

As funções da Gestão de Pessoas: recompensar pessoas.

Gestão de Pessoas

1. Introdução

Anteriormente, estudamos as funções **Agregar** e **Aplicar** pessoas.

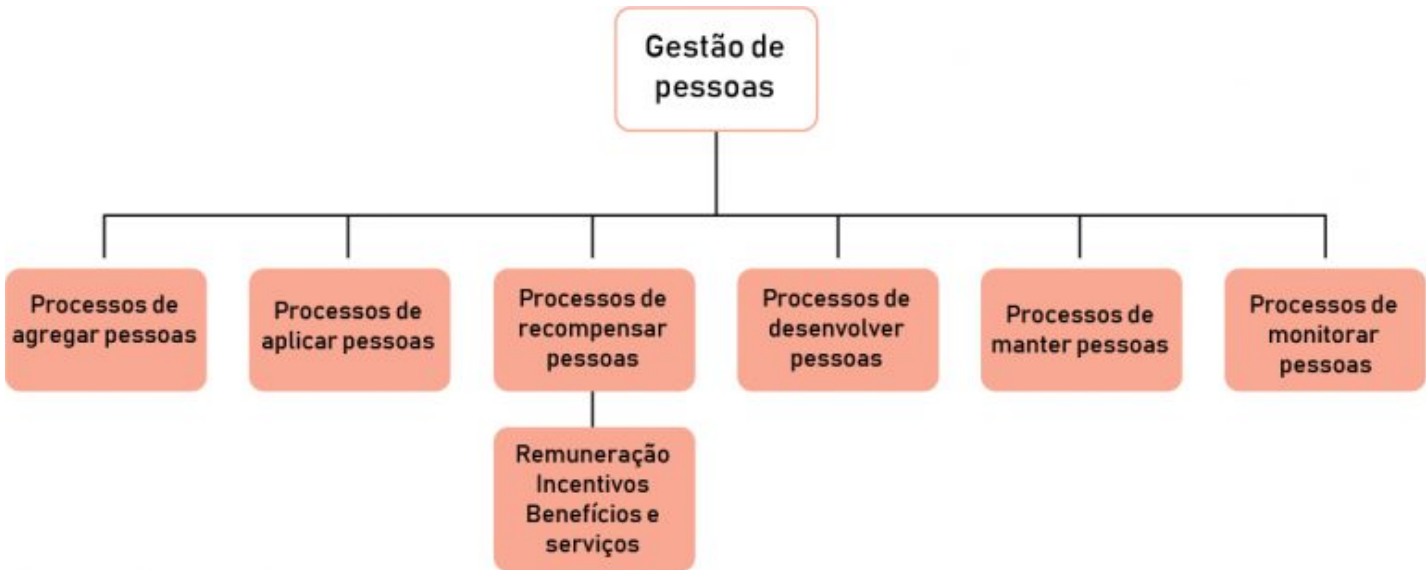
Para relembrar, a função **Agregar Pessoas** diz respeito às ações para captação de talentos e envolve as ações de recrutá-los, selecioná-los e integrá-los à organização.

Já a função **Aplicar Pessoas** envolve sumariamente as atividades de: orientar as pessoas, desenhar seus cargos e avaliar seu desempenho no cargo.

Agora, vamos conhecer a importância da função da **Gestão de Pessoas** de **RECOMPENSAR PESSOAS** e seu impacto direto na motivação dos colaboradores.

“A palavra “**recompensa**” significa **retribuição, prêmio ou reconhecimento** pelos serviços de alguém. A recompensa é o elemento fundamental na condução das pessoas em termos de retribuição, retroação ou reconhecimento do seu desempenho na organização. Deve funcionar como um **reforço positivo** ao elevado desempenho e sustentar, na medida do possível, **a permanência e o engajamento** das pessoas na organização. A **motivação** das pessoas é fundamental nas organizações bem-sucedidas”.

A figura abaixo mostra os processos ligados à função de recompensar pessoas, aos quais passaremos a estudar mais detalhadamente.



Ficou curioso?

Imagino que você esteja aí pensativo, tentando entender de que forma a remuneração, os incentivos e os benefícios podem contribuir para gerar motivação e, principalmente, de que forma você, como gestor de pessoas, pode contribuir neste importante processo.

