

DIAGNÓSTICO EMPRESARIAL UNIDADE III

CLERIANE LOPES DENIPOTI

SOBRE OS AUTORES

Cleriane Lopes Denipoti

Administração pela Universidade Estadual de Maringá

Pedagogia pela Universidade do Sul de Santa Catarina

Especialização em Engenharia da Produção pelo Centro Universitário de Maringá

Cleriane Lopes Denipoti é Graduada em Administração e especialista em Engenharia da Produção, atua desde 2003 no quadro da Federação das Indústrias do Estado do Paraná, tendo sido Coordenadora do Curso Técnico em Logística e Consultora da área de Gestão do Senai - Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial.

Atualmente é coordenadora do Organismo Certificador de Produtos do Senai, no Estado do Paraná (OCP SENAI PR), prestador de serviços acreditados pela Coordenação Geral de Acreditação do INMETRO.

Introdução

UNIDADE III

Mecanismos de Recompensa

Cleriane Lopes Denipoti

O tema central da unidade III serão os mecanismos de recompensa e suas considerações. Teremos como objetivo conceituar os tipos de recompensa e conhecer alguns de seus mecanismos. Os conteúdos aqui desenvolvidos estão amparados em perspectivas de autores clássicos e atuais.

Diante de um ambiente competitivo e de contínuas transformações, as organizações sofrem frequentes mudanças nos aspectos legais, econômicos e sociais. Assim, as empresas precisam diariamente estar revendo seus modelos de gestão.

Com a alta concorrência e escassez de recursos, o fator humano passou a ser analisado como um possível diferencial para o alcance dos objetivos empresariais. Nesse sentido, as organizações apresentam novas estratégias de gestão de pessoas como a criação dos sistemas de recompensa.

O que é recompensa?

No dicionário, recompensa significa o ato ou efeito de recompensar; prêmio dado em reconhecimento de um serviço, favor ou boa ação. Na esfera organizacional, o significado de recompensa é basicamente o mesmo. Para entendermos melhor sua aplicação, observemos o que diz Chiavenato (2014, p.237),

os processos de recompensar as pessoas constituem os elementos fundamentais para o incentivo e a motivação dos funcionários, tendo em vista, de um lado, os objetivos organizacionais a serem alcançados e, de outro, os objetivos individuais a serem satisfeitos.

Como dito anteriormente, o significado no âmbito organizacional é basicamente o mesmo do dicionário, mas devemos nos atentar para um detalhe de extrema relevância: a recompensa deve sempre estar alinhada à estratégia da empresa.

Quando uma organização opta por implantar os mecanismos de recompensa, é primordial que a participação dos funcionários seja estimulada e que o processo de implantação seja transparente, pois é fundamental para conferir legitimidade ao processo. Os objetivos e recompensas devem ser concretos e tangíveis e precisam ser expostos aos funcionários de maneira clara, simples e de fácil compreensão.

As organizações buscam aplicar os mecanismos de recompensa para incitar o contentamento pessoal de seus funcionários, manter e motivar trabalhadores de alto desempenho, reconhecendo que as pessoas são o fundamental e principal recurso das organizações.

O processo de recompensar também pode significar custo, assim os mecanismos de recompensa devem apresentar alguma vantagem ou retorno à organização, além de incentivar as pessoas a contribuírem para com o desempenho da empresa. Essa vantagem/retorno é o atingimento dos objetivos da empresa.

Existem várias formas de classificar os modelos de recompensa, seja por meio igualitário ou individual, mas antes de iniciarmos o estudo sobre suas classificações, faremos uma breve introdução sobre alguns tipos de remuneração existentes para melhor entendermos por qual motivo os mecanismos de recompensa foram introduzidos nas organizações.

Entendendo o que é e quais são os tipos de remuneração

Para conseguirmos diferenciar os tipos de remuneração, vamos antes diferenciar salário de remuneração.

- **Salário:** é a remuneração em dinheiro ou equivalente pago pelo empregador ao funcionário em função do cargo exercido e dos serviços prestados durante determinado período.

- **Remuneração:** é a aglomeração de recompensas recebidas pelo empregado em decorrência da prestação de serviço que complementam o valor do salário.

