
Recompensas, reconhecimento e meritocracia: a remuneração no contexto da gestão de pessoas

Marcelino Tadeu de Assis^a

Resumo

O presente ensaio tem como propósito ampliar as discussões sobre o tema remuneração no contexto da gestão de pessoas, a partir das principais ideias envolvendo recompensas, reconhecimento e meritocracia. O que seria remuneração no contexto organizacional? Qual a natureza dos diferentes elementos? Qual o papel de cada um desses elementos na gestão do capital humano? Existiriam elementos relativamente subjetivos na composição da remuneração de um profissional? O desempenho, seja ele individual ou coletivo, deveria influenciar a remuneração de algum trabalhador, em algum nível da estrutura de uma empresa? Apoiado em uma abordagem qualitativa e na experiência do pesquisador-autor, o ensaio conclui que o termo remuneração, embora amplo e polissêmico, busca sustentação em elementos que envolvem trocas entre o empregado e a organização – as recompensas; por elementos que distinguem ofertas aos empregados em função de escolhas subjetivas e relativamente discricionárias por parte dos gestores – as ações de reconhecimento, e a contínua busca para que a percepção de justiça distributiva seja consolidada entre os colaboradores, através do que muitas organizações passaram a chamar de meritocracia.

Palavras-chave: Recompensa. Reconhecimento. Remuneração. Meritocracia.

1. Introdução

Remuneração é um termo polissêmico que abriga um amplo e complexo conjunto de possibilidades, remetendo-nos frequentemente à ideia de algo que se recebe em dinheiro, por um trabalho realizado, resultado alcançado ou parte da assunção de risco de um investidor, diretamente da entidade com a qual se mantém vínculos.

Existe, deste modo, uma ideia prevalente de retorno ou de contrapartida, independentemente do vínculo profissional ou do tipo de trabalho realizado. Empresários, empreendedores também esperariam a remuneração do capital investido e a remuneração do trabalho desenvolvido, ampliando de forma expressiva a ideia em torno do referido termo.

^a Fundação Cesgranrio, Rio de Janeiro, RJ, Brasil.

Mas a remuneração não é somente algo que se materializa em dinheiro, principalmente se a entendermos como o conjunto de elementos capazes de influenciar decisões de pessoas sobre o trabalho. Então, o que seria remuneração no contexto organizacional? Qual a natureza dos diferentes elementos? Qual o papel de cada um desses elementos na gestão do capital humano? Que composição a remuneração pode assumir?

Existiriam elementos relativamente subjetivos na composição da remuneração de um profissional? O desempenho, seja ele individual ou coletivo, poderia influenciar a remuneração de algum trabalhador, em algum nível da estrutura de uma empresa?

Esses são os principais desafios que compartilho neste momento com você, leitor. Deixarei alguns comentários no rodapé, como forma de indicar o melhor entendimento sobre alguns termos aqui utilizados, caso você necessite desse apoio.

Deixo também indicados livros que podem permitir maior profundidade neste ou naquele ponto, neste ou naquele conceito ou programa. Há muito o que se dizer sobre o tema deste capítulo e meu esforço não será suficiente para a inserção das questões que poderão ajudá-lo em seu dia a dia.

2. Remuneração direta

Para alguns profissionais, salário e remuneração se confundem. Para tantas outras, no entanto, ela – a remuneração – pode ser fortemente influenciada por incentivos financeiros de curto prazo (ICP) ou ter apenas tais programas na composição do *mix*¹ de remuneração direta (ASSIS, 2011).

Para outros grupos, remuneração pode ser também uma combinação de elementos financeiros, fixos e variáveis, de curto prazo, de longo prazo (ILP) ou mesmo de curtíssimo prazo (IcP). O fato é que a remuneração está representada por um conjunto de elementos capazes de influenciar decisões individuais e coletivas sobre o

¹**Mix:** o termo mix está se referindo, neste contexto, à participação de cada elemento da remuneração direta e indireta na composição da remuneração. A melhor visualização do “mix” – da mistura dos diferentes elementos – se dá em relação ao total da remuneração ou, em números, de 100% da remuneração. Cada elemento possui, assim, um pedaço desse total (ASSIS, 2011).

² **Incentivos Financeiros:** parte importante dos incentivos financeiros é também chamada de remuneração variável. Incentivos financeiros - de uma forma geral - é todo o montante, em dinheiro, prometido a determinado empregado como forma de influenciar positivamente seu comportamento, quer em relação ao compromisso com a organização, quer em relação específica com os resultados esperados para determinado ciclo. Alguns incentivos dependem de resultados da própria empresa; outros, no entanto, dependem da percepção externa sobre o valor daquela organização (ASSIS, 2011).

trabalho. Ela – a remuneração – contém diferentes elementos; cada um desses elementos contido na remuneração.

Enquanto a palavra salário é relativamente conhecida, o mesmo não ocorre com a expressão incentivo financeiro², normalmente vinculada a determinado ciclo. A ideia de ciclo toma como base determinado período de tempo do ponto de vista da organização. Assim curto prazo (ICP) refere-se normalmente ao ano fiscal de doze meses; longo prazo (ILP) usualmente envolve um período de três a cinco anos; curtíssimo prazo (IcP) pode envolver ciclos mensais ou bimestrais, por exemplo.

O ciclo aqui citado refere-se ao período de tempo para definição de determinadas metas, apuração dos resultados e concessão ou não de determinadas quantias em dinheiro, direta ou indiretamente (ASSIS, 2011).

