



**unioeste**  
Universidade Estadual do Oeste do Paraná



Administração

## 5 METODOS E TÉCNICAS APLICADOS À GESTÃO DE PESSOAS

### REMUNERAÇÃO E BENEFÍCIOS

Me. Edvin Kalil Freitas Granville

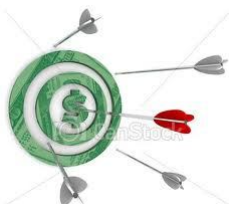
Foz do Iguaçu,

Agosto 2011

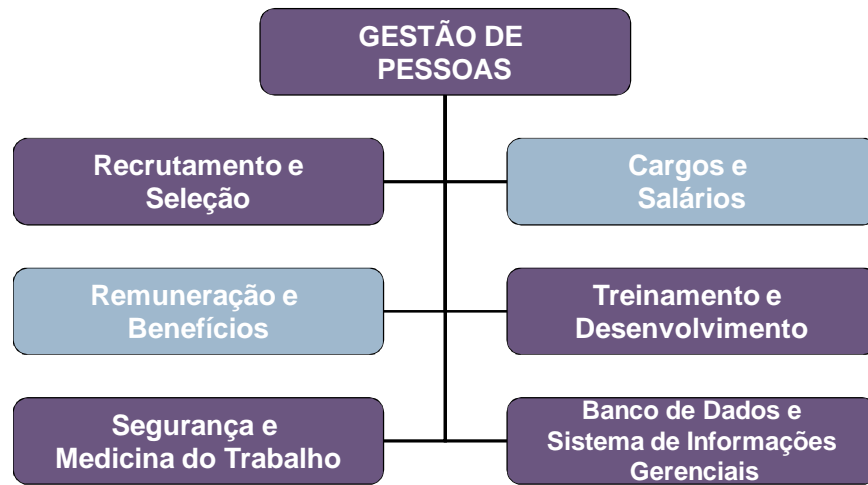
## OBJETIVO



- Refletir sobre os principais aspectos da remuneração, incentivos e benefícios;
- Conhecer os conceitos de remuneração, salário e benefícios;
- Abordar o tema a partir da ótica empresarial.



# 1. RECRUTAMENTO E SELEÇÃO



adaptado de Chiavenato (2010)

# 1. REMUNERAÇÃO



Alguém trabalha de graça?



# 1. REMUNERAÇÃO

## CONCEITO



Remuneração é:

Recompensa decorrente da  
contribuição das pessoas no  
alcance dos objetivos  
organizacionais.



# 1. REMUNERAÇÃO

## OUTROS CONCEITOS



...processo que envolve todas as formas de pagamento ou de recompensas dadas aos funcionários decorrentes do seu emprego.

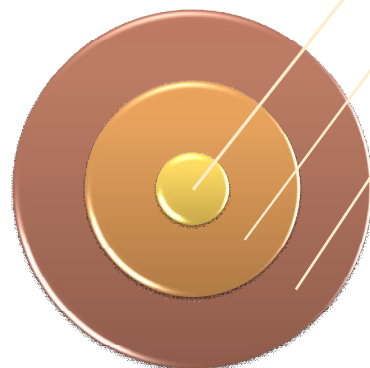
...é a função de RH que lida com as recompensas que as pessoas recebem em troca do desempenho das tarefas organizacionais.

...inclui retornos financeiros e serviços tangíveis, além de benefícios aos empregados como parte das relações de emprego.

...é o pacote de recompensas quantificáveis que um empregado recebe pelo seu trabalho, inclui três componentes: remuneração básica, incentivos salariais e remuneração indireta/benefícios.

...é um processo de troca: de um lado, as expectativas de trabalho por parte da organização e, de outro, a recompensa que uma pessoa recebe pelo seu trabalho.

# 1. REMUNERAÇÃO



## Remuneração Básica:

- Salário mensal
- Salário por hora

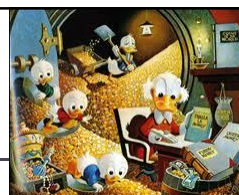
## Incentivos Salariais:

- Bônus
- Participação nos resultados

## Benefícios:

- Seguro de vida
- Seguro saúde
- Refeição subsidiada

# 1. REMUNERAÇÃO



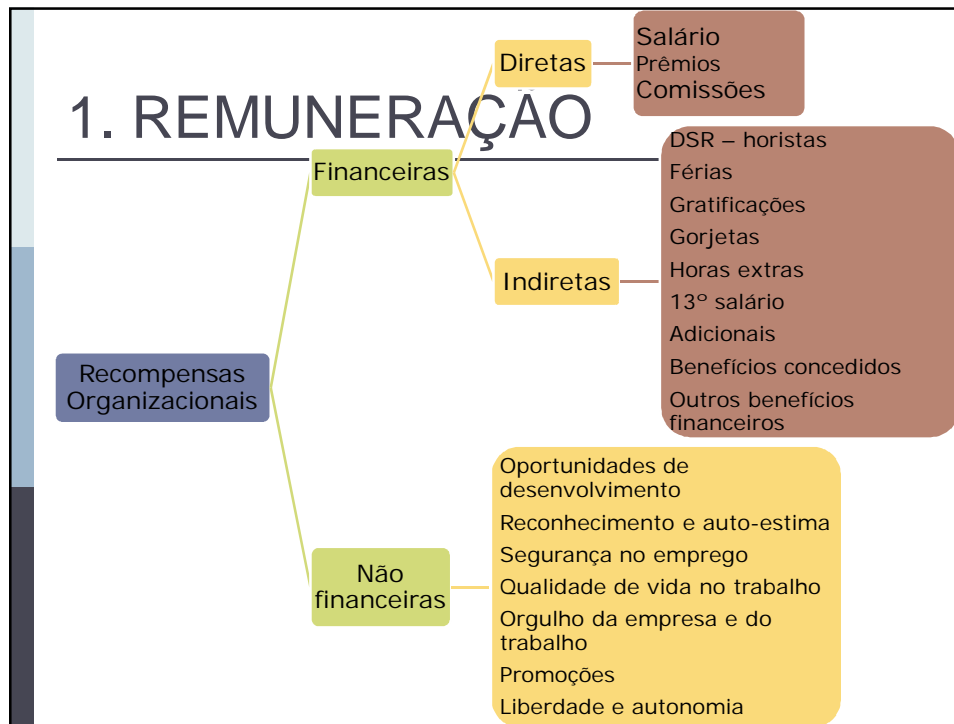
## □ Recompensas financeiras:

- Direta – consiste do pagamento que cada empregado recebe na forma de salários;
- Indireta – é o salário indireto decorrente de cláusula de convenção coletiva do trabalho e do plano de benefícios e serviços sociais oferecido pela organização.

A soma do salário direto e indireto constitui a remuneração.

## □ Recompensas não financeiras: não envolvem valor pecuniário.





# 1. REMUNERAÇÃO



## □ Remuneração é custo ou investimento?

- Algumas empresas investem cerca de 60% em pessoal;
- Em alguns casos os salários e encargos chegam a 80%;
- Este tipo de aplicação tem relação direta com a competitividade de uma organização;
- Melhor remuneração atrai melhores técnicos.



# 1. REMUNERAÇÃO



Salário – é a retribuição em dinheiro ou equivalente paga pelo empregador ao empregado em função do cargo que este exerce e dos serviços que presta durante determinado período de tempo.



Porta moedas!?



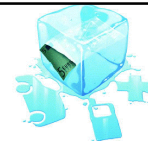
# 1. REMUNERAÇÃO



- Pode ainda ser interpretado como:
  - Pagamento de um trabalho;
  - Medida de valor de um indivíduo na organização;
  - Hierarquia de status na organização;
  - Define o padrão de vida de um colaborador;
  - Representa um investimento para a organização que produz um retorno



# 1. REMUNERAÇÃO



- ❑ Salário nominal – representa o volume de dinheiro fixado em contrato individual pelo cargo ocupado
- ❑ Salário real – representa a quantidade de bens que o empregado pode adquirir com o volume de dinheiro que recebe (poder aquisitivo)



# 1. REMUNERAÇÃO



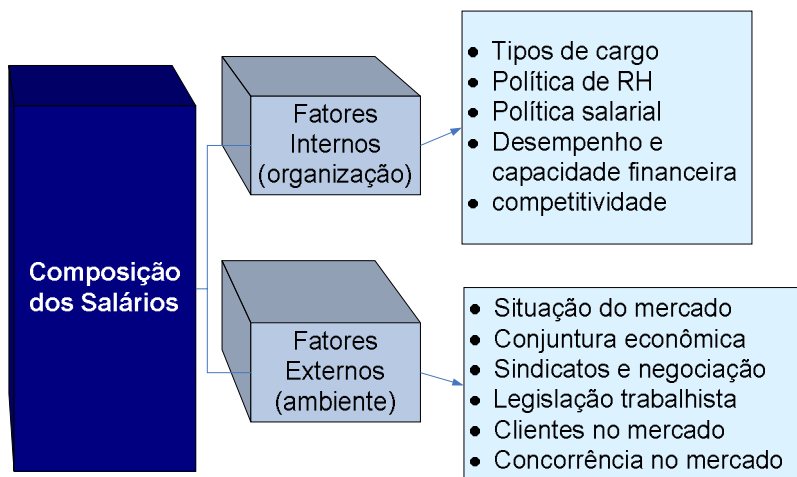
Três tipos de salários:

1. **Por unidade de tempo** – pago conforme o tempo em que a pessoa fica a disposição da empresa (hora, semana, quinzena ou mês);
2. **Por resultado** – quantidade ou número de peças ou obras produzidas pela pessoa (comissões, porcentagem, prêmio, gratificação, etc.);
3. **Por tarefa** – trata-se de uma combinação dos dois tipos anteriores, a pessoa cumpre uma jornada de trabalho ao mesmo tempo que o salário é influenciado pela quantidade de peças produzidas



# 1. REMUNERAÇÃO

## Composição Salarial



# 1. REMUNERAÇÃO



Equilíbrio interno	↔	Equilíbrio externo
Remuneração fixa	↔	Remuneração variável
Ênfase desempenho	↔	Ênfase no tempo de casa
Remuneração cargo	↔	Remuneração pessoa
Igualitarismo	↔	Elitismo
Abaixo do mercado	↔	Acima do mercado
Prêmios monetários	↔	Prêmios não-monetários
Remuneração aberta	↔	Remuneração confidencial
Decisões centralizadas	↔	Decisões descentralizadas

# 1. REMUNERAÇÃO

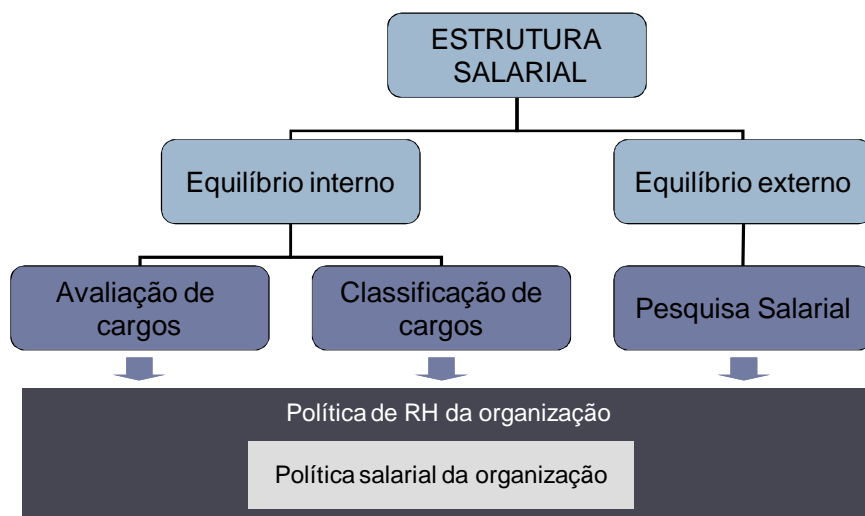
## Administração de salários



“Conjunto de normas e procedimentos utilizados para estabelecer ou manter estruturas equitativas e justas na organização”



# 1. REMUNERAÇÃO



# 1. REMUNERAÇÃO

## Objetivos da Administração de Salários

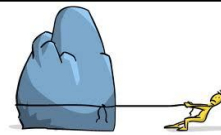
### Hewlett-Packard

- Ajudar a HP a continuar a atrair pessoas criativas e entusiásticas que contribuam para seu sucesso
- Remunerar como as empresas líderes do mercado
- Refletir a contribuição sustentada e relativa de cada unidade ou divisão da HP
- Ser uma empresa aberta e receptiva
- Assegurar tratamento justo e digno
- Ser inovadora, competitiva e eqüitativa quanto à remuneração

### Astra-Merck

- Proporcionar comprometimento e responsabilidade e incrementar o trabalho em equipe
- Balancear os interesses imediatos com os objetivos estratégicos
- Premiar o desempenho excelente
- Promover justiça eqüitativa
- Apresentar simplicidade
- Ser competitiva e pagar acima do nível do percentil 75 no mercado de concorrentes

# 2. INCENTIVOS



- **Remuneração fixa** – ainda predomina, privilegia a padronização e homogeneização dos salários, é estável e permite o controle, porém não motiva;
- **Remuneração variável** - parcela da remuneração creditada periodicamente (trimestre, semestre ou anualmente) que depende dos resultados estabelecidos da empresa, pode ser relativo à área, equipe ou individual.



