



Remuneração

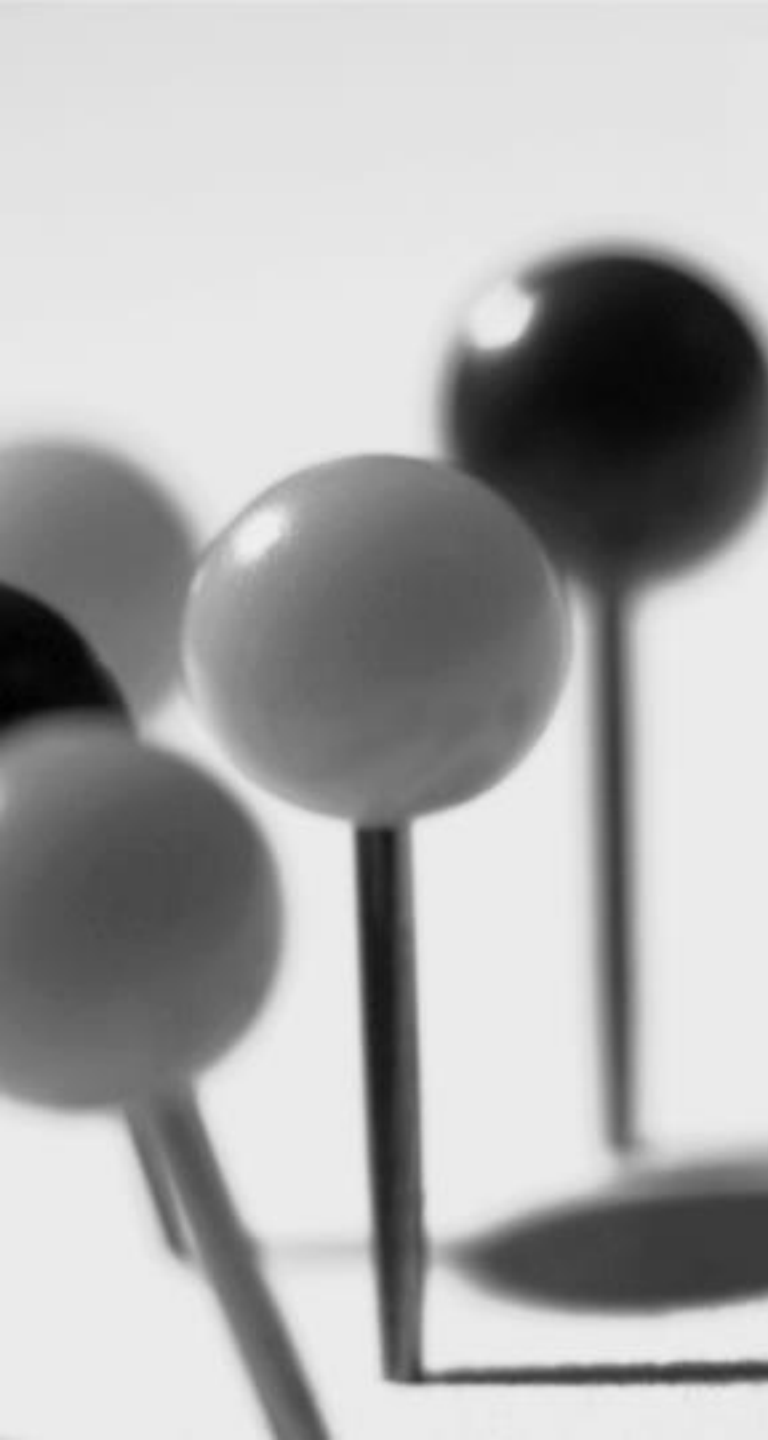
Introdução

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

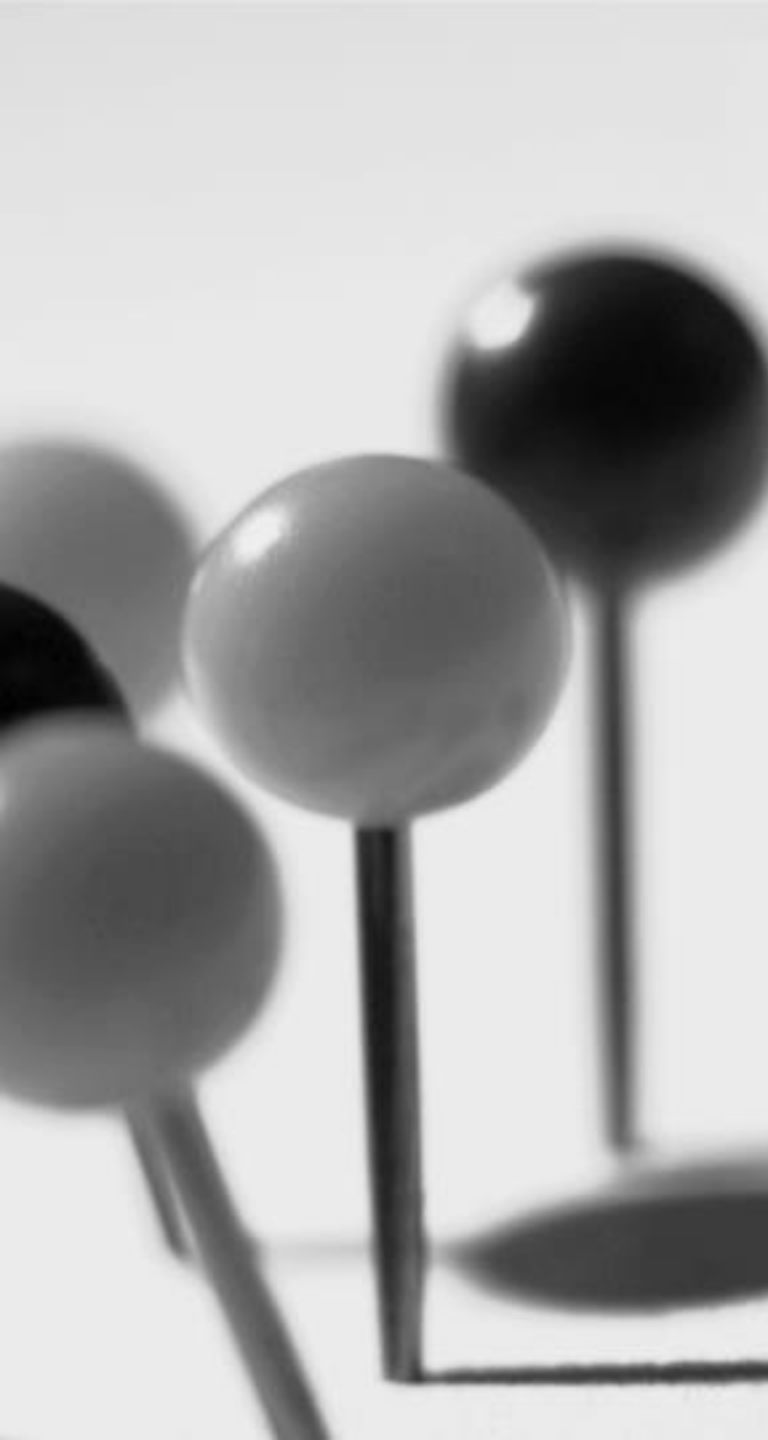
- consequências de um eventual fracasso
- recompensa para o sucesso é pequena e incerta enquanto que a punição para o fracasso é fatal e certa

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 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

A decorative graphic on the left side of the slide consists of several spheres of varying shades (white, light gray, dark gray, and black) mounted on thin, dark sticks. The sticks are arranged in a way that suggests a branching or interconnected structure, with some sticks extending horizontally and others vertically. The background is a light, neutral color.

