



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^o 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



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

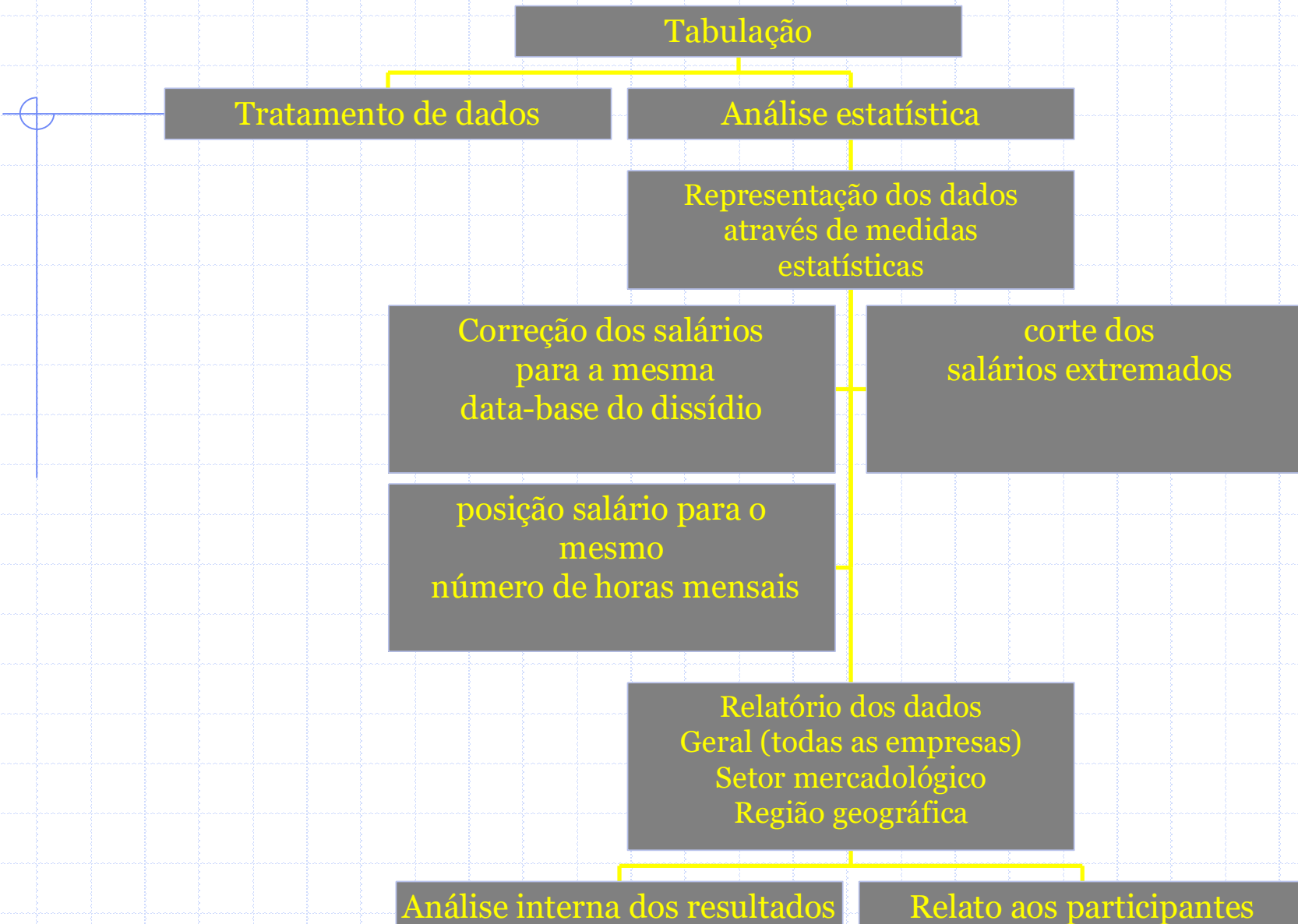
◆ Análise típica

- 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

| | | | | | | |
|--|--------------|-------------------|------------------------------------|--------------------------|------------------|----------------|
| CARGO: Secretária | | | | | | |
| Dados ajustados para Maio/2006 | | | Data da realização abril/maio/2006 | | | |
| Dados do mercado | | | | | | |
| Empresa | | Freqüência | | Remuneração média | | |
| 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 | | | | | | |
| Freqüência total | Média | 1°decil | 1°quartil | mediana | 3°quartil | 9°decil |
| 36 | 5.128 | 4.693 | 4.953 | 5.181 | 5.354 | 5.479 |
| DADOS DA EMPRESA PESQUISADORA – Dados da remuneração | | | | | | |
| Freqüência total | Média | 1°decil | 1°quartil | mediana | 3°quartil | 9°decil |
| 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 |
