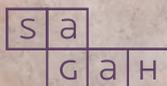


GESTÃO ESTRATÉGICA DE CARGOS, SALÁRIOS E DESEMPENHO

Lisiane Boscardin Wolff



SOLUÇÕES
EDUCACIONAIS
INTEGRADAS

Programas de benefícios

Objetivos de aprendizagem

Ao final deste texto, você deve apresentar os seguintes aprendizados:

- Explicar o que é benefício dentro da política de gestão de pessoas de uma organização.
- Distinguir os tipos de benefícios dentro das classes salariais em uma organização.
- Diferenciar benefícios de incentivos salariais.

Introdução

Embora seja importante, a remuneração não é mais o principal fator considerado na decisão de mudar de empresa. Todo o pacote de vantagens que a empresa oferece pode atrair o funcionário. Em razão disso, surge a remuneração estratégica, um subsistema da gestão de recursos humanos. Além de atrair e reter talentos, a remuneração estratégica pode ajudar a melhorar o clima da organização. Auxilia, também, na administração dos níveis salariais pagos aos empregados por meio das políticas de cargos e salários. Por meio de instrumentos e políticas que incentivem os colaboradores a buscar o que a empresa espera deles, a remuneração estratégica pode ajudar a atingir os resultados esperados.

A política de benefícios e incentivos cria um ambiente favorável à motivação, além de ser considerada uma ferramenta estratégica tanto para as ações de recursos humanos quanto para o *marketing* institucional das empresas.

Neste capítulo, você vai estudar a importância dos benefícios nas políticas de gestão de pessoas e conhecer os tipos de benefícios que uma organização deve ou pode oferecer. Além disso, vai ler sobre a diferença entre benefícios e incentivos salariais.

Benefícios na política de gestão de pessoas

No início do século XX, com a estabilidade dos empregos, a remuneração era uma tentativa de compensar o trabalho rotineiro e repetitivo (CHIAVENATO, 2014). Na década de 1950, passou-se a considerar a saúde e o bem-estar dos funcionários como fatores motivacionais, e os sindicatos cobravam aumento e inovação nos benefícios, o que resultou na criação de vários programas (IVANCEVICH, 2011). É possível perceber, portanto, que a remuneração fixa não consegue motivar pessoas para atingirem metas da empresa.

Benefício é tudo que a organização oferece ao empregado além do salário, o que corresponde a aproximadamente 30% da folha de pagamento de uma empresa. Nos últimos 20 anos, esse custo aumentou mais que os salários, principalmente por conta do aumento no custo de assistência médica e hospitalar (BATEMAN; SNELL, 2012). Para muitos autores, como Moreira (2009), Araujo e Garcia (2009), o empregador oferece benefícios que estejam alinhados com os objetivos da organização e que motivem os funcionários a atingir esses mesmos objetivos. O programa de benefícios oferecido depende de alguns aspectos, listados a seguir (CHIAVENATO, 2008).

- Aspectos legais: benefícios que toda organização deve oferecer em função de determinações legais, assegurando condições mais adequadas de trabalho a todo o corpo funcional.
- Condições internas da organização (benefícios supletivos): benefícios presentes na organização que favorecem todas as pessoas independentemente da posição que ocupam. Exemplo: cantina.
- Aspectos sociais: responsabilidades que a organização assume e desenvolve para o bem-estar das pessoas dentro de grupos específicos. Exemplo: esportes.
- Atividades exercidas: benefícios individuais, mas muitas vezes diferenciados de acordo com a posição exercida e/ou diferenciados por salário, desenvolvidos para estimular a produtividade e a satisfação profissional.

Conforme a Academia Pearson (2010), os benefícios são também conhecidos como **remuneração indireta** e advêm das lutas sindicais, cujo objetivo era garantir o bem-estar e a segurança dos empregados. Na mesma linha, Ivan-

cevich (2011, p. 356) explica que são “[...] serviços assistenciais oferecidos ao funcionário [...] como compensação financeira indireta” e estão divididos em quatro categorias:

1. pagamento obrigatório por lei de seguridade social, seguro privado e plano de aposentadoria;
2. remuneração de horas não trabalhadas;
3. pagamento extra por desempenho, exceto bônus;
4. custos de serviços subsidiados, como refeitório ou vale-refeição, uniformes e assim por diante.

