

# Remuneração

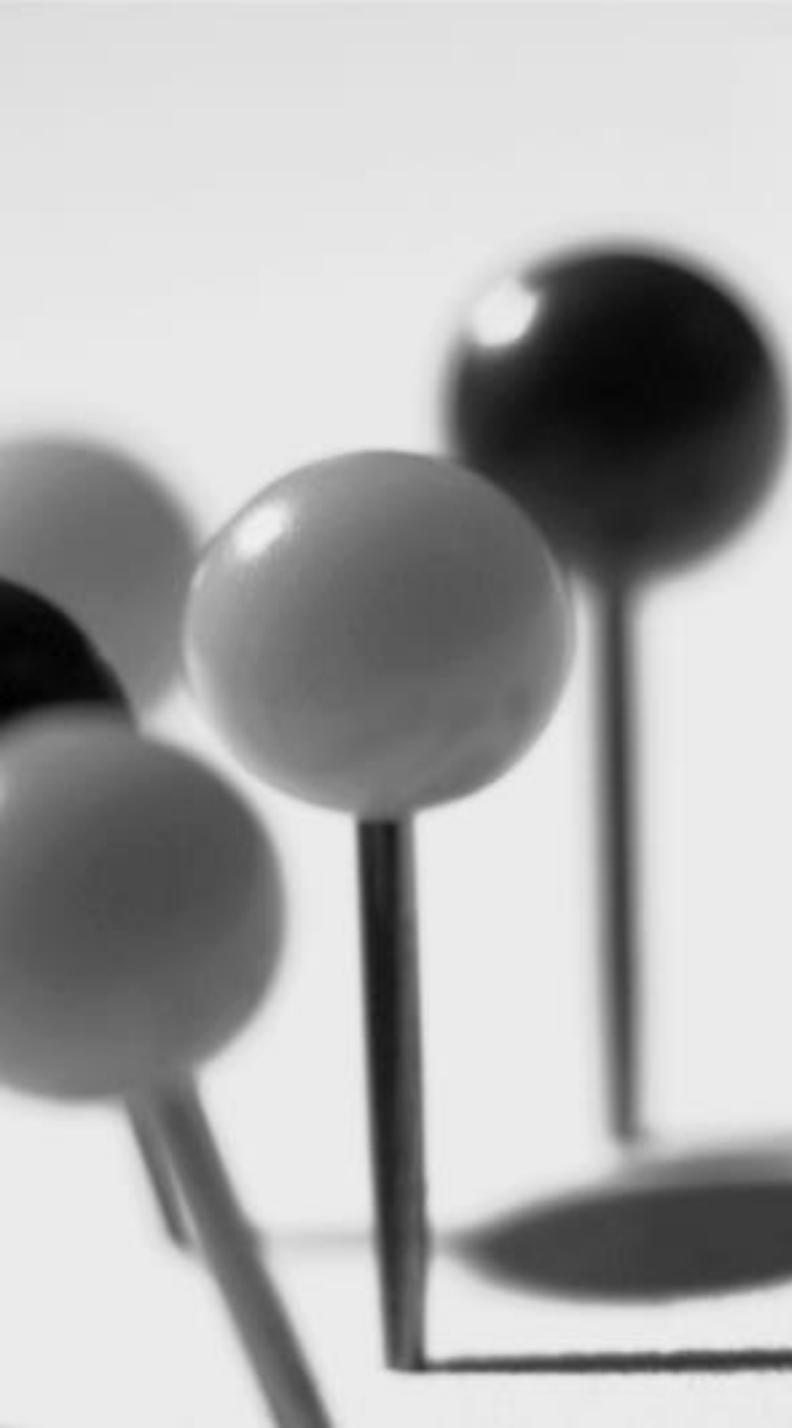
## Introdução

# Remuneração

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

# Fatores influenciam estrutura de remuneração

- **Pressões econômicas**
- **Fatores organizacionais:** tecnologia, RH, mercado interno de trabalho
- **Expectativas do empregado**
- **Aceitação do empregado**



# Sistemas de remuneração e o indivíduo

# Motivação do desempenho

- **significante 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 o 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 exequível

