

CURSO SUPERIOR DE TECNOLOGIA EM PROCESSOS GERENCIAIS

GESTÃO DE PESSOAS 2

Profa. Dra. Andressa Bregalda Belan

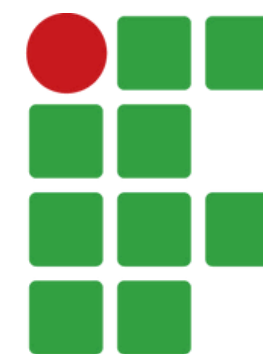
AULA 5



andressa.belan@ifsc.edu.br



[@andressabbelan](https://www.instagram.com/andressabbelan)



**INSTITUTO
FEDERAL**
Santa Catarina

Câmpus
Tubarão



**PLANEJAMENTO
DE PESSOAS**

**REMUNERAÇÃO E
BENEFÍCIOS**

Profa. Dra. Andressa Bregalda Belan

“A valorização é concretizada através das recompensas recebidas pelas pessoas como contrapartida do seu trabalho para a organização” (DUTRA, 2016)

RECOMPENSAS = ATENDIMENTO DAS NECESSIDADES E EXPECTATIVAS DAS PESSOAS

ECONÔMICAS
SEGURANÇA
CRESCIMENTO PESSOAL
CRESCIMENTO PROFISSIONAL
PROTEÇÃO SOCIAL
RECONHECIMENTO
...



**COMO
DIFERENCIAR,
PARA
RECOMPENSAR
AS PESSOAS???**



Profa. Dra. Andressa Bregalda Belan

CRITÉRIOS DE DIFERENCIAÇÃO BASEADOS NO MERCADO DE TRABALHO E EM PADRÕES INTERNOS DE EQUIDADE



Mercado: instável, oscila conforme oferta e demanda.

Padrões internos de equidade: proporcionam um ambiente de segurança e justiça

Profa. Dra. Andressa Bregalda Belan

PARA AGREGAR VALOR...

OS CRITÉRIOS DE DIFERENCIAÇÃO DEVEM SER:

- CAPAZES DE TRADUZIR A CONTRIBUIÇÃO DE CADA PESSOA;
- ACEITOS POR TODOS COMO JUSTOS E ADEQUADOS;
- MENSURÁVEIS PELA ORGANIZAÇÃO E PELAS PESSOAS;
- COERENTES E CONSISTENTES NO TEMPO;
- SIMPLES E TRANSPARENTES.



(DUTRA, 2016)

Determinação do grau de agregação de valor de uma pessoa para a organização...

