

UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ
FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO, ATUÁRIA, CONTABILIDADE
E SECRETARIADO EXECUTIVO – FEAACS
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

Remuneração e Benefícios

Professora: Suzete Pitombeira

Disciplina: Recursos Humanos I

Equipe:

Ana Beatriz Farias

Maria Viviane Nascimento Barbosa

Paulo Silas Rodrigues Sena

Vanessa Pinto

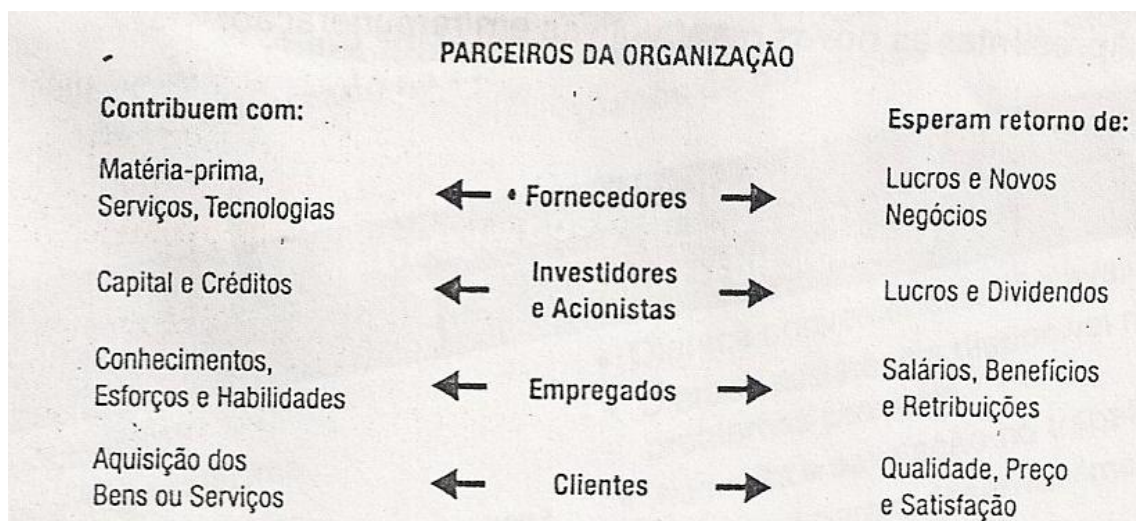
FORTALEZA

Abril - 2010

1. Compensação

Uma organização atinge seus objetivos por meio da união dum conjunto de entradas, como capital, tecnologia, matérias-primas, esforço humano, etc. O elemento humano é parte integral de qualquer que seja a organização, até mesmo naquelas onde há alto grau de informatização.

Entretanto o resultado da união das partes não pode ser exclusivamente o acúmulo delas, mas deve apresentar sinergia, a qual é entendida como a capacidade de gerar, por processo de esforços conjuntos, riqueza diferente da inserida na formação da organização. Por sua vez, é essa riqueza que será distribuída entre as partes interessadas. Os fornecedores que forneceram matérias-primas ou equipamentos esperaram receber em troca do bom desempenho da organização a continuidade dos negócios empreendidos. Os financiadores, investidores e acionistas que acreditaram na organização exigiram sua contraprestação através de juros e dividendos. Os clientes desejaram boa qualidade de produtos e prestação de serviços e, finalmente, os empregados esperarão melhores salários, benefícios e retribuições.



Por isso quando se trata de salários, benefícios e retribuições também se está tratando de retribuição de uma prestação oferecida com antecedência do empregado à organização. Se estes quesitos não são bem considerados quando da definição das políticas salariais, é capaz de haver descontentamento, pois aí haveria um desequilíbrio no intercâmbio pessoas-organização.