# Motivação e punição

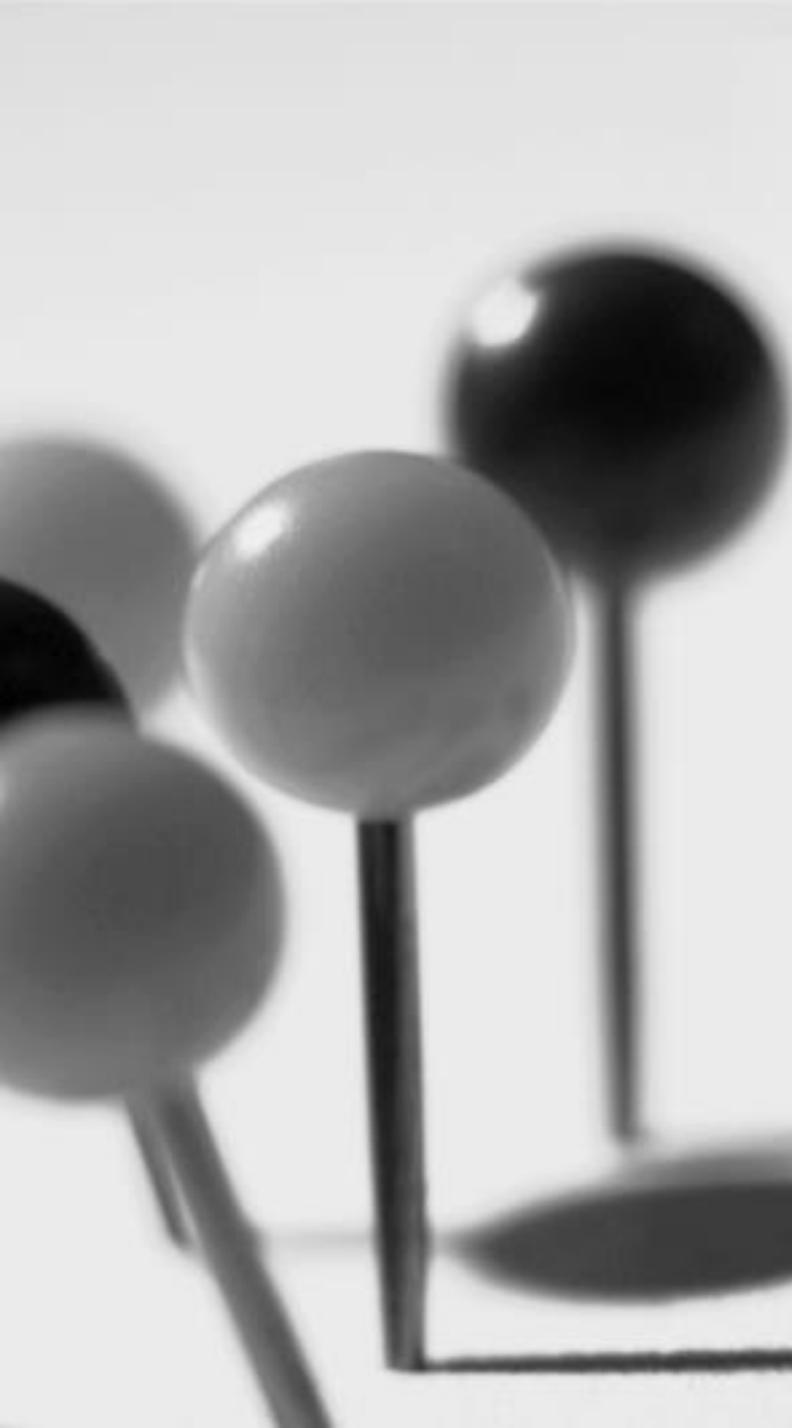
- consequências de um eventual fracasso
- recompensa para o sucesso é pequena e incerta enquanto que a punição para o fracasso é fatal e certa

# 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

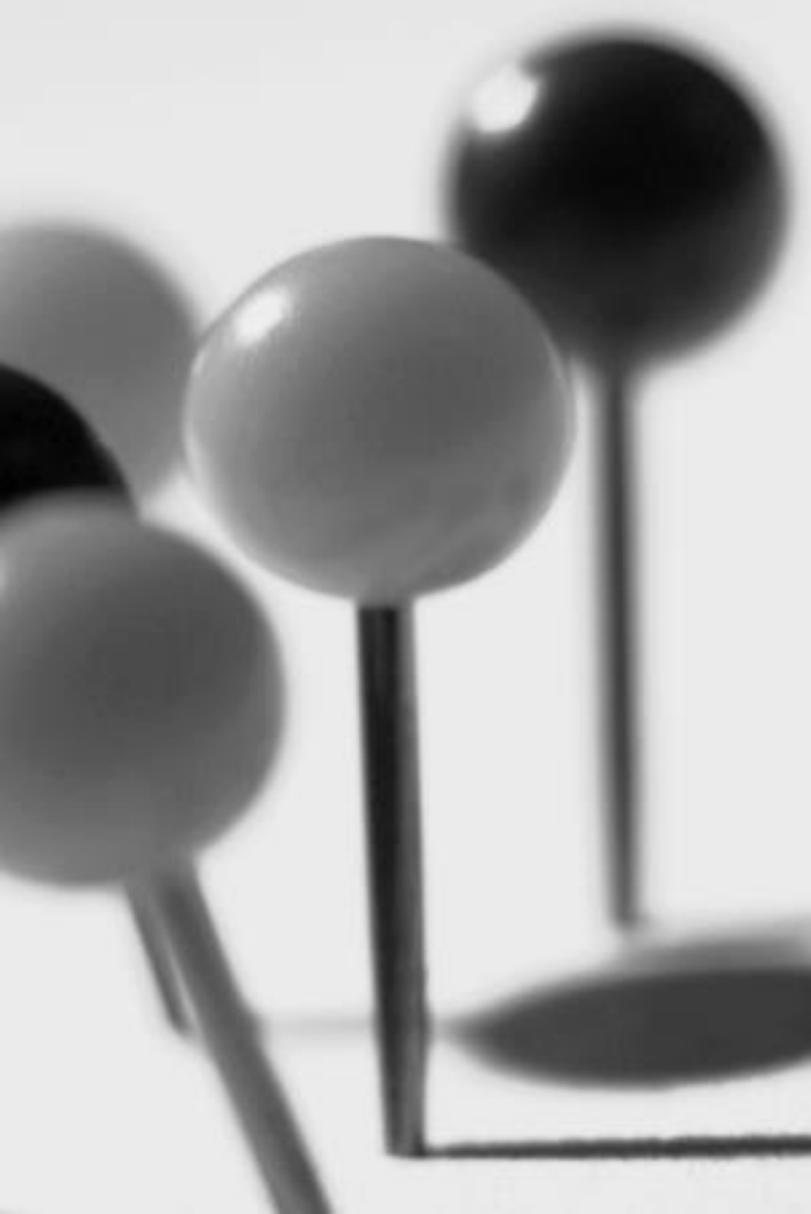
- grau de diferença que pessoas em diversos partes da organização são tratadas no tocante a recompensas que recebem.
- sistemas que tratam pessoas ou grupos diferentemente tendem a diferenciar a organização e podem causar comportamentos diferentes nos indivíduos e grupos.