| DADOS DE FREQUÊNCIA (FREQ.) E REMUNERAÇÃO (REM.) | 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 |
| Jornada de trabalho | 240 | | 180 | | 240 | | 240 | | 240 | |
| Data do dissídio | setembro | | novembro | | novembro | | outubro | | novembro | |

Correção carga horária e data base

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

| Meses | IPC % | IPC / 100 + 1 |
|--------------|--------------|----------------------|
| 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 |
| DADOS DE FREQUÊNCIA (FREQ.) E REMUNERAÇÃO (REM.) | 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 |
| Jornada de trabalho | 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 |
| | 3,68 | (parâmetro para corte de mínimo) |
| 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 | |
| | 6,44 | |
| 1 | 7,80 | Dado cortado |

Cargo Secretária

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



Estrutura salarial



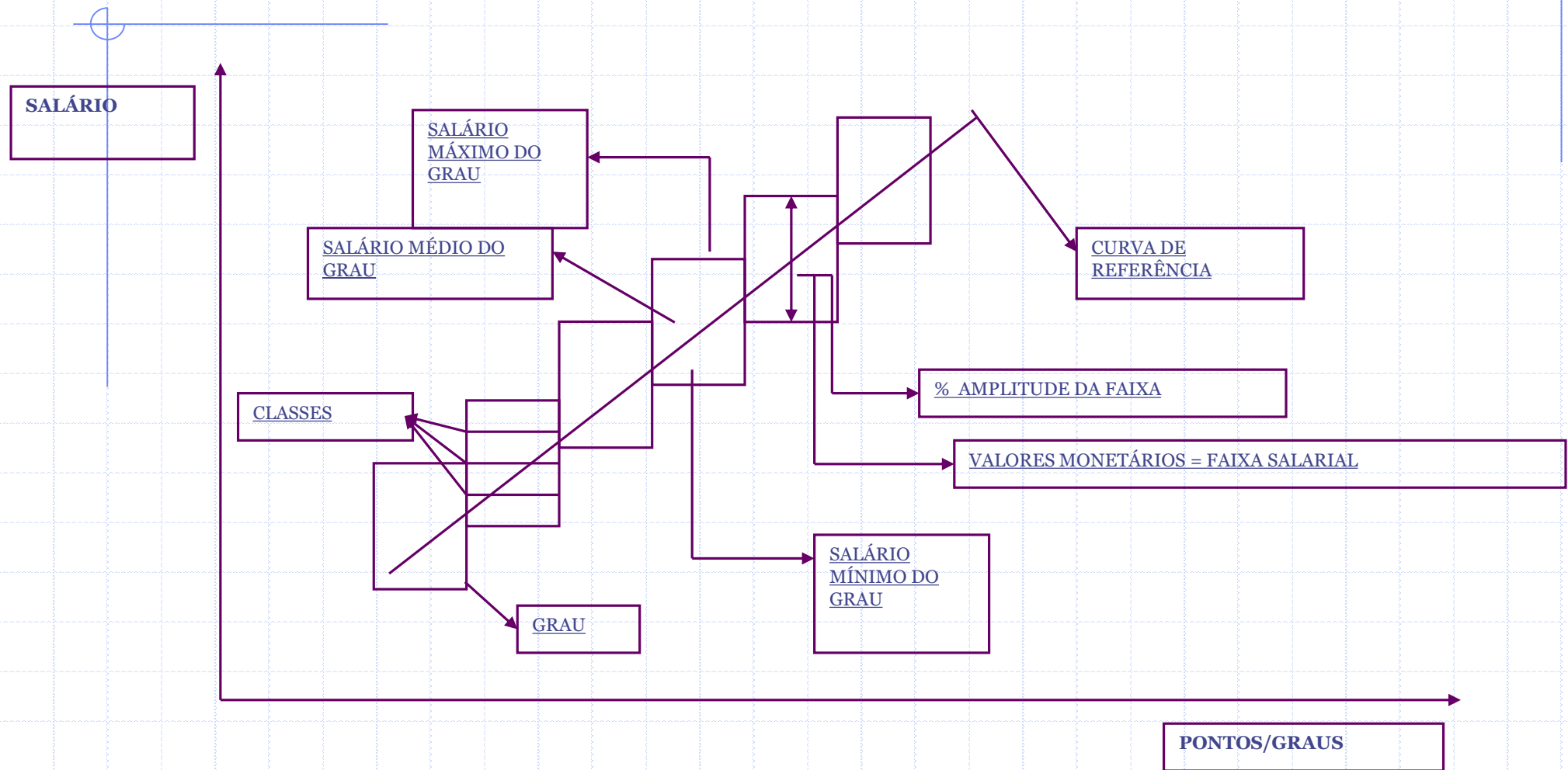
Definição dos termos empregados na estrutura salarial