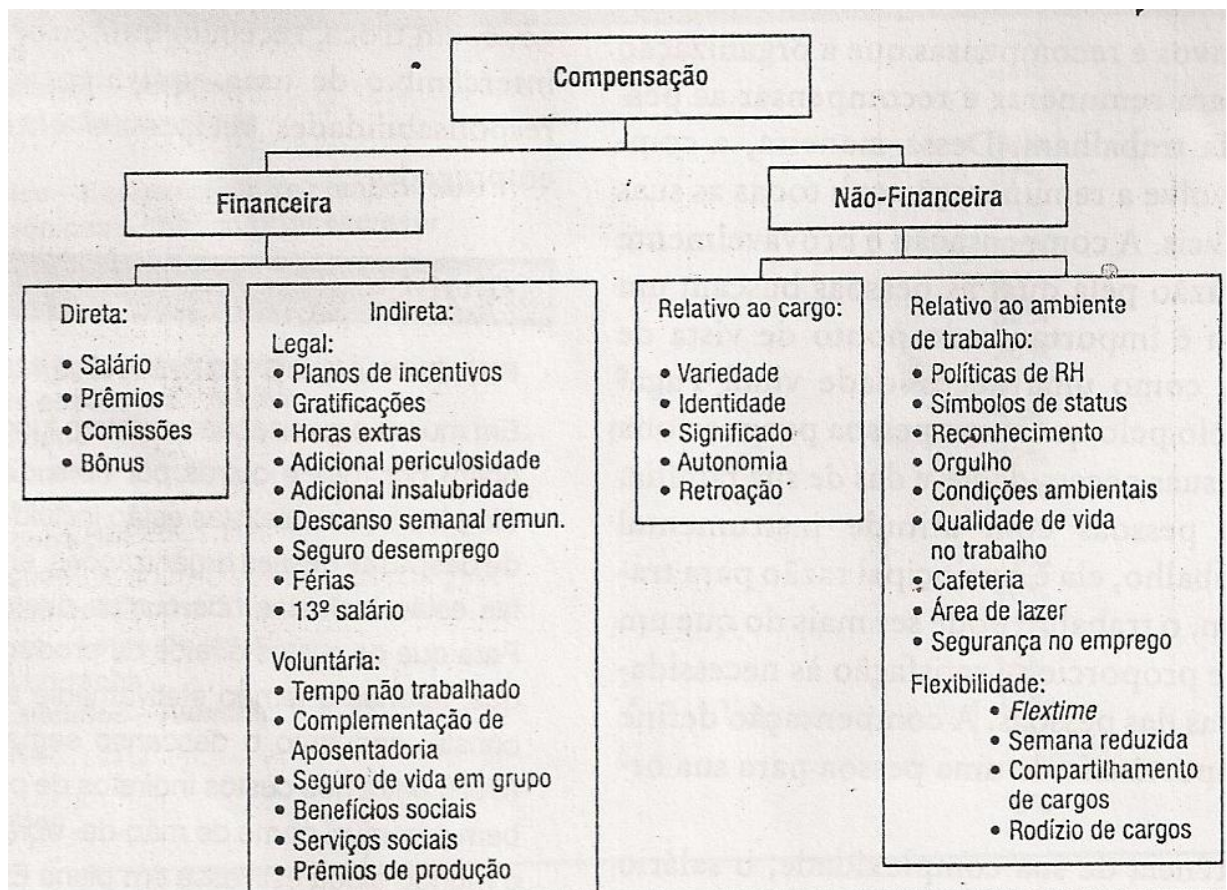
Cada funcionários transaciona seu trabalho para obter essa contraprestação/compensação que poderá ser financeira e não financeira. A compensação financeira poderá ser direta e indireta. A direta consiste no pagamento que cada funcionário recebe na forma de salários, bônus, prêmios e comissões. O salário representa o elemento mais importante, pois 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. A indireta é o salário decorrente de cláusulas de convenção coletiva do trabalho e do plano de benefícios e serviços sociais oferecido pela organização. O salário indireto inclui: férias, gratificações, gorjetas, adicionais(de periculosidade, de insalubridades,

noturno, etc), participação nos resultados e etc. A soma do salário direto com o indireto constitui a remuneração.

