



# RECOMPENSAR PESSOAS

SAIBA MAIS SOBRE AS DIVERSAS  
FORMAS DE REMUNERAÇÃO

Giovanna Genari 52014777  
Isabella Leticia 52015058  
Lorrany Carvalho 51811964  
Pâmela Vitoria 52015387

# RECOMPENSAR PESSOAS

Curso de Tecnologia em Gestão de Recursos Humanos

Orientador: Jonival Ferreira Cortes



INDAIATUBA  
2020

# SUMÁRIO

PÁGINA 1 - INTRODUÇÃO: RECOMPENSAR PESSOAS

PÁGINA 2 - REMUNERAÇÃO

PÁGINA 3 - PERCENTUAIS

PÁGINA 4 - REMUNERAÇÃO VARIÁVEL

PÁGINA 5 - TIPOS DE REMUNERAÇÃO VARIÁVEL

PÁGINA 6 - COMO CALCULAR A REMUNERAÇÃO VARIÁVEL

PÁGINA 7 - REMUNERAÇÃO POR COMPETÊNCIAS

PÁGINA 8 - PROGRAMAS DE INCENTIVO

PÁGINA 9 - BENEFÍCIOS DOS PROGRAMAS DE INCENTIVO

PÁGINA 10 e 11 - PLANO DE REMUNERAÇÃO

PÁGINA 12 e 13 - CONCLUSÃO

PÁGINA 14 - REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS





Recompensar pessoas, é um dos processos que envolve a remuneração, os benefícios e serviços e programas de incentivo.

Este é um fator de grande importância, pois atua diretamente no nível de motivação e organização dos colaboradores. Recompensar as pessoas é o ato de reconhecer os indivíduos, premiar o diferencial apresentado por cada envolvido na organização.

Essa atividade pode apresentar dois fatores opostos. O primeiro aspecto é o que motiva e obtém a colaboração por parte do funcionário que recebe o prêmio de incentivo, atribuindo pontos positivos em sua motivação. O segundo aspecto é o de que dificulta o rendimento e motivação daquelas pessoas que tem menos habilidade ou vontade para exercer as atividades as quais é responsável, dentro da organização.

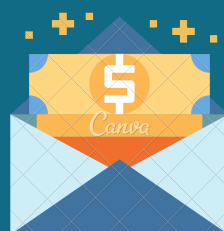
# REMUNERAÇÃO

A remuneração total de um funcionário, é constituída dos 3 componentes abaixo, mas, a proporção relativa a cada um dos 3 componentes varia de organização para organização.

- a) Remuneração básica (salário mensal ou salário hora)
- b) Incentivos salariais (bónus, participação nos lucros, etc.)
- c) Benefícios (seguro de vida, seguro saúde, refeições subsidiadas, etc.)

As recompensas organizacionais podem ser classificadas como:

- FINANCEIRAS DIRETAS - Salários, prêmios, comissões.
- FINANCEIRAS INDIRETAS - Dsr, férias, gratificações, gorjetas, hora Extra, 13º salário, adicionais.
- NÃO FINANCEIRA - Oportunidade de desenvolvimento, reconhecimento e auto-estima, segurança no emprego, qualidade de vida no trabalho, orgulho da empresa e do trabalho, promoções, liberdade e autonomia no trabalho.



# PERCENTUAIS

De acordo com o site [vocesa.abril.com.br](http://vocesa.abril.com.br), nas empresas premiadas, os funcionários ganham mais que um bom salário.

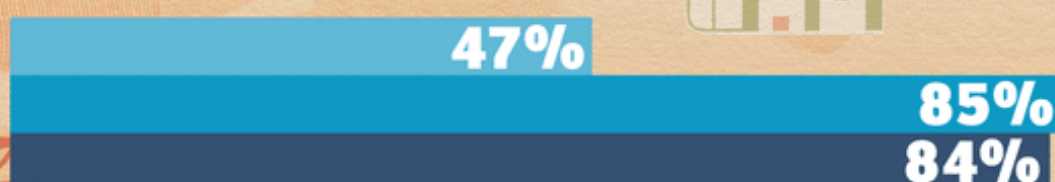
## Todo mundo ganha 00000000

Entre as 150 melhores companhias para trabalhar, 99% possuem um programa formal e estruturado de remuneração para os colaboradores. Suas principais ações são:

### POSSUIR REMUNERAÇÃO VARIÁVEL



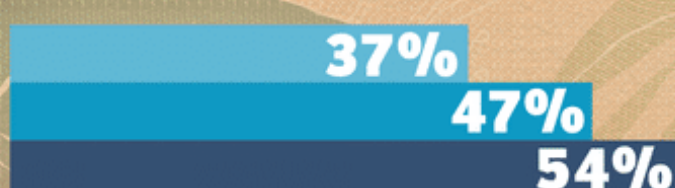
### COMPARAR OS SALÁRIOS INTERNOS COM OS PRATICADOS PELA CONCORRÊNCIA



### TER UM PERCENTUAL MÁXIMO PARA AJUSTES SALARIAIS POR MÉRITO OU PROMOÇÃO



### PERMITIR AUMENTOS DE REMUNERAÇÃO POR ALTO DESEMPENHO EM QUALQUER PERÍODO DO ANO



# REMUNERAÇÃO VARIÁVEL

É um dos dois tipos de remuneração por trabalho existentes. A primeira é a fixa, ou seja, a obrigatória. É o salário acrescido dos benefícios sociais. Já a remuneração variável é a recompensa.

Ela varia conforme a performance de cada colaborador, da equipe, ou da empresa como um todo. Por definição, a remuneração variável deve estar atrelada a metas, ou seja, à medição do desempenho profissional em um período de tempo.



# TIPOS DE REMUNERAÇÃO VARIÁVEL

## PLR – Participação nos Lucros e Resultados:

- É regulamentada pela lei 10.101/2000;
- Deve contemplar todos os funcionários da empresa;
- Isenta de contribuições previdenciárias e trabalhistas;
- Possibilita dedução como despesa operacional;
- É obrigatório criar uma comissão interna para a distribuição da PLR;
- O sindicato não precisa aprovar, só tem que tomar conhecimento e eventualmente pode participar da comissão;
- Pode haver diferença de valores entre funcionários, mas precisa estar dentro da arquitetura do plano de remuneração, com regras diferentes para cada nível.



## Bônus/gratificação:

- Pago em múltiplos salários;
- Recai tributação sobre o valor pago;
- Referência do mercado: quatro salários para a gerência e seis salários para a diretoria.



# COMO CALCULAR

Existem algumas formas de realizar o cálculo da remuneração variável. A primeira é a Distribuição: nesse método, o lucro líquido determina o total a ser distribuído. O bônus para cada colaborador fica atrelado diretamente ao desempenho da empresa em função do lucro e também em função do salário do colaborador.

Quanto maior o salário, entende-se que maior é a responsabilidade do funcionário no resultado e, portanto, maior o bônus. Por exemplo, se a meta da empresa é atingir R\$ 100.000,00 de lucro líquido no período e esse valor for concretizado, o gatilho de distribuição de bônus é disparado. Se o lucro não atingir esse valor, não há distribuição de bônus, que também pode ser combinado por múltiplos salariais de acordo com a faixa de hierarquia na empresa.

# REMUNERAÇÃO POR COMPETÊNCIAS

Este incentivo pode ocorrer de diversos modos, conforme a estratégia e plano da empresa. Hoje este modelo tem sido muito utilizado entre as empresas e também é conhecido como remuneração por performance.

Para receber este tipo de remuneração a empresa faz uma avaliação e, de acordo com as habilidades e atividades colocadas em prática, o colaborador tem seu salário determinado.

Isso gera algumas vantagens, como:

- O foco é direcionado para os colaboradores e suas competências e não somente nos cargos e números;
- Os colaboradores se sentem mais reconhecidos com esta forma de remuneração;
- Encoraja os colaboradores a buscar aperfeiçoamento de suas habilidades;
- Aumenta a motivação da equipe.




