

REMUNERAÇÃO E BENEFÍCIOS: OS PRINCIPAIS ELEMENTOS DOS PACOTES DE COMPENSAÇÃO

UMA REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

Grazielle Barros e Silva
graziellebarrosesilva@gmail.com

Ian Santos Viana de Souza
iansantosvianadesouza@gmail.com

Pedro Ricardo Marcelino Pereira
pedroricardo0501@gmail.com

Nathália de Andrade Pinto
nathaliadeandradepinto@gmail.com

Victória de Oliveira da Silva
victoriaoliveirasilva1946@gmail.com

RESUMO

A palavra remuneração contempla uma ampla gama de programas e de ações, podendo considerar elementos em dinheiro, benefícios, vantagens e facilidades, que associados ao indivíduo, ao seu cargo, sua posição hierárquica, seus resultados individuais e/ou coletivos. Baseado em uma abordagem qualitativa e em ampla revisão bibliográfica, esta pesquisa buscou compreender os principais conceitos e elementos dos programas de remuneração direta e de remuneração indireta, a partir dos autores estudados. A pesquisa permitiu concluir que a palavra remuneração pode ou não considerar o termo benefícios, na medida em que se pode desdobrar entre direta e indireta. A parcela direta da remuneração se desdobra em fixa e variável. Dependendo da posição do cargo a parte variável pode conter incentivos financeiros de curto prazo e de longo prazo, além dos benefícios comuns aos empregados ou específicos para determinados grupos. Os incentivos de longo prazo podem contemplar ações, opções de ações e ações fantasmas, usualmente chamadas de *phantom stock*. Assim, parte da remuneração está em dinheiro. Outra parte, em benefícios. Outra, em patrimônio da empresa.

Palavras-chave: Remuneração; Benefícios; Gestão de Pessoas

ABSTRACT

The word remuneration contemplates a wide range of programs and actions, and may consider elements in money, benefits, advantages and facilities, which are associated with the individual, his position, his hierarchical position, his individual and/or collective results. Based on a qualitative approach and a broad literature review, this research sought to understand the main concepts and elements of direct and indirect remuneration programs, based on the authors studied. The research allowed us to conclude that the word remuneration may or may not consider the term benefits, as it

can be divided between direct and indirect. The direct portion of the remuneration is divided into fixed and variable. Depending on the position of the position, the variable part may contain short-term and long-term financial incentives, in addition to benefits common to employees or specific to certain groups. Long-term incentives can include stocks, stock options, and phantom shares, usually called phantom stock. Thus, part of the remuneration is in cash. Another part, in benefits. Another, in the company's assets.

Key-words: *Compensarion; benefits; people management.*

1. INTRODUÇÃO

A palavra remuneração é, segundo Assis (2021) polissêmica, uma vez que pode indicar diferentes elementos da compensação dos empregados, sejam eles em dinheiro ou em bens, benefícios, vantagens, facilidades, concessões, adicionais, gratificações, bonificações e até mesmo a participação nos lucros ou resultados.

Embora possa divergir entre autores, o termo remuneração pode contemplar os programas de benefícios, chamados por Assis (2011) de remuneração indireta, ou apenas as parcelas em dinheiro, conforme destacado por Luz (2011). Essas diferenças se aplicam também a outros termos dentro do contexto dos pacotes de remuneração.

O debate em torno dos programas de remuneração e benefícios é importante, pois amplia o acesso de pessoas aos elementos normalmente característicos dos elementos que aumentam o poder de compra dos trabalhadores, diretamente, através do dinheiro, ou indiretamente, através da concessão dos benefícios (Assis, 2021).

Os pesquisadores selecionaram este tópico para esclarecer aos indivíduos seus direitos de bonificação e como tal funciona, referem - se ao salário que o funcionário recebe após cumprir suas tarefas no local de trabalho, e os benefícios que a empresa proporciona aos seus funcionários. Além disso, direitos legais que cada trabalhador possui. Dessa forma, alcançam a meta de assegurar um ambiente de trabalho apropriado para os trabalhadores.

Os pesquisadores consideraram também, como suposição, que esse conjunto é um fator motivacional aos funcionários e futuros colaboradores, atuando como um diferencial competitivo entre as empresas (Chiavenato, 1999).

