

ADMINISTRAÇÃO DE CARGOS E SALÁRIOS

WEBINAR 06

GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

Professor Tutor José Alfredo Viana

Vamos estudar:

ADMINISTRAÇÃO DE CARGOS E SALÁRIOS

ELABORAÇÃO DE UMA POLÍTICA DE REMUNERAÇÃO

Objetivos da política de remuneração

Política de remunerações

Tipos de recompensas

Da teoria das relações humanas à gestão estratégica de pessoas

Métodos

Apresentação e Análise dos Resultados

O objetivo deste Núcleo Temático é discutir a elaboração de uma política de remuneração.

ADMINISTRAÇÃO DE CARGOS E SALÁRIOS

Por definição, uma política de remuneração ou sistema de recompensas é o conjunto de instrumentos que constituem a contrapartida da contribuição prestada pelos empregados aos resultados do negócio.

As suas bases são:

- Coerência dos componentes da política de remuneração;
- Articulação com os objetivos estratégicos da empresa;
- Critério de atribuição deve basear-se no desempenho e contribuição para os resultados do negócio;
- Ser uma fonte de motivação e produtividade para os empregados.

ADMINISTRAÇÃO DE CARGOS E SALÁRIOS

Para estruturar um sistema de recompensas há que ter em conta a cultura das empresas, nomeadamente a personalidade e os comportamentos dos empregados, e, acima de tudo, os seus objetivos estratégicos.

Um caminho é seguir esses 3 passos:

- Defina os objetivos da política de remuneração
- Escolha a política de remunerações
- Selecione os tipos de recompensas

ADMINISTRAÇÃO DE CARGOS E SALÁRIOS

DEFINA OS OBJETIVOS DA POLÍTICA DE REMUNERAÇÃO

- *Atração e retenção dos melhores empregados:*

Um bom sistema de recompensas atrai os melhores talentos e permite que os que já estão na empresa tenham vontade de permanecer nos seus cargos, o que atualmente é cada vez mais difícil, dada a grande rotatividade de pessoal nas empresas.

- *Motivação e produtividade:*

Os indivíduos valorizam as recompensas pelo trabalho que desempenham, o que os motiva para o desempenho de novas tarefas e para o cumprimento dos objetivos da empresa.

- *Definição da hierarquia:*

ADMINISTRAÇÃO DE CARGOS E SALÁRIOS

O plano de remunerações define e reforça cada um dos níveis da hierarquia de uma empresa.

- *Cultura organizacional:*

A forma como os profissionais são remunerados e as características que são valorizadas ajudam a construir a cultura de uma empresa. As recompensas podem valorizar mais a criatividade, a inovação ou determinadas competências em cada empregado.

ESCOLHA A POLÍTICA DE REMUNERAÇÕES

- *Recompensas por cargo:*

Incluem o salário, os benefícios adicionais e os símbolos de estatuto. É avaliado o cargo, não o desempenho do seu titular.

ADMINISTRAÇÃO DE CARGOS E SALÁRIOS

- *Recompensas baseadas no desempenho ou na antiguidade:*

É um sistema de recompensas baseado no mérito - pelo desempenho ou pelo número de anos de permanência na empresa.

- *Centralização ou descentralização:*

A gestão centralizada consiste numa revisão periódica, feita por um conjunto de peritos, dos salários, benefícios ou símbolos de estatuto.

- *Sistema de recompensas igualitário ou hierárquico:*

- A hierarquização da política de recompensas estabelece uma estreita relação entre o valor da remuneração e o cargo que os empregados ocupam na hierarquia.