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)

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

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

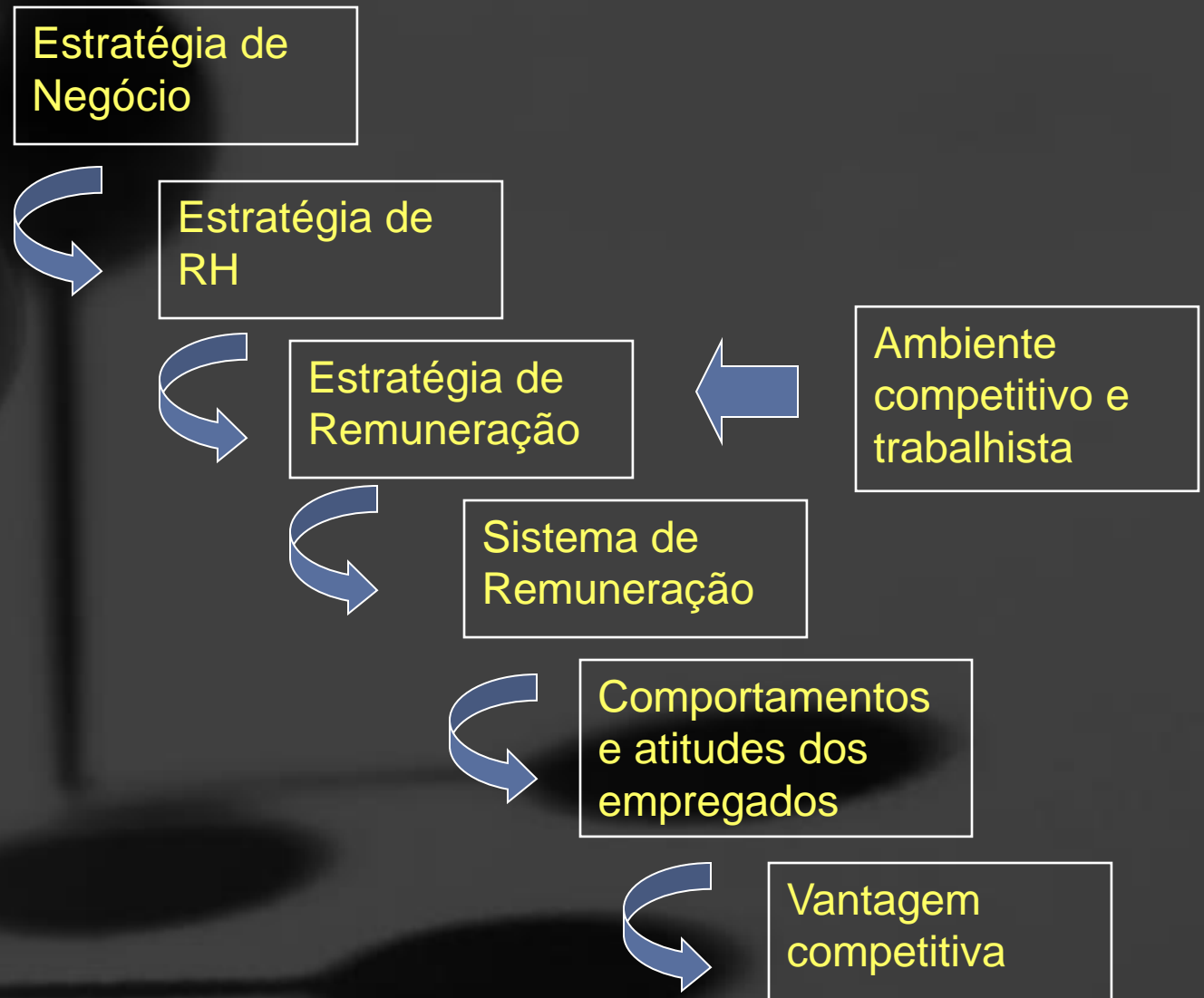
As formas básicas são:

- **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

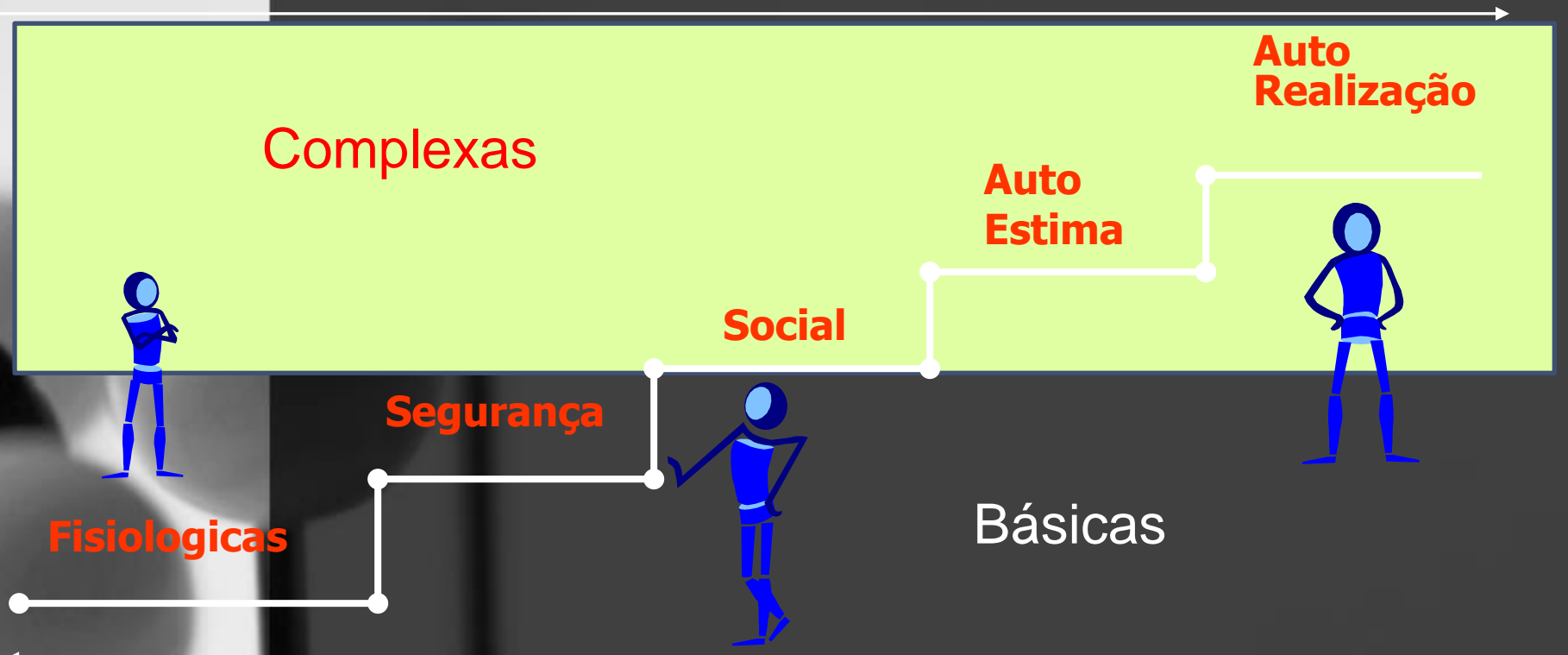


\$ALÁRIO

**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





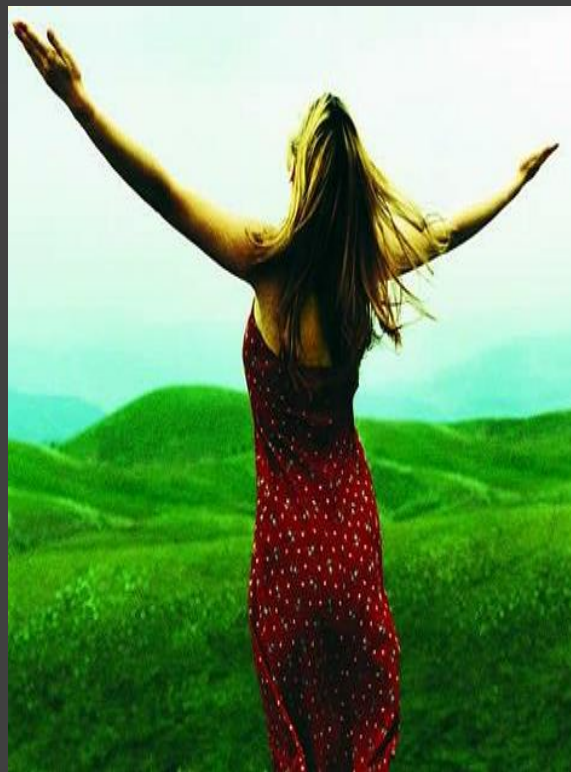


DINHEIRO



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?



