

PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DE SÃO PAULO

COGEAE

CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS

CEADE

REMUNERAÇÃO VARIÁVEL PARA NÍVEL GERENCIAL E
ESPECIALISTA EM EMPRESAS DO SEGMENTO DE ENGENHARIA

KÁTIA REGINA PEDROSO USMARI

São Paulo – SP

2009

KATIA REGINA PEDROSO USMARI

REMUNERAÇÃO VARIÁVEL PARA NÍVEL GERENCIAL E
ESPECIALISTA EM EMPRESAS DO SEGMENTO DE ENGENHARIA

Monografia apresentada ao Curso de Especialização em Administração de Empresas, da Pontifícia Universidade Católica de São Paulo – COGEAE, como pré-requisito para a obtenção do título de Especialista em Administração, orientada pelo Professora Elisabete Adami Pereira dos Santos.

São Paulo – SP

2009

AVALIAÇÃO.....

ASSINATURA DO ORIENTADOR.....

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a Deus, por me permitir mais essa realização, pela minha Vida, pelas minhas conquistas e por colocar pessoas maravilhosas na minha vida.

DEDICATÓRIA

Dedico este trabalho a meu marido Alexandre e ao meu filho Henrique, razão da minha vida, pelo apoio e compreensão nos momentos onde eu tive que me ausentar em decorrência dos compromissos com os estudos.

Dedico aos meus pais João e Fátima, aos meus sogros Oswaldo e Vilma e a minha irmã Liamara, pelo apoio para que eu concluísse este trabalho e pela dedicação e cuidados com meu filho enquanto eu dedicava aos estudos e elaboração da monografia.

À Montcalm por me apoiar e me proporcionar desenvolvimento profissional.

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO.....	10
1. REMUNERAÇÃO.....	14
1.1 MUDANÇAS NOS MODELOS ORGANIZACIONAIS.....	14
1.2 REMUNERAÇÃO FUNCIONAL.....	15
1.3 PRINCÍPIOS DA REMUNERAÇÃO FUNCIONAL.....	16
2. REMUNERAÇÃO VARIÁVEL.....	18
2.1 OBJETIVOS DA REMUNERAÇÃO VARIÁVEL.....	18
2.2 MODELO DO SISTEMA RE MUNERAÇÃO VARIÁVEL.....	19
2.3 PARTICIPAÇÃO NOS LUCROS E RESULTADOS.....	20
2.4 A CRISE COM O BÔNUS.....	22
3. REMUNERAÇÃO ESTRATÉGICA.....	25
3.1 FORMAS DE REMUNERAÇÃO ESTRATÉGICA.....	25
4. A REMUNERAÇÃO COMO FATOR DE MOTIVAÇÃO.....	28
5. METODOLOGIA.....	31
5.1 PESQUISA.....	33
5.1.1 DADOS DEMOGRÁFICOS.....	33
5.1.2 DADOS GERAIS DA PESQUISA.....	36
CONCLUSÃO.....	41
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	44
APÊNDICE 1 – FORMULÁRIO DA PESQUISA.....	45
APÊNDICE 2 – QUESTIONÁRIO DA ENTREVISTA.....	46
APÊNDICE 3 – TABUILAÇÃO DA PESQUISA.....	47
APÊNDICE 4 – ENTREVISTA.....	49

LISTAS DE ILUSTRAÇÕES

FIGURAS

FIGURA 01 - Modelo organizacional e sistema de remuneração.....	14
FIGURA 02 - Fluxo lógico da remuneração variável.....	20
FIGURA 03 - Pesquisa sobre revisão da política de bônus.....	24
FIGURA 04 – Perfil de um sistema de Remuneração Estratégica.....	27

QUADROS

QUADRO 01 - Fundamentos da remuneração funcional.....	17
QUADRO 02 - Vantagens e fatores condicionantes da PLR.....	21

GRÁFICOS

GRÁFICO 01 A 04 - Dados demográficos da pesquisa.....	34
--	-----------

TABELA

TABELA 01 – Exemplo de um item da pesquisa.....	31
--	-----------

RESUMO

Motivar, reter e atrair profissionais tornou-se um grande desafio para as empresas do segmento de engenharia construtiva e montagens industriais nos últimos anos, em função do crescimento acelerado dos setores químico, petroquímico, metalúrgico, papel e celulose, cimento e mineração e outros, em que muitos investimentos foram e continuam sendo realizados. A área de Recursos Humanos das empresas, para suprir com profissionais qualificados e competentes dentro da sua especialidade, buscam fórmulas e ferramentas para acompanhar o desenvolvimento e desempenho dos profissionais e recompensar de forma justa e atrativa, a fim de proporcionar uma carreira consistente e a sua continuidade dentro da organização.

O presente estudo tem por objetivo investigar a contribuição direta da remuneração variável na retenção e atração de profissionais qualificados, identificar as expectativas dos profissionais que estão atuando nas empresas deste segmento e também saber o que os gestores das empresas pensam a respeito do assunto.

Para obter respostas e conhecer as ferramentas apresentadas no mercado, foi realizada uma pesquisa sobre remuneração variável com profissionais que já atuam no segmento de engenharia, contendo 25 afirmações sobre práticas de remuneração e benefícios. Também foi realizada uma entrevista com um gestor da área de recursos humanos, especialista em remuneração, que atua em uma empresa do segmento que foi eleita uma das 150 melhores empresas para se trabalhar, da revista Exame, edição de 2009.

Através dos dados coletados foi possível realizar uma análise quantitativa e descritiva, que serviu de ferramenta base para o trabalho, apresentado no final do trabalho.

Palavras Chaves: Remuneração Variável, Remuneração Estratégica

ABSTRACT

Motivating, retaining and attracting professionals have become major challenges for companies in the construction engineering and industrial assembly segments. This is the result of rapid growth in the chemical, petrochemical, metallurgical, pulp and paper, cement and mining segments. Human Resources departments have sought formulas and tools to track the development and performance of these professionals and to provide fair and attractive remuneration to retain them.

This study investigates the direct contribution made by variable remuneration in attracting and retaining qualified professionals, identifying their expectations in this segment and discovering what managers views on the issue are.

To get answers and learn about the tools on the market a variable remuneration survey was carried out among professionals in the engineering segment, containing 25 statements on remuneration and benefits. An interview was also done with a human resources manager, a remuneration specialist, who works in a company in the segment that was in 2009 voted one of the 150 Best Companies to Work For, by Exame magazine.

The data collected enabled a quantitative and descriptive analysis to be carried out, which served as a base tool for the study, presented at the end of the work.

Key Words: Variable Remuneration, Strategic Remuneration

INTRODUÇÃO

A mudança no cenário econômico fez com que muitas empresas repensassem seus pacotes de remuneração. Em 2007 e 2008, um forte crescimento no setor de engenharia e montagens industriais, em função de diversos investimentos no setor de papel e celulose, siderúrgico, petroquímico, cimento e mineração, etc, proporcionou uma demanda de oportunidades de trabalho, resultando na falta de mão de obra qualificada para o segmento. Daí o início de um trabalho árduo para atrair e reter profissionais qualificados.

“ “Mas o mundo sempre esteve em mudança...”, pode-se dizer. É verdade. Ao que tudo indica, porém, a mudança nos dias de hoje parece apresentar três características únicas, que definem uma nova realidade, totalmente em transformação. Primeiro, a mudança nos dias de hoje parece totalmente imprevisível. Se, por um lado, o ser humano sempre teve dificuldade em prever seu futuro, atualmente é quase impossível imaginar para onde as coisas vão em um curto espaço de tempo. Uma segunda característica da mudança nos dias de hoje é que ela define um estado, não um evento. Ou seja, as transformações que vivemos definem um estado incessante de mudanças. E, terceiro, esse estado de mudança hoje é virtualmente incontrolável, à medida que nenhum indivíduo em particular pode efetivamente controlar seu ritmo, suas causas ou seus efeitos.” (PICARELLI e WOOD JR, 2004, p. 30).

Segundo Picarelli e Wood (2004), “a política de remuneração de uma organização é um conjunto de diferentes formas de recompensa que se complementam e buscam alinhar atitudes e comportamentos com os objetivos organizacionais. Dentro de várias formas que podem compor este *mix*, as alternativas de remuneração variável são justamente aquelas que mais adequadamente vinculam a busca de resultados com a recompensa.”

Para Pontes (2007), “a parte móvel ou remuneração variável é normalmente atrelada ao desempenho do profissional, do seu setor ou da empresa e como condiz com sua nomenclatura pode variar ao longo de um período. A parte móvel pode ter várias

modalidades: sugestões premiadas, participação acionária, participação nos lucros ou resultados, bônus, comissão e prêmios.”

A prática de contratação de profissionais especializados como consultores dificultaram para as empresas que buscavam contratar profissionais dentro das formalidades, com registro em carteira e dentro de sua estrutura de cargos e salários. Em função disso, algumas empresas tiveram que criar mecanismos e estratégias para contratar e conseguir manter uma estrutura consistente e sustentável. Diante deste cenário a remuneração variável entra com força, através de pagamentos de curto prazo, e estes profissionais passam a ter remuneração superior à média de mercado, segundo pesquisas salariais da categoria.

O estudo visa conhecer com maior profundidade a percepção da remuneração variável pelo mercado de trabalho, vantagens que poderemos obter com a implantação de um sistema no segmento de engenharia.

O tema a ser apresentado é “Remuneração variável para nível gerencial e especialista em empresa do segmento de engenharia e montagens industriais”.

Os problemas de pesquisa que deram origem a este trabalho foram:

- Será que em situações de crise econômica, que afeta todos os setores da economia, a remuneração variável continua sendo um fator de retenção de mão de obra?
- É sabido que em alguns setores em que há predomínio de mão de obra especialista, um atrativo é o pagamento não formal, em que tributos e contribuições oficiais não são descontados do salário. Esta situação concorre com a remuneração variável?
- Qual a importância dos benefícios para estes especialistas?
- Quais são os caminhos e pontos relevantes para implantar um sistema de remuneração variável e estratégica em uma empresa de Montagens Industriais?