Marras (2016) entende que os programas ou planos que o empregador oferece, juntamente ao salário, compõem a remuneração do colaborador. Chiavenato (2008, p. 340), por sua vez, define benefícios como “[...] certas regalias e vantagens concedidas pelas organizações, a título de pagamento adicional dos salários à totalidade ou a parte de seus funcionários”. Conforme o autor, as próprias organizações definem o plano que vão oferecer, visando atender aos objetivos tanto da empresa quanto do empregado. Os principais objetivos da empresa ao oferecer programas de benefícios, conforme Ribeiro (2015), são:

- melhorar a qualidade de vida para os empregados e seus familiares;
- suplementar o papel do Estado;
- manter a empresa competitiva;
- atrair e reter os melhores profissionais disponíveis no mercado;
- motivar o pessoal e elevar o grau de satisfação no ambiente de trabalho;
- cumprir uma finalidade social;
- atender à norma de convenção coletiva;
- reduzir faltas, atrasos, entrada tardia e saídas antecipadas;
- prevenir e reduzir doenças na força de trabalho.

Conforme Chiavenato (2009, p. 356-357), os **programas de benefícios** “[...] surgiram como uma perspectiva paternalista e unilateral para reter pessoas e reduzir a rotatividade e o absenteísmo” e reforçam a competitividade da empresa no mercado. Para conseguir isso, estabelecem objetivos individuais, econômicos e sociais (Quadro 1).

Quadro 1. Objetivos organizacionais com o programa de benefícios

Objetivos individuais	Atender às necessidades individuais das pessoas, proporcionando uma vida pessoal, familiar e de trabalho mais tranquila e produtiva. Visam proporcionar condições para que cada pessoa possa desligar-se das preocupações cotidianas e concentrar-se nas atividades do trabalho para satisfazer necessidades mais elevadas.
Objetivos econômicos	Devem funcionar como elemento de atração e retenção de pessoal (reduzir a fadiga física e psicológica das pessoas, apoiar o recrutamento de pessoas e atrair talentos, reduzir o <i>turnover</i> (rotatividade de pessoal) e reter os empregados, reduzir o absenteísmo, melhorar a qualidade de vida das pessoas e minimizar custos das horas trabalhadas).
Objetivos sociais	Devem preencher deficiências, lacunas ou carências da previdência social, do sistema educacional e dos demais serviços prestados pelo governo ou pela comunidade, como transporte e segurança.

Fonte: Adaptado de Chiavenato (2008).

Gestão de programas de benefícios

De acordo com Ivancevich (2011), para tomar decisões a respeito de benefícios e serviços assistenciais, o empregador precisa levar em conta uma série de fatores, como:

- os programas obrigatórios necessitam de fundos;
- há poucas evidências de que os benefícios e os serviços assistenciais efetivamente motivam o desempenho e de que eles necessariamente aumentam a satisfação;
- a maioria dos funcionários veem os benefícios e serviços assistenciais oferecidos pela empresa como um direito;
- os sindicatos, a concorrência e as tendências setoriais continuam a pressionar o gestor a oferecer ou aumentar os benefícios voluntários;
- os custos dos benefícios e serviços assistenciais oferecidos continuam a aumentar significativamente.

Os programas de benefícios devem atender aos objetivos tanto das organizações quanto dos empregados. Algumas empresas oferecem planos de benefícios fixos, ou seja, iguais para todos os funcionários. Outras empresas oferecem planos flexíveis, em que os funcionários podem escolher, entre algumas opções, os benefícios que melhor atendem a suas necessidades. Para Marras (2016), os planos fixos pressupõem que a empresa tenha uma postura paternalista e de controle, porque “sabe o que é melhor para os seus funcionários”; já os planos flexíveis pressupõem maturidade da empresa e exigem alto nível de participação e envolvimento dos funcionários.

Um plano de benefícios pode atender a dois tipos de necessidades do indivíduo: intrínsecas — necessidades endógenas, que nascem e florescem no interior do indivíduo e são, em geral, de caráter psicológico, como socialização e relacionamentos — e extrínsecas — necessidades exógenas, que têm origem no mundo externo do indivíduo e fornecem, em geral, a satisfação de fatores físicos, como incentivos financeiros (MARRAS, 2016).

Para gerenciar um pacote de benefícios, deve-se considerar também a relação custo–benefício para a empresa. Além disso, é necessário levar em conta o princípio do retorno sobre o investimento e o da mútua responsabilidade. O primeiro diz respeito ao retorno que o funcionário traz para a organização em troca do plano de benefícios. Isso acontece quando ele aumenta a qualidade do seu serviço, por exemplo. O segundo princípio diz respeito à responsabilidade sobre os custos de benefícios, que deve ser compartilhada entre a empresa e os funcionários (CHIAVENATO, 2009). No entanto, segundo Ribeiro (2015), são os clientes quem pagam as despesas dos benefícios, uma vez que as organizações vão lançar esse custo no valor dos produtos e serviços.

