

Cargos e Salários

Profa Carolina

Remunerar

- Por que remunerar é uma das principais preocupações das organizações?

Remuneração

- Combustível para motivação.
- Incentiva as pessoas a trabalhar com foco na lucratividade e competitividade da empresa.

Abordagem tradicional

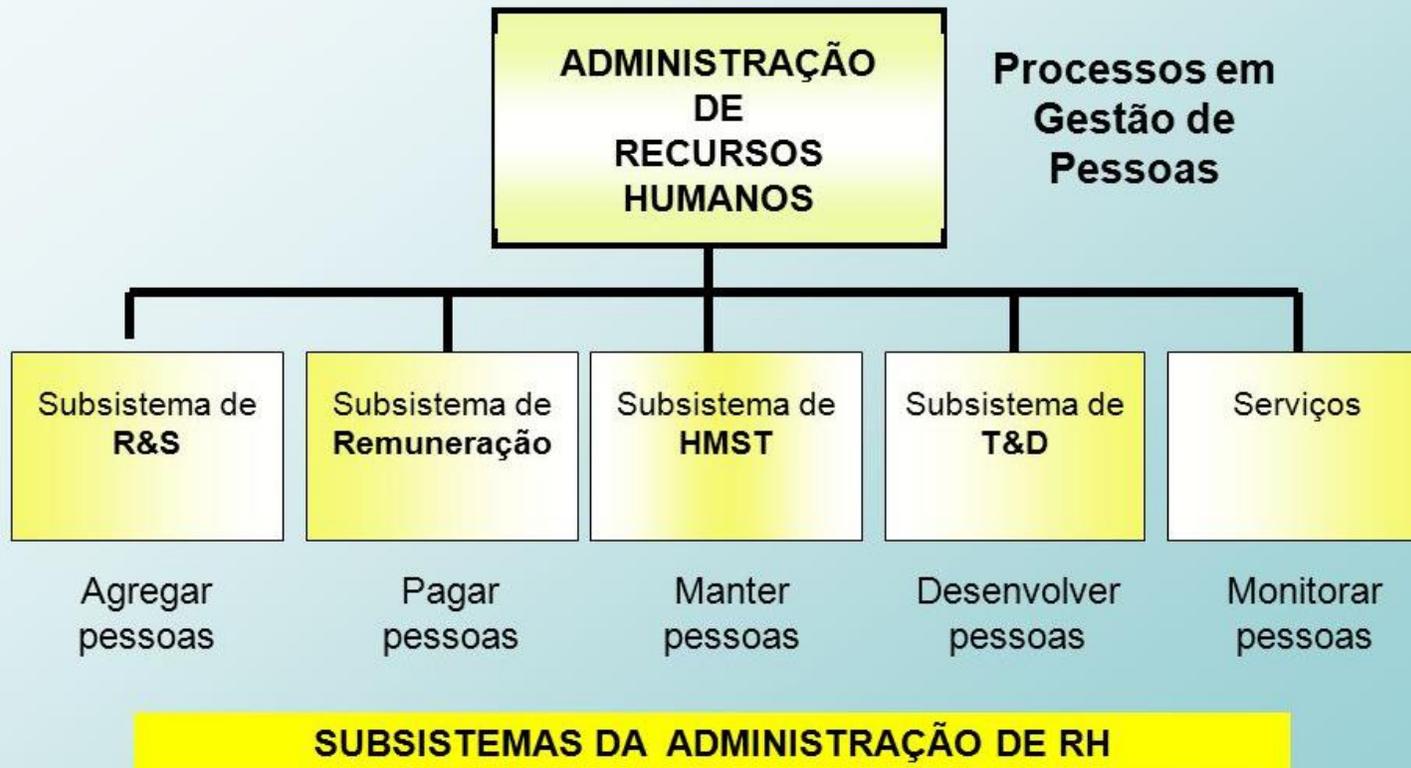
- Entende que as pessoas são motivadas por incentivos financeiros e materiais, e devem ser remuneradas com base no tempo da empresa.