# 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



# Remuneração

Conceitos e Objetivos

# Remuneração

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

# Remuneração 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

## Remuneração intrínseca (2)

- **Autonomia:** a quantidade de liberdade, independência e discrição 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

# Remuneração intrínseca (3)

<b>Características do cargo</b>		<b>Estado Psicológico</b>		<b>Benefícios para o empregador</b>
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

# Remuneração Extrínseca

- Remuneração 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 Remuneração

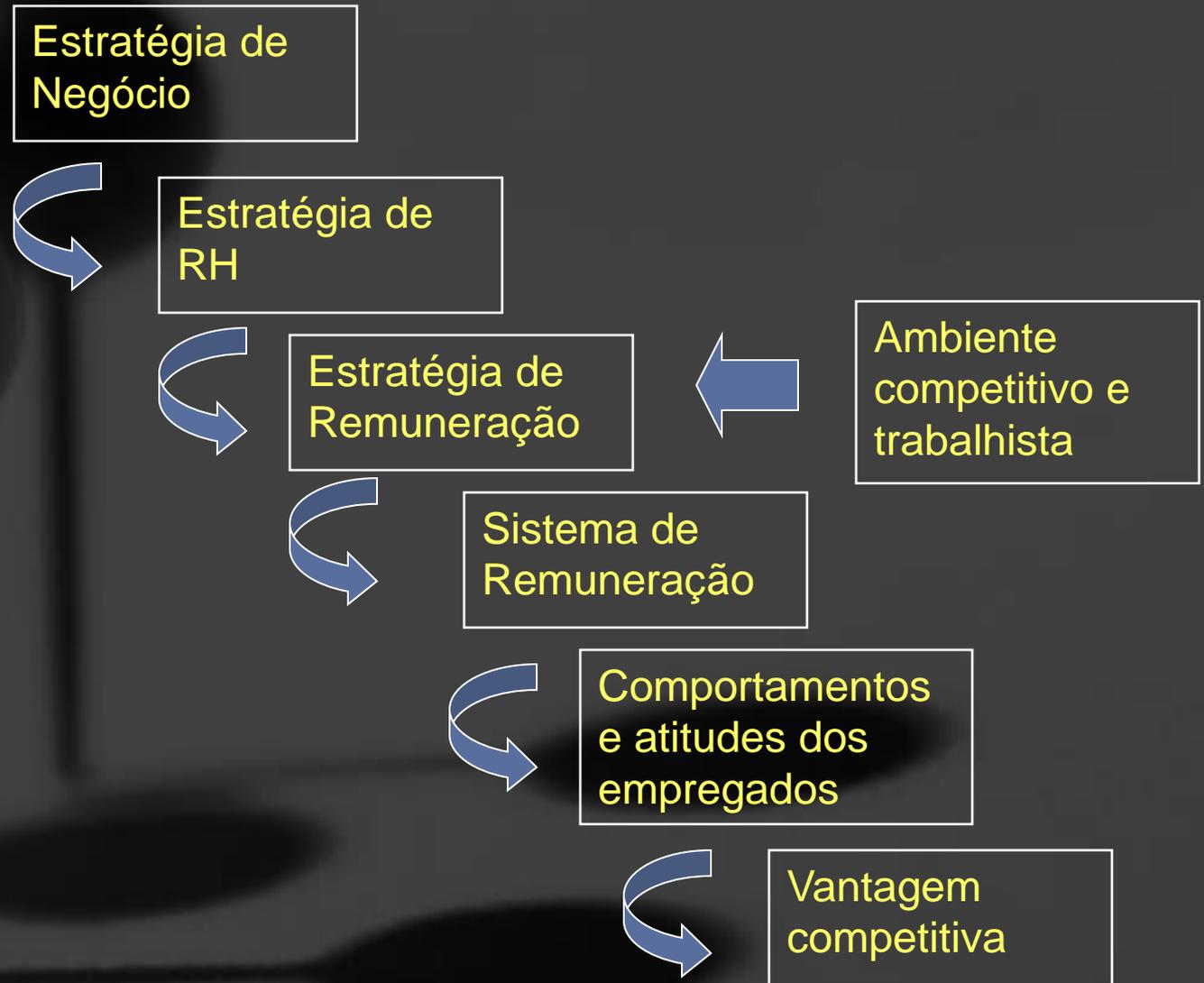
As formas básicas são:

- **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 Remuneração

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

# Perspectiva Estratégica



# Decisões de política de Remuneração

- **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 Remuneração



## 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

- refere-se ao ordenação dos valores pagos a diferentes trabalhos ou técnicas dentro de uma organização. Foca a atenção nos níveis, diferenciais e critérios utilizados para determinar os valores pagos.

# 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.
- **Crítérios:** 1) o trabalho realizado; 2) as técnicas ou competências exigidas ou 3) resultados do trabalho

# Consequências 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

**A**

**Você ganha  
\$100**

**A grande  
maioria ganha**

**\$50**

**B**

**Você ganha  
\$150**

**A grande  
maioria ganha**

**\$300**

... e sem o seu trabalho, o homem não tem  
honra ...

E sem a sua honra, se morre se mata....  
Não dá pra ser feliz .....

**TRABALHO**

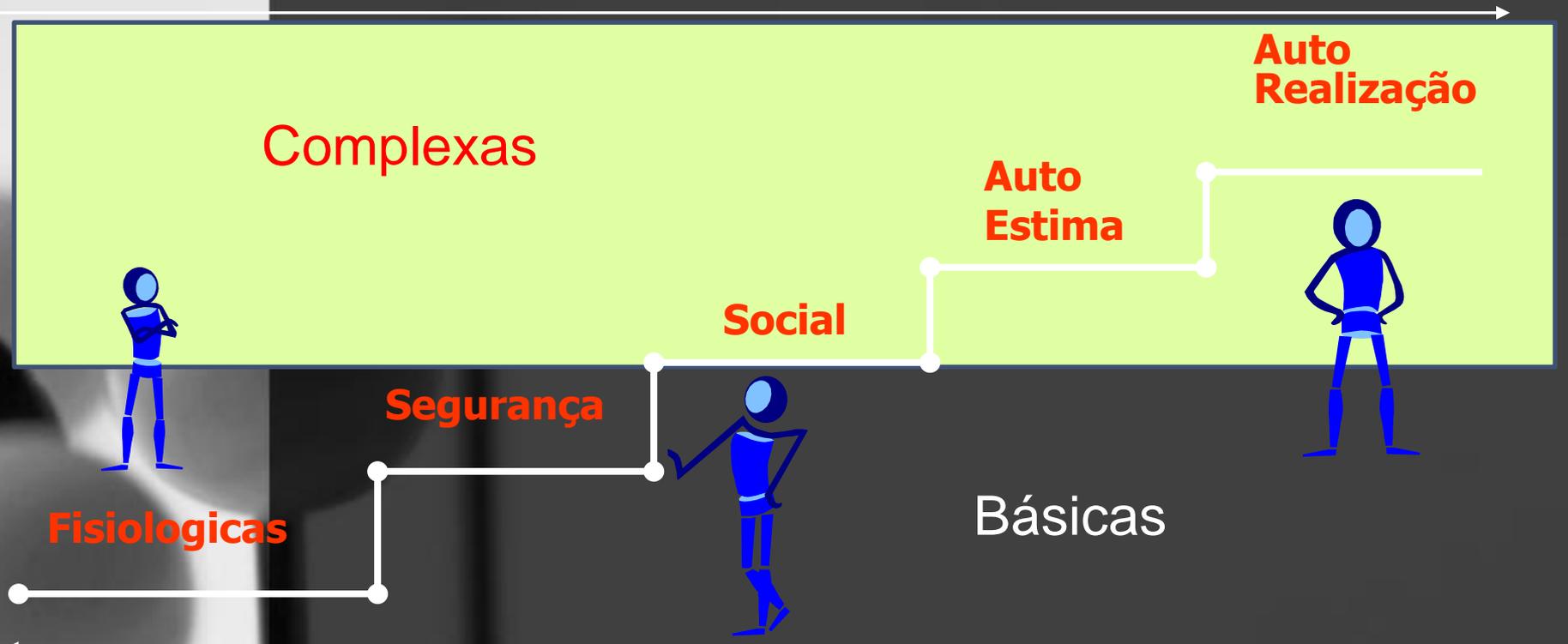


**\$ALÁRIO**

O que isso significa para uma pessoa?  
O que proporciona?