Por traz da questão do prazo/ciclo, quando discutimos incentivos financeiros, no entanto, há outro ponto importante: a relação entre esse ciclo e o tamanho do *target*³ (alvo) de remuneração variável. Padrões elevados de remuneração variável ou de incentivos financeiros, na proporção do salário, em ciclos mais curtos, tendem a produzir maior efeito sobre o comportamento das pessoas, inclusive sobre comportamentos por vezes inadequados aos negócios da própria organização.

Por outro lado, targets menores, em prazos mais longos, teriam menor impacto no comportamento humano, embora não estejamos aqui discutindo resultados efetivos, variável ainda mais complexa dessa equação (ASSIS, 2011).

O quadro 1 – remuneração direta - destaca a composição da remuneração a partir da combinação do salário, que é a parte fixa, com os diferentes incentivos financeiros, muitos dos quais denominados de remuneração variável, conforme exploramos anteriormente⁴. Assim, neste primeiro estágio de reflexão, salário é algo distinto da remuneração, uma vez que o mesmo pode integrar – em conjunto com outros elementos – algo que se propõe maior do que apenas um desses elementos isoladamente. Enquanto a parte fixa teria o papel, para o empregado, de dar a dimensão do dinheiro

³**Target:** o termo alvo ou target se refere aqui ao tamanho do incentivo financeiro em relação ao salário anual dos empregados. Sugiro ao leitor, que pretenda maior profundidade no tema, consultar Gestão de Programas de Remuneração: Conceitos, Aplicações e Reflexões (ASSIS, 2011).

⁴ **Remuneração Variável:** a expressão remuneração variável é normalmente associada a pagamentos que, por dependerem de resultados, podem assumir diferentes proporções do salário ou de determinado valor de referência, inclusive nenhuma. Remuneração variável seria - deste modo – um tipo de remuneração de risco para o empregado, para o trabalhador, não podendo, o mesmo, contar com o valor até que as condições de alcance tenham sido observadas. Alguns profissionais, no entanto, traduzem remuneração variável como “participação dos trabalhadores nos lucros ou resultados das empresas” e não como qualquer forma de remuneração cujo valor varia em função de determinados aspectos (ASSIS, 2011).

que se encontra garantido, e que não pode ser reduzido fora da previsão legal, os demais elementos (IcP, ICP e ILP) dependem de variáveis que estão dentro ou fora da organização, com maior ou menor influência do indivíduo.

Quadro 1 - Remuneração Direta

Salário	IcP	ICP	ILP
---------	-----	-----	-----

Fonte: O autor (2020).

Assim, chamamos de remuneração direta a parcela expressa, oferecida, concedida em dinheiro, quer a expressão tenha vinculação com o salário – parte fixa – quer tenha relação com incentivos financeiros de curto (ICP) e/ou de longo prazo (ILP) – parcela variável. Uma parte da remuneração direta pode ter relação com o desempenho dos empregados, dos executivos da organização, de equipes e/ou de unidades de negócios.

Aqui os gestores lidam com uma questão frequentemente sensível: quando a medição ocorre em um nível mais alto da organização os resultados pertencem à organização como um todo, sem o detalhe das partes contribuintes - setores, departamentos, divisões, diretorias. Quando as medições ocorrem em níveis menores, essa questão se fragmenta. Muitas discussões nascem dessa eventual dissociação entre causa – os resultados individuais ou de pequenos grupos - e seus efeitos no lucro ou no aumento de receita, por exemplo, para a organização como um todo.

Medições nos níveis mais elevados tomam normalmente por base os indicadores de resultado, tais como lucro e margem; medições nos níveis inferiores, por outro lado, normalmente consideram indicadores de efeito, o que ocorre com produção, venda e orçamento. Medições nos níveis maiores da organização facilitam estudos voltados à aferição do autofinanciamento de determinada importância a ser paga como retribuição pelos resultados; medições nos níveis menores tendem a dificultar a verificação da capacidade de autofinanciamento⁵ dos pagamentos (ASSIS, 2012).

O desempenho da organização – de uma maneira mais ampla - pode ser medido por variáveis, métricas ou indicadores internos da organização, tais como produção, custo, receita, venda, margem, capital de giro como percentual das vendas e IBTDA, ou por uma combinação de variáveis internas e externas, quando a organização possui

⁵**Autofinanciamento:** trata-se de uma característica prevalente dos programas típicos de remuneração variável, na medida em que são esperadas que as metas, uma vez alcançadas ou superadas, produzam os recursos adicionais desejados pela organização e sejam capazes de servir de incentivo financeiro aos empregados.

capital aberto, no Brasil, ou quando do uso de *stock options* (opções de ações), *restricted share unit* (RSU), *performance share unit* (PSU) e afins, provenientes da empresa controladora, no exterior. Em algumas situações há registro de *phantom stock* – ou mecanismos ainda menos comuns – em empresas de capital fechado (ASSIS, 2011).

3. Remuneração indireta

Nas últimas três décadas, pelo menos, o termo remuneração permitiu incorporar programas de benefícios sociais, vantagens e facilidades aos empregados, marcando a natureza indireta de tais programas, tais como ocorre com programas de assistência médico-hospitalar, seguro de vida em grupo, auxílio alimentação e refeição, creche e afins (ASSIS, 2011).

Enquanto os mecanismos ou as diferentes formas de remuneração direta se utilizam de um dinheiro que fornece liberdade ao indivíduo, que decide o que quer fazer com o montante recebido, os programas de remuneração de natureza indireta têm como propósito criar uma sensação de segurança, de proteção, diminuindo a necessidade de o indivíduo usar seus próprios recursos financeiros.

