

CURSO SUPERIOR DE TECNOLOGIA EM PROCESSOS GERENCIAIS

GESTÃO DE PESSOAS 2

Profa. Dra. Andressa Bregalda Belan

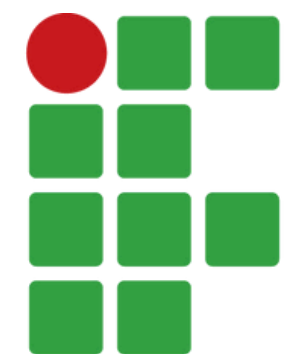
AULA 5



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???**



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



Mercado: instável, oscila conforme oferta e demanda.

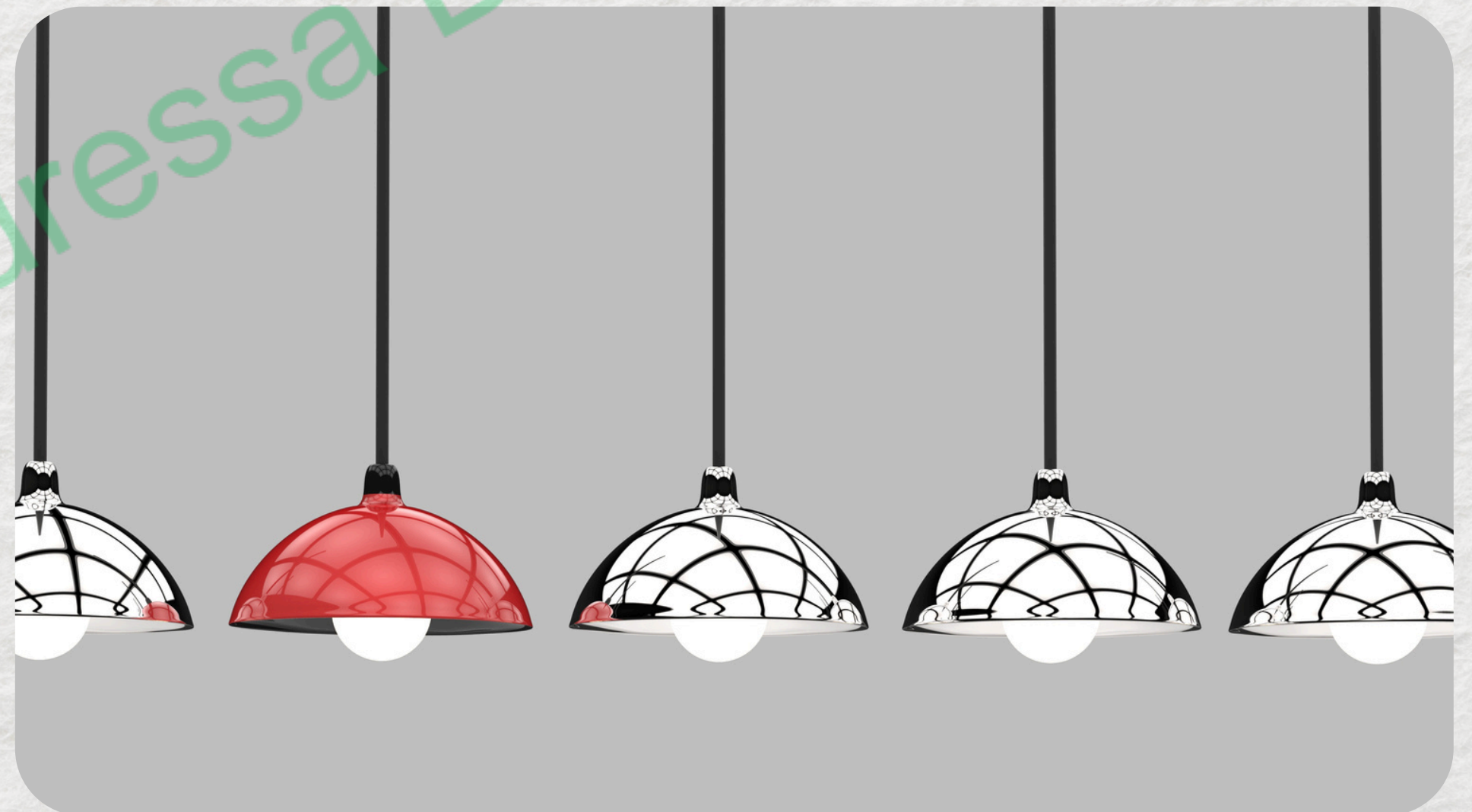
Padrões internos de equidade: proporcionam um ambiente de segurança e justiça

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)

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

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:

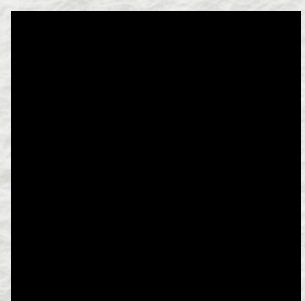
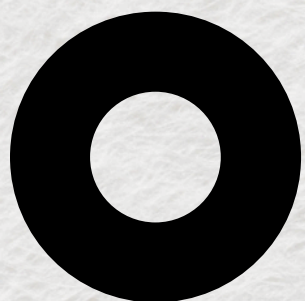
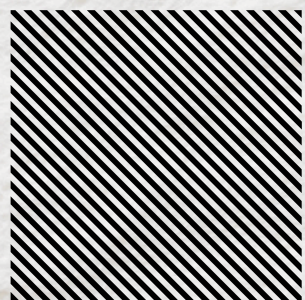
(dinheiro que colocamos no bolso)

- 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

Nível \ Competências					
	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
Piso D1	P16	16	15	14	13	11	10	9	8	6	5	4	3									2.095,54	2.210,80	2.355,12
	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
Piso E1	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
	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	13	12	1																3.841,17	4.015,20	4.343,71
	P33	16	15	14	3	2	1															3.950,49	4.167,78	4.513,12

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.