No final do século XIX e começo do século XX, na época do Taylorismo ou Administração Científica, o salário era considerado remuneração. O valor do salário poderia variar de acordo com a hierarquia, cargo, experiência profissional e formação escolar, mas não ocorria variação salarial de acordo com o desempenho apresentado pelo funcionário e não existiam benefícios oferecidos pelas organizações. Na época, as principais consequências apresentadas pelo sistema de remuneração eram: a desvalorização da mão de obra, falta de proatividade e desmotivação dos funcionários.

Após anos de estudos e evolução do conceito da palavra remuneração, sabemos que a remuneração justa não é só o salário decorrente da função exercida por cada funcionário. A remuneração abrange todos os benefícios previstos em lei e deve ser suficiente para satisfazer as necessidades básicas do funcionário e de seus dependentes. Quando bem remunerado, o funcionário apresenta melhor desempenho em suas funções e maior grau de satisfação, aumentando a sua contribuição individual para o cumprimento das metas estabelecidas.

Agora que você já sabe o que é remuneração, vamos para as classificações.

Funcional

É a remuneração que ocorre através do Plano de Cargos e Salários, é o sistema mais tradicional existente. A principal característica desse tipo de remuneração é o equilíbrio gerado entre os salários praticados na organização e no mercado.

Indireta

A remuneração indireta é o fornecimento de benefícios. As organizações oferecem benefícios como formas de praticar a responsabilidade social oferecendo, por exemplo: seguro de vida, plano de saúde, assistência odontológica, alimentação, previdência privada, entre outros. É um meio para manter funcionários na organização e ajudam a manter a consciência e a responsabilidade de cada um.

Por habilidade

A remuneração por habilidade tem o objetivo de valorizar os funcionários por sua capacidade e pelo seu aperfeiçoamento. Nesse tipo de remuneração, não é avaliado somente o cargo que o funcionário ocupa, mas sim o uso de suas habilidades para o trabalho. Assim o funcionário se sente motivado a buscar sempre o aperfeiçoamento, gerando vantagens para a empresa e desenvolvimento profissional (OLIVEIRA; RIBEIRO, 2002).

Por Competência

Na remuneração por competência, dá-se valor primeiro ao funcionário e depois ao cargo. A avaliação é feita sobre as atividades e responsabilidades que o empregado adquire na empresa.

A remuneração por competência e por habilidade parecem ser semelhantes, mas se observarmos detalhadamente, na por habilidade, é valorizado o aperfeiçoamento e desenvolvimento e, na por competência, são valorizadas as habilidades e aptidões naturais e pessoais.

Variável

Segundo Chiavenato (2006), a remuneração variável é o agrupamento de diferentes formas de recompensas oferecidas aos funcionários, complementando o salário e atrelando fatores como atitudes e desempenho. A remuneração variável tem como principais objetivos a criação de vínculos entre o desempenho e a recompensa bem como o compartilhamento dos resultados da empresa.

Participação nos lucros e resultados

Esse modelo de remuneração tende a impulsionar os resultados da organização em médio e longo prazo, por meio do comprometimento dos funcionários. É uma forma de aliança interna entre os funcionários e a empresa, pois é necessário compartilhar responsabilidades a fim de atingir os objetivos impostos pela alta administração.



Se analisarmos o conceito de remuneração, todos os tipos de remuneração são mecanismos de recompensa, sejam elas previstas em lei, sejam elas previstas em planos de benefícios internos de cada organização. As recompensas são intrínsecas a todos os tipos de remuneração. Em nosso próximo tema, conseguiremos identificar quais os tipos de recompensas e a afirmativa anterior ficará mais evidente e perceptível para nós.