Além das recompensas financeiras existem também as recompensas não financeiras, as quais podem ser: orgulho, autoestima, reconhecimento, segurança no emprego. Tal como as financeiras estas recompensas têm significativa importância na satisfação com o sistema de compensação e podem interferir diretamente no desempenho organizacional. Dessa forma entende-se por sistema de compensação o conjunto de recompensa que a organização estabelece para remunerar e recompensar as pessoas que nela trabalham.

A compensação:

- representa o pagamento pelo trabalho oferecido por antecipação;
- constitui uma medida de valoração da pessoa frente á organização;
- coloca uma pessoa em uma hierarquia de status dentro da organização.



1. O salário para as pessoas

O salário representa não somente a troca da força individual das pessoas, mas uma decisão significativa na vida cotidiana, pois quando se decide ou se aceita um cargo/emprego, há um comprometimento, uma promessa de que rotineiramente a pessoa executará suas funções ou atividades. Assim, em troca desse elemento simbólico e intercambiável – o dinheiro -, o homem é capaz de empenhar parte de si mesmo, de seu esforço e de sua vida. O

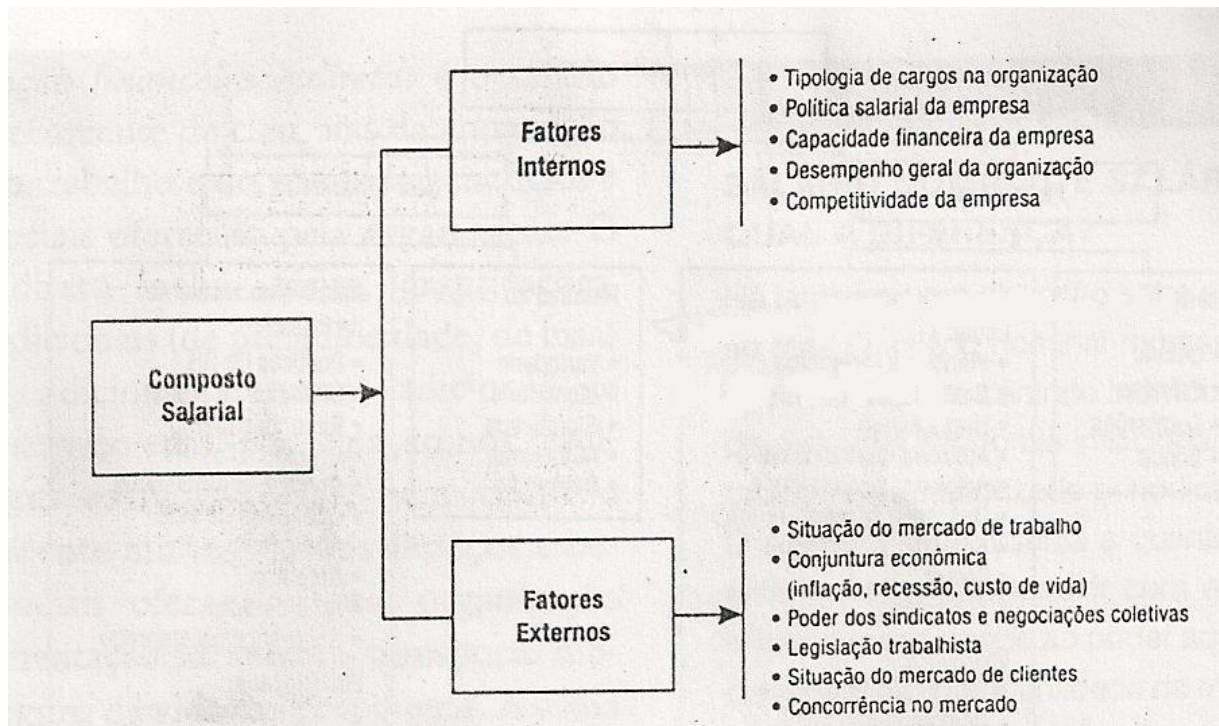
salário pode ser meio ou fim. Quando é meio, ele afigura-se como um intermediário para atingir outros objetivos e quando meio apontará para as necessidades de subsistência.