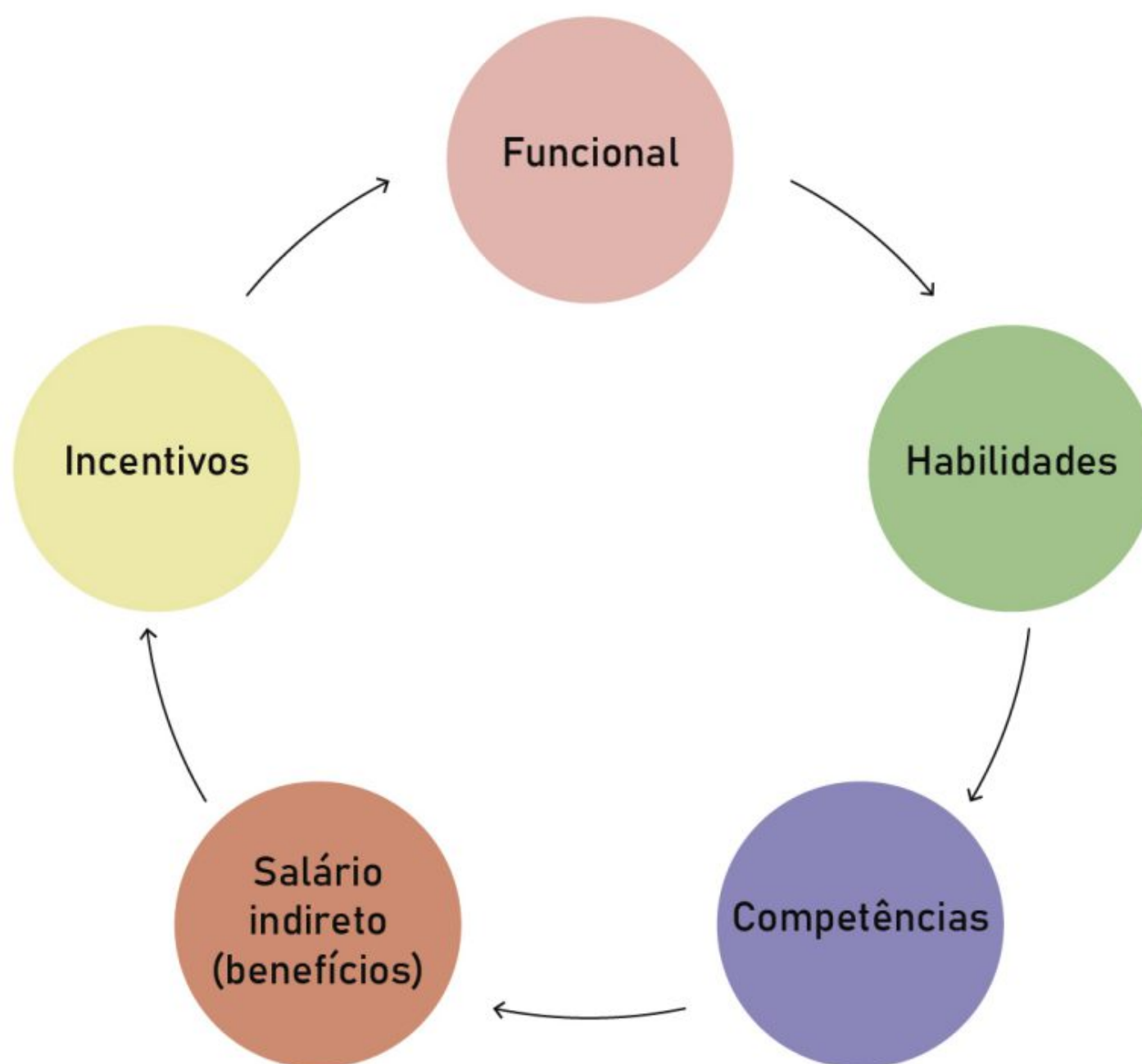
Vamos juntos descobrir?

2. Remuneração

As organizações vivenciam cotidianamente os desafios de manterem-se competitivas e perenes em um mercado com consumidores cada vez mais exigentes. Os desafios são inúmeros: satisfazer clientes cada dia mais exigentes, conquistar e manter mercados, gerar diferenciais para desbancar a concorrência, acompanhar a rapidez do desenvolvimento tecnológico, **motivar suas equipes** e garantir uma convivência harmônica e produtiva, no mesmo ambiente de trabalho de várias gerações. Todas estas variáveis exigem gestores eficazes, flexíveis em suas ações, altamente competitivas, eficientes e competentes no desempenhar de suas atividades.

Uma das formas para **motivar** e **engajar** equipes e gestores alinhando-os aos objetivos organizacionais é a construção de uma excelente **política de remuneração**.

A **remuneração total** (Chiavenato, 2016) de um colaborador é composta por **04 componentes: salário** (parte fixa), **benefícios** (seguro de vida, seguro saúde, tíquete alimentação, vale transporte, plano odontológico, dentre outros), **incentivos não financeiros** (distribuição ações, participação nos lucros e resultados, prêmios em viagens ou bens) e **incentivos salariais** - parte variável da remuneração - (bônus, prêmios, gratificações, participação nos resultados, etc.). Estes e vários componentes constituem o que chamamos de REMUNERAÇÃO TOTAL.