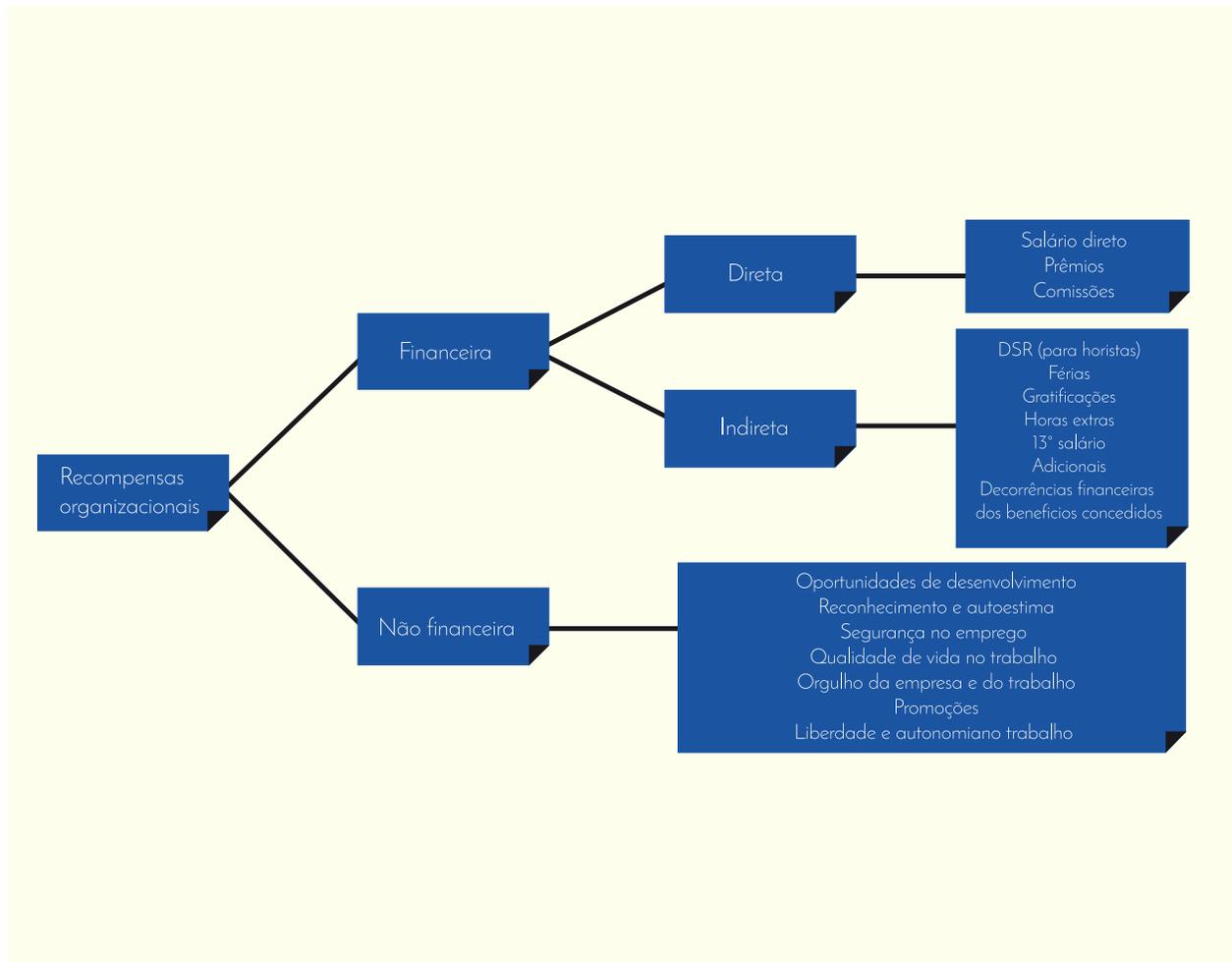
Recompensas organizacionais

As recompensas são ferramentas cujos objetivos são balizar e estimular o comportamento desejado pela organização. De acordo com Chiavenato (2014, p. 266), os principais objetivos das recompensas organizacionais são os seguintes:

- Aumentar a consciência e a responsabilidade do indivíduo e da equipe para com a organização, isto é, incentivar a consciência da missão organizacional e o espírito de visão de futuro na empresa.
- Ampliar a interdependência do indivíduo para com a equipe e da equipe para com toda organização. Em outras palavras, incentivar o espírito de equipe e o trabalho em conjunto.
- Ajudar a enfatizar a constante criação de valor na organização. Em outras palavras, incentivar ações que agreguem valor à organização, ao cliente e às próprias pessoas. O desempenho excelente deve ser premiado.

Recompensas financeiras e não financeiras

As recompensas organizacionais podem ser classificadas como: financeiras (diretas e indiretas) e não financeiras.



3FIGURA 1.1 - Os diversos tipos de recompensas FONTE: Chiavenato (2014, p. 242).

Os sistemas de recompensa podem influenciar muito o comportamento e desempenho dos funcionários. Além de recompensas financeiras, uma organização pode proporcionar e estimular uma grande quantidade de incentivos sem grandes custos, por exemplo, elogios e reconhecimento público.