2. O salário para as organizações

Para as organizações representa custo e investimento. Custo devido ao fato que na composição do preço do produto será incluso e investimento porque representa aplicação de dinheiro em um fator de produção – o trabalho – como uma tentativa de conseguir um retorno maior no curto prazo.

3. O composto salarial

É o conjunto de fatores internos e externos à organização que definem o salário. Não é uma definição simples, pelo motivo que os aspectos do composto salarial não são estanques, mas ao contrário exibem alto grau de inter-relação. Quando alguns atuam como forças oponentes, tais fatores podem servir para anular uns aos outros e estabilizar os salários.



4. Administração de Salários

A administração de salários engloba a organização como um todo porque em todos os setores e níveis organizacionais há pessoas trabalhando remuneradamente. Como as partes duma organização não atuam desconexas, elas tendem a comparar salários. Havendo esta comparação e não havendo justiça nas relações atribuições-salários, eclodirá certa desavença entre os colabores. *Por que fulano trabalha menos e ganha mais? Por que eu trabalho mais e ganho menos?*

É da exigência de equidade que emerge o conceito de Administração de salários: o conjunto de normas e procedimentos que visam a estabelecer e manter estruturas de salários equitativas e justas no que diz respeito (1) aos salários numa relação de comparação com os demais cargos da mesma empresa e (2) aos salários numa relação de comparação com os cargos de outras empresas do mesmo

mercado. A preocupação da equidade leva a definição de formas de avaliação e classificação dos cargos.

5. Avaliação e classificação dos cargos

Avaliar e classificar os cargos visa dar e manter equilíbrio interno dos salários, de maneira a estruturá-los de forma lógica, equitativa, aceitável e justa. A avaliação de cargos é “o processo de analisar e comparar o conteúdo de cargos, no sentido de colocá-los em uma ordem de classes, as quais podem ser usadas como base para um sistema de remuneração”. Doutra forma: a avaliação de cargos relaciona-se fundamentalmente com o preço para o cargo. Como o mundo muda a cada instante e as pessoas e a organização também, os cargos devem ser constantemente remodelados e reavaliados.

6. Métodos de avaliação de cargos

Métodos do escalonamento

É denominado método da comparação simples. Consiste em se dispor os cargos em rol (crescente ou decrescente) em relação a algum critério de comparação. Também é conhecido por método de comparação cargo-a-cargo pelo fato de que cada cargo é comparado com os demais.

Métodos das categorias predeterminadas

Este método se constitui numa variação do anterior. É denominado de método dos escalonamentos simultâneos. Primeiro se faz a divisão dos cargos em conjuntos de cargos (categorias predeterminadas) que possuam certas características comuns. Segundo, faz-se a aplicação do método do escalonamento simples em cada um desses conjuntos ou categorias.

Métodos da comparação de fatores

Os cargos são comparados através de fatores de avaliação propostos por Eugene Benge, a saber:

- Requisitos mentais
- Habilidades requeridas
- Requisitos físicos
- Responsabilidade
- Condições de trabalho

O método exige as seguintes etapas:

1. Escolha dos fatores de avaliação
2. Definição do significado de cada um dos fatores de avaliação
3. Escolha dos cargos de referência
4. Escalonamento dos fatores de avaliação

Métodos da comparação de fatores

Também chamado de método de comparação por fatores e pontos. É o mais aperfeiçoado e o mais utilizado dos métodos. São atribuídos valores numéricos (pontos) para cada elemento do cargo e um valor total é obtido pela soma dos valores numéricos (contagem de pontos).

O método exige as seguintes etapas:

1. Escolha dos fatores de avaliação
2. Ponderação dos fatores de avaliação
3. Montagem da escala de pontos
4. Montagem do Manual de Avaliação de Cargos
5. Avaliação dos cargos através do Manual de Avaliação
6. Delineamento da curva salarial
7. Definição das faixas salariais

7. Pesquisa Salarial

Antes de se definir as estruturas salariais da empresa, deve-se pesquisar e analisar os salários da comunidade a fim de procurar um equilíbrio entre o salário interno da organização e o externo em relação ao mercado de trabalho.