Remuneração total.

Divide-se ainda a REMUNERAÇÃO em **salário direto e indireto**, onde o salário direto é o salário propriamente dito e o indireto é o conjunto de benefícios e incentivos.

Vamos verificar a conceituação de Remuneração, de acordo com a CLT- Consolidação das Leis Trabalhistas:

CLT – DA REMUNERAÇÃO:

Art. 457 - Compreendem-se na **remuneração do empregado**, para todos os efeitos legais, além do **salário** devido e pago diretamente pelo empregador, como contraprestação do serviço, as gorjetas que receber. (Redação dada pela Lei nº 1.999, de 1.10.1953)

§1º - Integram o **salário** não só a importância fixa estipulada, como também as **comissões, percentagens, gratificações ajustadas, diárias para viagens e abonos pagos pelo empregador**. (Redação dada pela Lei nº 1.999, de 1.10.1953)

§2º - Não se incluem nos salários as ajudas de custo, assim como as diárias para viagem que não excedam de 50% (cinquenta por cento) do salário percebido pelo empregado. (Redação dada pela Lei nº 1.999, de 1.10.1953)”

SALÁRIO deriva do latim **salarium**, que significa “**pagamento de sal**” ou “pelo sal”. O termo vem do antigo Império Romano, pelo fato de que o peso do **sal valia como ouro**, pois, antigamente, ele era uma das poucas maneiras para preservar a carne.

Desta forma, as organizações precisam estar atentas, pois salário para empresas e empregados possui significados diferentes, conforme abaixo:

Significado do salário:

Para o colaborador	Para a empresa
<ul style="list-style-type: none">• Sustento• Padrão de Vida• Reconhecimento• Status• Valorização para ele e para a família• Poder de compra	<ul style="list-style-type: none">• Custo• Despesa• Folha Adm. cerca 40%• Fator influenciador do clima organizacional e da produtividade

Para refletir:

Na visão de Gil (2010), as questões ligadas à remuneração são consideradas sempre polêmicas, pois, de um lado, temos os trabalhadores ávidos por um plano de compensação mais adequado ao seu esforço e empenho no trabalho, por outro lado, o temos as empresas com seus limites financeiros estabelecidos pelo próprio mercado ou pelos acionistas.

Várias empresas já entenderam que, para gerar maior engajamento e garantir a retenção de seus talentos, é necessário praticar a **REMUNERAÇÃO ESTRATÉGICA**; desta forma, mesclando modalidades diferenciadas, tende-se a engajar e motivar mais a todos os envolvidos.