Recompensa financeira

A recompensa financeira direta consiste no pagamento de salário direto, prêmios e comissões.

- **Salário direto:** é a remuneração em dinheiro ou equivalente pago pelo empregador; é o valor pela venda da força de trabalho; é o salário fixo.
- **Prêmios:** é a remuneração que reforça a responsabilidade e alcance individual de objetivos. A premiação depende do atingimento das metas estabelecidas pela organização.
- **Comissões:** variável que é determinada de acordo com o percentual de vendas realizadas pelo funcionário.

Logo, recompensa direta é o valor financeiro pago em espécie ou equivalente ao funcionário. Enquanto as recompensas financeiras indiretas são aquelas exigidas pela legislação trabalhista e convenção coletiva (13º salário, férias, hora extra, DSR, entre outros) juntamente com o plano de benefícios espontâneos oferecidos pela organização que não se relacionam diretamente ao desempenho.

O plano de benefícios é a resposta que os trabalhadores esperam para suas necessidades e são fundamentais para mantê-los satisfeitos, porém os valores percebidos pelos benefícios oferecidos variam de funcionário para funcionário. Fazem parte do plano de benefícios espontâneos, por exemplo: seguro de vida, vale alimentação/refeição, auxílio creche, previdência privada, vale transporte, entre outros. Atualmente as organizações trabalham com benefícios flexíveis que permitem ao funcionário escolher entre os benefícios disponíveis aqueles que se adequam ao seu perfil, condição familiar e estilo de vida (WOOD; PICARELLI, 1999).

Atualmente, as empresas que oferecem benefícios espontâneos conseguem ganhar competitividade no mercado e conseguem também atrair e reter pessoal de melhor nível e desempenho (LACOMBE, 2006).

Reforçando o que foi exposto no começo desta unidade, a soma da recompensa direta e indireta é a remuneração, ou seja, remuneração é o salário direto mais as decorrências do salário indireto.

Se o pagamento de uma recompensa não é motivador, é necessário que haja formas não financeiras de recompensar e atender as necessidades dos funcionários.

Recompensa não financeira

As recompensas não financeiras oferecidas pela organização, como: oportunidades de desenvolvimento, reconhecimento e autoestima, segurança no emprego, qualidade de vida no trabalho, orgulho da empresa e do trabalho, promoções, liberdade e autonomia no trabalho, afetam a satisfação da pessoa com o sistema de remuneração. Por isso a importância de considerar todas as recompensas em um conjunto total (CHIAVENATO, 2014).

Nesse tipo de recompensa, o custo é baixo ou nulo e impacta na motivação do funcionário, sendo tão importante quanto o de uma recompensa financeira. Esse tipo de recompensa é uma das estratégias que servem para motivar os funcionários a desempenharem suas atividades.

O ser humano é detentor de motivações e necessidades, algumas vezes, mesmo recebendo as recompensas financeiras, ele sente a ausência das não financeiras, ou seja, nem sempre a recompensa que ele busca é o dinheiro. É necessário algo mais que o faça se sentir motivado.

Quando recebemos estímulos financeiros de forma rápida, esse incremento é adicionado em nosso nível de vida e seu impacto é reduzido. Logo, aquilo que inicialmente deveria ser um estímulo e ser identificado como recompensa acaba

fazendo parte de nossos salários diretos, com isso ela não recebe o devido reconhecimento.

Mas o que são os mecanismos de recompensa?

Os mecanismos de recompensa são as formas que a empresa define como os valores financeiros (recompensas financeiras) e não financeiros serão repassados aos funcionários. Esses mecanismos devem ser escritos de forma clara, objetiva e necessitam ser expostas aos funcionários.

Cada organização pode definir o seu mecanismo de acordo com seu objetivo e necessidade. Seguem alguns tipos de mecanismos definidos por Chiavenato (2014) para recompensas financeiras:

- **Recompensas relacionadas com alcance de objetivos organizacionais:** é a participação nos resultados de determinado período, por exemplo, caso os funcionários atinjam o objetivo anual até o prazo estipulado, eles participaram dos lucros da empresa. Essa recompensa pode ser repassada por percentuais sobre o lucro ou por um 14° salário.
- **Recompensas vinculadas ao tempo de serviço do funcionário:** são concedidas em certos intervalos de tempo, por exemplo, a cada 05 anos os funcionários com desempenho satisfatório recebem uma recompensa como forma de incentivo.
- **Recompensas relacionadas com desempenho excepcional:** é o aumento por mérito. Esse tipo de recompensa utiliza a diferenciação no desempenho como critério e tem por objetivo a valorização motivacional.