A montagem de uma pesquisa deve-se levar em conta:

- Os cargos a serem pesquisados;
- As empresas a serem pesquisadas;
- A época da pesquisa.

A pesquisa de salários pode ser feita através de questionários, de visitas a empresas, reuniões com especialistas em salários, etc.

Seleção dos cargos de referência

Ao promover a pesquisa salarial, a empresa deve selecionar os cargos que considera como cargos de referência, para testar a sua estrutura salarial. Os cargos de referência são ao mesmo tempo amostras do mercado de salários externos e da estrutura interna de salários da empresa. Por isso, devem ser cuidadosamente selecionados para poderem propiciar comparações claras e adequadas entre a empresa e o mercado.

Seleção das empresas participantes

Os critérios adotados para a escolha das empresas que deverão ser convidadas a participar da pesquisa salarial como amostras do mercado de trabalho são:

- Localização geográfica da empresa;
- Ramo de atividade da empresa;
- Tamanho da empresa;
- Política salarial da empresa;

O número de empresas que se deve compor uma pesquisa salarial varia em função do nível de detalhamento e precisão da pesquisa, bem como do tempo disponível para sua conclusão.

Além dos salários, podem ser pesquisados outros elementos, como informações sobre a política salarial e benefícios que as empresas oferecem (faixas salariais, influência do mérito no salário, aumento por promoções, assistência médica e social), bem como dados sobre o comportamento organizacional (absenteísmo, produtividade).

Colheitas de dados

Definidos os cargos de referência e as empresas-amostras, o passo seguinte é colher as informações para a pesquisa que pode ser feita através de questionários a serem preenchidos pelas empresas participantes, em visitas e troca de informações em reuniões, entrevistas ou e-mails.

Tabulação e tratamento dos dados

De posse dos dados do mercado, a empresa fará a tabulação e o tratamento estatístico dos dados relevantes que permita a comparação com seus salários, para verificar se seu esquema estará satisfatório ou não.

8. Política Salarial

É o conjunto de princípios e diretrizes que refletem a orientação e a filosofia da organização no que tange aos assuntos de remuneração de seus colaboradores. Assim, as normas presentes e futuras, bem como as decisões sobre cada caso individual, devem orientar-se por esses princípios e diretrizes. A política salarial é dinâmica e evolui pela aprendizagem, aperfeiçoando com sua aplicação diante de situações que se modificam com rapidez.

O objetivo da compensação é criar um sistema de recompensas que seja equitativo tanto para a organização como para as pessoas. A política salarial deve levar em conta outros aspectos importantes do sistema de recompensas ao pessoal: benefícios sociais, estímulos e incentivos ao desempenho dedicado dos empregados, oportunidades de crescimento profissional, garantia de emprego, etc.

9. Decorrência dos Salários

Os salários têm vários desdobramentos do ponto de vista legislativo e fiscal. Os encargos sociais são decorrências legais representados por contribuições legalmente estabelecidas. Incidem sobre os salários os cálculos de previdência social, Fundo de Garantia por Tempo de Serviço e outros encargos que são suportados e pagos pela organização quando esta remunera seus empregados.

10. Novas Abordagens em Remuneração

No contexto atual, no mundo globalizado, em constante mudança e com profunda influência da tecnologia da informação, os programas de compensação não poderiam ficar à margem. As

organizações não podem continuar a aumentar indefinidamente os salários em determinadas porcentagens a cada ano para acompanhar os aumentos do custo de vida sem correspondente aumento no desempenho e na produtividade. Por isso, muitas organizações estão deixando os tradicionais métodos fixos de remuneração e adotando um novo onde incluem planos de remuneração flexível por meio do alcance de metas e objetivos estabelecidos consensualmente e remuneração por equipe.