**DISCUTIR EM GRUPOS DE 5 PESSOAS**

# HIERARQUIA DAS NECESSIDADES - MASLOW



**Sobrevivência**  
Ar  
Alimento / Água  
Vestuário  
Abrigo do tempo  
Sono

**Proteção da família, casa**  
Responsab. segurança no lar e no emprego, saúde

**Aceitação, Amizade, Amor,**  
Sentimento de pertencer ao grupo.

**Auto-confiança, Reputação, Status, Ambição, Auto afirmação**

**Realização pessoal**  
Auto-desenvolvimento  
Sucesso Pessoal  
Autonomia





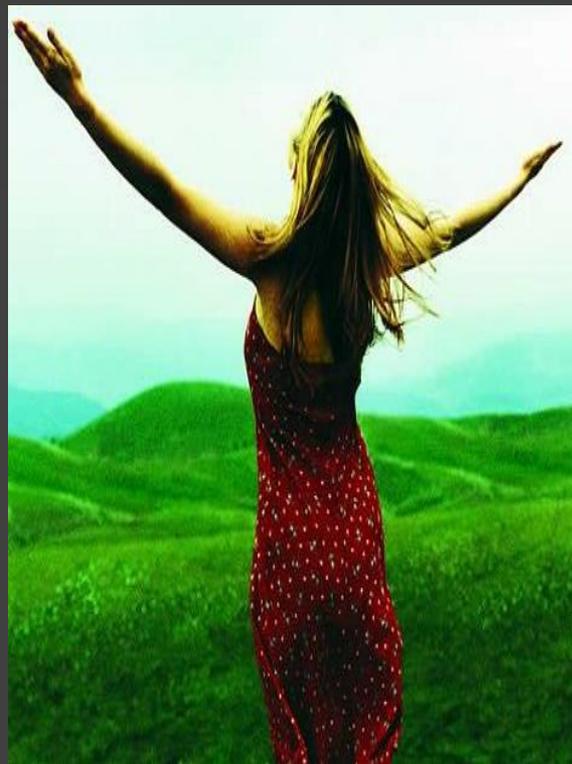


DINHEIRO



X

FELICIDADE



## RESULTADOS DE ESTUDOS:

Uma vez atendidas as necessidades básicas da vida, não existe uma relação direta entre dinheiro e felicidade.

O recebimento inesperado de uma quantia de dinheiro como loteria ou herança, pode trazer uma felicidade apenas temporária.

Loteria: boa parte dos que ganham perdem o controle financeiro de suas vidas, e no longo prazo se sentem mais infelizes.

<http://dinheiro.br.msn.com/especiais/jovem/artigo.aspx?cp-documentid=4140151>

<http://web.infomoney.com.br/templates/news/view.asp?path=/suasfinancas/&codigo=354491>

Não existe uma diferença significativa entre o grau de felicidade dos 400 mais ricos do mundo da revista Forbes, e a comunidade de pastores do Leste da África.

Universidade de Illinois



<http://dinheiro.br.msn.com/especiais/jovem/artigo.aspx?cp-documentid=4140151>

<http://web.infomoney.com.br/templates/news/view.asp?path=/suasfinancas/&codigo=354491>



Pessoas que se concentram no próprio sucesso e não vivem se comparando com os outros, em termos de renda, tempo com a família, etc., tendem a ser mais felizes

“Só me interessam os bens que despertam no populacho a inveja de mim por possuí-los”.

*Petrônio, autor de Satyricon*

A posição relativa na sociedade conta mais que o nível absoluto de renda para os indivíduos medirem sua felicidade.



Pessoas que se concentram no próprio sucesso e não vivem se comparando com os outros, em termos de renda, tempo com a família, etc., tendem a ser mais felizes

Fatores que contribuem para a felicidade:

- Boas relações sociais – com amigos, familiares, cônjuge
- Boa saúde,
- Participação comunitária são

Estudo do Centro Nacional de Pesquisa da Universidade de Chicago

## 2) REFLEXÃO

O que me estimula no desenvolvimento do meu trabalho?

O que me desestimula no desenvolvimento do meu trabalho?