Formas Tradicionais de Remuneração

- A remuneração funcional, ou Plano de Cargos e salários , é interessante para empresas que sofreram uma rápida expansão ou grandes transformações em um curto período de tempo.
- Promove o equilíbrio externo e interno da empresa. Equilíbrio externo consiste na adequação dos salários em relação os praticados no mercado. E interno refere-se à avaliação de todos os cargos e a aplicação de uma regra geral para estabelecimento dos salários ,visando um sentimento de justiça entre os funcionários.

Recompensas nas Organizações

- Recompensas incentivam os funcionários por meio de retribuição ou reconhecimento do seu desempenho.
- Devem promover a permanência e o engajamento do colaborador.



Gestão de
Pessoas

Plano de Cargos e salários(PCS)

Remuneração funcional é também conhecida como **Plano de Cargos e Salários(PCS)** forma de remunerar mais tradicional e usual.

É composto de:

- Descrição de cargos
- Avaliação de cargos
- Faixas salariais
- Política para administração dos salários e pesquisa salarial



PCS

Em virtude de algumas divergências entre as praticas adotadas nas empresas, a saída eficiente foi dar continuidade a prática de Remuneração funcional , tornando-o, mais moderno.

Medidas adotadas;

- Alteração das descrições de cargos
- Ampliação das faixas salariais
- Mudança na avaliação de cargos
- Adoção de uma politica administrativa de salários focada nos negócios e nos interesses da empresa e dos empregados.

Na Abordagem Tradicional prevalece:

- Conceito de homem econômico- parte do princípio de que as pessoas são motivadas por incentivos financeiros e materiais.
- A remuneração segue padrões rígidos e imutáveis, sendo fiel a processos padronizados de avaliação de cargos e baseada apenas no tempo que o funcionário trabalha na empresa.

Na Abordagem Moderna prevalece:

- Predomina o modelo do homem completo, baseado na ideia de que os indivíduos são motivados por uma grande variedade de incentivos: salário, objetivos, metas, satisfação no trabalho e na empresa, necessidades de autorrealização, etc.
- Neste caso a remuneração tem como base os resultados a serem alcançados com base no desempenho futuro e valores flexíveis.

Perceba

- As recompensas oferecidas nas organizações são capazes de provocar impacto na capacidade de **atrair, reter e motivar** os colaboradores.
- É responsabilidade da organização recompensar quem ajudou a alcançar os resultados esperados.
- As recompensas não devem ser consideradas um custo e sim um investimento.
- Resultados e recompensas estão intimamente ligados.

Curiosidade

Os custos com salários podem chegar a cerca de **60% do total** em empresas de manufatura e serviços.

Falhas dos PCS:

- **Inflexibilidade**- as empresas recebem um tratamento padronizado que ignora características específicas.
- **Visão limitada da realidade**- o organograma da estrutura organizacional não representa o cenário atual, nem apresenta procedimentos e normas internas.
- **Conservadorismo**- estrutura extremamente burocrática, que privilegia muitos níveis hierárquicos.
- **Metodologia desatualizada**- implementação e administração trabalhosa, inflexíveis e demoradas.
- **Falta de sincronismo**- dificuldade em aceitar os sistemas tradicionais de remuneração, os quais podem se tornar uma barreira aos processos de mudança.
- **Divergências**- falta de visão no futuro e orientação estratégica da organização em relação a conceitos praticados pelos sistemas de remuneração tradicionais.

Elaboração da Composição de Salário

- É o pagamento de uma atividade ou trabalho
- Representa a medida de valor de uma pessoa na empresa
- Define o *status* de hierarquia dos trabalhadores da organização
- Determina o padrão de vida do colaborador
- Representa um investimento, com retorno para a empresa

Diferenças entre

Salários nominais

- Valor em dinheiro fixado em contrato individual pelo cargo ocupado.