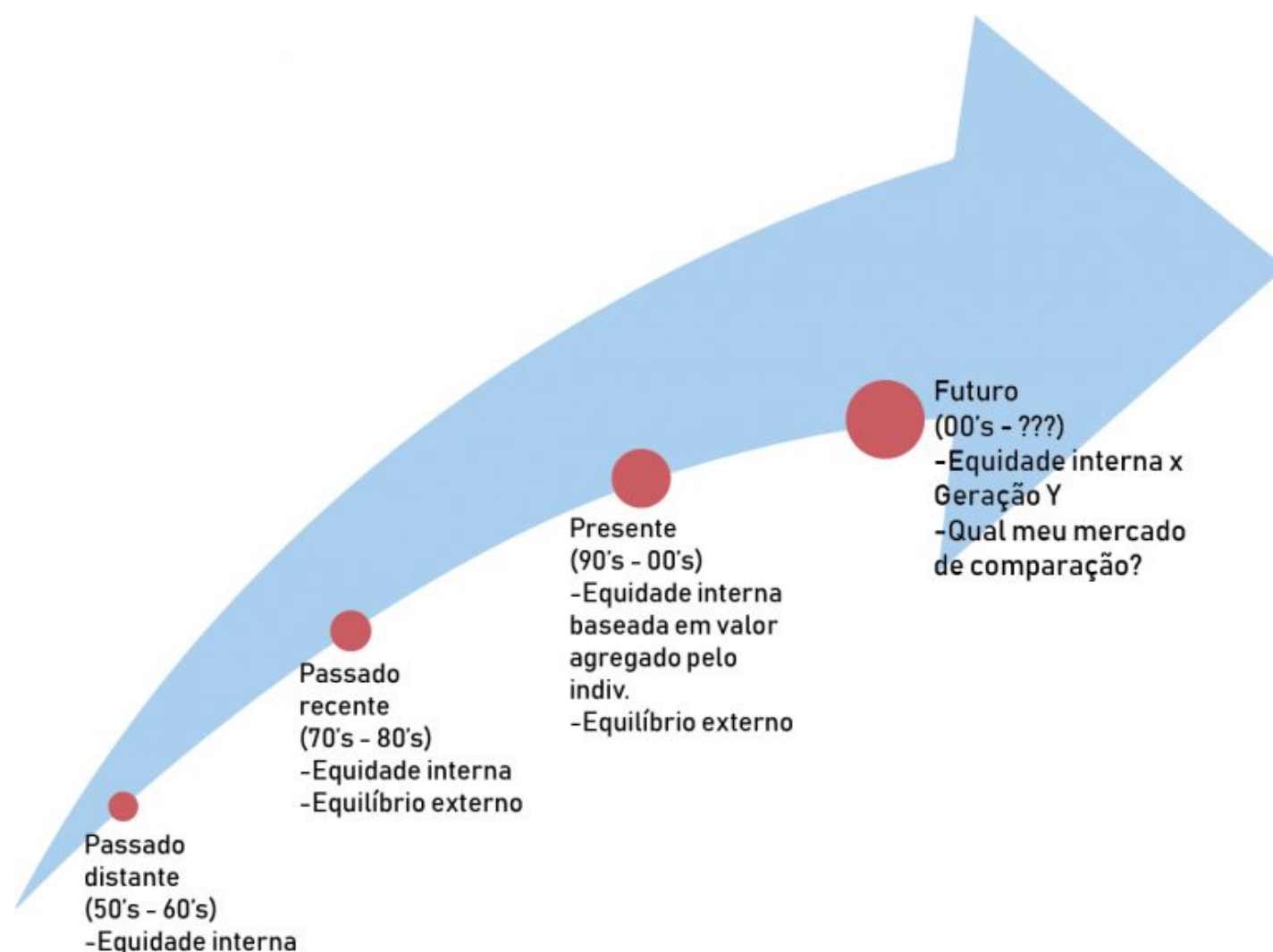
“Remuneração estratégica é o uso de várias modalidades de praticar a remuneração em uma empresa cujo objetivo é o de estimular os funcionários a trabalharem em prol dos objetivos organizacionais”.

Coadunando com esse conceito, Gheno e Berlitz (2011, p. 270- 271) assinalam que:

“O sistema de remuneração estratégica vem sendo utilizado como um diferencial competitivo entre as organizações. Essa forma de remuneração visa beneficiar as pessoas que, dentro de uma empresa, contribuem, de alguma forma, para os resultados da mesma e se destacam como funcionários. Enquanto o sistema de remuneração tradicional recompensa as pessoas somente de acordo com as exigências do cargo, utilizando parâmetros comparativos, a remuneração estratégica complementa o sistema tradicional com outros meios de remuneração.”.

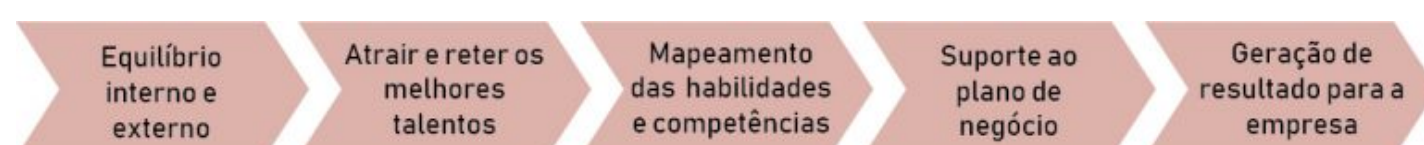
Flannery, Hofrichter e Platen (1997) asseveram que as organizações intentaram novas formas de remuneração que fomentassem um direcionamento para novos valores, como qualidade, serviço ao cliente, prática do trabalho em equipe e esforço coletivo e, deste modo, consequente aumento da produtividade.

Desta forma, a REMUNERAÇÃO ESTRATÉGICA deve vincular as ações das pessoas aos objetivos estratégicos da organização, como uma parceria, onde partilha-se as conquistas.



Comparativo de remuneração.

Nas décadas de 50 e 60, ao remunerar as empresas, buscavam apenas a equidade interna. A partir dos anos 70, além da equidade interna, as empresas passaram a buscar o equilíbrio entre a remuneração praticada internamente e o que o mercado praticava. Nos anos 90, agrega-se ao processo de remunerar a visão de valor agregado, ou seja, o quanto cada colaborador contribui para meu negócio. A partir dos anos 2000, inicia-se uma preocupação com as expectativas das novas gerações e com o mundo globalizado, onde já não comparo meu negócio apenas localmente, ou regionalmente, mas mundialmente.