- **Recompensas relacionadas com resultados departamentais, divisionais ou globais:** recompensas compartilhadas pela equipe, em termos de igual porcentagem com relação à base salarial de cada pessoa.
- **Recompensas relacionadas com aumento de competências:** recompensa que procura incentivar o aprendizado e a construção de novas competências.

A premiação e comissão são formas de mecanismos de recompensa e possivelmente uma das mais utilizadas em organizações que atuam em mercados sazonais e que valorizam mais as vendas do que o serviço ao cliente.

Hanashiro (2007) afirma que a recompensa é um poderoso instrumento para promover mudanças organizacionais e para auxiliar as empresas na definição de qual mecanismo de recompensa adotar, alguns questionamentos podem ser feitos pelos dirigentes, por exemplo:

- O que pretendemos atingir com a política de benefícios?
- A recompensa é coerente com os valores estratégicos da organização?
- A recompensa reflete as características do sistema de gestão vigente?
- Recompensar levando-se em conta essencialmente o desempenho do colaborador?

Já vimos anteriormente que as recompensas não financeiras são tão importantes quanto às financeiras. Sendo assim, os mecanismos de recompensa também se aplicam nelas e os dirigentes devem ter a mesma cautela a definirem qual mecanismo utilizar. A seguir veremos alguns mecanismos de recompensa não financeira apresentados por Wood e Picarelli (2004).

MECANISMOS DE RECOMPENSAS NÃO FINANCEIRAS	
CATEGORIA	O QUE REPRESENTA
Reconhecimento não financeiro	<ul style="list-style-type: none"> • Agradecimento (obrigado ou parabéns) • Foto no "mural da fama" • Nota escrita de agradecimento • Agradecimento em público • Visita do diretor ou presidente ao local de trabalho • Convite para participar de estudo importante
Reconhecimento de baixo custo	<ul style="list-style-type: none"> • Entrada para teatro ou show • Jantar para dois
Recompensas em equivalentes	<ul style="list-style-type: none"> • Dia de folga • Licença remunerada para o desenvolvimento de um projeto pessoal • Cupons para troca por benefícios adicionais
Recompensas focadas no desenvolvimento	<ul style="list-style-type: none"> • Visita a clientes no país ou exterior • Participação em feiras e congressos • Estágio no exterior • Cursos de especialização
Celebrações com grupos	<ul style="list-style-type: none"> • Jantar com a equipe de trabalho

3FIGURA 1.1 - Mecanismos de recompensas não financeiras. FONTE: adaptada de Wood e Picarelli (2004)

Existem diversas maneiras de recompensar os funcionários, mas cada empresa deve avaliar e definir seu mecanismo adequado, conforme suas necessidades, características, perfil de seus funcionários e objetivos a serem alcançados. O fundamental é que essas recompensas sejam identificadas pela equipe como parte da remuneração juntamente com o salário direto.



Fique por dentro

Os mais diversos autores afirmam que independentemente da recompensa escolhida/definida pela organização, não podemos esquecer que ela deve sempre estar alinhada com a estratégia da empresa. Só com esse alinhamento a empresa e os funcionários chegarão ao resultado esperado, o qual, para a empresa, é o alcance dos objetivos e, para os funcionários, as recompensas e o retorno pessoal que foi investido no trabalho.



Indicação de leitura

Nome do livro: Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações 4. ed.

Autor: Idalberto Chiavenato

Editora: Manole

Ano: 2014

ISBN: 978-85-204-3761-2.

A obra parte dos novos desafios da gestão de pessoas e direciona a atenção do leitor para seis ações que, inerentemente, se conectam em rede: agregar, recompensar, desenvolver, monitorar, manter e, por fim, aplicar pessoas. Juntos, esses tópicos constituem a base estrutural do livro e a base da gestão de qualquer equipe dentro de uma organização.