Remuneração Variável

A remuneração fixa privilegia a homogeneização e padronização dos salários, facilita o alcance do equilíbrio interno e externo da remuneração e permite o controle centralizado dos salários através de um órgão de administração salarial. Além disso, dá uma base lógica para a distribuição salarial e focaliza a atividade cotidiana e rotineira das pessoas em função do tempo em que elas trabalham.

Por ser fixa e permanente, a remuneração tradicional não motiva as pessoas a um desempenho melhor. Principalmente quando na empresa os salários são iguais e os desempenhos desiguais. A produtividade das pessoas somente aumenta e se mantém quando elas também têm interesse em produzir mais.

Remuneração variável é a parcela da remuneração total creditada periodicamente (trimestral, semestral ou anualmente, a favor do funcionário). Ela depende dos resultados alcançados pela empresa por meio do trabalho da equipe ou do trabalho isolado de cada funcionário, em determinado período. E o objetivo, seria fazer do funcionário um aliado e parceiro nos negócios da empresa.

A motivação gerada pela remuneração flexível tornou-se um importante empurrão para a retomada dos negócios. Ela resume todas as exigências para um funcionário moderno, pois obriga o profissional a voltar-se para os resultados a ser um empreendedor.

Remuneração por Habilidades

A remuneração por habilidades visa pagar salários com base naquilo que os colaboradores demonstram saber e não com base em seus cargos ocupados. Os planos baseados em habilidades podem ser agrupados em dois tipos:

- Plano baseado no conhecimento: vincula com remuneração com a profundidade do conhecimento relacionado a um cargo ou função, como cientistas e professores. A remuneração baseia-se no conhecimento da pessoa que desempenha o cargo em vez do conteúdo de trabalho.
- Plano baseado em multi-habilidades: vincula a remuneração com o número de diferentes cargos ou funções que o funcionário tem capacidade de desempenhar, com funções operacionais de produção. O aumento salarial decorre da aquisição de novos conhecimentos, mas estes são voltados para um conjunto de tarefas inter-relacionadas.

A diferença entre o sistema baseado no conhecimento e o sistema baseado em multi-habilidades é que neste as responsabilidades do funcionário podem mudar drasticamente em um curto

período de tempo. No primeiro, as pessoas aprofundam seus conhecimentos em uma única função básica, enquanto no segundo desempenham uma variedade de funções, o que requer um sistema de avaliação e de treinamento para que as pessoas atinjam a excelência no desempenho pelo qual são remuneradas.

A análise de habilidades constitui um processo sistemático de coleta de informações sobre o conhecimento ou capacitações necessários para o desempenho de uma função dentro da organização. A premissa fundamental é que os blocos de habilidades requeridas são mais bem descritos, avaliados e certificados se estiverem disponíveis dados precisos a respeito deles em relação ao trabalho.

Remuneração por Competências

Competências significam características das pessoas que são necessárias para a obtenção e sustentação de uma vantagem competitiva. Elas se referem principalmente ao trabalho gerencial e profissional, enquanto as habilidades são utilizadas para avaliar funções técnicas e operacionais. As competências constituem os atributos básicos das pessoas que agregam valor à organização.

Planos de Incentivo

Em uma era de competitividade, a remuneração fixa tornou-se insuficiente para motivar e incentivar as pessoas, promover o comportamento proativo e empreendedor na busca de metas e resultados excelentes. Para incrementar as relações de intercâmbio com seus colaboradores, as empresas estão utilizando planos de incentivo.