A questão problema desta pesquisa envolveu a identificação dos elementos, palavras chave e expressões associadas aos termos remuneração e benefícios, no contexto da gestão de pessoas, considerando-se os autores pesquisados por acessibilidade.

Para que a questão-problema a ser respondida envolve a identificação dos principais elementos envolvidos na composição dos programas de remuneração direta e indireta, de acordo com a perspectiva dos autores selecionados e, sempre que possível,

com o que prescreve a organização mundial de remuneração, benefícios e ambiente de trabalho.

E fosse possível responder a questão problema foi necessário estudar o conceito de remuneração e benefícios, como esses elementos atuam no ambiente de trabalho, garantindo aumento de produtividade, protegendo, implementando e gerenciando as políticas de remuneração para funcionários.

Após os aspectos introdutórios sobre remuneração e benefícios, o artigo científico foi estruturado da seguinte forma: Revisão Bibliográfica, abordando os estudos do assunto; procedimentos metodológicos, explicitando os passos utilizados no estudo; conclusão e referências, destacando as obras utilizadas.

A pesquisa tomou como base uma ampla revisão bibliográfica, caracterizada por exemplo o levantamento de informações precedentes à pesquisa para a análise e estudo do tema (Andrade, 2010). Lakatos e Marconi definem a pesquisa bibliográfica:

“[...] a pesquisa bibliográfica não é mera repetição do que já foi dito ou escrito sobre certo assunto, mas propicia o exame de um tema sob novo enfoque ou abordagem, chegando a conclusões inovadoras. (Lakatos e Marconi, 2003, p.183)”

Para a coleta de dados foi utilizada a técnica de pesquisa qualitativa, que segundo Gil (2002), caracteriza-se como o método de fontes primárias que ainda não foram objeto de tratamento analítico relevante para o objeto da pesquisa.

2. REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

A revisão bibliográfica pode ser conceituada como o levantamento de informações e dados referentes a um determinado campo do saber, com intuito de para embasar e sustentar determinada pesquisa científica (Lakatos; Marconi, 1985), tal como observado em relação ao artigo ora apresentado.

A partir do conhecimento extensivo de outras pessoas, determinado tema é explorado em diferentes perspectivas e análises distintas, permitindo um estudo aprofundado e abrangente do tema sobre o qual pesquisadores pretendem explorar (Lakatos; Marconi, 1985).

De acordo com Lakatos e Marconi (1985), a revisão bibliográfica é essencial em qualquer pesquisa, tendo em vista estudos já realizados por outros autores e disponíveis em diferentes obras, sobre diferentes contextos. Assim, para os autores

“alguém ou um grupo, em algum lugar, já deve ter feito pesquisas iguais ou semelhantes, ou mesmo complementares de certos aspectos da pesquisa pretendida. Uma procura de tais fontes, documentais ou bibliográficas, torna-se imprescindível para a não duplicação de

esforços, a não "descoberta" de ideias já expressas, não inclusão de lugares-comuns no trabalho" (Lakatos; Marconi, 1985, p. 240).

Prodanov e Freitas (2013) realçam a importância dessa revisão como forma de observação de visões por vezes diferentes entre autores, ampliando a consistência dos argumentos e das conclusões sobre as quais a pesquisa estará tratando. Para os autores citados:

“A revisão da literatura demonstra que o pesquisador está atualizado nas últimas discussões no campo de conhecimento em investigação. Além de artigos em periódicos nacionais e internacionais e livros já publicados, as monografias, dissertações e teses constituem excelentes fontes de consulta. Revisão de literatura difere-se de uma coletânea de resumos ou uma "colcha de retalhos" de citações” (Prodanov e Freitas, p. 131).

Destaca ainda Prodanov e Freitas (2013) que o tema que *a priori* abordado por diferentes pesquisadores, em diversas áreas, está sendo condensado para a ampliação da credibilidade de uma determinada pesquisa. Para eles:

“Essas providências mostrarão até que ponto esse tema já foi estudado e discutido na literatura pertinente. Convém estabelecer um marco teórico de referência (corte epistemológico-estabelecimento dos níveis de reflexão e de objetividade do conhecimento referentes aos modos de observação e experimentação) e sua abrangência em termos temporais” (Prodanov e Freitas, p. 131).