A abrangência do termo benefício acabou por incorporar, para algumas empresas e profissionais, a participação dos trabalhadores nos lucros ou resultados das empresas (PLR) um típico incentivo financeiro ou uma clara opção de remuneração variável, portanto, de natureza direta. Alguns profissionais traduziram tal questão – a natureza da PLR - inicialmente, como algo que não faria parte do conjunto da remuneração ou que não integraria a remuneração direta, tendo em vista as preocupações fiscais e previdenciárias originárias da então medida provisória (MP), posteriormente convertida em lei.

A preocupação também tinha relação com um dispositivo que tributava a participação dos trabalhadores nos lucros das empresas, posteriormente cancelado. Alguns textos destacavam que a participação dos trabalhadores nos lucros ou resultados (PLR) das empresas não integrava a remuneração, denotando preocupação jurídica nas questões que envolviam formação de base para impostos ou mesmo para o julgamento da habitualidade, não aplicável no caso da PLR, como se acredita pacífico neste momento.

Assim, a parcela indireta da remuneração é formada predominantemente por benefícios, por vantagens e facilidades, ampliando o entendimento inicial sobre remuneração vinculada à concessão de algo diretamente em dinheiro. Os benefícios, na quase totalidade das vezes, são fixos e abrangem o conjunto dos empregados, sem

dependência de resultados, tais como assistência médico-hospitalar, seguro de vida em grupo (SVG), auxílio alimentação e assistência odontológica.

Alguns benefícios, vantagens ou facilidades – que a *Worldatwork*⁶ chama de *perquisites* – são frequentemente oferecidos aos empregados com funções executivas, tal como ocorre em relação ao uso privado de veículo.

O quadro 2 – remuneração direta e indireta - destaca a composição da remuneração a partir do salário (parte fixa), dos incentivos financeiros (IcP, ICP e ILP) e da inclusão da parcela associada aos benefícios, às vantagens e às facilidades.

Quadro 2 - Remuneração Direta e Indireta



Fonte: O autor (2020).

Há situações de difícil enquadramento, tal como ocorre com os planos de previdência suplementar ou privada; ora enquadrados como benefícios e, ora, como forma de remuneração variável de muito longo prazo. A *Worldatwork* – citada anteriormente - enquadra tais programas como benefícios sociais, na medida em que os mesmos possuem como objetivo apoiar financeiramente o empregado em estágio de aposentadoria, normalmente quando a capacidade laboral e a renda se reduzem de forma expressiva.

A formação da renda não está associada aos resultados do indivíduo e/ou da organização – como seria de se esperar em um típico programa de remuneração variável – mas sim a uma programação definida nas regras do plano e nas políticas gerais da organização.

Embora em estágio embrionário, há mais de duas décadas, existem casos em que organizações implementaram o conceito de benefícios flexíveis como forma de ampliar o valor agregado de tais programas e de expandir a ideia de remuneração e do seu papel no gerenciamento de pessoas.

⁶ **Worldatwork:** a Worldatwork é uma entidade global formada por profissionais de Gestão de Recursos Humanos, de uma forma geral, e de Remuneração e Benefícios, em particular. Estabelece programas para formação e aperfeiçoamento profissional, além de códigos de ética profissional.

Os chamados benefícios flexíveis, contudo, esbarram no Brasil em diversos problemas, particularmente de ordem trabalhista, fiscal e mesmo cultural, pela falta de costume com escolhas. A gestão da flexibilidade, ao mesmo tempo em que pode ampliar a percepção de valor por parte dos empregados, pode também representar um esforço maior para controle e um dreno maior de tempo.

4. Remuneração total

O passar do tempo fez surgir um conceito ainda mais amplo de remuneração, até então não contemplado nesse contexto: total rewards. Tal expressão surgiu a partir de alguns estudos (O'NEAL, 1998) e vem se expandindo no Brasil, embora com diferentes traduções, buscando dar a dimensão da totalidade dos aspectos que são percebidos e frequentemente valorizados por empregados nas mais variadas posições na estrutura organizacional, aspectos esses capazes de influenciar decisões sobre atração e captação - aspectos transacionais - e de retenção de pessoas - aspectos relacionais.

A expressão remuneração total – embora também seja usada com outra finalidade – apropriou-se das oportunidades de aprendizado e desenvolvimento (A&D), uma vez que tais oportunidades ampliam a percepção de valor do empregado, interna e/ou externamente, afetando sua decisão sobre o trabalho.

O investimento em qualificação, e até mesma as oportunidades de participar de projetos, de processos relevantes e de experimentações, preenchem um espaço que vai além do currículo formal do empregado. Assim, aprender, adquirir novas competências e habilidades, experienciar novas oportunidades, crescer pessoal e profissionalmente, errar e aprender com os próprios erros, representa, nesse contexto, um elemento importante da remuneração.

Dentro da mesma linha, as discussões sobre o ambiente de trabalho (AT) passaram a compor o leque de preocupações daqueles que lidam com estratégias de remuneração, na medida em que ambientes podem produzir maior ou menor efeito sobre o bem estar psicológico, emocional, de cada indivíduo, influenciando – de forma expressiva – o interesse pela organização, pelo trabalho ou pelo senso de compromisso.

O ambiente de trabalho se enquadraria, desta forma, em mais um elemento da remuneração total e com elevado impacto no desejo de uma pessoa permanecer em uma empresa ou dela partir para outra experiência emocionalmente conveniente (quadro 3).