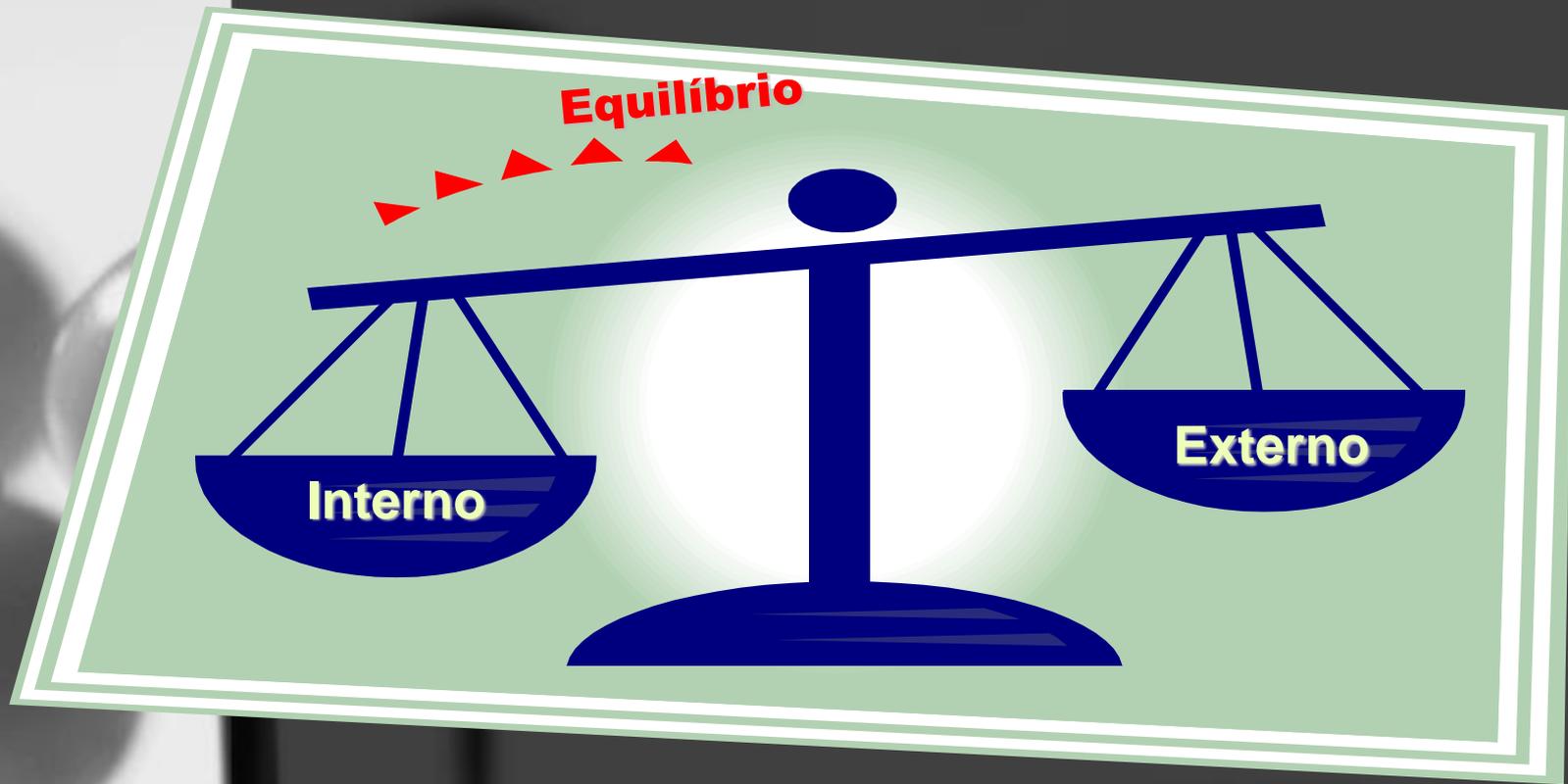


**SÁLÁRIO**  
O que  
significa para  
uma pessoa?



**SÁLÁRIO**  
O que significa  
para uma  
empresa?

**Sindicatos e  
Governo**



**Razões das  
diferenças  
salariais**

**Atração e  
retenção de bons  
profissionais**

**PLANEJAMENTO E  
DEFINIÇÃO DA  
ESTRUTURA**

**DESCRIÇÃO DE CARGOS**

**AVALIAÇÃO DE CARGOS**

**PESQUISA SALARIAL**

**ESTRUTURA SALARIAL**

**POLÍTICA SALARIAL**

# **Método de Pontos**

Merril R. Lott

**VALOR INTERNO**  
Hierarquização  
por pontos

**VALOR EXTERNO**  
Pesquisa Salarial

## VALORES INTERNO x VALORES DE MERCADO

Cargos	X	
	Pontos	Salário de Mercado
Auxiliar Processo	82	410
Auxiliar Administrativo	89	430
Auxiliar Expedição	92	480
Pintor	104	510
Pedreiro	125	600
Auxiliar Almoxarifado	100	631
Motorista Carga	132	680
Operador Processo	123	700
Auxiliar Financeiro	138	700