## 2. INCENTIVOS

	REMUNERAÇÃO FIXA	REMUNERAÇÃO VARIÁVEL
VANTAGENS	<ul style="list-style-type: none"> <li>☐Facilita equilíbrio interno</li> <li>☐Homogeneiza e padroniza</li> <li>☐Facilita administração e centralização</li> <li>☐Permite base lógica e racional</li> <li>☐Foco nas tarefas rotineiras</li> <li>☐Afeta os custos fixos da organização</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>☐Ajusta ao desempenho</li> <li>☐Motivação intrínseca</li> <li>☐Premia bom desempenho</li> <li>☐Foco nos resultados e objetivos</li> <li>☐Auto-avaliação pessoal</li> <li>☐Remuneração adicional</li> <li>☐Não afeta custos fixos</li> </ul>
DESVANTAGENS	<ul style="list-style-type: none"> <li>☐Não motiva, é apenas fator higiênico;</li> <li>☐Não estimula o empreendedorismo</li> <li>☐Elemento de <i>status quo</i></li> <li>☐Remunera o tempo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>☐Requer descentralização</li> <li>☐Altera lógica de estruturas salariais</li> <li>☐Quebra isonomia</li> <li>☐Pode provocar queixas e pressões sindicais</li> </ul>

## 2. INCENTIVOS

### Programas de Bonificação

Empresa	Funcionários	Participantes	Bônus (em salários)	Valor distribuído	Critérios para premiação
Volvo	1.700	1.700	1,8	5,0	Crescimento de vendas, lucro e outros índices de desempenho
Copesul	785	785	1,9 a 2,2	3,2	Resultado operacional e metas da equipe
Heublein	800	40	1,5 a 2,5	0,5	Lucro e geração de caixa da companhia e desempenho pessoal
Rhodia	10.000	350	2 a 4	4,5	Lucro operacional da matriz francesa e da filial e resultados das áreas
Plascar	1.900	1.900	2 a 3	3,0	Variação do patrimônio líquido e metas individuais
Banco Boavista	2.400	2.400	4 a 6	22,0	Lucro do banco, metas dos setores e desempenho individual
Lloyds Bank	800	290	3 a 7	5,5	Lucro do banco e resultados de cada área
Pactual	282	264	23,8	12,6	Lucro do banco e avaliações de desempenho

O bolso recheado: programa de bonificações (valores em US\$ milhões).

## 2. INCENTIVOS



- ❑ Bonificação anual – vinculada ao cumprimento de uma meta;
- ❑ Opção de compra ou distribuição de ações da empresa;
- ❑ Participação nos resultados – Refere-se a uma porcentagem de valor que cada pessoa ou equipe participa dos resultados da empresa (distribuição dos lucros);
- ❑ Remuneração por competências – relaciona-se com o grau de informação e o nível de capacitação de cada pessoa (foco na pessoas e não no cargo)



## 3. BENEFÍCIOS



São certas regalias e vantagens concedidas pelas organizações a título de pagamento adicional dos salários, a todos ou a parte dos funcionários.

Normalmente são oferecidos na forma de pacote de benefícios e serviços que integra a remuneração da pessoa.



### 3. BENEFÍCIOS

#### Origem dos Benefícios

- ❑ Competição entre organizações;
- ❑ Nova atitude das pessoas na sociedade;
- ❑ Exigência dos sindicatos;
- ❑ Impostos ou obrigações tributárias;
- ❑ Contribuir para com o bem-estar dos colaboradores e da comunidade.

Sindicato + Trabalhador = União



### 3. BENEFÍCIOS

#### Tipos de Benefícios

1. Quanto à exigência legal:
  - LEGAIS – férias, Vale Transporte, 13º salário, aposentadoria, seguro, auxílio doença, salário família e maternidade;
  - EXPONTÂNEOS – gratificações, refeições, empréstimo, transporte subsidiado e assistência médica.
2. Quanto à natureza:
  - MONETÁRIOS – 1/3 Férias, 13º salário, etc.;
  - NÃO MONETÁRIOS – refeitório, assistência médica, horário móvel, etc.
3. Quanto ao objetivo
  - ASSISTENCIAIS – serviço social, complementação aposentadoria, creche, etc.;
  - RECREATIVOS – clube, área de lazer, música, esportes, etc.;
  - SUPLETIVOS – estacionamento, convênio, agencia bancária, etc.



## 2. BENEFÍCIOS & ÁREAS DE RH

RECOMPENSAR TALENTOS	Prover (R&S)	Maior atratividade Melhor perfil Melhor qualidade Melhor precisão	MAIOR SATISFAÇÃO
	Aplicar (contratar)	Menor tempo adaptação Melhor adequação Melhor desempenho Melhor avaliação Melhor resultado	
	Desenvolver (T&D)	Melhor incentivo Menor custo Melhores resultados Melhor crescimento	
	Manter	Maior adaptabilidade Maior permanência Melhor clima	

## REVISÃO

---

- ❑ O que são remuneração, incentivos e benefícios?
- ❑ Recompensas organizacionais são importantes? Por que?
- ❑ Cite alguns exemplos de remuneração, incentivos e benefícios.

## REFERÊNCIA

---

- CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas**. 3. ed., Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.