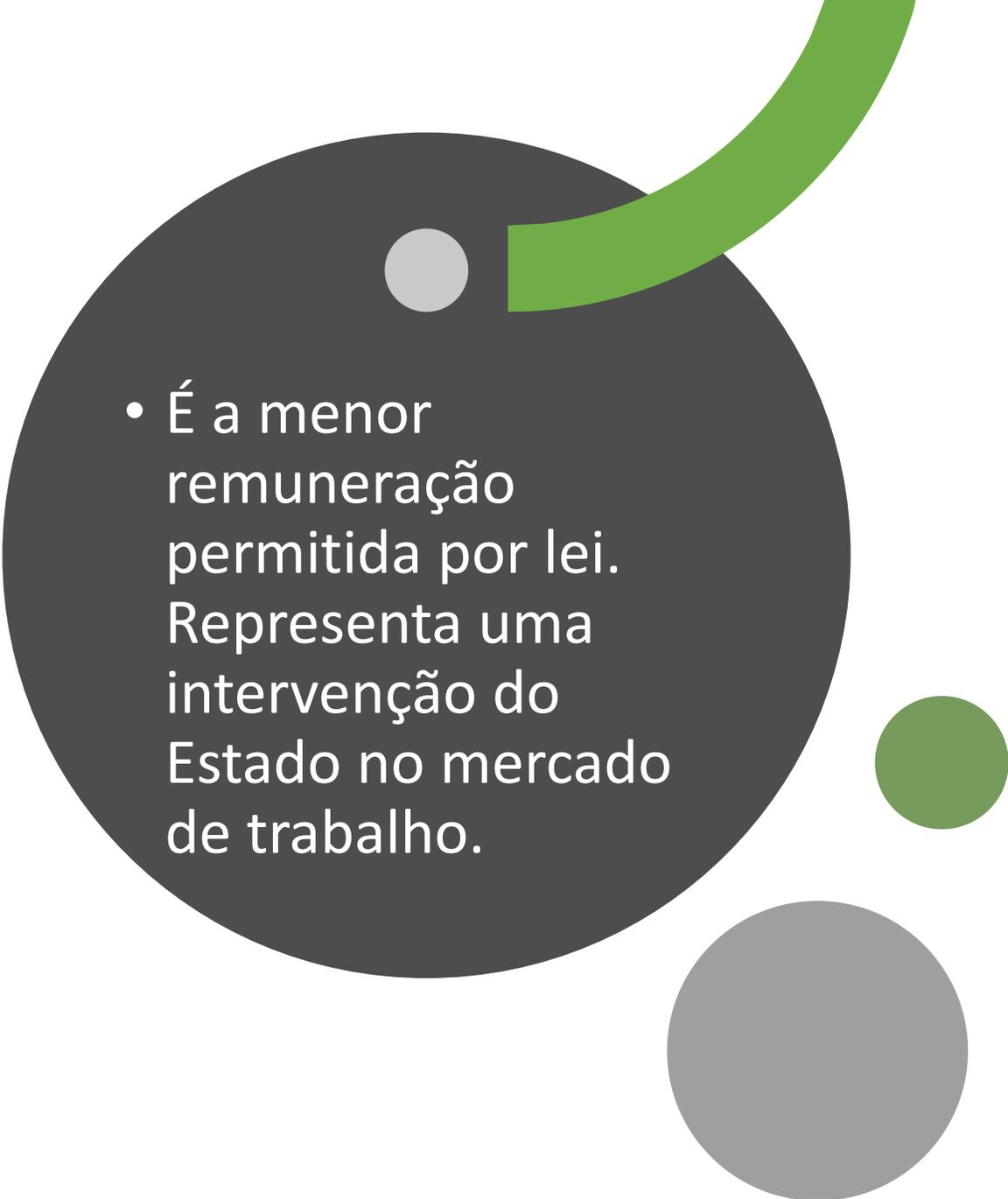
Salários reais

- Refere-se a quantidade de bens que o funcionário pode adquirir a partir do 'salário nominal.

Ainda sobre salário...

- Em uma economia inflacionária , o salario deve ser atualizado constantemente para que não sofra erosão e acarrete perda do poder aquisitivo para o recebedor.
- Reposição do valor real não é aumento salarial.
- O salario nominal é alterado para atualizar o salário real.