## GRAUS OU CLASSES



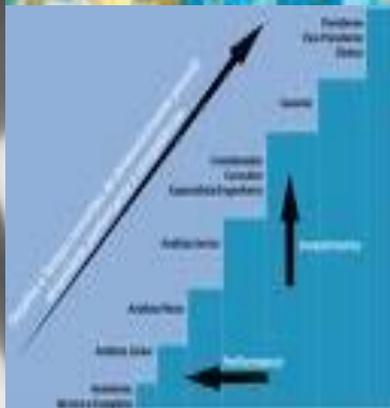
## FAIXAS SALARIAIS



Cargos	Clas- se	Pontos			Faixa Salarial		
		MIN	MÉD	MÁX	MÍN	MÉD	MÁX
Diretoria	<b>8</b>	897	948	1000	18.399,70	23.919,60	29.439,51
Gerência Executiva	<b>7</b>	792	844	896	11.097,32	14.426,51	17.755,71
Gerência Operacional, Engenheiro	<b>6</b>	688	740	791	6.693,07	8.700,99	10.708,91
Supervisor Financeiro, Analista de TI Sr., Secretária de Diretoria	<b>5</b>	584	636	687	4.036,76	5.247,78	6.458,81
Analistas de MKTG, Analistas de RH, Engenheiro Junior	<b>4</b>	480	531	583	2.434,67	3.165,07	3.895,47
Projetista Sr., Administrador de contratos	<b>3</b>	375	427	479	1.468,41	1.908,93	2.349,46
Assistente Administrativo, Assistente de Vendas	<b>2</b>	271	323	374	885,63	1.151,33	1.417,02
Auxiliar de Serviços gerais, Office Boy, Recepcionista	<b>1</b>	200	304	270	514,91	684,77	854,64



**AMPLITUDE DA FAIXA**



# Política de Administração

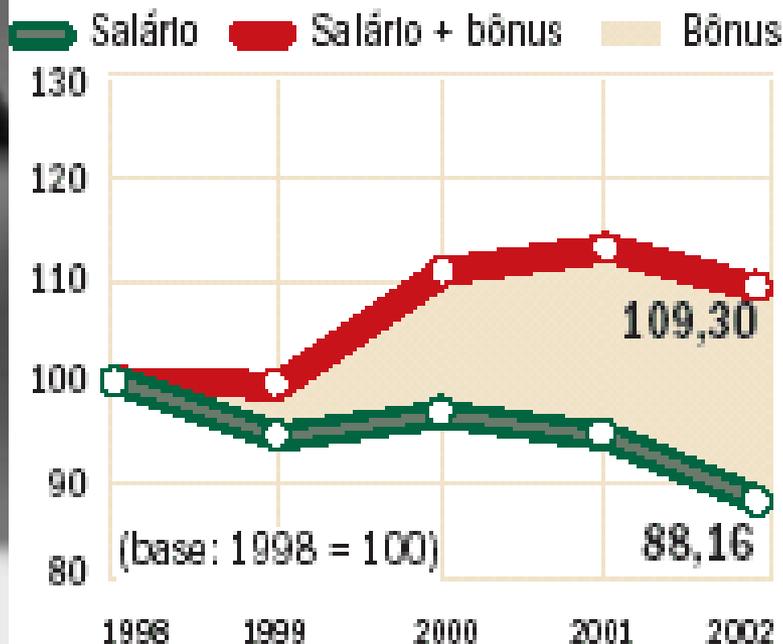
- Contratações
- Promoções
- Novos cargos
- Movimentações horizontais
- Movimentações verticais
- Etc.

## Enquadramento de Pessoal

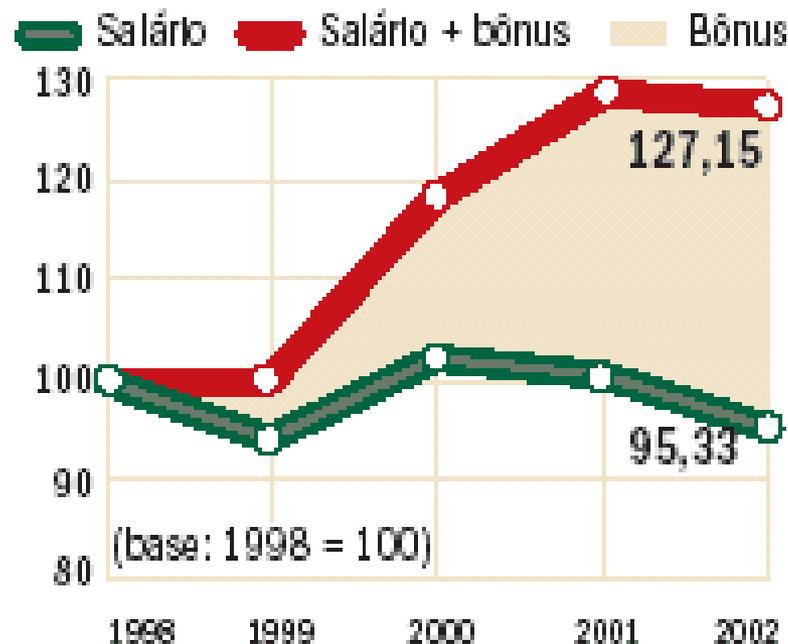
# MENOS FIXO, MAIS VARIÁVEL

Desde 1998, a parcela fixa da remuneração dos executivos brasileiros vem perdendo da inflação, mas o total em dinheiro (incluindo os bônus) vem subindo. As linhas representam a evolução do salário e da remuneração total, já descontada a inflação medida pelo INPC. Repare como a área que representa os bônus vem crescendo

## Executivos



## Presidentes



Fonte: pesquisa da consultoria de recursos humanos Hay, em 330 empresas

# **Crescimento da Parcela Variável**

93% Diretoria

82% Alta Gerência

82% Gerência

Fonte: Revista Exame – Ed. 868, Nº 10

A porcentagem de remuneração variável é mais alta em níveis hierárquicos superiores.