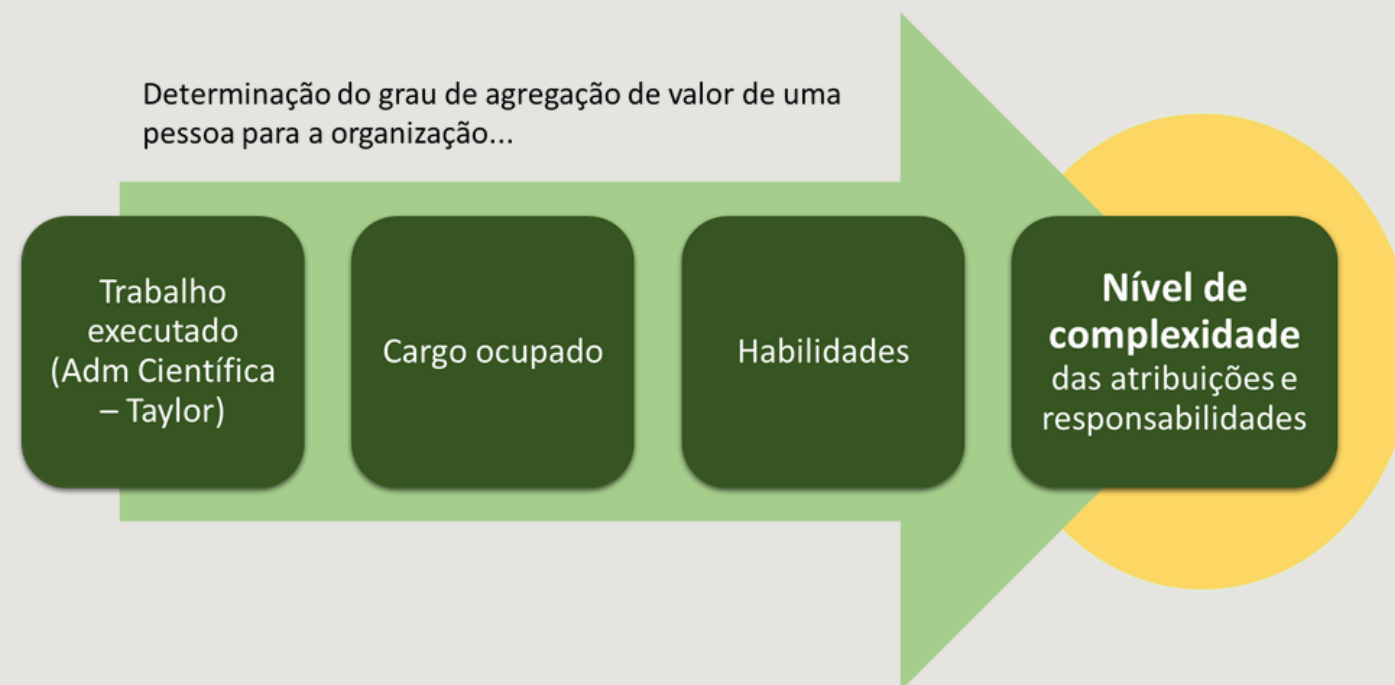
Trabalho
executado
(Adm Científica
– Taylor)

Cargo ocupado

Habilidades

**Nível de
complexidade**
das atribuições e
responsabilidades

(DUTRA, 2016)



Atribuições = conjunto das funções e atividades executadas pela pessoa

Responsabilidades = conjunto das decisões exigidas da pessoa pela organização

(DUTRA, 2016)

NOVOS PADRÕES DE VALORIZAÇÃO

- Visualizar a **entrega** da pessoa
- Avaliar a complexidade dessa entrega
- Acompanhar os movimentos do processo de desenvolvimento



Uso das
competências
requeridas pela
organização

REMUNERAÇÃO

CONTRAPARTIDA
ECONÔMICO/FINANCEIRA DO
TRABALHO REALIZADO



Profa. Dra. Andressa Bregalda Belan

CATEGORIAS DE REMUNERAÇÃO

Remuneração Direta:

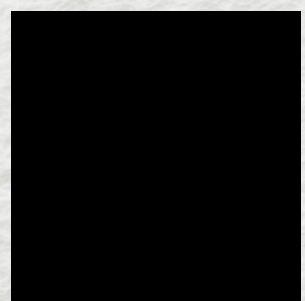
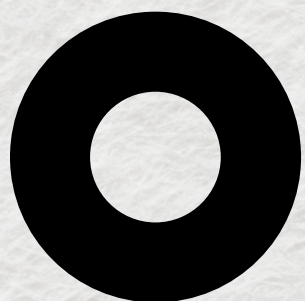
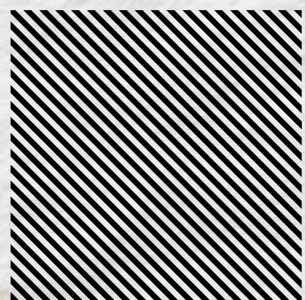
(dinheiro que colocamos no bolso)

- Total de dinheiro que a pessoa recebe
- Pode ser fixo ou variável
- Mensal, semanal, diário

Remuneração Indireta:

(dinheiro que não tiramos do bolso)

- Conjunto de benefícios oferecidos pela organização
- Complementar à remuneração direta
- Visa oferecer segurança e conforto
- Extensiva a todos os colaboradores, sem diferenciação



CATEGORIAS DE REMUNERAÇÃO

Remuneração básica: remuneração recebida em função do trabalho – fixa.

Remuneração por senioridade: recebida por tempo de experiência ou dedicação à organização - está em decadência.