Bohlander e Snell (2009) afirmam que, para atingir uma boa qualidade com o programa de benefícios, deve-se eleger benefícios que atendam às necessidades importantes dos funcionários e aos objetivos estratégicos da organização. Além disso, é importante administrar o programa de forma efetiva, com medidas que garantam benefícios justos e compatíveis com o mercado. Marras complementa lembrando que o perfil de profissional que a empresa busca precisa aceitar os benefícios que ela oferece.



Fique atento

Além dos salários e dos benefícios, o empregador precisa pagar os encargos sociais discriminados em lei. Essas obrigações legais são acrescidas ao pagamento dos seus empregados. São elas: Instituto Nacional de Seguro Social (INSS); Fundo de Garantia por Tempo de Serviço (FGTS); férias; décimo terceiro; vale-transporte; Programa de Integração Social e Programa de Formação do Patrimônio do Servidor Público (PIS/Pasep) e Grau de Incidência de Incapacidade Laborativa Decorrente dos Riscos Ambientais do Trabalho (GILRAT) (RIBEIRO, 2015).

Tipos de benefícios

Os planos de benefícios são regulamentados e se dividem em dois grupos: os compulsórios e os espontâneos. Os **compulsórios** são aqueles exigidos por legislação trabalhista, previdenciária ou por convenções coletivas entre sindicatos, como férias e décimo terceiro salário. Os **espontâneos** são aqueles que os empregados escolhem oferecer ou não, como refeitório e convênio médico (COBÊRO; DAOLIO, 2017). Existe uma variedade de ofertas no mercado, e algumas empresas já têm buscado adequar a oferta com as preferências dos empregados (BATEMAN; SNELL, 2012).

A política de benefícios evoluiu de tal forma que hoje já se fala em oferecer benefícios personalizados ao gosto (ou de acordo com as necessidades) de cada funcionário (benefícios **flexíveis**). Para atender às diversas classes salariais (diretor, gerente, analista, entre outras), algumas empresas têm optado por programas de benefícios com *menu* de opções (benefícios *à la carte*). Os empregados escolhem, dentro de uma série de opções, aquelas que melhor se ajustam as suas necessidades e formam um pacote de benefícios sob medida (BATEMAN; SNELL, 2012; ARAUJO; GARCIA, 2009). A organização elenca diversas possibilidades associadas a uma pontuação advinda do cargo que o empregado ocupa, e este utiliza os pontos para escolher benefícios que se adequem ao que precisam. Com a distribuição dos pontos, cada benefício terá uma pontuação associada, compondo o melhor plano.

Bateman e Snell (2009, p. 175) definem benefícios flexíveis como “[...] programa de benefícios em que os funcionários recebem créditos que podem usar em benefícios adequados às suas necessidades individuais”. Marras

(2016) reforça que as organizações brasileiras concedem benefícios de acordo com os grupos hierárquicos constituídos na sua estrutura, isto é, para cada nível organizacional há um plano de benefícios diferenciado. Por questões legais, devem ser documentados no acordo coletivo.

O modelo flexível é amplamente empregado no exterior. Conforme Chia-venato (2009), Araújo e Garcia (2009) e Ivancevich (2011), traz uma série de vantagens:

- propicia a todos os empregados a escolha de benefícios que atendam melhor as suas necessidades individuais;
- aumenta a satisfação e a motivação dos empregados, o que impacta positivamente no desempenho;
- é especialmente eficaz para equipes mais jovens que valorizam a liberdade de escolha;
- empresas com possibilidade de benefícios flexíveis tendem a ter maior probabilidade de atração de talentos e retenção de empregados;
- possibilidade de readequação das estratégias para redução de custos com benefícios.

No entanto, os autores apontam como desvantagem a possibilidade de ocorrer uma ação reclamatória trabalhista sobre a validade do pacote de benefícios oferecido aos empregados, visto que a legislação brasileira determina a isonomia (igualdade salarial). Essa questão pode ser analisada com a atualização das leis trabalhistas no nosso País. As leis que orientam o estabelecimento de vínculos empregatícios e políticas remuneratórias da Consolidação das Leis do Trabalho (CLT) foram recentemente atualizadas pela Reforma Trabalhista, Lei nº. 13.467, de 13 de julho de 2017 (BRASIL, 2017). Antes mesmo da Reforma Trabalhista, as empresas já vinham ofertando pacote de benefícios atrativos para seus colaboradores, como carro e pagamento da escola dos filhos, dada a alta competitividade do mercado e a crescente preocupação em reter talentos em tempos de crise econômica. Com a Reforma Trabalhista de 2017, do ponto de vista legal, os benefícios deixaram de ser integrados aos salários, o que facilita para que as empresas incrementem o programa de benefícios (BRASIL, 2017). Com isso, cada vez mais, na dinâmica de oferta e procura do/no mercado de trabalho, candidatos atentam-se para as vagas que ofertam programas/pacotes de benefícios atraentes.



