

**XXXI CONGRESSO NACIONAL DO
CONPEDI BRASÍLIA - DF**

DIREITO EMPRESARIAL II

FERNANDO PASSOS

PAULO ANTONIO RODRIGUES MARTINS

Todos os direitos reservados e protegidos. Nenhuma parte destes anais poderá ser reproduzida ou transmitida sejam quais forem os meios empregados sem prévia autorização dos editores.

Diretoria - CONPEDI

Presidente - Profa. Dra. Samyra Haydêe Dal Farra Naspolini - FMU - São Paulo

Diretor Executivo - Prof. Dr. Orides Mezzaroba - UFSC - Santa Catarina

Vice-presidente Norte - Prof. Dr. Jean Carlos Dias - Cesupa - Pará

Vice-presidente Centro-Oeste - Prof. Dr. José Querino Tavares Neto - UFG - Goiás

Vice-presidente Sul - Prof. Dr. Leonel Severo Rocha - Unisinos - Rio Grande do Sul

Vice-presidente Sudeste - Profa. Dra. Rosângela Lunardelli Cavallazzi - UFRJ/PUCRio - Rio de Janeiro

Vice-presidente Nordeste - Prof. Dr. Raymundo Juliano Feitosa - UNICAP - Pernambuco

Representante Discente: Prof. Dr. Abner da Silva Jaques - UPM/UNIGRAN - Mato Grosso do Sul

Conselho Fiscal:

Prof. Dr. José Filomeno de Moraes Filho - UFMA - Maranhão

Prof. Dr. Caio Augusto Souza Lara - SKEMA/ESDHC/UFMG - Minas Gerais

Prof. Dr. Valter Moura do Carmo - UFERSA - Rio Grande do Norte

Prof. Dr. Fernando Passos - UNIARA - São Paulo

Prof. Dr. Edinilson Donisete Machado - UNIVEM/UENP - São Paulo

Secretarias

Relações Institucionais:

Prof. Dra. Claudia Maria Barbosa - PUCPR - Paraná

Prof. Dr. Heron José de Santana Gordilho - UFBA - Bahia

Profa. Dra. Daniela Marques de Moraes - UNB - Distrito Federal

Comunicação:

Prof. Dr. Robison Tramontina - UNOESC - Santa Catarina

Prof. Dr. Liton Lanes Pilau Sobrinho - UPF/Univali - Rio Grande do Sul

Prof. Dr. Lucas Gonçalves da Silva - UFS - Sergipe

Relações Internacionais para o Continente Americano:

Prof. Dr. Jerônimo Siqueira Tybusch - UFSM - Rio Grande do Sul

Prof. Dr. Paulo Roberto Barbosa Ramos - UFMA - Maranhão

Prof. Dr. Felipe Chiarello de Souza Pinto - UPM - São Paulo

Relações Internacionais para os demais Continentes:

Profa. Dra. Gina Vidal Marcilio Pompeu - UNIFOR - Ceará

Profa. Dra. Sandra Regina Martini - UNIRITTER / UFRGS - Rio Grande do Sul

Profa. Dra. Maria Claudia da Silva Antunes de Souza - UNIVALI - Santa Catarina

Eventos:

Prof. Dr. Yuri Nathan da Costa Lannes - FDF - São Paulo

Profa. Dra. Norma Sueli Padilha - UFSC - Santa Catarina

Prof. Dr. Juraci Mourão Lopes Filho - UNICHRISTUS - Ceará

Membro Nato - Presidência anterior Prof. Dr. Raymundo Juliano Feitosa - UNICAP - Pernambuco

D597

DIREITO EMPRESARIAL II [Recurso eletrônico on-line] organização CONPEDI

Coordenadores: Fernando Passos, Paulo Antonio Rodrigues Martins – Florianópolis: CONPEDI, 2024.

Inclui bibliografia

ISBN: 978-65-5274-049-6

Modo de acesso: www.conpedi.org.br em publicações

Tema: Saúde: UM OLHAR A PARTIR DA INOVAÇÃO E DAS NOVAS TECNOLOGIAS

1. Direito – Estudo e ensino (Pós-graduação) – Encontros Nacionais. 2. Direito. 3. Empresarial. XXX Congresso Nacional do CONPEDI Fortaleza - Ceará (3: 2024 : Florianópolis, Brasil).

CDU: 34



XXXI CONGRESSO NACIONAL DO CONPEDI BRASÍLIA - DF

DIREITO EMPRESARIAL II

Apresentação

Nesse GT de Direito Empresarial II foram apresentados trabalhos de pesquisa conectados com o que há de mais atual no regime jurídico empresarial brasileiro, como temas relacionados à recuperação judicial de empresas, títulos de crédito, holding familiar, negócios jurídicos processuais aplicados ao direito empresarial, ESG e 'Compliance'.

Todos os trabalhos possuem metodologias apropriadas e problemas de pesquisas relevantes, com fartas referências bibliográficas.

A discussão promovida pelos autores, inclusive, ultrapassou o campo da mera dogmática jurídica e se imiscuiu para o campo da teoria zetética do direito, como, por exemplo, numa análise específica sobre a hermenêutica jurídica aplicada ao instituto da recuperação de empresas no Brasil.

Assim, o livro que se segue apresenta inúmeros contributos para os operadores do direito que lidam diretamente com os agentes econômicos responsáveis pelo desenvolvimento de nosso país.

O USO ESTRATÉGICO DO PLANO DE PREMIAÇÃO PARA A RETENÇÃO DE TALENTOS NAS ORGANIZAÇÕES

THE STRATEGIC USE OF REWARD PLANS TO RETAIN TALENTS IN ORGANIZATIONS

Ana Maria Bianchini Gabrich ¹
Frederico de Andrade Gabrich ²

Resumo

As relações de trabalho sofreram significativas mudanças no século XXI, principalmente com a entrada da Geração Z no mercado. Marcada por mudanças e um dinamismo ímpar, esses profissionais precisam de muito mais do que salário para serem atraídos e retidos pelas organizações. É preciso transcender à questão meramente salarial. As organizações precisam estabelecer uma combinação estratégica entre salário e outras verbas remuneratórias que tenham conexão tanto com os propósitos das empresas, quanto com os propósitos de seus empregados, preferencialmente, de forma gamificada e com o menor custo possível. Portanto, diante desse desafio, a proposta deste artigo é debruçar-se sobre a questão de como atrair e reter talentos, diante dessa nova dinâmica do mundo contemporâneo, do mercado de trabalho e dos novos profissionais que o integram. Com fundamento no método hipotético dedutivo e tendo como marco teórico o disposto no artigo 457, parágrafo 2º da CLT, esta pesquisa propõe o uso estratégico do plano de premiações para a solução do problema em questão.

Palavras-chave: Geração z, Século xxi, Mercado de trabalho, Retenção de talentos. plano de premiação

Abstract/Resumen/Résumé

Labor relations have undergone significant changes in the 21st century, especially with the entry of Generation Z into the market. Marked by changes and a unique dynamism, these professionals need much more than a salary to be attracted and retained by organizations. It is necessary to transcend the mere salary issue. Organizations need to establish a strategic combination between salary and other remuneration that has a connection with both the company's purposes and those of its employees, preferably in a gamified way and at the lowest possible cost. Faced with this challenge, the purpose of this article is to address the question of how to attract and retain talent, given the new dynamics of the contemporary world, the job market and the new professionals who are part of it. Based on the hypothetical

¹ Graduada em Tecnologia em Gestão de Recursos Humanos pela Universidade FUMEC, Graduada em Direito pela Faculdade de Direito da UFMG.

² Doutor, Mestre e Especialista em Direito Empresarial/Comercial pela UFMG, Professor Adjunto da Universidade FUMEC.

deductive method and having as a theoretical framework the provisions of article 457, paragraph 2 of the CLT as its theoretical framework, this research proposes the strategic use of a reward plan to solve the problem in question.

Keywords/Palabras-claves/Mots-clés: Generation z, 21st century, Labor market, Talent retention, Compensation plan

1. INTRODUÇÃO

Considerando-se a empresa como atividade econômica organizada, esta constitui um *hub* de conexões inter, pluri e transdisciplinares, cuja análise transcende apenas um campo do conhecimento ou uma disciplina. Nesse sentido, não há como compreender o fenômeno empresarial, sem compreender de maneira holística todas as relações que permitem a sua existência e o seu desenvolvimento. Não há, pois, como se falar de empresa sem reconhecer as relações íntimas entre a Administração, a Contabilidade e o Direito, que ocorrem naturalmente no âmbito da estruturação e da gestão empresarial. Não há como, também, não admitir e tratar das conexões entre o Direito Civil, o Direito Empresarial, o Direito Tributário, o Direito do Trabalho e o Direito do Consumidor (para ficar apenas nestes campos do conhecimento jurídico específico) que afloram no dia a dia no âmbito da vida das empresas.

No século XXI, as empresas têm enfrentado o problema de atrair e reter os melhores talentos, especialmente aqueles que integram a chamada Geração Z. Segundo dados da revista *Capital Econômico*¹, a taxa de *turnover*, isto é, de rotatividade nas empresas, cresceu 38% em 2021, o que evidencia a dificuldade que vem sendo enfrentada pelos empregadores para a manutenção de talentos nas organizações.

Com o dinamismo, a rapidez, a fluidez de todas as relações humanas no século XXI, as pessoas que integram as novas gerações de trabalhadores precisam de muito mais do que salário para serem atraídas e continuarem as suas vidas profissionais nas empresas. Para as novas gerações de profissionais, é preciso estabelecer uma combinação estratégica entre salário e outras verbas remuneratórias, que tenham conexão tanto com os propósitos das empresas, quanto com os propósitos de seus empregados. Nesse sentido, para as empresas, a retenção de talentos é uma necessidade, que precisa ser realizada com o menor custo possível e, preferencialmente, de maneira gamificada, a fim de atender às necessidades e expectativas da Geração Z. Não obstante, destaca-se que tudo isso precisa ser estabelecido com amparo na legislação vigente, sobretudo com o disposto no artigo 457 parágrafo 2º da Consolidação da Lei do Trabalho (CLT).

¹ REDAÇÃO. Turnover nas empresas cresceu 38%: veja como não perder os seus talentos em 2022. 13 de dez. de 2021. Disponível em: <

Portanto, diante do desafio supracitado, a proposta deste artigo é debruçar-se sobre a questão de como atrair e reter talentos, diante dessa nova dinâmica do mundo contemporâneo, do mercado de trabalho e dos novos profissionais que o integram.

Assim, com fundamento no método hipotético dedutivo e tendo como marco teórico o disposto no artigo 457, parágrafo 2º da CLT, esta pesquisa propõe o uso estratégico do plano de premiação, como uma solução possível para o problema em questão.

2. OS DESAFIOS DA GESTÃO ESTRATÉGICA DE PESSOAS E DA RETENÇÃO DE TALENTOS NO SÉC. XXI

Quando se fala nos desafios da gestão e da retenção de talentos nas organizações é evidente que o elemento central dessa relação é justamente o indivíduo, suas características, necessidades e valores. Sendo assim, uma maneira eficiente e frequentemente utilizada por diversos estudiosos para tratar dos indivíduos analisados é a divisão e classificação destes em gerações.

Segundo Robbins (2005), as gerações são forjadas com base em um conjunto de vivências comuns, que influenciam diretamente em seu comportamento, de acordo com a época em que o indivíduo foi criado, com base em suas crenças, valores e atitudes. Assim, tratando-se do séc. XXI, pode-se constatar a presença de 5 ou 6 gerações convivendo simultaneamente no mercado de trabalho. São elas: os Veteranos; os Baby-boomers; a Geração X; a Geração Y (também conhecida como Millenials); e a Geração Z (LIMA, 2012).

O foco do estudo realizado nesse artigo é tratar da Geração Z, a mais nova geração a ingressar no mercado de trabalho e, portanto, a mais desconhecida. Essa geração é composta por aqueles indivíduos nascidos entre 1990 e 2010, ou seja, eles já nasceram inseridos no mundo digital, o que influencia diretamente a maneira como interagem com o mundo. Segundo Borges e Silva apud Guzzo e Hoshino (2001), essa geração recebe a titulação de Z justamente porque é conhecida por ‘zapear’ de um aparelho digital para o outro, seja computador, celular, televisão, tablets. O ponto central é que as pessoas dessa geração estão sempre conectadas e não encontram dificuldades para se adaptarem e dominarem as novas tecnologias que surgem constantemente.

Para esses indivíduos não existem fronteiras, pois eles querem sempre se desenvolver e se atualizar e, justamente por já terem nascido nesse contexto de intenso dinamismo, são extremamente imediatistas e impacientes, não sendo grandes adeptos de processos morosos e burocráticos. Uma marca expressa dessa dinamicidade é, justamente, o crescimento

exponencial das chamadas *fast trends*, isto é, tendências que surgem no mercado, que são rapidamente multiplicadas e, conseqüentemente, em pouco tempo, ficam supersaturadas e saem de moda. Esse fenômeno ocorre nos mais diversos campos sociais, desde a moda (onde os seus efeitos são mais proeminentes), até nas músicas do momento e nas famosas dancinhas do TikTok.

Nessa perspectiva, infere-se que as qualidades inerentes aos indivíduos da geração Z, como o dinamismo e a intensa adaptabilidade, podem também ser a sua derrocada. Isso porque, segundo Chiavenato (2014), atualmente, as pessoas representam o principal diferencial competitivo das organizações, logo, diante de um mundo globalizado, instável, mutável e fortemente competitivo, os profissionais da geração Z são muito atrativos para as empresas pelo fato de estarem condicionados com um mundo veloz, ativo e sem fronteiras. Sendo assim, eles visam processos rápidos e não são propícios a manterem o foco e o interesse diante de processos morosos e repetitivos. Um exemplo disso é a forte tendência de alto consumo de conteúdos curtos nas redes sociais – vídeos de 1 a 3 minutos e textos sucintos e diretos, por exemplo – e, em contrapartida, o aparente ocaso de conteúdos extensos². Dessa forma, evidencia-se que oferecer dinamismo, pluralismo de ideias, rapidez, liberdade e adaptabilidade são o maior desafio que as organizações enfrentam para reter os talentos da geração Z, uma vez que, geralmente, os planos de carreira ainda são estruturados, sobretudo, a partir da lógica da organização hierárquica do trabalho, por meio de diversos cargos, para os quais são definidas funções estanques, estáveis e constantes, características que, apesar de já terem sido muito valorizadas pela lógica tradicional de racionalização do trabalho e a sua divisão preferencialmente em tempo, não são mais tão atrativas para os novos profissionais.

Os empregados que integram a Geração Z precisam de muito mais do que hierarquia, cargos, funções predefinidas e salário para serem atraídos e continuarem as suas vidas profissionais nas empresas: eles também trabalham por propósito, em busca do sentimento de pertencimento a uma causa maior, pelo sentimento de que estão em um processo de aprendizagem constante, por reconhecimento, por trilhas dinâmicas de aprendizagem profissional, por desafios gamificados etc.

Por efeito, tornam-se inegáveis as transformações no ambiente organizacional e, portanto, ressaltam-se as palavras de Picarelli Filho:

A teoria administrativa nos ensina, nesse sentido, que à medida que as condições mudam, quer seja de uma organização para a outra, quer seja de um tempo

² Alto consumo de vídeos curtos indica tendência para o futuro. 30 de set. de 2021. Disponível em <<https://portaldacomunicacao.com.br/2021/09/popularidade-do-tiktok-mostra-potencia-do-dos-videos-rapidos-e-dinamicos/>>. Acessado em 18 de outubro de 2022

para o outro, as empresas precisam também mudar as formas pelas quais procuram justamente atrair, reter e desenvolver seu pessoal. (PICARELLI FILHO, 2010, p. 17).

Nessa perspectiva, nota-se que, se uma empresa quiser ter sucesso no que tange a questão da retenção de talentos e da gestão estratégica de pessoas, a lógica adotada por estas deve estar alinhada com as premissas dos indivíduos da geração Z, que reproduzem no mercado as características supracitadas. É necessário implantar um sistema que seja capaz de prender o foco e captar o interesse desses novos profissionais, de forma que estes se sintam incentivados a dedicar os seus esforços para a execução das tarefas propostas pelas organizações, da melhor forma possível e pelo maior tempo possível. Um meio de efetivar isso é mediante a elaboração de um plano de premiações estratégico, pautado em um esquema de gamificação com amparo na legislação vigente, sobretudo com o disposto no artigo 457, parágrafo 2º da Consolidação da Lei do Trabalho (CLT). Para isso, faz-se necessário a aplicação da análise e do uso estratégico do direito.

A adoção de um esquema gamificado, o qual será mais bem explicado ao longo desse artigo, é uma maneira estratégica de manter os profissionais da geração Z incentivados, pois está alinhado com o aspecto dinâmico dessa geração. Diante de desafios constantes, esses profissionais tendem a se manter mais envolvidos no desempenho de suas funções, buscando superar os desafios propostos visando alcançar o prêmio almejado.

Dessa forma, um plano de premiações bem elaborado e aplicado pode corroborar para a disseminação da cultura organizacional, seus valores e seus propósitos, de forma a deixar os talentos da geração Z mais envolvidos e dedicados em seu trabalho, assumindo, assim, um sentimento de pertencimento à organização, essencial para a retenção destes profissionais.

3. A ANÁLISE ESTRATÉGICA DO DIREITO

Diante de um novo cenário e, logo, de uma nova dinâmica de funcionamento dos mercados, das empresas e dos profissionais, é necessária inovação. Essa necessidade é evidente e constitui elemento fundamental de sobrevivência das organizações e dos seus colaboradores, pois, atualmente, as empresas, com raríssimas exceções, oferecem praticamente os mesmos produtos e/ou serviços, pelos mesmos preços (cada vez mais baixos).

Sendo assim, somente com inovação as organizações sobrevivem no mercado atual. E essa inovação não pode apenas estar restrita aos produtos e serviços oferecidos pelas empresas nos mercados em que atuam. É fundamental que a inovação aconteça também na forma de organização e de gestão da empresa, principalmente, na gestão de pessoas. Assim, é essencial

contratar e reter profissionais inovadores; é vital possuir uma estrutura organizacional e jurídica inovadoras. Em outras palavras: inovação, contratação e retenção de pessoas inovadoras são importantes objetivos que as empresas buscam alcançar nos tempos atuais.

No plano da estruturação jurídica organizacional, a combinação entre inovação e o desenvolvimento de meios que permitam reter os melhores e mais inovadores talentos das atuais gerações de trabalhadores, pode ser efetivada mediante o pensamento jurídico estratégico, com fundamento na Análise Estratégica do Direito.

De acordo com a Análise Estratégica do Direito, proposta por Gabrich em 2008, o Direito precisa evoluir e, sobretudo no meio empresarial, acompanhar as necessidades, desejos e objetivos das pessoas (físicas ou jurídicas), para que tais objetivos sejam juridicamente estruturados e para que aconteçam com a maior eficiência possível, sobretudo com a minimização dos desgastes psicológicos, do tempo e dos recursos financeiros relacionados com a execução dos propósitos das pessoas. E o Direito deve ser usado nessa perspectiva estratégica para que os objetivos das pessoas sejam realizados sem conflitos e, sobretudo, sem a necessidade de processos judiciais para resolvê-los. Inclusive, de acordo com a Análise Estratégica do Direito, o conflito e o processo judicial são indicadores negativos de desempenho da estratégia desenvolvida e da execução do planejamento estratégico proposto. Nessa lógica, de acordo com o pensamento de Gabrich:

Esse pensar estratégico pressupõe uma disposição de encarar o conhecimento científico com que se conta e as pessoas envolvidas na execução de uma atividade organizada (no Estado ou fora dele), como instrumentos necessários ao alcance dos objetivos pré-estabelecidos. Tais objetivos normalmente estão vinculados à determinação da maior felicidade possível, do maior número possível de pessoas, com o menor custo (de tempo e de dinheiro) possível, diante das circunstâncias fáticas, jurídicas, econômicas, sociais e políticas relacionadas ao caso. (GABRICH, 2008, p. 4).

Sendo assim, infere-se que, em um mundo dinâmico, em que as empresas buscam e dependem intensamente de inovação constante, o pensar estratégico é necessário para a elaboração de bons planejamentos que visem a concretização dos objetivos organizacionais, tais como a atração e a retenção de profissionais inovadores, os quais possam acrescentar ao seu capital o mais importante de toda e qualquer empresa, o capital humano. No entanto, é importante ressaltar que, assim como todas as relações existentes na sociedade, as empresas são vinculadas pelo Direito e, conseqüentemente, precisam pautar seu planejamento estratégico dentro do plano da licitude. Dessa forma, no que tange ao aspecto jurídico:

[...] o pensar estratégico requer, no plano jurídico, a necessidade de encarar o Direito como um conjunto de alternativas colocadas à disposição do jurista para a estruturação de empresas, negócios e pessoas (físicas e jurídicas, de direito público e de direito privado), de maneira a permitir que os objetivos traçados sejam alcançados com o menor custo possível, como, inclusive, é proposto pela escola da análise econômica

do Direito. Nesse aspecto, inclusive, cumpre destacar que a análise estratégica do Direito utiliza vários elementos propostos pela análise econômica do Direito, mas com ela não se confunde. A análise estratégica do Direito vê no sistema normativo um conjunto de alternativas colocadas à disposição para a realização dos objetivos propostos pela pessoa, empresa, Estado ou qualquer tipo de organização pública ou privada. E essas alternativas devem ser avaliadas sob vários aspectos e cenários, antes da decisão de implementação, dentre os quais se destacam as análises políticas, culturais, sociais e, logicamente, também de custos e benefícios econômicos. (GABRICH, 2008, p.5).

Não obstante, segundo GABRICH (2012), o maior desafio quando se trata da aplicação estratégica do Direito para o alcance eficiente de objetivos das pessoas (inclusive das organizações públicas e privadas) está justamente na lógica mental ultrapassada ainda dominante no Direito, a qual está excessivamente atrelada ao conflito, ao pensamento positivista radical (que enxerga Direito apenas a partir da lei e não das demais fontes das normas jurídicas, tais como os costumes, a jurisprudência, os atos administrativos, os contratos etc) e ao processo judicial como principal meio de solução de conflitos. Essa lógica ainda dominante, mas completamente desconectada com as necessidades do mundo atual, na prática, impede a plena operação do Direito, especialmente para corroborar a implantação de inovações nas organizações.

Nesse sentido, a fim de superar esse óbice, segundo o entendimento de Frederico Gabrich:

É fundamental transformar o direito, que precisa deixar de ser um entrave à inovação, para passar a ser uma ferramenta que gere, sustente e estructure a gestão sistemática e estratégica da inovação, especialmente na empresa. Para isso, é necessário um pensar jurídico estratégico e inovador, que permita não apenas a estruturação jurídica e estratégica dos objetivos empresariais, mas, também, a eficaz implementação de alternativas jurídicas inovadoras e capazes de favorecer a superação lícita de contradições empresariais, sem a qual não há inovação. (GABRICH, 2012, p. 13-14).

No âmbito específico desse trabalho, o problema da pesquisa é como permitir a superação pelas organizações da seguinte contradição: preciso ser inovadora, contratar e reter profissionais contemporâneos inovadores, mas as margens de lucro são cada vez mais apertadas.

Ou seja, um dos principais objetivos da organização empresarial contemporânea é ser inovadora e reter os melhores e inovadores talentos. Como fazer isso licitamente?

Partindo da premissa da Análise Estratégica do Direito supracitada, há então de se pensar em como embasar um plano de premiação estratégico dentro dos limites estabelecidos pela legislação vigente.

Nesse sentido, o desenvolvimento e a implantação de um plano de premiação estratégico, que seja fundamentalmente edificado sob os pilares da legislação vigente,

sobretudo com o disposto no artigo 457, parágrafo 2º da Consolidação da Lei do Trabalho (CLT), pode ser uma das respostas possíveis para o problema proposto.

Sob essa perspectiva, evidencia-se que o artigo 457, § 2º da CLT preconiza o seguinte:

§2º - As importâncias, ainda que habituais, pagas a título de ajuda de custo, auxílio-alimentação, vedado seu pagamento em dinheiro, diárias para viagem, prêmios e abonos não integram a remuneração do empregado, não se incorporam ao contrato de trabalho e não constituem base de incidência de qualquer encargo trabalhista e previdenciário.” (BRASIL, 1943).

Assim, a partir da Análise Estratégica do Direito, e do disposto na CLT, vê-se que é possível a concessão de incentivos aos trabalhadores das organizações a título de prêmio, de forma que este não integre o salário do empregado. Um sistema adequado e inovador de remuneração, baseado em salário, possibilidade de aprendizado sistemático e premiação, pode ser elemento fundamental de inovação e de retenção de colaboradores inovadores. E mais: isso pode ser economicamente mais eficiente para as organizações, pois os valores pagos a título de premiação não integram o salário e, por isso, não estão submetidos à incidência previdenciária, nem constituem base para o cálculo das férias, do adicional de 1/3 de férias, do 13º salário.

Tudo isso, diante do atual contexto do mercado de trabalho e do novo profissional descrito no título anterior, pode representar uma grande vantagem competitiva para que as empresas promovam a gestão estratégica, fundamentada na Análise Estratégica do Direito, com o desenvolvimento e aplicação de planos também estratégicos de premiação.

4. O USO ESTRATÉGICO DO PLANO DE PREMIAÇÃO PARA A RETENÇÃO DE TALENTOS NAS ORGANIZAÇÕES

Assim como explicitado até então, no mundo atual, uma organização deve ser inovadora, captar e reter talentos, principalmente os profissionais da geração Z, para construir uma equipe competente e capacitada para lidar com os desafios do mercado e, assim, se destacar em relação aos concorrentes e fazer seu nome (valorizar a sua marca) no mercado. Isso, como já mencionado, deve ser feito licitamente, isto é, dentro dos parâmetros estipulados pelo ordenamento jurídico vigente e com o menor custo possível, a fim de otimizar os lucros e evitar despesas desnecessárias. Sendo assim, urge a implantação de um novo conceito de remuneração, que leve em conta a flexibilidade inerente ao mundo atual.

Essa necessidade evidencia-se nas palavras de Picarelli Filho, o qual preconiza que:

Duas grandes consequências de todas essas transformações impulsionam os temas que serão tratados neste livro. A primeira dessas consequências é que as organizações estão sendo obrigadas a lidar com a mudança de formas totalmente

novas, em que a palavra-chave é flexibilidade. E a segunda consequência, derivada da primeira, é a falência do conceito industrial de trabalho e remuneração; uma vez que o trabalho em si tem assumido novos conceitos, muitos modelos tradicionais da era industrial têm-se mostrado incapazes de dar flexibilidade à organização e de fazer frente ao novo ambiente de negócios. (PICARELLI FILHO, 2010, p. 13).

Assim, diante desse novo contexto do mercado de trabalho, propõem-se uma forma de remuneração inovadora que abarque os anseios da geração Z – explicitados ao longo desse trabalho – além das necessidades inerentes ao novo ambiente de negócios, visando fomentar a retenção de talentos nas organizações. Tudo isso, considerando os limites estabelecidos pela legislação vigente, e com a maior eficiência possível (de desgaste psicológico, de tempo e de dinheiro, tal como proposto pela Análise Estratégica do Direito). A solução proposta é: o uso de um plano estratégico de premiação (combinado, obviamente, com o tradicional plano de cargos e salários).

O primeiro passo para começar a destrinchar os motivos que tornam a aplicação do plano estratégico de premiação tão vantajoso para uma organização é, justamente, a definição desse sistema e a classificação dele dentre as formas básicas de remuneração adotadas pelas empresas. Assim, depreende-se o plano de premiação como um sistema que atribui recompensas de naturezas diversas ao trabalhador, quando este atinge determinado objetivo, meta ou exerce as suas funções com distinção. Dessa forma, fica evidente que esse sistema visa recompensar de forma direta os indivíduos que se diferenciam na organização, de forma a estimular e impulsionar o desenvolvimento de cada profissional.

Nesse sentido, baseando-se na tese de Picarelli Filho, pode-se pensar esquematicamente as formas de remuneração em 3 espécies distintas: remuneração fixa; remuneração por desempenho e as formas especiais de recompensa. Considerando essas espécies em um esquema piramidal, infere-se as formas abarcadas pela remuneração fixa (remuneração funcional, remuneração por competências e remuneração por habilidade) como a base do sistema. Já o meio da pirâmide é constituído pelo que chamamos de remuneração por desempenho, sendo englobadas aqui a previdência complementar e o salário indireto. Por fim, no topo da pirâmide, estão as formas especiais de recompensa, constituídas pelas chamadas alternativas criativas, que incluem prêmios, gratificações e outras formas especiais de reconhecimento. São essas as formas de remuneração que representam o foco deste artigo, justamente, por serem mais flexíveis e, assim, representarem a melhor alternativa para dar suporte a um ambiente organizacional marcado pela inovação, flexibilidade, aprendizado contínuo, descentralização, autonomia e, logo, para a concretização dos objetivos estratégicos de cada organização.

Sob essa perspectiva, há de se considerar o desafio previamente mencionado de como manter o foco e captar o interesse dos profissionais da geração Z, de forma que estes se sintam incentivados a dedicar os seus esforços para a execução das tarefas propostas pelas organizações, da melhor forma e pelo maior tempo possível. Uma resposta para isso é a utilização da estratégia de gamificação no plano de premiação estratégico da empresa. Mas, o que é gamificação?

Gamificação deriva do termo inglês *gamification*, e em português pode ser definido como a aplicação de técnicas comuns de jogos em situações não usuais. Portanto, gamificação nada mais é do que o emprego de características que normalmente são utilizadas em jogos para um contexto distinto, visando motivar ou tornar uma tarefa mais prazerosa³.

Sendo assim, a gamificação pode ser utilizada dentro das empresas, por exemplo, mediante a elaboração de determinadas metas ou condutas que possam ser observadas e quantificadas, e a atribuição de premiações atrativas - como viagens, ingressos para shows requisitados, dias de folga, entre outras opções inovadoras que podem variar de acordo com o âmbito de atuação da empresa e o interesse dos profissionais em questão - se essas metas e/ou condutas forem devidamente cumpridas. Ou seja, aplicar a gamificação, além de impulsionar os profissionais ao atingimento das metas, torna o ambiente de trabalho mais dinâmico, autônomo e flexível.

Nesse sentido, infere-se que a gamificação é uma excelente opção para lidar com os anseios profissionais da geração Z – que trabalha por propósito, em busca do sentimento de pertencimento a uma causa maior, pelo sentimento de que estão em um processo de aprendizagem constante, por reconhecimento, por trilhas dinâmicas de aprendizagem profissional, em prol de uma visão e valores compartilhados – visto que ela proporciona dinamicidade em face da imposição de desafios, os quais geram um propósito mais tangível e imediato que pode ser buscado mediante a congregação de esforços. Ademais, salienta-se que a gamificação também se alinha com as necessidades organizacionais, tais como a descentralização e valorização da autonomia (*empowerment*), o foco nos recursos humanos e na gestão da informação e a instabilidade como fator de evolução, uma vez que gera um ambiente mais motivado, dinâmico e, conseqüentemente, mais alinhado com as necessidades atuais do mercado.

³ FIA BUSINESS SCHOOL. Gamificação: o que é, vantagens e como implementar. 29 de jul. de 2020.

Disponível

em: <https://fia.com.br/blog/gamificacao/#:~:text=Gamifica%C3%A7%C3%A3o%20%C3%A9%20um%20termo%20adaptado,tornar%20uma%20tarefa%20mais%20prazerosa>. Acessado em 8 de novembro de 2022.

E mais: em virtude do disposto o §2º, do Artigo 457 da CLT, o plano estratégico de premiação pode ser implementado com um custo relativamente menor do que o salário, com a possibilidade de ampliação ou de restrição de suas bases, de acordo com a realidade do mercado e da própria organização. Isso porque, como o prêmio não integra o salário do empregado, ele não está submetido ao princípio da irredutibilidade salarial ou ao princípio que veda o retrocesso social no âmbito trabalhista. Além disso, o valor do prêmio não é base de cálculo para o pagamento de verbas previdenciárias, 13º salário, adicional de 1/3 de férias, horas extras.

Como exposto acima, considerando-se o artigo 457 § 2º da CLT, depreende-se que este dispositivo dá o embasamento jurídico necessário para o uso do plano de premiação pelo trabalho exercido, de forma que este não integre o salário do empregado e, portanto, não fique sujeito a nenhum encargo trabalhista que possa, a longo prazo, ser oneroso para o empregador, de forma que inviabilize a manutenção de um empregado na organização. Ou seja, com base na legislação citada, infere-se que o plano de premiação é uma ferramenta economicamente eficiente para as empresas e que pode ser utilizado estrategicamente na gestão das pessoas, de maneira a motivá-las e retê-las nas organizações.

Há de se destacar que, conjuntamente ao plano de premiação, é essencial que a organização invista no desenvolvimento de planos de cargos e salários coerentes com o mercado, com a realidade da empresa e, principalmente, com os anseios dos empregados. Isso porque, através de planos de cargos e salários bem estruturados é possível que os indivíduos tenham perspectivas reais de crescimento dentro da organização, o que os incentiva a, cada vez mais, se desenvolverem e, conseqüentemente, faz com que se sintam parte da organização. Apesar da importância da implantação de um plano de cargos e salários, é importante ressaltar que este artigo não tem como objetivo tratar deste detalhadamente, pois a resposta para a solução do problema de pesquisa proposto é o plano de premiação – que pode ser adotado de forma isolada ou paralela ao plano de cargos e salários.

Por fim, no que tange à questão da implantação do plano estratégico de premiação, há de se destacar que este não pode ser estabelecido de qualquer forma (ou sem forma), sob risco de incorrer em incongruências que perturbem ou, até mesmo, impeçam o alcance dos objetivos pretendidos. Assim, para que tenha sucesso, o plano estratégico de premiação deve ser implantado mediante observação de diversos fatores, tanto internos, quanto externos. De acordo com a tese da Remuneração Estratégica de Picarelli Filho, há quatro aspectos essenciais para a construção e implantação de um sistema de remuneração estratégica:

- Primeiro, é necessário realizar um diagnóstico da organização, considerando-se o ambiente interno e o posicionamento estratégico;

- Segundo, é preciso conhecer profundamente as várias formas e alternativas de remuneração e saber quando e como aplicá-las;
- Terceiro, é necessário definir o próprio sistema; ou seja, determinar que componentes devem ser adotados para garantir os melhores resultados; e
- Quarto, deve-se garantir que o sistema a ser implantado seja transparente e funcional, para assegurar sua ampla aceitação e fácil operacionalização na empresa. (PICARELLI FILHO, 2010, p. 33).

Antes de elaborar e implantar um plano de premiação, é necessário, inicialmente, fazer um diagnóstico da organização. Isso envolve, por exemplo, entender as ambições e necessidades dos empregados, o contexto atual da organização, tendo em vista seus pontos fortes e fracos, bem como analisar o mercado no qual está inserido, e, conseqüentemente, os principais riscos inerentes ao negócio. Feito isso, é necessário entender a remuneração de cada cargo, o que pode ser feito com pesquisa remuneratória e com a implantação efetiva de um plano de cargos e salários.

Dessa forma, é possível elaborar, estrategicamente, um plano de premiação que seja coerente com os objetivos da organização, por exemplo, visando incentivar o aprimoramento de pontos fracos identificados pela análise supracitada, prevenir os riscos e, portanto, corroborar um ambiente propício para o crescimento e a continuidade da organização.

Ademais, observar os anseios dos empregados é essencial para a determinação de prêmios que, de fato, sejam valorizados por estes. Ora, de nada adiantaria oferecer como premiação algo que não seja estimado por aqueles à quem se destina.

A transparência na implantação do plano de premiação também é essencial para o sucesso deste. As pessoas precisam de fato entender como o programa funcionaria, ou seja, o que têm que fazer para alcançar o prêmio almejado. Vale destacar também que o plano tem de ser tangível aos olhos das pessoas e possível de ser operacionalizado, estabelecendo-se metas desafiadoras, mas reais. Isso porque, estipular condições impossíveis de serem realizadas não incentivaria e não desafiaria os indivíduos, podendo, até mesmo, desestimulá-los.

À título exemplificativo, imagine-se uma organização de marketing digital, com um quadro de empregados em sua maioria composto por indivíduos da geração Z. Diante de uma pesquisa do ambiente organizacional, nota-se que os indivíduos estão empolgados com a ‘*line up*’ do festival Rock em Rio, especialmente com o show de um artista específico. Ademais, percebe-se que a empresa está com um déficit em alcançar um setor específico no mercado, o qual almejam adentrar, por exemplo, o mercado educacional. Mediante a utilização do plano de premiação, a organização estabelece uma meta a ser atingida pelos seus profissionais, por exemplo, fechar um contrato com uma grande rede educacional e atingir um resultado metrificado dentro de um prazo determinado. Assim, a organização se compromete, de maneira

formal e por meio de um plano de premiação específico, a premiar os empregados que cumprirem a sua meta e se destacarem no desempenho de suas funções com ingressos para o evento Rock in Rio e, conjuntamente, um dia de folga para que os profissionais premiados possam aproveitar o show.

Ou seja, através da estipulação de uma meta bem definida e metrificada, os profissionais vão buscar ir além da sua zona de conforto para superar o desafio proposto e conquistar o prêmio almejado. Isso será feito sem que se incida alterações salariais e, portanto, sem afetar a base de cálculo para o pagamento de verbas previdenciárias, 13º salário, adicional de 1/3 de férias, horas extras.

De fato, vale observar, os prêmios pagos aos empregados no âmbito do plano estratégico de premiação, podem ser constituídos por dinheiro, bens, produtos e serviços.

Mas nada impede que esses prêmios sejam também contratos de usufruto temporário ou de opção de compra de quotas ou de ações do empregador, que irão garantir aos profissionais da Geração Z o direito de receber dividendos quando o empregador os distribuir aos seus acionistas, atribuindo-se sentido maior de participação e de engajamento com a empresa para a qual os empregados premiados prestam serviços.

5. CONCLUSÃO

Inquestionavelmente, as relações ocorridas no âmbito da empresa são múltiplas e pressupõem análises inter, multi e transdisciplinares.

Nesse sentido, um dos maiores problemas das empresas hoje em dia é a atração e a retenção de talentos. Isso porque, o século XXI, marcado por mudanças constantes, pela instabilidade e pelo dinamismo, trouxe consigo uma nova geração de indivíduos: a geração Z (inquieta e pouco afeita à lógica tradicional da organização apenas hierárquica do trabalho nas organizações, e da medição e pagamento do trabalho com base no valor hora – no tempo). Marcados por sua intensa adaptabilidade e dinamicidade, os indivíduos da geração Z entraram no mercado de trabalho e abalaram o sistema vigente até então, visto que estes possuem novos anseios e percepções de mundo, que, frequentemente, não estão alinhados com aquilo que tradicionalmente é oferecido pelas organizações. Consequentemente, a retenção de talentos nas empresas tornou-se um grande desafio.

Diante desse novo contexto é necessário inovação, não só dos produtos oferecidos pelas empresas, mas, também, de todo o sistema de organização e gestão destas, principalmente, da gestão de pessoas. Sem isso, muito dificilmente uma organização sobreviverá e prosperará. Não obstante, infere-se que essa inovação deve ser sustentada pelo ordenamento jurídico vigente e

feita com o menor custo possível, a partir da chamada Análise Estratégica do Direito, que propõe o desenvolvimento e a implantação de estratégias jurídicas que permitam a realização eficiente dos objetivos das pessoas e organizações, preferencialmente sem conflitos e sem processos judiciais para dirimi-los.

A superação desse problema exige o uso estratégico e integrado da gestão de pessoas com ferramentas jurídicas contratuais, societárias e trabalhistas. A solução proposta para esse desafio por meio desta pesquisa é o desenvolvimento e a implantação de um plano de premiação estratégico, edificado sob os pilares da legislação vigente, sobretudo no artigo 457, § 2º da CLT. Para isso, discute-se a Análise Estratégica do Direito e as vantagens que essa proporciona para uma gestão organizacional estratégica e voltada para a concretização dos objetivos das empresas e, também, dos seus empregados.

Sob essa perspectiva, considerando-se as características inerentes aos indivíduos da geração Z e o desafio das empresas em reter estes profissionais, propõem-se a aplicação da técnica de gamificação no plano estratégico de premiação, tendo em vista que isso impulsiona os profissionais ao atingimento das metas e torna o ambiente de trabalho mais dinâmico, autônomo, flexível e, logo, mais alinhado com as necessidades do novo mercado.

Ressalta-se também a vantagem econômica inerente à implantação do plano estratégico de premiação. Isso porque, de acordo com o preconizado pelo artigo 457, § 2º da CLT, os valores pagos a título de premiação não integram o salário e, dessa forma, não ficam submetidos a nenhum encargo trabalhista e previdenciário. Assim, o plano de premiação pode ser implementado com a possibilidade de ampliação ou de restrição de suas bases, mediante a realidade do mercado e da própria organização.

E mais: os prêmios pagos aos empregados no âmbito do plano estratégico de premiação, podem ser constituídos por dinheiro, bens, produtos, serviços, e até mesmo contratos de usufruto ou de opção de compra de quotas ou de ações do empregador (que irão garantir aos profissionais da Geração Z, sentido maior de participação e de engajamento com a empresa para a qual prestam serviços).

Portanto, conclui-se que, além de ser uma ferramenta economicamente eficiente, o uso estratégico do plano de premiação está intrinsecamente alinhado com a lógica dinâmica e flexível do mercado de trabalho atual e, conseqüentemente, com as aspirações dos novos profissionais da geração Z.

6. REFERÊNCIAS

BRASIL, Consolidação das Leis Trabalhistas (1943), Capítulo II – DA REMUNERAÇÃO, Art. 457, § 2º (Redação dada pela Lei nº 13.467, de 2017). Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto-lei/del5452.htm Acessado em: 3 de nov. 2022.

CHIAVENATO, Idalberto. Gestão de Pessoas: o Novo Papel dos Recursos Humanos nas Organizações. 4. ed. São Paulo: Manole, 2014.

FIA BUSINESS SCHOOL. Gamificação: o que é, vantagens e como implementar. 29 de jul. de 2020. Disponível em: <https://fia.com.br/blog/gamificacao/#:~:text=Gamifica%C3%A7%C3%A3o%20%C3%A9%20um%20termo%20adaptado,tornar%20uma%20tarefa%20mais%20prazerosa.> Acessado em 8 de novembro de 2022.

GABRICH, Frederico. Análise Estratégica do Direito. Belo Horizonte: Análise Estratégica do Direito, 2008.

GABRICH, Frederico. Inovação Estratégica no Direito. Belo Horizonte: Inovação no Direito, 2012.

LIMA, Ranieri. Perfil das Gerações no Brasil: as gerações X, Y e Z e seus perfis políticos. São Paulo: Baraúna, 2012.

LUCARELLI, Bianca. Alto consumo de vídeos curtos indica tendência para o futuro. 30 de set. de 2021. Disponível em <<https://portaldacomunicacao.com.br/2021/09/popularidade-do-tiktok-mostra-potencia-do-dos-videos-rapidos-e-dinamicos/>>. Acessado em 18 de outubro de 2022

PICARELLI FILHO, Vicente; WOOD JR., Thomas. Remuneração Estratégica: a nova vantagem competitiva. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

REDAÇÃO. Turnover nas empresas cresceu 38%: veja como não perder os seus talentos em 2022. 13 de dez. de 2021. Disponível em: <<https://revistacapitaleconomico.com.br/turnover->

[nas-empresas-cresceu-38-veja-como-nao-perder-os-seus-talentos-em-2022/#:~:text=A%20rotatividade%20de%20funcion%C3%A1rios%20teve,Pesquisa%20de%20Consultoria%20Robert%20Half>](#). Acesso em: 19 de set. de 2022.

ROBBINS, Stephen P. Comportamento Organizacional. 11. Ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

SILVA, Patrícia A. G. de; BORGES, Maria de L. Implicações de um Cenário Multigeracional no Ambiente de Trabalho: Diferenças, Desafios e Aprendizagem. EnGPR 2013 – IV Encontro de Gestão de Pessoas e Relações de Trabalho. Brasília/DF, Nov/2013.