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

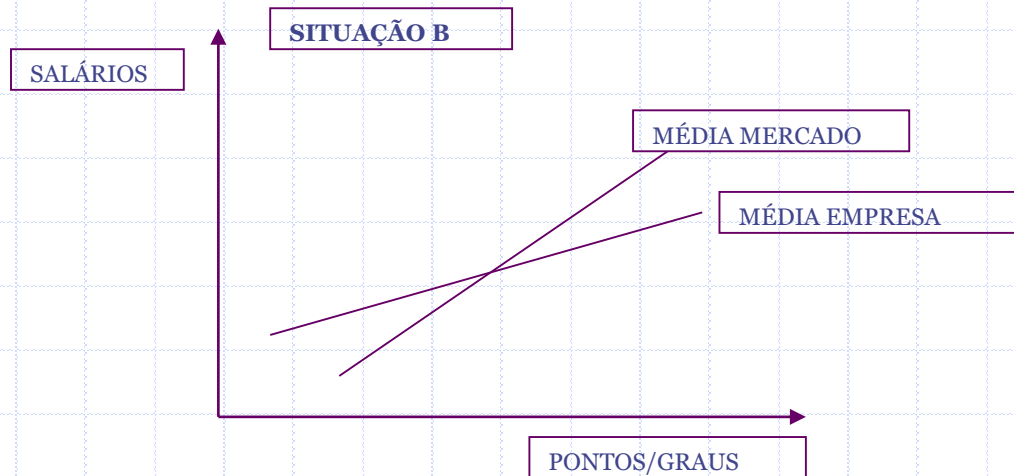
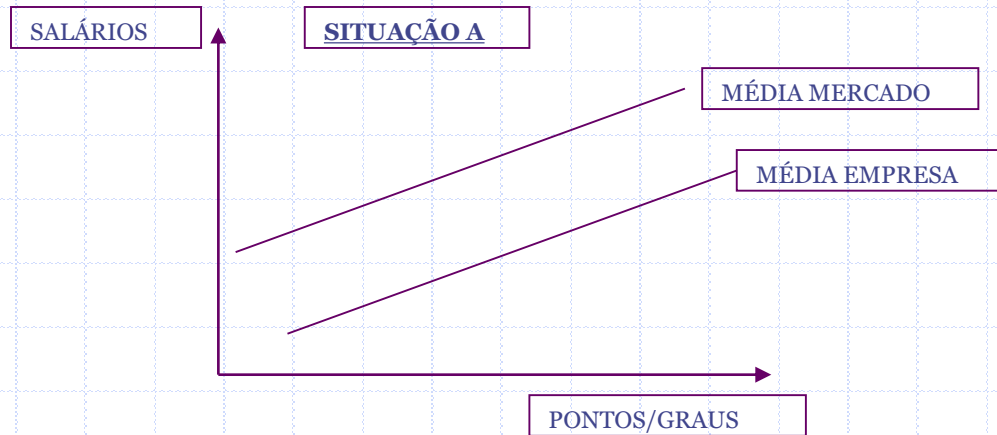
Definição dos termos empregados na estrutura salarial

| Termos | Definição |
|-------------------------------|--|
| Salário mínimo do grau | Referência do menor salário do grau (mín. da faixa salarial do grau) |
| Salário médio do grau | Média entre os salários máximo e mínimo (valor da curva de referência no grau) |
| Amplitude da faixa | Diferença percentual entre os salários máximo e mínimo do grau |
| Faixa salarial do grau | Amplitude da correção monetária entre os salários máximo e mínimo do grau |
| Classes salariais | 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.: $y = -6,4 + 0,061x$