Salário mínimo

- É a menor remuneração permitida por lei. Representa uma intervenção do Estado no mercado de trabalho.
- 

Dissídio patronal



É um conflito a respeito do reajuste salarial de um profissional ou categoria, que só é solucionado juridicamente, seja entre empregado e empresa, seja envolvendo o sindicato patronal e trabalhista.



A palavra tem origem do latim, *dissidium*, e significa desacordo.

Tipos de salario

- **Salário por unidade de tempo:** pago de acordo com o tempo que o funcionário permanece na organização. Pode ser por dia, hora quinzena ou mês.
- **Salário por resultado:** refere-se ao numero de peças ou resultados do colaborador. Inclui sistemas de incentivo como comissões e gratificações, ou premiações.
- **Salário por tarefa:** é a mistura dos dois tipos anteriormente citados, definido tanto pela jornada, quanto pela produtividade.

Salários

- Os salários são constituídos por fatores internos(organizacionais) e externos(ambientais), são inter-relacionados e causam efeitos diferenciados sobre a recompensa monetária. Esses dois fatores interagem harmonicamente para aumentar ou diminuir os salários.

Atuam sobre os salários

Fatores internos

- Tipo de cargos
- Política de RH
- Política salarial
- Desempenho e capacidade financeira
- Capacidade de pagar
- Competitividade

Fatores externos

- Situação do mercado de trabalho
- Situação do mercado de clientes
- Conjuntura econômica
- Sindicatos
- Legislação trabalhista
- Concorrência no mercado



Conceitos e Fundamentos

- A remuneração é a recompensa de acordo com o trabalho, a dedicação e o esforço pessoal, competências e conhecimentos colocados a disposição da empresa.

Resultados e recompensas não se separam. Assim, surge a **remuneração total**, que consiste no pacote de recompensas quantificáveis que o trabalhador recebe pelo trabalho.

Elementos que compõem a Remuneração Total

1. **Remuneração básica**- pagamento fixo que o trabalhador embolsa por meio do salario mensal ou até por hora.
2. **Incentivos salariais**-programas criados para recompensar colaboradores com bom desempenho e que alcançaram os objetivos predeterminados, contribuindo para o resultado final da empresa. Ex: bônus, prêmio, participação nos lucros, remuneração variável.
3. **Incentivos não financeiros**- cumprem o mesmo papel dos incentivos salariais, mas não são entregues em dinheiro. Ex: distribuição de ações, ou prêmios em viagens e bens.
4. **Benefícios**- são benefícios que os colaboradores recebem pelo trabalho, além do salário. Ex: seguros de vida, planos de saúde, refeições e transporte subsidiado.