O quadro 3 – elementos da remuneração total - destaca os principais elementos ou variáveis da remuneração direta, dos benefícios – remuneração indireta, bem como das oportunidades de aprendizado, das oportunidades de desenvolvimento em um ambiente

de trabalho relativamente amistoso e desafiador.

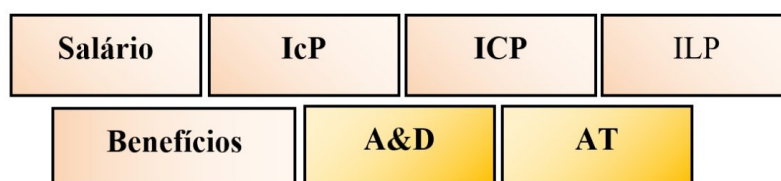
Quadro 3 – Elementos da remuneração total



Fonte: ASSIS (2011).

Neste estágio organizacional, uma visão ainda mais ampla surge para o gestor de Recursos Humanos, uma vez que temos elementos financeiros e não financeiros integrando o leque de opções no gerenciamento de pessoas. O quadro 4 – remuneração total – integra os quadrantes propostos por O'Neal (1998) aos quadrantes discutidos até então.

Quadro 4 - Remuneração Total



5. Vantagens tributárias

Há situações em que, além de todos os elementos destacados, são também evidenciadas as vantagens tributárias (VT) provenientes de concessões cuja forma não envolve base para imposto de renda (IR), para descontos previdenciários (INSS, SAT, sistema 'S'),

contribuições patronais e outras formas de redução de valores, normalmente aplicáveis às concessões de natureza direta (dinheiro).

Tal medida – uma vez analisada em conjunto com o departamento Jurídico – é particularmente interessante para denotar, destacar, dimensionar o ganho com a não tributação, ao mesmo tempo em que aumenta o valor da própria concessão para o indivíduo, em que pese o viés não convencional de tal análise.

Isso vale para concessões que permitem uma troca tal como o dinheiro – em determinadas situações – como ocorre com o auxílio alimentação e refeição – cujo valor facial é expresso em moeda corrente – e vale também para outras concessões menos conversíveis, tal como automóvel, combustível e seguro de vida.

A questão chave aqui inserida – para uso do conceito de vantagem tributária – seria: quanto em dinheiro seria necessário para que, após tributação, sobrasse a quantia fixada neste ou naquele benefício? Para que estivesse disponível um determinado valor, livre para uso do empregado, que valor tributável deveria ter sido inserido em seu contracheque? Esse pode ser mais um dos elementos da remuneração.

O quadro 5 – remuneração total e vantagem tributária - nesse contexto, destaca o salário, os incentivos financeiros, os benefícios, os diferenciais envolvendo aprendizado, desenvolvimento e ambiente de trabalho, além das vantagens tributárias eventualmente consideradas pela organização.

Quadro 5 - Remuneração Total e Vantagem Tributária

Salário	IcP	ICP	ILP
Benefícios	A&D	AT	VT

Fonte: O autor (2020).

6. Meritocracia

Até aqui passamos do salário para a remuneração e ampliamos continuamente sua abrangência. Quando mais amplo o significado mais complexo o gerenciamento de pessoas, embora ampliemos também a capacidade de agregar valor à organização e aos trabalhadores.

Onde entraria a meritocracia nesse contexto? Muitos desses elementos estão inseridos em um contexto usualmente chamado de meritocrático, em diferentes proporções, com diferentes objetivos, pontos de medição, tamanho das concessões e

base conceitual ou filosófica (ASSIS, 2014).

Para Assis (2014, p. 113), a ideia de meritocracia – apesar do seu sentido também amplo e diversificado, pode ser fundamentada em

Esforço deliberado da organização, conforme explicitado pelos principais gestores, em assegurar que as contratações, que a mobilidade interna (promoção, deslocamento lateral, reclassificação, transferência) e que os desligamentos, assim como as recompensas e as diferentes formas de reconhecimento tomem como base critérios que assegurem – o mais que possível – igualdade de oportunidade, desprezadas (todas) as formas de preconceito, protecionismo, nepotismo e interesses personalísticos de chefes, encarregados, supervisores, coordenadores, gerentes, diretores, vice-presidentes e do presidente ou da autoridade máxima da organização, dentro e fora dela.

Reforça ainda o autor (ASSIS, 2014, p. 113) que

A igualdade de oportunidade – intencionada na visão Y prevalente – deve assegurar, em todos os subsistemas da gestão de pessoas (recrutamento, seleção, remuneração e afins), sempre que possível, a transparência dos critérios e das decisões, em todos os níveis; deve estabelecer condições de proteção aos stakeholders no curto, médio e longo prazos. A visão Y prevalente busca assegurar, no discurso e na prática, a presença de negros, pardos, índios, mulheres, deficientes e gays [por exemplo] em posições de destaque e de liderança. [No contexto desta visão prevalente] diferentes formas de agregar valor são consideradas, o que pode envolver indicadores quantitativos ou variáveis de difícil quantificação.

Embora o espaço não seja aqui suficiente, as discussões sobre meritocracia trarão ou estão trazendo reflexões mais complexas sobre as diferentes formas de recompensar e de reconhecer, na medida em que tais termos – recompensa e reconhecimento - escondem práticas diversas, algumas das quais com premissas ou pressupostos relativamente antagônicos.

