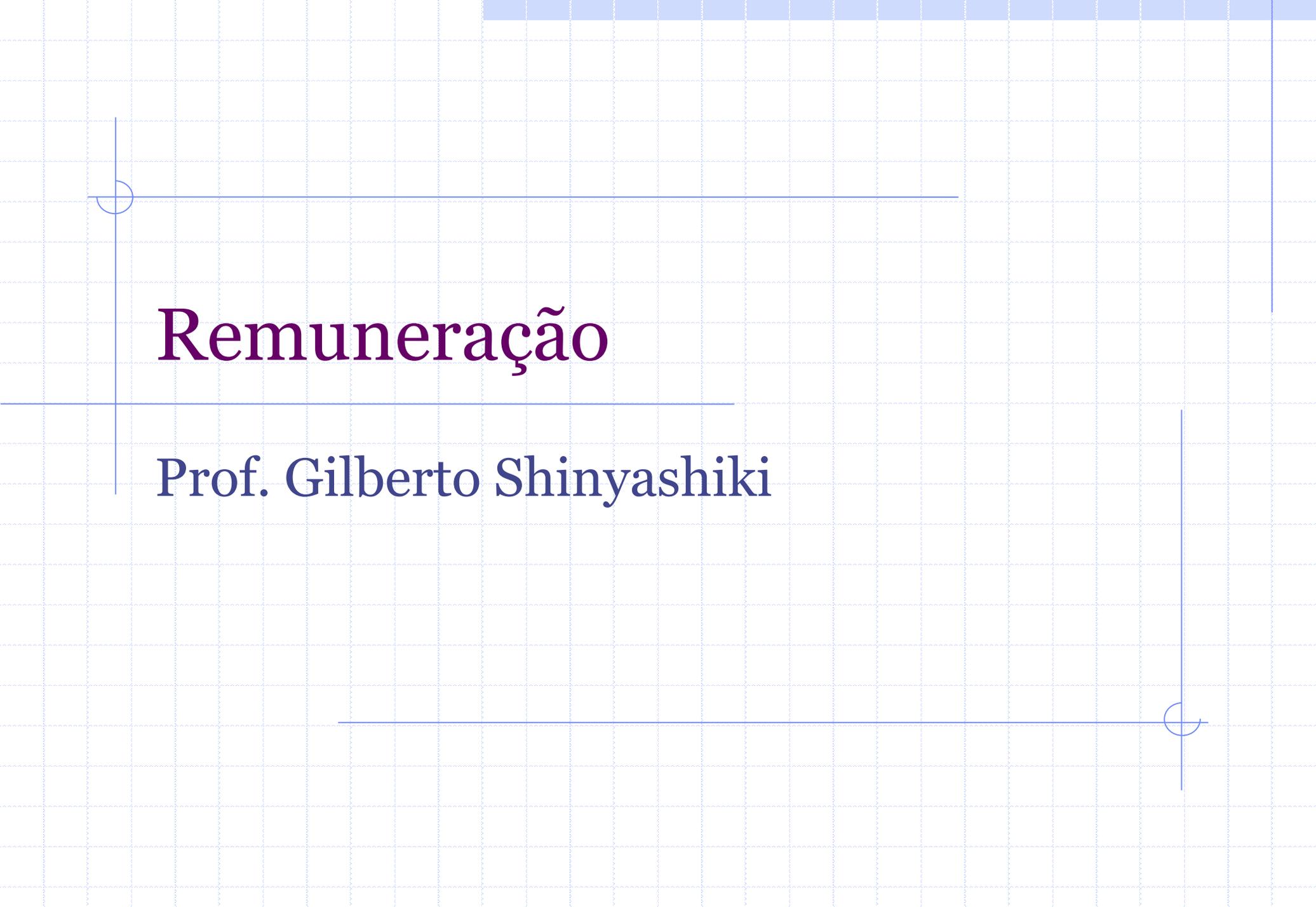
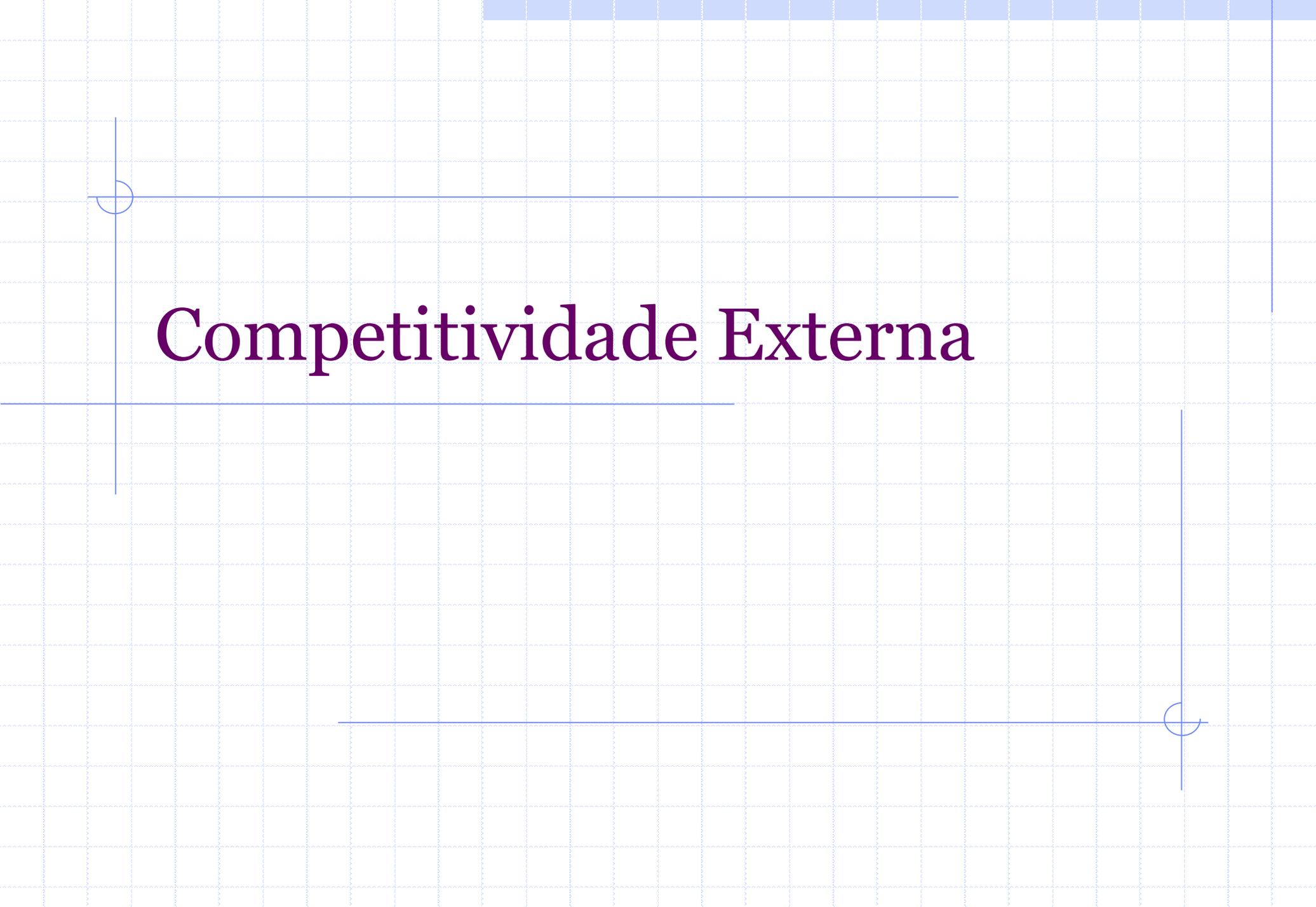


