



UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DO RIO DE JANEIRO- UFRRJ
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM CANA-DE-AÇUCAR

GESTÃO DA CADEIA AGROINDUSTRIAL- CCG6

Encontro 5 (aula 3) – 13 de abril de 2019

Tópico 3: Gestão de pessoas (9 às 12hs)

Tópico 4: Formação de preços de produtos de cana-de-açúcar (13 as 17hs)



Prof^a Dr^a Graciela A Profeta

ESR - Instituto de Ciências da Sociedade e Desenvolvimento
Regional

Departamento de Ciências Econômicas



Top 3- GESTÃO DE PESSOAS



- 3.1- Os objetivos das organizações;
- 3.2- Recursos humanos das organizações;
- 3.3. Capital humano e recursos humanos estratégicos;
- 3.4- Remuneração;
- 3.5- Legislação trabalhista

Idalberto Chiavenato. GESTÃO DE PESSOAS: O novo papel dos recursos humanos nas organizações. 1999

Idalberto Chiavenato Recursos humanos: o capital humano das organizações / Idalberto Chiavenato, - 8.ed. - Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

Introdução



- ✓ A Gestão de Pessoas é uma das áreas que mais tem sofrido mudanças e transformações nestes últimos anos;
- ✓ Tem sido a responsável pela excelência de organizações bem-sucedidas e pelo aporte de capital intelectual que simboliza, mais do que tudo, a importância do fator humano em plena Era da Informação;
- ✓ **O grande diferencial, a principal vantagem competitiva das empresas, decorre das pessoas que nelas trabalham;**
- ✓ **O que são organizações?**



Introdução

✓ Do que são formadas as organizações?



UFRRJ

Organizações

O que são:	O que têm:	O que fazem:
Têm pessoas	Comportamento Humano	Satisfazem necessidades Desenvolvem grupos Criam ação organizada Molivam as pessoas Desenvolvem atitudes Contribuções
São organizadas	Estrutura Organizacional	Nascem Crescem Alteram-se Combinam Dividem-se
Têm pessoas exercendo alguma atividade	Processos Organizacionais	Produzem produtos e serviços Contribuem para o bem da sociedade Comunicam Tomam decisões



3.1- Os objetivos da organização



- ✓ As organizações são unidades sociais que procuram atingir objetivos específicos: a sua razão de ser é servir a esses objetivos. Um objetivo de uma organização é uma situação desejada a ser alcançada. Dentro dessa colocação, os objetivos organizacionais têm muitas funções:
 - a) Ao apresentar uma situação futura, os objetivos indicam uma orientação que a organização procura seguir e estabelecem linhas mestras para a atividade dos participantes;
 - a) Os objetivos constituem uma fonte de legitimidade que justifica as atividades de uma organização e até a sua existência;
 - b) Os objetivos servem como padrões através dos quais os participantes e os externos podem comparar e avaliar o êxito da organização, ou seja, a sua eficiência e o seu rendimento, e;
 - c) Os objetivos servem como unidade de medida para se verificar e comparar a produtividade da organização ou de seus órgãos ou ainda de seus participantes.



3.1- Os objetivos da organização



✓ Os objetivos naturais de uma organização geralmente são:

- a) Proporcionar satisfação das necessidades de bens e serviços da sociedade;
- b) Proporcionar aplicação produtiva para todos os fatores de produção;
- c) Aumentar o bem-estar da sociedade por meio do uso econômico dos recursos.
- d) Proporcionar um retorno justo aos fatores de entrada, e;
- e) Proporcionar um clima em que as pessoas possam satisfazer uma variedade de necessidades humanas



3.1- Os objetivos da organização



- ✓ A organização não busca unicamente um só objetivo, pois precisa satisfazer uma enorme quantidade de requisitos e exigências que são impostos a ela não somente pelo ambiente externo, mas também pelos seus parceiros.
- ✓ Esses objetivos não são estáticos, mas dinâmicos e em contínua evolução, alterando as relações (externas) da organização com o seu ambiente (internas) e com os seus participantes e sendo continuamente reavaliados e modificados em função das mudanças do ambiente e da organização interna dos participantes.



3.1- Os objetivos da organização

EFICÁCIA e EFICIÊNCIA

- ✓ Eficácia é uma medida normativa do alcance de resultados, enquanto eficiência é uma medida normativa da utilização dos recursos nesses processos.
- ✓ Em termos econômicos, **a eficácia** de uma organização se refere à sua capacidade de satisfazer uma necessidade da sociedade através do suprimento de seus produtos (bens ou serviços), **enquanto a eficiência** é uma relação técnica entre entradas e saídas.
- ✓ Nesses termos, **a eficiência é uma relação entre custos e benefícios**. Assim, a eficiência está voltada para a melhor maneira pela qual as coisas devem ser feitas ou executadas (métodos), a fim de que os recursos (pessoas, máquinas, matérias-primas) sejam aplicados da forma mais racional possível.
- ✓ A eficiência não se preocupa com os fins, mas simplesmente com os meios. O alcance dos objetivos visados não entra na esfera de competência da eficiência; é um assunto ligado à eficácia.

3.1- Os objetivos da organização

Eficiência

- Ênfase nos meios.
- Fazer corretamente as coisas
- Resolver problemas.
- Salvaguardar os recursos.
- Cumprir tarefas e obrigações.
- Treinar os subordinados.
- Manter as máquinas
- Presença nos templos.
- Rezar
- Jogar futebol com arte.

Eficácia

- Ênfase nos resultados e fins.
- Fazer as coisas corretas.
- Atingir objetivos.
- Otimizar a utilização de recursos.
- Obter resultados e agregar valor
- Proporcionar eficácia aos subordinados
- Máquinas disponíveis.
- Prática dos valores religiosos.
- Ganhar o céu
- Vencer o campeonato.

3.1- Os objetivos da organização



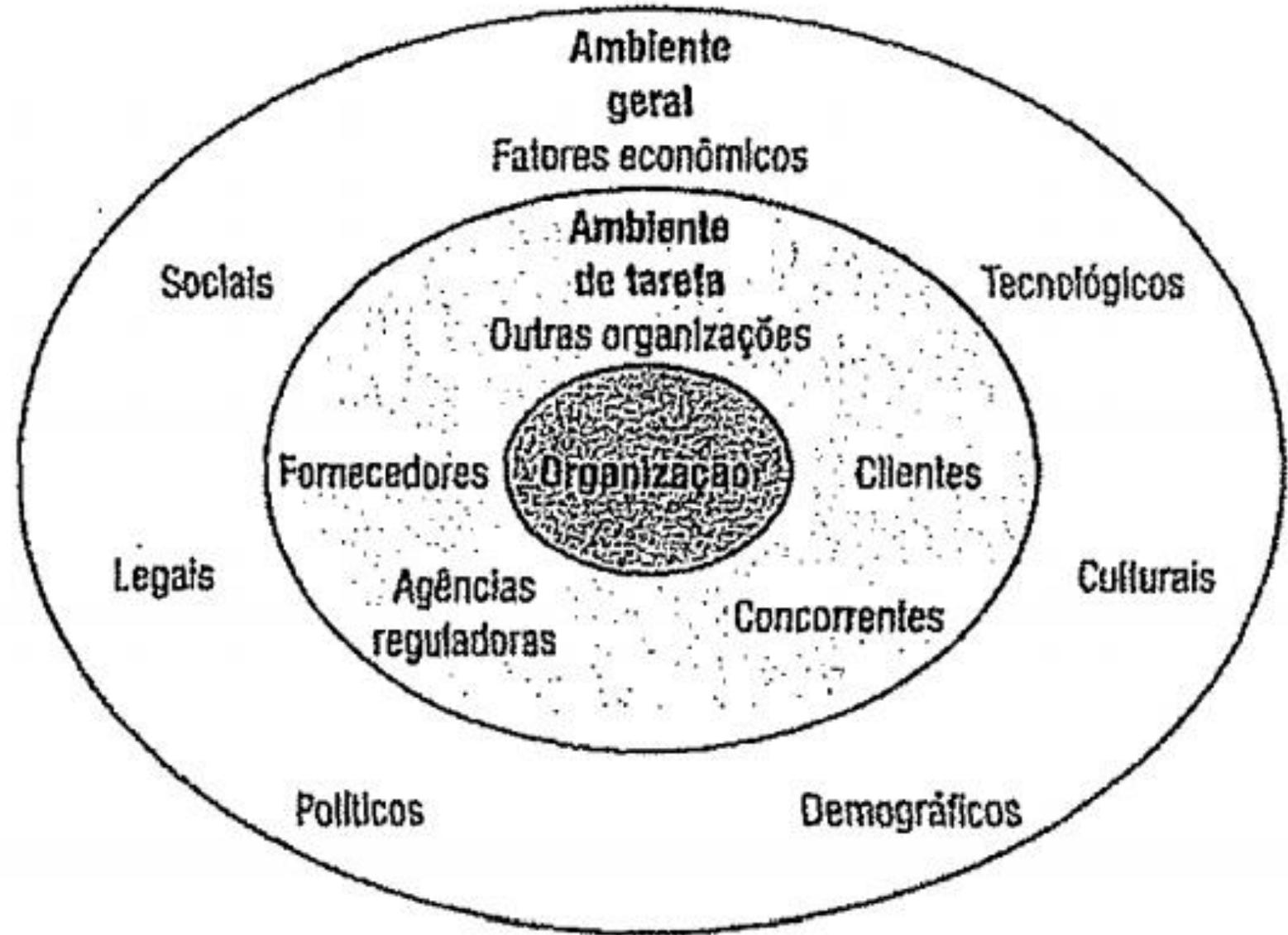
AS ORGANIZAÇÕES E O AMBIENTE

- ✓ As organizações não são absolutas, não estão sozinhas no mundo e nem existem no vácuo. Como sistemas abertos, elas operam em um ambiente que as envolve e rodeia;
- ✓ Denominamos ambiente a tudo aquilo que envolve externamente e internamente uma organização.
- ✓ Forças que afetam o ambiente geral ou macroambiente: Variáveis econômicas, Variáveis tecnológicas, Variáveis sociais, Variáveis políticas, Variáveis legais, Variáveis culturais, e, Variáveis demográficas.



3.1- Os objetivos da organização

AS ORGANIZAÇÕES E O AMBIENTE



3.1- Os objetivos da organização

O que as organizações buscam? sucesso!



3.2-Recursos humanos das organizações



- ✓ A globalização e a extrema competitividade das organizações nos dias de hoje, aliadas ao acesso à informação e à constante necessidade de mudança, exigem que as empresas adaptem-se, buscando estruturação sólida, **com equipes consolidadas**.
- ✓ Os funcionários e as equipes de trabalho necessitam apresentar comportamentos, atitudes e posturas alinhados aos valores organizacionais e objetivos da empresa, que estejam orientados ao resultado final.
- ✓ É nesse aspecto que a gestão de pessoas demonstra a sua importância para o alcance desses objetivos, **pois é a área capaz de selecionar, desenvolver, remunerar e manter equipes que produzem e são comprometidas com as estratégias e as metas da empresa**, atuando em toda a estrutura hierárquica da empresa, desde o nível produtivo até a liderança, gerenciando talento, conhecimento e capital humano disponível.



3.2-Recursos humanos das organizações



- ✓ A área de gestão de pessoas deve considerar aspectos intangíveis, pois tem as pessoas como objeto de atuação;
 - ✓ O sucesso profissional, a saúde física, os relacionamentos, o lazer, a espiritualidade, as questões financeiras, o legado e a realização pessoal;
- ✓ Estes variam de pessoa para pessoa, e as políticas de gestão de pessoas devem buscar a satisfação mútua desses aspectos, traçando objetivos comuns aos colaboradores e à empresa.
- ✓ Quando a organização vê as pessoas como parceiras de seu desenvolvimento, e as pessoas pensam o mesmo em relação à empresa, a relação muda do controle para o desenvolvimento.



3.2-Recursos humanos das organizações



✓ Os objetivos da Gestão de Pessoas são variados:

a) Ajudar a organização a alcançar seus objetivos e realizar sua missão;

b) Proporcionar competitividade: saber empregar as habilidades e capacidades da força de trabalho;

c) Proporcionar empregados bem treinados e bem motivados;

d) Aumentar a auto atualização e a satisfação dos empregados no trabalho: antes a ênfase era colocada nas necessidades da organizações. Hoje, apesar dos computadores e dos balanços contábeis, os empregados precisam ser felizes.



3.2-Recursos humanos das organizações



✓ **Os objetivos da Gestão de Pessoas são variados:**

e) Desenvolver e manter qualidade de vida no trabalho: estilo de gerencia, liberdade e autonomia, horas adequadas de trabalho e tarefas significativas;

f) Administrar a mudança: mudanças sociais, tecnológicas, econômicas, culturais e políticas;

g) Manter políticas éticas e comportamento socialmente responsável: as pessoas não devem ser discriminadas e seus direitos básicos devem ser garantidos. Os princípios éticos devem ser aplicados a todas as atividades da gestão de pessoas;



3.2-Recursos humanos das organizações



✓ Seguindo um conceito similar, Carvalho e Nascimento (1998) descrevem quatro objetivos básicos da área de gestão de pessoas:

a) **Objetivo societário** → ser socialmente responsável perante as necessidades e os desafios da sociedade implica na interação pessoas/organização e sociedade;

b) **Objetivo organizacional** → fazer da gestão de pessoas uma prestadora de serviços a toda a organização;

c) **Objetivo funcional** → manter a contribuição da gestão de pessoas em um nível apropriado (eficiência e eficácia por meio das pessoas), e;

d) **Objetivo pessoal** → dar assistência aos empregados na consecução de suas metas pessoais para que eles possam ser mantidos e retidos, aumentando a contribuição do indivíduo para a organização.



3.2-Recursos humanos das organizações

FIGURA 1.9.

OS PRINCIPALS
PROCESSOS DE
GESTAO DE
PESSOAS.

**Moderna
Gestito
de
Pessoas**

Agregando
Pessoas

Quem deve trabalhar na organizasao:

- Recrutamento de Pessoal
- Selegem de Pessoal

Aplicando
Pessoas

O que as pessoas deverao fazer:

- Desenhos de Cargos
- Avaliactio do Desempenho

Recompensando
Pessoas

Como recompensar as pessoas:

- Recompensas e Remuneragdo
- Beneficios e Servicos

Desenvolvendo
Pessoas

Como desenvolver as pessoas:

- Treinamento e Desenvolvimento
- Programas de Mudangas
- Programas de ComunicagOes

Mantendo
Pessoas

Como manter as pessoas no trabalho:

- Treinamento e Desenvolvimento
- Programas de Mudancas
- Programas de Comunicagees

Monitorando
Pessoas

Como saber o que fazem e o que sem:

- Sistema de Informacdo Gerencial
- Banco de Dados

3.2-Recursos humanos das organizações

- ✓ A área de gestão de pessoas trabalha com dois tipos de fatores:
 - a) os internos, que correspondem à tecnologia adotada, produtos ou serviços oferecidos, estratégia de organização do trabalho, cultura organizacional, estrutura organizacional, competências individuais, entre outros;
 - b) os externos, representados pela cultura de trabalho da sociedade, legislação trabalhista e o papel conferido ao Estado e aos demais agentes que atuam nas relações de trabalho.

Em resumo, os objetivos da área de gestão de pessoas são: Criar, manter e desenvolver um contingente de pessoas com habilidades, motivação e satisfação para realizar os objetivos organizacionais

3.2-Recursos humanos das organizações



- ✓ Por tratar-se de uma área multidisciplinar, a área de gestão de pessoas envolve conceitos de Psicologia, de Administração, de Sociologia, de Engenharia Industrial, de Direito do Trabalho, e de Segurança e Medicina do Trabalho, entre outras, envolvendo diversos campos de conhecimento.
- ✓ Outra característica dessa área, refere-se ao seu caráter contingencial, ou seja, todas as suas atividades dependem da situação em que a organização se encontra e de suas características; características dos funcionários, do governo, dos clientes e dos fornecedores.
- ✓ **Dessa forma, não existem leis ou princípios universais, muito menos regras imutáveis; tudo depende das contingências do ambiente.**



3.2-Recursos humanos das organizações

✓ Técnicas de gestão de pessoas e suas vinculações com o ambiente interno ou externo

Técnicas aplicadas no ambiente interno	Técnicas aplicadas no ambiente externo
Análise e descrição de cargos.	Pesquisa de mercado de trabalho.
Avaliação de cargos.	Recrutamento e seleção.
Treinamento.	Pesquisa de salários e benefícios.
Avaliação de desempenho.	Relações com sindicatos.
Planos de carreira.	Relações com entidades de formação profissional.
Plano de benefícios sociais.	Legislação trabalhista.
Políticas salariais.	

3.2-Recursos humanos das organizações



- ✓ A gestão estratégica é o conjunto de decisões e ações estratégicas que determinam o desempenho de uma corporação em longo prazo;
- ✓ Hoje, a gestão estratégica evoluiu a ponto de que seu principal valor é ajudar a organização a operar de maneira bem-sucedida em um ambiente dinâmico e complexo.
- ✓ Para serem competitivas em ambientes dinâmicos, as corporações estão se tornando menos burocráticas e mais flexíveis.



3.2-Recursos humanos das organizações



✓ Segundo Wrigt e McMahan (1992), o que diferencia a gestão estratégica de pessoas são dois integradores que a torna macro-organizacional e consistente do ponto de vista de uma política: a integração vertical e a integração horizontal.

a) **Integração vertical** → busca o alinhamento das práticas de gestão de pessoas com os objetivos e as estratégias organizacionais;

b) **Integração horizontal** → refere-se à atuação coordenada das diversas atividades de gestão de pessoas, tais como: recrutamento e seleção, capacitação, remuneração, avaliação de desempenho, entre outras.



3.2-Recursos humanos das organizações

- ✓ Uma vez atrelada às estratégias da empresa, a área de gestão de pessoas passa a ter uma visibilidade cada vez maior nas organizações;
- ✓ No entanto, para uma estratégia organizacional dar certo, é necessário levar em consideração os recursos humanos disponíveis nessa organização e a sua utilização otimizada dentro da empresa, cabendo à área de gestão de pessoas viabilizar o alcance dos objetivos traçados estrategicamente pela organização, influenciando o comportamento organizacional.
- ✓ Portanto, há uma clara mudança na atuação da área de gestão de pessoas, passando de uma **abordagem tradicional e operacional para uma abordagem moderna e estratégica**

3.2- Os Recursos humanos da organização



Ler a página 71 a 73 do livro: Gestão de pessoas.
Autores: Ribas e Salim.

3.2-Recursos humanos das organizações



- ✓ O planejamento estratégico de uma empresa depende da missão, da visão, dos objetivos organizacionais e da própria estratégia organizacional.
- ✓ A definição desses elementos-chave é de suma relevância para apontar para onde a organização vai direcionar as pessoas no sentido de se comprometerem com os resultados esperados.
- ✓ Nesse aspecto, **reside o papel mais relevante da gestão de pessoas, que é fazer com que os colaboradores saibam o real sentido do esforço conjunto para atingir os objetivos organizacionais e, assim, serem beneficiados.**
- ✓ **O planejamento estratégico de gestão de pessoas deve ser parte integrante do planejamento estratégico da organização**



3.2-Recursos humanos das organizações



- ✓ Há três tipos de planejamentos para alcançar as metas organizacionais gerais e específicas, e, dessa forma, atingir a visão esperada e cumprir a missão:
 - a) Estratégico (o que fazer?) → oferece definição de objetivos básicos e identificação das necessidades e potencialidades existentes dentro e fora da empresa;
 - b) Gerencial (como fazer?) → reflete os objetivos e orienta os gerentes e os funcionários em direção aos objetivos traçados, e;
 - c) Planos operacionais (onde e quando fazer?) → relacionam-se aos procedimentos e normas para a execução das tarefas.

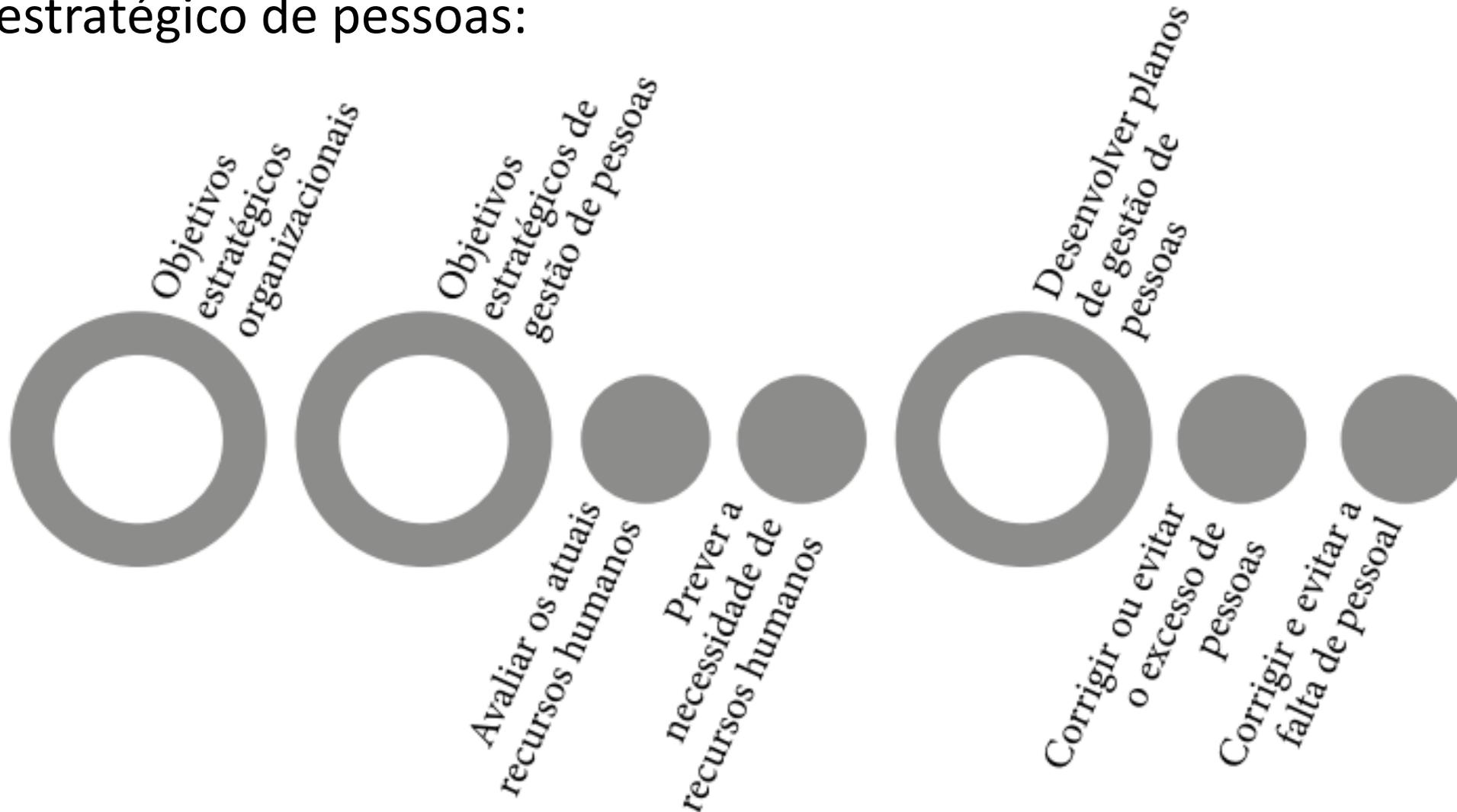


3.2-Recursos humanos das organizações

- ✓ O planejamento estratégico de pessoas pode ser formulado de forma adaptativo, autônomo ou integrado ao planejamento estratégico organizacional:
 - a) Planejamento de pessoas adaptativo → feito após a elaboração do planejamento estratégico organizacional;
 - b) Planejamento de pessoas (RH) autônomo ou isolado → feito isoladamente pelos especialistas da área, sem nenhuma articulação com o planejamento estratégico organizacional;
 - c) Planejamento de RH integrado → feito de forma integrada ao planejamento estratégico organizacional.

3.2-Recursos humanos das organizações

✓ O esquema a seguir apresenta os principais passos do planejamento estratégico de pessoas:



3.2-Recursos humanos das organizações



- ✓ Devem-se levar em conta, também, os fatores que afetam o planejamento estratégico de RH, que são os índices de absenteísmo (ausentismo) e rotatividade (turnover);
- ✓ Absenteísmo ou ausentismo é uma expressão utilizada para designar a soma dos períodos em que os funcionários se encontram ausentes do trabalho;
- ✓ A rotatividade de pessoal é expressa por meio de uma relação percentual entre as admissões (entradas) e desligamentos (saídas) com relação ao número médio de participantes da organização, no decorrer de determinado período de tempo. É expressa em índices mensais ou anuais que servem para realizar comparações e fazer diagnósticos para tomada de decisões.



3.2-Recursos humanos das organizações



Gestão por competência

- ✓ Os conceitos acadêmicos de gestão por competência e a sua utilização pelas empresas têm sido intensamente utilizados dentro do espaço empresarial, tornando-se um forte elemento de estratégia e orientação dos modelos de gestão de pessoas;
- ✓ No entanto, para entendermos o conceito de gestão por competência, é necessário definir o conceito de competência;
- ✓ Para Carbone et al. (2006) a competência não é somente o conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes necessários para exercer determinada atividade, mas também o desempenho expresso em comportamentos e realizações decorrentes da aplicação desse conjunto.





Competência como agrupamento sinérgico de conhecimentos, habilidades e atitudes.

3.2- Os recursos humanos da organização

Conhecimentos	Saber	Formação educacional	Informações, saber o quê, saber o porquê, capacidade de aprender.
Habilidades	Saber fazer	Experiência profissional	Técnicas, capacidades, saber como, conhecimento tácito, esquemas, rede social, modelos mentais.
Atitudes	Querer fazer	Atributos pessoais	Querer fazer, determinação, valores, responsabilidade, comprometimento, motivação, confiança, iniciativa.



UFRRJ

3.2- Os recursos humanos da organização

Quanto ao tipo, as competências podem ser definidas como:



Essenciais

- São as competências básicas e fundamentais para o sucesso da organização em relação aos seus clientes e concorrentes. Aquilo que a organização sabe fazer de melhor. Também chamadas de *core competences*.

Funcionais

- São aquelas que cada área ou departamento precisa construir e que são próprias de sua atividade especializada.

De Gestão

- Competências relacionadas com a gestão de recursos: financeiros, comerciais, produtivos etc.

Organizacionais

- Corresponde ao *modus vivendi* da organização, à sua cultura corporativa, como a organização se estrutura e organiza para realizar o trabalho organizacional.

Individuais

- São as competências que cada indivíduo aprende e desenvolve em suas atividades pessoais na organização. Também chamadas de pessoais, humanas ou profissionais.

3.2-Recursos humanos das organizações

- ✓ Quanto à natureza, podem ser definidas quanto à natureza do papel ocupacional:
 - ✓ Técnicas ou Gerenciais.
- ✓ Quanto à singularidade, podem ser classificadas como:
 - ✓ Básicas: atributos necessários ao funcionamento da organização, porém não distintivas na relação com a concorrência;
 - ✓ Essenciais: atributos de caráter distintivo, que diferenciam a organização das demais organizações.

- ✓ Quanto à relevância no contexto organizacional, as competências estão inseridas em um ciclo de relevância que, ao longo do tempo, sofre alterações, sendo possível classificá-las em quatro categorias, descritas a seguir.

3.2- Os recursos humanos da organização

Tipo	Definição
Emergentes	Serão necessárias no futuro. Surgem com mudanças significativas que ocorrem no mercado de trabalho.
Declinantes	Estão relacionadas às mudanças de tecnologias ou do modo de operacionalização das atividades da organização.
Estáveis	São aquelas que permanecem relevantes ao longo do tempo.
Transitórias	Embora essenciais em momentos críticos de transição, podem ser necessárias por determinado momento.

3.2- Os recursos humanos da organização

- ✓ A gestão por competência serve como modelo para a descrição e a análise de cargo, o recrutamento e a seleção, a avaliação de desempenho, a remuneração, o treinamento e o desenvolvimento.
- ✓ Mais informações, ler páginas 109 a 112. Livro Gestão de pessoas. Autores: Ribas e Salim.



3.2-Recursos humanos das organizações



A questão dos departamentos de RH

- ✓ Na industrialização neoclássica surgem os departamentos de recursos humanos, que substituem os antigos departamentos de relações industriais.
- ✓ Além das tarefas operacionais e burocráticas, os chamados DRH desenvolvem funções operacionais e táticas como provedores de serviços especializados.
- ✓ Cuidam do recrutamento, seleção, treinamento, avalia (remuneração, higiene e segurança do trabalho, relações trabalhistas e sindicais, etc)



3.2-Recursos humanos das organizações



- ✓ Os dois eixos da Figura 2.9 definem quatro papéis principais de RH, a saber:
- a) Administração de estratégias de recursos humanos → como RH pode ajudar a impulsionar a estratégia organizacional;
 - b) Administração da infraestrutura da empresa → como RH pode oferecer uma base de serviços à organização para ajuda-la a ser eficiente e eficaz;
 - c) Administrando a contribuição dos funcionários → como RH pode ajudar no envolvimento e comprometimento dos funcionários, transformando-os em agentes empreendedores parceiros e fornecedores para a organização;
 - d) Administração da transformação e da mudança → como RH pode ajudar na criação de uma organização criativa, renovadora e inovadora



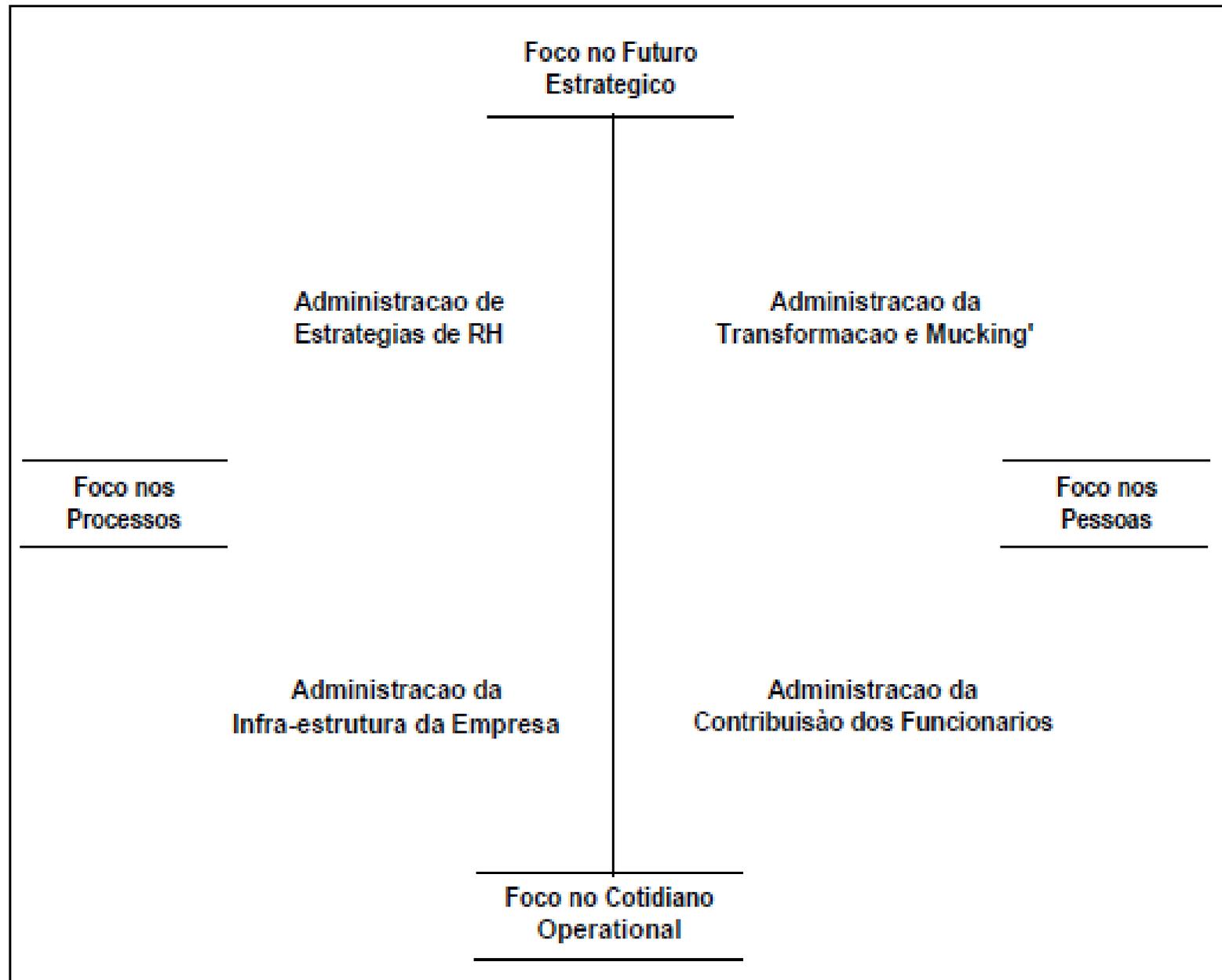


UFRRJ

3.2-Recursos humanos das organizações

FIGURA 2.9.

OS PAPEIS DE RH
NA CONSTRUÇÃO
DE UMA
ORGANIZAÇÃO
COMPETITIVA.5



3.3- Capital humano e recursos humanos estratégicos

- ✓ Em todo o decorrer da Era Industrial, as organizações bem-sucedidas eram aquelas que aumentavam o capital financeiro - traduzido em edifícios, fábricas, máquinas, equipamentos, investimentos financeiros - e o faziam crescer e expandir. As organizações procuravam acumular ativos tangíveis, físicos e concretos como base de seu sucesso e de sua força e poder no mercado.
- ✓ Hoje, as organizações bem-sucedidas são extremamente ágeis e inovadoras e, por essa razão, independem do seu porte ou tamanho.
- ✓ Em outras palavras, existem organizações pequenas que alcançam enorme sucesso e proporcionam retornos maiores do que organizações maiores.

3.3- Capital humano e recursos humanos estratégicos



- ✓ Qual a razão? Simples: inovação;
- ✓ É a capacidade de uma organização produzir produtos e serviços criativos e inovadores que transformam os demais produtos e serviços em coisas obsoletas e ultrapassadas.
- ✓ É a capacidade de uma organização em se antecipar às demais organizações e conquistar clientes e consumidores, oferecendo-lhes satisfações maiores pelas suas compras, por exemplo.
- ✓ Na Era da Informação, o capital financeiro está deixando de ser o recurso mais importante da organização. Outros ativos intangíveis e invisíveis estão assumindo rapidamente o seu lugar. Estamos nos referindo ao capital intelectual.



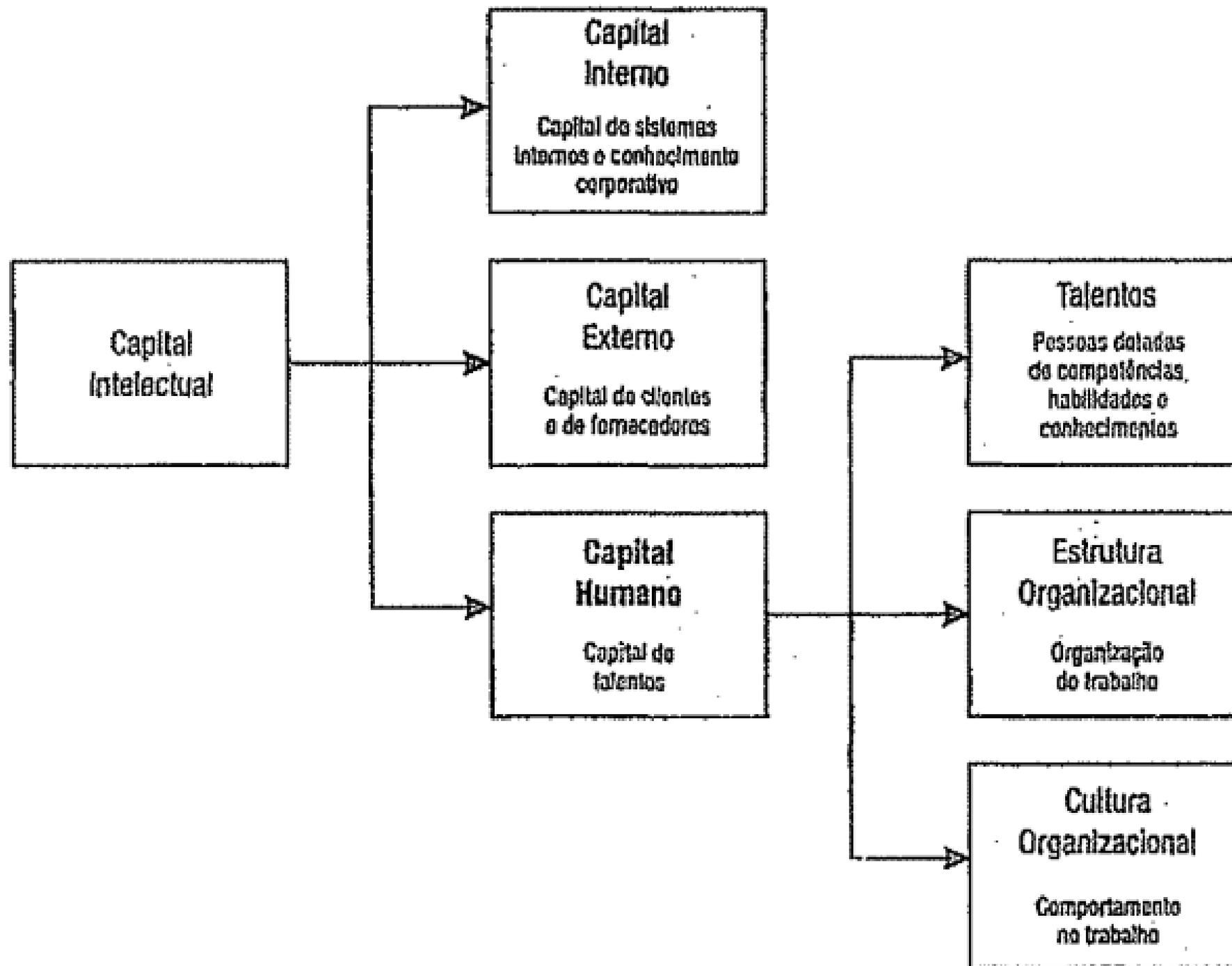
3.3- Capital humano e recursos humanos estratégicos



- ✓ O capital intelectual da organização é constituído de ativos intangíveis como, como:
- a) Capital interno: envolve a estrutura interna da organização, conceitos, modelos e sistemas administrativos e de computação. A estrutura interna e as pessoas constituem juntas o que geralmente chamamos de organização. Além disso, a cultura ou o espírito organizacional também faz parte integrante dessa estrutura interna.
 - b) Capital externo: envolve a estrutura externa da organização, ou seja, as relações com clientes e fornecedores, bem como marcas, marcas registradas, patentes e a reputação ou imagem da empresa.
 - c) Capital humano: é o capital de gente, talentos e competências. Não basta ter pessoas. Assim, o capital humano é basicamente constituído de talentos e competências das pessoas. Sua plena utilização requer uma estrutura organizacional adequada e uma cultura democrática e impulsionadora.



3.3- Capital humano e recursos humanos estratégicos



3.3- Capital humano e recursos humanos estratégicos



- ✓ Assim, organização, clientes e pessoas constituem o tripé do capital intelectual;
- ✓ O conhecimento é fundamental nesse jogo, pois enquanto o capital físico se deprecia com o uso, o conhecimento se valoriza cada vez mais;
- ✓ Para incrementar seu capital intelectual, as organizações estão se transformando em verdadeiras organizações do conhecimento ou agências de conhecimento e de aprendizado.
- ✓ **Qual é o motivo?** Simples. Transformar e converter a informação em conhecimento utilizando suas próprias competências e tornar o conhecimento rentável através de sua conversão em soluções, novos produtos, serviços, processos internos e, principalmente, em criatividade e inovação.



3.3- Capital humano e recursos humanos estratégicos



- ✓ O conhecimento constitui hoje o recurso produtivo mais importante das organizações, e a tendência é que se torne cada vez mais importante para o sucesso organizacional;
- ✓ Boa parte do capital intelectual é representada pelo capital humano;
- ✓ O capital humano é constituído das pessoas que fazem parte de uma organização. Significa talentos que precisam ser mantidos e desenvolvidos;
- ✓ Mais do que isso, capital humano significa capital intelectual. Um capital invisível composto de ativos intangíveis.



3.3- Capital humano e recursos humanos estratégicos



- ✓ O valor de mercado das organizações não depende mais apenas do seu valor patrimonial físico, mas principalmente do seu capital intelectual;
- ✓ Na Era da informação, o conhecimento está se transformando no recurso organizacional mais importante das empresas. Uma riqueza muito mais importante e crucial do que o dinheiro.



3.3- Capital humano e recursos humanos estratégicos



As pessoas como recursos estratégicos!?

- ✓ Toda organização é constituída de pessoas e delas depende para seu sucesso e continuidade;
- ✓ A área de RH tem duas diferentes vertentes para considerar as pessoas:
 - ✓ as pessoas como pessoas → dotadas de características próprias de personalidade e individualidade, aspirações, valores, atitudes, motivações e objetivos individuais;
 - ✓ e as pessoas como recursos → dotadas de habilidades, capacidades, destrezas e conhecimentos necessários para a tarefa organizacional.



3.3- Capital humano e recursos humanos estratégicos



- ✓ A área de RH deve procurar tratar as pessoas como pessoas e não apenas com o importantes recursos organizacionais, rompendo a maneira tradicional de tratá-las meramente como meios de produção.
- ✓ Pessoas devem ser tratadas como pessoas e não simplesmente pessoas como recursos ou insumos;
- ✓ Há pouco tempo, as pessoas eram tratadas como objetos e como recursos produtivos - quase da mesma forma como se fossem máquinas ou equipamentos de trabalho, como meros agentes passivos da administração.



3.3- Capital humano e recursos humanos estratégicos



- ✓ Hoje, a tendência é fazer com que todas as pessoas, em todos os níveis da organização, sejam os administradores - e não simplesmente os executores - de suas tarefas;
- ✓ Além de executar as tarefas, cada pessoa deve conscientizar-se de que devem ser o elemento de diagnóstico e de solução de problemas para obter uma melhoria contínua de seu trabalho dentro da organização;
- ✓ E é assim que crescem e se solidificam as organizações bem-sucedidas;



3.3- Capital humano e recursos humanos estratégicos

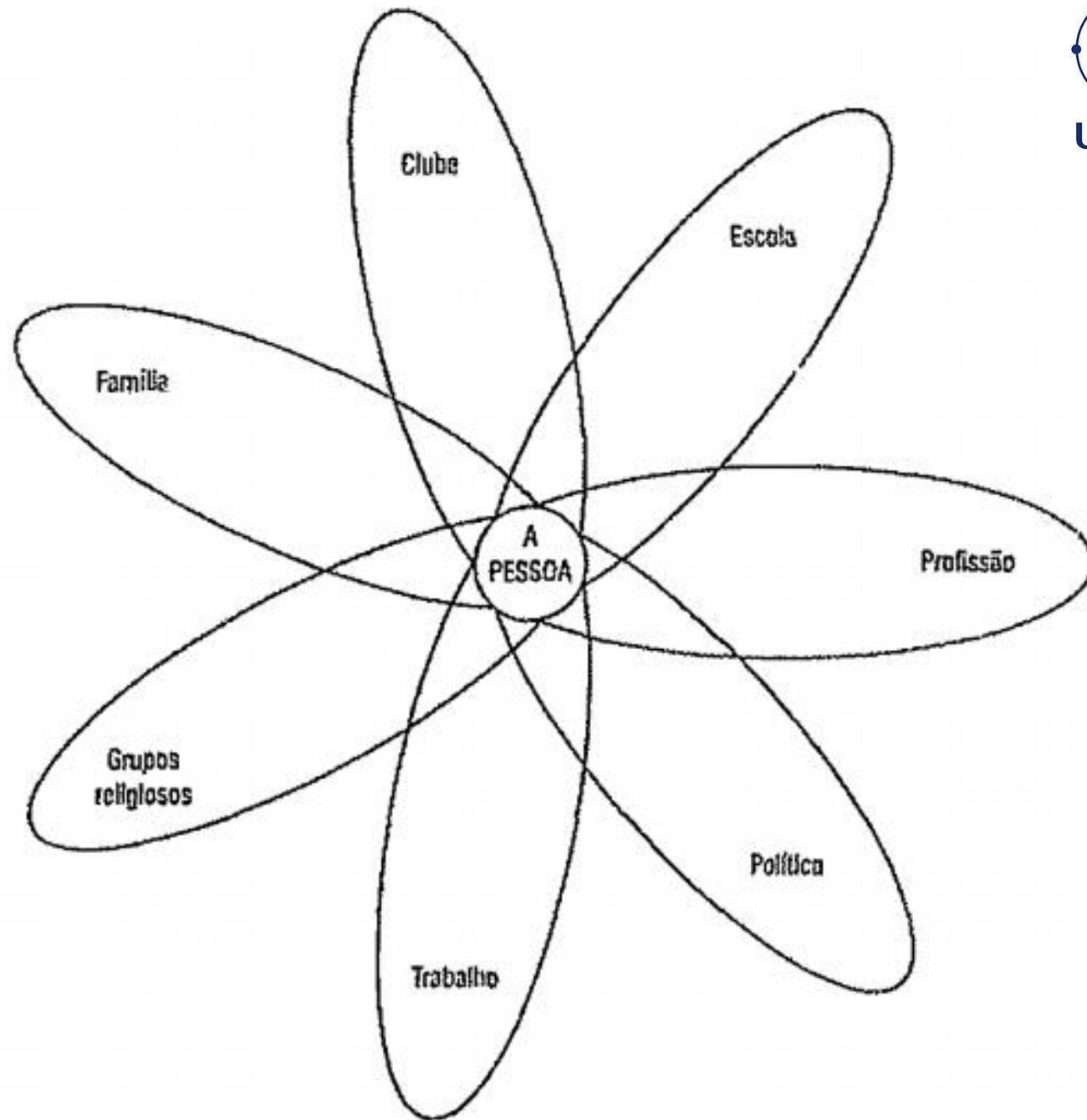


As pessoas como recursos estratégicos!? A questão da variabilidade Humana

- ✓ A variabilidade humana é enorme, cada pessoa é um fenômeno multidimensional, sujeito às influências de uma enormidade de variáveis;
- ✓ O raio de diferenças em aptidões é grande, e os padrões de comportamento aprendidos são diversos.
- ✓ As organizações não dispõem de dados ou meios para compreender os seus membros em sua total complexidade.



3.3- Capital humano e recursos humanos estratégicos



3.3- Capital humano e recursos humanos estratégicos



A MOTIVAÇÃO HUMANA

- ✓ Dentre os fatores internos que influenciam o comportamento das pessoas, daremos especial atenção à motivação.
- ✓ É difícil compreender o comportamento das pessoas sem um mínimo conhecimento da motivação de seu comportamento.
- ✓ É difícil definir exatamente o conceito de motivação, uma vez que tem sido utilizado com diferentes sentidos.



3.3- Capital humano e recursos humanos estratégicos



- ✓ De um modo geral, motivo é tudo aquilo que impulsiona a pessoa a agir de determinada forma ou, pelo menos, que dá origem a uma propensão a um comportamento específico.
- ✓ Esse impulso à ação pode ser provocado por um estímulo externo (provindo do ambiente) e pode também ser gerado internamente nos processos mentais do indivíduo.
- ✓ Nesse aspecto, a motivação está relacionada com o sistema de cognição da pessoa.
- ✓ O ser humano é guiado por sua cognição - pelo que ele pensa, acredita e prevê. Mas, ao perguntar o motivo por que ele age daquela forma, é a questão da motivação que está em jogo.



3.3- Capital humano e recursos humanos estratégicos



- ✓ A motivação funciona em termos de forças ativas e impulsionadoras, traduzidas por palavras como desejo e receio.
- ✓ A pessoa deseja poder e deseja *status*, receia o ostracismo social e as ameaças à sua autoestima.
- ✓ Além disso, a motivação busca alcançar determinada meta, para a qual o ser humano gasta energias.
- ✓ As pessoas são diferentes no que tange à motivação: as necessidades variam de indivíduo para indivíduo, produzindo diferentes padrões de comportamento.



3.3- Capital humano e recursos humanos estratégicos

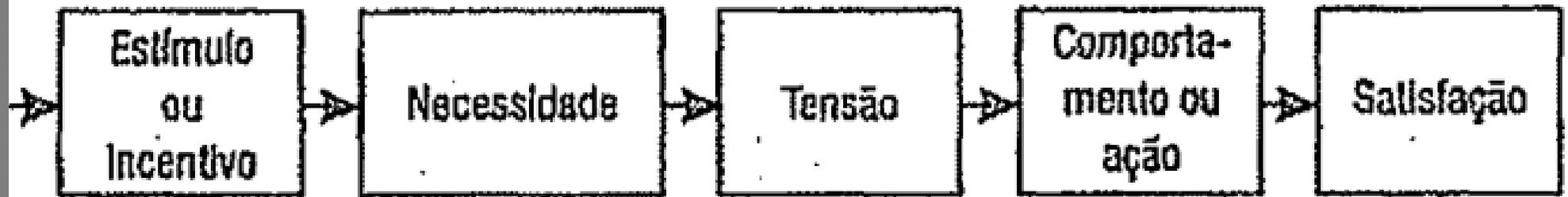
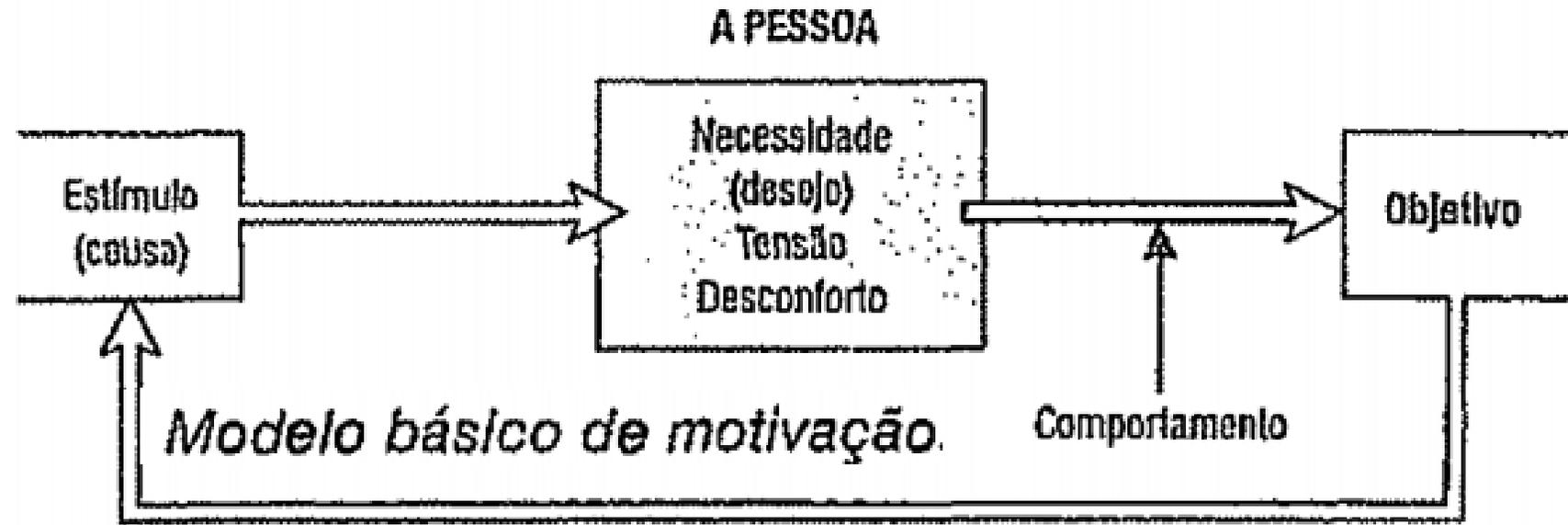


- ✓ Nesse sentido, existem três premissas que explicam o comportamento humano:
 - ✓ a) O comportamento é causado por estímulos internos ou externos: existe uma causalidade do comportamento. Tanto a hereditariedade como o meio ambiente influem decisivamente no comportamento das pessoas;
 - ✓ b) O comportamento é motivado: ou seja, há uma finalidade em todo comportamento humano. O comportamento não é casual nem aleatório, mas sempre orientado e dirigido para algum objetivo, e;
 - ✓ c) O comportamento é orientado para objetivos: em todo comportamento existe sempre um impulso, desejo, necessidade, tendência, expressões que servem para designar os motivos do comportamento.



Necessidades: fisiológicas, de segurança, sociais, autorrealização

3.3- Capital humano e recursos humanos estratégicos



ciclo motivacional envolvendo a satisfação da necessidade

3.3- Capital humano e recursos humanos estratégicos



COMPORTAMENTO HUMANO NAS ORGANIZAÇÕES

- ✓ Embora se possa ver as pessoas como recursos, isto é, como portadoras de habilidades, capacidades, conhecimentos, competências, motivação de trabalho etc., nunca se deve esquecer que as pessoas são pessoas, isto é, portadoras de características de personalidade, expectativas, objetivos pessoais, histórias particulares etc.
- ✓ Convém, portanto, salientar algumas características genéricas das pessoas como pessoas, pois isso melhora a compreensão do comportamento humano nas organizações.
- ✓ O comportamento das pessoas apresenta algumas características:



3.3- Capital humano e recursos humanos estratégicos

a) O homem é proativo

- ✓ O comportamento das pessoas é orientado para a satisfação de suas necessidades pessoais e para o alcance de seus objetivos e aspirações. Por isso, reagem e respondem a seu ambiente, seja no trabalho seja fora da organização.
- ✓ As pessoas podem tanto resistir em colaborar com as políticas e os procedimentos da organização, dependendo das estratégias de liderança adotadas por algum supervisor.
- ✓ De modo geral, o comportamento nas organizações é determinado tanto pelas práticas organizacionais como pelo comportamento proativo (orientado para objetivos pessoais) dos participantes da organização.

3.3- Capital humano e recursos humanos estratégicos



b) O homem é social

- ✓ A participação em organizações é importante na vida das pessoas porque as conduz ao envolvimento com outras pessoas ou grupos.
- ✓ Nos grupos ou nas organizações, os indivíduos procuram manter sua identidade e seu bem-estar psicológico e usam seus relacionamentos com outras pessoas para obter informação sobre si mesmos e sobre o ambiente em que vivem.
- ✓ As relações sociais - mais do que qualquer outro fator - determinam a natureza do autoconceito das pessoas.



3.3- Capital humano e recursos humanos estratégicos



c) O homem tem diferentes necessidades

- ✓ As pessoas são motivadas por uma diversidade de necessidades;
- ✓ Um fator pode motivar o comportamento de uma pessoa hoje e pode não ter potência suficiente para determinar seu comportamento no dia seguinte.
- ✓ Por outro lado, o comportamento das pessoas é simultaneamente influenciado por um grande número de necessidades que apresentam valências e quantidades diferentes.



3.3- Capital humano e recursos humanos estratégicos



d) O homem percebe e avalia.

- ✓ A experiência da pessoa com o seu ambiente é um processo ativo porque seleciona os dados dos diferentes aspectos do ambiente, avalia-os em termos de suas próprias experiências passadas e em função daquilo que está experimentando em termos de suas próprias necessidades e valores.

e) O homem pensa e escolhe.

- ✓ O comportamento humano é proposital, proativo e cognitivamente ativo.
- ✓ Pode ser analisado em termos de planos comportamentais que escolhe, desenvolve e executa para lidar com os estímulos com que se defronta e para alcançar seus objetivos pessoais.



3.3- Capital humano e recursos humanos estratégicos



f) O homem tem limitada capacidade de resposta.

- ✓ O homem tem uma limitada capacidade para desempenhar determinada função/ação de acordo com o que pretende ou ambiciona.
- ✓ As pessoas não são capazes de se comportar de todas as formas, pois suas características pessoais são limitadas e restritas. As diferenças individuais fazem com que as pessoas tenham comportamentos variados.
- ✓ A capacidade de resposta é função das aptidões (inatas) e da aprendizagem (aquisição). Tanto a capacidade mental como a capacidade física está sujeita a limitações.



3.3- Capital humano e recursos humanos estratégicos



3.3.1 CAPITAL HUMANO

- ✓ Em seu conjunto, as pessoas constituem o capital humano da organização.
- ✓ Esse capital pode valer mais ou valer menos na medida em que contenha talentos e competências capazes de agregar valor à organização e torná-la mais ágil e competitiva.
- ✓ Portanto, esse capital vale mais na medida em que consiga influenciar as ações e os destinos da organização. Para isso, a organização precisa utilizar intensivamente quatro alavancadores indispensáveis:



3.3- Capital humano e recursos humanos estratégicos

- a) **Autoridade:** dar poder às pessoas para que elas possam tomar decisões independentes sobre ações e recursos. Nesse sentido, cada líder reparte e delega autoridade às pessoas para que elas possam trabalhar de acordo com o que aprendem e dominam;

- b) **Informação:** fomentar o acesso à informação ao longo de todas as fronteiras. Criar condições para disseminar a informação e torná-la útil e produtiva para as pessoas no sentido de facilitar a tomada de decisões e a busca de novos e diferentes caminhos;

- c) **Recompensas:** proporcionar incentivos compartilhados que promovam os objetivos organizacionais. Um dos mais fortes motivadores é a recompensa pelo trabalho bem-feito. A recompensa funciona como um reforço positivo e como um sinalizador do comportamento que a organização espera de seus participantes;

3.3- Capital humano e recursos humanos estratégicos



d) Competências: ajudar as pessoas a desenvolverem as habilidades e competências para utilizar amplamente a informação e a autoridade.

E assim que se criam talentos na organização: definindo as competências de que a organização precisa para alcançar seus objetivos e criando condições internas para que as pessoas aprendam e desenvolvam tais competências da melhor maneira possível.

✓ Antes as pessoas eram vistas como recursos humanos das organizações. Afinal, o que é um recurso? Em geral, algo material, passivo, inerte e sem vida própria que supre os processos organizacionais em termos de matérias-primas, dinheiro, máquinas, equipamentos, etc. **Mas serão as pessoas meros recursos organizacionais?**



3.3- Capital humano e recursos humanos estratégicos



- ✓ Se essa atividade é meramente rotineira, repetitiva, física ou muscular, ela apenas faz parte dos processos produtivos como qualquer máquina ou equipamento.
- ✓ Aqui estamos falando do conceito de mão de obra ou da aplicação da energia muscular ao trabalho.
- ✓ Parece que durante décadas a fio e em todo o decorrer da Era Industrial foi essa a abordagem predominante a respeito da atividade humana nas organizações.
- ✓ A Era da Informação mudou radicalmente esse panorama pelas seguintes razões:37



3.3- Capital humano e recursos humanos estratégicos



- ✓ A Era da Informação mudou radicalmente esse panorama pelas seguintes razões:
 - a) Ela está tornando o trabalho cada vez menos físico e muscular e cada vez mais cerebral e mental. As pessoas deixaram de ser fornecedoras de mão de obra para serem alçadas à categoria de fornecedoras de conhecimento e de competências, como parceiros - e não como empregados submetidos a um contrato formal de trabalho - da organização.

3.3- Capital humano e recursos humanos estratégicos



b) As pessoas estão deixando de ser meras *commodities* nas organizações e assumindo seu caráter pessoal e singular em função das diferenças individuais. Hoje, as diferenças individuais estão sendo realçadas e incentivadas, os talentos estão sendo procurados e as competências pessoais aprimoradas para garantir a competitividade organizacional. As pessoas estão deixando de ser meros recursos produtivos para ser o capital humano da organização;

c) O trabalho está deixando de ser individualizado, solitário e isolado para se transformar em uma atividade grupal, solidária e conjunta. Hoje, em vez de dividir, separar e isolar, tornou-se importante juntar e integrar para obter efeito sinérgico e multiplicador. As pessoas trabalham melhor e mais satisfeitas quando o fazem juntas. Equipes, células de produção, times, trabalho conjunto, compartilhamento, participação, solidariedade, consenso, decisão em equipe, autogerenciamento, multifuncionalidade, polivalência: **essas estão sendo as palavras de ordem nas organizações.**



3.3- Capital humano e recursos humanos estratégicos



- ✓ d) Hoje, não se trata apenas de reter talentos na organização. Possuir talentos é apenas uma parte da questão. O mais importante é o que fazer para que eles sejam rentavelmente aplicados: desenvolver talentos e saber aplicá-los no sentido de obter elevados retornos desse precioso capital humano.

- ✓ e) O papel dos gerentes e executivos está mudando rapidamente. Eles estão se transformando em líderes democráticos e incentivadores. A RH sofreu uma metamorfose de órgão executor e operacional para constituir uma equipe estratégica de consultoria interna. Lidar com pessoas tornou-se uma responsabilidade de linha e uma função de *staff*,



3.3- Capital humano e recursos humanos estratégicos



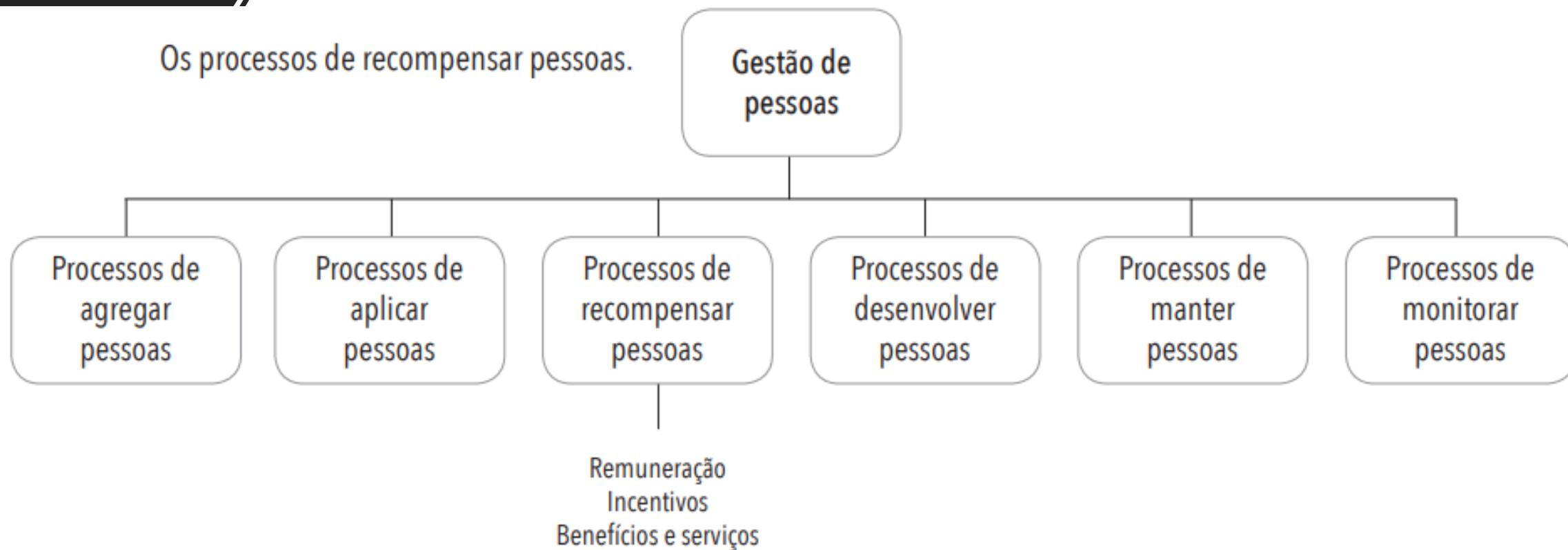
- ✓ f) O desenvolvimento de pessoas deixou de ser uma tarefa exclusiva da área de treinamento e desenvolvimento (T&D) para se transformar em uma preocupação holística na organização. A gestão do conhecimento e das competências, a criação de universidades corporativas, a transformação das empresas em organizações de aprendizagem são decorrências típicas dessa transformação. Um verdadeiro mutirão de esforços conjuntos e integrados para incrementar a aprendizagem organizacional.

- ✓ h) Cada executivo passou a ser inserido no esforço conjunto de desenvolver continuamente o talento humano. Aumentar e aplicar o capital humano passou a ser uma obsessão das empresas competitivas. E isso passou a ser totalmente descentralizado por toda a organização. Uma tarefa de todos!



3.4 Remuneração

Os processos de recompensar pessoas.





3.4 Remuneração

0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Abordagem tradicional

Abordagem moderna

Que nota dar para os processos de recompensas de pessoas em sua organização

Modelo do homem econômico
Esquemas rígidos
Processos padronizados
Política de generalização
Baseado no tempo
Ênfase no passado
Valores fixos e estáticos

Processos de
recompensar
pessoas

Modelo do homem complexo
Esquemas flexíveis
Processos individualizados
Política de adequação
Baseado nas metas
Ênfase no futuro
Valores variáveis e flexíveis

3.4 Remuneração



- ✓ Ninguém trabalha de graça.
- ✓ E ninguém investe esforço, dedicação, vibração e competências sem esperar por um retorno adequado desse investimento.
- ✓ As pessoas trabalham nas organizações em função de certas expectativas e resultados.
- ✓ Elas estão dispostas a se dedicar ao trabalho e às metas e objetivos da organização desde que isso lhes traga algum retorno significativo.



3.4 Remuneração



- ✓ Em outros termos, o engajamento das pessoas na atividade organizacional depende do grau de reciprocidade percebido por elas: na medida em que o seu trabalho produz vantagens ou resultados esperados, maior será esse engajamento.
- ✓ Daí a importância em projetar sistemas de recompensas capazes de aumentar o comprometimento das pessoas no negócio da organização.
- ✓ Isso representa um investimento da organização, e não simplesmente uma despesa inútil.

3.4 Remuneração



Recompensas organizacionais

- ✓ A atividade organizacional pode ser visualizada como um complicado processo de conversão de recursos e competências por meio de um sistema integrado capaz de proporcionar saídas ou resultados.
- ✓ O processo de conversão requer uma combinação ótima de entradas, como esforço humano, competências, tecnologias, matérias-primas, capital em um conjunto de trabalho integrado para produzir um resultado desejado.
- ✓ O elemento humano é parte imprescindível e vital dessa atividade.



3.4 Remuneração



- ✓ Os economistas clássicos costumam visualizar três fatores de produção – recursos naturais, capital e trabalho. Quando os três são reunidos e combinados por uma adequada administração, cria-se mais capital financeiro ou riqueza.
- ✓ Para quem conhece a teoria de sistemas, essa riqueza representa um fenômeno sinérgico ou emergente sistêmico.
- ✓ O capital ou a riqueza que se cria deve ser repartido entre as partes envolvidas na sua geração: uma parte, em forma de custo, passa aos fornecedores (que proporcionam insumos, serviços, matérias-primas, equipamentos, etc.); a outra, em forma de juros (para os agentes financeiros que investiram ou emprestaram o dinheiro à organização); outra parte, em forma de dividendos (para aqueles que forneceram o capital de participação ou de risco para o negócio); e, enfim, outra parte, em forma de salários e encargos sociais (aos funcionários e ao governo).



3.4 Remuneração



- ✓ Cada recurso produtivo tem o seu custo e o seu benefício, o seu investimento e o seu retorno.
- ✓ É o emergente sistêmico ou efeito sinérgico que faz com que o benefício recebido seja maior do que o custo e que o retorno compense largamente o investimento efetuado.
- ✓ As recompensas oferecidas pela organização influenciam a satisfação dos seus *stakeholders*.
- ✓ Cada um deles está disposto a investir com seus recursos individuais na medida em que obtenham retornos e resultados dos seus investimentos.



3.4 Remuneração



- ✓ Em função de suas características sistêmicas, a organização consegue reunir todos os recursos oferecidos pelos diversos *stakeholders* e alavancar resultados por meio do efeito sinérgico.
- ✓ Com esses resultados, é possível um retorno maior às contribuições efetuadas e manter-se o negócio.
- ✓ No fundo, todos ganham pela multiplicidade de contribuições feitas.

3.4 Remuneração

Conceito de remuneração

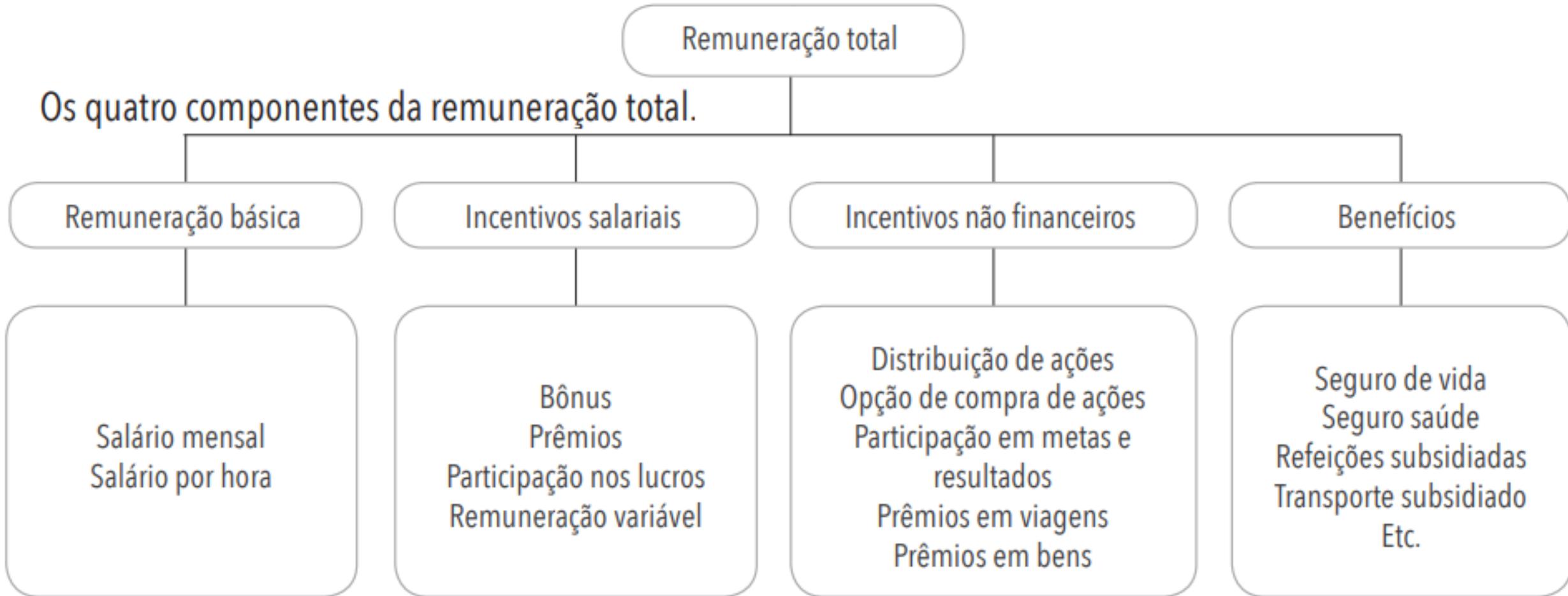
- ✓ Cada funcionário – como um *stakeholder* interno – está interessado em investir com trabalho, dedicação e esforço pessoal, com conhecimentos e competências desde que tenha certeza de receber uma retribuição adequada.
- ✓ As organizações estão interessadas em investir em recompensas para as pessoas desde que delas possam receber contribuições que conduzam ao alcance de seus objetivos.
- ✓ Resultados e recompensas são dois conceitos intimamente relacionados. Daí decorre o conceito de remuneração total.

3.4 Remuneração

Os quatro componentes da remuneração total

- ✓ A remuneração total dos funcionários é constituída de quatro componentes principais.
- ✓ A proporção relativa de cada um desses componentes varia de uma organização para outra.
- ✓ Algumas delas enfatizam a remuneração básica, outras preferem enfatizar incentivos salariais em um composto de remuneração variável em sintonia com a contribuição de cada funcionário ao negócio.

3.4 Remuneração

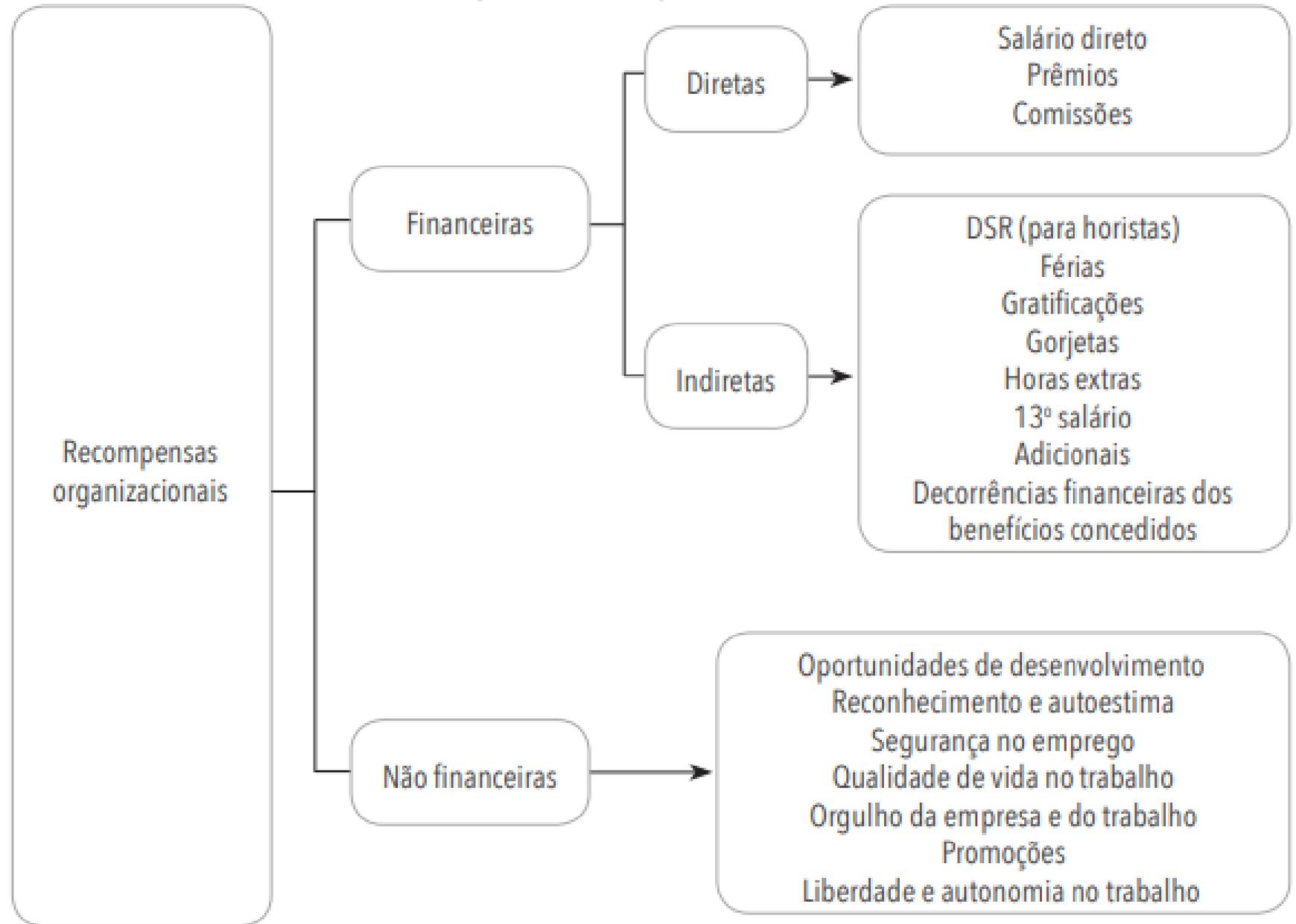


3.4 Remuneração



Recompensas financeiras e não financeiras

Os diversos tipos de recompensas.



3.4 Remuneração

Salário nominal e salário real

- ✓ Na verdade, o salário representa a principal forma de recompensa dada pela organização.
- ✓ Existe o salário nominal e o salário real. O salário nominal representa o valor em dinheiro fixado em contrato individual pelo cargo ocupado. Em uma economia inflacionária, quando o salário nominal não é atualizado periodicamente, sofre erosão e conseqüente perda de poder aquisitivo.
- ✓ O salário real representa a quantidade de bens que o funcionário pode adquirir com o volume de dinheiro que recebe mensalmente e corresponde ao poder aquisitivo.

3.4 Remuneração

Salário nominal e salário real

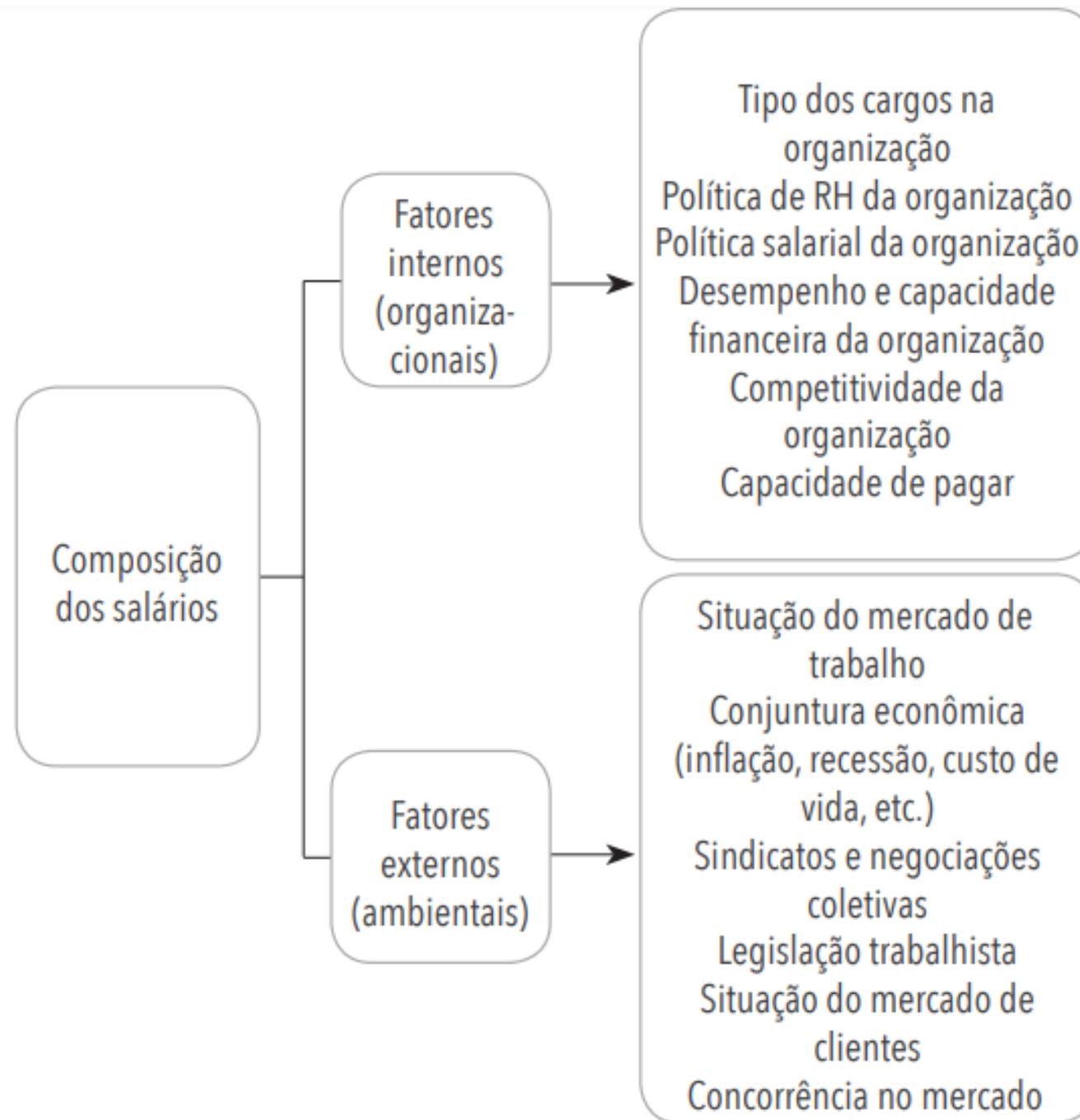
- ✓ O poder aquisitivo é a quantidade de mercadorias que pode ser adquirida com o salário.
- ✓ A mera reposição do valor real não significa aumento salarial: o salário nominal é alterado para atualizar e proporcionar o salário real equivalente em período anterior.
- ✓ Daí a distinção entre reajuste do salário (recomposição do salário real) e aumento real do salário (acrécimo do salário real).

3.4 Remuneração

Composição dos salários

- ✓ Os salários dependem de vários fatores internos (organizacionais) e externos (ambientais) que os condicionam fortemente.
- ✓ A definição dos salários é complexa e envolve decisões múltiplas, pois os fatores internos e externos são interrelacionados e exercem efeitos diferenciados sobre os salários.
- ✓ Esses fatores atuam independente ou harmonicamente uns com os outros, no sentido de elevar ou rebaixar os salários. Geralmente, as decisões a respeito dos salários são tomadas levando em conta todo o conjunto dos fatores internos e externos, que forma o composto salarial.

3.4 Remuneração



3.4 Remuneração

Desenho do sistema de remuneração

- ✓ A remuneração é um assunto complexo, pois depende de inúmeros fatores e, portanto, há uma variedade de políticas e procedimentos de remuneração.
- ✓ A construção do plano de remuneração requer cuidados, pois provoca forte impacto nas pessoas e no desempenho da organização pelos efeitos e consequências.
- ✓ O desenho do sistema de remuneração oferece dois desafios principais: de um lado, deve capacitar a organização a alcançar seus objetivos estratégicos e, de outro lado, deve ser moldado e ajustado às características únicas da organização e do ambiente externo que a envolvem.

3.4 Remuneração



Critérios para construção de um plano de remuneração

✓ Nove critérios básicos na construção de um plano de remuneração:

1) Equilíbrio interno versus equilíbrio externo: o plano de remuneração deve ser percebido como justo na organização ou como justo em relação ao salário do mesmo cargo em outras organizações?

- ✓ As pessoas estão sempre comparando o que oferecem para a organização com o retorno que dela recebem e comparando essa equação de insumo/resultado com a dos colegas dentro e fora da organização.
- ✓ Além disso, as pessoas ficam satisfeitas quando percebem que são pagas equitativamente em relação aos colegas com trabalho similar.



3.4 Remuneração

2) Remuneração fixa ou remuneração variável: a remuneração pode ser paga em uma base fixa – por meio de salários mensais ou por hora – ou variar conforme critérios previamente definidos, como metas e lucros da organização.

3) Desempenho ou tempo de casa: a remuneração pode enfatizar o desempenho e remunerá-lo de acordo com as contribuições individuais ou grupais ou pode enfatizar o tempo de casa do funcionário. A remuneração por desempenho pode adotar salário por produção (ganho baseado nas unidades produzidas) e comissões de vendas. Algumas oferecem remuneração por tempo de casa, que proporciona um salário em função do cargo acrescido de um valor adicional em função dos anos de trabalho na casa.

3.4 Remuneração

4) Remuneração do cargo ou remuneração das competências: a compensação pode focalizar como um cargo contribui para os valores da organização ou como as competências da pessoa contribuem para a organização.

- ✓ O sistema tradicional privilegia o salário conforme o cargo e não pelo ocupante. É o cargo e não o seu ocupante que interessa. A política salarial baseada nos cargos funciona bem quando os cargos não mudam, a tecnologia é estável, a rotatividade é baixa, os funcionários recebem treinamento intensivo para aprender as tarefas, os cargos são padronizados no mercado e as pessoas desejam crescer por meio de promoções na carreira.
- ✓ Já o sistema de remuneração por competências que as pessoas devem possuir para serem aplicadas a uma variedade de tarefas e situações, o valor recebido aumenta na medida em que a pessoa adquire competências e se torna capaz de desempenhar atividades complexas com sucesso.

3.4 Remuneração



5) Igualitarismo ou elitismo: a remuneração pode incluir o maior número possível de colaboradores sob o mesmo sistema de remuneração (igualitarismo) ou pode estabelecer diferentes planos conforme os níveis hierárquicos ou grupos de funcionários (elitismo).

- ✓ No sistema igualitário, todos os colaboradores participam do mesmo sistema de remuneração e os planos de participação nos resultados fixam a mesma porcentagem para todos, do topo até a base da organização.
- ✓ Já o sistema elitista é utilizado por organizações mais antigas, bem estabelecidas no mercado e pequena competição. O elitismo reforça a tradicional hierarquia da organização.
- ✓ A tendência atual se move para os sistemas igualitários que dão pouca importância aos níveis hierárquicos, proporcionando flexibilidade e encorajando maior relacionamento entre subordinados e gerentes e maior cooperação entre os colaboradores.



3.4 Remuneração



6) Remuneração abaixo ou acima do mercado: os funcionários podem ser remunerados em um nível percentual abaixo ou acima do mercado. Essa escolha afeta os custos da organização e a satisfação dos colaboradores.

- ✓ A decisão de pagar abaixo do mercado é comum em organizações pequenas, jovens e não sindicalizadas, que operam em áreas economicamente pouco desenvolvidas e que apresentam elevada proporção de mulheres e minorias em sua força de trabalho.
- ✓ A decisão de pagar acima do mercado é comum em organizações que procuram reter e motivar seus colaboradores e minimizar custos de rotatividade e absenteísmo.



3.4 Remuneração

7) Prêmios monetários ou não monetários: o plano de remuneração pode enfatizar colaboradores motivados por recompensas monetárias – como salários e prêmios salariais – ou recompensas não monetárias como trabalhos mais interessantes ou segurança no emprego.

- ✓ Os prêmios monetários são dados em dinheiro e reforçam a responsabilidade e o alcance individual de objetivos, enquanto os não monetários reforçam o comprometimento com a organização.
- ✓ Os prêmios monetários predominam nas organizações que atuam em mercados voláteis com pouca segurança no emprego e que valorizam mais as vendas do que o serviço ao cliente, e entre aquelas que acentuam um clima interno competitivo em vez do comprometimento do colaborador no longo prazo.
- ✓ Os prêmios não monetários são intangíveis e incluem trabalho interessante e agradável, desafios e reconhecimento público. Certos prêmios não monetários podem ser transformados em dinheiro no futuro (aquisição de ações da companhia ou planos de aposentadoria).

3.4 Remuneração



8) Remuneração aberta ou remuneração confidencial: os funcionários poder acesso aberto à informação sobre a remuneração de colegas e como as decisões salariais são tomadas (remuneração aberta) ou esse conhecimento é evitado entre os funcionários (remuneração confidencial).

- ✓ As organizações variam quanto à maneira como comunicam os níveis de remuneração aos colaboradores.
- ✓ O salário aberto tem duas vantagens sobre o salário confidencial → quando os salários são secretos, as pessoas se sentem mais sub-recompensadas do que realmente são e os gerentes precisam se cercar de cuidados para evitar vazamentos nas informações.
- ✓ Já o salário aberto força os gerentes a defenderem publicamente suas decisões; o custo de uma decisão errada é maior e leva os gerentes a serem menos inovadores.
- ✓ A remuneração aberta é mais bem-sucedida nas organizações com grande envolvimento dos funcionários e uma cultura igualitária que promova confiança e comprometimento.



3.4 Remuneração



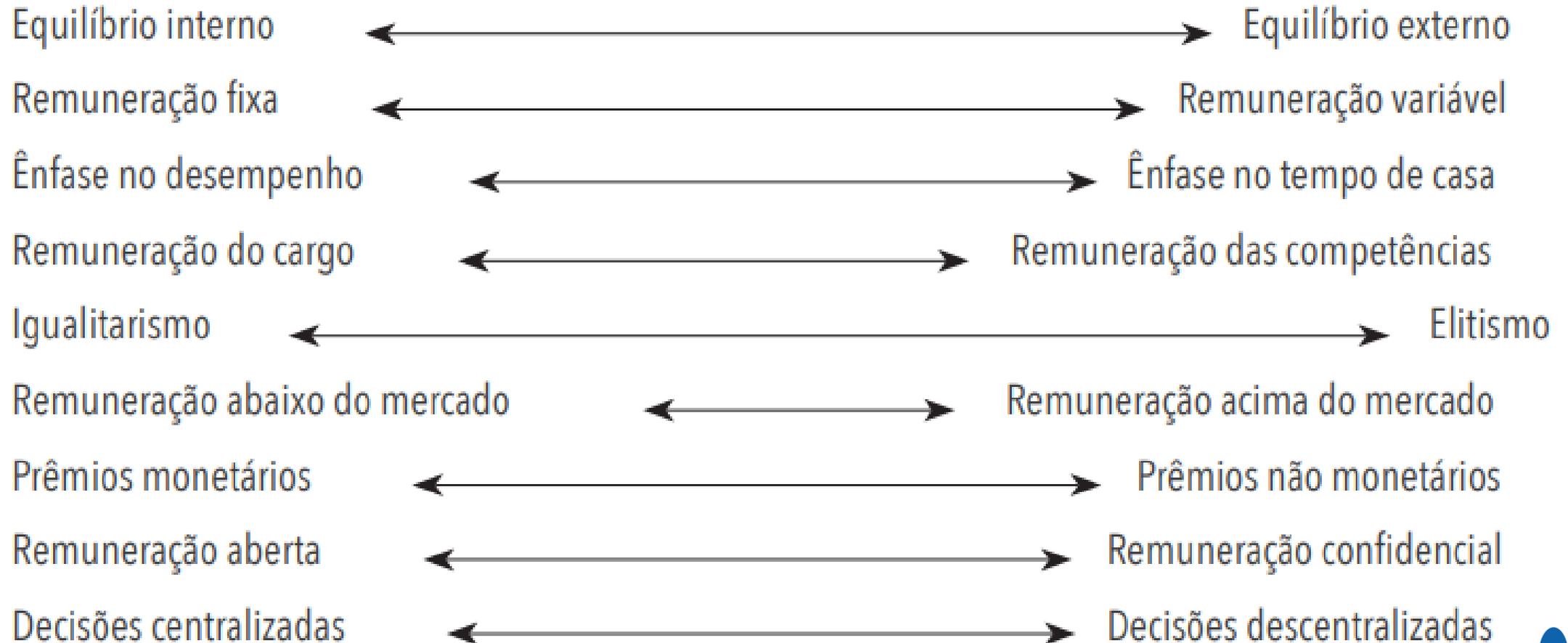
9) Centralização ou descentralização das decisões salariais: as decisões sobre remuneração podem ser tomadas em um órgão central ou podem ser delegadas a executivos de unidades organizacionais.

- ✓ No sistema centralizado, as decisões são tomadas e controladas geralmente no departamento de relações humanas (DRH).
- ✓ No sistema descentralizado, as decisões são delegadas a gerentes de linha.
- ✓ A centralização é apropriada quando a organização considera prudente atribuir a responsabilidade a especialistas pelos registros e controles, pesquisas salariais e administração de benefícios para enfrentar desafios legais e trabalhistas.



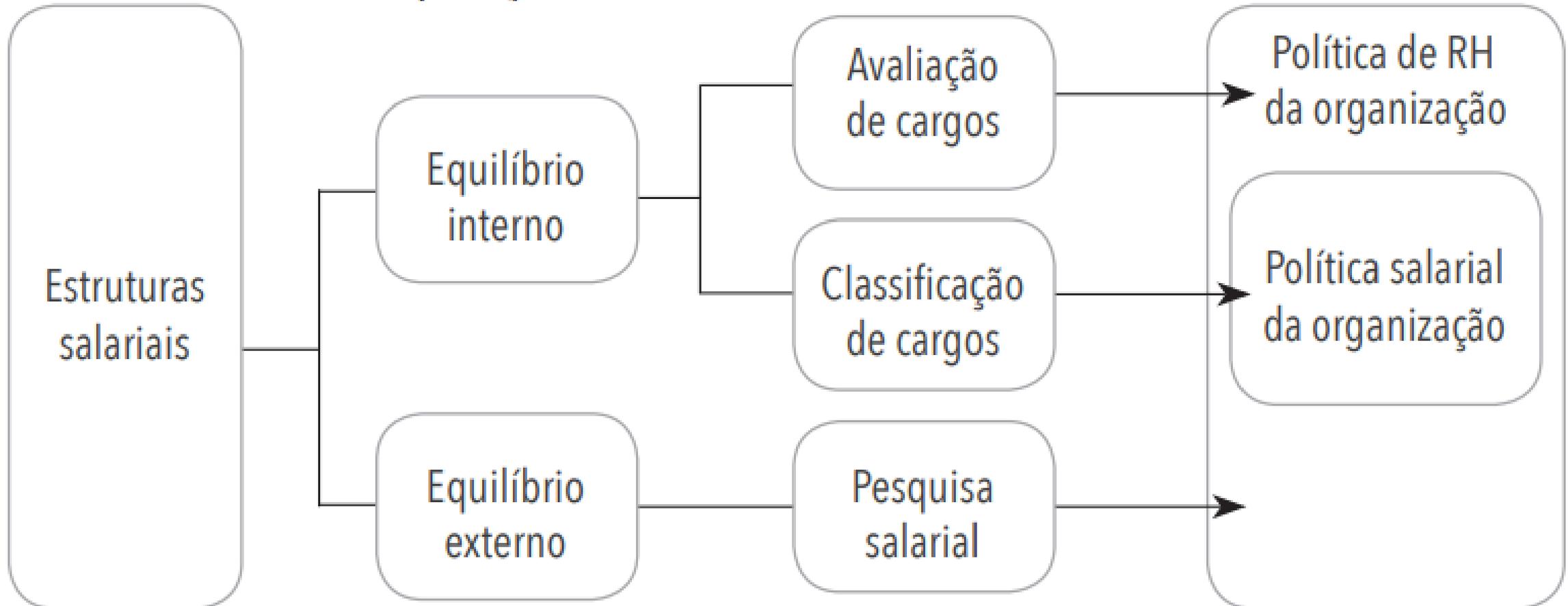
3.4 Remuneração

Critérios para definir a construção de um plano de remuneração.



3.4 Remuneração

A composição da estrutura salarial.



3.4 Remuneração

Decorrências dos salários

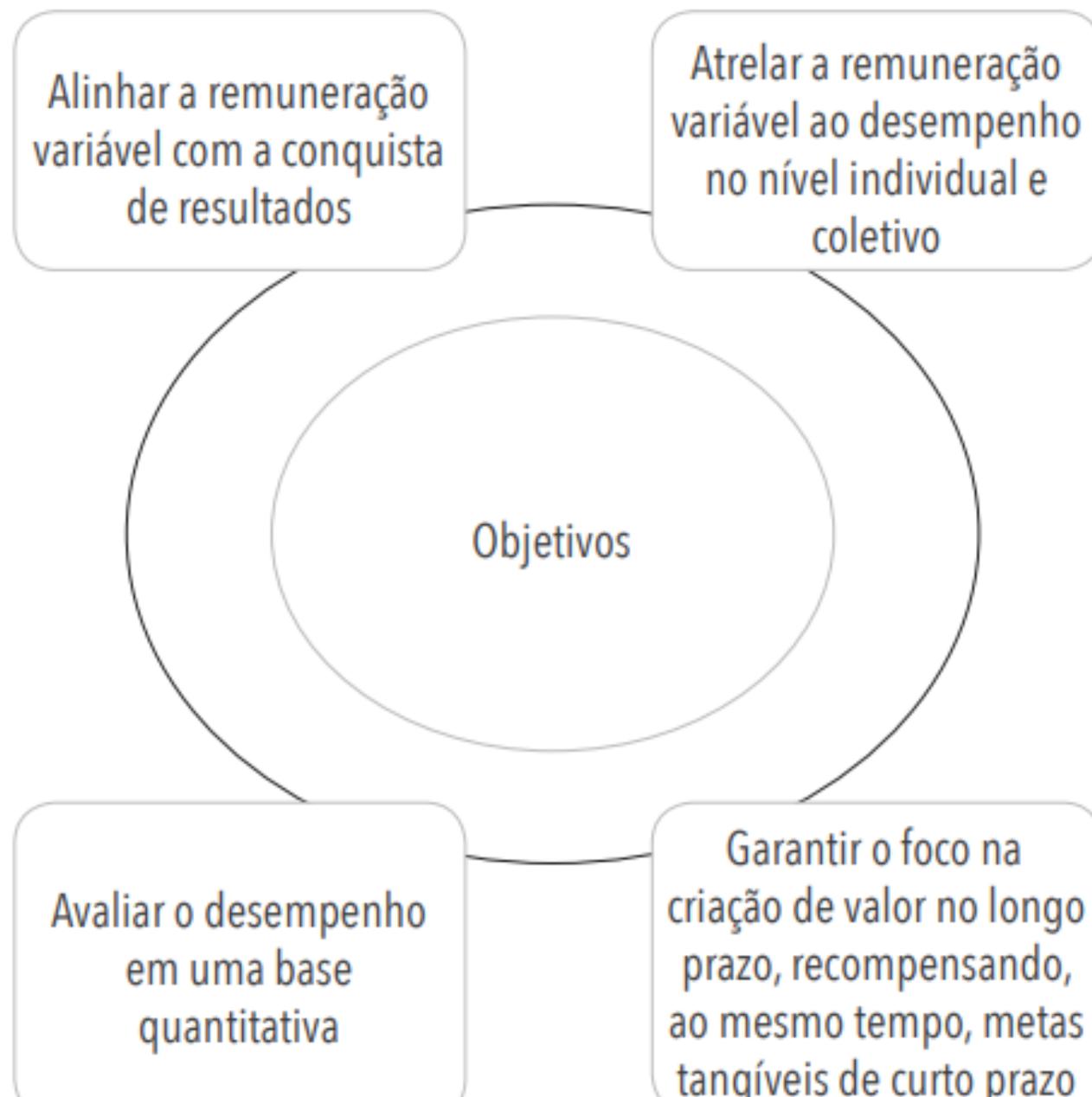
- ✓ Sobre os salários, incidem encargos sociais.
- ✓ Para cada real pago de salário, a organização precisa recolher encargos sociais correspondentes. Dá-se o nome de encargos sociais ao conjunto de obrigações trabalhistas que devem ser pagas pelas empresas mensal ou anualmente, além do salário do funcionário.
- ✓ Incluem-se entre os encargos sociais: os depósitos feitos no Fundo de Garantia do Tempo de Serviço (FGTS), o percentual da empresa devido ao Instituto Nacional de Serviço Social (INSS), o seguro de vida e o 13º salário pago ao funcionário.
- ✓ De modo geral, esses encargos acarretam para a empresa uma despesa mensal adicional em relação ao salário de cada funcionário.

3.4 Remuneração

Remuneração variável →

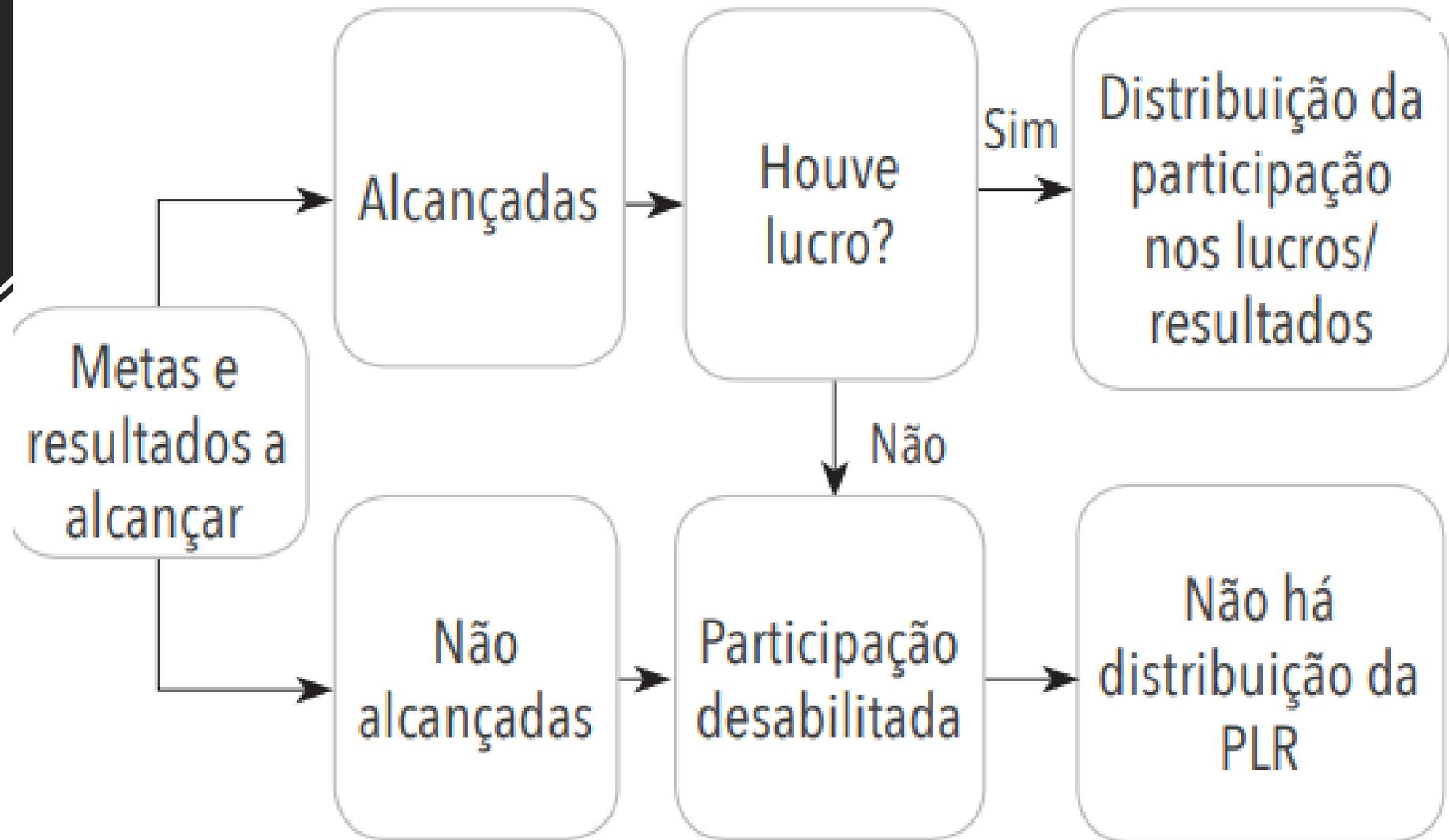
Nas últimas décadas, as empresas deixaram de lado a remuneração fixa e fizeram decolar uma tendência que está ganhando espaço: remunerar as pessoas pelos resultados alcançados ou pelas competências oferecidas.

Objetivos de um plano de remuneração variável



3.4 Remuneração

Mecanismo de participação nos resultados.



3.5 Legislação trabalhista

- ✓ Exercícios avaliativos (EA1- prof.^a Graciela)
- ✓ Elaborar uma resenha crítica (máximo de 5 páginas em espaçamento simples, fonte times new roman) com o intuito de mostrar o que tem mudado nos últimos 5 anos em relação às leis trabalhistas no Brasil, principalmente no setor agrário.