Papel da Remuneração.

Segundo Chiavenato (2010, p.288), os objetivos da remuneração são:

1. “Atrair e reter talentos na organização;
2. Motivação e obtenção de engajamento comprometido do pessoal;
3. Aumento da produtividade e qualidade no trabalho;
4. Controle de custos laborais;
5. Comprometimento justo e equitativo às pessoas;
6. Cumprimento da legislação trabalhista;
7. Ajudar no alcance dos objetivos organizacionais;
8. “Proporcionar um ambiente amigável e impulsionador de trabalho”.

A política de remuneração ou Plano de Cargos, salários e carreiras determina as regras para **administração dos salários** de uma empresa, sendo de extrema importância que a área de RH, ao construir suas políticas, o faça com base na experiência e *feedback* de seus gestores de pessoas, ou seja, do apontamento deles sobre o que mais motiva seus times.

Sabia dessa?

As políticas de remuneração ou também conhecidas como políticas salariais devem observar:

1. Faixa salarial;
2. Aumentos salariais (progressão, promoção, enquadramentos e aumentos por convenção coletiva ou acordos coletivos de trabalho);
3. Pesquisa salarial;
4. Periodicidade Pesquisa Salarial;
5. Estrutura dos cargos, salários e carreiras;
6. Remuneração variável;
7. Benefícios e incentivos;
8. Participação nos resultados.

Saiba mais sobre a importância da Remuneração Estratégica acessando [este site](#).

2.1. Remuneração X Motivação

Conforme falamos anteriormente, a remuneração traz impactos diretos na motivação dos colaboradores que, por sua vez, proporcionam resultados cada vez melhores e maiores quando motivados.

Conforme Gil (2001), a motivação pode ser entendida como o principal combustível para a produtividade, sendo a chave do comprometimento.

Segundo o autor, é muito mais fácil as empresas conseguirem pessoas competentes do que comprometidas. Por isso, ter gestores que apoiem as decisões organizacionais, conheçam seus times e o que os motivam é fundamental na hora de se definir as políticas de remuneração.

Como a motivação é algo complexo de se definir, alguns estudiosos definiram algumas teorias para explicação deste fenômeno. Aqui em nosso tópico, vamos focar em dois destes estudiosos: o psicólogo Frederick Herzberg com sua contribuição sobre motivação que considera os fatores higiênicos e motivacionais e o psicólogo Abraham Maslow, que desenvolveu a pirâmide de Maslow com a hierarquia de necessidades.

Frederick Herzberg traz sua contribuição com a **teoria dos dois fatores** ou a teoria da **motivação e da higiene**.

Os fatores motivacionais trazem a satisfação ou a não satisfação, já os fatores higiênicos, mais ligados ao ambiente de trabalho, trazem insatisfação ou não insatisfação; exemplo deste último é quando a empresa possui um refeitório - não é um fator motivacional, mas um fator higiênico, cujo fornecimento deste não gera motivação, mais deixa de gerar insatisfação.

Extrínsecos ou higiênicos	Intrínsecos ou motivacionais
Boas condições de trabalho	Realização profissional
Pagamento salário em dia	Reconhecimento
Justiça na remuneração	Trabalhos desafiantes
Padrões claros de supervisão e organiz.	Status
Operações bem coordenadas	Definição precisa das responsabilidades
Suficiência de informação	Participação nas decisões
Comunicação correta	Autonomia