Se por um lado a recompensa é algo que busca influenciar, antecipadamente, o comportamento humano em prol de determinados resultados, caracterizada por uma relação objetiva de troca entre a organização e os indivíduos (NELSON; ECONOMY, 2005), observa-se no reconhecimento um processo ou uma ação posterior ao fato que teria dado origem ao referido reconhecimento (DANISH; USMAN, 2010).

6.1. Recompensa e reconhecimento

Para Caird e Aranwela (2008), as práticas de recompensa se distinguem das práticas de reconhecimento. Recompensas sugerem troca, tal como faça isso para mim ou para a organização que, em retorno, darei a você uma recompensa, um incentivo, mais status e promoção (HERZBERG, 1987); estão presentes em situações em que um empregado “faz alguma coisa para receber” uma premiação que age como “um incentivo” (SILVERMAN, 2004, p. 2); estão regularmente associadas às atividades de vendas, em novos negócios (BARLOW; MAUL, 2001), sempre no sentido de que, uma vez definida e comunicada pode produzir comportamentos e resultados que muitos acreditam que não ocorreriam sem o referido estímulo (KOHN, 1998).

Recompensa:

Direcionada para metas quantitativas

definidas pela organização: é necessário conectar “as recompensas às metas da organização” (NELSON; ECONOMY, 2005, p. 70-71); regularmente associada às atividades de vendas, em novos negócios (BARLOW; MAUL, 2001).

Critério objetivo de aferição:

uso de critérios objetivamente construídos, tais como desenhar e produzir um relatório mensal de vendas antes do final do 1º. trimestre do ano fiscal. A medição seria, nesse caso, uma data específica; aumentar a quantidade de pedidos processados, por empregado, de 100 a 125 por dia ou aumentar o faturamento de um produto em 20% no ano fiscal (NELSON; ECONOMY, 2005, p. 146).

Reconhecimento:

Direcionado para valores, atitudes e

comportamentos: quando, por exemplo, um empregado demonstra um comportamento de valor; aperfeiçoa processos de trabalho; sustenta alto nível de serviço aos clientes; sugere ações para redução de custo, quando tal atividade não integra suas responsabilidades [...]; quando adota um comportamento de valor com grande impacto no longo prazo (ARMSTRONG, 2007, p. 388).

Critério subjetivo de julgamento:

deve ser oferecido como forma de demonstrar o apreço da organização pelo empregado (DANISH; USMAN, 2010, p. 160); resultado subjetivo do julgamento do trabalho do indivíduo pela organização, referindo-se tanto à qualidade do trabalho como à contribuição à gestão e ao desenvolvimento organizacional (DEJOURS, 2002);

O reconhecimento, dentro ou fora das reflexões envolvendo meritocracia, seria visto por Armstrong (2002) como um dos mais poderosos motivadores, na medida em que as pessoas precisam saber não somente quão bem atingiram seus objetivos, mas também que são apreciadas. Esse reconhecimento, no entanto, pode se valer de elementos financeiros, materiais, não financeiros, característicos de uma boa prática de gestão do capital humano (ARMSTRONG, 2010).

Pensar em recompensas e nas diferentes formas de reconhecimento é pensar na questão da remuneração, particularmente nos elementos de natureza direta, sob uma nova perspectiva: na perspectiva daquilo que vem antes ou depois dos resultados organizacionais; do que precede ou não determinados comportamentos e atitudes; do que integra ou pode integrar uma ideia positiva e mais ampla da meritocracia; do que foca resultados ou atitudes positivas envolvendo o trabalho; o que considera elementos quantitativos ou também elementos qualitativos. O seu desafio, leitor, é o de ampliar seu leque a partir desses insumos. Vamos em frente?

7. Os atores da remuneração

Além de complexo em sua delimitação ou abrangência, o termo remuneração é multifacetado em relação às suas perspectivas, podendo ser estudado ou discutido sob os mais variados pontos de vista. Diferentes ângulos, por assim dizer, concedem à remuneração diferentes níveis de tensão e de expectativas.

Diferentes ângulos alteram o campo de conhecimento necessário ao gestor de Pessoas, exigindo deste a interação com diferentes áreas, particularmente Finanças, Controladoria, Jurídica e Tributária. A gestão dos programas de remuneração, nesse contexto, possui protagonistas diferentes, com perspectivas também particulares.

Os empreendedores e gestores: Para o empreendedor, empresário ou gestor, por exemplo, na composição do orçamento do negócio, a remuneração representa um custo expressivo, podendo tal custo ser classificado em fixo, aquele que normalmente não acompanha a flutuação dos resultados ou mesmo do consumo de insumos, e variável, aquele normalmente dependente de certos níveis de resultados da organização, aumentando ou diminuindo ao longo do tempo.

Empresas intensivas em capital normalmente são menos pressionadas pela proporção da remuneração em relação ao faturamento, às vendas, à receita ou ao lucro, diferentemente das empresas tipicamente intensivas em mão de obra (ASSIS, 2012). A parcela da remuneração é relevante, de qualquer forma, inserindo-se aqui a parte direta e

indireta, fixa e variável (IcP, ICP e ILP), além dos investimentos associados às ações envolvendo aprendizado, desenvolvimento e clima organizacional.

Os termos fixo e variável foram apresentados em relação aos ciclos dos programas ou mecanismos de remuneração e podem guardar diferentes percepções em relação aos atores envolvidos. Custos fixos são relativamente mais fáceis de serem geridos pelo empreendedor, tendo em vista a estabilidade ao longo do tempo e a relativa previsibilidade; são normalmente mais fáceis de serem orçados e projetados ao longo do tempo. Embora tenham determinadas virtudes, os custos fixos – ainda que relacionados à remuneração – são traiçoeiros quando se descompassam dos resultados ou do uso dos recursos organizacionais.