A remuneração variável tem uma boa aceitação dentre as práticas de remuneração por ser uma ferramenta que proporciona um desenvolvimento e desafios para o profissional e para a empresa. Embora já seja de conhecimento das organizações, muitas ainda não implantaram pela característica do segmento e perfil dos profissionais que nelas atuam. De acordo com o problema apresentado e na busca de alternativas e soluções, pois algumas dúvidas ainda existem, acredito que podemos ter surpresas nas respostas da pesquisa em função do perfil da organização e segmento, desta forma apresento algumas respostas esperadas:

- A remuneração variável atrai os especialistas pelas responsabilidades com metas e resultados.
- Para este nível de profissional é motivador participar do desenvolvimento da empresa e conhecer os seus potenciais;
- Pela faixa etária elevada desses profissionais, a remuneração variável é arriscada e gera desconforto profissional, as competições os incomodam;
- A maioria desses profissionais está na faixa etária acima dos 45 anos, muitos já se aposentaram e não querem mais se preocupar com as contribuições legais, preferem atuar como consultores.

O estudo foi realizado através de uma pesquisa de campo, do tipo explicativa e direcionada para os profissionais que atuam em empresas dos segmentos de engenharia e montagens industriais e ocupam funções dos níveis de especialista e gerência.

Para uma segunda análise, foi realizada uma entrevista com um profissional, especialista em remuneração e gerente da área de recursos humanos, que atua em uma empresa do segmento de engenharia e montagens industriais.

O que motivou a escolha deste tema foi principalmente o desejo de implantar um sistema de remuneração variável em uma empresa do segmento de montagens industriais. Esse desejo foi mais forte quando vivenciei em minha atividade, situações onde não conseguimos contratar profissionais qualificados no momento do crescimento acelerado do

segmento, havia profissionais qualificados no mercado, mas a pretensão salarial estava acima, ou melhor, muito distante do pacote de remuneração apresentado pela empresa.

Embora fosse um problema pontual, a empresa tinha e tem como ideal implantar um programa de remuneração variável para o nível de especialista e gerência, com objetivo de proporcionar melhores salários, atrelar ao desempenho e a estratégia corporativa e se tornar uma empresa com oportunidades de carreira e desenvolvimento, idealizada por este nível de profissional.

Como profissional da área de remuneração, visualizei uma oportunidade de conhecer conceitos e teorias sobre o tema e principalmente conhecer a opinião dos profissionais e gestores de outras empresas, principalmente dos que atuam em empresas do mesmo segmento.

O objetivo deste estudo é entender melhor o funcionamento de um sistema de remuneração variável, entender os conceitos, conhecer a prática do mercado de engenharia e saber o que pensam os profissionais do segmento em relação às ferramentas de recursos humanos e o que eles buscam para sua vida profissional e até pessoal.

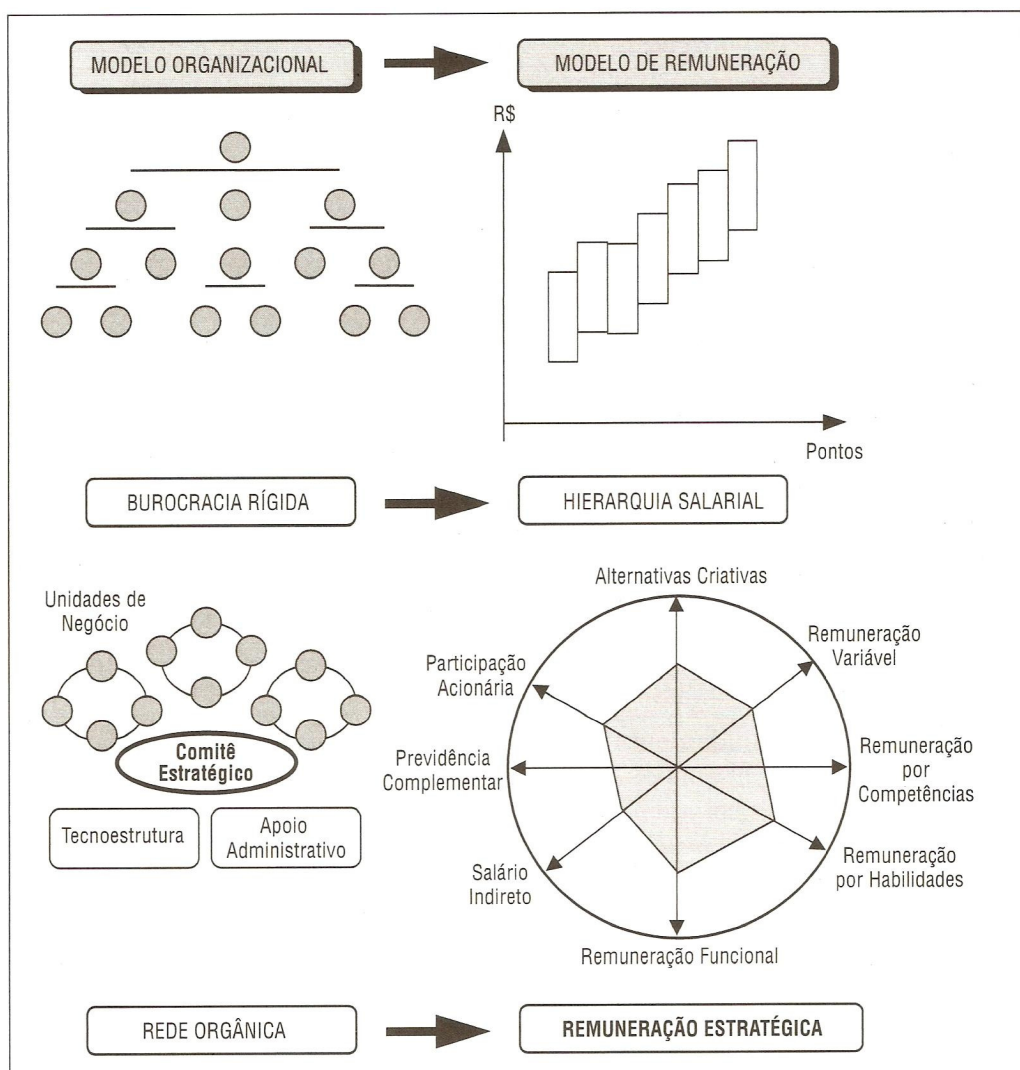
Como este estudo está direcionado para o segmento de engenharia e montagens industriais e também para profissionais do nível de gerência e especialista e alguns se encontram em uma faixa etária alta, é previsto a tendência para investimentos de curto prazo, para contratação como pessoa jurídica, busca de estabilidade e conforto.

Atualmente o segmento ainda apresenta faixas etárias variadas, diferentemente de outros segmentos que estão com faixas jovens e muitos já assumindo funções de gerência e diretoria, esses pensam em objetivos, metas, se arriscam mais, buscam mais desenvolvimento do que salários, conforto não é prioridade, entre outros.

1. REMUNERAÇÃO

1.1 MUDANÇAS NOS MODELOS ORGANIZACIONAIS

Diante do cenário competitivo, muitos gestores estão procurando modernizar as suas organizações. Mas o que acontece é que tudo está muito dinâmico e acelerado, o que faz com que as mudanças sejam rápidas e criativas. Mas este cenário pode ser positivo como pode provocar amargos efeitos colaterais. Se olharmos para as empresas atuais, já podemos observar modelos de gestão mais enxutos e flexíveis. Nesses modelos segundo Wood Jr e Picarelli (2004), “o envolvimento e a motivação são fatores críticos de sucesso”. A seguir quadro do modelo organizacional e sistema de remuneração.



Modelo organizacional e sistema de remuneração – Figura 1

Fonte: Wood, Thomaz e Picarelli, Vicente F, 2004.

1.2 REMUNERAÇÃO FUNCIONAL

A remuneração variável é uma forma da remuneração estratégica. É vinculada a metas de desempenho dos indivíduos, das equipes ou da organização. Inclui formas de remuneração variável de curto prazo, como as comissões, participação nos lucros e nos resultados, e de longo prazo, como bônus executivo.

A remuneração funcional, ou remuneração por cargo, é a forma mais tradicional utilizada pelas empresas para recompensar seus profissionais por seu trabalho, representando ainda hoje a âncora, ou seja, a maior parcela do mix total de remuneração.

Todavia, por que tantas empresas continuam usando esse tipo de remuneração?

Primeiro, porque a remuneração funcional é implantada junto com um sistema de cargos e salários. Em empresas que experimentaram crescimento rápido ou transformações profundas, o sistema de cargos e salários ajuda a dar coerência interna à organização, proporcionando definições básicas que apóiam a estruturação do trabalho;

Segundo, porque a remuneração funcional permite a equidade externa. Por meio de pesquisas salariais, a empresa pode comparar seus salários com os praticados no mercado e, assim, estabelecer diretrizes adequadas para atrair reter a mão-de-obra desejada;

Terceiro, porque a remuneração funcional permite a equidade interna. Ter os salários estabelecidos a partir de regras aplicáveis a todos na empresa produz um sentimento de justiça entre os profissionais.

Essas, porém, não são as únicas razões pelas quais a remuneração funcional é tão amplamente utilizada. Pesquisadores que estudam a adoção de sistemas de gestão, como o sistema de cargos e salários, advogam que eles nem sempre são adotados por serem eficazes e gerarem soluções comprovadas. Frequentemente, isto nem mesmo ocorre. A adoção muitas vezes ocorre por imitação ou mimetismo. As empresas tendem a imitar umas às outras na adoção desses sistemas e nem sempre existe uma justificativa racional para esse comportamento.

1.3 PRINCÍPIOS DA REMUNERAÇÃO FUNCIONAL:

- Foco no cargo e não na pessoa.
- Base do sistema é a avaliação de cargos.
- Busca da equidade interna, através da avaliação de cargos.
- Busca da equidade externa, através da estratégia de remuneração.

Wood e Picarelli, (2004) fazem criticas ao sistema de remuneração funcional:

- Promove um estilo burocrático de gestão;
- Reduz a amplitude de ação dos indivíduos e grupos;
- Inibe a criatividade
- Inibe o espírito empreendedor;
- Não considera o foco nos clientes internos e externos;
- Reforça a orientação do trabalho para o superior hierárquico;
- Não tem orientação estratégica, nem de resultados;
- Não encoraja o desenvolvimento de habilidades e conhecimentos;
- Torna as promoções excessivamente importantes;
- Incentiva o carreirismo.

A remuneração funcional foi criada para atender a empresa burocrática, que possui divisões de funções e tarefas, tudo é seguido rigidamente, as linhas de autoridade e responsabilidades são bem definidas, são empresas com gestão centralizada e controladora.

No quadro 01 os autores retratam as tendências comparadas com a remuneração funcional.