Remuneração total

Remuneração

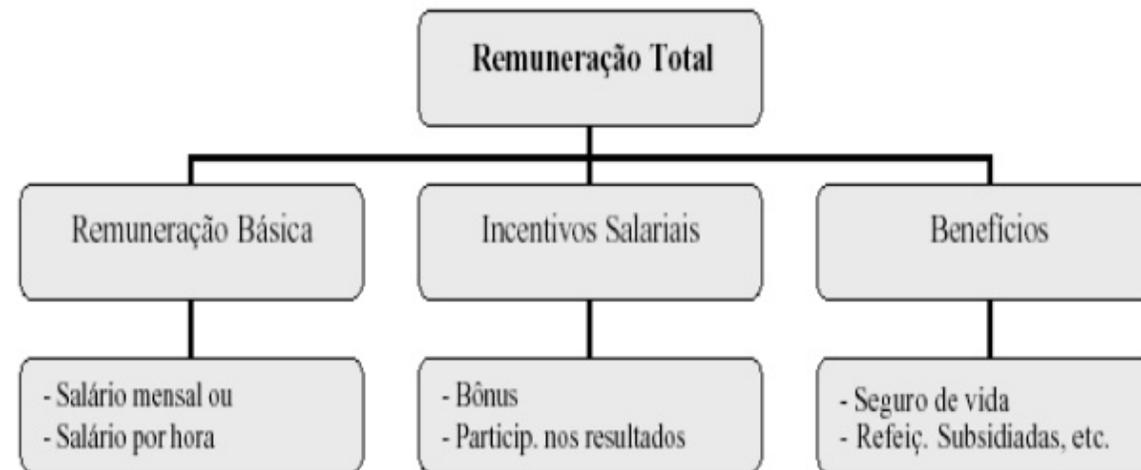
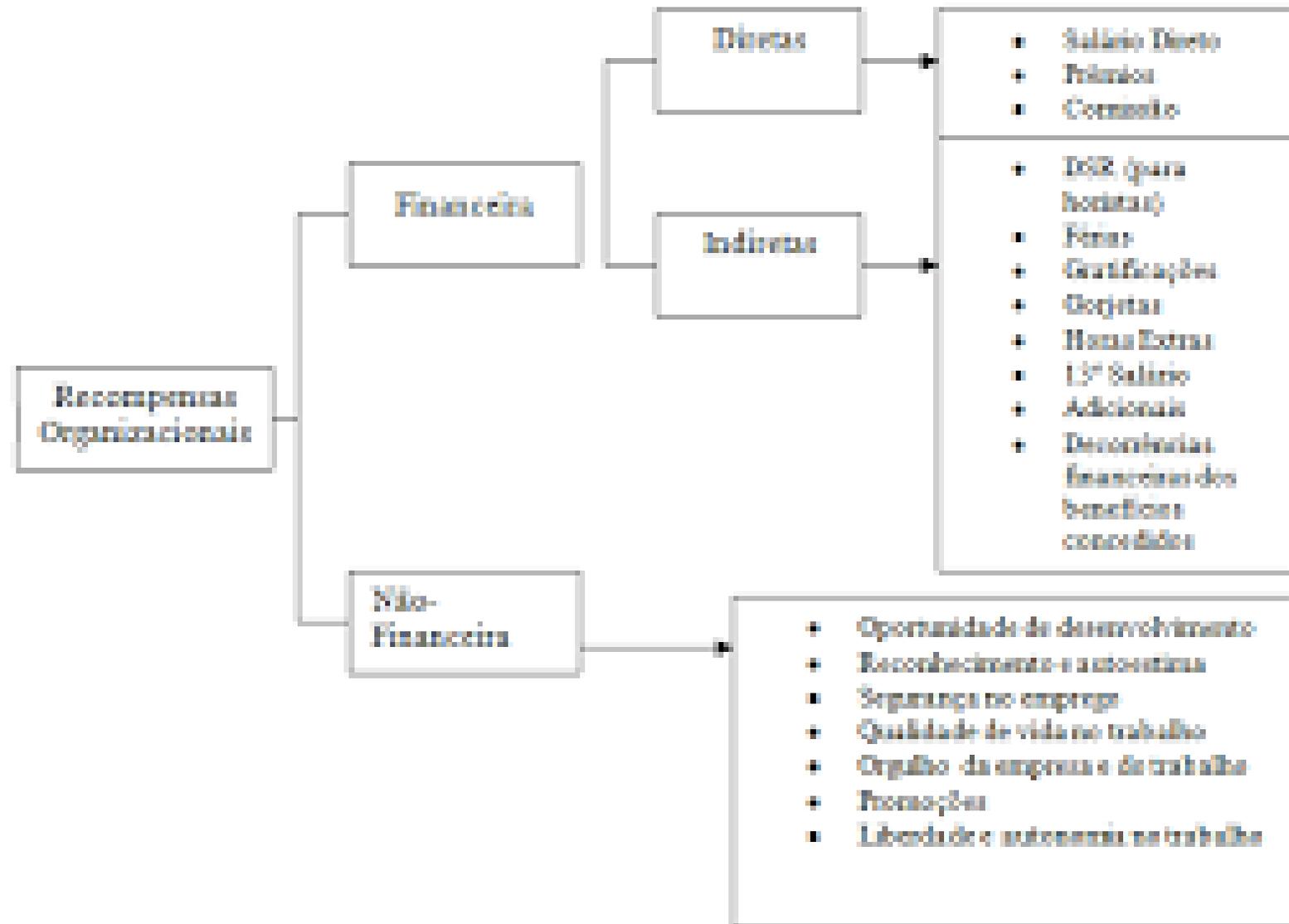


Figura: Os três componentes da remuneração total.
Fonte: Chiavenato, 2008

Remuneração Direta e Indireta

- Soma das recompensas diretas e indiretas.
- Tudo que o colaborador recebe como consequências do trabalho realizado na empresa , incluindo todas as parcelas do salário direto e as consequências do salário indireto.