ADMINISTRAÇÃO DE CARGOS E SALÁRIOS

SELECIONE OS TIPOS DE RECOMPENSAS

Recompensas intrínsecas

- O tipo de prémios depende muito da cultura da empresa e dos seus objetivos. Para serem eficazes, devem:

Ser prestigiadas e credíveis, mostrando que são um tipo de reconhecimento especial por que vale a pena lutar;

Ser divulgadas - os prémios e os critérios de escolha dos empregados;

Ter uma forte carga simbólica

ADMINISTRAÇÃO DE CARGOS E SALÁRIOS

Salário

É a recompensa mais comum do trabalho dos empregados. Pode ter uma parcela fixa, que inclui o salário base acrescido de subsídios - de alimentação, de doença, entre outros -, e uma variável, que só será atribuído se o empregado tiver cumprido um determinado conjunto de objetivos.

Comissões

São um tipo de normalmente atribuídos à força de vendas da empresa, baseadas nas vendas realizadas em períodos de tempo limitados (um mês, um trimestre ou um ano).

ADMINISTRAÇÃO DE CARGOS E SALÁRIOS

Bônus

A atribuição deste incentivo depende do cumprimento dos objetivos globais, funcionais ou individuais.

Viagens de incentivo

São uma forma de incentivo não monetário que poderá trazer várias vantagens às empresas, que o atribuem, e aos empregados, que o recebem.

Planos de stock options

São um incentivo a longo prazo, que consistem num planos de opção de compra de ações da empresa a um preço pré-determinado decorrido um período de maturidade pré-acordado.

ADMINISTRAÇÃO DE CARGOS E SALÁRIOS

Planos de phantom shares

É atribuído um valor fixado à priori às ações, de acordo com um determinado critério de valorização escolhido.

Planos de stock grants

Consistem na possibilidade de aquisição de ações da empresa a preço reduzido

Benefícios sociais

São atribuídos a todos os empregados e visam suprir necessidades primárias e de segurança - saúde, alimentação, invalidez, entre outras.

ADMINISTRAÇÃO DE CARGOS E SALÁRIOS

Fringe benefits

São benefícios específicos para determinados cargos da empresa, quer devido à natureza das funções quer devido ao grau hierárquico..

Símbolos de estatuto (status)

São benefícios que têm como objetivo distinguir os cargos de topo da hierarquia.

ARTIGO

Marcelino (2015) evidencia que é necessário que a empresa conscientize seus funcionários sobre o seu sistema remuneratório, seu significado e do que é constituído para que assim eventuais mudanças sejam percebidas de um modo favorável à organização.

ADMINISTRAÇÃO DE CARGOS E SALÁRIOS

A remuneração envolve salários e benefícios e faz parte de um sistema de recompensas que pode contribuir para que a organização se torne uma fonte capaz de atrair e reter funcionários mais talentosos, assim como construir vantagem competitiva frente aos seus concorrentes.

Introduzindo uma nova concepção para a administração em relação ao ser humano e o seu comportamento no âmbito organizacional, a **Teoria das Relações Humanas** contestou aspectos criticados nas teorias e modelos apresentados pelas escolas anteriores.

Wood Jr. e Picarelli (2004) destacam que, devido às mudanças econômicas, tecnológicas e sociais é importante que as empresas busquem alinhar as práticas de gestão de pessoas às estratégias organizacionais, dando espaço à gestão estratégica de pessoas.

ADMINISTRAÇÃO DE CARGOS E SALÁRIOS

Introduzindo uma nova concepção para a administração em relação ao ser humano e o seu comportamento no âmbito organizacional, a **Teoria das Relações Humanas** contestou aspectos criticados nas teorias e modelos apresentados pelas escolas anteriores.

Wood Jr. e Picarelli (2004) destacam que, devido às mudanças econômicas, tecnológicas e sociais é importante que as empresas busquem alinhar as práticas de gestão de pessoas às estratégias organizacionais, dando espaço à gestão estratégica de pessoas.