Os principais planos de incentivo utilizados no mercado são:

- Planos de bonificação anual: trata-se de um valor monetário oferecido ao final de cada ano a determinados colaboradores em função de sua contribuição ao desempenho da organização. Este desempenho é medido através de indicadores como a lucratividade, produtividade, aumento na participação no mercado, etc.
- Distribuição de ações da organização aos colaboradores: é uma forma de compensação rumo à remuneração flexível para alguns colaboradores.
- Opção de compra de ações da empresa: é uma oferta de ações que são vendidas por preço subsidiado ou transferidas aos colaboradores conforme certos critérios. É uma forma de transformar um acionista por sua própria conta, mas com a ajuda da organização.
- Participação nos resultados alcançados: está relacionado com o desempenho do colaborador no alcance de metas e resultados estabelecidos para um determinado período de tempo. A participação nos resultados é uma percentagem ou fatia de valor com que cada colaborador participa dos resultados da empresa ou do departamento que ajudou a atingir através de seu trabalho pessoal ou em equipe.
- Remuneração por competência: é a remuneração relacionada com o grau de informação e o nível de capacitação de cada colaborador. É a remuneração flexível

que premia certas habilidades técnicas ou competências necessárias ao sucesso da organização.

- Distribuição do lucro aos colaboradores: a participação nos lucros e resultados (PLR) é legalmente regulamentada e significa a distribuição anual de uma parcela dos lucros entre seus colaboradores.

11. Benefícios

Benefícios são os aspectos indiretos da remuneração total dos empregados; eles incluem remuneração fora do trabalho, pagamento de seguro e assistência médica, serviços aos empregados e renda de aposentadoria.

Origens dos benefícios sociais

Os serviços e benefícios sociais têm história recente e estão relacionados com a gradativa conscientização da responsabilidade social da empresa. As origens e o crescimento dos planos de serviços e benefícios sociais devem-se aos seguintes fatores: atitudes e expectativas das pessoas quanto aos benefícios sociais, exigências dos sindicatos, legislação trabalhista e previdenciária imposta pelo governo, competição entre as organizações na disputa pelos talentos, controles salariais exercidos indiretamente pelo mercado mediante concorrência de preços de produtos ou serviços, impostos e contribuições atribuídos às empresas.

Os planos de serviços e benefícios sociais foram inicialmente orientados para uma perspectiva paternalista e limitada e com o propósito de reter talentos e baixar a rotatividade do pessoal. Essa preocupação – muito maior nas organizações cujas atividades se desenvolvem em condições rudes e adversas e onde se torna crítica a definição de incentivos monetários e não- monetários para fixar o pessoal – logo se espalhou às organizações em geral. Hoje, os serviços e benefícios sociais, além do aspecto competitivo no mercado de trabalho, são atividades voltadas para a preservação das condições físicas e mentais dos seus funcionários. Além da saúde, as atitudes dos funcionários são os principais objetivos desses planos.

12. Tipos de benefícios sociais

Os planos de serviços e benefícios sociais são planejados para auxiliar o funcionário em três importantes áreas de sua vida: no exercício do cargo; fora do cargo, mas dentro da empresa; fora da empresa. Quanto a sua exigência pode ser classificados em legais e espontâneos; aqueles são exigidos pela legislação trabalhista, previdenciária ou por convenção coletiva entre sindicatos, como férias, 13º salário, horas extras, etc; já os espontâneos são deliberados pela empresa, como exemplos têm gratificações, refeições, seguro de vida em grupo, entre outros. Quanto à natureza pode ser classificados em monetários e não-monetários. Se referindo aos objetivos dos benefícios é dividido em assistenciais (visam promover o empregado e sua família de certas condições de segurança e previdência em casos de imprevistos ou emergências), recreativos (visam proporcionar ao funcionário condição de

repouso, diversão recreação, higiene mental ou lazer construtivo) e supletivos (visam proporcionar aos empregados certas facilidades, conveniências e utilidades, para melhorar sua qualidade de vida).

13.Previdência social e previdência privada

Com a crise na previdência social - já que o INSS, Instituto Nacional de Seguridade Social, apresenta déficits continuados – muitas empresas estão utilizando planos de previdência privada para garantir o futuro de seus funcionários.

Em resumo, pode-se dizer que é um sistema que acumula recursos que garantam uma renda mensal no futuro, especialmente no período em que se deseja parar de trabalhar. Num primeiro momento, era vista como forma de uma poupança extra, além da previdência oficial, mas como o benefício do governo tende a ficar cada vez menor, muitos adquirem um plano como forma de garantir uma renda razoável ao fim de sua carreira profissional.