2.1 – REMUNERAÇÃO

A remuneração pode ser definida como a totalidade dos ganhos do empregado, pagos diretamente, ou não, pelo empregador. O salário, no contexto da remuneração, indica os ganhos recebidos diretamente pelo empregado em decorrência do trabalho realizado, em virtude de uma atividade laboral, estabelecida por um contrato de trabalho estabelecido através de uma relação de emprego (Sabino; Cunha, 2016).

Existem diferentes perspectivas ao avaliar o tema da remuneração. Sugere Assis (2011), que a ótica sobre a remuneração para alguns profissionais é voltada para a gestão de pessoas, o que reduz a remuneração a um instrumento do Rh.

Outros analisam a remuneração sob a perspectiva da capacidade de pagamento da organização, da relação entre receita e despesa, e da lei da oferta e da procura, denotando-se a relevância do tema para diferentes profissionais, em diferentes áreas do conhecimento (Assis, 2011).

Para Idalberto Chiavenato (1999), a remuneração, também chamada de avaliação de desempenho, é uma ferramenta crucial para motivar e manter talentos nas

organizações. Para ele, a remuneração deve ser justa e que reconheça o desempenho e a contribuição dos funcionários para os resultados da empresa.

Chiavenato (1999) também aborda a necessidade de equilibrar os aspectos financeiros da remuneração com outros elementos, entre eles, o salário mensal como oportunidades de desenvolvimento profissional, garantindo assim a satisfação do colaborador de forma mais ampla.

Do ponto de vista legal, a palavra remuneração está presente na CLT, assim como a palavra salário, designando uma ampla combinação de possibilidades, cada uma delas com tratamento tributário distinto ou com diferentes preocupações de natureza trabalhista ou previdenciária (Assis, 2011).

Há também amplo debate sobre a remuneração como um investimento que precisa trazer um retorno em termos de engajamento e comprometimento das pessoas, até em função de parte expressiva de tais programas – ou do dinheiro envolvido – estar relacionada ao alcance de resultados (Assis, 2011).

Em resumo, a remuneração pode ser observada de diferentes maneiras, levando em conta os resultados, as competências, as necessidades individuais e o impacto no comportamento humano, tal como observa Assis (2011), em seu livro *Gestão de Programas de Remuneração*.

2.1.1 – REMUNERAÇÃO FIXA OU SALÁRIO FIXO:

Para Assis (2011) a remuneração fixa é a parte estável da remuneração direta oferecida aos funcionários de uma organização, composta pelo salário base. Ela envolve dois aspectos principais: o salário relativo e o salário.

Já para Chiavenato (1999) o salário relativo, que busca equidade interna entre os salários, refere-se à igualdade de remuneração dentro de uma organização. Isto significa que a remuneração deve ser justa e proporcional, tendo em conta a hierarquia e a carga de responsabilidade de cada cargo.

O mesmo autor ressalta o objetivo deste aspecto é garantir a igualdade de remuneração entre trabalhadores por trabalho igual e evitar diferenças injustas.

Dentro do contexto da remuneração, o salário representa a parte fixa. Isso porque o legislador, conforme a Consolidação das Leis do Trabalho, considerou a remuneração como a junção do salário fixo definido pelo contrato, comissões e gratificações.

Os salários incluem não apenas um valor fixo, como também comissões, porcentagens, bônus ajustados, subsídios de viagem e subsídios pagos pelo empregador.

Despesas e despesas de viagem que não excedam 50% do salário do funcionário não estão incluídas no salário. (Art.457).

2.1.2 – REMUNERAÇÃO VARIÁVEL

A remuneração variável, também denominada como remuneração flexível, dinâmica ou estratégica (Assis, 2011) tem como vínculo metas de desempenho para os indivíduos, equipes ou organizações, podendo se desdobrar entre curto e longo prazo (Wood Jr; Picarelli, 2004).

Para Marques (2004), a remuneração variável é o sistema de pagamento cujo o objetivo é atuar como fator motivacional dos funcionários das empresas, pois os esforços individuais se relacionam com as metas empresariais as quais estão inseridas quase como uma bússola de objetivos.

Como estratégia, a ideia é fazer com que os empregados se sintam recompensados pelo desempenho ou apresentarem um nível de competência naquilo que realizam em seus cargos, buscando, adicionalmente, um alinhamento maior com os resultados desejados pela organização (Bes, 2018).