Custos variáveis, por outro lado, podem ser mais complexos, pela flutuação, pela volatilidade ou variação no custo ou preço ao longo do tempo, mas são particularmente desejados quando estes acompanham os resultados de um determinado negócio ou flutuam conforme o nível de recursos ou de insumos demandados, particularmente, mas exclusivamente, quando associados à remuneração, à habitualidade na concessão e às taxas e aos encargos trabalhistas e previdenciários.

Os empregados: para o empregado – outro importante ator – a remuneração representa receita, fonte principal da renda de um determinado grupo familiar. O dinheiro, da parcela de natureza direta, define o poder de compra dos indivíduos, o padrão de consumo, o nível de investimento sócio cultural e as condições de vida, de uma forma geral, das pessoas em determinada comunidade ou sociedade, podendo a discussão ser ampliada para os aspectos psicológicos associados ao dinheiro ou aos benefícios recebidos – as partes direta e indireta da remuneração – e sua capacidade de troca em um sistema capitalista.

Para os empregados a remuneração precisa ser percebida como justa: isso implica em uma percepção de que seria internamente equitativa e externamente correlacionada com práticas prevalentes em determinado mercado. A chamada justiça distributiva ocorre quando os empregados – os trabalhadores em geral – são remunerados e percebem que são remunerados - com base em premissas consideradas racionais, lógicas; premissas que sejam razoáveis e que possam, em alguma medida e de alguma forma, ser compartilhadas.

Os governos: Para o governo – outro ator chave - a remuneração é fonte de impostos, tributos, taxas, orientando parte expressiva do orçamento e dos gastos públicos, direta ou indiretamente, no curto e no longo prazo. A remuneração, de uma forma geral – e dentro de determinados limites – é a base para receitas previdenciárias e

fonte essencial de recursos para alimentação da máquina administrativa.

A falta ou precariedade dela, no contexto social – por outro lado – acaba por gerar efeito inverso, exigindo dos governos programas de apoio financeiro, subsídios, isenções, pagamentos e diversificadas estratégias de compensação econômico-financeira para redução da vulnerabilidade social.

Os sindicatos: Para os sindicatos – a exemplo do que ocorre em relação aos governos – a remuneração é a principal fonte de recursos para manutenção da estrutura que serve de apoio aos afiliados ou membros de determinada categoria. A contribuição sindical, as contribuições assistenciais, as mensalidades, as taxas para homologação de determinadas propostas patronais, ampliam, de forma expressiva a capacidade de geração de receita e, pelo menos em tese, a capacidade de mobilização e de influência sindical laboral em determinado mercado ou localidade.

A remuneração dos trabalhadores mais vulneráveis socialmente – principalmente, mas não exclusivamente – é particularmente influenciada pela ação dos sindicatos, tendo em vista menor poder de barganha dos indivíduos. Diversos são os mecanismos de pressão para que a remuneração tenha seu poder de compra recomposto ao longo do tempo ou mesmo para que o padrão de consumo avance para outro patamar.

A moeda de troca, de uma forma geral, é a contribuição dos trabalhadores aos sindicatos dos empregados, o que também ocorre ao sindicato patronal, embora nem sempre baseado na remuneração.

O legislador: para o legislador, em diferentes níveis, a remuneração é algo relativamente intocável, irredutível, irrenunciável, inapropriável por terceiros, além de impenhorável; é algo relativamente prioritário no caso de falência da organização. Nessa perspectiva, a remuneração – principalmente a remuneração direta, por envolver transação com dinheiro, diretamente – possui natureza alimentar, sendo sua supressão ou redução, em regra e em tese, impossibilitada. Quis o legislador que à remuneração – ou parte dela – fosse aplicada uma proteção especial de salvaguarda ao trabalhador, tendo em vista sua necessidade de contínua subsistência.

Para diferentes legisladores, a remuneração, mesmo a remuneração indireta, possui relativa proteção contra descontinuidades, uma vez que – ao integrarem o rol de facilidades, subsídios, vantagens e concessões deslocam parte do dinheiro do trabalhador – o que chamamos de remuneração direta – para outras finalidades. A remuneração indireta, embora não tenha o papel de aumentar o poder de compra do empregado, diretamente, o faz de maneira indireta, pois reduz a necessidade de desembolso em saúde, alimentação, seguridade, transporte e afins.

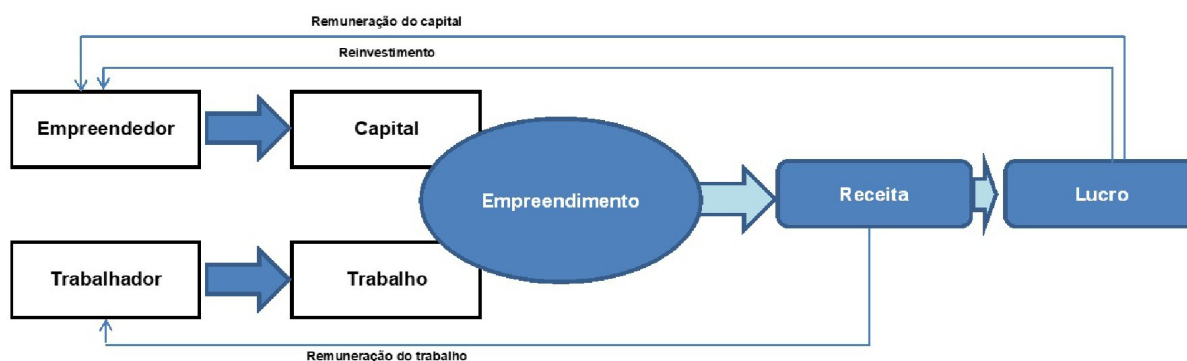
O gestor de Recursos Humanos: deste modo, lidar com remuneração – independentemente da abrangência que o leitor fornece ao termo – é lidar com os conflitos e tensões naturais da relação capital-trabalho, na medida em que os que pagam – ou remuneram – impactam seus lucros com os referidos pagamentos, apropriando o restante para reinvestimento e remuneração ou retorno do capital investido (quadro 6).