Tipos de Recompensas



Sobre recompensas...

- As recompensas são classificadas em **financeiras e não financeiras**.
- As não financeiras buscam a **satisfação dos colaboradores com a empresa**, por isso devem ser consideradas no sistema total.
- Como exemplos podemos citar: **oportunidades de crescimento, reconhecimento e segurança no trabalho**.

Recompensa financeira direta

- Pagamento em forma de salário, bônus, prêmios e comissões.
- Salário é a retribuição paga em dinheiro ao colaborador em função do seu cargo e dos serviços prestados ,referindo a hora ou ao mês trabalhado.

Colaboradores horistas

- Recebem pelo número de horas trabalhadas no mês (sem considerar o descanso mensal) , multiplicado pelo valor salário por hora.
- A escolha do salário horista para o pessoal direto facilita o cálculo de custos. Nesse caso, as horas trabalhadas vão para os custos diretos de produção . Já as horas não trabalhadas(férias e descanso semanal não remunerado) e os encargos sociais formam os custos indiretos de produção.

Mensalistas

- São remunerados com o valor do salário mensal.
- Os salários e os encargos sociais do pessoal indireto (sem ligação direta com o processo produtivo) são computados no orçamento de despesas da empresa.

Recompensa financeira indireta

- Salário decorrente de cláusulas de convenção coletiva e do plano de recompensas sociais oferecido pelo contratante. Ex: férias , gorjetas, gratificações, participação nos resultados , horas extraordinárias , automóvel, empréstimos financeiros ,assistência médica, previdência privada, auxílio-creche, cursos,etc.
- Muitas vezes esses benefícios são oferecidos ao colaborador sem opção de rejeita-los. Podendo não agregar valor.
- Com a flexibilização dos planos de benefícios o colaborador pode escolher que opções são mais interessantes para ele e sua família.

Remuneração x Motivação

- Motivação- intensidade , direção e persistência dos esforços para alcançar metas ,definidas por uma necessidade. Estando diretamente ligada as necessidades humanas.
- Porém sozinha a motivação não garante o alcance da meta. É necessário ter capacidade física, técnica ou intelectual para que o desempenho não seja prejudicado.
- Fórmula da motivação