REMUNERAÇÃO

A valorização do bem estar e a promoção da qualidade de vida do funcionário vêm ganhando espaço nos processos decisórios das organizações. Nesse sentido, destaca-se o papel da remuneração, que pode ser considerada como uma forma de proporcionar estabilidade para o

ADMINISTRAÇÃO DE CARGOS E SALÁRIOS

trabalhador, bem como, potencializar desempenhos melhores e reduzir o turnover da empresa, constituindo uma das ações da Gestão de Pessoas.

SALÁRIO

A remuneração direta, mais conhecida como salário, segundo Marras (2009), é um termo que pode ser definido de muitas formas, dependendo de como o mesmo é aplicado e apresentado ao empregador. Existem dois fatores que exercem influência sobre os salários atribuídos aos funcionários:

Fatores internos: políticas de remuneração adotadas pela empresa, o valor atribuído ao trabalho, o valor do funcionário no exercício de seu cargo e a capacidade de pagar do empregador.

ADMINISTRAÇÃO DE CARGOS E SALÁRIOS

Fatores externos: o custo de vida, as faixas salariais, as condições do mercado de trabalho e os requisitos legais de negociação coletiva

BENEFÍCIOS

Considerados como formas de compensação indireta os benefícios compõem o sistema de remuneração, que segundo Milkovich e Boudreau (2009) incluem gratificações alheias ao trabalho como, planos privados de seguros, serviços aos empregados e renda de aposentadoria.

ADMINISTRAÇÃO DE CARGOS E SALÁRIOS

MÉTODOS DA PESQUISA

Por se tratar de uma pesquisa qualitativa, os dados foram coletados por meio de entrevistas semi estruturadas, que foram realizadas por meio de um roteiro com questões formuladas antecipadamente, no intuito de orientar a entrevista e levantar os temas necessários para o estudo.

ADMINISTRAÇÃO DE CARGOS E SALÁRIOS

RESULTADOS

Caracterização da Empresa:

O presente estudo ocorreu em uma empresa que atua no desenvolvimento de softwares e atualmente possui 40 funcionários.

Através da entrevista foi possível notar, em um primeiro momento, que os programadores quando questionados sobre a forma de remunerar da empresa apresentaram pouca compreensão sobre o significado de remuneração.

A falta de compreensão, por parte do funcionário, em relação à sua remuneração, pode desencadear uma série de problemas para organização, tais como, insatisfação no ambiente de

ADMINISTRAÇÃO DE CARGOS E SALÁRIOS

trabalho, considerar o salário oferecido insuficiente, e, conseqüentemente, queda de qualidade no trabalho e a não percepção de eventuais incentivos e benefícios.

ADMINISTRAÇÃO DE CARGOS E SALÁRIOS

De acordo com Aquino (1980), para o trabalhador, o salário excede características de uma variável econômica, ele representa uma relação diferente e está associado a sua situação social e econômica bem como o seu status perante a sociedade, dessa maneira o indivíduo tende a buscar melhores condições salariais, no intuito de suprir suas necessidades de sobrevivência e de consumo.

Desse modo, Marras (2009) reforça que o programa de benefícios pode garantir um baixo índice de rotatividade, contribui com a melhoria da qualidade de vida dos empregados e torna a organização mais competitiva no mercado de trabalho.

De modo geral, os resultados levantados neste estudo demonstraram que, apesar dos funcionários da empresa de software ALFA não apresentarem pleno conhecimento sobre o tema remuneração, pode-se observar que, na visão deles, há uma percepção positiva em relação às estratégias remuneratórias utilizadas pela empresa, e que estas tem contribuído para o alcance de bons

ADMINISTRAÇÃO DE CARGOS E SALÁRIOS

resultados, isso se deve ao fato de que, para a maioria dos entrevistados, o salário oferecido e os benefícios, em destaque a participação nos resultados, tem sido fonte de estímulo para o alcance das metas empresariais e de uma maior produtividade

ADMINISTRAÇÃO DE CARGOS E SALÁRIOS – WEBINAR

Grato pela atenção e disponibilidade!

GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

Professor Tutor José Alfredo Viana