A sociedade, ao mesmo tempo em que se beneficia com a remuneração – através dos impostos, por exemplo – gera a demanda necessária para a criação ou manutenção de empregos, estimulando o contínuo pagamento da remuneração aos trabalhadores.

Direta ou indireta, fixa ou variável, de curto ou longo prazo, associada aos aspectos transacionais ou relacionais, a remuneração exige do gestor – do administrador – uma visão plural do ambiente, pois os diferentes atores estarão presentes (ASSIS, 2011).

A remuneração, ao mesmo tempo em que representa um custo relevante para as organizações, pode funcionar também como um investimento direto no principal ativo organizacional: o trabalhador, sua capacidade criativa, suas competências, habilidades e permanente capacidade de engajamento e transformação.

Quadro 6 – Investimento e reinvestimento em remuneração



Fonte: ASSIS (2011, p. 15).

8. As diferentes visões da remuneração

Alguns profissionais tendem a observar a remuneração, prioritariamente, sob a ótica dos programas e instrumentos desenvolvidos e implantados para prover suporte à gestão de RH de uma Organização. Tais profissionais tendem a estar preocupados com a objetividade dos programas de remuneração variável, com a clareza das descrições de cargo, com a correta classificação das posições, com o monitoramento dos resultados organizacionais e com a integridade e transparência das políticas internas voltadas à gestão de pessoas, em geral, ou dos programas ou mecanismos de remuneração, em particular.

Essa perspectiva reforça a ideia de governança corporativa, tão necessária às organizações, em geral, e particularmente indispensável às organizações públicas, estatais e de capital aberto. Há que se destacar que, a despeito da palavra remuneração estar associada aos empregados, em geral, abrange todos os níveis da organização, até o nível maior do executivo, que normalmente também é – do ponto de vista jurídico-trabalhista – empregado. Por vezes a remuneração – e o papel dos gestores de RH – vai além do CEO e chega ao presidente e membros do conselho de administração da organização.

Outros avaliam o tema remuneração sob o prisma da capacidade de pagamento de uma Organização, da relação entre receita e despesa, da proporção entre investimento em remuneração e faturamento ou lucro líquido e, dentro de uma vertente econômica, observam a remuneração – direta ou indireta – através da lei da oferta e da procura. Nessa perspectiva a remuneração é um tipo especial de preço do trabalho, capaz de contemplar, além dos resultados, as competências que pessoas oferecem, explicitamente ou não à Organização, as habilidades e o senso de compromisso dos indivíduos.

Alguns outros acabam dando ênfase ao tema remuneração através dos efeitos potenciais sobre o comportamento humano, pelo ângulo da motivação extrínseca – externa ao indivíduo – e da satisfação das necessidades individuais. São profissionais que costumam avaliar em que medida programas ou mecanismos de remuneração direta, de uma forma geral, podem ajudar na mobilização de pessoas em torno de resultados ou, por outro lado, em que medida tais mecanismos contribuem para a redução do engajamento e comprometimento das pessoas.

Dentro dessa perspectiva a remuneração é observada como um investimento que precisa trazer um retorno relativamente óbvio, na medida em que existe – ou deveria existir – uma relação de causa e efeito entre recompensa e resultados.

Muitos se debruçam sobre o tema remuneração a procura do menor índice de variação relativa e/ou de dispersão absoluta dos dados de mercado. Olham para a remuneração através das médias, medianas, modas, desvios, exponenciais e coeficientes de determinação.

Tais profissionais buscam a precisão estatística dos dados, validando-os pelos trâmites objetivos das lentes numéricas, dos gráficos e das tabelas. Buscam a pontuação perfeita dos cargos, bem como melhores atributos de cada indicador utilizado no processo de avaliação. A matemática e sua afilhada – a estatística – dão o tom, nesse contexto, sobre o que é metodologicamente correto; tecnicamente aceito.

Outros tantos observam o item remuneração como o principal componente de suas

despesas e – por que não dizer – o mais complexo componente dos custos de uma Organização, com ou sem fins lucrativos. Analisam em que medida, e dentro de que limite, a remuneração é capaz de influenciar, incentivar ou influir nos resultados de uma Organização, auxiliando ou sufocando seus resultados.

Como receita ou despesa/custo, como renda ou dinheiro proveniente do trabalho, como instrumento de gestão ou como medida que compartilha, engaja e compromete, estamos nós inseridos nesse contexto. Buscar a visão conjunta de todos esses aspectos, diretos e indiretos, fixos e variáveis, de curto ou de longo prazo, como recompensa ou reconhecimento, é o desafio deste ensaio.