# PROGRAMAS DE INCENTIVO

O programa de incentivo pode ser entendido como um sistema de metas e recompensas, cujo objetivo é reconhecer, estimular e retribuir o comportamento, o engajamento e o desempenho dos colaboradores e das equipes de trabalho. Ou seja, é uma forma de estimular os colaboradores, bem como as equipes a buscarem um alto nível de desempenho, baseado em metas e retribuições.

Essas práticas favorecem os funcionários, que se sentem mais motivados, e também as empresas, já que aumentam a produtividade, melhoram o desempenho, reduzem a rotatividade, entre outros benefícios que serão esclarecidos adiante.

Uma organização pode conceder incentivos financeiros e não financeiros. No primeiro caso, o funcionário recebe bonificações em dinheiro. Já no segundo, recebe viagens, folgas, passeios, prêmios, entre outras inúmeras formas de recompensas.

Essas premiações devem estar vinculadas a algum número, como:

- Volume de vendas;
  - Taxa de prospecção de clientes;
  - Média de faturamento;
  - Meta de redução de custos;
  - Cumprimento de prazos, entre outros.
- 

# PROGRAMAS DE INCENTIVO BENEFÍCIOS

Quem deseja desenvolver uma equipe com competências variadas também deve vincular as recompensas a cursos, especializações, pós-graduações, entre outras formas de aprimoramento profissional.

Para que um programa de incentivo dê os resultados positivos, é necessário contar com um esforço conjunto entre líderes e funcionários. Além disso, é preciso estabelecer uma comunicação clara, definir metas alcançáveis, cumprir as promessas dentro dos prazos e contar com uma liderança engajada.

Quais os benefícios:

- Eleva a produtividade;
- Aumenta o faturamento;
- Reduz custos e despesas;
- Otimiza rotinas operacionais e administrativas
- Reduz o turnover e o absenteísmo;
- Retém talentos;
- Melhora o clima organizacional;
- Transmite uma boa imagem da empresa;
- Atrai novos talentos.

# PLANO DE REMUNERAÇÃO

A implantação de um plano de cargos e salários na empresa é muito importante, pois permite estabelecer critérios que servirão de base para as decisões salariais, visando ao equilíbrio interno, promovendo uma relação de confiança entre a empresa e seus colaboradores.

O processo de desenvolvimento e implantação de plano de cargos e salários é organizado nas seguintes etapas:

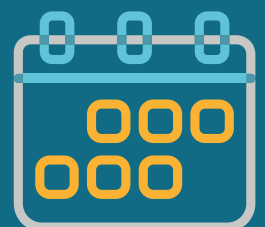
1 - Compreensão do contexto e da estrutura vigente para que possamos desenvolver um plano de forma alinhada à realidade e às demandas da empresa;

2 - Levantamento dos processos organizacionais e descrição das funções. Nossas descrições de cargos são baseadas em processos para conectar as atividades das pessoas às reais necessidades da empresa, em termos de qualidade, produtividade e custos:

2.1 - Desenho dos processos e atribuição das funções e atividades dos processos aos cargos, compondo as descrições de cargos (o que cada um deve fazer);

2.2 - Elaboração da MAR - Matriz de Atividades e Responsabilidades: organização das atividades e responsabilidades em formato de matriz para evidenciar os degraus de carreira em cada área;

2.3 - Análise e adequação da estrutura de cargos;



2.4 - Definição dos desempenhos esperados de cada cargo e elaboração da MID - Matriz de Indicadores de Desempenho - o que cada um deve entregar - em cada degrau da carreira. Trabalhamos com indicadores de desempenho da empresa, desdobrados para desempenhos de áreas e pessoas;

2.5 - Definição das competências requeridas de cada colaborador no exercício das funções e elaboração da MCG Matriz de Competências Gerais - competências demandadas de cada cargo e MCHT - Matriz de Conhecimentos e Habilidades Técnicas (o que cada um deve saber).

3 - Montagem do Leadership Book (Livro das Lideranças) composto pelo conjunto de matrizes, para orientar os líderes na gestão de suas equipes;

4 - Avaliação e pontuação dos cargos e cálculo da curva de regressão: a avaliação e pontuação de cargos é realizada com base nos graus de complexidade das funções, considerando três dimensões: a complexidade dos desafios demandados do cargo; a complexidade das responsabilidades envolvidas no cargo; o grau de exigência das competências demandadas para o exercício das funções;

5 - Elaboração da Tabela Salarial, enquadramentos e análise de impactos em custo de salários, para embasar planos e adequações;

6 - Definição das políticas de remuneração;

7 - Treinamento dos envolvidos na gestão de remuneração.