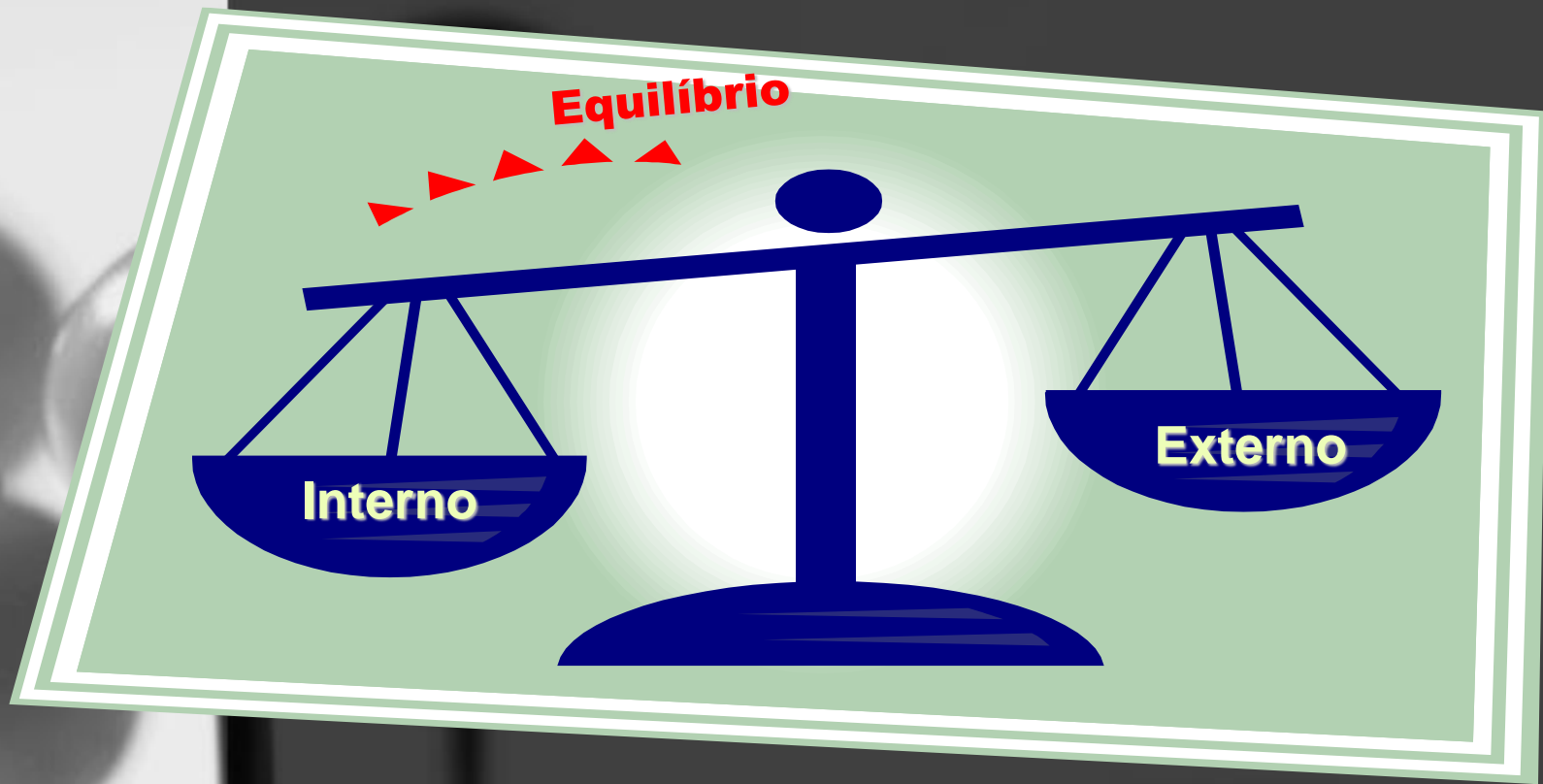


SÁLÁRIO
O que
significa para
uma pessoa?