Rewards, recognition and meritocracy: remuneration in the context of people management

Abstract

The purpose of this essay is to expand discussions on the topic of remuneration in the context of people management, based on the main ideas involving rewards, recognition and meritocracy. What would compensation be in the organizational context? What is the nature of its different elements? What is the role of each of these elements in the management of human capital? Are there relatively subjective elements in the composition of a professional's compensation? Should performance, individual or collective, influence the compensations of any worker, at some level of the structure of a company? Supported by a qualitative approach and the experience of the researcher-author, the essay concludes that the term remuneration, although broad and polysemic, seeks support in elements that involve exchanges between the employee and the organization - the rewards; by elements that distinguish offers to employees due to subjective and relatively discretionary choices on the part of managers - recognition actions, and the continuous search for the perception of distributive justice to be consolidated among employees, through what many organizations have come to call of meritocracy.

Keywords: Rewards. Recognition. Compensation. Meritocracy.

Recompensas, reconocimiento y meritocracia: retribución en el contexto de la gestión de personas

Resumen

El propósito de este ensayo es ampliar las discusiones sobre el tema de la remuneración en el contexto de la gestión de personas, a partir de las ideas principales que involucran recompensas, reconocimiento y meritocracia. ¿Cuál sería la compensación en el contexto

organizacional? ¿Cuál es la naturaleza de los diferentes elementos? ¿Cuál es el papel de cada uno de estos elementos en la gestión del capital humano? ¿Existen elementos relativamente subjetivos en la composición de la remuneración de un profesional? ¿Debería el desempeño, ya sea individual o colectivo, influir en la remuneración de cualquier trabajador, en algún nivel de la estructura de una empresa? Apoyado en un enfoque cualitativo y la experiencia del investigador-autor, el ensayo concluye que el término remuneración, aunque amplio y polisémico, busca apoyarse en elementos que involucran intercambios entre el empleado y la organización - las recompensas; por elementos que distinguen las ofertas a los empleados por elecciones subjetivas y relativamente discrecionales por parte de los gerentes - acciones de reconocimiento, y la búsqueda continua de que la percepción de justicia distributiva se consolide entre los empleados, a través de lo que muchas organizaciones han venido a llamar de la meritocracia.

Palabras-clave: Recompensa. Reconocimiento. Remuneración. Meritocracia.

Referências

ARMSTRONG, M. Armstrong's handbook of rewards management practice: improving performance through reward. Philadelphia: Kogan Page, 2010.

ARMSTRONG, M. Employee reward: people and organisations. 3. ed. London: Chartered Institute of Personnel Development, 2002.

ARMSTRONG, M. A handbook of employee reward, management and practice. 2. ed. Philadelphia: Kogan Page, 2007.

ASSIS, M. T. Gestão de programas de remuneração: conceitos, aplicações e reflexões: visão generalista dos programas de remuneração. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2011.

ASSIS, M. T. Indicadores de gestão de recursos humanos: usando indicadores demográficos, financeiros e de processos na gestão do capital humano. 2. ed. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2012.

ASSIS, M. T. Meritocracia: igualitária e justa ou injusta mas desejável? Desafios e oportunidades da meritocracia na gestão do capital humanos. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2014.

BARLOW, J; MAUL, D. Valor emocional: criando fortes vínculos emocionais com seus clientes. São Paulo: Makron, 2001.

CAIRD, J.; ARANWELA, N. The successful implementation of reward and recognition practices at an insurance group in Australia. World at work Journal, [S. l.], p. 73-84, jul./set. 2008.

DANISH, R. Q.; USMAN, A. Impact of reward and recognition on job satisfaction and

motivation: an empirical study from Pakistan. *International Journal of Business and Management*, [Quebec], v. 5, n. 2, p. 159-167, jan. 2010.

DEJOURS, C. O fator humano. 3. ed. Rio de Janeiro: Ed. FGV, 2002.

HERZBERG, F. One more time: how do you motivate employees?. *Harvard Business Review*, Boston, v. 65, n. 5, p. 5-16, sep./oct. 1987. Disponível em: https://kyleshulfermba530.weebly.com/uploads/2/3/4/5/23454770/one_more_time_-_how_do_you_motivate_employees.pdf. Acesso em: 12 jun. 2020.

KOHN, A. Punidos pelas recompensas: os problemas acusados por prêmios de produtividade, planos de incentivos, remuneração variável, elogios, participação nos lucros e outras formas de suborno. São Paulo: Atlas, 1998.

NELSON, B.; ECONOMY, P. The management bible. Addison, NJ: Wiley, 2005.

O'NEAL, S. The phenomenon of total rewards. *ACA Journal*, [S. l.], v. 7, n. 3, p. 6-18, mar./jun. 1998.

SILVERMAN, M. Non financial recognition: the most effective of rewards?. *Institute for Employment Studies*, Brighton, UK, p. 1-16, 2004. Disponível em: <https://www.employment-studies.co.uk/system/files/resources/files/mp4.pdf>. Acesso em: 13 mar. 2020.



Informações do autor

Marcelino Tadeu de Assis: Mestre em Administração pela UNESA. Graduado em Administração pela UCAM. Autor de Livros sobre Remuneração, Benefícios e Meritocracia. Possui experiência em empresas de médio e de grande portes, notadamente em Remuneração, Gestão de Benefícios, Indicadores de Gestão em Recursos Humanos. Professor da Faculdade Cesgranrio (Fundação Cesgranrio). Contato: marcelinoassis@ig.com.br

 <https://orcid.org/0000-0003-4217-1679>