O processo de recompensar pessoas é talvez o processo mais importante existente, pois tal processo colabora com a incentivação dos colaboradores a se manter na empresa. Alguns funcionários ou a equipe toda pode receber uma remuneração incentivadora, porém depende do seu desempenho e êxito em relação ao trabalho. Essa remuneração, conhecida como variável visa as metas que a empresa deseja alcançar. Para a empresa é importante obter um plano de remuneração, onde irá facilitar as decisões salariais de cada funcionário, permitindo assim uma boa organização e a preservação de possíveis erros futuros.

Uma empresa de sucesso é aquela que visa além de só lucros, funcionários satisfeitos e felizes pelo trabalho exercido, é fato que um funcionário feliz, realiza seu trabalho de forma dedicada e eficiente, procurando acompanhar o crescimento da empresa e demonstrando assim proatividade e crescimento profissional.

Portanto, quando uma empresa possui uma boa equipe e uma boa gestão de pessoas, seu sucesso pode ser único perante a outras empresas, enfatizando assim a importância da compensação, seja ela remunerada ou com um simples elogio e reconhecimento, desta forma, atos simples podem gerar resultados inimagináveis.

# CONCLUSÃO

Durante o desenvolvimento do trabalho, o objetivo do grupo foi abordar os diferentes tipos de recompensas existentes, que ainda muitos colaboradores e alunos desconhecem, além de buscar ajuda-los na implantação e desenvolvimento de um plano de remuneração.

Fomos capazes de aprender que as empresas visam colocar em prática tais tipos de recompensas pois esperam que seus colaboradores possam se desenvolver como indivíduos, desta forma, contribuindo significadamente no alcance dos objetivos da organização.





ALVES, Jéssica Cristiane Pereira. Por que recompensar pessoas e o que vale nesse aspecto: dinheiro ou benefícios? 2013. Disponível em: <https://administradores.com.br/artigos/por-que-recompensar-pessoas-e-o-que-vale-nesse-aspecto-dinheiro-ou-beneficios>. Acesso em: 06 maio 2020.

BARROS, Bruno. Processo de Recompensar Pessoas. 2012. Disponível em: <http://gestaoderecursoshumano.blogspot.com/2012/06/processo-de-recompensar-pessoas.html>. Acesso em: 06 maio 2020.

BENEFÍCIOS, Vr. PROGRAMAS DE INCENTIVO: COMO ESTRUTURÁ-LO EM PEQUENAS EMPRESAS. 2018. Disponível em: <https://blog.vr.com.br/programas-de-incentivo/>. Acesso em: 06 maio 2020.

COHROS, Equipe. Plano de Remuneração, Cargos e Salários. 2020. Disponível em: <https://www.cohros.com.br/conteudo/plano-de-remuneracao-cargos-e-salarios.html>. Acesso em: 11 maio 2020.

MENDONÇA, Bruno. Remuneração por competência: o que é, importância e benefícios. 2018. Disponível em: <https://www.edools.com/remuneracao-por-competencia/>. Acesso em: 11 maio 2020.

PONTES, Elivelton. O que é remuneração por competência: entenda como funciona. 2018. Disponível em: <https://eadbox.com/o-que-e-remuneracao-por-competencia/>. Acesso em: 06 maio 2020.

RUNRUN.IT, Equipe. Equipe motivada, caixa em ordem: descubra as vantagens da remuneração variável. 2017. Disponível em: <https://blog.runrun.it/remuneracao-variavel/>. Acesso em: 11 maio 2020.

VOCÊ S/A, Redação. Melhores empresas. Nas empresas premiadas, os funcionários ganham mais que um bom salário. 2019. Disponível em: <https://vocesa.abril.com.br/melhores-empresas/nas-empresas-premiadas-os-funcionarios-ganham-mais-que-um-bom-salario/>. Acesso em: 02 junho de 2020.