Saiba mais

A Reforma Trabalhista de 2017 tem a proposta de flexibilizar as relações entre empregado e empregador. De acordo com o governo, tem o objetivo de combater o desemprego e a crise econômica. Saiba mais sobre a Reforma Trabalhista no *link* a seguir.

<https://qrgo.page.link/WWkiL>

Confira também a atualização da CLT neste *link*:

<https://qrgo.page.link/UUUqS>

Diferenças entre benefícios e incentivos salariais

Cada vez mais, os empregadores têm se preocupado em oferecer aos empregados uma remuneração variável, com **programas de incentivo**. Visando a uma remuneração estratégica, a maioria das organizações não investe apenas em **remuneração fixa** — salário e benefícios —, mas também em **remuneração variável** — ligada ao resultado desempenhado pelo funcionário durante determinado período (BOHLANDER; SNELL, 2003). Esses programas de incentivos tornam as empresas mais atrativas no mercado e estão totalmente alinhados aos objetivos desta.

Segundo Bohlander e Snell (2009), a área de recursos humanos e a direção das empresas precisam considerar alguns requisitos para desenvolver um programa de incentivo de sucesso, conforme relacionado a seguir.

- Os incentivos financeiros devem estar ligados ao comportamento valorizado.
- O programa de incentivos deve parecer justo aos funcionários.
- Os padrões de produtividade/qualidade devem ser desafiadores, mas atingíveis.
- As fórmulas de distribuição devem ser simples e fáceis de entender.

Os autores afirmam que algumas organizações pagam remuneração variável por meio de programas de incentivo, cujo objetivo está na compensação tanto individual quanto coletiva mediante o atingimento da meta organizacional (Quadro 2).

Quadro 2. Incentivos individuais, coletivos e empresariais

Programa de incentivos individuais	
Trabalho por produção	O empregado recebe um incentivo por peça concluída durante um determinado período.
Plano-padrão baseado em horas	Baseado na conclusão do trabalho de acordo com o estabelecimento de um tempo-padrão (prazo).
Bonificações (bônus)	Não se incorpora ao salário fixo, é uma remuneração extra pelo esforço adicional do empregado; um incentivo suplementar ao salário.
Pagamento por mérito	É basicamente uma reação entre o pagamento-base e a forma como o empregado desempenha a função que desempenha. Deve haver uma tabela para a concessão desses aumentos, vinculada aos objetivos que ratificam esse desempenho.
Pagamento por mérito global	É o pagamento que o empregado recebe ao final do ano em uma parcela única por mérito.
Incentivos de vendas	São valores atrelados às metas de vendas em que se pode medir o crescimento destas e os impactos no faturamento. Normalmente, o pagamento é realizado por meio de comissões com percentuais acordados entre empregados e empregadores. Nesse item, a curva de maturidade do profissional impacta no seu resultado.
Incentivos para funcionários de nível profissional	Outros profissionais, como engenheiros e advogados, podem ser incentivados em relação aos seus resultados e são elegíveis a bonificações pelo mérito de suas contribuições.
Remuneração de executivos	Depende dos objetivos das organizações, mas geralmente englobam salário-base, bônus de curto prazo, incentivos de longo prazo, benefícios e concessão de vantagens.
Programa de incentivos coletivos	
Remuneração de equipes	Todos os integrantes são elegíveis à bonificação aplicada.
Plano Scanlon	Os empregados oferecem ideias e sugestões para melhoria de processos e aumento da produtividade. Nesse plano, formam-se comissões para avaliar as sugestões.

(Continua)

(Continuação)

Quadro 2. Incentivos individuais, coletivos e empresariais

Programa de incentivos coletivos	
Plano Rucker	Tem a mesma filosofia do plano <i>Scanlon</i> , porém é aplicado para empregados da linha de produção. Formam-se também comissões para estimular e avaliar as sugestões de melhoria.
Improshare (improved productivity sharing, ou maior produtividade por meio da participação)	Contempla a produtividade geral da equipe de trabalho mediante pagamento de bonificações.
Programa de incentivos empresariais	
Participação nos lucros	A empresa destina um valor ou percentual do lucro a ser distribuído para todos os empregados com base em critérios estabelecidos e de conhecimento dos envolvidos.
Opções de ações (stock options)	Concede-se aos empregados o direito de compra de um número específico de ações a preço e período de tempo estabelecidos pela empresa.
Plano de propriedade de ações para funcionários (PPAF)	A empresa contribui com frações de suas ações, possibilitando que seus empregados comprem as ações. A diferença do plano de opções de ações é que, no PPAF, a organização empresta dinheiro de um banco ou instituição financeira para essa transação.