Álvares (1999, p.71) destaca que a remuneração variável é adotada por organizações de diferentes segmentos, mercados e tamanhos. Para o autor, "sua utilização está mais vinculada à ideologia de um fundador que acredita que o compartilhamento do sucesso entre os empregados aumenta a produtividade e os lucros".

Para Vilas Boas e Batista (2004, p. 3), a "remuneração variável é uma forma complementar de remuneração baseada no desempenho e que vem sendo adotada por um número maior de empresas nos últimos anos, principalmente para cargos de diretoria e gerência".

Para Basso e Krauter (2004), a remuneração variável tem como tendência modernizar as relações do capital de trabalho, uma vez que reforça uma relação de parceria entre a empresa e seus empregados, dentro de um ambiente de troca de resultados organizacionais e dinheiro.

A participação nos lucros e resultados é a modalidade de remuneração variável mais usada no Brasil (Basso; Krauter, 2004), a partir da edição da lei 10.101/00 e, mesmo antes dela, das medidas provisórias vigentes durante determinado período tempo, muito em função da isenção de encargos trabalhistas e previdenciários (Assis, 2011).

2.2 – BENEFÍCIOS

De acordo com Milkovich e Boudreau (1999), os benefícios são vantagens, ganhos ou facilidades objeto de concessão por parte das empresas, onde os empregados – e por vezes seus beneficiários ou dependentes – podem desfrutar de determinados programas ou ações, com ou seu custo.

Para os autores, as estratégias escolhidas por uma organização moldam os interesses que os líderes assumem nas decisões. Uma empresa grande e bem estabelecida, num setor maduro ou em fase de crescimento, pode oferecer um pacote de benefícios relativamente generoso ou externamente competitivo.

Por outro lado - salientam os pesquisadores - uma empresa de menor dimensão, ainda em fase de crescimento ou de evolução, pode considerar que o elevado custo de determinados serviços pode representar um risco financeiro muito significativo, gerando uma necessidade de receita ainda não realizada.

Em geral, os benefícios são planejados para atender objetivos, como competitividade, posicionamento estratégico da empresa, o que pode incluir valor, custos e vantagens, atendimento da legislação e escolhas que levam em conta o indivíduo, incluindo suas necessidades, preferências e demandas familiares (Assis, 2011).

Já para Chiavenato (2014), os benefícios do trabalho não se limitam apenas à remuneração financeira, mas também incluem outros aspectos. Ele acredita que tais benefícios são essenciais para promover a satisfação e a motivação dos colaboradores, impulsionando o sucesso da organização.

Para o mesmo autor, existem três áreas principais que atuam junto aos benefícios, sendo elas: benefícios recreativos, benefícios supletivos e benefícios sociais que, juntos, contemplam vantagens e facilidades importantes aos empregados, funcionários, colaboradores e familiares, em geral.

Os benefícios recreativos, oferecidos por certas organizações, têm como objetivo melhorar a qualidade de vida e descanso dos beneficiados por tais programas. Podem incluir grêmios, áreas de lazer, colônias de férias, salas de jogos, espaços de comemoração e outras ações similares (Luz, 2011).

Os benefícios sociais, definidos por Chiavenato (1999), por outro lado, consideram férias, décimo terceiro, auxílio doença, aposentadoria. Tais benefícios visam atender necessidades pessoais dos colaboradores, reduzir o cansaço físico e mental, impulsionando o melhor desempenho daquele que faz proveito de tais concessões.

Já os benefícios supletivos são constituídos por auxílio-doença, empréstimos em longo prazo, auxílio para a compra de medicamentos, adiantamento sobre o salário e

outras concessões que atendem, temporariamente, o empregado em suas demandas (Chiavenato, 1999).

Enquanto Chiavenato (1999) divide os benefícios em sociais, recreativos e supletivos, Luz (2011) o faz considerando-se que o foco predominante de determinadas concessões, estejam ligadas às questões de saúde, alimentação, transporte, finanças e lazer, conforme passamos a comentar.

2.2.1 Benefícios Relacionados à Saúde

Os benefícios ligados à saúde contemplam o conjunto de programas e ações que permitem maior apoio e amparo aos empregados em demandas ligadas à doença e bem estar físico e psíquico, sendo o plano de saúde o benefício mais desejado pelos trabalhadores, tendo em vista a precariedade dos serviços públicos (Luz, 2011).

Neste grupo existe ainda o plano odontológico, auxílio doença, auxílio natalidade, auxílio hospitalar, auxílio para compra de medicamentos e ações globais de saúde que consideram o mapeamento dos crônicos e a condução de programas de sensibilização dos empregados para a saúde geral (Luz, 2011).

Importante destacar que, na perspectiva dos benefícios aos empregados, não interessa a natureza compulsória ou facultativa de tais programas, nem mesmo se a responsabilidade direta é da organização ou se a concessão se faz através da previdência social, via contribuições patronal e laboral (Assis, 2011).

2.2.2 – Benefícios Relacionados à Alimentação

Os benefícios ligados à alimentação consideram o auxílio alimentação, auxílio refeição, a existência de lanchonetes, restaurantes e mesmo a disponibilidade de espaços adequados para alimentação, independentemente do custeio por parte da organização ou por parte dos empregados beneficiados (Luz, 2011).

Boa parte dos benefícios ligados à alimentação está amparada pelo PAT – Programa de Alimentação do Trabalhador, entre esses benefícios estão o auxílio-alimentação, vale refeição, auxílio cesta-alimentação, etc. (Lei. 14.442, art. 139).

Destaca-se na lei do PAT, a busca para oferecer uma alimentação de qualidade ao trabalhador brasileiro, objetivo é trazer soluções que reduzam os problemas nutricionais dos trabalhadores brasileiros, aumentando a sua capacidade física e diminuindo os riscos de acidente de trabalho e doenças ocupacionais (Art.139).

2.2.3 – Benefícios Ligados ao Transporte

O transporte apresenta-se como uma demanda comum para os trabalhadores em geral, exceto aqueles que moram em áreas cedidas pela própria empresa ou

contemplados com automóvel e outros benefícios a ele associados, conforme salienta Assis (2011). Para o autor, esse grupo tem o veículo pela importância de suas posições.

Nesse grupo, dos benefícios ligados ao transporte, estão o vale transporte, o auxílio transporte, a concessão de ônibus ou van da própria empresa ou o acesso às conduções não modais (Luz, 2011), como os chamados frescões, por vezes oferecidos a empregados em função da distância (Assis, 2011).

Parte expressiva do benefício está ligada ao chamado vale transporte, caracterizado por ser um benefício promovido pelos empregadores aos empregados para utilizar de forma eficiente as despesas de deslocamento entre casa e trabalho e vice-versa. Viagens diárias significa a soma das viagens do beneficiário por um ou mais modos de transporte entre o seu local de residência e o seu local de trabalho. (lei nº 7.418, art. 2). importante destacar que o vale transporte tem o seu custo compartilhado pela empresa

2.2.4 – Benefícios Relacionados a Finanças

Nesse grupo de benefícios podem ser encontrados planos de aposentadoria, aposentadoria especial e por invalidez (Chiavenato, 2014), geridos pela previdência social, ou mesmo programas geradores de benefício livre – na forma de PGBL ou VGBL, conforme a questão tributária a ser usada (Assis, 2011).

Os vales, que normalmente envolvem a antecipação de parte do salário de um determinado empregado, podem também estar no grupo dos benefícios financeiros (Luz, 2011), uma vez que viabilizam a concessão de um dinheiro em momento de maior demanda por parte dos empregados.

2.2.5 – Benefícios Flexíveis

Segundo Chiavenato (2014), os benefícios flexíveis são opcionais, os quais resultam na possibilidade de escolhas dos funcionários para com benefícios que melhor se encaixam nas suas necessidades. Tais benefícios podem ter ligação com: saúde, lazer, alimentação, etc.

Entre as vantagens dos benefícios flexíveis é possível destacar: aumento de satisfação dos funcionários, atração e retenção de funcionários, alavanca o reconhecimento da empresa em relação a outras firmas, redução de custos, maior engajamento e desempenho dos funcionários (Chiavenato 2014).

Para Wood Jr e Picarelli (2004), é possível que aconteça a flexibilidade de benefícios de acordo com o nível hierárquico de cada colaborador. Possibilitando a escolha de conjuntos de benefícios que atendam às suas necessidades e preferências.

A flexibilidade melhora o investimento das empresas em relação aos benefícios, possibilitando uma boa bonificação aos funcionários e impulsionando um melhor desempenho da empresa (Wood Jr e Picarelli, 2004).

Para os autores, uma remuneração estratégica deve contemplar programas flexíveis de concessão de benefícios, uma vez que o empregador busca não só a evolução da empresa, como a dos colaboradores.

3. METODOLOGIA

A metodologia é parte integrante de qualquer trabalho de pesquisa, sendo, assim, parte essencial desta pesquisa (Minayo, 2007) que buscou identificar os principais elementos da remuneração direta e indireta, na perspectiva dos autores selecionados por acessibilidade.

Segundo Prodanov e Freitas (2013), a metodologia consiste na análise dos meios utilizados para a composição da pesquisa acadêmica, uma vez que servirá de caminho mais racional para a solução da questão formulada no início dos trabalhos, chamada neste trabalho de questão problema.

Demo (1987) destaca que a metodologia é uma preocupação instrumental, pois é a forma através da qual se faz ciência, indicando uma trilha do estudo científico. Para o autor, a metodologia orienta o pesquisador na busca dos meios adequados à resposta por ele buscada.

Minayo (2007, p. 14), nesse contexto, destaca que metodologia é o

“caminho do pensamento e a prática exercida na abordagem da realidade. Ou seja, a metodologia inclui simultaneamente a teoria da abordagem (o método), os instrumentos de operacionalização do conhecimento - as técnicas - e a criatividade do pesquisador, sua experiência, sua capacidade pessoal e sua sensibilidade (Minayo, 2007, p. 14).”

Assim, dentro das questões metodológicas encontramos a abordagem qualitativa, adotada nesta pesquisa. Tal abordagem se caracteriza por responder perguntas particulares buscando resultados não mensuráveis por quantidades expressas em números (Minayo, 2007).

Para Minayo (2006), a abordagem qualitativa se aprofunda no mundo dos significados. Esse nível de realidade não é visível e precisa ser exposto e interpretado. Em primeira instância, pelos próprios pesquisados.

3.1 – Revisão Bibliográfica

A revisão bibliográfica pode considerar o sentido de ser um estudo aprofundado do assunto, analisado e estudado por autores e pesquisadores previamente. Esses dados

e informações examinadas são imprescindíveis em situações como a necessidade de inúmeros tipos de pesquisa. (GIL,1987, p.45).

4 – PESQUISA

A questão problema desta pesquisa envolveu a identificação dos elementos, palavras chave e expressões associadas aos termos remuneração e benefícios, no contexto da gestão de pessoas, considerando-se os autores pesquisados por acessibilidade.

4.1 – Remuneração

O quadro 1 – Conceitos/Definições de Remuneração – indica as diferentes possibilidades de conceituação do que seja remuneração para os diferentes autores pesquisados.

Quadro 1 – Conceitos/Definições de Remuneração

Autor/Obra	Conceitos/Definições
Chiavenato (1999)	A remuneração é uma ferramenta com o objetivo de engajar e estimular as habilidades dentro das organizações.
Assis (2011)	A remuneração pode ser avaliada de diversas formas, considerando os resultados, as habilidades, as necessidades individuais e o efeito no comportamento dos indivíduos.
Sabino; Cunha (2016)	A remuneração é o total do que é pago ao empregado, de acordo com a CLT.
Consolidação das Leis de Trabalho "Art. 457.	A remuneração do trabalhador inclui, para todos os efeitos legais, além do vencimento devido e pago diretamente pelo empregador a título de remuneração do serviço, a gratificação que recebe.

Fonte: Pesquisadores (2024)

4.2 – Remunerações Variável/ Fixa

O quadro 2 – Conceitos/Definições de Remuneração Variável indica as diferentes possibilidades de conceituação do que seja remuneração variável para os diferentes autores pesquisados.

Quadro 2 – Conceitos/Definições de Remuneração Variável

Autor/Obra	Conceitos/Definições
Marques (2004)	A remuneração variável funciona como um forma de pagamento, com o fator de incentivo para os colaboradores das empresas, já que os esforços individuais estão conectados às metas empresariais , que funcionam quase como uma bússola de objetivos.
Villas Boas; Batista (2004)	A remuneração variável é uma forma de complementar a remuneração baseada no desempenho, que vem sendo adotada por um número maior

	de empresas nos últimos anos, principalmente para cargos de diretoria e gerência.
Basso; Kauter (2004)	A remuneração variável tende a modernizar as relações de capital de giro, uma vez que reforça uma relação de parceria entre a empresa e seus colaboradores, em um ambiente de troca de resultados organizacionais e de dinheiro.

Fonte: Pesquisadores (2024)

O quadro 3 – Conceitos/Definições de Remuneração Fixa indica as diferentes possibilidades de conceituação do que seja remuneração fixa para os diferentes autores pesquisados, considerando-se que nem sempre podem estar se referindo aos mesmos elementos compensatórios.

Quadro 3 – Conceitos/Definições de Remuneração Fixa

Autor/Obra	Conceitos/Definições
Chiavenato (1999)	A remuneração fixa é a forma mais comum de recompensar os trabalhadores, ela possui a facilidade de equilibrar o sistema interno de cargos e salários, e buscar externamente salários em outras organizações a homogeneização e padronização dos salários, que produzem um sentimento de justiça entre os trabalhadores.
Assis (2011)	A remuneração fixa é a parte fixa da remuneração direta oferecida aos colaboradores de uma organização, constituída pelo vencimento base. Isto inclui dois aspectos principais: o salário relativo e o salário absoluto.

Fonte: Pesquisadores (2024)

4.3 – Benefícios comuns e flexíveis

Os benefícios podem se apresentar como comuns ao conjunto dos empregados, ao mesmo tempo em que destinado a um grupo específico a um grupo específico de empregados. Pode, por outro lado, se apresentar em um mesmo formato ou dar opções de escolha aos colaboradores.

O quadro 4 – Conceitos/ Definições de Benefícios Comuns – reflete as reflexões apresentadas por diferentes autores sobre benefícios que se aplicam de maneira uniforme ao conjunto dos empregados.

Quadro 4 – Conceitos/Definições de Benefícios Comuns

Autor/Obra	Conceitos/Definições
Milkovich e Boudreau (1999)	Os benefícios representam vantagens e comodidades oferecidas pelas empresas.
Assis, (2011)	Os benefícios são planejados para cumprir metas, como a competitividade e a posição estratégica da organização. Podem ser comuns, específicos ou flexíveis.
Chiavenato (1999; 2014)	Os benefícios não se limitam à compensação monetária, mas incluem também outros aspectos, como benefícios recreativos, benefícios supletivos e sociais.
Luz (2011)	Benefícios complementam a remuneração de um empregado e pode se desdobrar em benefícios financeiros, de saúde, transporte e de lazer.

Fonte: Pesquisadores (2024)

O quadro 5 – Conceitos/ Definições de Benefícios Flexíveis – registra as reflexões apresentadas por diferentes autores sobre benefícios flexíveis, embora a palavra flexível possa remeter as diferentes abordagens que se aplicam de maneira uniforme ao conjunto dos empregados.

Quadro 5 – Conceitos/Definições de Benefícios Flexíveis

Autor/Obra	Conceitos/Definições
Chiavenato (2014)	Benefícios flexíveis, pode ser alternativo, que surge a possibilidade de opção dos funcionários de escolher o benefício que melhor se enquadra em suas necessidades.
Wood Jr; Picarelli (2004)	É viável que ocorra a flexibilidade de benefícios de acordo com o nível hierárquico do funcionário, permitindo a escolha do benefício que melhor atenda suas carências.
Milkovich; Boudreau (2000)	Os planos de benefícios flexíveis permitem que empresas e colaboradores atendam melhor às suas expectativas, gerando pacotes que permitem escolher benefícios que atendam às suas necessidades.
Consolidação das Leis de Trabalho "Art. 457.	Compreendem-se na remuneração do empregado, para todos os efeitos legais, além do salário devido e pago diretamente pelo empregador como contra-prestação do serviço, as gorjetas que receber.

Fonte: Pesquisadores (2024)

5 – CONCLUSÃO

A questão problema desta pesquisa envolveu a identificação dos elementos, palavras chave e expressões associadas aos termos remuneração e benefícios, no contexto da gestão de pessoas, considerando-se os autores pesquisados por acessibilidade.

A pesquisa permitiu concluir que a palavra remuneração pode ou não considerar o termo benefícios, na medida em que se pode desdobrar entre direta e indireta. A parcela direta da remuneração se desdobra em fixa e variável.

De uma forma geral, a remuneração é composta por uma parte fixa e, outra, variável. Dependendo da posição do cargo a parte variável pode conter incentivos financeiros de curto prazo e de longo prazo, além dos benefícios comuns aos empregados ou específicos para determinados grupos.

Muitos são os elementos da remuneração no contexto da gestão de pessoas, podendo, inclusive, contemplar ações, opções de ações e ações fantasmas, usualmente chamadas de *phanton stock*. Assim, parte da remuneração está em dinheiro. Outra parte, em benefícios. Outra, em patrimônio da empresa.

REFERÊNCIAS

ÁLVARES, A. C. T. **Participação nos lucros definida pelos resultados**. Revista de Administração de Empresas, São Paulo, v. 39, n4, p.71,out/dez. 1999.

ANDER-EGG, E. **Introducción a las técnicas de investigación social**: para trabajadores sociales. 7. ed. Buenos Aires: Humanitas, 1978

ANDRADE, M. M. **Introdução à metodologia do trabalho científico**: elaboração de trabalhos na graduação. São Paulo, SP: Atlas, 2010.

ASSIS, M.T. **Gestão de programas de remuneração**.1.ed. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2011.

BASSOS, L. F. C.; KRAUTER E. Participação nos lucros/resultados e criação de valor um estudo exploratório. In: **Portal de Periódicos UFBA**, 10. Salvador: 2003

BRASIL. Consolidação das Leis do Trabalho: aprovada pelo Decreto Lei nº 1.999, de 1º de outubro de 1953, p. 73.

CHIAVENATO, I. **Gestão de pessoas**. 1.ed. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

DEMO, P. **Introdução a metodologia da ciência**. São Paulo, SP: Atlas, 1987.

DENZIN, N. K.; LINCOLN, Y. S. **O planejamento da pesquisa qualitativa**: teorias e abordagens. 2.ed. Porto Alegre:Artmed, 2006.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa** 1.ed. São Paulo, SP: Atlas, 1987.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A. **Fundamentos de metodologia científica**. São Paulo, SP: Atlas 2003.

LUZ, R. **Gestão de benefícios** : a experiência brasileira. 1.ed. Qualitymark, 2011.

MARCONI, M.; LAKATOS, E. **Fundamentos de metodologia científica**. 1.ed. São Paulo: Atlas, 2003.

MARELLO, S.M **Administração de pessoal**. 1988.

MARQUES, A.L A remuneração variável na percepção dos empregados e suas consequências na motivação e no desempenho. **Dissertação de Doutorado** (Administração) - Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG) Belo Horizonte, 2004.

MARTINS, G. THEÓPHILO, C. **Metodologia da investigação científica para ciências sociais aplicadas**. 2.ed. Atlas, 2009.

MILKOVICH, G.; BOUDREAU, J. **Administração de recursos humanos**. 1.ed. Atlas, 1999.

MINAYO, M.C.S; DESLANDES, S.F; GOMES, R. **Pesquisa social**: teoria, método e criatividade. 26.ed. Petrópolis: Vozes, 2007.

PRODANOV, C.; FREITAS, E. **Metodologia do trabalho científico**: métodos e técnicas de pesquisa e do trabalho acadêmico. 2.ed. Novo Hamburgo , RS: Universidade Feevale, 2013.

SABINO, L. A. M. CUNHA, N. C. Remuneração e salário numa abordagem administrativa. **Revista Gestão Tecnologia e Ciências**. São Paulo, v.5, n.10, p.1-11, 2016.

VILAS BOAS, A. A.; BATISTA, L. G. As metodologias de remuneração variável adotadas pelas empresas brasileiras e sua influência na mudança organizacional. **Revista Eletrônica de Ciência Administrativa (RECADM)**, Paraná, v.3, n. 1, p.3, 2004.

WOOD, T. J. PICARELLI, V. F. **Remuneração Estratégica: a nova vantagem competitiva**. São Paulo: Atlas, 1999.