Indicação de leitura

Nome do livro: Gerenciando o Lado Humano da Empresa

Autor: Douglas McGregor

Editora: Qualitymark

Ano: 2002

ISBN: 978-85-730-3362-5

Este livro aplica o pensamento de McGregor ao mundo empresarial de hoje, provando, mais uma vez, que o aspecto humano do trabalho é fundamental para a eficácia organizacional. O autor em foco sugere ainda como mudar a forma de pensar e implementar as ideias de McGregor na própria empresa e no ambiente de trabalho.

Conclusão

Neste guia, tivemos acesso a diferentes aspectos e características das relações organizacionais existentes dentro de uma estrutura formal. Conhecemos as questões que envolvem a liderança informal, que age juntamente com a formal, e também outro conteúdo, que foi a comunicação organizacional. Após a explanação dos componentes, condicionantes, níveis de influência e abrangência, concluímos que a estrutura organizacional é uma ferramenta da qual dispomos para atingir objetivos e que, certamente, para se considerar qualquer avaliação futura de diagnóstico, a utilização da análise swot contribuirá com aspectos fundamentais ao planejamento estratégico.

Por meio da apresentação das teorias da administração, pudemos fazer uma reflexão acerca do pensamento administrativo versus estrutura organizacional, compreendendo que naturalmente podem existir diversos tipos e variações de estruturas organizacionais e que todas apresentam suas vantagens e desvantagens, cabendo ao administrador ou gestor escolher qual estrutura tem padrões que estão ligados diretamente aos objetivos da organização.

Vimos que as recompensas podem ser financeiras ou não financeiras e que ambas apresentam função motivacional e procuram auxiliar no processo de desempenho dos funcionários. Nem sempre o dinheiro da recompensa financeira é o que o funcionário espera da empresa, por isso a importância das recompensas não financeiras.

Com o conteúdo apresentado pudemos entender o que são os mecanismos de recompensa e a importância deles na organização. Podem existir diversos tipos e variações de mecanismos, cabendo aos dirigentes escolher e definir o mais adequado as

suas necessidades e procurar alinhá-lo aos objetivos da organização.

Vimos também que os mecanismos de identificação de problemas são ferramentas da qualidade direcionados especificamente para a identificação e solução de problemas. Identificar e solucionar problemas são habilidades cada vez mais demandadas pelo mercado de trabalho.

Referências

BALDISSERA, R. *Comunicação Organizacional. O treinamento de recursos humanos como rito de passagem.* São Leopoldo: Ed. Unisinos, 2000.

BASTIANI, Jeison Arenhart de. Diagrama de Pareto.
<<http://www.blogdaqualidade.com.br/diagrama-de-pareto>>

CHANDLER, A. *Strategy and structure.* Cambridge:MIT. Press, 463p, 1962.

CHIAVENATO, Idalberto. *Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações.* 4. ed. Barueri: Manole, 2014.

CHIAVENATO, Idalberto. *Introdução à teoria geral da Administração.* 4. ed. São Paulo: Makron Books, 1993.

CHIAVENATO, Idalberto. *Introdução à teoria geral da administração: uma visão abrangente da moderna administração das organizações.* 8. Ed. Revisada e atualizada. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

CHIAVENATO, ILDALBERTO; SAPIRO, ARÃO. *Planejamento Estratégico.* Rio de Janeiro: Editora Campus, 2004.

CHIAVENATO, Idalberto. *Recursos Humanos: o capital humano das organizações.* 3. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

CURY, A. *Organização e métodos: uma visão holística.* 8. ed. rev. e ampl. São Paulo: Atlas, 2005.

DRUCKER, P.F. **Prática de administração de empresas**. Rio de Janeiro: Fim de Cultura, 1962

FAYOL, H. **Administração industrial e geral**. 9. ed. São Paulo, Atlas, 1976

GROCCO, Luciano. GUTTMAN, Erik. **Consultoria empresarial**. São Paulo: Saraiva, 2005.

HANASHIRO, Darcy Mitiko Mori. **Gestão do Fator Humano: uma visão baseada em stakeholders**. 2 ed. São Paulo: Saraiva, 2007.

KAPFERER, J-N. **Boatos: a mais antiga mídia do mundo**. Rio de Janeiro: Forense Universitária, 1993.