Remuneração por Performance: premia resultados – variável.

Remuneração indireta: benefícios, serviços, facilidades.

REMUNERAÇÃO FIXA



Estabelecimento de acordo com as tarefas e com a posição ocupada = **CARGO**

Passos:

1. Caracterização e análise dos cargos existentes (elencar tarefas e sua forma de execução);
2. Definição da forma de diferenciação dos cargos;
3. Estabelecimento do valor a ser pago a cada cargo.

Importante: toda a análise deve estar relacionada com o Planejamento Estratégico da organização

REMUNERAÇÃO FIXA

Estabelecimento de acordo com a **COMPLEXIDADE DAS ENTREGAS**

Passos:

1. Estabelecer os eixos de carreira (gerencial, administrativo, operacional, técnico...);
2. Definir as competências de cada eixo;
3. Estabelecer os degraus de complexidade dentro de cada competência;
4. Construir faixas salariais para cada degrau de complexidade;
5. Enquadrar as pessoas dentro de cada grau de complexidade.



REMUNERAÇÃO FIXA

Exemplos:

Figura 5.3 – Exemplo de eixos de carreira e faixas salariais correspondentes aos níveis de complexidade

Faixa Salarial	Gerencial	Administrativo	Técnico	Operacional
IX	G5			
VIII	G4		T6	
VII	G3	A6	T5	
VI	G2	A5	T4	
V	G1	A4	T3	
IV		A3	T2	O4
III		A2	T1	O3
II				O2
I		A1		O1

(DUTRA,2016, p.210)

REMUNERAÇÃO FIXA

Exemplos:

Figura 5.4 – Exemplo de graus de complexidade das competências de um eixo de carreira

Competências Nível	Liderança	Orientação para Resultados	Inovação	Visão Sistêmica	Visão Estratégica
G5					
G4					
G3					
G2					
G1					

(DUTRA,2016, p.211)

REMUNERAÇÃO FIXA

Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação

Cargos de Técnico-Administrativos em Educação de que trata a Lei nº 7.596/1987 e cargos referidos no § 5º do art. 15 da Lei nº 11.091/2005

Níveis	PISO	A				B				C				D				E				VB ATUAL	VB AGO/2016	VB JAN/2017	
Classes de Capacitação		I	II	III	IV	I	II	III	IV	I	II	III	IV	I	II	III	IV	I	II	III	IV				
Piso A1	P01	1																				1.197,67	1.263,54	1.326,72	
	P02	2	1																			1.243,18	1.311,56	1.378,46	
	P03	3	2	1																		1.290,42	1.361,40	1.432,22	
	P04	4	3	2	1																	1.339,46	1.413,13	1.488,08	
	P05	5	4	3	2																	1.390,35	1.466,83	1.546,11	
Piso B1	P06	6	5	4	3	1																1.443,19	1.522,57	1.606,41	
	P07	7	6	5	4	2	1															1.498,03	1.580,42	1.669,06	
	P08	8	7	6	5	3	2	1														1.554,95	1.640,48	1.734,15	
	P09	9	8	7	6	4	3	2	1													1.614,04	1.702,82	1.801,79	
	P10	10	9	8	7	5	4	3	2													1.675,38	1.767,53	1.872,06	
Piso C1	P11	11	10	9	8	6	5	4	3	1												1.739,04	1.834,69	1.945,07	
	P12	12	11	10	9	7	6	5	4	2	1											1.805,12	1.904,41	2.020,92	
	P13	13	12	11	10	8	7	6	5	3	2	1										1.873,72	1.976,78	2.099,74	
	P14	14	13	12	11	9	8	7	6	4	3	2	1									1.944,92	2.051,90	2.181,63	
	P15	15	14	13	12	10	9	8	7	5	4	3	2									2.018,83	2.129,87	2.266,71	
	P16	16	15	14	13	11	10	9	8	6	5	4	3									2.095,54	2.210,80	2.355,12	
Piso D1	P17		16	15	14	12	11	10	9	7	6	5	4	1								2.175,17	2.294,81	2.446,96	
	P18			16	15	13	12	11	10	8	7	6	5	2	1							2.257,83	2.382,02	2.542,40	
	P19				16	14	13	12	11	9	8	7	6	3	2	1						2.343,63	2.472,53	2.641,55	
	P20					15	14	13	12	10	9	8	7	4	3	2	1					2.432,69	2.566,49	2.744,57	
	P21						16	15	14	13	11	10	9	8	5	4	3	2				2.525,13	2.664,02	2.851,61	
	P22							16	15	14	12	11	10	9	6	5	4	3				2.621,08	2.765,25	2.962,82	
	P23								16	15	13	12	11	10	7	6	5	4				2.720,68	2.870,33	3.078,37	
	P24									16	14	13	12	11	8	7	6	5				2.824,07	2.979,40	3.198,43	
	P25										15	14	13	12	9	8	7	6				2.931,38	3.092,62	3.323,17	
	P26											16	15	14	13	10	9	8	7			3.042,78	3.210,14	3.452,77	
	P27												16	15	14	11	10	9	8			3.158,40	3.332,12	3.587,43	
Piso E1	P28												16	15	12	11	10	9				3.278,42	3.458,74	3.727,34	
	P29													16	13	12	11	10				3.403,00	3.590,17	3.872,70	
	P30														14	13	12	11				3.532,31	3.726,60	4.023,74	
	P31															15	14	13	12	1		3.666,54	3.868,21	4.180,66	
	P32																16	15	14	3	2	3.950,49	4.015,20	4.343,71	
	P33																	16	15	14	3	2	1	3.950,49	4.167,78