Há dois tipos de plano de previdência no Brasil: a aberta pode ser contratada por qualquer pessoa, enquanto a fechada é destinada a grupos, como funcionários de uma empresa, por exemplo.

Fechada é destinada aos profissionais ligados a empresas, sindicatos ou entidades de classe. Em linhas gerais, o trabalhador contribui com uma parte mensal do salário e a empresa banca o restante, valor que normalmente é dividido em partes iguais. Outras empresas, essas mais raras, bancam toda a contribuição.

Uma vantagem imediata é a possibilidade de se deduzir 12% da renda bruta na declaração anual do Imposto de Renda. Estima-se que as empresas de previdência complementar possuam cerca de 126 mil participantes que já desfrutam de benefícios de previdência do setor.

Aberta é oferecida por seguradoras ou por bancos. Um dos principais benefícios dos planos abertos é a sua liquidez, já que os depósitos podem ser sacados a cada dois meses. O número total de participantes de planos abertos é estimado em cinco milhões de pessoas.

Alguns exemplos de previdência fechada são: o FAPI (Fundo de aposentadoria programada individual), o PGBL (Plano gerador de benefícios livres) e o VGBL (Vida gerador de benefício livre).

O FAPI funciona como um plano de previdência privada em que o participante adquire cotas de um fundo de investimento, com o compromisso de contribuir periodicamente, pelo menos uma vez ao ano. O cotista escolhe o perfil da aplicação financeira e no final do prazo contratado pode resgatar todo o capital como pode receber como uma renda mensal.

O PGBL é um plano em que o participante adquire cotas de um fundo de investimento, mas não há periodicidade mínima de contribuição e o resgate pode ser realizado a partir de 60 dias da aquisição.

O VGBL é um plano feito para indivíduos que possuem um horizonte de investimentos em longo prazo. Somente no resgate é que haverá incidência de Imposto de Renda apenas sobre os rendimentos auferidos.

14. Benefícios flexíveis

Ser uma empresa flexível significa adequar-se às diferentes necessidades individuais dos funcionários. Cada pessoa tem necessidades diferentes e que mudam conforme o tempo, para alguns certos benefícios são essenciais, mas para outro grupo pode não ter relevância nenhuma, e isso muda com o crescimento e história de cada pessoa. O importante é que os benefícios sejam úteis para cada pessoa dentro das suas expectativas e necessidades particulares.

Existem quatro alternativas para flexibilizar os planos de benefícios: benefícios-padrão mais benefícios flexíveis (é oferecido os benefícios tradicionais mais algum benefício flexível que cada pessoa utiliza na medida de suas necessidades específicas); benefícios modulares (algumas empresas oferecem um leque de opções diversas dentro de um determinado valor-limite); livre escolha (a empresa concede um valor de benefícios para cada funcionário que utiliza à vontade); cash livre (a empresa define e concede uma verba-limite mensal ou anual para o pagamento de benefícios a cada funcionário).

15. Custos dos benefícios sociais

A remuneração geral que a empresa concede aos empregados é constituída por: remuneração monetária total, que são todas as verbas recebidas em dinheiro; e programa total de benefícios, que é tudo que a empresa desembolsa para compor a remuneração.

Os objetivos de programa de benefícios são: redução da rotatividade e do absenteísmo, melhoria do clima organizacional e realce da segurança no emprego.

Existem princípios que são utilizados como critérios para beneficiar os funcionários, como o princípio de retorno do investimento: que visa um rendimento em termos de produtividade e moral por parte do empregado; o princípio da mútua responsabilidade: onde os custos dos benefícios devem ser compartilhados.

Os benefícios procuram trazer vantagens tanto à organização como ao funcionário, como extensões à comunidade. Mas, se, continuarem crescendo, sobrarão poucos recursos para remunerar os comportamentos de risco e melhorias de desempenho, necessários para que uma organização se mantenha competitiva.