**DESEMPENHO= Motivação +
Capacidade**

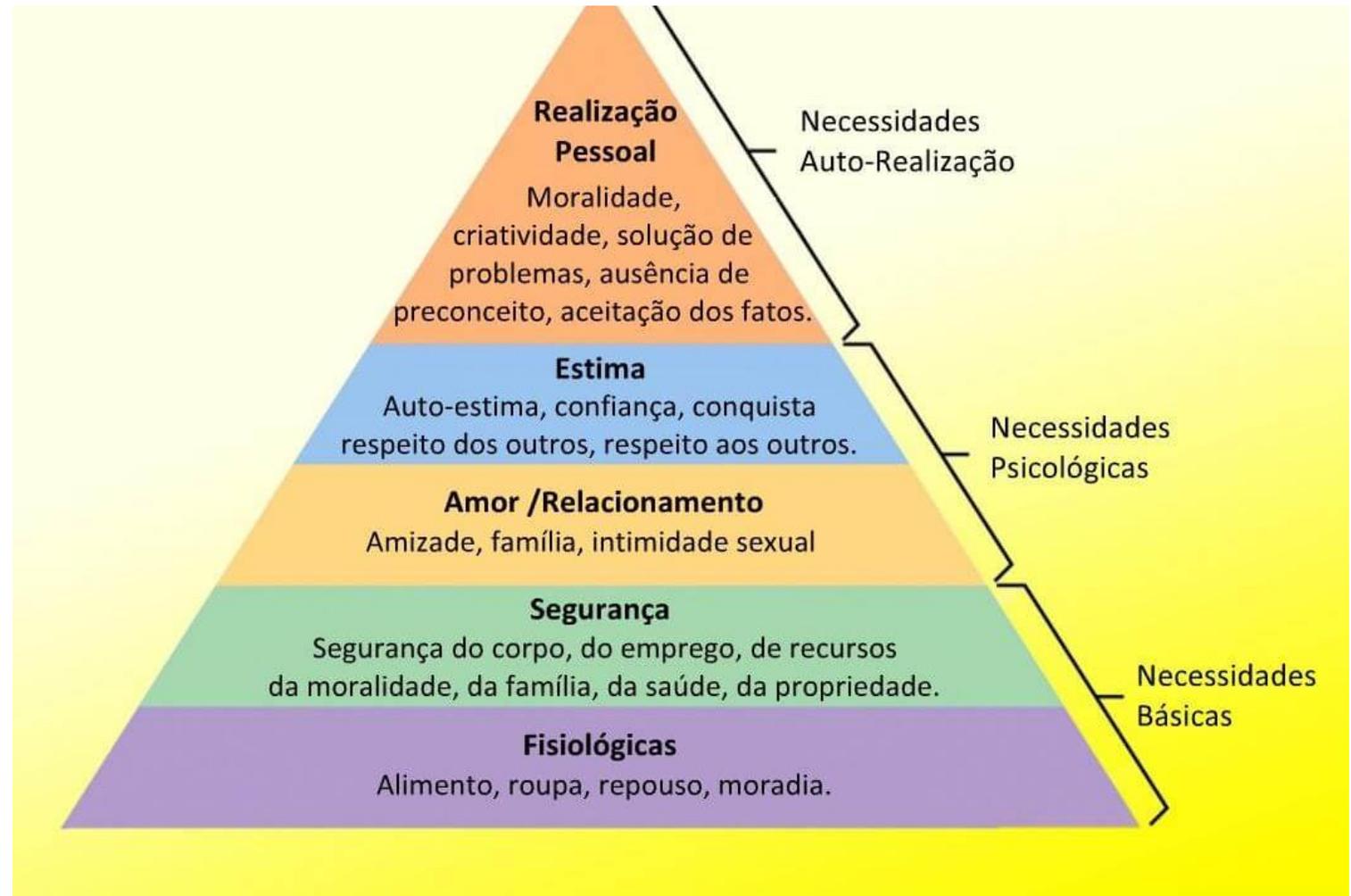
Teorias sobre Motivação

Teoria da Hierarquia das
Necessidades, de Abraham Maslow.

Teoria X e Y , De Douglas McGregor

Teoria de dois fatores, de Frederick
Herzberg

Teoria da Hierarquia das Necessidades



**Pressuposições
da
*Teoria X***

As pessoas são preguiçosas e indolentes.

As pessoas evitam o trabalho.

As pessoas evitam a responsabilidade a fim de se sentirem mais seguras.

As pessoas precisam ser controladas e dirigidas.

As pessoas são ingênuas e sem iniciativa.

**Pressuposições
da
*Teoria Y***

As pessoas são esforçadas e gostam de ter o que fazer.

O trabalho é uma atividade tão natural como brincar ou descansar.

As pessoas procuram e aceitam responsabilidades e desafios.

As pessoas podem ser automotivadas e autodirigidas.

Teoria X e Y

MOTIVADORES E FATORES DE HIGIENE DE HERZBERG

FATORES DE HIGIENE

- Políticas da empresa
- Supervisão
- Relacionamentos
- Condições de trabalho
- Salários
- Status
- Segurança



INSATISFAÇÃO



SEM INSATISFAÇÃO

FATORES MOTIVADORES

- Realização
- Reconhecimento
- Significância
- Responsabilidade
- Avanço
- Crescimento



SEM SATISFAÇÃO

SATISFAÇÃO