

DIVERSAS FORMAS DE AGREGAR VALOR AO SALÁRIO

Tatiane Schmitt Pinto

RESUMO

O presente artigo trata sobre o tema “Diversas formas de agregar valor ao salário”, onde buscou-se os conceitos de diferentes formas de salários e benefícios, bem como suas especificações.

Sabe-se hoje que a remuneração não é apenas composta do salário, pois existem benefícios ou outros meios financeiros que integram o valor recebido pelo trabalhador no final do mês.

Sabendo da importância do valor financeiro para as pessoas poderem adquirir bens para suprir suas necessidades físicas e básicas, algumas organizações tentam complementar este valor através de programas que possibilitam o aumento do orçamento doméstico, proporcionando um maior conforto aos trabalhadores e seus familiares.

Portanto a organização é o instrumento pelo qual o trabalhador procura viver da melhor maneira possível, maneira pela qual busca garantir sua qualidade de vida,. Na busca de auxiliar a empresa agregar valor ao salário básico de sua equipe o presente artigo visa reunir conceitos sobre as diversas formas de benefícios que integram uma remuneração.

Palavras-Chave: Salário. Remuneração. Agregar Valores.

INTRODUÇÃO

1 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

1.1 IMPORTÂNCIA DO SALÁRIO COMO FATOR MOTIVACIONAL

Taylor na sua Teoria da Administração Científica acreditava que o empregado produzia o quanto ganhava, e que o gerente teria uma produção maior caso o serviço a ser executado fosse o mais minucioso e especializado possível. Porém após algum tempo começou-se a observar a desmotivação independente do salário, pois esta Teoria considerava o homem como uma máquina que poderia ser facilmente substituído por outro sem prejuízo a organização. Após o estudo de Hawthorne , base da Teoria das Relação Humanas foi verificado que o salário não é fator motivacional quando isoladamente (PONTES, 2008).

1.1.2 Tipos de salários

Salário segundo Silva (2007, p.79) é:

é a contraprestação devida paga diretamente pelo empregador a todo empregado. Ele pode ser pago mensal, quinzenal, semanal ou diariamente por peça ou tarefa [...] Integra o salário não só a importância fixa estipulada, como também as comissões, gorjetas,

porcentagens, gratificações ajustadas, diárias para viagens [...] e abonos pagos pelo empregador

Já Marra (2009, p.92) define diversos conceitos para salários, sendo:

- Salário Nominal: É aquele que consta na ficha de registro, na carteira profissional e em todos os documentos legais. Pode ser expresso em hora, dia, semana, mês, etc.
- Salário Efetivo: É o valor efetivamente recebido pelo empregado após descontado as obrigações legais (INSS, IR, etc)
- Salário complessivo; é o que tem inserido no seu bojo toda e qualquer parcela adicional (hora extra, etc).
- Salário Profissional: É aquele cujo valor está expresso na lei e se destina especificamente a algumas profissões (por exemplo médicos, engenheiros)
- Salário Relativo: É a figura de comparação entre um salário e outro na mesma empresa.
- Salário Absoluto: É o montante que o empregado recebe, líquido de todos os descontos, e que determina o seu orçamento.

Salário de Admissão é o valor pago em virtude do ingresso do colaborador na empresa, podendo ser step1 ou ponto mínimo, que é o valor correspondente a faixa salarial, ou o por motivo da qualificação do profissional este poderá receber um valor acima do normal, chegando ao ponto médio(SILVA, 2005)

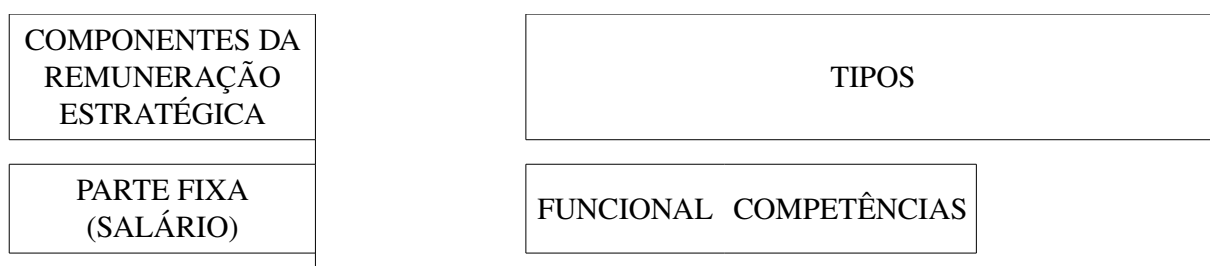
Salário Indireto é um pacote de benefícios espontâneos ofertados pela empresa, podendo ter diferenciação conforme o nível do cargo ocupado pelos colaboradores, dando a eles status, geralmente é rateado seu valor entre a empresa e funcionário, como por exemplo plano de saúde, quanto mais alto o nível hierárquico de maior amplitude é o mesmo (PONTES, 2008),

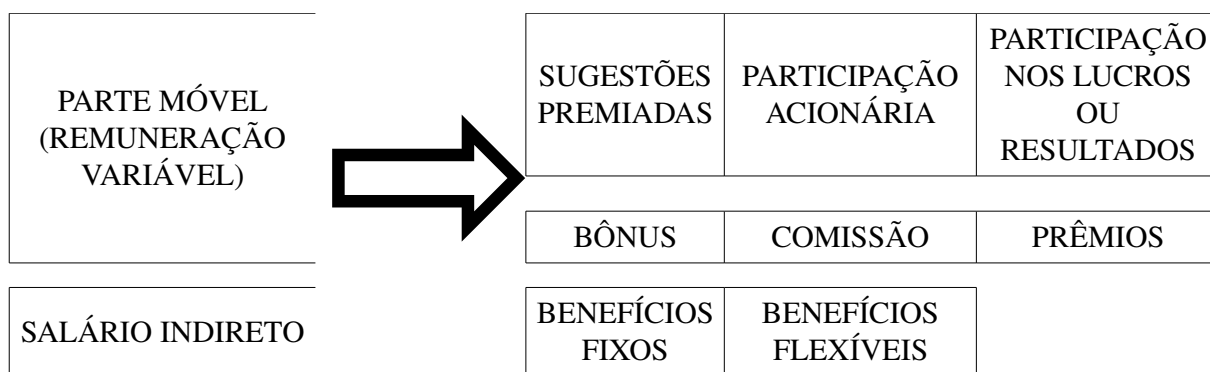
1.2 REMUNERAÇÃO ESTRATÉGICA

Segundo Pontes (2008, p.363) remuneração estratégica:

É o uso de várias modalidades de praticar a remuneração em uma empresa cujo objetivo é o de estimular os funcionários a trabalharem em prol dos objetivos organizacionais. A remuneração estratégica deve estabelecer, portanto, vínculo entre as ações das pessoas e os objetivos estratégicos da empresa, fomentando uma parceria. A premissa da remuneração estratégica é a de que os funcionários compartilhem das conquistas de seu trabalho, através de várias alternativas de remuneração.

Para ele a remuneração estratégica se divide em parte fixa e variável, podendo ser complementado com benefícios, construindo uma estrutura como se segue:





QUADRO 1 – Componentes do Sistema de Remuneração Estratégica
Fonte: Pontes (2008, p. 364)

1.3 PLANEJAMENTO DE CARREIRAS

Segundo Pontes (2008) a principal problemática dos Planos de Carreiras é estabelecer os valores a serem recebidos, podendo prever salários diferentes para ocupantes do mesmo cargo, o que pode ocasionar processo em relação ao Direito do Trabalho, pois segundo o art. 461, da Consolidação das Leis do Trabalho, trabalhadores na mesma função poderão solicitar equiparação salarial, pois pode ser entendido como distinção pela cor, sexo, nacionalidade, idade, entre outras fatores. Pontes (2008, p.341) define sobre o Planejamento de Carreiras:

- As principais vantagens associadas ao planejamento de carreira podem ser assim descritas:
- Contribuir, mediante o crescimento dos colaboradores, para que a organização, atinja níveis mais elevados de qualidade e produtividade no trabalho que realiza.
 - Motivar os colaboradores na busca de maior competência técnica (instrução, conhecimento, experiência prática e habilidades).
 - Encorajar os colaboradores na exploração de suas capacidades potenciais.
 - Propiciar a ascensão do colaborador na empresa.
 - Atender às necessidades internas de preenchimento de vaga, pelo recrutamento interno.
 - Propiciar maior integração do colaborador na empresa, com a perspectiva de crescimento profissional, provocando maior motivação e produtividade e, ainda, diminuição do *turn-over*.
 - Criar condições para que os colaboradores atinjam seus objetivos profissionais, em consonância com o alcance dos objetivos organizacionais.
 - Estabelecer trajetórias de carreira, assegurando que os colaboradores tenham perspectivas de desenvolvimento e ascensão profissional [...]
- somente o indivíduo pode decidir pela sua carreira e a organização deve respeitar - as vezes o que a empresa pensa como melhor para seus colaboradores, poderá ser entendido pelo mesmo como algo ruim - encorajar e propiciar os caminhos para seus colaboradores conseguirem seus objetivos e dar oportunidades de se desenvolverem, isto é conhecido como responsabilidade organizacional.

1.4 POLÍTICA SALARIAL

Para Marras (2009), a política salarial é instrumento definidor dos parâmetros da empresa, determinando condições e normas a serem seguidas pelos membros das organizações, é fruto do

trabalho da cúpula, os quais procuram alinhar com os objetivos da missão da organização. Já Silva (2005), define a política salarial como a prática, que comunicando a padronização salarial definida para cada cargo, estabelecendo parâmetros para a tomada de decisão referente a prática salarial dos subordinados. A organização poderá adotar de acordo com suas necessidades uma política conservadora (adota mínimo de mercado como comparativo salarial), política conciliatória (adota número médio de empresas como ponto da faixa salarial), e política agressiva (adotante de o 3º quartil de mercado para pesquisa da faixa salarial).

Para elaborar uma política salarial devemos introduzir os conceitos da política salarial, bem como outros conceitos importantes para a gestão de cargos e salários, definindo os objetivos organizacionais, apresentando clareza na sua apresentação aos colaboradores, mostrando que a finalidade é de tornar transparente a todos a definição de cada remuneração, definindo critérios para alterações salariais que normalmente são vinculadas a avaliação de desempenho, procedimentos para criação e extinção de cargos bem como atualização das faixas salariais baseadas em pesquisas de mercado, também será descrito o cargo suas responsabilidades e nível de autonomia em relação a conflitos existentes (SILVA, 2005).

1.5 BENEFÍCIOS

Benefícios segundo Marras (2009, p. 137) é “o conjunto de programas ou planos oferecidos pela organização como complemento ao sistema de salários. O somatório compõe a remuneração do empregado”. SILVA (2005), enumera diversas formas de agregar valor financeiro ao salário em forma de benefícios, e formar então a remuneração, sendo assim expostos:

a) Incentivos e Campanhas: Serve para aumentar as vendas alcançando metas e objetivos, podendo ser aplicada a produção, tende a ser por tempo limitado, seu prêmio é em bens, serviços ou viagens, pois possui verba predefinida.

b) Auxílio-alimentação: Poderá ser em forma de refeitório na empresa, vale-refeição, cesta básica, vale-compras ou auxílio a saúde (Convênio médico-hospitalar, seguro saúde, ambulatório interno, assistência odontológica, convênio farmácia, creche ou programa de prevenção a saúde) normalmente são extensivos aos dependentes.

c) Seguros: Visa garantir assistência aos empregados ou dependentes em caso de falecimento ou acidente que o deixe incapaz, ou em casos de outras perdas, são representados por seguros de vida,

automóveis ou residência.

d) Auxílio-educação: São bolsas normalmente parciais oferecidas aos empregados, vinculadas ao programa de treinamento e desenvolvimento devendo ser afins as áreas em que trabalham, dificilmente são estendidas aos dependentes.

e) Auxílio a complementação á aposentadoria: São planos privados para complementar a aposentadoria oficial, podendo ser aberta, a qual é encontrada no mercado livremente para qualquer público, ou fechada quando é criada especialmente para atender a demanda de determinada empresa.

f) Auxílio-transporte: Ajuda a garantir o transporte do empregado no trecho casa x trabalho x casa, pode ser em forma de vale-transporte, ônibus da empresa ou estacionamento.

g) Veículo: Direcionado a cargos executivos, normalmente a empresa assume a responsabilidade de seguro, combustível e manutenção.

h) Auxílio-financeiro: Em formas de empréstimos a funcionários com dificuldades financeiras, pode ser através de bancos ou financeiras conveniadas ou através da própria empresa. Também poderá ser em forma de educação financeira com acompanhamento orçamentário familiar.

i) Lazer e promoção da qualidade de vida: Com o intuito de propor bem-estar ao colaborador e seus familiares, estimulando atividades culturais de entretenimento, se estendendo a clubes e associações.

j) Benefícios Flexíveis: Consiste em proporcionar ao funcionário a escolha da cesta de benefícios conforme suas necessidades e pontuação obtida, aumentando assim seu nível de satisfação na empresa.

l) Lump Sum Payment ou Mérito transformado e bônus: è dado pelo desempenho excepcional de um funcionário, de um seletto grupo de empregados de alta performance e contribuição excepcional para a organização.

m) Participação Acionária (Long Term Incentive Plan- Stock Options): Concede ações sem ônus para empregados que se destacam por exercer funções estratégicas e obterem bom desempenho, para os demais oferece as mesmas ações por valores subsidiados, tendo prazo médio de 10 anos para se obter resultados, ou seja, é uma maneira de reter profissionais e fazer com que se comprometam com a empresa, pois são “donos” dela também.

n) Distribuição de Lucros ou Planos de Incentivos (Gain Sharing): Segundo Silva (2005, p.145) “trata-se de um modelo que prevê a distribuição aos empregados de parcelas de superação de ganhos por aumento de produtividade, redução de custos e melhorias de condições de segurança de trabalho”, quando os mesmos contribuem com idéias estas são premiadas em dinheiro ou prêmios não-monetários.

o) Distribuição de lucros (Profit Sharing): Visa beneficiar cargos de nível baixo podendo ser adotado valor fixo ou estabelecer um percentual sobre o salário.

p) Remuneração por resultados (Pay-for-Performance Program): Correlaciona os objetivos pessoais com os da empresa, pois é dada bonificação conforme os resultados gerados.

q) Remuneração da força de vendas: Visa atingir objetivos da área comercial da empresa, após detalhado estudo do mercado em que atua e do produto, bem como sua parcela neste mercado definindo uma estratégia para o alcance dos objetivos e atingir o público alvo, Silva (2005, p.147) complementa afirmando que:

O modelo de remuneração da força de vendas é desenhado com base nos direcionadores estratégicos da área de vendas que, normalmente, são analisados simultaneamente. Os mais conhecidos e utilizados são estes relacionados abaixo:

- Penetração de Mercado;
- Faturamento de Vendas;
- Volume de vendas;
- Rentabilidade por mix de produtos.

1.6 DESAFIOS DO PROFISSIONAL DE REMUNERAÇÃO

Silva (2005, p.11) define o profissional de remuneração:

A missão desse profissional é estruturar as funções organizacionais e de cargos, alinhá-las as necessidades do negócio e desenvolver estratégias de remuneração justas para a empresa e seus funcionários.

A seguir estão as principais atribuições e desafios do profissional de remuneração:

1. Conhecer e estar permanentemente alinhado com o tipo de negócio e com a estratégia de atuação da organização em que trabalha;

2. Diagnosticar, descrever, analisar e acompanhar as evoluções em todas as funções da organização. Estar atento as mudanças para estabelecer as titulações adequadas e promover os ajustes necessários;
3. Propor práticas salariais e políticas de benefícios que sejam internamente justas e estejam alinhadas com o mercado. Manter-se atualizado por meio de pesquisas sobre os salários, benefícios e práticas de Recursos Humanos;
4. Implementar, gerenciar e controlar as políticas salariais da empresa, promovendo critérios justos e coerentes de operacionalização das práticas de méritos, promoções e movimentações de pessoal;
5. Desenvolver estatísticas de monitoramento de custo de pessoal e de alterações salariais para controle e elaboração orçamentários;
6. Analisar e emitir pareceres sobre as solicitações de aumentos salariais, criação de cargos, transferências e promoções de funcionários;
7. Desenvolver estratégias de remuneração alinhadas as necessidades do negócio, possibilitando alavancagem de resultados, produtividade e qualidade;
8. Desenvolver, implantar e gerir normas e procedimento da política salarial da empresa, mantendo-a constantemente atualizada;
9. Controlar as alterações no organograma funcional para mantê-lo atualizado quanto as alçadas, atribuições e responsabilidades de cargos, áreas e funções organizacionais;
10. Apoiar os gestores de pessoas pelo desenvolvimento ou introdução de novas técnicas relativas a estruturas salariais e de estratégias de remuneração;
11. Garantir a aplicação correta da legislação, acordos e convenções coletivas e das normas e portarias sobre os assuntos relacionados às questões salariais

Segundo Marras (2009) em algumas organizações de grande porte existem especialistas para acompanhar e efetuar a administração de cargos e salários, sendo que dependendo da demanda esses e são distribuídos em três categoria conforme suas atribuições, sendo:

- 1- Analista Júnior: Responsável por confeccionar tabelas, gráficos, cálculos isolados, acompanhamento de pesquisas salariais, coleta de informações e auxílio na descrição de cargos;
- 2- Analista Pleno: Analisa tarefas, responsável também pela descrição de cargos, comparação dos salários internos com os externos, confecciona pesquisa salariais atendendo a pesquisas externas, e da suporte a análise da estrutura organizacional;
- 3- Analista Sênior: Fornece relatórios analíticos comparativos de cargos e salários, analisa tendência e custo da massa salarial, redesenha ajustando a estrutura organizacional, possui contatos externos com entidades ou outras empresas do mercado inserido.

2 CONCLUSÃO

Partindo do objetivo de demonstrar os variados conceitos que se entrelaçam para formar a remuneração de uma organização chegou-se a conclusão de que existem diversas maneiras de agregar valor ao salário base de um funcionário, basta a empresa adequar-se á situação financeira em que se encontra a um dos benefícios que melhor atendem as necessidades de sua equipe.

Ao proporcionar melhorias financeiras, ofertando prêmios, seguros ou auxílios a empresa

agrega valor na hora da escolha pela permanência de um profissional, tornando-se mais atrativa aos olhos dos colaboradores, e mercado em que atua, portanto possui uma facilidade em atrair profissionais mais qualificados devido aos benefícios ofertados. Por outro lado também deixa claro a importância da mão-de-obra das pessoas que formam a equipe que gera força motriz para o andamento das operações da empresa.

O ideal para cada empresa é a criação do planejamento de carreiras aliado a Política Salarial para então definir planos de salários, evitando acusações de discriminação, evitando que ocorra casos em que funcionários diferentes que ocupam mesmo cargo e recebam remuneração diferenciadas. Deixando claro também aos colaboradores a aspectos importantes para a empresa, como por exemplo, aumento de salário por tempo em que está prestando serviços a empresa.

É difícil ao pequeno empreendedor criar planos de cargos e salários, bem como disponibilizar ou contratar profissional adequado para tal realização, porém é viável ao mesmo estar atento a este campo da empresa, pois na maioria das vezes as empresas perdem seus melhores profissionais para outras que pagam melhor, sendo que nota-se que em alguns casos nem é o valor recebido na folha de pagamento é levado em consideração na hora da escolha pelo profissional, mas alguns benefícios como plano de saúde, por exemplo.

Os profissionais melhores qualificados sempre estarão nas empresas que melhor atendam suas necessidades e aspirações, pois sentem-se gratificados por terem se dedicado tanto a sua carreira, através de investimento tanto de tempo como financeiros. As empresas devem estar preparadas portanto oferecendo cada vez melhor condições de trabalho a sua equipe, sempre estando atenta ao mercado de trabalho, ou acabará perdendo seus melhores profissionais.

BIBLIOGRAFIA

BARBETTA, Pedro Alberto. **Estatística aplicada as ciências sociais**. 7 ed. Florianópolis: Ed. da UFSC, 2008, 315 p.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6 ed. reimpr. São Paulo: Atlas, 2010, 200 p.

PONTES, Benedito Rodrigues. **Administração de cargos e salários: carreiras e remuneração**. 13. ed. São Paulo: Ltr, 2008, 405 p.

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico**. 13 ed. São Paulo: Saraiva, 2009, 332 p.

SILVA, Mateus de Oliveira. **Sistemas modernos de remuneração**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2005, 224 p.

SILVA, Marilene Luzia da. Administração de Departamento Pessoal. 6. ed. rev. São Paulo: Érica, 2007, 228 p.