanos eficientes além da política de remuneração.

Organizações são organismos e como tal são sistêmicos, remuneração é um fator que impacta e é impactado por outros, e todo este conjunto que engloba não só políticas e estratégias mas também e principalmente, valores e cultura, devem ser pensados exaustivamente e frequentemente ao trabalharmos a remuneração como algo maior, como uma ferramenta estratégica de fato.

Ceribeli et al(2015) percebeu alguns caminhos que as organizações estão adotando em termos de compensação dos funcionários: (1) adoção de mecanismos para complementar os salários tradicionais baseados nos cargos; (2) aumento dos esforços para reter talentos; (3) flexibilização do trabalho; e (4) estímulo ao desenvolvimento humano.

Várias foram as limitações encontradas, o termo raiz utilizado “remuneration” tem uma infinidade de outras aplicações que não tem relação com o objeto da pesquisa, verificou-se também que há vários outros termos que tratam do tema e não estão como remuneração como “compensation”, “payment” entre outros.

Apesar das limitações encontradas acredita-se que as questões propostas foram respondidas, apresentou-se os principais aspectos sobre remuneração considerando os estudos mais recentes. O que não esgota o assunto, pelo contrário, mostra que há um enorme campo a ser pesquisado.

As organizações precisam compreender que a complexidade das necessidades humanas tem exigido cada vez mais das organizações sistemas inovadores e criativos, que se faz necessário aperfeiçoamento cada vez mais contínuo e personalizado. O desafio é equilibrar e harmonizar os anseios do indivíduo junto aos anseios das empresas, buscando o crescimento virtuoso e sustentabilidade de ambos.

Referências bibliográficas

BANNIER, Christina E.; FEESS, Eberhard; PACKHAM, Natalie. Competition, bonuses, and risk-taking in the banking industry. *Review of Finance*, v. 17, n. 2, p. 653-690, 2012.

BERTONE, Maria Paola; WITTER, Sophie. The complex remuneration of human resources for health in low-income settings: policy implications and a research agenda for designing effective financial incentives. *Human resources for health*, v. 13, n. 1, p. 62, 2015.

BESCIU, Celia Dana. Personnel Satisfaction Study regarding the Emergency Medical Services' Quality of Bucharest Hospitals. *Administratie si Management Public*, n. 21, p. 71, 2013.

BOROVSKAYA, Marina Alexandrovna et al. Higher education institution salary system as a factor of modernization of education and science in Russia. In: *Proceedings in GV-Global Virtual Conference*. 2013.

CERIBELL, H.B., DA SILVA, A.L.R., GUILARUCCI, C.A. AND GARCIA, L.G.R. Strategic remuneration: A multicases study. *Journal Globalization, Competitiveness and Governability*. V. 9, p. 129-144. 2015.

CHERKESOVA, E.Y., DEMIDOVA, N.Y. AND SUHOVA, A.A. Accounting the Intellectual and Labour Personnel's Efforts as an Innovation Tool of the Remuneration System in the Public Sector. *World Applied Sciences Journal (Education, Law, Economics, Language and Communication)*, v. 27, p. 519-524, 2013.

FU, XIAOLAN; MU, RONGPING. Rongping. Enhancing China's innovation performance: The policy choices. *China & World Economy*, v. 22, n. 2, p. 42-60, 2014.

GERSHMAN, M. AND KUZNETSOVA. Efficient contracting in the R&D sector: Key parameters. *Foresight Russia*, Volume 7, Pages 26-36, 2013

LIN, W. AND ZHANG, X. Mechanism and strategies on the flow of knowledge-based talents: A theoretical exploration on the chinese enterprises. *Journal of Applied Sciences*, v. 13 (10), p. 1753-1759, 2013.

LIKUN, Pei; LEGGE, David. Personnel reform in Chinese hospitals: policy interdependence and the challenge of coherent incrementalism. *China Journal of Social Work*, v. 6, n. 1, p. 25-39, 2013.

SŁOMKA-GOLEBIEWSKA, Agnieszka. Uniform regulation of executive pay at banks: Will it make a difference? The case study of Poland. *International Journal of Disclosure and Governance*, v. 10, n. 2, p. 135-154, 2013.

VIDAL-SALAZAR, M.D., CORDÓN-POZO, E. AND DE LA TORRE-RUIZ, J.M. The impact of Flexible Benefit Systems on the attraction and retention of talento. *Universia Business Review*. V. 2015, p. 14 – 37. 2015.

XUEYAN, Xu. Chinese Academics under the Reformed Remuneration System: A Case Study. *Chinese Education & Society*, v. 48, n. 4, p. 280-296, 2015.