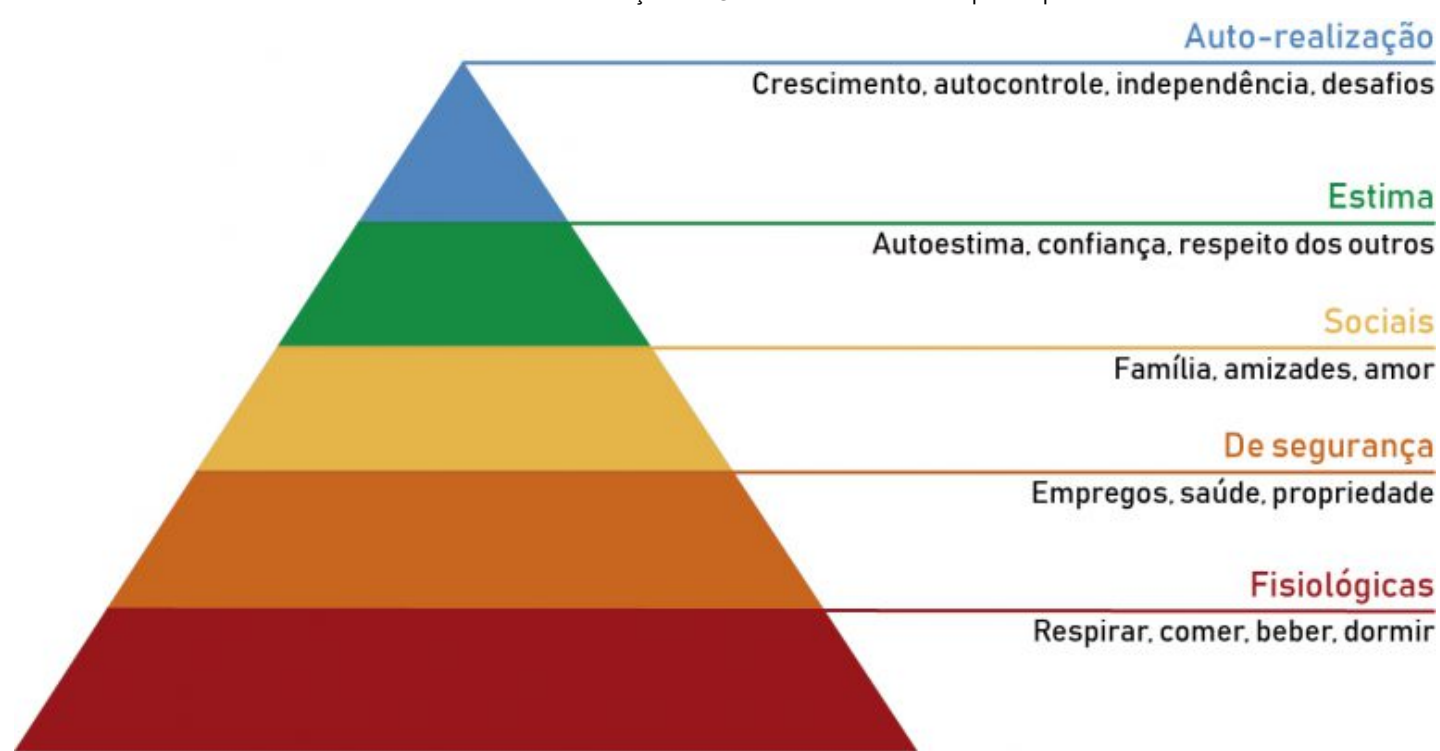
Pessoas seriam “motivadas pelos fatores intrínsecos”. Os fatores extrínsecos influenciam apenas o estado de satisfação.

Para Herzberg, os fatores relacionados com a satisfação e a insatisfação no trabalho são diferentes entre si. O oposto de satisfação não é a insatisfação, mas a não satisfação.

	Ausência	Presença
Fatores Motivacionais	Não satisfação	Satisfação
Fatores Higiênicos	Insatisfação	Não Insatisfação

Fonte: MAXIMIANO (2009, adaptado).

A teoria de Maslow é particularmente importante no ambiente de trabalho, porque ressalta que as pessoas não necessitam apenas de recompensas financeiras, mas também de respeito, reconhecimento e atenção dos outros.



Pirâmide de Maslow.

ATENÇÃO, GESTOR!

Tenha cuidado ao estabelecer políticas, pois elas têm de atender às/ap expectativas/ perfil do seu cliente interno.

Exemplo:

Salário baixo (não atendimento de necessidades fisiológicas) x Previdência Privada.

Com a evolução da administração moderna e a valorização das pessoas no ambiente organizacional, avançavam, as teorias comportamentais, que valorizavam a função do líder como exemplo, como grande incentivador e motivador do desenvolvimento e do desempenho humano.

*“Muitas pessoas entendem erroneamente o que é a motivação, considerando-a como um traço pessoal que uns teriam e outros não, o que leva alguns executivos a rotularem seus funcionários como preguiçosos e desmotivados. A verdade é que a **motivação é o resultado da interação do indivíduo com a situação. Motivação é o processo responsável pela intensidade, direção e persistência dos esforços** de uma pessoa para alcançar determinada meta”.*

Na busca constante pela maximização do desempenho humano focado na excelência, o gestor de pessoas deve ser capaz de motivar seus colaboradores para formarem verdadeiras equipes, com atitudes de comprometimento e engajamento com os objetivos organizacionais.

Saiba mais sobre as teorias motivacionais acessando [este site](#).

3. Benefícios

“**BENEFÍCIOS** são **regalias e vantagens** concedidas a título de pagamento adicional dos salários, a todos ou a parte de seus colaboradores. Constituem, geralmente, um pacote que faz parte integrante da remuneração do pessoal”.