# Remuneração

Prof. Gilberto Shinyashiki





# Competitividade Externa

# Conceitos

- ◆ **Competitividade externa:** refere-se a remuneração de uma organização comparada com os seus concorrentes.
- ◆ **Nível de remuneração:** refere-se a média do conjunto de remuneração paga por um empregador.

# Competitividade

- ◆ Apesar do nível de remuneração ser o componente principal, competitividade inclui o mix de formas de remuneração (bônus, benefícios), oportunidades de carreira, treinamento, trabalhos especiais, ou a estabilidade financeira da empresa.
- ◆ Competitividade é expressa por estabelecer remuneração que são acima, abaixo ou na média do mercado.
- ◆ Foca dois objetivos: 1) controle do custo do trabalho e 2) atrair e reter empregados.

# Fatores influenciando a competitividade externa

## ◆ Fatores do mercado de trabalho

- natureza da demanda
- natureza do suprimento

## ◆ Fatores do mercado de produtos

- grau de competição
- Nível de demanda do produto

## ◆ Fatores organizacionais

- Indústria, estratégia, tamanho, gerência

# Como funcionam os mercados?

- ◆ empregadores buscam maximização do lucro
- ◆ recursos humanos são homogêneos e portanto intercambiáveis
- ◆ os valores da remuneração refletem todos os custos associados com o emprego (benefícios e treinamento)
- ◆ os mercados dos empregadores são competitivos portanto não existe vantagem de um empregador pagar acima ou abaixo do valor de mercado.

# Modificações da Demanda de trabalho

## Porque um empregador paga mais que o mercado?

- ◆ diferencial de Remuneração:
  - vantagens - desvantagens = melhor vantagem líquida
- ◆ Exemplos de fatores negativos:
  - São necessário mais tempo e despesas maiores para adquirir as habilidades e experiência exigidas para o trabalho
  - Segurança no emprego é precária
  - Condições de trabalho são desagradáveis
  - Chances de sucesso são pequenas
- ◆ Consequência: Remuneração deve superar estas características

# Modificações da Demanda de trabalho

## Porque um empregador paga mais que o mercado?

- ◆ teoria do salário eficiente: maior salário
  - atrai empregado mais eficiente
  - menor turnover
  - menor n<sup>o</sup> de demissões por “desídia” pelo custo de ser demitido
  - menor quantidade de supervisores
- ◆ Consequência: seleção dos melhores e estruturar o trabalho para tirar a vantagem de ter os melhores

# Demanda de trabalho

## Porque um empregador paga mais que o mercado?

- ◆ Sinalização: empregador desenha políticas de remuneração como parte da estratégia que sinaliza tanto para o atual como para o futuro empregado que tipos de comportamentos são esperados
  - Bônus, variável, benefícios, outras características
- ◆ Consequência: Remuneração refletir as estratégias e objetivos

# Modificações da Oferta do trabalho

Teoria	Projeção	Consequências
Salário de Reserva	Candidatos não aceitam trabalhos que paguem abaixo de um determinado valor, não importando a atratividade de outras características	Nível de salário afeta capacidade de recrutar
Capital Humano	O valor das competências individuais é uma função do tempo necessário para adquiri-las	Salário mais alto é necessário para atrair pessoas para treiná-las para tarefas mais difíceis
Competição pelo Trabalho	Trabalhadores competem com suas qualificações por trabalhos com os valores estabelecidos	Conforme a dificuldade de contratação aumenta, empregadores devem esperar gastar mais para treinar novos empregados

# Limitações do modelo de oferta e demanda

- ◆ grau de competição entre compradores e vendedores não é ideal
- ◆ estratégias organizacionais