KOONTZ, H.; O'Donnell, C. **Princípios de administração**. 9 ed. São Paulo: Pioneira, 1973

LACOMBE , FRANCISCO; HEILBORN, GILBERTO. **Administração: Princípios e Tendências**. Editora Saraiva (Edição Digital).

LACOMBE, Francisco. **Recursos Humanos: princípios e tendências**. São Paulo: Saraiva, 2006.

LITTERER, J.A. **Análise das organizações**. São Paulo: Atlas, 1970.

LOBO, Renato Nogueira. **Gestão da Qualidade**. São Paulo: Érica, 2010.

LODI, J. B. **Administração por objetivos**. São Paulo: Pioneira, 1972.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Introdução à Administração**. 6.ed. São Paulo: Atlas, 2006.

MEZOMO, J. C. **Qualidade nas instituições de ensino: apoiando a qualidade total**. São Paulo: CEDAS, 1993.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Sistemas, Organização e Métodos: uma abordagem gerencial**. 13. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

OLIVEIRA, D. P. R. **Sistemas, organização e métodos: uma abordagem gerencial**. 14. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Manual de consultoria empresarial: Conceitos, metodologias, práticas**. São Paulo: Atlas, 2006.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças. **Estrutura organizacional: uma abordagem para resultados e competitividade**. São Paulo: Atlas, 2006.

OLIVEIRA, Djalma Pinho Rebouças de. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologias e práticas**. 16 ed. São Paulo: Atlas, 2006.

RIBEIRO, Aldeí Rosane B, OLIVEIRA, J. Arimatés. **Remuneração Variável: uma nova forma de motivar e fidelizar talento**. Revista Tendências do Trabalho. Rio de Janeiro. n°. 331, p.4 - 7, 2002.

ROBBINS, S. P. **Administração: mudanças e perspectivas**. São Paulo: Saraiva, 2000.

----- **Comportamento Organizacional**. 9. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

ROSA, José Antônio. **Roteiro para análise e diagnóstico da empresa**. São Paulo: STS, 2001.

ROTHERY, Brian. **ISO 9000**. São Paulo, Makron Books,1993.p.13.

SANTOS, E. R. M. dos. **Comunicação na Pequena, Média e Grande Empresa**. Rio de Janeiro: Tecnoprint, 1980.

SILVA, A. **Utilizando o planejamento como ferramenta de aprendizagem**. São Paulo: Global, 2000.

SILVEIRA, Cristiano Bertulucci. Diagrama de Causa e Efeito – Ishikawa ou Espinha de Peixe.
<<http://www.citisystems.com.br/diagrama-de-causa-e-efeito-ishikawa-espinha-peixe/>>

STONER, James A. F. *Administração*. 5. ed. Rio de Janeiro: LTC, 2009.

VASCONCELLOS, E.P.G. *Contribuições ao estudo da estrutura administrativa*. Tese de Doutorado, FEA/USP, 1972.

WOOD JUNIOR, T.; PICARELLI FILHO, V. *Remuneração Estratégica: a nova vantagem competitiva*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

WOOD JUNIOR, T.; PICARELLI FILHO, V. *Remuneração e Carreira por Habilidade e por Competência: preparando a organização para era das empresas de conhecimento intensivo*. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

WRIGHT, Peter. *Administração estratégica: conceitos*. São Paulo: Atlas, 2001.

Atividades



Atividades - Unidade III

Sobre a definição atual de recompensa. Assinale a alternativa correta.

- A) É o salário pago ao funcionário.
- B) É o ato ou efeito de recompensar; prêmio dado em reconhecimento de um serviço, favor ou boa ação.
- C) É um favor que a empresa faz ao funcionário.
- D) Para o funcionário, é um prêmio dado em reconhecimento de um serviço e, para a empresa, é um prejuízo.
- E) Todas as alternativas anteriores.

Sabemos que o mecanismo de recompensa utilizado pela empresa deve estar alinhado a sua estratégia. Por qual motivo deve haver esse alinhamento?

- A) Para que o indivíduo trabalhe exclusivamente em busca dos objetivos da empresa.
- B) Para que o indivíduo trabalhe exclusivamente em busca de seus objetivos pessoais.
- C) Para que o indivíduo trabalhe em prol dos objetivos da empresa e de seus objetivos individuais.

- D) Fazer com que a empresa obtenha melhores resultados financeiros.
- E) Nenhuma das alternativas.