Benefícios visam vantagens tanto à organização, que objetiva principalmente atender as expectativas de curto e longo prazo, no alcance dos resultados e aumento da produtividade, quanto para os colaboradores, que visam trazer incentivos como:

- Melhoria de qualidade de vida dos colaboradores;
- Melhoria do clima organizacional;
- Redução da rotação de pessoal e do absenteísmo;
- Facilidade na atração e na manutenção de recursos humanos;
- Aumento de produtividade em geral.

Poucas empresas exploram este contexto com objetivo de gerar valor e competitividade para sua organização. Os benefícios são implementados na empresa e, na grande maioria das vezes, não são explorados como um diferencial de valor agregado.

O Quadro abaixo identifica as vantagens que a concessão de benefícios sociais pode trazer para a organização e agregar valor ao empregado:

Para a organização	Para o empregado
<ul style="list-style-type: none">• Reduz a rotatividade e o absenteísmo;• Eleva a moral dos empregados;• Eleva a lealdade do empregado;• Aumenta o bem-estar do empregado;• Aumenta a produtividade, reduzindo o custo unitário do trabalho;• Demonstra as diretrizes e os propósitos da empresa para com os empregados;• Reduz distúrbios e queixas;• Promove relações públicas com a comunidade.	<ul style="list-style-type: none">• Oferece conveniências não avaliáveis em dinheiro;• Oferece assistência disponível na solução de problemas pessoais;• Aumenta a satisfação no trabalho;• Contribui para o desenvolvimento pessoal e bem-estar individual;• Oferece meios de melhor relacionamento social entre os empregados;• Reduz sentimento de insegurança;• Oferece oportunidades adicionais de assegurar o <i>status</i> social;• Oferece compensação extra;• Melhora as relações com a empresa;• Reduz as causas de insatisfação.

Fonte: CHIAVENATO, 1998, p. 142 - Vantagens dos benefícios sociais.

3.1. Tipos de benefícios

3.1.1 BENEFÍCIOS LEGAIS

Existem os benefícios legais (Chiavenato, 2016), que são aqueles exigidos pela legislação trabalhista ou previdenciária ou ainda em função de Convenção Coletiva ou acordos Coletivos de Trabalho. São eles: Salário-família, salário-maternidade, férias, 13º salário, aposentadoria, seguro de acidentes de trabalho e auxílio doença.

3.1.2 BENEFÍCIOS FIXOS OU ESPONTÂNEOS

Os benefícios mais comumente concedidos são os chamados **benefícios fixos** ou **espontâneos**: assistência médica, seguro saúde, auxílio odontológico, seguro de vida em grupo, auxílio refeição/alimentação, previdência privada, complementação de aposentadoria, empréstimos, carro, celular, reembolso de combustível, educação, jornais, revistas, educação, etc.

3.1.2 BENEFÍCIOS FLEXÍVEIS

Há empresas que hoje já trabalham com programas de benefícios flexíveis. É mais trabalhosa a sua administração e pode ser mais dispendiosa, mas atende mais ao conceito de **remuneração estratégica** uma vez que se torna mais **atraente e adaptável à necessidade de cada funcionário**.

A empresa disponibiliza um **cardápio de benefícios** com respectivos valores e o funcionário opta por aqueles que mais lhe interessa até o valor disponível de sua cota (a cota pode ser definida para cada categoria profissional ou ainda um percentual do salário).

Há ainda empresas que fazem um **MISTO ENTRE BENEFÍCIOS FIXOS E FLEXÍVEIS**, por exemplo:

- **Fixo:** assistência médica, seguro de vida e auxílio refeição;
- **Flexível:** concede uma cota para que o funcionário faça sua composição.

É importante frisar que muitas empresas atraem e retêm talentos através de **PACOTES ATRATIVOS DE BENEFÍCIOS**.

Saiba mais sobre os Benefícios corporativos e como usá-los para reter e atrair talentos acessando [este link](#).

4. Incentivos

Como forma de incentivar a busca contínua pelo aperfeiçoamento e engajamento com os processos e entregas, entram em cena os **PROGRAMAS DE INCENTIVOS** que visam motivar para garantir o alcance dos objetivos organizacionais.

Conforme estratégias da organização, os gestores podem lançar mão de incentivos de curto e de longo prazos. Vejamos a diferença entre eles:

INCENTIVOS CURTO PRAZO: focados em **resultados e desempenho individuais e organizacionais**. Em geral, são avaliados dentro de um período de 01 ano ou menos e podem gerar pagamentos mensais, trimestral, semestral ou anual.