A média de remuneração variável

- para presidentes é de 35%,
- para diretores é de 24%,
- para gerentes 20%,
- para supervisores 10% e
- para profissionais especializados é de 8%.

Pesquisa Catho

*A Contratação, a Demissão e a Carreira dos Executivos Brasileiros*

# TOTAL REWARDS

A Framework for Strategies to Attract,  
Motivate and Retain Employees

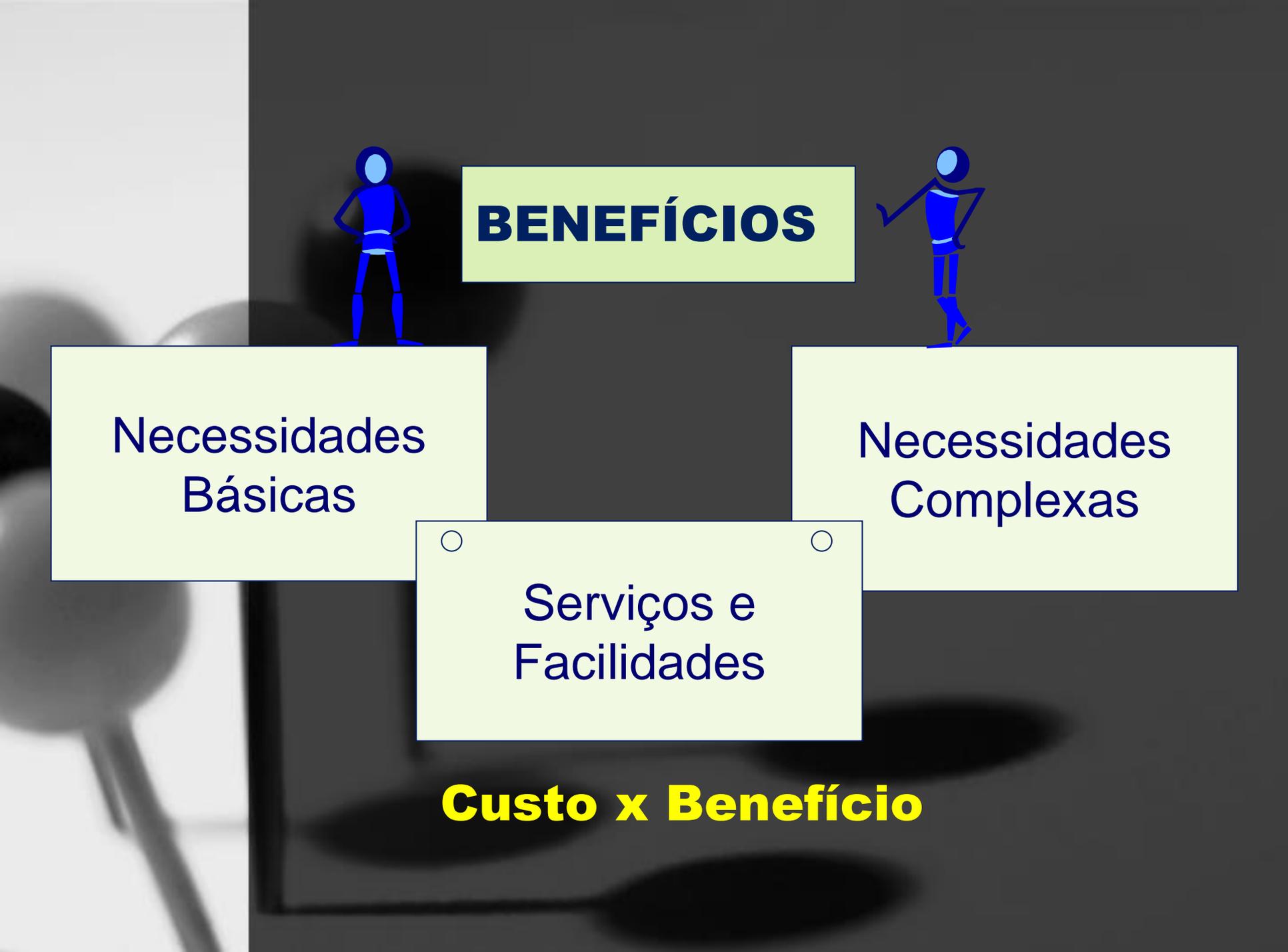


*WorldatWork*

# WorldatWork Total Rewards Model

Strategies to Attract, Motivate and Retain Employees





# BENEFÍCIOS

Necessidades  
Básicas

Necessidades  
Complexas

Serviços e  
Facilidades

**Custo x Benefício**

# ATIVIDADE BENEFÍCIOS

Faça uma pesquisa sobre os principais benefícios oferecidos pelas empresas brasileiras

Escolha 3 dos mais atrativos para você.  
Justifique.