De acordo com o que estudamos nesta unidade, é possível definirmos salário e remuneração. Diante desse assunto, qual é a alternativa correta?

- A) Remuneração é o dinheiro pago em função do cargo exercido e dos serviços prestados durante determinado período.
- B) Salário são as recompensas recebidas pelo empregado em decorrência do cargo exercido.
- C) Remuneração são as recompensas recebidas pelo empregado em decorrência do cargo exercido.
- D) Salário é a remuneração em dinheiro ou equivalente pago pelo empregador ao funcionário em função do cargo exercido e dos serviços prestados.
- E) Nenhuma das alternativas.

É um tipo de remuneração aquela que utiliza o agrupamento de diferentes formas de recompensas oferecidas aos funcionários, complementando o salário e atrelando fatores como atitudes e desempenho. Tem como principais objetivos a criação de vínculos entre o desempenho e a recompensa bem como o compartilhamento dos resultados da empresa. Estamos falando de qual remuneração?

- A) Variável.

- B) Por habilidades.
- C) Indireta.
- D) Funcional.
- E) Por competências.

As recompensas organizacionais são ferramentas que buscam balizar e estimular o comportamento desejado pela organização. As recompensas influenciam na satisfação e motivação dos funcionários. Sobre os principais objetivos das recompensas organizacionais, qual alternativa está incorreta?

- A) Aumentar a consciência e a responsabilidade do indivíduo e da equipe para com a organização.
- B) Criar um ambiente hostil e competitivo.
- C) Incentivar os funcionários a colaborar com o crescimento da organização.
- D) Ajudar a enfatizar a constante criação de valor na organização.
- E) Nenhuma das alternativas.

A recompensa financeira direta consiste no pagamento de salário direto, prêmios e comissões. De acordo com o conceito estudado, qual alternativa correta?

- A) Salário direto é o salário que varia de acordo com o percentual de vendas realizadas.
- B) Comissão é a remuneração que reforça a responsabilidade e alcance individual de objetivos.
- C) Prêmio é a remuneração em dinheiro ou equivalente pago pelo empregador; é o salário fixo.

- D) Salário direto é o valor pago pela venda da força de trabalho.
- E) Nenhuma das alternativas.

Existem dois tipos de recompensa financeira: as diretas e as indiretas. Recompensa financeira direta é o valor financeiro pago em espécie ou equivalente ao funcionário. Já as recompensas financeiras indiretas:

- A) São as recompensas oferecidas como plano de benefícios espontâneos (seguro de vida, vale alimentação/refeição, auxílio creche, previdência privada etc.).
- B) São as recompensas exigidas por leis trabalhistas e convenção coletiva (13º salário, férias, hora extra etc.).
- C) São as recompensas exigidas por leis trabalhistas e convenção coletiva (13º salário, férias, hora extra etc.) juntamente com o plano de benefícios espontâneos (seguro de vida vale alimentação/refeição, auxílio creche, previdência privada etc.).
- D) São as recompensas de custo baixo ou nulo.
- E) Nenhuma das alternativas.

As recompensas organizacionais podem ser classificadas em financeiras e não financeiras. Qual alternativa está relacionada à recompensa não financeira?

- A) Apresenta custo baixo ou nulo e impacta na motivação do funcionário.
- B) É o salário fixo recebido pelo funcionário.

- C) É o plano de benefícios oferecido pelas organizações.
- D) São as recompensas que procuram balizar e estimular o comportamento desejado pela organização.
- E) Nenhuma das alternativas.

São recompensas não financeiras:

- A) Vale alimentação/refeição.
- B) Salário fixo.
- C) Plano de benefícios.
- D) Previdência privada.
- E) Nenhuma das alternativas.

Os mecanismos de recompensa são as formas que a empresa define como os valores financeiros (recompensas financeiras) e não financeiros serão repassados aos funcionários. Cada organização pode definir o seu mecanismo de acordo com seu objetivo e necessidade. Qual das alternativas não é um mecanismo de recompensa?

- A) Recompensas relacionadas com alcance de objetivos organizacionais.
- B) Recompensas vinculadas ao tempo de serviço do funcionário.
- C) Recompensas relacionadas ao desempenho excepcional.
- D) Recompensas relacionadas com aumento de competências.
- E) Nenhuma das alternativas.

