



# Remuneração Variável

---

Prof. Gilberto Shinyashiki

# Remuneração motiva comportamento?

- 663 empresas: ganha \$2,34 para cada \$1.
- 40 em 42 estudos mostram aumento de desempenho vinculado a pagamento por performance
- 841 empresas participação em lucro aumenta performance em 18 a 20%.
- aumento de 1,5% no ROA para cada 10% de aumento de bônus.

# Planos de pagamento por desempenho

---

- Bônus – individual e não aumenta a base
- Ex.: Prêmio por realização
- Pagamento por Mérito. Caro e eficiência duvidosa

## Composição da remuneração

*O peso de salário-base, benefícios e bônus nos ganhos, por nível hierárquico*

### Presidência

Incentivo de curto prazo	42%
Salário base	40%
Incentivo de longo prazo	11%
Benefícios	7%

### Diretoria

Salário base	57%
Incentivo de curto prazo	24%
Benefícios	14%
Incentivo de longo prazo	5%

## Composição da remuneração

*O peso de salário-base, benefícios e bônus nos ganhos, por nível hierárquico*

### Alta Gerência

Salário base	64%
Incentivo de curto prazo	19%
Benefícios	17%

### Gerência

Salário base	67%
Benefícios	17%
Incentivo de curto prazo	16%

### Operacional

Salário base	52%
Benefícios	43%
Incentivo de curto prazo	5%

## Quanto os bônus cresceram

*Número de salários extras pagos entre 1999 e 2006  
por nível hierárquico*

### Diretoria

3	3,8	3,6	4,5	5,8
1999	2001	2003	2005	2006

Crescimento: **93%**

### Alta Gerência

2,2	2,6	2,5	3,3	4
1999	2001	2003	2005	2006

Crescimento: **82%**

### Gerência

1,7	2	2	2,5	3,1
1999	2001	2003	2005	2006

Crescimento: **82%**

# Desenhando um sistema de pagamento por performance

- Eficiência
  - Estratégia
  - Estrutura
    - Padrões
    - Objetivos
    - Medidas
    - Elegibilidade
    - Financiamento
- Equidade
- Conformidade Legal

# Características de um plano de incentivos

- **Estratégia:** o plano suporta os objetivos da empresa
- **Padrões:** montado em cima de resultados substanciais
- **Objetivos:** o empregado pode perceber como seu comportamento afeta sua habilidade de realizar os objetivos
- **Medidas:** o empregado sabe as medidas que serão usadas para avaliar sua performance
- **Elegibilidade:** Quem pode receber os incentivos
- **Financiamento:** o programa será financiado pelo resultado extra gerado além dos padrão definido?

# Planos de pagamento por desempenho individual

---

- Tipos de planos de incentivo individual- vinculados a um objetivo pré-estabelecido.
- Dimensões
  - Método de determinação da taxa
  - Relação entre produção e salários

# Planos de pagamento por desempenho

		MÉTODO DE DETERMINAÇÃO DA TAXA	
		Unidades de produção por período de tempo	Período de tempo por unidade de produção
RELAÇÃO ENTRE PRODUÇÃO E SALÁRIOS	Constante em função do nível de produção	(1) Plano direto	(2) Tempo padrão
	Variável em função do nível de produção	(3) Sistema de taxa diferencial Sistema múltiplo de taxa de produção	(4) Método 50-50

# Tipos de planos de incentivo individual

- Célula 1
  - facilmente entendido e aceito
  - Determinação do tempo
- Célula 2
  - Operações de ciclo longo e não repetitivas e que exigem muitas habilidades
- Célula 3
  - Incentivos variáveis por volumes de produção
- Célula 4
  - Distribuição do ganho de produtividade

# Incentivos variáveis por volumes de produção

Padrão de produção: 10 unidades por hora				
Salário padrão: \$5,00 por hora				
Taxa por produção				
Produção	Sistema de taxa diferencial	Salário	Sistema múltiplo de taxa de produção	Salário
7 por hora	,50 unidade	\$3,50	,50 unidade	\$3,50
8	,50 unidade	\$4,00	,50 unidade	\$4,00
9	,50 unidade	\$4,50	,60 unidade	\$5,40
10	,50 unidade	\$5,00	,60 unidade	\$6,00
11	,50 unidade	\$5,50	,70 unidade	\$7,70
12 ou +	Calculado da mesma forma do que para 11 unidades			

# Vantagens e desvantagens de planos individuais de remuneração

## Vantagens

- Aumentar produtividade, diminuir custos de produção e aumento rendimentos dos empregados
- Menor exigência de supervisão para manter níveis razoáveis de produção
- Permite a melhor estimada dos custos do trabalho que ajuda o controle de orçamento