# Fatores do mercado do produto e habilidade de pagar

- ◆ **Demanda do produto:** faturamento e custo da folha
- ◆ **Grau de competição:** margem do produto
- ◆ **Fatores organizacionais**
  - indústria
  - tamanho do empregador
  - estratégia organizacional
  - gerente
- ◆ **Outros**
  - Ocupação
  - Geografia
  - Competidores no mercado de produto
    - ◆ % do custo do trabalho
    - ◆ demanda é responsável por mudanças em preço
    - ◆ oferta de trabalho não é sensível a mudança de salário
    - ◆ habilidades específicas para o mercado de produto

# Opções de políticas de remuneração

- ◆ pagar igual a competição
- ◆ liderar
- ◆ pagar abaixo do mercado

# Pagar com o mercado (match)

## ◆ motivos

- não acompanhar o mercado causa insatisfação
- limita capacidade de recrutamento
- manter o custos de pessoal próximos ao do mercado

## ◆ dificuldade em manter o empregador com vantagem competitiva no mercado

# Liderar o mercado (lead)

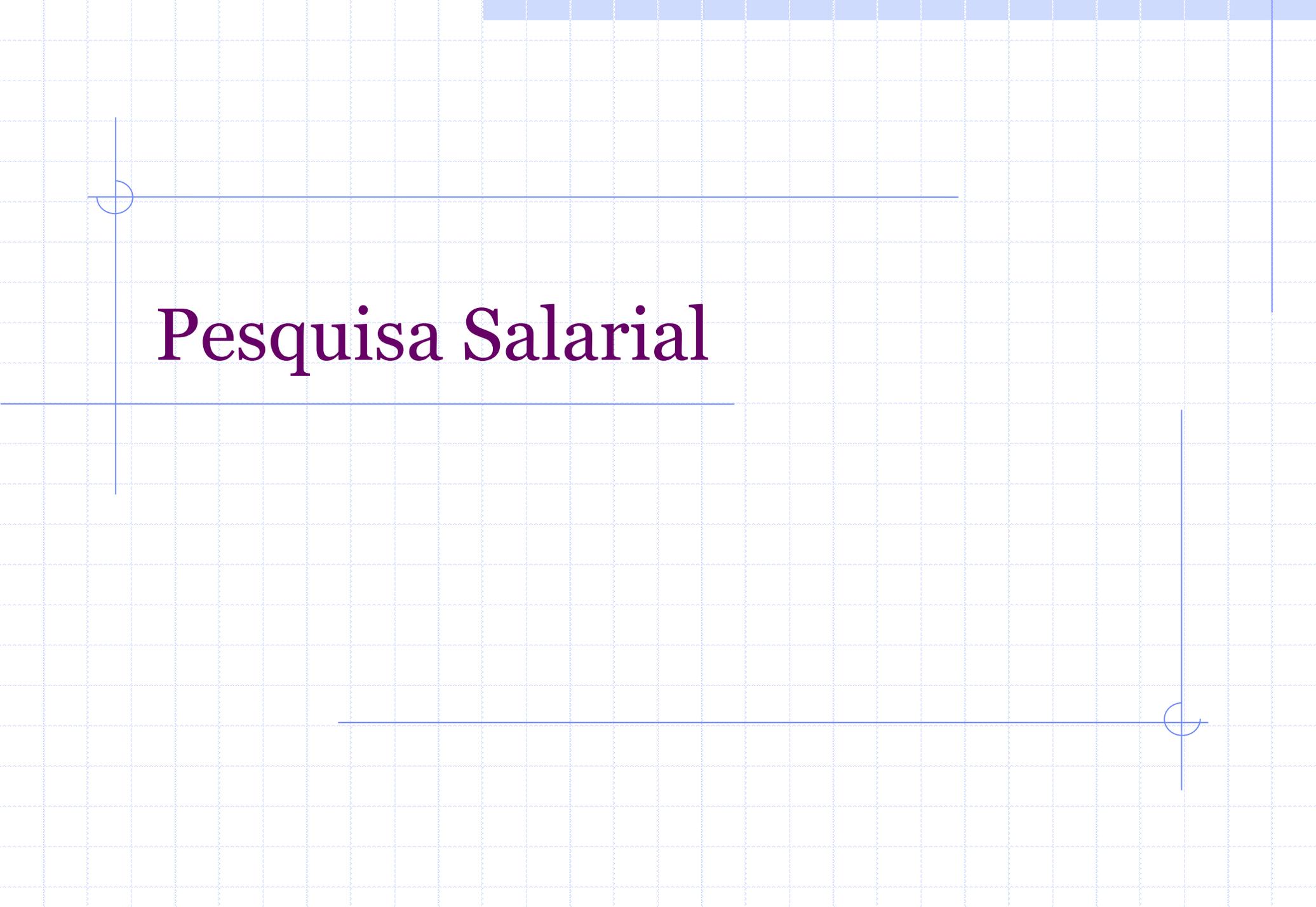
- ◆ maximiza a capacidade de atrair e reter empregados de qualidade
- ◆ minimiza a insatisfação do empregado com salário
- ◆ compensa fatores menos atrativo do trabalho
- ◆ cuidado para não achatam a curva de salário
- ◆ cuidado, verificar se isso gera mais produtividade

# Pagar abaixo do mercado (lag)

- ◆ dificulta atrair empregados potenciais
- ◆ compensar com outros aspectos do trabalho
- ◆ vai obrigar a empresa a pagar o valor de mercado a qualquer momento
- ◆ Políticas híbridas
  - diferentes políticas
  - salário base e variáveis

# Consequências das decisões

- ◆ contém custos de operação
- ◆ aumenta a qualificação dos candidatos
- ◆ aumenta experiência e qualidade
- ◆ reduz turnover voluntário
- ◆ reduz despesas relacionadas com paralisações de trabalho

The background is a light blue grid. A solid blue horizontal line is positioned near the top, and another solid blue horizontal line is positioned near the bottom. A solid blue vertical line is on the left side, and another solid blue vertical line is on the right side. At the top-left corner, there is a blue L-shaped line with a small semi-circle at the corner. At the bottom-right corner, there is a blue L-shaped line with a small semi-circle at the corner.

# Pesquisa Salarial

# Desenhando a estrutura de remuneração

## ◆ Decisões

- estabelecer a política de remuneração
- determinar os assuntos a serem cobertos na pesquisa
- desenhar e realizar a pesquisa
- interpretar e aplicar os resultados da pesquisa
- desenhar graus, faixas, pisos e incentivos
- ajustar a estrutura para balancear considerações externas e internas e contribuições dos empregados

# Pesquisa salarial

- ◆ Quais informações coletar?
  - sobre a natureza da organização sobre o sistema de Remuneração total
  - dados sobre a remuneração de cada ocupante do cargo em estudo
- ◆ precisão dos dados
  - estrutura salarial x cargos
- ◆ Interpretar e aplicar os resultados da pesquisa
  - verificar os dados
  - nivelamento: cargos similares mas não idênticos, os dados podem ser ponderados para nivelar

# Critérios para a seleção dos cargos

Seleção dos cargos	Número não excessivo	
	Universais	Representativos interna e externamente
		Específicos
		Que não apresentam grande variedade de tarefas
Representativos de todas as classes da estrutura salarial		

# Seleção das empresas a serem pesquisadas

Critério de seleção das empresas	Número de empresas	Entre 10 e 20 empresas
	Mesmo porte	
	Concorrentes	Mesmo ramo de atuação ou que empregam profissionais semelhantes
	Mesma região geográfica	
	Organizadas	Projetam imagem positiva e pagam salários competitivos

# Modelo de gabarito de resposta

Cargo: _____			Jornada de trabalho: _____		
Frequência	Salário Nominal	Adicionais salariais (valor mensal) total			Remuneração (salário+ adicionais)
		Gratificação	Participação nos lucros	Outros adicionais	

# Resumo do caderno da coleta de dados

Conteúdo do caderno de coleta de dados	Apresentação	Instruções para preenchimento da pesquisa
		Relação das empresas participantes
		Relação dos cargos pesquisados
	Descrição simplificadas e com as especificações: instrução, conhecimentos e experiência	
	Organograma(cargos executivos)	
	Gabarito para resposta – informações sobre remuneração	
	Gabarito para resposta-informações sobre data-base e últimos reajustes coletivos	
	Gabaritos para resposta – informações sobre benefícios e política salarial	

# Pesquisa salarial - estatística

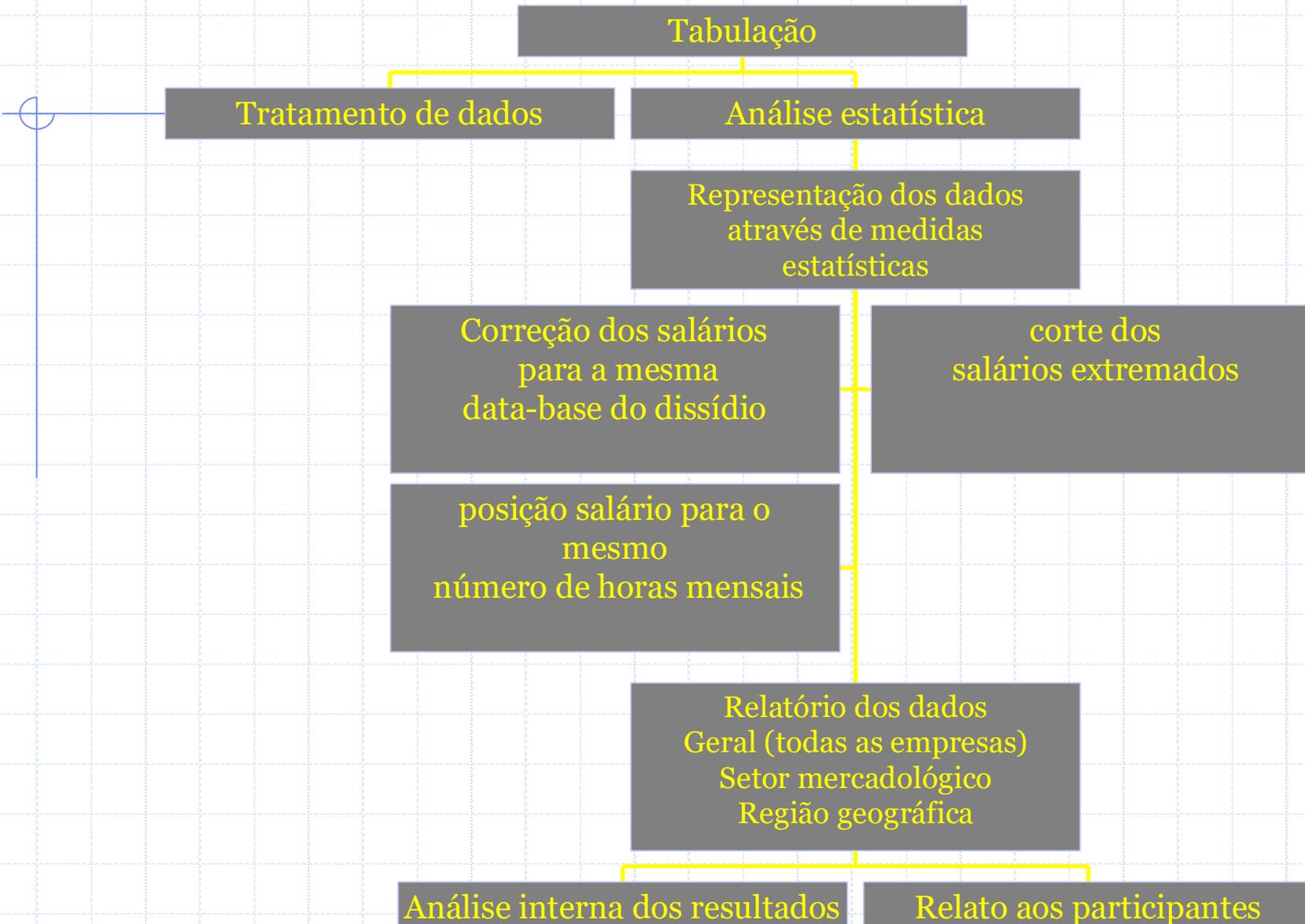
## ◆ Análise típica

- distribuição de frequência: observar não conformidade, formato
- tendência central: média aritmética, média ponderada, mediana
- dispersão: em torno da média
- quartis e percentis

# Primeiro modelo de apresentação da tabulação da pesquisa salarial

<b>CARGO:</b> Secretária						
Dados ajustados para Maio/2006			Data da realização abril/maio/2006			
<del>Dados do mercado</del>						
<b>Empresa</b>		<b>Freqüência</b>		<b>Remuneração média</b>		
1		1		4.454		
4		6		4.760		
3		8		5.038		
2		5		5.240		
5		16		5.319		
Mercado Geral – Dados da remuneração						
<b>Freqüência total</b>	<b>Média</b>	<b>1°decil</b>	<b>1°quartil</b>	<b>mediana</b>	<b>3°quartil</b>	<b>9°decil</b>
36	5.128	4.693	4.953	5.181	5.354	5.479
DADOS DA EMPRESA PESQUISADORA – Dados da remuneração						
<b>Freqüência total</b>	<b>Média</b>	<b>1°decil</b>	<b>1°quartil</b>	<b>mediana</b>	<b>3°quartil</b>	<b>9°decil</b>
5	4.900	4.750	4.800	4.950	5.150	5.200

# Tabulação dos dados da pesquisa salarial



# Dados salariais do cargo de secretária coletados nas empresas A, B, C, D e E

EMPRESAS	A		B		C		D		E	
	F	R	F	R	F	R	F	R	F	R
<b>DADOS DE FREQUÊNCIA (FREQ.) E REMUNERAÇÃO (REM.)</b>	2	3,80	1	3,75	1	4,80	1	2,80	1	5,00
	1	4,20	2	3,90	2	4,90	1	4,00	2	5,10
	1	4,40	2	4,05	3	5,10	2	4,50	3	5,20
			1	5,85	2	5,20	3	4,70	4	5,30
					1	6,00	1	4,90	3	5,40
									2	5,60
									1	5,70
<b>Jornada de trabalho</b>	240		180		240		240		240	
<b>Data do dissídio</b>	setembro		novembro		novembro		outubro		novembro	

# Correção carga horária e data base

$$\frac{3,75 \times 240}{180} = 5,00$$

<b>Meses</b>	<b>IPC %</b>	<b>IPC / 100 + 1</b>
Set	1,47	1,0147
Out	2,00	1,0200

# Dados salariais do cargo de secretária coletados nas empresas A, B,C, D e E, para 240 horas e data base

EMPRESAS	A		B		C		D		E	
	F	R	F	R	F	R	F	R	F	R
<b>DADOS DE FREQUÊNCIA (FREQ.) E REMUNERAÇÃO (REM.)</b>	2	3,93	1	5,00	1	4,80	1	2,86	1	5,00
	1	4,35	2	5,20	2	4,90	1	4,08	2	5,10
	1	4,35	2	5,40	3	5,10	2	4,59	3	5,20
			1	7,80	2	5,20	3	4,79	4	5,30
					1	6,00	1	5,00	3	5,40
									2	5,60
									1	5,70
<b>Jornada de trabalho</b>	240		180		240		240		240	

# Corte dos valores extremados

◆ Média

◆ Desvio Padrão

◆ Critérios

- Igual ou inferior a 5% = manter os dados
- Entre 5,1 e 15% = dois desvios padrões
- 15,1 e 35% = corte de um desvio padrão
- Acima de 35% = rever a amostra

# Corte dos dados extremados e remunerações resultantes da amostra. Média 5,06 e DP= 0,1368

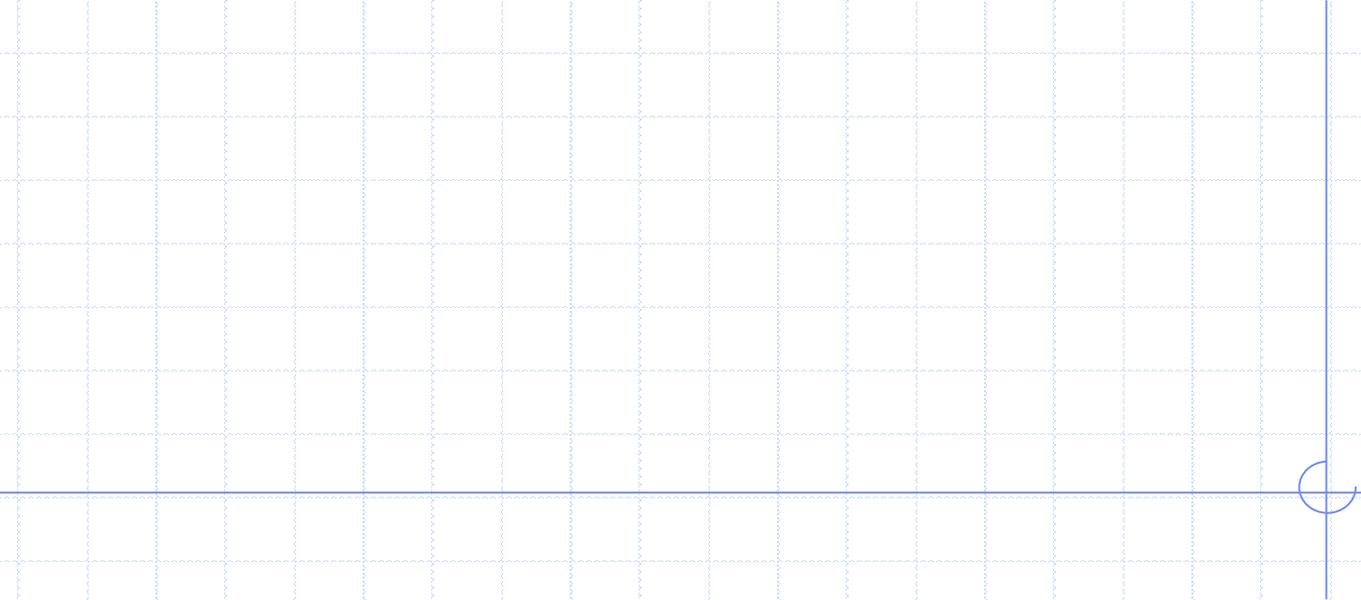
Frequência	Remuneração	Parâmetros para o corte dos dados extremados
1	2,86	Dado cortados
	<b>3,68</b>	<b>(parâmetro para corte de mínimo)</b>
2	3,93	Amostra resultante
1	4,08	
1	4,37	
1	4,55	
2	4,59	
3	4,79	
1	4,80	
2	4,90	
3	5,00	
5	5,10	
7	5,20	
4	5,30	
5	5,40	
2	5,60	
1	5,70	
1	6,00	
	<b>6,44</b>	
1	7,80	Dado cortado

# Cargo Secretária

<b>1º Decil</b>	<b>4,37</b>
<b>1º Quartil</b>	<b>4,81</b>
<b>Mediana</b>	<b>5,10</b>
<b>3º Quartil</b>	<b>5,29</b>
<b>9º Decil</b>	<b>5,55</b>
<b>Média</b>	<b>5,05</b>
<b>Classe Modal</b>	<b>4,965 a 5,310</b>
<b>Freqüência</b>	<b>41</b>



# Estrutura salarial



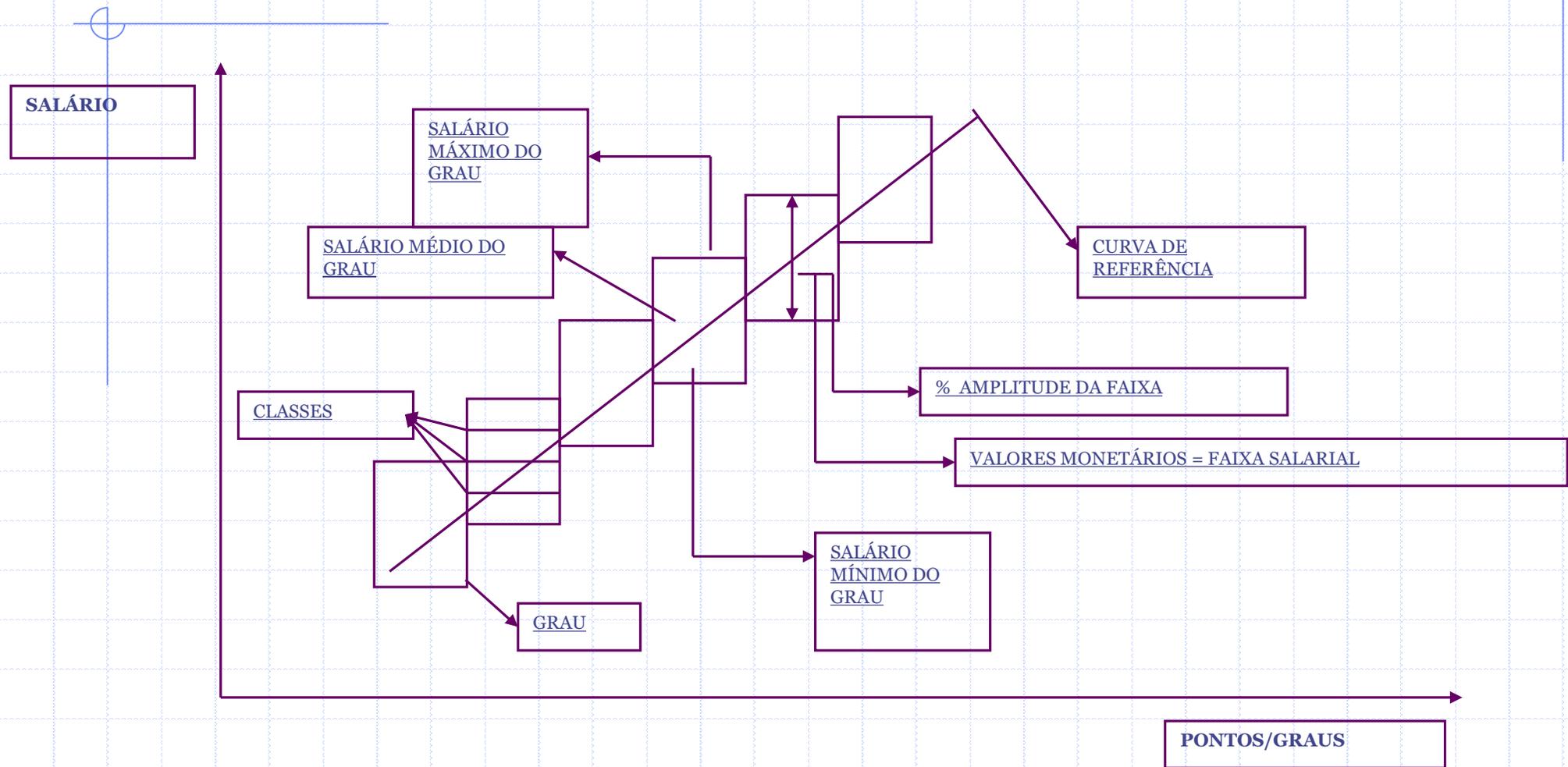
# Definição dos termos empregados na estrutura salarial

<b>Termos</b>	<b>Definição</b>
<b>Estrutura salarial</b>	Organização de uma progressão salarial em função da crescente valorização dos cargos, resultante do processo de avaliação.
<b>Curva de referência</b>	Linha resultante da equação de regressão obtida pelo processo de ajustamento entre salário e avaliação dos cargos.
<b>Grau</b>	Resultante de um agrupamento de cargos equivalentes e que terão tratamento salarial igual
<b>Salário máximo do grau</b>	Referência do maior salário do grau (máx. da faixa salarial do grau)

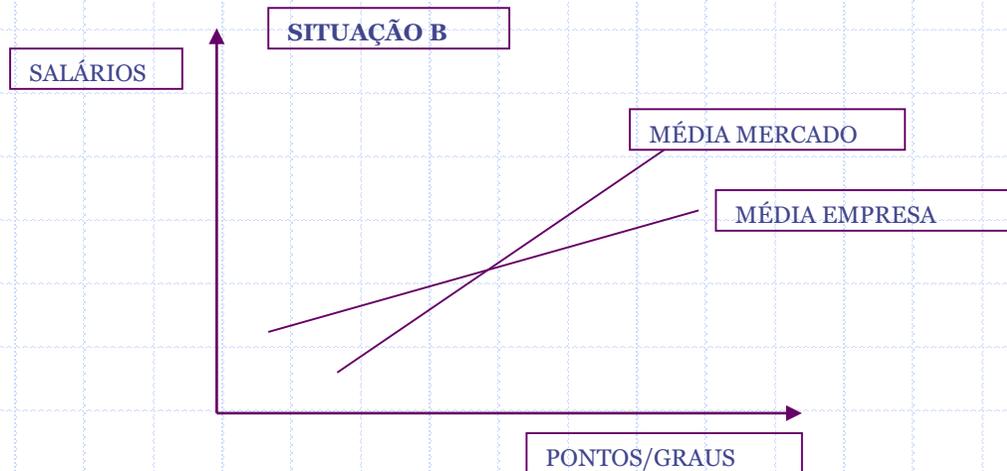
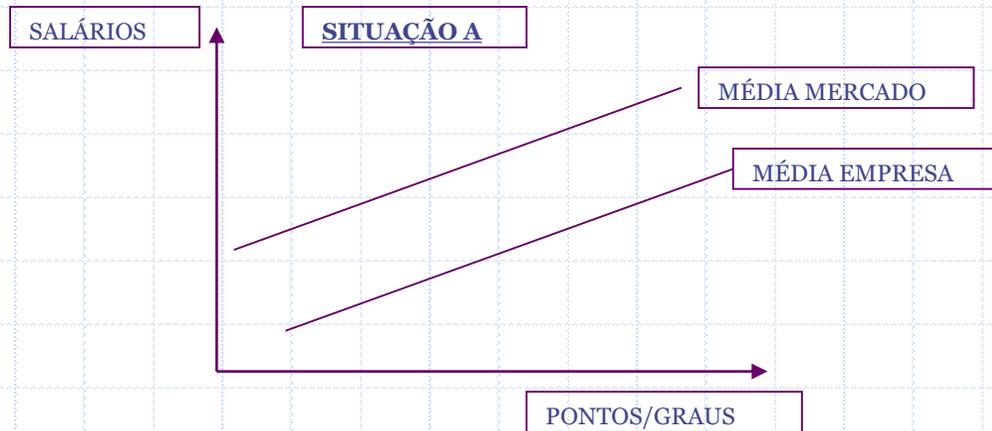
# Definição dos termos empregados na estrutura salarial

<b>Termos</b>	<b>Definição</b>
<b>Salário mínimo do grau</b>	Referência do menor salário do grau (mín. da faixa salarial do grau)
<b>Salário médio do grau</b>	Média entre os salários máximo e mínimo (valor da curva de referência no grau)
<b>Amplitude da faixa</b>	Diferença percentual entre os salários máximo e mínimo do grau
<b>Faixa salarial do grau</b>	Amplitude da correção monetária entre os salários máximo e mínimo do grau
<b>Classes salariais</b>	Passos para a progressão salarial do colaborador, no grau.

# Representação gráfica dos termos colaboradores na estrutura salarial



# Curvas referenciais – mercado x empresa



# Estrutura interna e valores pagos no mercado

- estrutura internamente consistente
- competitividade externa
- ◆ Calculando a linha de política de remuneração
  - corrigir os valores (horas, data base, corte dos extremos)
  - construir a linha de salários do mercado
    - ◆ distribuição do mercado , análise de regressão
    - ◆ índice de mercado: dividir o salário atual x mercado
      - escolha política
      - natureza do cargo
      - dados da pesquisa
  - atualizar os dados da pesquisa
    - ◆ mudanças dos competidores e ajustes de salários
  - traduzir a política em prática

# Estrutura Salarial – Método de Pontos 1

- ◆ Passo 1 -Cálculo do ajustamento da curva de referencia.
  - Análise de regressão gera a equação da reta resultante do melhor ajustamento entre salário e pontos
  - Ex.:  $y = -6,4 + 0,061x$

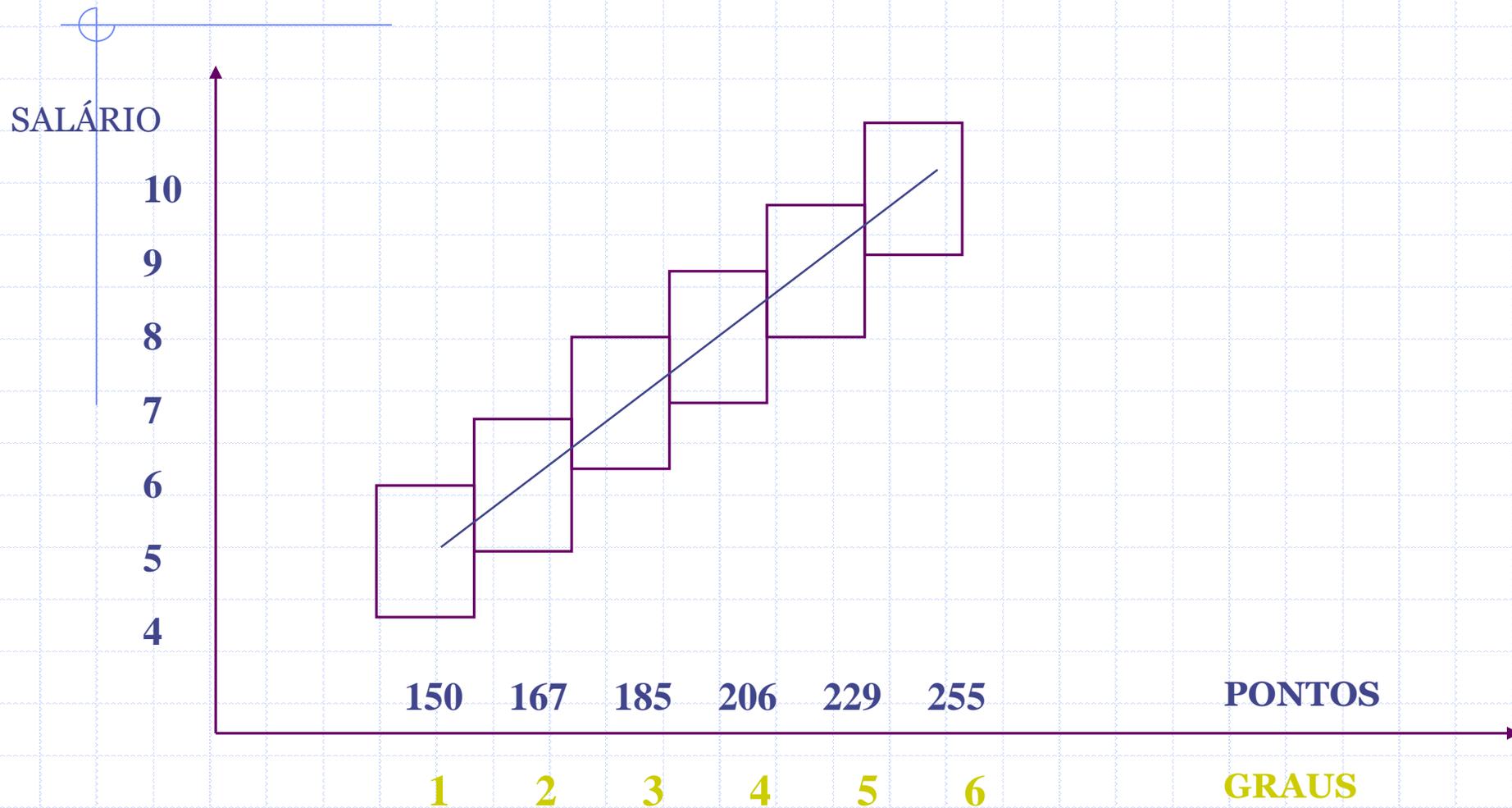
# Estrutura Salarial – Método de Pontos 2

## ◆ Passo 2 – Determinação do número de graus do plano

- Dez a quinze.
- Vários planos pode ser maior
  - ◆ Sobreposição de faixa
- Ex.: cargos avaliados entre 150 e 350. Graus 8. Calcular por progressão aritmética ou geométrica

$$q = \sqrt[n-1]{\frac{a_n}{a_1}} \Rightarrow q = \sqrt[8]{\frac{350}{150}} = 1,112$$

# Faixas Salariais do plano para o método de pontos



# Desenhando faixas salariais

## ◆ Motivos externos

- variação de qualidade (habilidades, experiência) dos indivíduos no mercado
- reconhecimento das diferenças do valor relacionado com a produtividade dos empregados devido as variações de qualidade

## ◆ Motivos internos

- reconhecer variação individual de desempenho
- expectativas do empregado de aumento no tempo

## ◆ Construindo faixas

- desenvolver graus: grupos de diferentes cargos que são considerados idênticos para fins de remuneração

# Desenhando faixas salariais

- estabelecer faixas
  - ◆ ponto médio é onde a linha de remuneração corta cada grau - mercado, ponto de controle
- variação
  - ◆ executivo - 60 a 120%
  - ◆ profissional e gerencial - 35 a 60%
  - ◆ escritório e produção - 10 a 25%
- variação
  - 75th a 25th percentil
  - inclui 75% da variação da pesquisa
  - tempo para se tornar competente

# Desenhando faixas salariais

## ◆ Cálculo

- mínimo = ponto médio / [100% + (1/2 amplitude da faixa)]
- máximo = mínimo + (amplitude da faixa x mínimo)
- Exemplo: ponto médio \$10.000,00 e amplitude 30%
  - ◆ mínimo = \$10.000 / (1 + 0.15) = \$ 8.695,00
  - ◆ máximo = \$ 8.695 + (0.30 x 8.695) = \$ 11.304,00

## ◆ Sobreposição das faixas

# Broadbanding

## ◆ Broadbanding: poucos graus

- flexibilidade, estrutura baseada em habilidade, incentiva crescimento cross-funcional
  - ◆ 2 vezes mais tradicional usa ponto médio
  - ◆ mudanças = 3 a 8 vezes
- preço de uma banda
  - ◆ pode ser mais cara
  - ◆ no lugar de pontos usa zonas
- desvantagens:
  - ◆ pouco controle
  - ◆ favoritismo

## ◆ Compressão: diferencial de pagamento se tornam pequenos