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



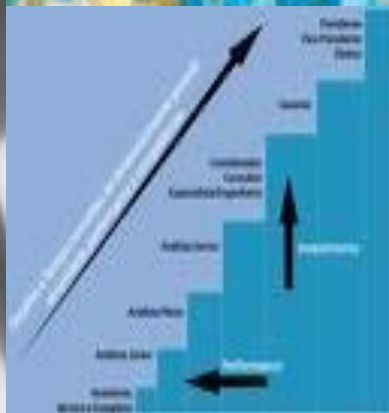
FAIXAS SALARIAIS



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



AMPLITUDE DA FAIXA



Política de Administração

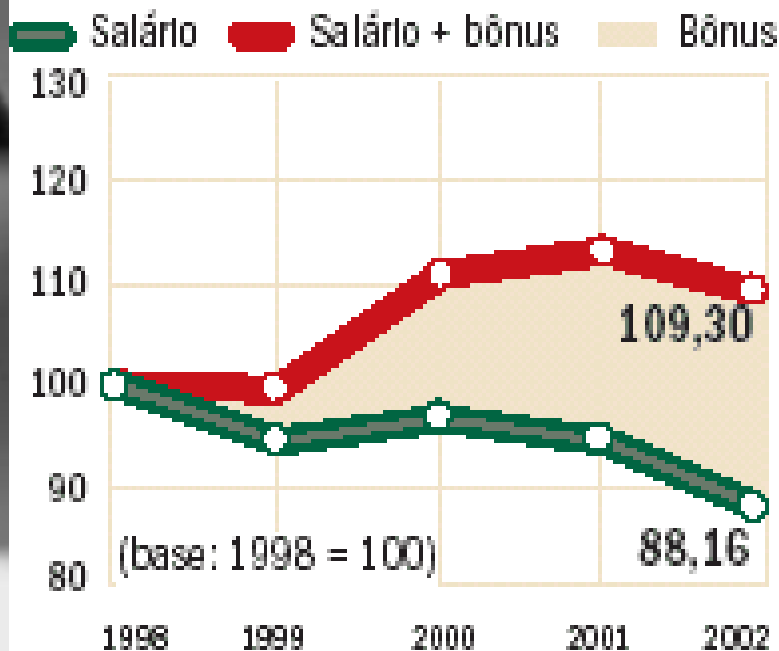
- Contratações
- Promoções
- Novos cargos
- Movimentações horizontais
- Movimentações verticais
- Etc.

Enquadramento de Pessoal

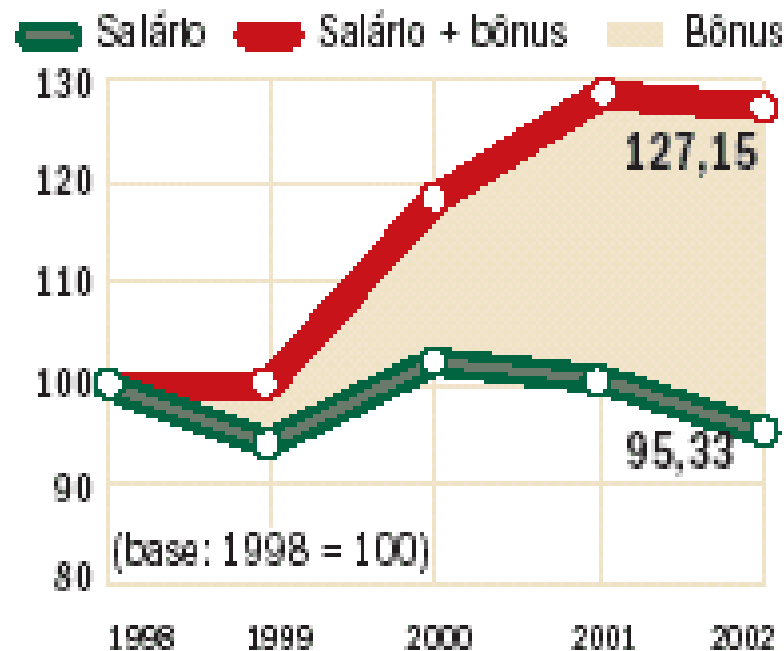
MENOS FIXO, MAIS VARIÁVEL

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



©2006 WorldatWork.

WorldatWork. 
The Professional Association for
Compensation, Benefits and Total Rewards



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.