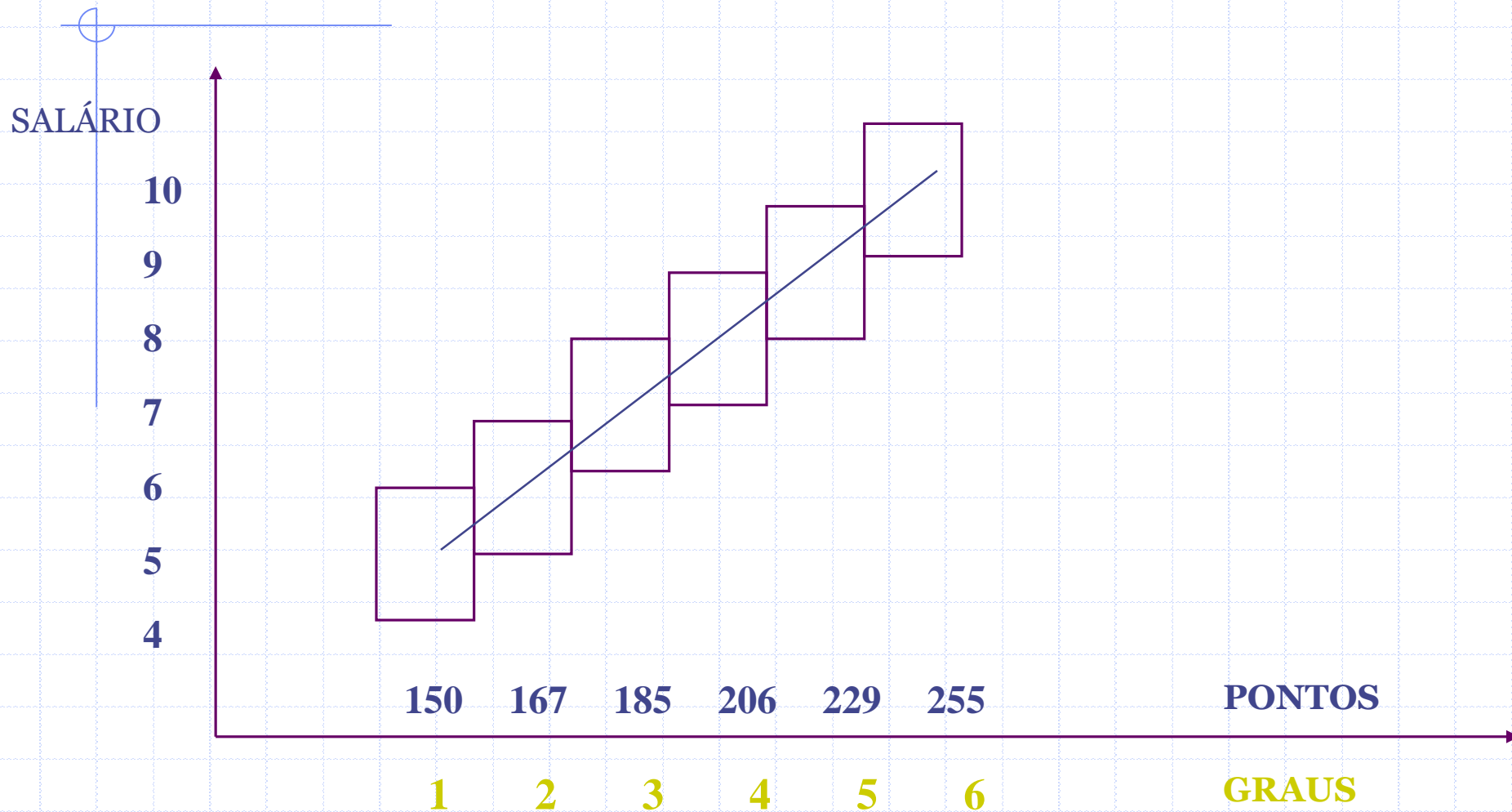
Estrutura Salarial – Método de Pontos 2

◆ 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