## Desvantagens

- Conflito entre empregados que querem maximizar ganhos e gerentes preocupados com a deterioração da qualidade
- Tentativas de implementar novas tecnologias podem encontrar resistência dos empregados preocupados com o impacto nos padrões de produtividade
- Reduz desejo de contribuir para novos métodos de produção por temer que aumentem níveis de produção desejado
- Aumentar reclamações que equipamentos tem pouca manutenção, obstando os esforços que os empregados fazem para ganhar maiores incentivos
- Aumento de turnover de empregados novos que não tem a cooperação dos empregados mais experientes no treinamento on-the-job.
- Altos níveis de desconfiança entre trabalhadores e gerencia

# Tipos de planos de incentivo grupal

---

- Incentivos de grupo
- Participação em lucro
- Participação em resultados

# Plano de participação em ganhos

---

- Força do reforço
- Padrões de produtividade. Histórico
- Participação nos ganhos
- Escopo da fórmula.
- Justiça percebida da fórmula
- Facilidade de administração
- Variabilidade da produção

# Tipos de planos

---

- Planos de participação em lucros e resultados  
[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/L10101compilado.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L10101compilado.htm)
- Planos de propriedade de ações

# Vantagens e Desvantagens dos Sistemas de Incentivos em Grupo

<b>Vantagens</b>	<b>Desvantagens</b>
Impacto positivo no desempenho do grupo e do indivíduo.	Perda da percepção de como seu desempenho individual afeta o resultado dos incentivos
Mais fácil de desenvolver medidas de desempenho do que planos individuais	Pode levar a um turnover dos empregados que tem alta performance individual que será desencorajado porque terá que dividir com os que contribui menos
Sinaliza que cooperação, tanto dentro como entre grupos. É o comportamento desejável	Aumenta o risco da compensação porque o empregado individualmente não poderá determinar sua remuneração
Trabalho em grupo tem o suporte entusiasmado dos empregados	
Pode aumentar a participação dos empregados no processo de decisão	

# A escolha entre planos em grupo e individual

Características	Escolher plano individual quando	Escolher um plano grupal quando
Medição do desempenho	Existem boas medidas do desempenho individual. A realização da tarefa não depende de outros.	O resultado é do esforço colaborativo do grupo. A contribuição individual não pode ser avaliada.
Adaptabilidade organizacional	Os padrões de desempenho individual são estáveis. Os métodos de produção são relativamente constante	Padrões de desempenho para os indivíduos mudam para atender pressões do ambiente com objetivos organizacionais relativamente constantes. Métodos de produção precisam se adaptar para atender pressões de mudança.
Comprometimento organizacional	Comprometimento com a profissão é mais forte. O supervisor é visto como correto e padrões de performance rapidamente aparente	Alto comprometimento com a organização criado a partir de uma forte comunicação dos objetivos da organização e padrões de desempenho.

# Pesquisa - Remuneração Variável

- Inúmeros programas de remuneração inovadores tem sido implantados em um esforço de criar um ambiente de trabalho mais produtivo e melhorar o desempenho organizacional, motivando os empregados e recompensando a produtividade.
- Estudo de 432 planos desenhados para influenciar o desempenho da empresa
- Dois tipos de planos:
  - **medidas financeiras:** lucros, ganhos e/ou taxas de retorno
  - **medidas operacionais:** qualidade, produtividade, controle de custo, atendimento, etapas do projeto, venda e/ou resultado.

# Conclusões

- Os planos de recompensa de desempenho são vistos pelas organizações como estratégias de negócio.
- Seu objetivo é desenvolver o valor dos ativos humanos, ao contrário dos programas de compensação tradicionais que tendem a focar mais “atrair e manter”.
- Os planos funcionam efetivamente em uma variedade de ambiente - serviço como manufatura; empresas sindicalizadas e não sindicalizadas - 1 milhão de empregados participam dos planos estudados.
- Os planos relatam um desembolso médio de \$770 dólares por empregado elegível por ano.

# Conclusões (cont)

- Planos financeiros desembolsam um pouco mais de 40% por empregado do que os planos operacionais.
- Planos relatam melhores resultados quando os empregados são envolvidos no desenho e implementação do plano, quando a organização comunica mais sobre o plano com empregados e quando os objetivos do plano são vinculados aos objetivos empresariais da organização
- Planos operacionais (usando medidas como produtividade e qualidade) mostram um retorno típico de 200% do desembolso

# Conclusões (fim)

- Planos operacionais relatam melhor incremento na performance empresarial e maior satisfação com resultados do que planos usando somente as medidas de resultado financeiro.
- Mais organizações implementaram planos de recompensa de desempenho para “liderar” ao invés de “apoiar” uma mudança cultural.
- Enquanto o apoio da alta administração é crítico para o sucesso do plano, suporte da gerência média e, especialmente, dos supervisores de primeira linha também tem um grande impacto no resultado do plano.