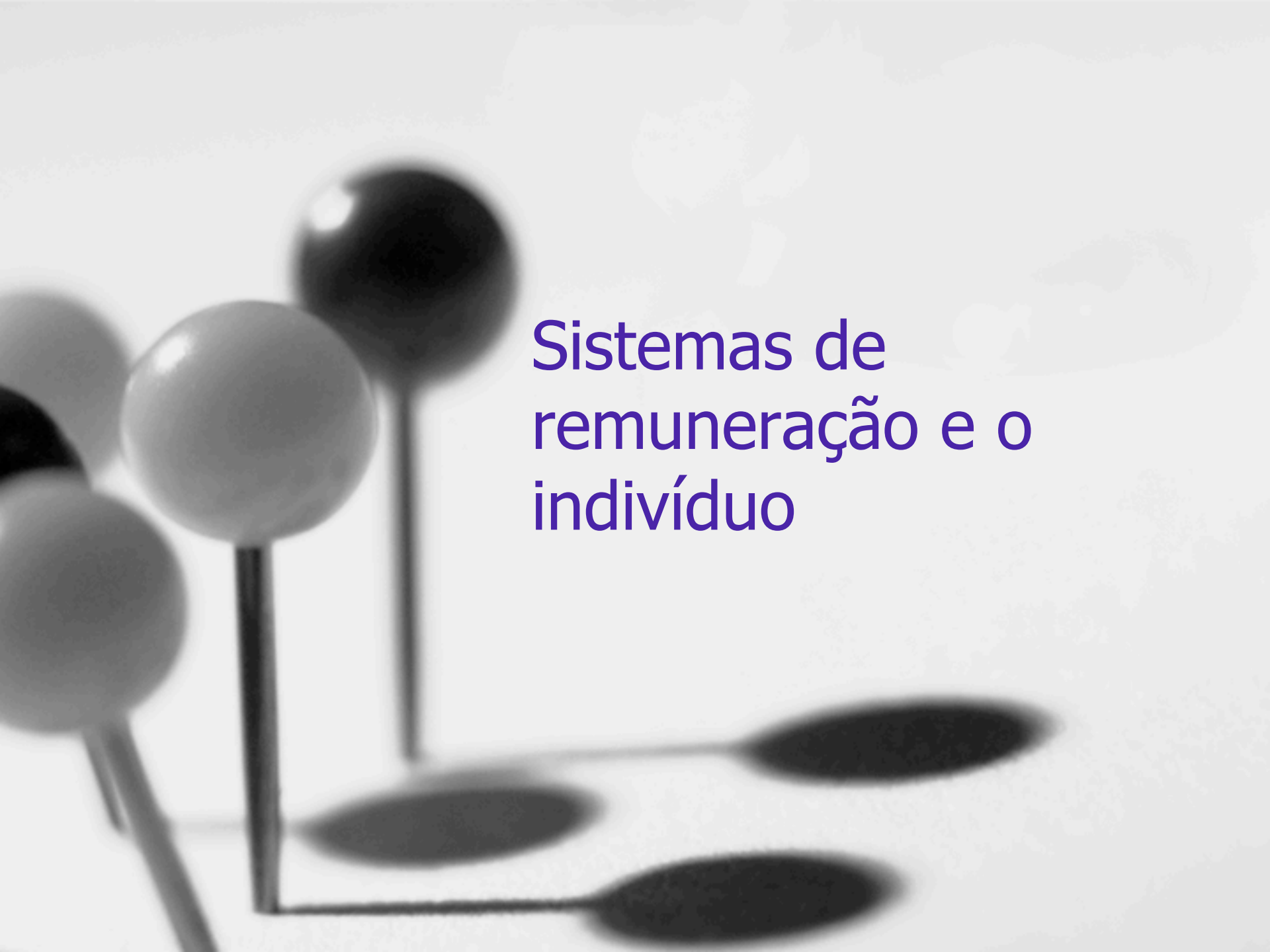




Compensação

Introdução

INSIRA O
LOGOTIPO
AQUI



Sistemas de remuneração e o indivíduo

Motivação do desempenho

- significativo impacto na motivação
- poder motivador do dinheiro x desenhar um sistema de remuneração que motive o desempenho
- capacidade de identificar e medir o desempenho que ela quer motivar e a estratégia deve direcionar as decisões sobre os desempenhos que serão recompensados e como eles serão medidos

Identificar as recompensas valorizadas

- Ofereça algo de valor significativo
- Não existe nada automaticamente valioso dentre as coisas que as pessoas procuram na organização

Vínculo da recompensa com o desempenho

- Conexão entre a remuneração e seu desempenho
- Proximidade temporal entre o desempenho e a recompensa
- Credibilidade da relação entre recompensa e desempenho = sistema de remuneração público

Estabelecer objetivos de desempenho

- nível de desempenho ser percebido como exeqüível

Motivação e punição

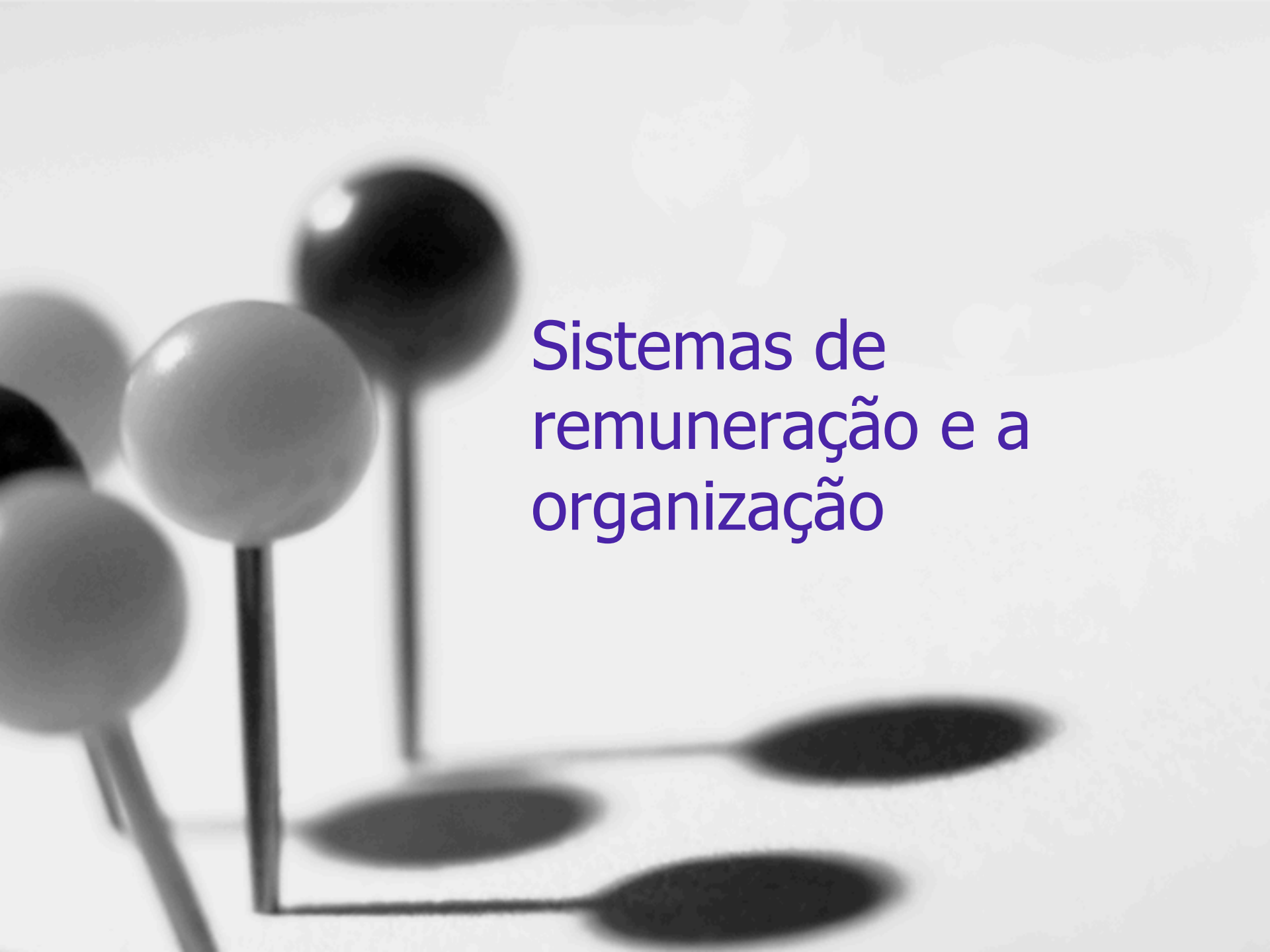
- conseqüências de um eventual fracasso
- recompensa para o sucesso é pequena e incerta enquanto que a punição para o fracasso é fatal e certa

Motivar o desenvolvimento de conhecimentos e habilidades

- O sistema de recompensa de uma organização é um dos determinantes mais poderosos dos tipos de habilidades que os indivíduos irão tentar desenvolver
- ir além de simplesmente pagar as pessoas pelos cargos que elas ocupam; oferecer incentivos que claramente desenvolvam as habilidades que irão dar a vantagem competitiva da organização no mercado.

Desenvolvendo atratividade e capacidade de retenção

- motivar os comportamentos orientados para a filiação.
- as organizações que oferecem as recompensas mais valorizadas tendem a ter os melhores índices de atração e retenção.
- O nível de satisfação com o salário é um indicador da probabilidade das pessoas deixarem o emprego.
- dois tipos de comparações : interna e externa à organização



Sistemas de remuneração e a organização

Influenciar a estrutura organizacional

- grau de diferença que pessoas em diversas partes da organização são tratadas no tocante a recompensas que recebem.
- sistemas que tratam pessoas ou grupos diferentemente tendem a diferenciar a organização e podem causar comportamentos diferentes nos indivíduos e grupos.

Modelar a cultura organizacional

- crenças sobre o que é recompensado na organização, o que é valorizado, o quanto a organização é justa e como as pessoas são tratadas

Manter os objetivos de custos

- custo do salário por empregado deve ser mais baixo que o dos concorrentes x custo de pessoal em comparação ao volume e qualidade do produtos e serviços produzidos



Compensação

Conceitos e Objetivos

Compensação

- **Intrínseca** – reflete o estado psicológico do empregado resultante do desempenho do seu trabalho
- **Extrínseco** – recompensas monetárias e não monetárias

Compensação intrínseca (1)

- **Variedade de habilidades:** o grau que o cargo requer da pessoa para realizar as tarefas e envolve o uso de um número diferentes de habilidades e talentos
- **Identidade da trabalho:** o grau que o cargo é importante para outros, tanto dentro como fora da empresa
- **Significado do trabalho:** o grau que o cargo tem impacto na vida ou trabalho dos outros

Compensação intrínseca (2)

- **Autonomia:** a quantidade de liberdade, independência e discreção que o empregado tem em determinar como o trabalho é feito
- **Feedback:** o grau que o cargo ou empregador proporciona ao empregado com informação clara e direta sobre os resultados do trabalho e do desempenho

Compensação intrínseca (3)

Características do cargo		Estado Psicológico		Benefícios para o empregador
Variedade de Habilidades Identidade do trabalho Significado do trabalho	→	Experimenta trabalho significativo	→	Baixo turnover Baixo absenteísmo
Autonomia	→	Experimenta responsabilidade pelos resultados do trabalho	→	Desempenho superior
Feedback		Ganha conhecimento com os resultados das atividades do trabalho		Maior satisfação no trabalho

Compensação Extrínseca

- Compensação se refere a todas as formas de retornos financeiros e serviços tangíveis e benefícios que os empregados recebem como parte da relação de emprego.

Componentes do sistema de compensação

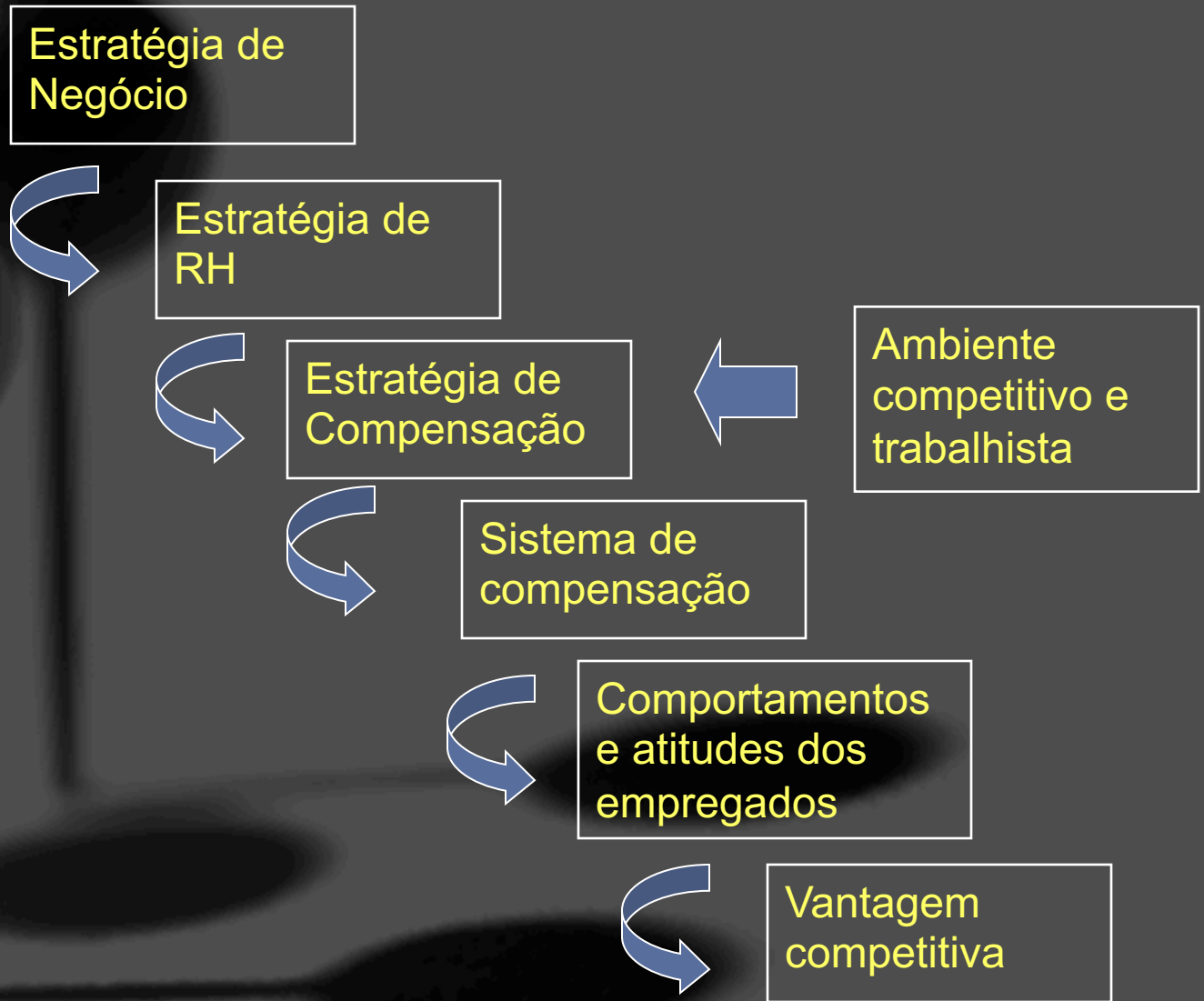
As formas básicas são:

- **Remuneração fixa:** Salário base (por habilidade ou cargo)
- **Remuneração indireta:** benefícios
- **Remuneração variável:** Mérito, peças, bônus, planos de incentivo, comissão
- **Formas especiais de recompensa:** Participação em lucros, resultados

Objetivos básicos de um sistema de compensação

- **Objetivo de eficiência:** ligados ao sucesso do negócio
- **Equidade:** reconhecer tanto as contribuições de cada empregado e necessidades dos empregados.

Perspectiva Estratégica



Decisões de política de compensação

- **Consistência Interna:**
- **Competitividade externa:**
- **Contribuições do empregado:** refere-se a ênfase dada ao desempenho.
- **Administração:** avaliar como o sistema está funcionando, comunicar com empregados e avaliar se o sistema está atingindo seus objetivos.

Consistência Interna

- refere-se a relação entre a estrutura de remuneração e o desenho da organização e do trabalho.
- Foca a atenção na importância de desenhar uma estrutura de remuneração que apoie as relações e pressões internas da organização: estrutura organizacional, fluxo do trabalho, similaridades e diferenças do trabalho e dos empregados que o desempenha

Consistência Interna

- foca no alinhamento das estrutura de pagamento com os comportamentos dos empregados que são coerentes com os objetivos do negócio e garantem que os empregados acreditem que a remuneração é justa.

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.

Modelo de Remuneração

POLÍTICAS



TÉCNICAS COMPENSAÇÃO



OBJETIVOS

Consistência
Interna



1. Análise	3. Avaliação
2. Descrição	4. Estrutura

Competitividade
Externa



1. Mercado	3. Políticas
2. Pesquisa	4. Estrutura

Contribuição
Empregados



1. Experiência	3. Mérito
2. Desempenho	4. Incentivo

Administração



1. Planejamento	3. Comunicação
2. Orçamento	4. Avaliação

Eficiência

- Desempenho
- Qualidade
- Cliente
- Custo

Equidade

Conformidade

Estrutura de Remuneração

- **Níveis:** natureza hierárquica, reflete a estrutura e fluxo do trabalho
- **Diferenciais:** paga-se mais para trabalhos que exigem mais qualificação para serem realizados, em piores condições e cujo input é mais desejado.
- **CrITÉrios:** 1) o trabalho realizado; 2) as técnicas ou competências exigidas ou 3) resultados do trabalho

Conseqüências da estrutura de remuneração Interna

- Aumenta experiência
- Aproveita treinamento
- Reduz turnover
- Facilita a progressão na carreira
- Facilita desempenho
- Reduz reclamações relativas a remuneração
- Reduz greves relativas a remuneração