Prof. Dra. Andressa Bregalda Belan

Profa. Dra. Andressa Bregalda Belan

REMUNERAÇÃO VARIÁVEL

PARTICIPAÇÃO NAS VENDAS: comissões ou prêmios

PARTICIPAÇÃO NOS RESULTADOS: alcance de metas previamente negociadas

PARTICIPAÇÃO NOS LUCROS: fração do lucro obtido pela organização, previamente estabelecido

PARTICIPAÇÃO ACIONÁRIA: distribuição de ações da organização em função de resultados obtidos em um determinado período. Visa comprometer as pessoas com resultados de longo prazo

Profa. Dra. Andressa Bregalda Belan



A remuneração variável visa estimular as pessoas a obterem lucro maior do que estariam dispostas se não houvesse a remuneração variável.



BENEFÍCIOS

ASSISTENCIAIS: visam prover funcionário e família de segurança e suporte em casos imprevistos. Ex.: assistência médica, financeira, aposentadoria, etc.

RECREATIVOS: proporcionam lazer, diversão, estímulo cultural. Ex.: clube, colônia de férias, festas, concursos, etc.

SERVIÇOS: serviços e facilidades que visam melhorar a qualidade de vida. Ex.: restaurante, academia, estacionamento, etc.



GESTÃO DE SALÁRIOS

“Em função de suas características, a massa salarial só pode ser aumentada se houver uma elevação sustentada da rentabilidade da organização ou do negócio” (DUTRA, 2016)

PORQUÊ?

GESTÃO DE SALÁRIOS

ESTRATÉGIAS...

Racionalizar a massa
salarial significa
evitar pressão para
o aumento do
salário fixo



GESTÃO DE SALÁRIOS

ESTRATÉGIAS...

Ações para o aumento da remuneração variável:

- condiciona-se o pagamento à existência de resultados → diminui a pressão por aumento do salário fixo;
- O salário fixo deve atender as necessidades básicas dos colaboradores;
- É uma estratégia recomendada para setores ou organizações com baixa rotatividade de mão de obra.



GESTÃO DE SALÁRIOS

ESTRATÉGIAS...

Ações para o desenvolvimento dos colaboradores:

Criação de condições para aceleração da carreira;

Quando as pessoas se desenvolvem, seu valor de mercado cresce;

Aplicável em organizações com maiores índices de rotatividade (informática, alimentação, entretenimento, call centers, etc);

Importante definir critérios de acompanhamento do crescimento, facilitação da formação e formação de sucessores internos.