Fonte: Adaptado de Bohlander e Snell (2009).

Para Bohlander e Snell (2009, p. 400), “[...] o sucesso de um programa de incentivos depende do clima organizacional em que ele deverá operar, da confiança dos funcionários no programa e de sua adequação às necessidades do funcionário e da organização”. Nascimento e Carvalho (2006, p. 158) afirmam que o momento atual das organizações, com “[...] trabalho em células, multifuncionalidade e poucos níveis hierárquicos, é incompatível com a aplicação única dos sistemas tradicionais de remuneração com base em descrição de cargos

e atribuição de responsabilidades”. Os autores acreditam que os empregados devem ser remunerados considerando o nível de contribuição em relação aos resultados da empresa, seja individual seja em equipe.

A Academia Pearson (2010) acrescenta que, como a gestão de recursos humanos está sempre em transformação, deve acompanhar as tendências e o foco da gestão da remuneração. Isso significa ter um olhar mais estratégico, e não tão tecnicista (análise e avaliação dos cargos). Uma abordagem mais estratégica, com políticas que atendam às necessidades tanto dos empregados quanto das organizações, tende a considerar as competências e também os planos de carreira, oferecendo maior possibilidades aos empregados. Dessa forma, resulta na manutenção da força de trabalho, na atração de talentos e na imagem positiva da empresa no mercado.



Link

Confira, no *link* a seguir, um artigo sobre as diferenças entre benefícios e incentivos salariais.

<https://qrgo.page.link/pGyrP>



Referências

ACADEMIA PEARSON. *Administração de RH*. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2010.

ARAÚJO, L. C. G.; GARCIA, A. A. *Gestão de pessoas: estratégias e integração organizacional*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

BATEMAN, T. S.; SNELL, S. A. *Administração*. 2. ed. Porto Alegre: AMGH, 2012.

BOHLANDER, G. W.; SNELL, S. A. *Administração de recursos humanos*. São Paulo: Thomson, 2003.

BOHLANDER, G. W.; SNELL, S. A. *Administração de recursos humanos*. São Paulo: Cengage Learning, 2009.

BRASIL. Lei nº. 13.467, de 13 de junho de 2017. Altera a Consolidação das Leis do Trabalho (CLT), aprovada pelo Decreto-Lei nº. 5.452, de 1º de maio de 1943, e as Leis nº. 6.019, de 3 de janeiro de 1974, nº. 8.036, de 11 de maio de 1990, e nº. 8.212, de 24 de julho de

1991, a fim de adequar a legislação às novas relações de trabalho. *Diário Oficial da União*, 14 jul. 2017. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2017/lei/l113467.htm. Acesso em: 18 set. 2019.

CHIAVENATO, I. *Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações*. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

CHIAVENATO, I. *Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações*. 4. ed. Barueri: Manole, 2014.

CHIAVENATO, I. *Recursos humanos: o capital humano das organizações*. 9. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

COBÊRO, C.; DAOLIO, L. A. Implantação de um plano de benefícios flexíveis em uma empresa de transporte no interior de São Paulo. In: SEMINÁRIO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA, 14., 2017, Resende. *Anais* [...]. Rio de Janeiro, 2017. Disponível em: <https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos17/5925339.pdf>. Acesso em: 18 set. 2019.

IVANCEVICH, J. M. *Gestão de recursos humanos*. 10. ed. Porto Alegre: AMGH, 2011. *E-book*.

MARRAS, J. P. *Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico*. 15. ed. São Paulo: Editora Saraiva, 2016.

MOREIRA, E. G. *Incentivos e recompensas*. Curitiba: IESDE Brasi, 2009.

NASCIMENTO, L. P.; CARVALHO, A. V. *Gestão estratégica de pessoas: sistema, remuneração e planejamento*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2006.

RIBEIRO, A. L. *Gestão de benefícios*. São Paulo: Editora Saraiva, 2015.

Encerra aqui o trecho do livro disponibilizado para esta Unidade de Aprendizagem. Na Biblioteca Virtual da Instituição, você encontra a obra na íntegra.

Conteúdo:

