



**PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DO RIO DE JANEIRO**

**ORGANIZAÇÕES:**

**A percepção dos formandos em  
Administração de empresas sobre o impacto  
da estrutura de remuneração no seu nível  
motivacional**

**Chou Wen Yu**

**PROJETO DE MONOGRAFIA**

**CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS - CCS**  
**DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO**  
Graduação em Administração de Empresas

Rio de Janeiro, Junho de 2019.



**Chou Wen Yu**

**A percepção dos formandos em  
Administração de empresas sobre o impacto  
da estrutura de remuneração no seu nível  
motivacional**

**Trabalho de Conclusão de Curso**

Trabalho de Conclusão de Curso, apresentado ao programa de graduação em Administração da PUC-Rio como requisito parcial para a obtenção do título de graduação em Administração.

Orientadora: Andréa Bittencourt

Rio de Janeiro  
Junho de 2019.

## Resumo

WEN, Chou. A percepção dos formandos em Administração de empresas sobre o impacto da estrutura de remuneração no seu nível motivacional. Rio de Janeiro, 2019. 47p. Trabalho de Conclusão de Curso – Departamento de Administração. Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro.

O presente estudo busca o entendimento de como a estrutura de remuneração praticada pelas organizações é percebida pelos formandos em Administração das empresas e o impacto gerado no seu nível motivacional. A partir desta questão foi analisado através de questionário se as estruturas praticadas pelas empresas motivam os funcionários e como são percebidas por eles de acordo com suas preferências. Estas percepções podem se tornar oportunidades para gerar novas práticas de remunerações para as empresas motivar, reter e atrair funcionários e novos talentos. Então se espera que a partir desse trabalho possam elucidar essa questão da percepção e motivação dos funcionários e as empresas consigam motivar seus funcionários a buscar atingimento de metas e resultados.

**Palavras-chave:** Estrutura de Remuneração; Motivação; Satisfação; Remuneração Fixa; Remuneração Variável; Benefícios.

## Abstract

WEN, Chou. A percepção dos formandos em Administração de empresas sobre o impacto da estrutura de remuneração no seu nível motivacional. Rio de Janeiro, 2019. 47p. Trabalho de Conclusão de Curso – Departamento de Administração. Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro.

The present study seeks to understand how the remuneration structure practiced by the organizations is perceived by the graduates in Business Administration and the impact generated in their motivational level. From this question it was analyzed through questionnaire whether the structures practiced by the companies motivate the employees and how they are perceived by them according to their preferences. These perceptions can become opportunities to generate new compensation practices for companies to motivate, retain and attract employees and new talent. So it is expected that from this work can elucidate this issue of the perception and motivation of employees and companies can motivate their employees to achieve goals and results.

**Key-words:** Remuneration Structure; Motivation; Satisfaction; Fixed Remuneration; Variable pay; Benefits.

## Sumário

1 Introdução	1
1.1. Introdução ao tema e ao problema do estudo	1
1.2. Objetivo do estudo	2
1.2.1. Objetivos específicos	2
1.3. Delimitação e foco do estudo	2
1.4. Justificativa e relevância do estudo	3
2 Referencial Teórico	4
2.1. Motivação para Trabalho	4
2.1.1. Hierarquia de necessidades de Maslow	4
2.1.2. Teoria dos dois fatores de Herzberg	6
2.2. Salários	7
2.3. Remunerações	10
2.3.1. Remuneração Fixa e Variável	11
2.3.2. Remuneração Direta	14
2.3.3. Remuneração Indireta	15
2.3.4. Remuneração Básica	15
2.3.5. Remuneração por Habilidade e Competência	16
2.3.6. Remuneração por Senioridade	17
2.3.7. Remuneração por Performance	17
2.3.8. Remuneração por Resultados	18
2.4. Distinção entre Salário x Remuneração	19
2.5. Benefícios	20
2.5.1. Objetivos dos planos de Benefícios	22
2.6. Incidência das Remunerações sob Encargos	23
3 Metodologia de pesquisa	26
3.1. Tipo de pesquisa	26
3.2. Universo, Amostra e Seleção dos Sujeitos	26
3.3. Procedimento e o Instrumento para coleta de dados	27

3.4. Tratamento de Dados	27
3.5. Limitação do estudo	27
4 Análise dos dados	28
5 Conclusões	38
5.1. Sugestões e recomendações para novos estudos	39
REFERÊNCIAS	40

# 1 Introdução

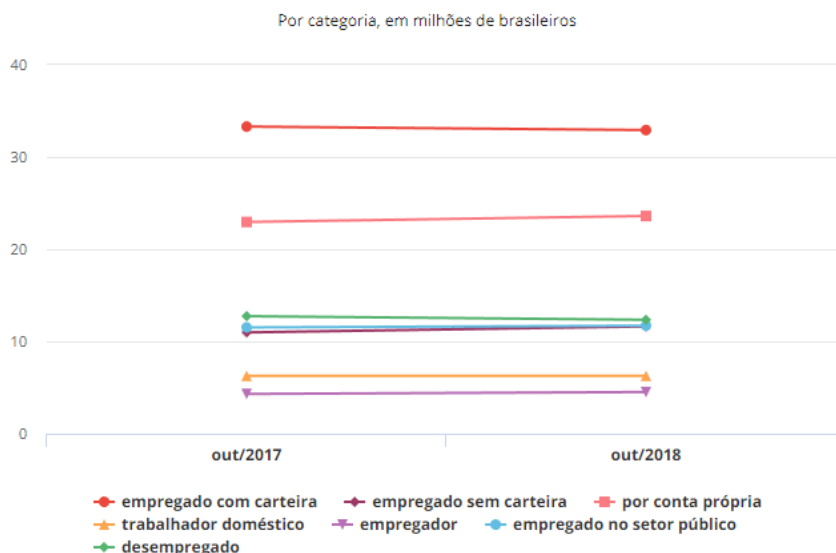
## 1.1.Introdução ao tema e ao problema do estudo

O Brasil no ano de 2018 teve uma recuperação de economia lenta, o desemprego continua alto e houve um crescimento do trabalho informal. Buscou-se o controle da inflação, mas a alteração dos preços de gasolina e diesel, pesou no bolso da população brasileira e o custo de vida aumentou. Este foi um dos principais fatores que contribuiu para greve dos caminhoneiros, afetando a distribuição e o consumo de produtos e o PIB brasileiro de 2018.

Trabalho informal está crescente apesar do mercado de trabalho estar seguindo em trajetória de recuperação. Segundo o IBGE, a quantidade de empregados sem carteira assinada aumentou.

O número de empregados sem carteira assinada reúne um total de 11,6 milhões de pessoas, comparado aos 10,9 milhões do ano de 2017, é um avanço de 5,9%. A categoria de trabalhadores na economia informal, conforme figura abaixo, também teve um crescimento de 2,85% comparado ao ano de 2017.

Figura 1 - Evolução da ocupação no Brasil



Fonte: IBGE (acesso em 24/03/2019)

A perspectiva da economia do Brasil para ano 2019 é de ascensão, segundo os especialistas a expectativa para a

taxa de crescimento é de 2% a 3% em 2019, levando em conta a aprovação da reforma da previdência.

A nova CLT implementada em 2018 abriu portas para diversas possíveis mudanças no nosso sistema de empregos que já era consolidado por um bom tempo. Uma das alterações que serão citadas aqui são os salários brutos e os benefícios oferecidos pelas empresas aos empregados, preferencialmente pessoas que estejam se formando no curso superior no período de 2019/2020.

A incidência dos custos para as empresas referentes ao INSS, FGTS ou IR pode impactar diretamente nos custos de uma organização. Uma vez que diversos benefícios oferecidos não incidem nos descontos referentes ao INSS, FGTS ou IRRF, isso possibilita que as empresas ofereçam mais benefícios e acabem diminuindo o salário nominal dos empregados.

A decisão de uma pessoa na escolha do seu emprego pode ser influenciada por diversos vieses, estes que podem ser fatores externos e/ou fatores internos, principalmente quando o assunto é referente ao salário a ser pago pelo trabalho e os benefícios enquanto salários indiretos. Desta forma o objeto deste trabalho é avaliar:

Haveria um interesse maior ou menor de profissionais, em início de carreira, se candidatarem às vagas de empresas que ofereçam menores salários e melhores benefícios?

## **1.2.Objetivo do estudo**

Identificar através de pesquisa realizada pelo Qualtrics a percepção dos formandos atuantes em empresas sobre o impacto da estrutura de remuneração no seu nível motivacional.

### **1.2.1.Objetivos específicos**

Identificar oportunidades para as empresas conseguirem motivar seus funcionários, reter e atrair talentos com a sua estrutura de remuneração.

Apontar as preferências dos respondentes com o formato da estrutura de remuneração total das empresas.

## **1.3.Delimitação e foco do estudo**

A delimitação são os formandos de Administração de diversas universidades, que estejam em atuação na área de formação. Considerando que os entrevistados que terão sua formação no curso de Administração no ano de 2019 a 2020.

A metodologia utilizada é uma pesquisa quanti qualitativa com intuito de conseguir interpretar as motivações mais subjetivas e os aspectos imateriais, como opiniões, intenções, sensações, pensamentos, comportamentos e sentimentos.

O trabalho é voltado para formandos da cidade de Rio de Janeiro, no curso de Administração, que estejam empregados ou procurando emprego em sua área de formação.

#### **1.4.Justificativa e relevância do estudo**

Avaliar a expectativa dos formandos entre salários e benefícios é importante, pois as empresas podem começar a praticar estratégias no momento da definição do valor salarial e dos benefícios que serão apresentados para as novas vagas, e em consequência podendo impactar diretamente nos custos salariais das empresas, ou seja, nos valores pagos pela empresa no INSS, FGTS ou IRRF.

Com isso, entende-se que para cortar os custos, as empresas podem começar a adotar estratégias, oferecendo salários nominais menores, porém com mais benefícios e, em consequência, por falta de opção as pessoas podem acabar aceitando as ofertas sem que haja um real interesse por parte dos profissionais de mercado por essa opção. Da mesma forma, pode-se observar na pesquisa se o interesse por tais estratégias é conveniente a ambas as partes.

Para a academia, o trabalho pode sinalizar novas práticas de remuneração a serem desenvolvidas e aplicadas.



## **2 Referencial Teórico**

### **2.1.Motivação para Trabalho**

A motivação humana é um dos principais temas da Teoria Comportamental da Administração e foi identificado que os administradores precisam entender e conhecer as necessidades básicas do ser humano para conseguir motivar o empregado no seu ambiente de trabalho (CHIAVENATO, 2004).

Para Chiavenato (2004) a motivação é um fator de grande importância e essencial para uma organização, pois é a partir da motivação que os funcionários realizam as tarefas com dedicação e esforço para atingirem metas e resultados da empresa.

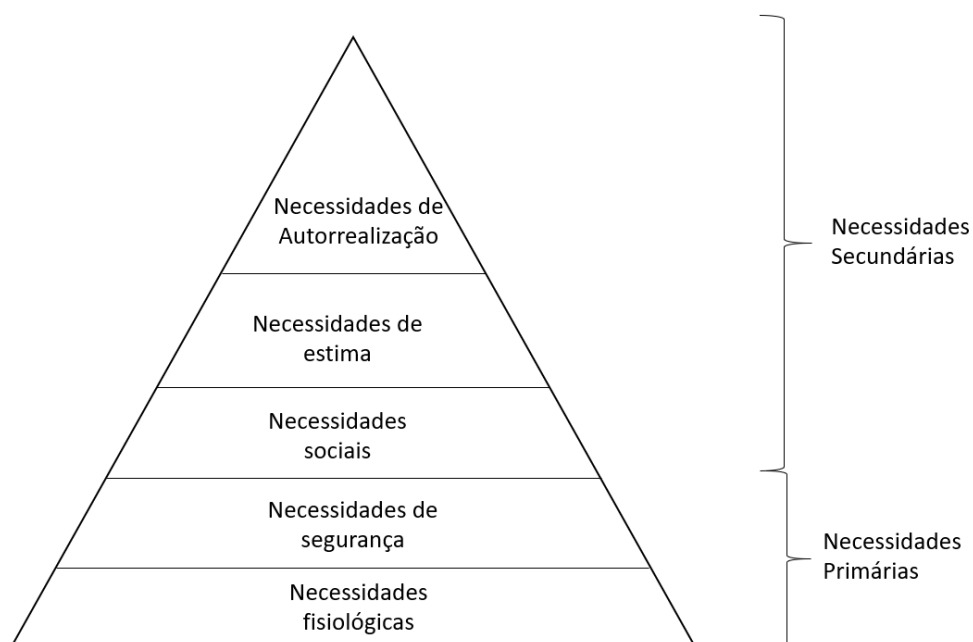
Avalia-se que uma organização precisa saber motivar muito bem seus funcionários, já que a motivação está diretamente relacionada com a qualidade de entrega dos serviços prestados pelos mesmos a uma organização, que por sua vez impacta diretamente no atingimento de metas e resultados da empresa.

Abaixo serão citadas algumas teorias que se relacionam com a motivação do indivíduo para estar atrelado a alguma atividade com vínculo empregatício em empresas. Estes modelos teóricos conseguem demonstrar como o salário e a remuneração podem satisfazer diretamente ou indiretamente as necessidades das pessoas.

#### **2.1.1.Hierarquia de necessidades de Maslow**

Segundo Chiavenato (2004) Abraham H. Maslow, um dos maiores especialistas em motivação humana, apresentou uma teoria de motivação a qual está organizada em formato de uma pirâmide e disposta em níveis de hierarquia das necessidades humanas. Na base da pirâmide se encontram as necessidades mais baixas, consideradas necessidades primárias e no topo as necessidades secundárias, as quais o ser humano não consegue alcançar sem que as primárias estejam satisfeitas.

Figura 2 - Pirâmide de Maslow



Fonte: CHIAVENATO (2004, p. 331)

Necessidade fisiológica é a base da pirâmide, classificada como uma das necessidades primárias, ela é essencial para o ser humano pois representa o nível mais baixo das necessidades mais básicas do ser humano, como necessidades de alimentação, de sono e repouso, de abrigo, o desejo sexual e entre outros. Estas necessidades são instintivas e se relacionam com a saúde do corpo que garante a sobrevivência da pessoa (CHIAVENATO, 2004).

Necessidade de segurança é o sentimento do indivíduo se sentir seguro contra ameaça ou privação e fuga do perigo, mantendo a ordem e a segurança na sociedade. No ambiente de trabalho algumas ações ou decisões que refletem favoritismo ou discriminação podem se tornar um ativador de insegurança que refletirá diretamente no funcionário (CHIAVENATO, 2004).

Constata-se que essas duas necessidades são básicas e primárias para a sobrevivência do ser humano, sem a satisfação delas não existe possibilidade de motivação. A satisfação dessas necessidades primárias do ser humano são pré-requisitos para se atingir e satisfazer as necessidades secundárias que serão citadas abaixo.

Necessidades sociais remete a vontade da pessoa se manter em um ciclo social, manter um bom relacionamento com outras pessoas, sentir-se parte de um grupo, receber carinho e afeto de amados (VAZ, 2013).

Deduz-se que caso a necessidade social não seja satisfeita, o indivíduo torna-se mais resistente, hostil e incompatível com pessoas que o cercam, assim podendo influenciar diretamente na entrega de resultados da equipe para a organização.

Quanto à necessidade de estima existem duas vertentes, a primeira é a necessidade da pessoa se sentir digno consigo mesmo, ter o reconhecimento da própria capacidade e o segundo é ter reconhecimento, respeito e aprovação de terceiros (CHIAVENATO, 2014).

Compreende-se que a necessidade de estima está diretamente relacionada ao aspecto psicológico do ser humano, o estímulo adequado dessa necessidade pode gerar motivações fortes e producentes.

Contudo a frustração desta necessidade pode gerar a desmotivação do funcionário no ambiente de trabalho, levando-o a sentir-se inferior, fraco e dependente (CHIAVENATO, 2004).

A necessidade de realização pessoal é o topo da pirâmide, este que representa o crescimento, a realização e o aproveitamento de todo o potencial próprio. Esse nível se relaciona muito com a necessidade de estima. No ambiente de trabalho existem exemplos de como os desafios nas tarefas, a necessidade de influenciar nas decisões, dentre outros, podem estimular os indivíduos a se sentirem realizados (CHIAVENATO, 2004).

Pode-se entender que a hierarquia das necessidades de Maslow trata-se de um conceito que explica e hierarquiza todas as necessidades humanas, permitindo o entendimento e conhecimento delas para determinar um conjunto de fatores necessários com intuito de motivar o indivíduo na sua vida profissional.

### **2.1.2. Teoria dos dois fatores de Herzberg**

A teoria dos dois fatores de Frederick Herzberg tem como objetivo identificar os fatores e acontecimentos que geram satisfação e insatisfação dos empregados no ambiente de trabalho. Os fatores estão divididos em duas classificações, higiênicos e motivacionais (CHIAVENATO, 2004).

Fatores higiênicos ou extrínsecos são referentes aos fatores externos que rodeiam o indivíduo no seu ambiente de trabalho e são administrados pela empresa, ou seja, está fora do controle do indivíduo. Esses fatores são necessidades básicas do empregado dentro da empresa como salários, benefícios sociais, políticas da organização, oportunidade de crescimentos, climas organizacionais, dentre outros (CHIAVENATO, 2004).

Deduz-se que os dois fatores são de extrema importância para a produtividade dos funcionários no seu ambiente de trabalho, a combinação correta dos dois fatores gera um funcionário satisfeito com o seu ambiente de trabalho e sempre motivado a alcançar metas e resultados.

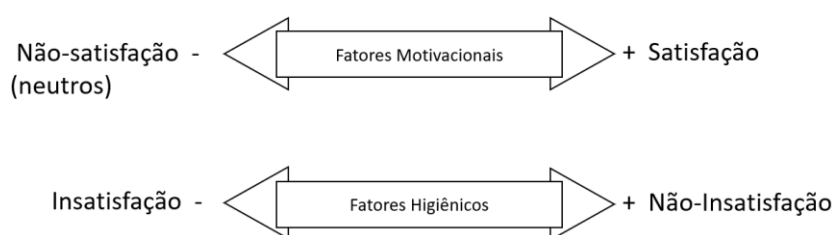
De acordo com a pesquisa do Herzberg os fatores higiênicos apenas evitam a insatisfação dos funcionários e se a satisfação for elevada, não é sustentada por muito tempo. Contudo se estes fatores estiverem fracos, eles geram insatisfação nos funcionários (PORTALEDUCAÇÃO, 2015).

Deduz-se que a empresa precisa realizar uma gestão adequada dos fatores higiênicos, pois além de ser administrada pela empresa, é de extrema importância já que são fatores que não trazem satisfações de longo prazo e só evitam as insatisfações.

Fatores motivacionais ou intrínsecos estão ligados com o conteúdo do cargo, às tarefas diárias dos funcionários no ambiente da empresa, podendo o indivíduo ter maior participação sobre o controle destes fatores, pois são aspectos psicológicos como reconhecimento, autoestima, auto realização, dentre outros. Esses fatores não geram desmotivação, porém o reconhecimento desses aspectos psicológicos cria motivação positiva para os funcionários (CHIAVENATO, 2004).

Compreende-se que os fatores motivacionais são os mais complexos de se fazer a gestão por parte da organização, apesar do indivíduo ter controle sob os fatores a empresa precisa trabalhar, controlar e dosar estímulos de expectativas geradas em cima destes fatores, pois o excesso pode acabar gerando uma frustração muito grande no indivíduo, desmotivando-o.

Figura 3 - Fatores satisfacientes e insatisfacientes como entidades separadas



Fonte: CHIAVENATO (2004, p.334)

## 2.2.Salários

Antigamente na época dos romanos, a remuneração em troca de serviços era feita através do sal, visto que era uma das poucas maneiras para preservar a

carne. Então o termo salário equivale a *salarium* do latim, derivado do sal, que significa “pagamento em sal” (FRANCO, 2008).

O salário é o valor pago ao funcionário, direto pelo empregador, em troca do seu esforço e do seu tempo, se comprometendo a uma atividade rotineira e cotidiana dentro do esperado pela organização (CHIAVENATO, 2014).

Seguindo na mesma linha de pensamento, para Franco (2008) o salário é um termo utilizado quando se refere a algo que é oferecido contratualmente em contraprestação de um serviço a alguma empresa.

Interpreta-se, com as afirmações dos autores acima que, o salário é um pagamento feito em dinheiro, podendo ser realizado em espécie, em contracheque ou em transferência bancária, na troca de um serviço prestado a uma empresa ou a uma organização.

Segundo Araujo (2009), para satisfazer as necessidades básicas indicadas por Maslow, o salário contribui servindo de base para sustentar necessidades como segurança, moradia e a alimentação. Além disso, salário também contribui para aceitação social e autoestima do empregado visto que ele agrega na demonstração do valor do mesmo para a organização.

O salário constitui a fonte de renda de uma pessoa e o poder aquisitivo que a mesma terá, definindo assim o padrão de vida, a satisfação das suas necessidades. A quantia recebida servirá como indicador de poder e prestígio afetando a pessoa no ponto de vista econômico, psicológico e sociológico (CHIAVENATO, 2014).

Entende-se que o salário tem uma participação grande na satisfação da vida do usuário pois ele consome produtos e serviços que atendem as necessidades primárias e tem um impacto na economia brasileira, uma vez que o assalariado vai possuir um poder de compra assim contribuindo para o mercado.

Conclui-se que as compras realizadas pelas pessoas serão para atender as necessidades primárias e também para as necessidades secundárias de acordo com a classificação de Maslow, assim gerando motivação para as pessoas e por fim criando um ciclo no qual o indivíduo usa o salário para atender as necessidades, com isso possibilita a motivação para trabalhar, recebe o salário combinado pelo serviço prestado e por fim usa o salário para saciar as necessidades gerais.

Araujo (2009) mostra no seu livro que existem quatro tipos de salários: Salário nominal (ou bruto) que consta na carteira de trabalho e em todos documentos legais, podendo ser expresso em horas, dia, semana, mês ou

outros; Salário efetivo (ou líquido) que é o salário bruto descontado das obrigações legais como contribuição previdenciária, imposto de renda, dentre outros; Salário complessivo que é salário nominal com adição de parcelas adicionais como hora extra, adicional noturno e outros; Salário profissional que são salários fixos pela legislação para certas profissões como médicos, administradores e demais profissionais liberais.

Compreende-se que os tipos de salários citados acima são ramificações que categorizam os salários, visto que não altera ou muda a definição do salário demonstrado anteriormente por outros autores. São tipos de salários que podem ser aplicados para alguns cargos e são adicionais que complementam o valor definido no contrato.

Na visão do empregador, salário equivale a investimento e custo, investimento pois representa a aplicação de dinheiro no fator de produção como uma forma de agregar valor e obter retorno em um determinado prazo, e custo porque é um passivo que reflete diretamente no preço final do produto ou serviço (CHIAVENATO, 2014).

Administração de salários é o conjunto de normas e procedimentos utilizado para estabelecer e/ou manter estruturas de salários equitativas e justas na organização. Como a organização é um conjunto integrado de cargos em diferentes níveis hierárquicos e em diferentes setores de atividades, a administração salarial é um assunto que envolve a organização como um todo e que repercute em todos os níveis e setores. Uma estrutura salarial é um conjunto de faixas salariais relacionada com os diferentes cargos existentes na organização. (CHIAVENATO, 2014, p. 247)

Uma pesquisa feita pela revista Exame em 2005 mostra que a gestão da massa salarial pode representar uma grande porcentagem dependendo do mercado em que a empresa atua. O salário tem uma representatividade de 17% a 22% nas indústrias de uso intensivo de tecnologia, 40% nas indústrias de uso intensivo de mão de obra, 60% nos bancos e 90% nas despesas operacionais de uma organização educacional, logo pode-se identificar que massa salarial é o item que exerce a maior pressão no caixa de uma organização (DUTRA, 2016).

Entende-se que o salário por ser considerado como investimento e custo, a gestão correta do mesmo é essencial para não se perder o equilíbrio existente entre as despesas da empresa com o valor final do produto ou serviço. Além do fator financeiro, existe o fator de hierarquia entre os cargos, visto que a diferença salarial pode ser uma forma de diferenciar a importância e a contribuição do cargo para o atingimento dos objetivos estratégicos da empresa.

## 2.3.Remunerações

Segundo Araujo (2009) a remuneração é um conjunto de vantagens e regalias que uma pessoa recebe em troca pelos serviços prestados para uma organização, sendo composta por salário base; adicionais legais; hora extra e benefícios.

A remuneração, para ser estabelecida, independe de um contrato formal, pois funciona, de certa forma, como uma recompensa por um serviço prestado e que, quando somada ao salário, resulta na remuneração. Portanto, salário é aquilo que recebemos por força de contrato e remuneração é a soma de parcelas que ganhamos e que, ao serem somadas ao salário contratual torna-se a remuneração total. (FRANCO, 2008, p. 8)

Interpreta-se que remuneração é o somatório de diversos pagamentos, salários, facilidades e bônus que uma pessoa recebe ao fornecer um serviço ou trabalho para uma empresa, ou seja, salário é somente uma parcela do que se denomina remuneração total pelo autor. A remuneração não é definida se é estritamente financeira ou não, dando possibilidades de interpretar que podem ser oferecidos serviços não financeiros.

A remuneração é a melhor forma de valorizar uma pessoa dentro de uma empresa, esta tem componentes intrínsecos como todo processo de valorização (DUTRA, 2016).

Conclui-se que a remuneração, por ter componentes intrínsecos, é utilizada também para motivar os funcionários da empresa, como foi visto no capítulo anterior, a gestão correta dos fatores intrínsecos motiva os funcionários a atingirem as metas e objetivos da empresa, logo a remuneração está diretamente relacionada a motivação do indivíduo e aos resultados da organização.

Pode-se afirmar que a gestão, o planejamento da remuneração, tem que ser realizada da forma correta, caso contrário a motivação e a valorização do funcionário pode ser afetada impactando nos seus resultados.

Antes de realizar o planejamento da remuneração é essencial compreender diversos aspectos da empresa como valores atuais, estrutura, estrutura social, além da projeção de metas e visões futuristas, caso contrário os planejamentos das remunerações resultarão em fracassos (ARAUJO, 2009).

Entende-se que o planejamento de remunerações precisa ser claramente definido de acordo com a cultura da organização, visto que a falta de alinhamento entre os pontos citados pelo autor pode gerar confusão e motivações erradas aos funcionários.

O funcionário que trabalha numa empresa que tem regras de remunerações claras, bem definidas e conhecidas por todos, terá uma melhoria em todos os aspectos, principalmente os ligados a motivação e na queda de *turnover* e absenteísmo (FRANCO, 2008).

Como foi abordado anteriormente, de fato a remuneração está diretamente ligada a motivação dos funcionários, como foi confirmado pelos autores Araujo (2009) e o Franco (2008), e a má gestão e estruturação dele sem as regras claras pode aumentar o *turnover* e absenteísmo na empresa, com isso corre-se o risco de se perder talentos para os concorrentes.

Para entender mais sobre como deve ser estruturada a remuneração de um funcionário, será listado e explicado a seguir os principais tipos de remunerações utilizadas pelas empresas.

### **2.3.1.Remuneração Fixa e Variável**

[...] remuneração fixa é aquela definida por contrato e representada pelo salário base de uma pessoa. É o que se paga para um determinado cargo na estrutura organizacional, levando em consideração requisitos para a ocupação dos cargos. (FRANCO, 2008, p. 101)

Interpreta-se que a remuneração fixa é um valor definido previamente no contrato antes de começar a prestação de serviço do indivíduo, esse montante pode ser representado como salário bruto. Esta que também está focada diretamente na ocupação do cargo, ou seja, o montante a ser pago, depende diretamente do cargo que o indivíduo ocupa na empresa.

Remuneração fixa funciona geralmente como fator higiênico e insatisfaciente, e não consegue motivar as pessoas para a superação de metas e objetivos ou para a melhora contínua das atividades. Na verdade, a remuneração fixa foi um produto do início do século XX para compensar o trabalho rotineiro e repetitivo dos funcionários em uma época de estabilidade. (CHIAVENATO, 2014, p. 265-266)

Afirma-se que a remuneração fixa é considerada um fator higiênico que não satisfaz o indivíduo, visto que remuneração fixa está focada no cargo e não no indivíduo, é de se esperar que não gere nenhuma motivação para o funcionário. A prática da remuneração fixa tem suas vantagens e desvantagens, como será abordado a seguir.

Para Chiavenato (2014) a remuneração fixa tem vantagens pois facilita equilíbrio e consistência dos salários interno e externo; permite uma base lógica e racional para a distribuição de salários assim facilitando a administração dos salários, dentre outros. Contudo, a remuneração fixa tem desvantagens como a



falta de motivação, os funcionários evitam riscos e também maiores responsabilidades, o que impacta diretamente na melhoria do desempenho ou alcance de metas.

Segundo as definições dos autores pode-se afirmar que a desvantagem da remuneração fixa está diretamente relacionada à motivação do funcionário, como remuneração fixa é considerada fator higiênico, os funcionários não possuem motivação para buscar resultados ou ter o espírito de empreendedor.

A estrutura da remuneração funcional permite dar a coerência interna dentro de uma organização, já que traz definições básicas e estruturas dos cargos, também permite a isonomia com o mercado por meios de pesquisas salariais (ARAUJO, 2009).

A remuneração funcional, segundo o autor Araujo (2009), possui a mesma definição da remuneração fixa, com isso afirma-se que a remuneração funcional é equivalente à remuneração fixa, mudando somente a nomenclatura.

A remuneração fixa representa uma posição do funcionário dentro da empresa e do mercado, esta é bastante delicada porque não pode ser reduzida com tempo. A legislação só permite a redução da remuneração fixa em situações excepcionais, na qual a empresa precisa realizar acordos especiais com seus funcionários (DUTRA, 2016).

A remuneração funcional tem foco no cargo e não nas pessoas, logo a criatividade e espíritos de empreendedor são inibidos. Esta remuneração reforça a orientação do trabalho voltado para hierarquia, promove a obediência as normas, gera bastante importância nas promoções e incentiva o carreirismo (ARAUJO, 2009).

A remuneração fixa, por ter o foco no cargo, ajuda na estruturação de cargos criando uma hierarquia que gera uma coerência e um equilíbrio na empresa e no mercado, que acaba facilitando a gestão e estruturação dos cargos.

As definições da remuneração fixa levantadas pelos autores se assemelham muito as do salário, citado no capítulo anterior, portanto é possível interpretar que a remuneração fixa contempla o salário.

Diferente da remuneração fixa, a remuneração variável tem foco no indivíduo, ou seja, é uma forma de se motivar o funcionário a buscar resultados no trabalho como será abordado a seguir pelos autores.

Remuneração variável se trata de uma parceria entre a organização e as pessoas que a ajudaram a alcançar as metas e resultados, o lucro é dividido

entre os parceiros. Esta pode ser creditada trimestralmente, semestralmente ou anualmente (CHIAVENATO, 2014).

Segundo Dutra (2016), a remuneração variável é utilizada para remunerar uma entrega excepcional que talvez não se repita, logo é comum que este método esteja relacionado ao cumprimento de metas e resultados.

Interpreta-se que a remuneração variável é uma forma de motivar os empregados, pois esta busca bonificar e recompensar o esforço do funcionário que atingiu uma meta ou realizou uma entrega excepcional.

Remuneração variável tem foco no funcionário e vem para trazer uma maior flexibilidade na forma de remunerar as pessoas pela sua habilidade, competência ou por resultados. O montante a ser pago depende dos resultados da organização, resultados sendo excelentes todos os participantes do processo ganham bem, porém se os resultados forem fracos a tendência é que a remuneração variável seja menor (ARAUJO, 2009).

Na remuneração variável a pessoa é remunerada em função de sua contribuição para o resultado da empresa e para a continuidade do negócio. São os valores pagos que representam uma parcela, normalmente vinculada ao salário fixo, e que podem acontecer ou não, dependendo da circunstância, resultados das empresas e desempenho dos empregados (ou a conjunção desses dois). (FRANCO, 2008, p. 101)

Afirma-se que a remuneração variável é uma forma que flexibiliza o pagamento pelos esforços prestados do funcionário a uma empresa, pois o indivíduo não recebe somente pela entrega, mas também pelas suas competências e habilidades e o montante a ser pago varia de acordo com o resultado da empresa no momento.

A aplicação da remuneração variável tem vantagens como a motivação intrínseca dando foco na autorrealização, estimula e premia o bom desempenho do funcionário e não gera impacto nos custos fixos da empresa. Contudo a remuneração variável também tem desvantagens como a redução do controle centralizado dos salários, quebra de isonomia dos ganhos das organizações (CHIAVENATO, 2014).

A remuneração variável pode ser categorizada em duas formas, os incentivos de curto prazo (ICP) que são pagamentos realizados em um período de 12 meses, estes que tem foco em aumentar a satisfação e estimular os funcionários de forma rápida e imediata, existem alguns exemplos como remuneração por bônus, participação nos lucros e resultados (PLR), planos de incentivo, remuneração por habilidade e competência, entre outros. Já os incentivos de longo prazo (ILP) são pagamentos realizado acima de 12 meses,

estimulando os funcionários a alcançar objetivos de longo prazo que por consequência tem valores mais atrativos, alguns exemplos de formato de remuneração são *stock options*, bônus diferido, previdência privada (FRANCO, 2008).

Conclui-se que as remunerações de curto prazo demonstram ter um impacto imediato para o resultado das empresas, visto que os funcionários conseguem ter uma visão mais clara da performance dela e o impacto que é gerado no resultado e as remunerações de longo prazo trazem valores mais atrativos e estimulam mais os funcionários a focarem nos objetivos de longo prazo.

Como a remuneração fixa, a remuneração variável também possui suas vantagens e desvantagens, com o que foi citado acima pelos autores pode-se concluir que a remuneração variável é muito boa para estímulo de pessoas, porém impacta na isonomia da estrutura de salários, o ideal seria a prática em conjunto e com equilíbrio das duas formas de remuneração para poder estimular o atingimento dos resultados sem perder a estrutura interna de remuneração.

### **2.3.2.Remuneração Direta**

Segundo Dutra (2016), remuneração direta equivale ao total de dinheiro recebido pelo profissional quando há uma prestação de serviço, este valor pode ser já predeterminado entre a pessoa e a organização, sendo assim considerado como remuneração fixa ou o montante pode ser variável, em função de determinados resultados obtidos no trabalho.

Entende-se que a remuneração direta é o montante recebido e pago ao prestador de serviços à organização, este valor pode ser fixo ou variável de acordo com o que foi determinado no momento da contratação, ou seja, a remuneração direta pode ser somente fixa ou variável, ou a combinação das duas formas de remuneração.

Segundo o Chiavenato (2014) a definição de remuneração direta é o salário específico para o respectivo cargo ocupado, em função da avaliação do cargo ou do desempenho do ocupante.

As definições fornecidas pelos autores ajudam a entender que a remuneração direta é o valor a ser pago para o funcionário que prestou o serviço, este valor pode ser fixo ou variável, logo interpreta-se que a remuneração direta contempla remuneração fixa e também a remuneração variável.

### **2.3.3.Remuneração Indireta**

Remuneração indireta é um conjunto de benefícios que a pessoa recebe quando tem uma prestação de serviço, normalmente é complementar à remuneração direta e tem objetivo de fornecer conforto e segurança aos trabalhadores (DUTRA, 2016).

Segundo Chiavenato (2014) a remuneração indireta é composta por benefícios, que são facilitadores, conveniências, vantagens e serviços sociais fornecidos pela empresa para evitar preocupações e esforços dos funcionários.

De acordo com a definição do autor, entende-se que a remuneração indireta são os benefícios sociais fornecidos pela empresa para facilitar o dia a dia do funcionário fora o ambiente de trabalho e mitigar as preocupações não relacionados ao trabalho, pois sem essas preocupações o empregado consegue ter foco maior no trabalho.

A remuneração indireta pode ser representada por pacotes de benefícios que não estão diretamente vinculados ao salário fixo ou variável, mas que compõem a remuneração total. Podem ser benefícios do tipo flexível ou definido. Os tipos mais comuns de remuneração indireta são: transporte, alimentação, refeição, assistência médica ou odontológica, entre outros. (FRANCO, 2008, p. 102)

Interpreta-se que a remuneração indireta são serviços que podem ser financeiros ou não financeiros que complementam a remuneração direta, as duas juntas equivalem à remuneração total.

### **2.3.4.Remuneração Básica**

É a remuneração recebida pelas pessoas em função de seu trabalho; geralmente é remuneração fixa e pode ser determinada a partir do cargo exercido pela pessoa, a partir das habilidades requeridas e possuídas ou a partir das competências exigidas e entregues pela pessoa. (DUTRA, 2016 p.198)

A remuneração básica é composta por salário por hora ou mensal, uma das principais componentes de uma remuneração total do funcionário, ou seja, é o pagamento fixo e regular que o funcionário recebe por prestar seus serviços a uma organização (CHIAVENATO, 2014).

Entende-se que a remuneração básica é o montante a ser recebido em troca de serviços prestados, esta que contempla salários, remuneração por habilidade e competência. A definição dada pelos autores é bastante semelhante à de remuneração direta, então pode-se dizer que remuneração básica é equivalente à remuneração direta.

### **2.3.5.Remuneração por Habilidade e Competência**

Deduz-se pela citação abaixo do autor Franco (2008) que a remuneração por habilidade e competências é uma das mais utilizadas de um tempo para cá, esta que bonifica aqueles que se diferenciam pelas suas competências e habilidades que possibilitam tornar as suas tarefas diárias mais robustas e eficazes.

[...] o modelo que tomou mais corpo nos últimos anos, talvez a partir da década de 1980, foram os modelos voltados mais para a diferenciação dos funcionários pela real contribuição que cada um dava ao negócio que para a remuneração. Esses modelos, baseados em competências, foram logo sendo utilizados com aqueles que podiam melhor desempenhar suas funções ou diferenciar-se pela maneira de agir e tornar suas práticas no trabalho mais robustas e eficazes. É uma melhor remuneração por sua diferenciada contribuição à empresa. (FRANCO, 2008 p.103)

A remuneração por habilidade pode ser chamada também de remuneração por competência ou por qualificação profissional, é um tipo de remuneração que tem foco no indivíduo levando em consideração suas habilidades, qualificações e capacitações técnicas. Neste modelo é possível remunerar pessoas do mesmo cargo conforme as suas competências, tendo objetivo a personalização da remuneração (CHIAVENATO, 2014).

É possível interpretar que segundo o autor Chiavenato (2014), a remuneração por habilidade e a remuneração por competência possuem o mesmo significado, ambas remuneram o funcionário de acordo com a sua capacitação técnica, qualificação e habilidade.

Remuneração por habilidade é a forma de recompensar a pessoa pela sua capacidade de realizar tarefas, coordenar responsabilidades considerando seus conhecimentos e vocações pessoais. Podemos classificar a remuneração por dois tipos, baseada em conhecimento relativo da função e baseada em multi habilidades (ARAUJO, 2009).

As competências seriam, em um conceito mais simples, conjuntos de habilidades, conhecimentos, capacidades, características comportamentais e outros atributos que, equilibrados, predizem o desempenho superior. [...] as competências são usadas com frequência para determinar a capacidade individual de desempenho de um grupo, de um nível gerencial, de um cargo específico ou até mesmo de uma organização inteira. (ARAUJO, 2009 p.79-80)

Araujo (2009) separa estes dois tipos de remunerações, interpreta-se que a remuneração por habilidade está vinculada à capacidade do funcionário realizar tarefas diárias usando seus conhecimentos técnicos e suas habilidades.

A remuneração por competências por sua vez é um conjunto que contempla habilidades, conhecimentos e capacidades para ter o desempenho superior, algo necessário para exercer o cargo.

Segundo o Chiavenato (2014) o modelo tem vantagens como a motivação, possibilidade de desenvolvimento na empresa, uma vez que facilita a identificação dos pontos fortes e fracos do funcionário. Todavia os funcionários podem se sentir insatisfeitos e inseguros pela diferença salarial, pode gerar angústia e insatisfação.

Percebe-se que, como todo modelo, a remuneração por habilidade e competência tem suas vantagens e desvantagens, estas que estão ligadas principalmente ao indivíduo, já que a remuneração preza pela habilidade e competência do funcionário.

### **2.3.6.Remuneração por Senioridade**

Remuneração por senioridade tem um fator principal que o diferencia dos demais, o tempo. Essa remuneração é concebida quando o funcionário tem bastante tempo de experiência ou por tempo de dedicação à empresa. Este pode ocorrer em adicionais percentuais ao salário (DUTRA, 2016).

Muitas empresas usam prêmios por sugestões de redução de custos, bônus pelo atendimento perfeito ao cliente ou pagamento de mérito baseado nas avaliações do desempenho. Algumas oferecem remuneração contingencial 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. A progressão de salários também pode ocorrer nas promoções. (CHIAVENATO, 2014 p.245)

Percebe-se que a remuneração por senioridade é um tipo de remuneração que contabiliza o fator tempo de casa do funcionário, quanto mais tempo de casa tiver, maior é a sua remuneração. Ou seja, a remuneração é acrescentada com um valor adicional contabilizado por tempo de casa sobre o seu salário.

### **2.3.7.Remuneração por Performance**

Esta remuneração busca premiar os funcionários que trazem resultados positivos para a empresa, ela está vinculada ao atingimento de metas e resultados individuais, por equipe e/ou por empresa. Essa remuneração é feita através de dinheiro ou participação acionária da empresa (DUTRA, 2016).

Constata-se que a remuneração por performance é uma forma que premia os indivíduos por atingimento de metas, muito parecida com a remuneração por resultados que será abordada a seguir.

### **2.3.8.Remuneração por Resultados**

Participação de Lucros ou Resultados (PLR) é uma das ações mais utilizadas pelas organizações dentro da remuneração por resultados, para distribuir uma porcentagem dos seus resultados aos funcionários. Este tipo de remuneração se relaciona às competências, habilidades e desempenho dos empregados e como elas contribuem para o resultado da organização (ARAUJO, 2009).

Participação nos lucros é uma das principais forma de se praticar a remuneração variável, esta é contabilizada usando como base uma fração de lucro obtido pela empresa naquele período, o montante a ser distribuído é previamente determinado entre a organização e os colaboradores (DUTRA, 2016).

Entende-se que PLR é uma das principais formas de se praticar a remuneração por resultados, visto que é a mais utilizada pelas empresas. A PLR possui o fator motivacional, pois bonifica os funcionários de acordo com o atingimento de metas e a os resultados da empresa, os valores e a forma de distribuição são previamente determinados entre a empresa o e funcionário.

Segundo o Franco (2008) a participação nos lucros e resultados é aplicada como um incentivo de curto prazo (ICP) visto que seu pagamento é realizado anualmente e vinculado ao resultado das empresas. Este método é considerado como uma boa forma de recompensar e estimular buscas por resultados.

Conclui-se que existem diversas formas de remunerar o funcionário por longo prazo, porém a prática desta remuneração não parece ser frequente. Já a prática de PLR é frequente atualmente, pois é uma excelente forma de estimular os funcionários em períodos de curto prazo.

A participação nos lucros, que faz parte da remuneração variável, é um método de remuneração em que a organização distribui anualmente uma certa proporção dos lucros aos seus colaboradores, a PLR foi prevista na Constituição de 1988, no artigo 621 da CLT e ratificada pela Lei n. 10.101, de 2000 (CHIAVENATO, 2014).

Na prática, o PLR é bastante utilizado pelas empresas. No entanto, algumas delas não tem observado alguns requisitos fundamentais. O PLR somente será entendido como tal caso atenda alguns pressupostos da Lei 10.101/2000, que deu origem ao programa. As considerações mais relevantes são:

- Não define valores, períodos ou formas. Cada empresa negocia dentro da sua realidade, definindo indicadores de resultados que sejam autênticos, possam ser mensurados e verificados. Normalmente, são utilizados documentos legais para verificar a veracidade das

- informações em uma possível fiscalização, como indicadores vinculados ao balanço patrimonial;
- Sugere o estabelecimento de programa de metas atreladas à produtividade ou lucratividade da empresa, mas que sejam estabelecidas metas claras, objetivas e, principalmente, que possam ser medidas. Nesse aspecto, quanto mais objetivas forem as metas, mais fácil e fiel será o programa;
  - Isenta a empresa de encargos trabalhistas. A empresa obtém benefícios com a adoção do programa, não pagando nenhum encargo trabalhista em função do montante pago nesse programa. No entanto, todos os aspectos da lei devem ser observados;
  - Obriga a existência de uma comissão legitimamente eleita pelos empregados para acompanhamento das definições, indicadores e resultados alcançados;
  - Pagamentos – máximo duas por ano (semestralidade). Esse é um aspecto da lei que aplica o princípio da habitualidade para desvincular o pagamento do salário base, ou seja, há um período estabelecido na lei para que não haja essa vinculação com o salário;
  - Requer a participação e homologação do sindicato. O PLR é um acordo e, para tanto, deve ser estabelecido um contrato registrado e assinado entre as partes. No caso, o sindicato das categorias deve representar os empregados nesse contrato, registrando-o e arquivando-o para posterior apresentação à fiscalização. (FRANCO, 2008 p.102)

Conclui-se que esta prática é regulamentada desde 1988 e precisa atender alguns pré-requisitos para ser considerada como PLR, a empresa não pode criar ou personalizar o seu próprio formato de participação de lucro e resultados sem que haja a negociação e homologação do sindicato, caso não atenda essas requisições não serão consideradas como PLR perante a legislação.

#### **2.4.Distinção entre Salário x Remuneração**

Salário é a contraprestação devida ao empregado pela prestação de serviços, em decorrência do contrato de trabalho. Já a remuneração é a soma do salário contratualmente estipulado (mensal, por hora, por tarefa etc.) com outras vantagens percebidas na vigência do contrato de trabalho como horas extras, adicional noturno, adicional de periculosidade, insalubridade, comissões, percentagens, gratificações, diárias para viagem entre outras. (GUIATRABALHISTA, 2018)

Entende-se que a remuneração é o pagamento fornecido e pagos diretamente ou indiretamente pela empresa ao seu funcionário em troca de uma prestação de serviço. Já o salário indica o valor recebido que é diretamente pago pelo empregador, este está contemplado na remuneração, sendo uma parcela desta.



## 2.5.Benefícios

Como já citado anteriormente, benefícios são pagamentos não financeiros oferecidas pelo empregador por meios de vantagens e serviços que facilitam o dia a dia, poupando preocupações e esforços dos empregados. A sua origem se deu pela finalidade de reter pessoas e diminuir a rotatividade nas empresas (CHIAVENATO, 2014).

Enquanto a remuneração indireta, ou seja, os benefícios sociais são incentivos internos oferecidos com o objetivo de satisfazer às necessidades pessoais, proporcionando um ambiente mais harmonioso possível e produtivo para toda organização. (ARAUJO, 2009, p. 174)

Compreende-se que os benefícios são serviços e vantagens oferecidos pela empresa ao seu funcionário para facilitar e satisfazer as necessidades da sua vida dentro e fora do trabalho, com intuito de aumentar a produtividade e a motivação do funcionário. Considerados como uma remuneração indireta por parte dos autores, visto que o empregado deixa de retirar de sua remuneração o montante financeiro para satisfazer estas suas necessidades pessoais.

Os benefícios referem-se às condições de trabalho oferecidas pela empresa servindo como atrativo para quem busca vaga de emprego, além de ter o intuito de reter as pessoas e garantir as necessidades pessoais e profissionais, assim gerando uma melhor produtividade e um maior comprometimento com a organização (ARAUJO, 2009).

Benefícios são regalias e vantagens concedidas pelas organizações, a título de pagamento adicional dos salários, a todos ou a parte de seus colaboradores. Constituem, geralmente, um pacote que faz parte integrante da remuneração do pessoal. [...] os benefícios, além do aspecto pecuniário ou financeiro, servem para livrar os colaboradores de uma série de transtornos, como busca de meios de transporte até a companhia ou a procura de restaurantes onde se alimentar no intervalo das refeições. (CHIAVENATO, 2014, p. 289 - 290)

Benefícios além de ser uma remuneração complementar é também uma forma de suporte aos funcionários que permitem uma segurança que não teriam acesso de outra forma. Muitas empresas destacam o valor dos benefícios para que as pessoas consigam avaliar a sua importância em relação à remuneração fixa (DUTRA, 2016).

Entende-se que pelo o fato dos benefícios serem regalias e vantagens que livram os funcionários de uma série de transtornos e fornecem segurança, é considerado também um parâmetro para as pessoas que estão em busca de uma oferta de emprego. Então pode-se afirmar que os benefícios também têm o

impacto positivo direto no absenteísmo e *turnover* da empresa, visto que os benefícios fornecidos pela empresa têm fatores motivacionais intrínsecos a eles.

Benefícios Sociais podem ser classificados e categorizados quanto à sua exigibilidade legal, à sua natureza e aos seus objetivos. De exigibilidade legal temos os benefícios legais que são exigidos pela legislação trabalhista, por acordos entre sindicatos e benefícios espontâneos que são disponibilizados de acordo com a liberdade da empresa. Quanto à sua natureza temos os monetários que são incluídos na folha de pagamento e os não monetários que são fornecidos em forma de serviços e facilidades. Por fim temos os classificados quanto aos seus objetivos, são os benefícios assistenciais que visam fornecer condições de segurança e previdência em casos emergenciais, os benefícios recreativos que tem finalidade de prover diversões, recreação e higiene mental e os planos supletivos que geram facilidades, conveniências que melhoram qualidade de vida, como transporte, restaurante ao local e outros (CHIAVENATO, 2014).

Para Araujo (2009), os benefícios seguem alguns aspectos como os legais o qual todas as organizações são obrigadas a oferecer em função da legislação assegurando condições mais adequadas de trabalho na organização. Benefícios com aspectos sociais são oferecidos pela organização para desenvolver o bem-estar das pessoas na sociedade, algumas delas são recreações e atividades sociais. Atividades exercidas são benefícios oferecidos individualmente e diferenciados pelo cargo exercido e/ou salários para estimular a produtividade, como por exemplo participações no lucro e resultados (PLR) e gratificações. Condições internas da organização ou benefícios supletivos, são benefícios que favorecem todos da organização independente do cargo ou salário das pessoas.

A classificação dos benefícios feita pelos autores é bastante similar, exceto a classificação feita pelo Chiavenato (2014) dos benefícios quanto a sua natureza. Pode-se interpretar que os autores têm uma visão muito parecida quanto a classificação dos benefícios, para facilitar o entendimento, o autor Araujo (2009) fornece uma tabela com exemplos dos benefícios com suas respectivas modalidades e classificações.

Tabela 1 - Modalidade de benefícios oferecidos pela empresa

Modalidades			
Tipos de benefícios sociais	Classificação	Ramificações	Exemplos
Legais Mandatórios			férias 13º Salário
Legais Opcionais			FGTS horas extras
Intrínsecos	monetários		gratificação participação nos lucros *
	não monetários	supletivos	cantina* refeitório transporte
		recreativos	recreação esporte atividades culturais e sociais
	assistenciais		médico-hospitalar odontológica jurídica
Novos conceitos flexíveis	benefícios flexíveis		composição
	flexibilização de benefícios		substituição
* Observados limites legais			

Fonte: (ARAUJO, 2009, p. 178)

Os benefícios mais aplicados segundo Araujo (2009) são: alimentação; assistenciais (médico-hospitalar, educacional, jurídico); Departamento médico; Cesta básica; creche; lazer; monetários; plano de previdência; serviço social e aconselhamento; transporte.

### 2.5.1.Objetivos dos planos de Benefícios

Os planos que são adotados em cada organização têm objetivo em saciar as necessidades e objetivos dos seus funcionários, sejam objetivos individuais que procuram ajudar nas preocupações individuais para que os funcionários possam se concentrar nas atividades do trabalho, objetivos econômicos que tem intenção de atrair e reter os empregados reduzindo o absenteísmo e minimizando os custos das horas trabalhadas e os objetivos sociais que tentam preencher carências dos serviços prestados pelo governo como transporte, sistema educacional, segurança, etc (CHIAVENATO, 2014).

Afirma-se que o objetivo para empresa na adoção de um plano de benefícios é relacionado ao foco dos funcionários nas atividades do trabalho e na diminuição do custo das horas trabalhadas, já para economia o objetivo é de reter os talentos e diminuir o absenteísmo no mercado de trabalho.

A estratégia de estruturação dos benefícios depende de cada empresa, organizações que queiram criar um clima de afetividade e de família utilizarão benefícios que promovam e garantam o seu bem-estar físico e econômico. Outras que tiverem uma estratégia voltada para desempenho, terão um

programa de remuneração voltado para remuneração individual com foco em desempenho e resultados (ARAUJO, 2009).

O planejamento de benefícios da organização busca atender três diferentes áreas da vida do seu funcionário, no cargo são os benefícios que envolvem gratificações, prêmios de produção e seguro de vida, fora do cargo mas dentro da organização que envolvem refeitórios, cantina, lazer e agências bancárias e fora da organização que envolve recreação, atividade esportiva e comunitárias (CHIAVENATO, 2014).

Afirma-se que o modelo ou formato de benefícios oferecidos pelas empresas dependem de qual estratégia e objetivo é buscado por elas, seja em criar um clima de afetividade, aumentar desempenho dos funcionários ou atender a necessidade de alguma área do funcionário, o conjunto dos benefícios fornecidos serão diferentes para cada estratégia.

## **2.6.Incidência das Remunerações sob Encargos**

Encargos trabalhistas são montantes pagos mensalmente pelo empregador ao seu funcionário diretamente, estes valores são previdências sociais e taxas contabilizados a partir da folha de pagamento do funcionário (CASADACONSULTORIA, 2019).

Já os encargos sociais são direitos e benefícios indiretos, concedidos ao funcionário por lei, o montante é contabilizado diretamente na sua folha de pagamento, esses montantes serão disponibilizados futuramente para que o funcionário consiga usufruí-los (KIRSLYS, 2016).

Entende-se que o encargo trabalhista são tributos pagos pelas empresas, eles são considerados como benefícios diretos que têm seu valor repassado diretamente para o funcionário, como extra salarial. Já o encargo social é demandado pela legislação, são benefícios de longo prazo que visam proteger e fornecer amparo para funcionários em cenários de necessidade.

Instituto Nacional do Seguro Social (INSS) é um órgão que está diretamente ligado ao governo, este é responsável pelos pagamentos das aposentadorias e dos benefícios dos trabalhadores. Os funcionários contribuem para previdência ao longo da vida de trabalho e quando se aposentam recebem um benefício mensal (SOCONTABILIDADE, 2019).

A contribuição dos empregados é relativa ao seu salário, a tabela a seguir foi retirada da Portaria Ministério da Economia 09/2019 e será mostrado como é calculada a alíquota de INSS para o empregado, o empregado doméstico e o trabalhador avulso.

Tabela 2 – Tabela de Incidência INSS

<b>SALÁRIO DE CONTRIBUIÇÃO (R\$)</b>	<b>ALÍQUOTA INSS</b>
até 1.751,81	8%
de 1.751,82 até 2.919,72	9%
de 2.919,73 até 5.839,45	11%

Fonte: GUIATRABALHISTA

Imposto de Renda Retido na Fonte (IRRF) é uma tributação obrigatória em que a pessoa responsável pelo pagamento ou repasse de valores a um determinado contribuinte é obrigado a reter, a alíquota é calculada mensalmente de acordo com o rendimento do funcionário (XERPA, 2018).

Tabela 3 – Tabela de Incidência IRRF

<b>Validade</b>	<b>Valores (R\$)</b>	<b>Alíquota (%)</b>	<b>Parcela a Deduzir do IR (R\$)</b>
VIGÊNCIA A PARTIR DE 01.04.2015	Até 1.903,98	-	-
	De 1.903,99 até 2.826,65	7,5	142,80
	De 2.826,66 até 3.751,05	15	354,80
	De 3.751,06 até 4.664,68	22,5	636,13
	Acima de 4.664,68	27,5	869,36

Fonte: GUIATRABALHISTA

O Fundo de Garantia do Tempo de Serviço (FGTS) é um depósito realizado toda vez que tem o pagamento da remuneração do funcionário, este tem intuito de proteger o trabalhador em caso de demissão sem justa causa. O valor recolhido pelo FGTS pode ser sacado integralmente se o trabalhador for demitido sem justa causa ou no momento da aquisição do primeiro imóvel por meio de financiamento bancário junto à Caixa Econômica Federal. O FGTS deve ser depositado pelo empregador mensalmente, o valor será equivalente a 8% da remuneração do trabalhador. O valor calculado é de 8% sobre o salário bruto do funcionário. (PORTALDOFGTS, 2019)

As remunerações fornecidas pelas empresas têm suas incidências nos encargos trabalhistas (INSS, FGTS E IRRF) ou não, será demonstrado (ANEXO I) em uma tabela resumida contendo as principais remunerações e as suas incidências nos encargos. A tabela completa se encontra disponível no site <http://www.analisecontabilidade.com.br/capa.asp?infoid=4925>.

Conclui-se que com a análise da tabela que existem grandes possibilidades das empresas diminuïrem seus custos com encargos salariais e ainda sim motivar seus funcionários a atingirem metas e aumentarem as suas produtividades.

### **3 Metodologia de pesquisa**

A metodologia de pesquisa do trabalho é classificada com objetivo descritivo, realizando uma pesquisa utilizando-se questionário *online* da ferramenta Qualtrics, a pesquisa busca esclarecer a intenção da estrutura de remuneração elaborada pelas empresas e o impacto desta na expectativa dos funcionários do mercado de Recursos Humanos.

Nesse capítulo é mostrada a abordagem, o objetivo e os meios que foram utilizados na pesquisa, o universo e seleção de sujeitos escolhidos para a realização da pesquisa e a forma que é feita o tratamento dos dados, com foco em mitigar os objetivos deste estudo.

#### **3.1.Tipo de pesquisa**

A pesquisa é categorizada como descritiva visto que foi necessário registrar, analisar e correlacionar as variáveis para conseguir identificar características do ambiente que contribuíram para o atingimento dos objetivos deste trabalho (VERGARA, 2007).

A mesma tem uma abordagem quantitativa, a qual os números serviram de base estatística para classificar e analisar os dados obtidos, e também uma abordagem qualitativa através da análise do autor segundo o referencial teórico construído ao longo do trabalho (VERGARA, 2007).

E a obtenção de dados dos processos interativos pelo contato direto do pesquisador com a situação estudada, para compreender os fenômenos segundo a perspectiva dos sujeitos, ou seja, dos participantes da situação em estudo.

#### **3.2.Universo, Amostra e Seleção dos Sujeitos**

O universo escolhido para este estudo foram pessoas que residem na cidade do Rio de Janeiro matriculadas no curso de Administração em diversas instituições de ensino superior, com previsão de formatura no ano de 2019 a 2020 e atuantes profissionalmente dentro de uma organização no momento da pesquisa.

A amostra recolhida foi de 159 pessoas, que responderam o questionário enviado *online*.

### **3.3.Procedimento e o Instrumento para coleta de dados**

Através de um questionário fechado de 24 perguntas, a partir da ferramenta de pesquisa *online* Qualtrics, que foi divulgado nas plataformas *online* para ter um alcance maior, para pessoas atuantes profissionalmente na sua área de formação, objetivando verificar a percepção deles diante da estrutura de remuneração aplicada pela empresa na qual trabalha.

Foi utilizada a escala Likert, que é uma escala para medir concordâncias e é formulada a partir de uma série de afirmações relacionadas com o objeto estudado.

Nesse caso foram dispostas 24 afirmações baseadas nos pressupostos definidos pelos autores pesquisados sobre as estruturas de remuneração das empresas de forma geral para que os respondentes pudessem avaliá-las em uma escala de concordância entre “discordo totalmente” para “concordo totalmente” comparando tais afirmações com as suas realidades pessoais e organizacionais.

### **3.4.Tratamento de Dados**

As respostas do questionário foram agrupadas por assuntos de remuneração fixa, remuneração variável, benefícios e preferência dos respondentes com a estrutura de remuneração, para então serem analisadas seguindo o referencial teórico estudado em busca de elucidar os objetivos deste estudo.

### **3.5.Limitação do estudo**

O estudo tenta entender a percepção da estrutura de remuneração para os seus funcionários e com isso a empresa poderá utilizar os dados analisados e praticar uma estrutura que irá motivar mais os funcionários e ao mesmo tempo tentando diminuir os custos dela mesma.

Uma das principais limitações é a demográfica já que os respondentes são pessoas que residem na cidade do Rio de Janeiro, formandos do curso de Administração com previsão de formatura de 2019 a 2020, podendo haver outros resultados ao se ampliarem o campo de estudo.

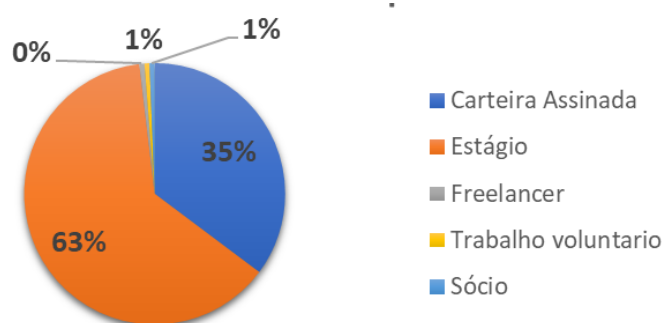


## 4 Análise dos dados

Objetivando uma melhor compreensão dos dados obtidos na pesquisa, serão apresentados em forma de gráficos os resultados apresentados pelos participantes, que serão seguidos pela análise do autor seguindo o referencial teórico construído para a sustentação deste trabalho.

A seguir será apresentados gráficos dos principais dados destacados pela pesquisa, estando no anexo II o modelo do questionário com todas as afirmações expostas aos participantes e os percentuais de respostas na escala Likert.

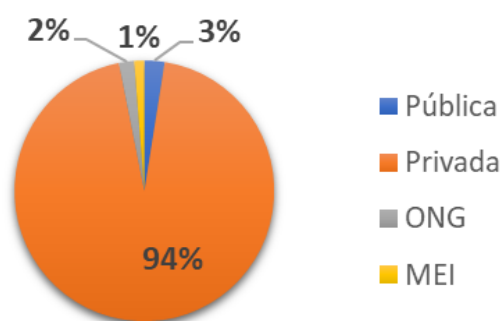
Gráfico 1 - Vínculo dos respondentes com a organização



Fonte: Elaborado pelo autor

A pesquisa enviada obteve 159 participantes, dos quais 100 respondentes são estagiários, 56 atuam como funcionário com carteira assinada, 1 *freelancer*, 1 que fornece seus serviços de forma voluntária e 1 sócio de empresa como apresentado no gráfico acima. O número elevado de estagiários é esperado visto que os respondentes têm previsão de formatura até final do ano de 2020.

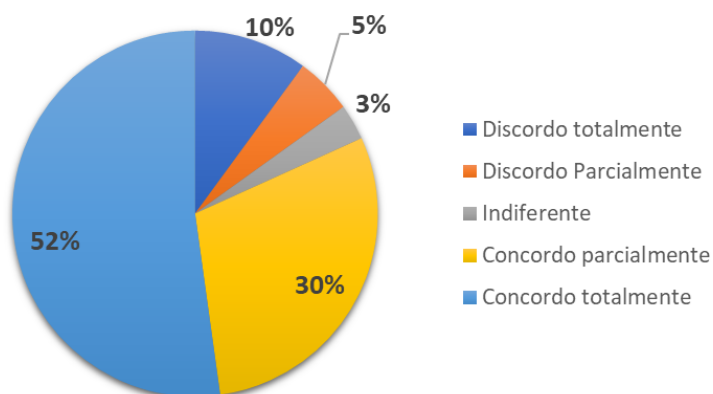
Gráfico 2 - Perfil das empresas



Fonte: Elaborado pelo autor

As empresas as quais os respondentes atuam são em grande maioria empresas privadas, contando 150 no total de 159 respostas, contudo temos 4 respostas em empresas públicas, 3 em ONGs e 2 em MEI. Os dados obtidos de ONGs e MEI corroboram com as respostas obtidas no gráfico 1, já que dos respondentes 1 é sócio de empresa, 1 fornece seus serviços de forma voluntária e 1 *freelancer*.

Gráfico 3 - Atuação na área de formação

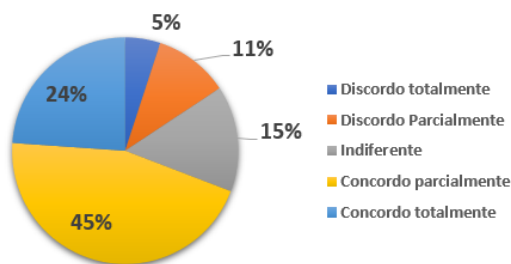


Fonte: Elaborado pelo autor

Na abordagem sobre a área de atuação em relação a área de formação do respondente, pôde-se perceber que a resposta foi em sua grande maioria de concordância, totalizando 82% nas respostas positivas.

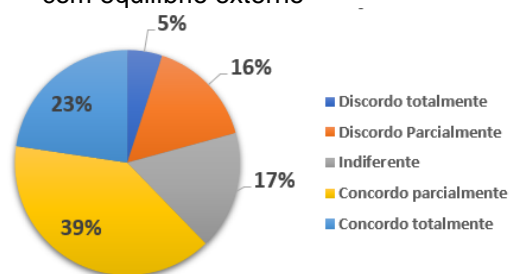
Este número corrobora com o gráfico 1, pois 63% dos respondentes são estagiários e quando a sua relação com a organização é de estágio, é necessário que o indivíduo esteja atuando na sua área de formação.

Gráfico 4 - Coerência interna da remuneração fixa



Fonte: Elaborada pelo autor

Gráfico 5 - Remuneração fixa com equilíbrio externo

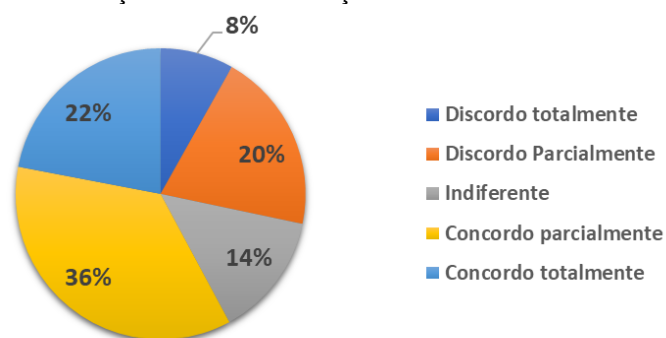


Fonte: Elaborado pelo autor

Quando se refere a coerência da remuneração fixa com a estrutura interna dos cargos da empresa, na afirmação 6 do questionário, pode-se verificar que houve uma forte concordância de 69%. O que corrobora com o que foi afirmado pelos autores Araujo (2009), Chiavenato (2014) e Dutra (2016) sobre o equilíbrio interno que é gerado através aplicação da estrutura de remuneração fixa.

O cenário se repete quando é abordada, na afirmação 7 do questionário, a coerência da remuneração fixa aplicada pela empresa em relação a isonomia dos valores aplicados no mercado, tendo 62% de concordância total e parcial referente à afirmação. Sendo assim, também foi previsto pelos autores nas suas definições de remuneração fixa estudadas no capítulo de referencial teórico.

Gráfico 6 - Motivação com remuneração fixa

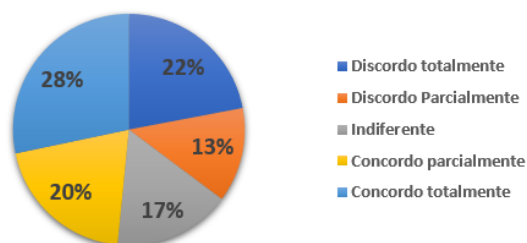


Fonte: Elaborado pelo autor

O autor Chiavenato (2014) afirma que a remuneração fixa não estimula ou motiva os funcionários a buscarem atingimento de meta e resultados, porém quando foi abordado sobre a motivação dos respondentes em atingimento de metas relacionadas à remuneração fixa, recebida na afirmação 8 do questionário, percebe-se que houve uma concordância total e parcial de 58%,

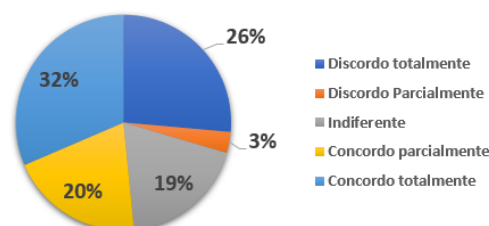
não corroborando com a definição do autor acima citado. Com isso, observa-se que os respondentes se sentem motivados pela remuneração fixa recebida. Acredita-se que existe a possibilidade dos respondentes confundirem o salário como fator motivacional ao invés de fator higiênico, visto que os autores afirmam que a presença de remuneração fixa não motiva, mas a ausência desmotiva.

Gráfico 7 - Oferecimento de remuneração variável



Fonte: Elaborado pelo autor

Gráfico 8 - Prática de PLR nas empresas

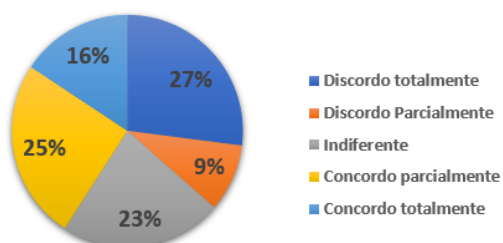


Fonte: Elaborado pelo autor

Na afirmação 9 do questionário que aborda sobre a oferta de remuneração variável da empresa para seus funcionários, mostra-se que somente 48% dos respondentes concordaram com a afirmação, 17% se sentiram indiferente e 35% discordaram da afirmação.

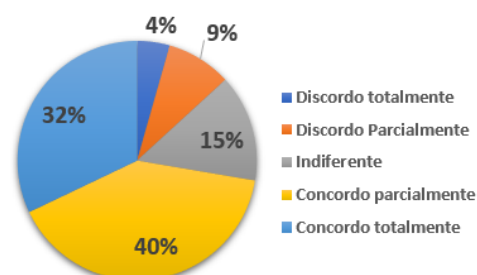
Entretanto, ao abordar sobre a prática de remunerar os funcionários por Participação de Lucros e Resultados (PLR) na afirmação 12 do questionário, percebe-se que 52% concordam com a afirmação, 19% se sentem indiferentes e 29% não concordam com a afirmação. Analisando os dados do gráfico 7 com o gráfico 8 pode-se deduzir que os respondentes não conhecem as práticas e os formatos de remuneração variável que são aplicados na empresa, gerando assim essa divergência de respostas entre as afirmações.

Gráfico 9 - Prática de remuneração por habilidade nas empresas



Fonte: Elaborado pelo autor

Gráfico 10 - Diferencial entre os colegas de trabalho



Fonte: Elaborado pelo autor

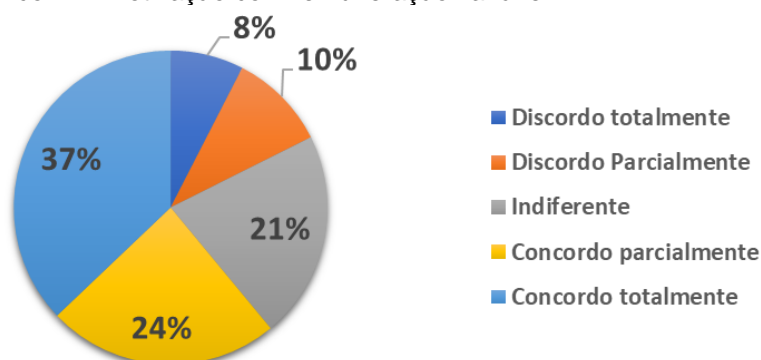
Na afirmação 13 do questionário, na qual é abordada a prática da remuneração por habilidade nas empresas, ficou evidente que 41% dos respondentes concordam com a afirmação, 23% são indiferentes e 36% não concordam. Foi percebido então que poucas empresas nas quais os respondentes trabalham fornecem remuneração por habilidade como forma de motivação.

O gráfico 10 representa os dados obtidos na afirmação 14 do questionário e, quando foi afirmado que a remuneração por habilidade permite a identificação do diferencial entre os colegas de trabalho, as respostas indicam que a concordância total e parcial dos respondentes corresponde a 72% dos respondentes.

Este dado reforça a definição feita por Chiavenato (2014) afirmando que com a prática da remuneração variável, há possibilidade de desenvolvimento dos funcionários na empresa uma vez que facilita a identificação dos pontos fortes e fracos dos mesmos.

Analisando os dados do gráfico 9 e 10 conclui-se que as empresas por não praticarem remuneração por habilidade estão perdendo boa oportunidade de motivar e desenvolver seus funcionários, visto que os respondentes têm o conhecimento da vantagem da remuneração por habilidade.

Gráfico 11 - Motivação com remuneração variável

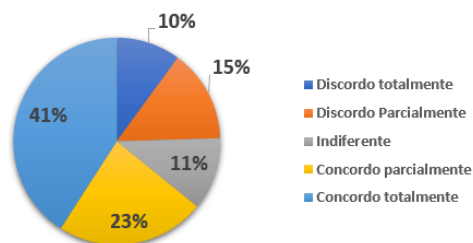


Fonte: Elaborado pelo autor

Ainda no contexto da remuneração variável, a afirmação 11 do questionário abordou sobre a percepção da motivação dos respondentes com a prática desse tipo de remuneração. A afirmação teve 61% de concordância total e parcial e este dado confirma o que foi estudado no referencial teórico com os

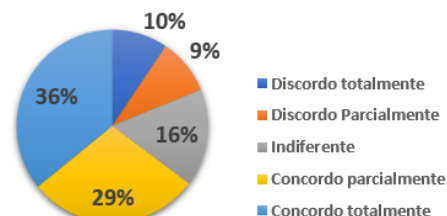
autores citados sobre a motivação dos funcionários na prática de remuneração variável.

Gráfico 12 - Empresa fornece bons benefícios



Fonte: Elaborado pelo autor

Gráfico 13 - Benefícios foram parâmetro de comparação na busca de emprego



Fonte: Elaborado pelo autor

No âmbito da remuneração indireta, a afirmação 15 do questionário abordou sobre a qualidade dos benefícios oferecidos pela empresa, utilizando a afirmação “Pode-se afirmar que a empresa onde você trabalha fornece bons benefícios”. A afirmativa obteve concordância total e parcial de 64% nas respostas, como apresentado no gráfico 12.

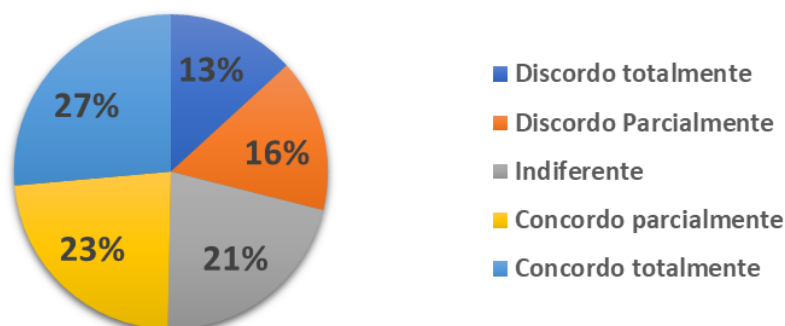
No gráfico 13 mostra os dados obtidos na afirmação 16 do questionário e, os respondentes tiveram que concordar ou não se os benefícios foram parâmetro de comparação em relação as outras oportunidades de emprego. Uma amostragem de 65% dos respondentes concordou totalmente e parcialmente com a afirmação.

Através da análise em conjunto dos dados do gráfico 12 e 13, conclui-se que a qualidade da remuneração indireta é um parâmetro importante na hora da escolha de uma oportunidade de emprego, visto que 64% concordaram com a qualidade dos benefícios oferecidos pela empresa em que atuam e 65% concordaram que os benefícios são um parâmetro de comparação com outras vagas de empresas.

Com estes dados é possível afirmar que as empresas possuem oportunidades de melhorar ainda mais a sua estrutura de remuneração indireta, visto que ainda existe uma parcela de respondentes que não concordaram ou são indiferentes com a qualidade dos benefícios oferecidos.

As empresas podem explorar outras formas de remuneração indireta que não incidem nos encargos trabalhistas, assim diminuindo seus custos com encargos trabalhistas, como abordado no referencial teórico, e também aumentar a satisfação e motivação dos seus funcionários como abordado pelos autores pesquisados.

Gráfico 14 - Baixa rotatividade na empresa

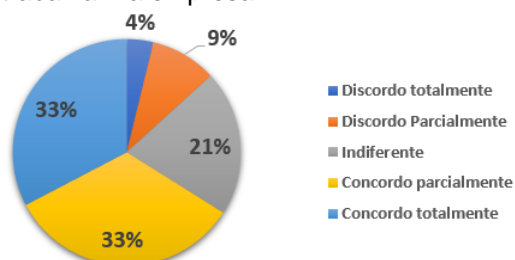


Fonte: Elaborado pelo autor

Quando foi abordado sobre a rotatividade das empresas que os respondentes trabalham na afirmação 17 do questionário, verificou-se que 50% dos respondentes concordaram parcialmente e totalmente com a baixa rotatividade das empresas. Este é um dado esperado visto que muitos respondentes têm um grau de satisfação alta com os benefícios oferecidos pelas empresas e salários abordados no gráfico 6.

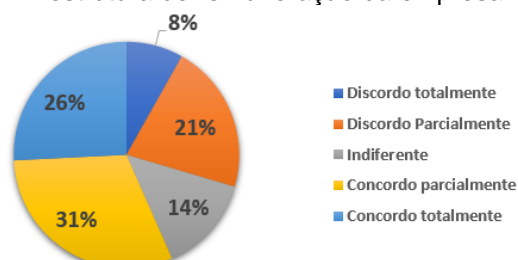
Esses dados obtidos no âmbito da remuneração indireta corroboram com os pontos abordados pelos autores sobre a satisfação das necessidades dos funcionários e, por sua consequência, a diminuição na taxa de rotatividade nas empresas que oferecem bons benefícios. Com isso, destaca-se a importância da aplicação correta na estrutura de remuneração indireta, que foi citado pelos autores Chiavenato (2014), Araujo (2009) e Dutra (2016) no capítulo 2.5 sobre benefícios.

Gráfico 15 - Motivação em trabalhar na empresa



Fonte: Elaborado pelo autor

Gráfico 16 - Satisfação com a estrutura de remuneração da empresa



Fonte: Elaborado pelo autor

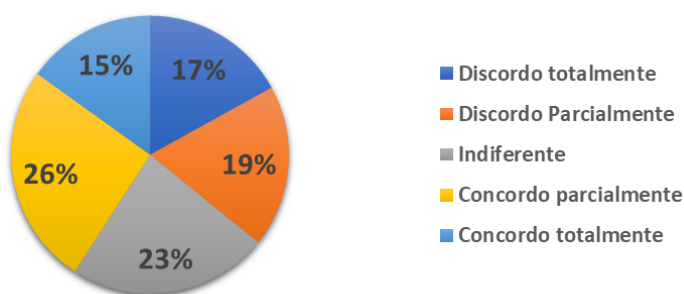
O questionário também abordou sobre a motivação do respondente em trabalhar na empresa na qual trabalha na afirmação 19 do questionário. Houve 66% de concordância total e parcial com a afirmação, como apresentado no

gráfico 15. Em sequência, na afirmação 20 do questionário, foi citado sobre a satisfação do respondente em relação a estrutura remuneração aplicada pela empresa e foi obtido uma concordância de 57% dos respondentes.

Segundo os autores Araujo (2009), Dutra (2016) e Franco (2008), o planejamento correto da estruturação da remuneração gera motivação e satisfação dos seus funcionários que por sua vez impacta diretamente nos resultados da empresa. Os dados obtidos da pesquisa e demonstrados nos gráficos 15 e 16, corroboram com as afirmações dos autores apresentados no capítulo do referencial teórico e pode-se deduzir que as empresas nas quais os respondentes trabalham possuem uma estrutura de remuneração bem planejada.

A seguir no intuito de identificar a preferência dos respondentes sobre a estrutura de remuneração das empresas, foram apresentadas 3 afirmações as quais os respondentes concordariam ou não de acordo com a sua preferência.

Gráfico 17 - Preferência pela remuneração variável



Fonte: Elaborado pelo autor

A afirmativa 22 do questionário, aborda sobre a preferência do respondente por uma estrutura de remuneração mais voltada para uma mais variável ao invés de remuneração fixa compatível com o mercado. A afirmativa teve 36% de discordância total e parcial, 23% dos respondentes se sentiram indiferentes e 41% das respostas foram de concordância parcial e total.

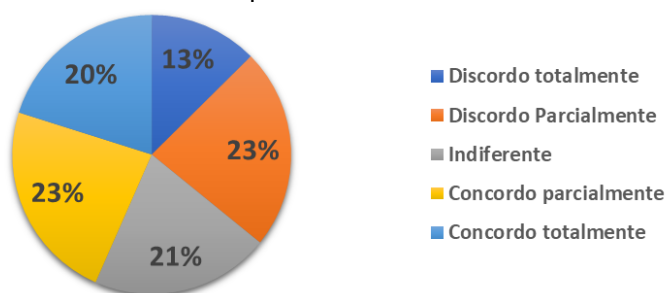
Percebe-se que existe uma distribuição quase igualitária nessa afirmação, acredita-se que os respondentes que discordaram se sentem inseguros pois como afirmado pelos autores, o montante a ser pago da remuneração variável varia de acordo com o resultado da empresa no momento, podendo até não ser pago.

Já os respondentes que concordaram com a afirmação acreditam que a empresa na qual trabalha está apresentando resultados positivos



constantemente e por consequência irão receber valores maiores da remuneração variável.

Gráfico 18 - Preferência pelos bons benefícios



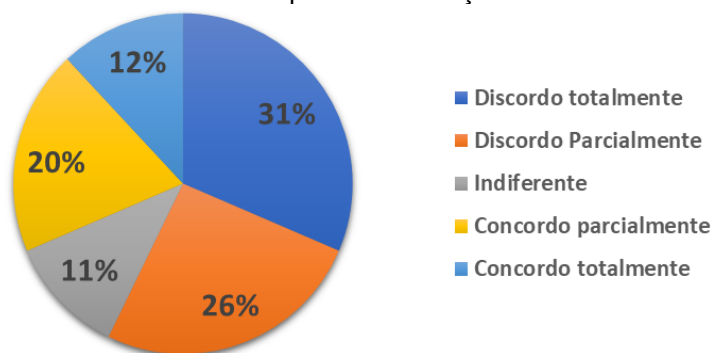
Fonte: Elaborado pelo autor

A afirmação 21 do questionário, abordava sobre a preferência do respondente por uma estrutura de remuneração mais voltada para bons benefícios ao invés de remuneração fixa compatível com o mercado. Os resultados obtidos foram de 36% de discordância total e parcial, 21% dos respondentes se sentiram indiferentes com a afirmação e 43% concordaram totalmente e parcialmente com a afirmação.

Acredita-se que a discordância de 36% se dá pelo fato da possibilidade dos benefícios serem serviços que podem ser não financeiros, como afirmado pelos autores Chiavenato (2014), Araujo (2009) e Dutra (2016), podendo gerar a sensação que a remuneração total está abaixo do mercado.

Segundo os autores estudados no referencial teórico, os benefícios buscam evitar preocupações e esforços dos funcionários e satisfazer as necessidades da sua vida fora do trabalho, acredita-se que os respondentes que concordaram com a afirmação percebem e aprovam estas vantagens.

Gráfico 19 - Preferência pela remuneração fixa

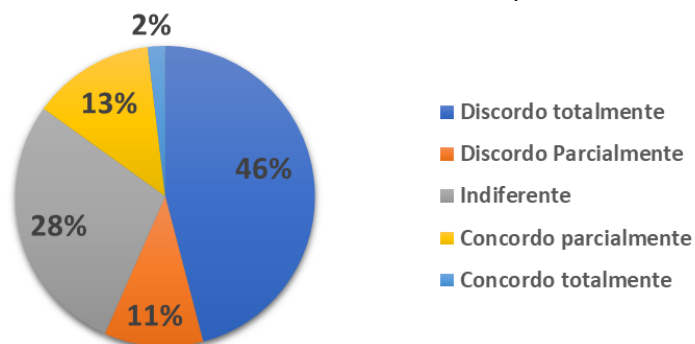


Fonte: Elaborado pelo autor

Na afirmação 23 do questionário, foi abordada a preferência do respondente por uma estrutura de remuneração focada somente na remuneração fixa acima da média de mercado, porém, sem benefícios e sem remuneração variável. Esta afirmação obteve somente 31% de concordância total e parcial, 11% de indiferença e 57% de discordância total e parcial.

A discordância de 57% pode ser causada pelo fato das alíquotas dos encargos salariais (INSS e IRRF) mudarem quando a contribuição salarial aumenta, como visto no capítulo de referencial teórico.

Gráfico 20 - Preferência em trabalhar como MEI ou profissional liberal



Fonte: Elaborado pelo autor

Por fim, na afirmação 24 do questionário abordou-se sobre a preferência do respondente em atuar como MEI ou profissional liberal. Os dados obtidos nesta afirmação foram 15% de concordância total e parcial, 28% dos respondentes se sentiram indiferentes e 57% discordaram totalmente e parcialmente da afirmação. Pode-se deduzir que a busca por um trabalho formal com estabilidade fornecida pela CLT é um objetivo dos respondentes desta pesquisa.

## 5 Conclusões

Tendo em vista o resultado da pesquisa realizada, é possível definir que a maioria dos respondentes trabalham em empresas privadas, isto indica que a opinião dos respondentes é referente à estrutura de remuneração planejada por estas empresas, logo as conclusões a seguir serão referentes às organizações privadas.

As percepções dos respondentes sobre a remuneração fixa foram condizentes com a definição estudada no capítulo de referencial teórico pelos autores. Todavia, quando foi abordado sobre a relação na motivação dos respondentes com a remuneração fixa, obteve-se uma concordância dos respondentes à afirmação, o que não corrobora com as definições dos autores. Acredita-se que os participantes tenham uma interpretação que leve mais em consideração o fator emocional, da remuneração fixa como um fator motivacional, diferente do que é definido pelos autores.

Quando se trata de remuneração variável, percebe-se que os respondentes não conhecem as práticas de remuneração variável aplicadas, com isso as empresas possuem a oportunidade de transparecer a estrutura de remuneração adotadas para os seus funcionários. Quando se relaciona a remuneração variável com a motivação, conclui-se que os respondentes se sentem motivados com a remuneração variável aplicada pelas empresas, o que condiz com o que foi abordado no referencial teórico pelos autores.

Na análise feita relacionando benefícios oferecidos pela empresa com os benefícios sendo um diferencial para a escolha da empresa para se trabalhar, verificou-se que o número de respondentes que concordaram com a qualidade dos benefícios oferecidos pela empresa se aproxima bastante com o número que concorda que benefícios são um fator importante na escolha de oportunidades de emprego. Visto isso é possível afirmar que o pacote de benefícios oferecido pelas empresas ajuda a atrair e reter talentos, o que corrobora com a definição dos autores pesquisados.

Com isso entende-se que as empresas as quais os respondentes trabalham, possuem uma parcela de oportunidade para motivar e desenvolver

seus funcionários, oferecendo transparência na estrutura de remuneração e realizando um planejamento adequado na estrutura de remuneração.

Na preferência dos formandos quanto a estrutura de remuneração, pode-se concluir que cada estrutura possui pontos de vantagens e desvantagens, estas que dependem de variáveis que estão fora de controle do respondente e que podem impactar na escolha da estrutura que mais atende à preferência do respondente.

É importante destacar que a maioria dos participantes desta pesquisa não se identificam com a forma de trabalho relacionada a MEI e como profissionais autônomos, o que sinaliza a busca pelo trabalho formal (CLT) e os benefícios que têm estando contratados por uma organização.

### **5.1.Sugestões e recomendações para novos estudos**

Para estudos futuros, recomenda-se que ampliem o universo de pesquisados para aumentar a demografia, bem como observarem outros profissionais além dos administradores e, assim, podendo ter uma análise mais aprofundada e correlacionando o perfil dos respondentes com a sua preferência na estrutura de remuneração.

Também é recomendado a realização de entrevistas abertas nas empresas, para entender melhor a estrutura de remuneração aplicada. Com o esclarecimento dessas questões será possível entender o quanto a estrutura de remuneração impacta na percepção dos funcionários, assim podendo gerar possibilidades de motivações e desenvolvimento dos seus funcionários no ambiente de trabalho.

## REFERÊNCIAS

ARAÚJO, Luís C. G. de. **Gestão de Pessoas**: estratégias e integração organizacional. São Paulo: Atlas, 2009.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas**: o novo papel dos recursos humanos nas organizações 4. ed. -- Barueri, SP : Manole, 2014.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução a Teoria Geral da Administração**: uma visão abrangente da moderna administração das organizações. 7.ed Elsevier, 2004.

DUTRA, Joel de Souza. **Gestão de Pessoas**: modelo, processos, tendência e perspectivas. São Paulo: Atlas, 2016.

FRANCO, Jose oliveira. **Cargos, Salários e Remuneração**. Curitiba: IESDE Brasil S.A., 2008.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 9 ed. São Paulo: Atlas, 2007.

Brasil deve ter crescimento moderado a partir de 2019, dizem analistas. Disponível em: <<https://g1.globo.com/economia/noticia/2018/11/30/brasil-deve-ter-crescimento-moderado-a-partir-de-2019-dizem-analistas.ghtml>>. Acesso em: 24 mar. 2019

Cálculos de encargos sociais e trabalhistas. Disponível em: <<http://www.guiatrabalhista.com.br/tematicas/custostrabalhistas.htm>>. Acesso em 05/05/2019 09:15

Desemprego tem 7ª queda seguida, mas ainda atinge 12,4 milhões de pessoas, diz IBGE. Disponível em: <<https://g1.globo.com/economia/noticia/2018/11/29/desemprego-recua-para-117-em-outubro-mas-ainda-atinge-124-milhoes-de-pessoas-diz-ibge.ghtml>>. Acesso em: 24 mar. 2019.

Encargos Trabalhistas. Disponível em: <<https://casadaconsultoria.com.br/encargos-trabalhistas/>>. Acesso em: 04 mai. 2019.

Encargos sociais e trabalhistas o que são e como calcular? Disponível em: <<https://www.jornalcontabil.com.br/encargos-sociais-e-trabalhistas-o-que-sao-e-como-calcular/>>. Acesso em: 04 mai. 2019.

Folha de pagamento: conheça os impostos vinculados a esse documento. Disponível em: <<https://www.xerpa.com.br/blog/folha-de-pagamento-conheca-os-impostos-vinculados-a-esse-documento/>>. Acesso em: 15 mai. 2019.

Imposto de Renda retido na fonte (IRF): o que é e como funciona. Disponível em: <<https://artigos.toroinvestimentos.com.br/irpf/irf-imposto-de-renda-retido-na-fonte-dirf>>. Acesso em: 15 mai. 2019.

O que é o FGTS. Disponível em: <<http://www.fgts.gov.br/Pages/sou-trabalhador/o-que.aspx>>. Acesso em: 15 mai. 2019.

O que é INSS e para que serve? Disponível em: <<https://www.socontabilidade.com.br/conteudo/duvida12.php>>. Acesso em: 15 mai. 2019.

Portaria ministério da economia - me nº 9, de 15 de janeiro de 2019. Disponível em: <<http://www.normaslegais.com.br/legislacao/portaria-me-9-2019.htm>>. Acesso em: 15 mai. 2019.

Qual é a diferença entre salário e remuneração? Disponível em: <<http://www.guiatrabalhista.com.br/tematicas/diferenca-salario-remuneracao.htm>>. Acesso em: 05 mai. 2019.

Retrospectiva 2018: a economia brasileira em 6 gráficos. Disponível em: <<https://g1.globo.com/retrospectiva/2018/noticia/2018/12/21/retrospectiva-2018-a-economia-brasileira-em-6-graficos.ghtml>>. Acesso em: 24 mar. 2019.

Tabela de incidência de encargos trabalhistas (INSS, FGTS e IRRF). Disponível em: <<http://www.analisecontabilidade.com.br/capa.asp?infoid=4925>>. Acesso em: 05 mai. 2019.

Tabela de Incidência INSS/FGTS/IRRF. Disponível em: <[https://www.sitecontabil.com.br/tabelas/tabela\\_incidencia\\_inss\\_fgts\\_irrf.html](https://www.sitecontabil.com.br/tabelas/tabela_incidencia_inss_fgts_irrf.html)>. Acesso em: 05 mai. 2019.

Teoria dos Dois Fatores. Disponível em: <<https://administradores.com.br/artigos/teoria-dos-dois-fatores>>. Acesso em: 20 abr. 2019.

Teoria dos dois fatores de Herzberg. Disponível em: <<https://www.portaleducacao.com.br/conteudo/artigos/psicologia/teoria-dos-dois-fatores-de-herzberg/62548>>. Acesso em: 01 mai. 2019.

Tudo sobre a Teoria dos Dois Fatores de Frederick Herzberg. Disponível em: <<http://www.sobreadministracao.com/tudo-sobre-a-teoria-dos-dois-fatores-de-frederick-herzberg/>>. Acesso em: 19 abr. 2019.

## ANEXO I

TABELA DE INCIDÊNCIA DE ENCARGOS TRABALHISTAS (INSS, FGTS e IRRF)				
ENCARGOS TRABALHISTAS		INCIDÊNCIAS		
		INSS	FGTS	IRRF
Adicionais.		Sim.	Sim.	Sim.
-> Insalubridade, periculosidade, noturno, de função e tempo de serviço, de transferência, Horas				
Ajuda de Custo:	Ajuda de Custo até 50% do Salário.	Não.	Não.	Não.
	Ajuda de Custo acima de 50% do Salário.	Sim.	Sim.	Não.
Auxílio-doença.		Sim.	Sim.	Sim.
-> Apenas incide sobre os 15 primeiros dias pagos pela empresa.				
Auxílio-doença.		Não.	Não.	Sim.
-> Complementação até o valor do salário, desde que este direito seja extensivo à totalidade dos				
Creche.		Não.	Não.	Não.
-> Reembolso pago em conformidade com a legislação trabalhista, observado o limite máximo de seis anos de idade, quando devidamente comprovadas as despesas realizadas.				
Comissões.		Sim.	Sim.	Sim.
13º Salário:	13º Salário - 1ª parcela.	Não.	Sim.	Não.
	13º Salário - 2ª parcela.	Sim.	Sim.	Sim.
Estagiários.		Não.	Não.	Sim.
Férias	Férias Normais (Inclusive Férias Coletivas + 1/3 Constitucional).	Sim.	Sim.	Sim.
	Férias em dobro.	Não.	Não.	Sim.
Gratificação Ajustadas.		Sim.	Sim.	Sim.
-> Expressas ou tácitas, inclusive de função (cargo de confiança).				
Horas Extras.		Sim.	Sim.	Sim.
Participação nos lucros e resultados.		Não.	Não.	Sim.
Percentagens.		Sim.	Sim.	Sim.
Prêmios.		Sim.	Sim.	Sim.
Produtividade.		Sim.	Sim.	Sim.
Salário.		Sim.	Sim.	Sim.
Serviço de Autônomo.		Sim.	Não.	Sim.
Utilidades.		Não.	Não.	Não.
-> Alimentação, habitação e transporte fornecidos pela empresa ao empregado contratado para trabalhar em localidade distante da de sua residência, em canteiro de obras ou local que, por força da atividade, exija deslocamento e estada, observadas as normas de proteção estabelecidas pelo Ministério do Trabalho e Emprego.				
Vale-Transporte.		Não.	Não.	Não.

## ANEXO II

### Questionário da pesquisa

Introdução:

O presente questionário tem 24 questões, com objetivo levantar dados a respeito da estrutura de remuneração praticada pelas empresas e a sua percepção da estrutura aplicada.

Os resultados deste questionário serão utilizados como base no trabalho de conclusão de curso da Administração da Pontifícia Universidade Católica (PUC-rio), as informações inseridas serão anônimas e confidenciais.

Agradeço a sua colaboração.

1- Em qual ano é a previsão de formatura?

(53%) 2019 (47%) 2020

2- Está atuando profissionalmente em alguma organização?

(100%) Sim (0%) Não

3- Qual é o seu vínculo com a organização em que você atua profissionalmente?

(35%) Carteira Assinada (63%) ESTÁGIO (0%) *Freelancer* (1%) Sócio

(1%) Trabalho voluntário

4- A empresa a qual você trabalha é:

(3%) Pública (94%) Privada (1%) ONG (2%) MEI

5- Você atua na sua área de formação.

(10%) Discordo totalmente

(5%) Discordo parcialmente

(3%) Indiferente

(30%) Concordo parcialmente

(52%) Concordo totalmente

6- A remuneração fixa é representada pelo salário base do funcionário. A sua remuneração fixa está coerente com a estrutura de cargos da empresa?

(5%) Discordo totalmente

(11%) Discordo parcialmente

(15%) Indiferente



(45%)Concordo parcialmente

(24%)Concordo totalmente

7-A sua remuneração fixa está coerente com o valor do mercado.

(5%)Discordo totalmente

(16%)Discordo parcialmente

(17%)Indiferente

(39%)Concordo parcialmente

(23%)Concordo totalmente

8-Com a sua remuneração fixa apenas (salário), você se sente motivado a alcançar metas e realizar tarefas no dia a dia na empresa.

(8%)Discordo totalmente

(20%)Discordo parcialmente

(14%)Indiferente

(36%)Concordo parcialmente

(22%)Concordo totalmente

9-A remuneração variável é um complemento à remuneração fixa, estimula e premia o bom desempenho do funcionário. Afirma-se que a empresa a qual você trabalha oferece remuneração variável.

(22%)Discordo totalmente

(13%)Discordo parcialmente

(17%)Indiferente

(20%)Concordo parcialmente

(28%)Concordo totalmente

10-Caso ofereça, como é oferecido?

(71)Dinheiro (48)Folga (37)Brindes (26)Viagens (37)Cursos (0)Outros:

Quais?\_\_\_\_\_

11-Com a sua remuneração variável, você se sente motivado a alcançar metas e realizar tarefas no dia a dia na empresa.

(8%)Discordo totalmente

(10%)Discordo parcialmente

(21%)Indiferente

(24%)Concordo parcialmente

(37%)Concordo totalmente

12-A empresa a qual você trabalha fornece Participação de Lucros e Resultados (PLR).

(26%)Discordo totalmente

(3%)Discordo parcialmente

(19%)Indiferente

(20%)Concordo parcialmente

(32%)Concordo totalmente

13-A empresa a qual você trabalha oferece remuneração por habilidade ou competência.

(27%)Discordo totalmente

(9%)Discordo parcialmente

(23%)Indiferente

(25%)Concordo parcialmente

(16%)Concordo totalmente

14-Acha que remuneração por habilidade e competência permite ao empregado enxergar o seu diferencial em relação ao seu colega de trabalho.

(4%)Discordo totalmente

(9%)Discordo parcialmente

(15%)Indiferente

(40%)Concordo parcialmente

(32%)Concordo totalmente

15-A remuneração indireta (benefícios como vale-refeição, vale-alimentação, vale-cultura, gratificação, cantina, refeitório, assistência médica, plano odontológico, auxílio educação e outros) são regalias e serviços oferecidos pela empresa para facilitar o dia a dia dos seus funcionários. Pode-se afirmar que a empresa onde você trabalha fornece bons Benefícios.

(10%)Discordo totalmente

(15%)Discordo parcialmente

(11%)Indiferente

(23%)Concordo parcialmente

(41%)Concordo totalmente

16-Considerando que os benefícios opcionais são gratificação, assistência médicas, refeição e outros e os benefícios obrigatórios são férias remuneradas, 13º, FGTS, vale transporte e outros. No caso de sua empresa oferecer outros benefícios além dos benefícios obrigatórios, estes foram um parâmetro de comparação em relação a outras oportunidades de emprego.

- (10%)Discordo totalmente
- (9%)Discordo parcialmente
- (16%)Indiferente
- (29%)Concordo parcialmente
- (36%)Concordo totalmente

17-Na empresa em que você trabalha existe baixa rotatividade, em até 5% no período de 1 ano.

- (13%)Discordo totalmente
- (16%)Discordo parcialmente
- (21%)Indiferente
- (23%)Concordo parcialmente
- (27%)Concordo totalmente

18-Caso trabalhe em uma organização que oferte gratificações como prêmios de produção, Participação de Lucros e Resultados (PLR), remuneração por habilidade ou competência, ou outras, estas saciam as suas necessidades.

- (14%)Discordo totalmente
- (8%)Discordo parcialmente
- (25%)Indiferente
- (33%)Concordo parcialmente
- (20%)Concordo totalmente

19-Você se sente motivado em trabalhar na atual empresa.

- (4%)Discordo totalmente
- (9%)Discordo parcialmente
- (21%)Indiferente
- (33%)Concordo parcialmente
- (33%)Concordo totalmente

20-Você está satisfeito com a estrutura de remuneração da sua empresa.

- (8%)Discordo totalmente

(21%)Discordo parcialmente  
(14%)Indiferente  
(31%)Concordo parcialmente  
(26%)Concordo totalmente

21-Você tem preferência por uma estrutura de remuneração mais voltada para bons benefícios ao invés de remuneração fixa compatível com o mercado.

(13%)Discordo totalmente  
(23%)Discordo parcialmente  
(21%)Indiferente  
(23%)Concordo parcialmente  
(20%)Concordo totalmente

22-Você tem preferência por uma estrutura de remuneração mais voltada para remuneração variável ao invés de remuneração fixa compatível com o mercado.

(17%)Discordo totalmente  
(19%)Discordo parcialmente  
(23%)Indiferente  
(26%)Concordo parcialmente  
(15%)Concordo totalmente

23-Você tem preferência por uma estrutura de remuneração focada somente na remuneração fixa acima da média de mercado, porém, sem benefícios e sem remuneração variável.

(31%)Discordo totalmente  
(26%)Discordo parcialmente  
(11%)Indiferente  
(20%)Concordo parcialmente  
(12%)Concordo totalmente

24-Você tem preferência em trabalhar como MEI ou profissional liberal.

(46%)Discordo totalmente  
(11%)Discordo parcialmente  
(28%)Indiferente  
(13%)Concordo parcialmente  
(2%)Concordo totalmente