Exemplos:

- **Bônus ou bônus-meta:** percentual da remuneração anual (ou quantidade de salários) a ser paga ao colaborador se as metas da empresa e as metas individuais forem exatamente atingidas.
- **Sugestões premiadas:** premiações ou % de economia gerada através das sugestões para o autor da ideia premiada. Desta forma, estimula-se a participação dos trabalhadores e a caixa de sugestões de fato funciona para este fim e não só para reclamações.
- **Comissões e prêmios de vendas:** Programa de incentivo de curtíssimo prazo. Em geral, pagos para equipes vendas ou serviços quando batem suas metas.
- **PLR- PARTICIPAÇÃO NOS LUCROS OU RESULTADOS:** É a forma mais comum de Remuneração Variável destinada, principalmente, às áreas técnica, administrativa e operacional da empresa. Amparada pela Lei nº 10.101 de 19/12/2000.

INCENTIVOS DE LONGO PRAZO: relacionados ao atingimento dos objetivos que garantem a **perenidade do negócio** e a **valorização da empresa**. São avaliados em períodos maiores que um ano, em geral, em ciclos de 3 a 5 anos.

Exemplos:

- **Participação acionária:** participação dos colaboradores no capital de empresas que possuem ações nas Bolsas.
- **Previdência privada:** é um plano complementar de aposentadoria. A pessoa escolhe quanto e com que periodicidade contribuir. Se precisar, pode resgatar. O prazo carência varia de 24 a 60 meses para resgate.

5. Conclusão

Como vimos ao longo deste Tópico, os processos de **Recompensar Pessoas** que envolvem a **REMUNERAÇÃO**, os **BENEFÍCIOS** e os **INCENTIVOS** são fundamentais para motivar os colaboradores, engajá-los ao propósito da organização e nela retê-los. Porém, não podemos esquecer que, na construção destas importantes ferramentas, é crucial que equipe de RH e Gestores de Pessoas interajam e alinhem expectativas e características dos colaboradores e objetivos pessoais às diretrizes organizacionais. Desta forma, haverá mútua responsabilidade e aceitação dos planos propostos.

6. Referências

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 3. Ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 4. ed. Barueri, SP: Manole, 2016. xiv, 494 p.

CHIAVENATO, Idalberto. **Remuneração, benefícios e relações de trabalho**. São Paulo, SP: Atlas, 1998. 189 p.

FLANNERY, T. P.; HOFRICHTER, D.; PLATTEN, P. E. **Pessoas, desempenho e salários**. São Paulo: Futura, 1997.

GHENO, Renata; BERLITZ, Jaqueline. Remuneração Estratégica e Pacote de Benefícios: Um Estudo De Caso Aplicado ao Nível Operacional de uma Multinacional. **Revista de Administração da UFSM**, Santa Maria, Rio Grande do Sul, RS .v.4, n.1, p.268-287. Mai./ago.2011.

GIL, Antonio Carlos. **Gestão de pessoas: enfoque nos papéis profissionais**. São Paulo: Atlas, 2001. 307 p. ISBN 8522429529

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Introdução à administração**. 7. ed., rev. e ampl. São Paulo: Atlas, 2009. xix, 404 p.

PONTES, B. R. **Administração de cargos e salários: carreiras e remuneração**. 13. ed. São Paulo, SP: LTr, 2008. 405 p.

ROBBINS, Sthephen P. **A motivação nas organizações**. São Paulo: Saraiva 2004.

YouTube. (2016, agosto, 11). Canal 1. **Como elaborar uma política de cargos e salários?** 3min07. Disponível em: < <https://www.youtube.com/watch?v=-2RrpBcePJI>>. Acesso em: 31 out. 2018.

.....

Ficha técnica

Reitoria:

- Heraclito Amancio Pereira Junior

Vice-reitoria:

- Luciana Dantas da Silva Pinheiro

Pró-reitoria de Planejamento e Administração:

- Edson Franco Immaginário

Pró-reitoria Acadêmica:

- Leda Maria Couto Nogueira

Coordenação Geral Ead:

- Cristiano Biancardi

Coordenação de Conteúdo:

- Vinicius Rosalen

Conteúdo:

- Livia Ferrari Heringer

Orientação de Conteúdo:

- Ivan Nascimento Monteiro

Revisão Gramatical:

- Carolina Augusta Borges Caldeira

Gestão de TI:

- Lucas Sperandio Coradini

Web Design:

- Carlos Augusto Ribeiro Filho
- Fernanda Azevedo Dias
- Nathalia Domitrovic

Ilustração:

- Ray Jonatas Braz dos Santos

Programação:

- Josué de Lacerda Silva
- Victor de Mattos Frossard

Desenho Instrucional:

- Frederico Vescovi Leão

Game:

- Rafael Scandian