Item	Fundamento	Tendência
Estrutura organizacional	<ul style="list-style-type: none"> • Hierarquia rígida; • Elevado número de níveis hierárquicos; • Ascensão salarial por meio de promoções. 	<ul style="list-style-type: none"> • Modelos flexíveis; • Poucos níveis hierárquicos; • Ascensão salarial por meio do desenvolvimento profissional
Amplitude de ação	<ul style="list-style-type: none"> • Restrita e bem definida 	<ul style="list-style-type: none"> • Ampla e mal definida; • Varia em função do perfil do profissional.
Definição de responsabilidades	<ul style="list-style-type: none"> • Clara 	<ul style="list-style-type: none"> • Difusa • Orientação para a visão e objetivos compartilhados.
Processo decisório	<ul style="list-style-type: none"> • Papéis e forma de tomada de decisão bem definidos 	<ul style="list-style-type: none"> • Contingencial

Fundamentos da remuneração funcional – Quadro 01

Fonte: Wood e Picarelli (2004). Elaborado pela autora.

2. REMUNERAÇÃO VARIÁVEL

A remuneração variável é um tipo de remuneração que compõe uma remuneração estratégica, que alinhados aos objetivos estratégicos da organização, são definidos fatores e metas individuais, de uma determinada equipe e/ou da organização. A remuneração variável pode ser dividida em dois grupos:

- Remuneração variável de curto prazo: será mensurado o desempenho de um determinado período que normalmente é limitado a um ano fiscal. Exemplos: comissionamento da área de vendas, bônus executivo, programas ou planos de participação nos lucros e/ou nos resultados, incentivos por aumento de habilidades ou conhecimentos, bônus para pessoas chaves e incentivos por realização de cada projeto. “Os principais indicadores utilizados nos programas de bônus são lucro líquido, resultado operacional, orçamento de despesas, satisfação do cliente, produtividade, faturamento e volume de vendas.” (Benchmarking de Gestão do Capital Humano da Deloitte, 2003 apud Wood Jr e Picarelli, 2004, p.103)
- Remuneração variável de longo prazo: o que difere da remuneração variável de curto prazo é o período em que são mensuradas as metas, pois normalmente elas vão além do ano fiscal, por terem como objetivo a retenção de profissionais, o crescimento econômico e a perenidade dos negócios.

2.1 OBJETIVOS DA REMUNERAÇÃO VARIÁVEL

Pontes (2007) menciona que “a remuneração variável, desde que interligada aos objetivos empresariais é a principal modalidade de remuneração estratégica, por que incentiva o “ganha-ganha” organizacional. Ao propor um ganho de remuneração adicional ao salário fixo em função de objetivos a serem conquistados, a empresa terá ações mais efetivas dos profissionais na consecução dos objetivos propostos.”

Por razões como essas é que a remuneração variável tem tido um crescimento acentuado nas organizações. No artigo O Salário Vai Acabar, “entre 1995 e 2006 o salário fixo cresceu 7% acima da inflação e a remuneração total (salário mais variável) 21%. Segundo essa publicação, o crescimento do número de salários adicionais (remuneração variável)

para operários elevou-se de 0,5 em 1995 para 1,5 salários em 2006. Nesse mesmo período, os gerentes tiveram ganhos em remuneração variável de 1,7 para 3,1 salários e os diretores de 3 para 5,8 salários. Ainda segundo o artigo, em 2006 a média da composição da remuneração passou a ser: 40% como salário fixo, 40% como incentivos de curto prazo, 10% como incentivos de longo prazo e 10% como benefícios, sendo a previdência com grande peso. Os dados são resultados da pesquisa da Hay Group para a Exame como 1161 executivos de 27 empresas.” (Exame, edição 868 apud Pontes)

Ainda o artigo mostra que “as vinte e cinco companhias com melhor desempenho são aquelas que oferecem mais bônus a seus executivos. Os dados são resultados da pesquisa da Towers Perrin, com 100 empresas.” (Exame, edição 868 apud Pontes)

2.2 MODELO DE UM SISTEMA DE REMUNERAÇÃO VARIÁVEL

Segundo Picarelli e Wood (2004), para implementar um sistema de remuneração variável é necessário conhecer os fatores críticos de sucesso, que se resumem em: conhecer as diretrizes e os objetivos estratégicos da empresa, ser flexível para mudanças, pois a estratégia de cada empresa pode mudar todos os anos e ter clareza na definição das metas, pois todos devem conhecer suas metas, das suas equipes e da organização.

Necessário também que os profissionais estejam vinculados aos objetivos estratégicos da empresa, conhecendo-os e vinculando-os à sua atuação e a entrega de seus produtos e serviços.

Para implantação alguns componentes são essenciais, tais como: fatores determinantes, que iremos medir e o que queremos melhorar; os indicadores de desempenho, como iremos medir e qual será a ferramenta de medição de desempenho; e quais serão as formas de remuneração utilizadas, como o desempenho será recompensado.

O plano de remuneração variável pode ser aplicado de diferentes formas, em diferentes áreas da empresa. Outra possibilidade é aplicá-lo apenas em setores específicos da empresa. O essencial é que haja alinhamento entre os diversos sistemas entre si e com as diretrizes estratégicas.



Fluxo lógico da remuneração variável - Figura 02

Fonte: Wood Jr e Picarelli (2004).

2.3 PARTICIPAÇÃO NOS LUCROS E RESULTADOS

A participação nos lucros ou resultados é a modalidade de remuneração variável mais comumente aplicada pelas companhias. Ela tem inúmeras vantagens: está amparada por lei, é isenta de encargos trabalhistas, permite alteração de critérios anualmente e não constitui risco da habitualidade, ou seja, de incorporação ao salário.

“A participação nos lucros não é um assunto novo no Brasil. A Constituição Federal, nas versões de 1946, 1967 e 1988, prevê a participação dos profissionais nos lucros da empresa. Mas, foi só no final do mandato do Presidente Itamar Franco que o assunto foi regulamentado pela Medida Provisória (MP) 794.” (Wood Jr e Picarelli, 2004)

Segundo Pontes (2007), “a participação nos resultados ou nos lucros das empresas é, sem dúvida, a forma mais simples de propiciar a participação efetiva do profissional na melhoria da competitividade da empresa e como forma adicional de remuneração. No entanto, o simples fato de que a participação dos trabalhadores nos lucros ou resultados das empresas tenha sido regulamentada pelo Governo não constituirá ganhos para a empresa ou até mesmo para os trabalhadores, se for aplicada de forma inconseqüente.”

Conforme Picarelli e Wood Jr, 2004, os pontos básicos da Lei são:

- toda empresa deverá estabelecer com seus profissional uma forma de participação nos lucros ou resultados;
- os critérios podem ser índices de produtividade, qualidade ou lucratividade;
- o acordo deve contemplar regras claras de participação como: mecanismos de medição, periodicidade da distribuição e período de vigência;
- o pagamento de valores a título de participação como: mecanismos de medição, periodicidade da distribuição e período de vigência;
- o pagamento de valores a título de participação nos lucros deve obedecer a uma periodicidade mínima de um semestre;
- o instrumento de negociação deverá ser arquivado no sindicato dos trabalhadores;
- os pagamentos a título de participação ficam livres de encargos trabalhistas ou previdenciários;
- as participações atribuídas aos profissionais podem ser deduzidas como despesa operacional pela pessoa jurídica;
- o imposto devido aos profissionais deverá ser recolhido pela empresa;
- a distribuição não deverá substituir a remuneração nem constituir base de incidência de qualquer encargo trabalhista ou previdenciário.

Vantagens	Fatores Condicionantes
<ul style="list-style-type: none"> - aumento, entre os funcionários, a compreensão da natureza do negócio; - reforça importância da convergência de esforços; - leva a uma visão mais abrangente do negócio e dos sistemas; - reduz resistência a mudança; - aumenta a pressão dos funcionários por sistemas de gestão mais eficazes. 	<ul style="list-style-type: none"> - percentual da remuneração total representada pela participação nos lucros e nos resultados deve ser suficiente para motivar esforços e representar uma remuneração de risco; - transparência na divulgação dos resultados; - visão mais clara do vínculo entre ações individuais, ações grupais, resultados setoriais, resultados globais e influências externas.

Vantagens e fatores condicionantes da PLR – Quadro 02

Fonte: Wood Jr. e Picarelli, Remuneração Estratégica. Elaborado pelo autor.

2.4 A CRISE COM OS BÔNUS

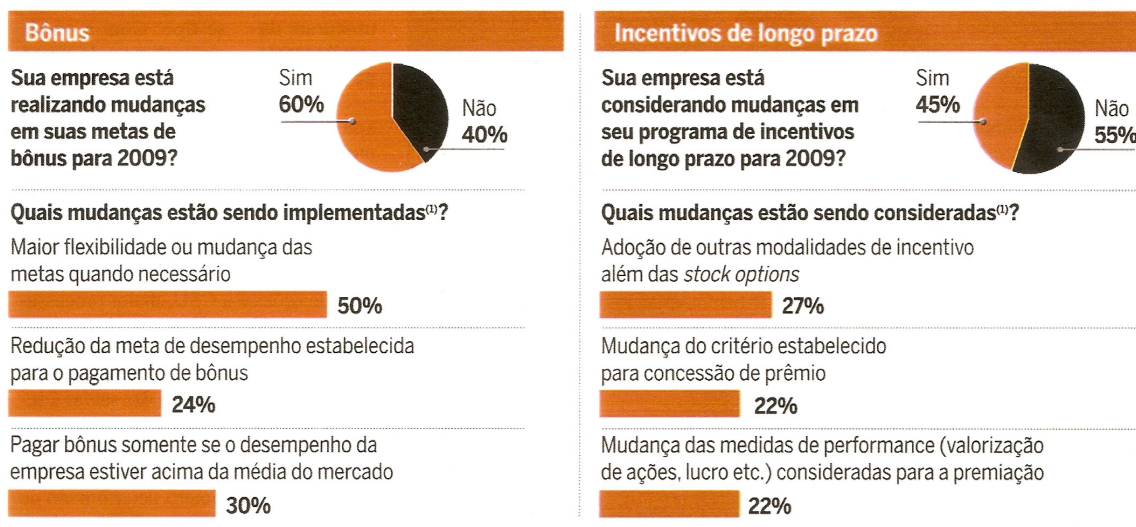
Segundo Pontes (2007), “bônus é uma forma de remuneração variável que tem como base um plano de resultados a ser atingido. Estimula os profissionais a cumprir ou superar os objetivos organizacionais, uma vez que participa dos resultados finais obtidos pela empresa. O bônus permite maior controle dos indicadores, melhoria contínua de processos, otimização de custos, clareza nas metas da empresa e individuais, além de criar maior comprometimento dos profissionais no alcance das metas. É aplicável, normalmente, a pessoal de vendas e executivos.”

O pagamento de bônus a executivos é associado a prêmio pelo alcance ou superação dos resultados organizacionais ou da unidade dirigida pelo profissional. Dessa forma o bônus, quando associados aos resultados organizacionais, normalmente é fixado em um percentual, por exemplo, 10% do lucro líquido, 15% do resultado operacional obtido no ano, rateado entre os executivos. Quando associado aos resultados da sua unidade, são previstos indicadores de desempenho voltados à consecução do negócio de sua área e fixado um percentual do resultado obtido. Em muitas empresas o bônus para executivos pode alcançar dez salários nominais, em algumas delas o valor do bônus pode superar, mas sempre é dependente de resultados.

Em matéria publicada pela revista Exame sobre o que deu errado com os Bônus, confirma que a iniciativa é boa quando se pretende melhorar o desempenho e aumentar a produtividade, mas todo sistema tem que ser auto-sustentável, a definição das metas e dos percentuais de distribuição, não é uma tarefa simples. “O prêmio em dinheiro para um desempenho excepcional serve de motor para inovação e produtividade desde o começo do século passado. A partir dos anos 50, os bônus migraram para outro patamar, sobretudo com o uso da *stock options*. Uma das pioneiras na distribuição das opções de compra de ação foi a General Elétric, 1953. Três décadas mais tarde, Jack Welch ajudou a elevar a diferenciação da companhia a níveis ainda mais agressivos. “Placas e fanfarras têm seu lugar. “Mas sem dinheiro a recompensa perde muito de seu impacto”, escreveu Welch no livro *Paixão por Vencer*. Ele mesmo, em duas décadas no posto de principal executivo da GE, amealhou uma fortuna de 900 milhões de dólares. Nesse período, o valor de mercado da empresa passou de 14 bilhões de dólares para 400 bilhões de dólares.

Exemplos como esse viraram referências para todo o mundo. No Brasil, um dos percusores da meritocracia e da recompensa por meio da remuneração variável foi o empresário Jorge Paulo Lemann, fundador do antigo banco Garantia, nos anos 70. Desde o início, a instituição já adotava um modelo de remuneração variável inspirada nas experiências da GE e do Goldman Sachs. Depois, Lemann repetiu o modelo nas outras empresas que passou a controlar, como a cervejaria AmBev. O rápido crescimento da economia brasileira multiplicou os ganhos das empresas e, por tabela, os rendimentos dos executivos. O número de profissionais com ganho anual superior a um (um) milhão de reais no país quase dobrou nos últimos três anos. Eles eram 275 em 2005, segundo levantamento da consultoria de remuneração Hay Group em 227 empresas – nenhuma do setor financeiro. Hoje, são 528. No conjunto, em 2007, os oito mais altos executivos da Vale, uma das maiores empresas privadas do país, receberam um pacote total de remuneração de 24 milhões de dólares. Também em 2007, a Perdigão, maior companhia brasileira de alimentos, pagou 15 milhões de reais em remuneração total a seus 11 principais executivos. Tudo isso é muito pouco – quase nada – perto do que os altos executivos americanos e europeus passaram a ganhar nos últimos anos. E é essa diferença que explica, em boa medida, porque os escândalos dos bônus não atingiram o Brasil.”(Exame, edição 939, 2009).

Uma pesquisa realizada com 180 grandes empresas no país mostra que quase metade delas já começou a rever as políticas de bônus e de incentivos de longo prazo para 2009. Algumas optaram por revisar seus modelos de distribuição, redução de metas e implementação de parâmetros médios de mercado e outras modalidades de premiação.



(1) Algumas empresas estão aplicando ou considerando mais de uma das medidas. Fonte: Towers Perrin

Pesquisa sobre revisão da política de Bônus entre 180 empresas. – Figura 03

Fonte: Exame, edição 939, 2009.

A remuneração variável ainda é uma ferramenta poderosa e prática exclusiva no que diz respeito à credibilidade para o reconhecimento profissional. Conforme artigo da revista EXAME, edição 939, 2009 “Mais do que ajustar a política de remuneração no longo prazo, porém, as empresas estão preocupadas em apagar o incêndio causado pela crise neste ano. Uma das maiores dificuldades é estabelecer metas para o final do ano em meio a um cenário de tantas incertezas. A cervejaria AmBev optou por dividir as metas e o pagamento de bônus por semestre. Outra preocupação é continuar a motivar os executivos a ter um resultado sem prejudicar o caixa da empresa. Em boa parte do mundo, inclusive no Brasil, 2009 será o primeiro anos de queda drástica na remuneração de executivos após uma série de pelo menos três anos de altas históricas. Ainda que doloroso, este momento será tão proveitoso quanto maior for a habilidade das empresas de refletir sobre o que deu errado – e tentar resistir às mesmas tentações quando o mercado voltar a crescer. O sistema de remuneração variável terá de voltar às suas origens: diferenciar, por meio da recompensa financeira, quem trabalha mais e melhor. Sua existência, por si só, parece não correr risco. Porque, assim como a democracia e com todos os defeitos, ainda ninguém foi capaz de criar algo melhor para reconhecer o mérito.”

3. REMUNERAÇÃO ESTRATÉGICA

Segundo Wood Jr e Picarelli (2004), remuneração estratégica é uma ponte entre os indivíduos e a nova realidade das organizações. Essa ponte ocorre de duas maneiras:

Primeiro, no sentido de considerar todo o contexto organizacional, ou seja, de levar em conta as grandes categorias que dão forma e conteúdo à empresa: a estratégia, a estrutura e o estilo gerencial. Além disso, a concepção de um sistema de Remuneração Estratégica parte não somente do que a empresa é hoje, mas também considera o que ela deseja ser amanhã (a sua visão do futuro);

Segundo, à medida que os indivíduos passaram a ser remunerados de acordo com o conjunto de fatores que afeta sua contribuição para o sucesso do negócio: suas características pessoais, as características do cargo e o vínculo com a organização. Além das atividades e responsabilidades, o projeto de um sistema de Remuneração Estratégica também considera: conhecimentos, habilidades, atitudes, competências, desempenho e resultados.

3.1 FORMAS DE REMUNERAÇÃO ESTRATÉGICA

A remuneração Estratégica é uma combinação equilibrada de diferentes formas de remuneração. Conforme Wood Jr e Picarelli, 2004, as formas básicas, entretanto, mantêm-se as mesmas, podendo se classificada em oito grandes grupos:

Remuneração funcional: ou tradicional, é determinada pela função (cargo) e ajustada ao mercado. Esse tipo de remuneração é o mais tradicional que existe. É também conhecido pela sigla PSC (Plano de Cargos e Salários). Mantém-se ainda como o modelo mais popular em uso. Grandes empresas que o utilizam tendem ao conservadorismo e à inércia;

Salários Indiretos: compreende benefícios e outras vantagens. A grande tendência nesse caso é a flexibilização dos benefícios. Na forma mais tradicional, os benefícios variam de acordo com o nível hierárquico. Na forma flexibilizada, cada profissional escolhe o “pacote” de benefícios de acordo com as suas necessidades e preferências, a partir das alternativas disponíveis. A flexibilização maximiza o investimento da empresa em

benefícios, proporcionando alocação mais racional de recursos e aumento do valor percebido pelo profissional;

Remuneração por habilidades: essa forma de remuneração desloca o foco do cargo ou função para o indivíduo. Assim, as habilidades passam a determinar a base da remuneração. Aplica-se, preferencialmente, em organizações que passaram por processos de mudanças e adotaram estruturas baseadas em processos e grupos multifuncionais;

Remuneração por competência: difere da remuneração por habilidades quanto ao objeto: enquanto a remuneração por habilidade é geralmente aplicada ao nível operacional, a remuneração por competência é mais adequada aos demais níveis da organização. Pode tornar-se forma obrigatória para empresas que operam em ambientes muito competitivos e para as quais a capacidade de inovação é fator crítico de sucesso;

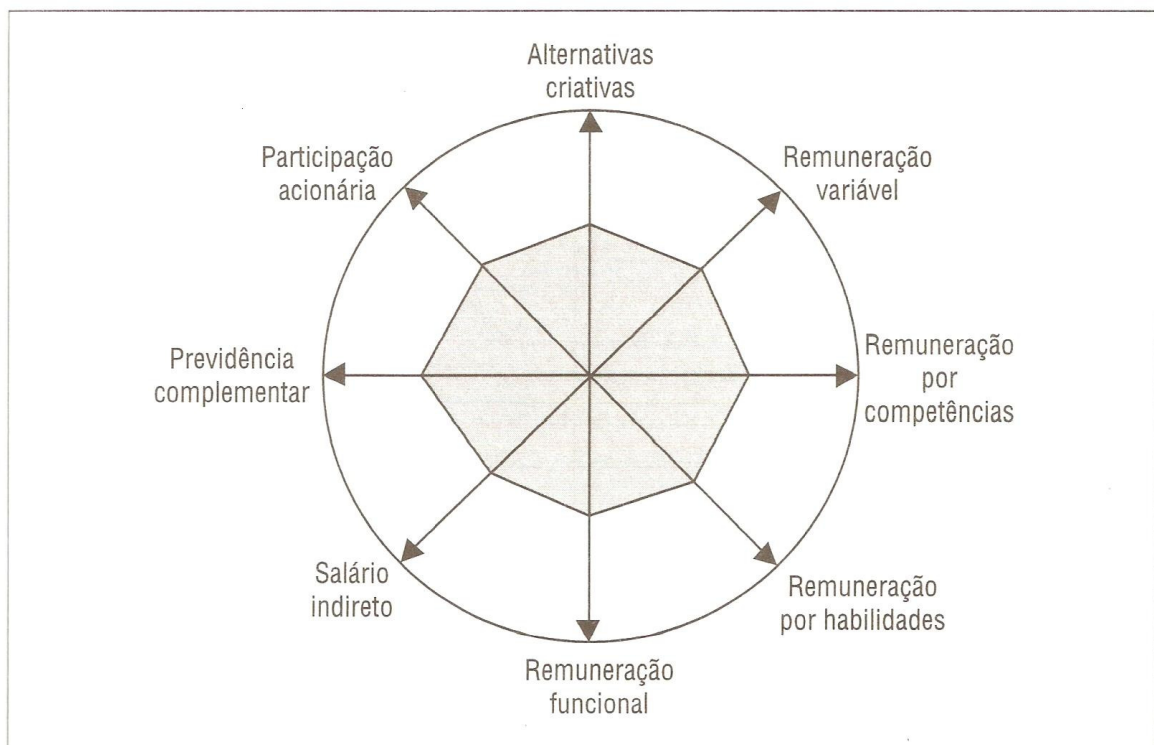
Previdência complementar: o aumento da prática de concessão dessa forma de remuneração relaciona-se diretamente com a disseminação dos sistemas de previdência privada. Tal componente complementar de remuneração tem atraído a atenção de empresários e executivos. Contribui de forma inequívoca para a valorização do compromisso de longo prazo entre empresa e profissional;

Remuneração Variável: é vinculada a metas de desempenho dos indivíduos, das equipes ou da organização. Inclui formas de remuneração variável de curto prazo, como as comissões, participação nos lucros e resultados, e de longo prazo, como bônus executivo.

Participação Acionária: é vinculada a objetivos de lucratividade e crescimento da empresa e utilizada para reforçar o compromisso de longo prazo entre empresa e profissionais;

Alternativas criativas: incluem prêmio, gratificações e outras formas especiais de reconhecimento. Essas formas têm sido utilizadas com grande frequência como apoio no esforço de construir um ambiente organizacional caracterizado pela convergência de esforços e energias voltados para o atendimento de objetivos estratégicos.

Para Pontes (2007), “Remuneração Estratégica é o uso de várias modalidades de praticar a remuneração em uma empresa cujo objetivo é o de estimular os profissionais a trabalharem em prol dos objetivos organizacionais. A remuneração estratégica deve estabelecer, portanto, vínculo entre as ações das pessoas e os objetivos estratégicos da empresa, fomentando uma parceria. A premissa da remuneração estratégica é a de que os profissionais compartilhem das conquistas do seu trabalho, através de várias alternativas de remuneração. Tem a função de tirar o profissional para fora do casulo.”



Perfil de um sistema de Remuneração Estratégica – Figura 04

Fonte: Wood Jr. e Picarelli (2004).

4. A REMUNERAÇÃO COMO FATOR DE MOTIVAÇÃO

O objetivo é saber quais são as opiniões referentes à motivação atrelada a qualquer tipo de reconhecimento material/financeiro. Como profissional da área de recursos humanos sempre observo o tempo de duração que um profissional se mantém motivado, quando recebe algum prêmio, aumento de mérito ou promoção, enfim qualquer reconhecimento que possamos ter de uma empresa na condição de profissional. Será que o que motiva o desligamento de bons profissionais por melhores oportunidades é o salário? Será que a remuneração variável pode contribuir para reter e manter profissionais na organização ou pode ser um problema crônico?

Bergamini (2007) define que os fatores de satisfação que estão fora das pessoas só podem ser entendidos como reforçadores de comportamentos e como tal têm efeito passageiro. Tais fatores não devem ser considerados elementos que por si só tenham o condão quer de aumentar a satisfação motivacional, quer de garantir a sua estabilidade ou a sua durabilidade desse estado. Assim sendo, aquilo que alguns autores, como Herzberg, por exemplo, denominam de fatores de manutenção, higiênicos ou de movimento nada mais são do que os estimuladores de diferentes reações que surgem e perduram enquanto a necessidade que os valoriza não estiver satisfeita. As empresas devem estar cientes de que, ao retirarem o reforçador extrínseco, a atitude que eles estimulavam desaparecerá, e isso pode dar origem a ambientes potencialmente frustrantes. É bom que se diga, logo de início, que fatores extrínsecos ao trabalhador tais como salário, segurança, políticas organizacionais, relacionamento interpessoal, condições do ambiente de trabalho, fazem apenas com que as pessoas se movimentem para buscá-los, ou se disponham a lutar por eles quando os perderam. Não é sua presença que motiva. Deixando claro os efeitos do condicionamento, as organizações devem ter em mente que quando utilizados, poderão ter os seguintes resultados:

Uma reação positiva de imediato tão logo se lance a idéia de premiação na empresa, parecendo que, a curto prazo, os efeitos desejados foram necessariamente atingidos. Isso ocorre praticamente sempre, porque, acostumados a receber somente sua remuneração mensal, os empregados agora se deparam com uma boa nova: receberão “um algo a mais” pelo mesmo trabalho que desenvolviam antes. Testada experimentalmente, essa reação

positiva parece ser de curta duração, persistindo algumas vezes até a segunda ou terceira premiação no máximo.

Transitoriedade no sentido de que determinado tipo de prêmio, seja ele oferecido sob forma de bens palpáveis, seja de montantes em dinheiro, não pode ser usado mais do que uma vez. O bem precisa ser substituído por outro mais valioso e a gratificação em dinheiro deve sofrer um aumento significativo toda vez que for repetida. Para fazer o mesmo efeito que no início do programa, esse prêmio terá que ser maior, e isso acarretará infalivelmente altos custos, caso se queira dar continuidade ao sistema iniciado anteriormente.

A quebra de continuidade do sistema de premiação é bastante problemática. De maneira geral, quando se interrompe um programa desse tipo, seja ele qual for as pessoas que antes eram agraciadas com ele sentir-se-ão, com toda a certeza, punidas. Ao se perceberem como não fazendo jus ao direito anteriormente adquirido, enfrentam grande frustração. Espalhasse, então, um clima de insatisfação tão desagradável que leva a cogitar-se que teria sido melhor não ter iniciado tal programa.

A sensação de injustiça ou iniquidade passa a fazer parte da predisposição atitudinal daqueles que foram premiados. É praticamente impossível descobrir critérios tão objetivos que permitam aos premiados sentirem-se seguros a respeito daquilo que devem fazer para não serem punidos e ganhar novamente o prêmio. Os problemas e reclamações a partir desse momento, serão numerosos e praticamente de difícil solução.

“A recompensa é inerente à própria atividade, o que dá à pessoa que a experimenta um sentido de autonomia, encorajando a responsabilidade sem comprometer sua autenticidade” (Deci, 1996, p.20 apud Bergamini, 2007, p.56).

Com a crise da satisfação motivacional, muitas organizações buscaram desenvolver novos métodos de remunerar, mas a resposta dada pelos abrangidos por este novo modelo foi aquém da esperada. Segundo estudos feitos por Herzberg apud Bergamini, demonstram que o grau de satisfação atingido após cada novo aumento salarial era intenso, mas de curta duração.

Bergamini (2007), diz que “o problema não é com a compensação em si, mas com o fato de se balançar o dinheiro diante do nariz das pessoas, oferecendo mais disto por isso ou aquilo. Quanto mais o dinheiro estiver ligado ao desempenho, maior será o estrago feito. E isso sempre se verifica no dia seguinte à vigência desses planos, quando tudo volta a ser como era antes, senão muito pior.

5. METODOLOGIA

Para garantir que os objetivos de um trabalho sejam atingidos e também para que seus resultados sejam aceitos é necessário que todo o trabalho esteja baseado em métodos de pesquisa. Desta forma, será apresentado o método utilizado para desenvolvimento da pesquisa.

Trata-se de duas pesquisas classificadas da seguinte forma:

A primeira, quanto aos fins é uma pesquisa do tipo explicativa, tendo em vista conhecer os fatores que favorecem e desfavorecem um novo sistema de remuneração.

Quanto aos meios é uma pesquisa de campo, direcionada para os profissionais que atuam em empresas dos segmentos de engenharia e montagens industriais e ocupam funções dos níveis de especialista e gerência.

O formulário utilizado seguiu a metodologia de escalonamento, tipo Likert, com 25 afirmações, que foram assinaladas de acordo com o grau e importância e/ou acordo do profissional e 9 (nove) questões de natureza demográfica, como idade, sexo, cidade onde reside, estado civil, empresa, cargo que ocupa, grau de instrução e curso.

Exemplo:

Afirmações	1	2	3	4	5
Opto sempre por uma categoria superior (apto) de Assistência Médica pelo meu conforto e da minha família.					

Tabela 01 – Exemplo de um item do formulário da pesquisa

Quanto à escala, o entendimento deve ser quanto ao grau de importância e concordância da afirmação apresentada, sendo:

- 1. Discordo Totalmente ou Nada importante;
- 2. Discordo ou Pouco Importante;

- 3. Não concordo / Nem discordo ou Indiferente;
- 4. Concordo ou Importante
- 5. Concordo Totalmente ou Muito importante

A pesquisa ocorreu na segunda quinzena do mês de outubro de 2009, os formulários foram encaminhados por e-mail, com um texto prestando alguns esclarecimentos acerca dos objetivos.

Os profissionais escolhidos para participarem da pesquisa atuam nas empresas Montcalm Montagens Industriais e Concremat Engenharia.

A segunda, quanto aos fins é uma pesquisa descritiva, pois descreve através de uma entrevista a opinião de um especialista sobre as práticas de recursos humanos, especificamente voltada para o assunto remuneração, de uma empresa do segmento de engenharia e montagens industriais.

Quanto aos meios, trata-se de uma pesquisa de campo, pois foi realizada uma entrevista com um especialista da área remuneração, Gerente de Recursos Humanos da empresa Techint Engenharia e Construção, reconhecida no ano de 2009 pela Revista Exame, como uma das 150 melhores empresas para se trabalhar.

A entrevista foi composta por cinco questões com foco na remuneração variável implantada pela empresa e foi realizada on-line.

Trata-se de uma amostra não probabilística por tipicidade, pois a pesquisa foi realizada com a população alvo, profissionais do nível de especialista e gerência, que as empresas do segmento buscam atrair e reter, pela demanda de vagas e característica do trabalho e entrevista com especialista da área de remuneração.

Foram encaminhados por e-mail para 70 profissionais e foi obtido um retorno de 51 formulários preenchidos.

Os diversos modelos de gestão recursos humanos nas empresas, no que se diz respeito as ferramentas utilizadas, estrutura hierárquica, procedimentos internos, estratégias para

atender sistemas de gestão integrada, entre outros, nos deixa muito claro que, gerenciar a área de recursos humanos das empresas não tem um padrão ou uma regra, o grande desafio está em entender a estratégia da empresa e do segmento e criar mecanismo para dar o apoio na gestão das pessoas de forma a atingir os objetivos organizacionais. Desta forma os resultados obtidos através da pesquisa e da entrevista podem nos direcionar, nos dar alternativas, mas infelizmente não pode garantir o sucesso total na implantação de um sistema de remuneração variável, muitos fatores devem ser levados em consideração.

Normalmente o assunto remuneração nas empresas é tratado de forma confidencial e muitas se recusam a transmitir informações e até comentar sobre as práticas aplicadas, sendo assim a dificuldade em obter informações e exemplos dos sistemas de remuneração variável implantada nas empresas aumenta.

Quanto à bibliografia, as dificuldades não existiram em grande proporção, pois temos muitos autores, conhecedores do assunto, que descrevem com muita clareza os diversos modelos e citam como exemplo algumas organizações. Além disso, o assunto remuneração variável é muito tratado na mídia, principalmente em revistas corporativas.

Para aplicação da pesquisa houve um apoio da área de recursos humanos das empresas, não foi encontrada dificuldade nas respostas, todos se prontificaram em responder dentro do prazo estabelecido. O índice de retorno foi de 73 % dos formulários encaminhados.

Através da tabulação da pesquisa, da entrevista e do referencia teórico estudado, foi possível ter uma percepção dos fatores relevantes para implantação de um sistema de remuneração variável.

5.1 PESQUISA

5.1.1 DADOS DEMOGRÁFICOS DA PESQUISA

O formulário da pesquisa contemplou nove (nove) campos de natureza demográfica, como idade, sexo, cidade onde reside, estado civil, empresa, cargo que ocupa, grau de instrução e curso.

A seguir os gráficos com o cenário encontrado dentre os profissionais que responderam a pesquisa.

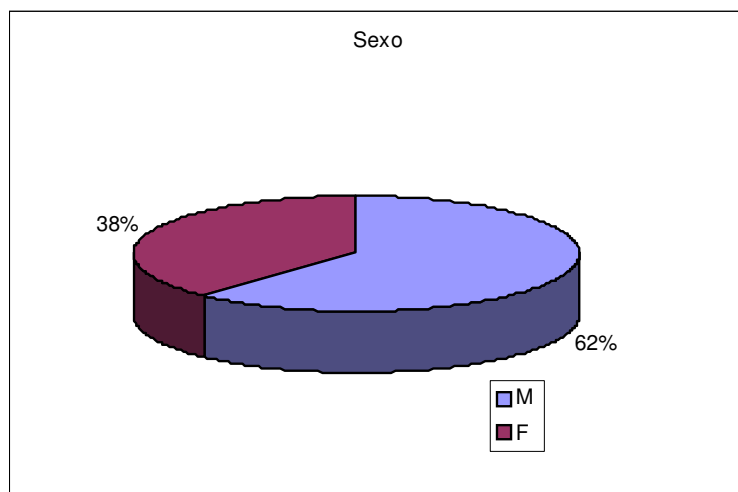


Gráfico 01 - Sexo

No passado o segmento de engenharia e montagens teve uma predominância de profissionais do sexo masculino. A pesquisa traz ainda um número elevado de profissionais do sexo masculino, mas já traz um número bastante representativo nas funções de especialistas e gerentes, ocupados por mulheres.

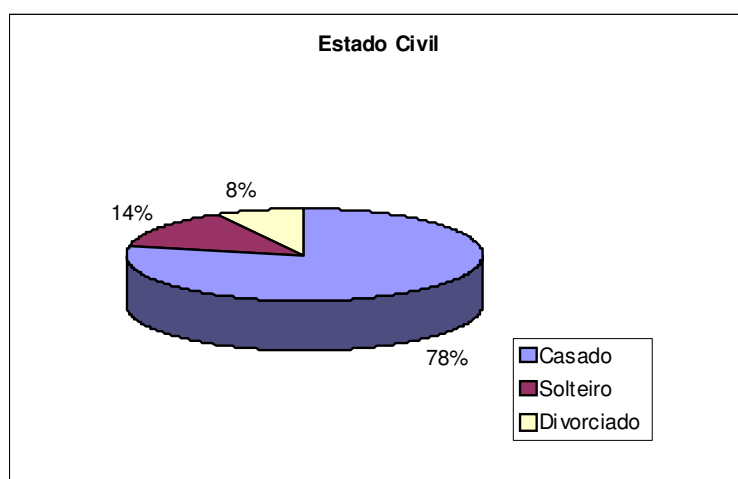


Gráfico 02 – Estado Civil

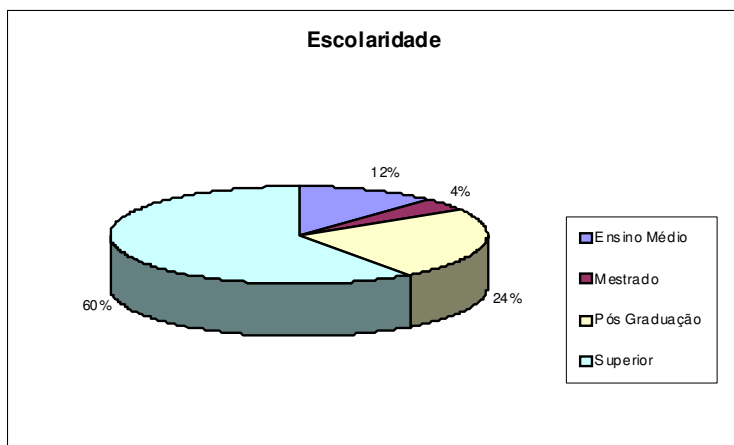


Gráfico 03 – Escolaridade

No item escolaridade a massa de profissionais com nível superior completo atingiu um índice de 88 %, muito satisfatório para o segmento. O índice de 12% com ensino médio completo são de profissionais de nível técnico, especialistas em suas atividades, mas com perfil adequado para funções das áreas de Planejamento, Qualidade e Operacional.

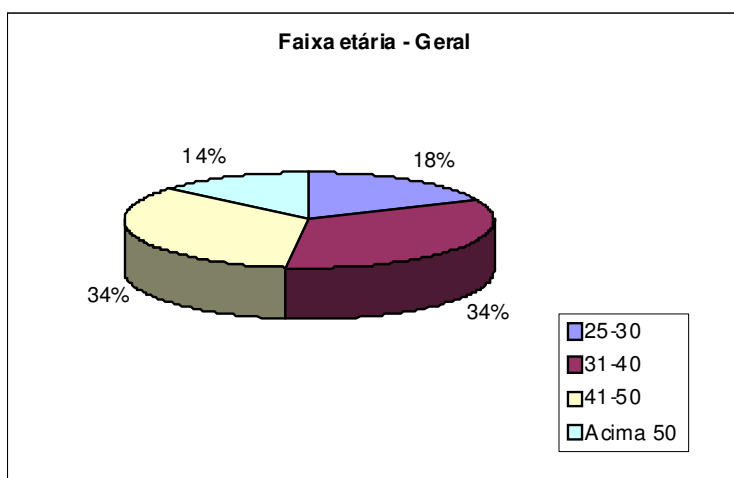


Gráfico 04 – Faixa etária - Geral

O resultado das faixas etárias ficou bem dividido no público de 25 a 40 que representou 52% e acima de 40 anos que representou 48%. É comum neste segmento encontrar profissionais com idades acima de 50 anos, são profissionais que muitas vezes não possuem graduação, mas são experientes em suas atividades e as empresas não abrem mão.

5.1.2 DADOS GERAIS DA PESQUISA

A pesquisa teve como objetivo avaliar a percepção dos profissionais, especialistas e gerentes, atuantes em empresas do segmento de engenharia e montagens industriais, quanto a algumas práticas de remuneração e benefícios e conhecer preferências e opiniões.

É importante ressaltar que as pesquisas buscaram encontrar respostas para as questões que norteiam o objetivo deste trabalho:

Será que em situações de crise econômica, que afeta todos os setores da economia, a remuneração variável continua sendo um fator de retenção de mão de obra?

- Me sinto motivado em saber que contribuo para o resultado da empresa e recebo por isto.
- O salário variável faz diferença, é um motivador na hora de mudar de emprego

Estas questões foram direcionadas na pesquisa para responder esta questão, conhecer o que motiva na empresa e fatores que faz tomar decisões para sair da empresa é uma estratégia na hora de definir ferramentas para reter pessoas.

O objetivo principal é saber quantos se sentem motivados ao se verem envolvidos em projetos. A remuneração variável é um dos tipos de remuneração estratégica, que tem como princípio mensurar o desempenho individual e organizacional e remunerar conforme as metas forem sendo atingidas. Esses devem estar engajados com os objetivos organizacionais. Quando associamos a motivação ao alcance desses objetivos descobrimos mais uma opção para retenção dos talentos dentro de uma organização.

É sabido que em alguns setores em que há predomínio de mão de obra especialista, um atrativo é o pagamento não formal, em que tributos e contribuições oficiais não são descontados do salário. Esta situação concorre com a remuneração variável?

As afirmações abaixo podem responder esta questão, pois tratam da contratação de profissionais como consultores, onde não há um vínculo empregatício e todos os encargos destinados a este tipo de vínculo não são descontados. Normalmente estes profissionais

possuem uma empresa aberta, tipo simples e recebem por serviços prestados, sem direito a férias, FGTS e outros encargos. Esta modalidade não dá direito a um serviço contínuo, após executado o escopo do contrato ele é encerrado. Os valores pagos são altos e conflitantes com os salários dos profissionais com vínculo empregatício, que por hora pode executar o mesmo trabalho deste consultor.

- Prefiro atuar como consultor, não me preocupo com estabilidade e vínculo empregatício.
- Não me importo com os benefícios, prefiro minha remuneração total em salário.

Na primeira afirmação o índice apresentado em nível de concordância foi de 6%, consideravelmente baixo para a questão, poucos profissionais buscam esta modalidade de contrato, a maioria prefere vínculo empregatício.

Normalmente os profissionais que atuam como consultores têm o perfil de não se preocupar com a combinação salários (dinheiro no bolso) e benefícios (assistências à saúde, seguros de vida e previdência, carros, combustíveis, etc). No segmento de engenharia há uma gama de profissionais com este perfil, apesar das empresas estarem combatendo.

A segunda afirmação obteve um índice de 10% de concordância contra 58% de discordância, o que nos faz refletir sobre a importância do benefício, a divulgação para a organização e complementa a questão no que diz respeito à preferência de não atuar como consultor, pois somente os profissionais com contrato formal podem usufruir dos benefícios oferecidos pela organização.

Outra ferramenta utilizada para nos dar informações sobre esta questão, foi a entrevista com um profissional da área, através da pergunta: A prática da contratação de profissionais sem vínculo empregatício é comum no segmento de engenharia e montagem, o que faz com que as empresas sejam mais agressivas em seus pacotes de remuneração na contratação formal. Em sua opinião a remuneração variável compete com a remuneração não formal e contribui na atração e retenção de profissionais qualificados? Por quê?

A resposta se encontra no final do trabalho no Apêndice 4.

Qual a importância dos benefícios para estes especialistas?

- Penso muito no meu futuro e da minha família, prefiro economizar e aplicar uma parte do que ganho.
- Opto sempre por uma categoria superior (apto) de Assistência Médica pelo meu conforto e da minha família.
- Me sinto bem e mais motivado quando posso trabalhar próximo da minha residência e da minha família.
- Tenho Previdência Privada (pela empresa ou particular). Acho fundamental para garantir o meu futuro e da minha família.
- Gosto do ambiente de trabalho da minha empresa, não trocaria por outro, mesmo que o salário fosse maior.
- Ter um carro bom é fundamental para meu conforto e minha qualidade de vida.
- Não me importo com os benefícios, prefiro minha remuneração total em salário.
- Confio na Previdência Social, acho desnecessário aplicar em Previdência Privada.

Os benefícios possuem força significativa nos pacotes de remuneração. A preocupação com a saúde, qualidade de vida, identidade com a empresa, previdência complementar, moradia, carro, entre outros, podem fazer a diferença na hora de criar um plano estratégico para manter os talentos na empresa e principalmente na hora de buscar novos talentos.

As afirmações acima tiveram como objetivo responder a questão focada em benefícios. Abaixo alguns comentários sobre o perfil do segmento e alguns dados extraídos da pesquisa.

Quanto à moradia, o segmento de engenharia e montagens industriais faz com que muitos profissionais não tenham uma residência fixa, pois eles atuam onde estão as obras. Em algumas empresas há procedimentos onde o profissional pode levar a família e recebem ajudas, algumas até mais agressivas. Também é conhecido que alguns preferem manter suas famílias nas cidades origem e não levar para as obras, pois dependendo da idade dos

filhos, ocupação profissional da esposa (o) e outros fatores, a mudança pode gerar algumas perdas e transtornos. A pesquisa apresentou um índice elevado de 74%, média de 4,14, tanto para a faixa etária de 25 a 40 anos, que apresentou um índice de 81%, quanto para a faixa etária acima dos 40 anos, que representou um índice de 67%, estar ao lado da família é um fator que deve ser considerado de satisfação, pois poucos profissionais apontaram como pouco importante.

Normalmente os profissionais que atuam como consultores têm o perfil de não se preocupar com a combinação salários (dinheiro no bolso) e benefícios (assistências à saúde, seguros de vida e previdência, carros, combustíveis, etc). No segmento de engenharia temos uma gama de profissionais com este perfil, apesar de as empresas estarem combatendo. A pesquisa apresentou no item “Não me importo com os benefícios, prefiro minha remuneração total em salário.”, uma negativa de 58%, grau 1 e 2 (discordam e discordam totalmente), com média de 2,26, sendo que apenas 10% estão no grau 4 e 5 (concordam e concordam totalmente).

Quais são os caminhos e pontos relevantes para implantar um sistema de remuneração variável e estratégica em uma empresa de Montagens Industriais?

- As estratégias de desenvolvimento da empresa estão alinhadas com o que busco para meu desenvolvimento profissional.
- Procuro me manter atualizado sobre os salários pagos no mercado.
- Me identifico com a estratégia para o atendimento de metas e objetivos adotados pela empresa.
- Tenho Previdência Privada (pela empresa ou particular). Acho fundamental para garantir o meu futuro e da minha família.
- Plano de carreira e oportunidade de desenvolver-se nela é mais importante do que melhorar salários e benefícios.

São diversos fatores que contribuem para um sistema bem estruturado e atrativo. As afirmações acima são as principais desenvolvidas para nos dar um norte de quais caminhos e estratégias devemos adotar para desenhar esta ferramenta. Como o objetivo principal é se tornar uma empresa atrativa e ter pessoas que gostem de trabalhar nela, o foco das questões

foi saber a opinião quanto ao alinhamento profissional, a identidade com as empresas em que elas atuam e quanto o desenvolvimento está atrelado a sua motivação, conseqüentemente a sua continuidade na empresa.

Através destas afirmações foi possível observar a identidade dos profissionais com as empresas em que atuam. Bom relacionamento, sentimento de satisfação, motivação, gostar da empresa e desejo de continuar, alimenta o clima da empresa, sendo favorável para todos. Dos pesquisados apenas 18% não concordam com a afirmação, 82% apontaram nos graus 3, 4 e 5, sendo 44% nos graus 4 e 5.

Para esta questão também foi escolhido outro método para estudo, a entrevista com profissional da área. Duas questões foram direcionadas, são elas:

Como está estruturado o sistema de remuneração variável de sua empresa? Comente sobre remuneração fixa, variável e fatores de desempenhos.

A remuneração variável de sua empresa permite que os profissionais conheçam os objetivos da organização e da área? Como está o nível de comprometimento e o vínculo desses profissionais para atingir esses objetivos?

As respostas se encontram no final do trabalho no Apêndice 4.

CONCLUSÃO

O estudo teve como objetivo saber a opinião dos gerentes e especialistas do segmento da engenharia e montagens industriais, quanto a prática da remuneração variável. É sabido que por trás desta ferramenta de remuneração, muitos fatores estão relacionados para atingir o objetivo desejado.

Na pesquisa realizada muitos fatores foram levados em consideração para que fosse atingido o objetivo principal. Abaixo os fatores que serviram como base para definição das afirmações:

- Oportunidade de crescimento profissional e desenvolvimento;
- Identidade com a empresa;
- Benefícios almejados;
- Tipos de salários;
- Reconhecimento profissional;

A pesquisa apresentou índices elevados para as afirmações 7, 8 e 17, elas estão relacionadas a reconhecimento profissional, foram os maiores índice da pesquisas, obtiveram percentuais acima de 90% nos graus 4 e 5 (concordo/importante e concordo muito/muito importante). O resultado nos permite levantar a importância do sistema de remuneração variável para esses profissionais, pois um sistema de remuneração variável está totalmente relacionado a reconhecimento profissional, onde metas e objetivos são estabelecidos e no final são remunerados pelos índices atendidos. É importante ressaltar que a transparência e a seriedade no sistema é o que realmente atrai e retém os profissionais na empresa.

Outro fator que merece atenção na empresa é a “oportunidade de desenvolvimento e crescimento profissional”, na pesquisa 5 afirmações (10, 14, 18, 22 e 23) foram direcionadas para entender a opinião dos profissionais quanto ao seu desenvolvimento. Como objetivo das empresas é reter e atrair talentos, outro fator, além da implantação de um sistema de remuneração variável, que deve ser levado em consideração, é a oportunidade de desenvolvimento e a construção de um plano de carreira, pois o resultado

destas afirmações obteve um índice médio superior a 60%, favoráveis a implantação de planos de carreira e desenvolvimento. Muitos profissionais, independentemente de faixa etária e de bons salários e benefícios, se sentem motivados e se identificam com a empresa que apresenta oportunidades de desenvolvimento e de carreira.

A entrevista com profissional da empresa Techint Engenharia, confirma a matéria publicada pela revista Exame das 150 melhores empresas para se trabalhar de 2009, sobre alguns programas de desenvolvimento oferecidos pela empresa, como: Desenvolvimento de Liderança, em parceria com Amana Key, de São Paulo; Contratação de Jovens Profissionais, em que todos são preparados em um projeto anual desenvolvido pela Fundação Dom Cabral, de Belo Horizonte. Segundo matéria, 75,6% dos profissionais acreditam ter desenvolvimento, 78,6% estão satisfeitos e motivados, 87,4% se identificam com a empresa e 76,6% aprovam seus líderes. “A empresa paga salários acima da média do mercado, tem programa de formação para jovens profissionais e investe no desenvolvimento de seus gestores”. (Exame, 2009)

Outra empresa que foi destaque no Guia das 150 melhores, foi a Promon Engenharia, novamente com destaque para o desenvolvimento e carreira, 91,5% dos profissionais dizem que se identificam com a empresa, 83,3% estão satisfeitos e motivados, 76,5% acreditam ter desenvolvimento e 80,6% aprovam seus líderes. A empresa para acompanhar a rápida expansão, que exigiu a contratação de profissionais do mercado, até para cargos seniores, reformulou a política de carreira e intensificou seus programas de comunicação. Como prioridade para área de Recursos Humanos, a Diretora de relações humanas, Márcia Kopelman, diz que a prioridade da área é “Disseminar nossa cultura entre os profissionais e preparar as lideranças para fomentar cada vez mais a inovação”. (Exame, 2009)

“As empresas que pretendem ser competitivas no futuro terão de promover o aprendizado, tanto em termos do indivíduo quanto no âmbito organizacional. Além disso, é preciso sustentar a mudança com sistemas mais modernos de recompensa. Quem não correr vai ficar mais tempo no limbo e na escuridão.” (Wood Jr e Picarelli, 2004)

Em resumo o estudo realizado permitiu conhecer a opinião dos especialistas e gerentes quanto à implantação da remuneração variável, um percentual significativo demonstrou favorável ao sistema, se sentem motivados em serem reconhecidos pelos trabalhos realizados, acreditam que o variável faz a diferença na hora de mudar de emprego e procuram saber as práticas de mercado. Para área de Recursos Humanos, um planejamento e definição das metas de acordo com a missão da empresa e um forte trabalho de divulgação são pontos importantes para o sucesso de qualquer ferramenta.

“O momento oferece grandes riscos e oportunidades. A luz no fim do túnel será visível para as empresas que conseguirem mobilizar pessoas, capital e tecnologia e operar processos eficazes de mudança. É preciso garantir o foco estratégico, saber aonde se pretende chegar. É preciso também garantir a coerência entre esse foco e a estrutura organizacional, a forma de gestão e a modernização dos processos de trabalho.” (Wood Jr e Picarelli, 2004)

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BERGAMINI, Cecília. *Motivação nas Organizações*. São Paulo. Atlas, 1997.

EXAME, 150 Melhores Empresas Para Você Trabalhar. São Paulo, Edição Especial de 2009, Junho de 2009.

EXAME, O que deu errado com o bônus. São Paulo, Edição 939, Março de 2009.

PONTES, Benedito Rodrigues. *Administração de Cargos e Salários*. São Paulo: LTR, 2007.

WOOD Jr, Thomaz e PICARELLI, Vicente. *Remuneração & Carreira por Habilidade e por Competências*. São Paulo: Atlas, 2004.

WOOD Jr, Thomaz e PICARELLI, Vicente. *Remuneração Estratégica*. São Paulo: Atlas, 2004.

APÊNDICE 01: Formulário da Pesquisa

Projeto de Pesquisa sobre Remuneração - COGEAE - PUC/SP									
Idade:		Sexo:							
Cidade onde reside:		Estado Civil:							
Empresa:		Depto/Unidade:							
Grau de Instrução:		Curso:							
Para cada afirmação, assinalar a sua opinião na escala de 1 à 5 , sendo: "1" menos importante/não concorda e "5" mais importante/concorda muito.					1	2	3	4	5
1. Opto sempre por uma categoria superior (apto) de Assistência Médica pelo meu conforto e da minha família.									
2. Prefiro salário fixo em carteira, mesmo que não tenha perspectiva de promoções e mérito.									
3. O salário variável faz diferença, é um motivador na hora de mudar de emprego									
4. Não me importo com o futuro, prefiro aproveitar o momento.									
5. Ter um carro bom é fundamental para meu conforto e minha qualidade de vida.									
6. Penso muito no meu futuro e da minha família, prefiro economizar e aplicar uma parte do que ganho.									
7. Me sinto motivado em saber que contribuo para o resultado da empresa e recebo por isto.									
8. Me sinto reconhecido quando sou envolvido nos projetos e tenho responsabilidades sobre ele.									
9. Não gosto de ser cobrado, tenho o meu prazo para realizar as minhas tarefas.									
10. Prefiro aplicar em fundos de rendimento do que em cursos para meu desenvolvimento.									
11. Confio na Previdência Social, acho desnecessário aplicar em Previdência Privada.									
12. Me sinto bem e mais motivado quando posso trabalhar próximo da minha residência e da minha família.									
13. Procuo me manter atualizado sobre os salários pagos no mercado.									
14. Buscar as qualificações que o mercado de trabalho da minha área exige é fundamental.									
15. Não me importo com os benefícios, prefiro minha remuneração total em salário.									
16. Gosto do ambiente de trabalho da minha empresa, não trocaria por outro, mesmo que o salario fosse maior.									
17. Me motiva saber que contribuí para a elevação dos indicadores de performance da empresa.									
18. As estratégias de desenvolvimento da empresa estão alinhadas com o que busco para meu desenvolvimento profissional.									
19. Me identifico com a estratégia para o atingimento de metas e objetivos adotados pela empresa.									
20. Prefiro atuar como consultor, não me preocupo com estabilidade e vínculo empregatício.									
21. O reconhecimento através de aumento no salário é o ÚNICO fator que faz sentir motivado na empresa.									
22. A relação com a chefia e o aprendizado através dela é um fator importante para a minha continuidade na empresa.									
23. Penso que a retenção de bons profissionais está associada as oportunidades de desenvolvimento e crescimento na empresa.									
24. Plano de carreira e oportunidade de desenvolver-se nela é mais importante do que melhorar salários e benefícios.									
25. Tenho Previdência Privada (pela empresa ou particular). Acho fundamental para garantir o meu futuro e da minha família.									

APÊNDICE 02: Questionário da Entrevista**ENTREVISTA**

Empresa:

Entrevistado:

- 1) A prática da contratação de profissionais sem vínculo empregatício é comum no segmento de engenharia e montagem, o que faz com que as empresas sejam mais agressivas em seus pacotes de remuneração na contratação formal. Em sua opinião a remuneração variável compete com a remuneração não formal e contribui na atração e retenção de profissionais qualificados? Por quê?
- 2) Como a remuneração variável é recebida e percebida pelos profissionais da sua empresa? De um modo geral qual é o feedback desses profissionais?
- 3) Como está estruturado o sistema de remuneração variável de sua empresa? Comente sobre remuneração fixa, variável e fatores de desempenhos.
- 4) A remuneração variável de sua empresa permite que os profissionais conheçam os objetivos da organização e da área? Como está o nível de comprometimento e o vínculo desses profissionais para atingir esses objetivos?
- 5) Uma estratégia da Techint utilizada para buscar gente no mercado em função do crescimento do setor no Brasil, mencionada pela Revista Exame, Edição especial de 2009, onde a Techint foi reconhecida como uma das 150 melhores empresas para se trabalhar, foi que a empresa “mirou, principalmente, o bolso dos profissionais”. Foi possível perceber um maior comprometimento dos profissionais? Como foi esta experiência?

APÊNDICE 03 – Tabulação da pesquisa, classificada em ordem decrescente de concordância (4 e 5):

Tabela 07 – Índice de concordância e discordância das afirmações

Item	4 e 5	1 e 2	3
8. Me sinto reconhecido quando sou envolvido nos projetos e tenho responsabilidades sobre ele.	92,0%	4,0%	4,0%
14. Buscar as qualificações que o mercado de trabalho da minha área exige é fundamental.	92,0%	2,0%	6,0%
17. Me motiva saber que contribuí para a elevação dos indicadores de performance da empresa.	92,0%	2,0%	6,0%
6. Penso muito no meu futuro e da minha família, prefiro economizar e aplicar uma parte do que ganho.	88,0%	0,0%	12,0%
7. Me sinto motivado em saber que contribuo para o resultado da empresa e recebo por isto.	90,0%	4,0%	6,0%
23. Penso que a retenção de bons profissionais está associada as oportunidades de desenvolvimento e crescimento na empresa.	90,0%	2,0%	8,0%
1. Opto sempre por uma categoria superior (apto) de Assistência Médica pelo meu conforto e da minha família.	78,0%	8,0%	14,0%
22. A relação com a chefia e o aprendizado através dela é um fator importante para a minha continuidade na empresa.	80,0%	10,0%	10,0%
12. Me sinto bem e mais motivado quando posso trabalhar próximo da minha residência e da minha família.	74,0%	4,0%	22,0%
18. As estratégias de desenvolvimento da empresa estão alinhadas com o que busco para meu desenvolvimento profissional.	66,0%	6,0%	28,0%
13. Procuro me manter atualizado sobre os salários pagos no mercado.	64,0%	8,0%	28,0%
19. Me identifico com a estratégia para o atendimento de metas e objetivos adotados pela empresa.	62,0%	8,0%	30,0%
25. Tenho Previdência Privada (pela empresa ou particular). Acho fundamental para garantir o meu futuro e da minha família.	56,0%	34,0%	10,0%
24. Plano de carreira e oportunidade de desenvolver-se nela é mais	54,0%	8,0%	38,0%

importante do que melhorar salários e benefícios.			
3. O salário variável faz diferença, é um motivador na hora de mudar de emprego	46,0%	14,0%	40,0%
16. Gosto do ambiente de trabalho da minha empresa, não trocaria por outro, mesmo que o salário fosse maior.	44,0%	18,0%	38,0%
5. Ter um carro bom é fundamental para meu conforto e minha qualidade de vida.	42,0%	30,0%	28,0%
9. Não gosto de ser cobrado, tenho o meu prazo para realizar as minhas tarefas.	18,0%	40,0%	42%
2. Prefiro salário fixo em carteira, mesmo que não tenha perspectiva de promoções e mérito.	14,0%	60,0%	26,0%
15. Não me importo com os benefícios, prefiro minha remuneração total em salário.	10,0%	58,0%	32,0%
10. Prefiro aplicar em fundos de rendimento do que em cursos para meu desenvolvimento.	8,0%	60,0%	32,0%
11. Confio na Previdência Social, acho desnecessário aplicar em Previdência Privada.	6,0%	78,0%	16,0%
20. Prefiro atuar como consultor, não me preocupo com estabilidade e vínculo empregatício.	6,0%	76,0%	18,0%
21. O reconhecimento através de aumento no salário é o ÚNICO fator que faz sentir motivado na empresa.	6,0%	70,0%	24,0%
4. Não me importo com o futuro, prefiro aproveitar o momento.	4,0%	90,0%	6,0%

APÊNDICE 04 – Entrevista

Empresa: Techint Engenharia e Construção

Entrevistado: João Alexandre Iglesias Vidal – Gerente de Recursos Humanos

1) A prática da contratação de profissionais sem vínculo empregatício é comum no segmento de engenharia e montagem, o que faz com que as empresas sejam mais agressivas em seus pacotes de remuneração na contratação formal. Em sua opinião a remuneração variável compete com a remuneração não formal e contribui na atração e retenção de profissionais qualificados? Por quê?

Sim,

Porém não é a única forma de competir contra a “informalidade” que em nosso segmento é o famoso PJ. Um bom pacote de benefícios, planejamento de carreira, investimento em desenvolvimento e principalmente o ambiente e os valores da empresa.

O PJ normalmente não tem em seu contrato premiações e nem pode ter PLR, dessa forma competimos com a “informalidade” quantificando tudo e de forma anual. Além de que a remuneração variável acena para possibilidades de ganhos que irá depender de performances superiores.

2) Como a remuneração variável é recebida e percebida pelos profissionais da sua empresa? De um modo geral qual é o feedback desses profissionais?

Ela é o diferencial anual, é o momento da realização de algum sonho ou desejo. Ela é composta de três variáveis que somadas pagamos como PLR, ou seja:

Gratificação individual + Gratificação Especial + Participação de Resultados = PLR

Na medida em que o profissional avança em sua carreira, cresce suas responsabilidades e também cresce seu % de gratificação. Além disso, o pagamento da PLR é vinculado ao recebimento do feed back da avaliação de performance anual, cujo profissional informa, via sistema, se recebeu ou não. Somente depois que 100% dos feed backs realizados liberado o pagamento.

3) Como está estruturado o sistema de remuneração variável de sua empresa? Comente sobre remuneração fixa, variável e fatores de desempenhos.

Figura 1

Resultado da Avaliação de Performance		Percentual de Variação sobre a Variabilidade Stand da PC	
Rango	Conceito	Mínimo	Máximo
5	TOP	140%	160%
4	First	120%	140%
3	Middle	100%	120%
2	Second	80%	100%
1	Base	0%	80%

Figura 2

CLUSTER	NÍVEL	PC	OPERAÇÕES	RECURSOS HUMANOS	R V	Piso 1o.Q	Topo	Topo	Topo	Topo 4o.Q
III	ALTA GERÊNCIA	58	DIRETOR DE PROJETO	DIRETOR DE RECURSOS HUMANOS	26%					
		57	GERENTE DE PROJETO III		26%					
		56	GERENTE DE CONSTRUÇÃO III GERENTE DE PROJETO II		23%					
		55	GERENTE DE CONSTRUÇÃO II GERENTE DE PROJETO I	GERENTE DE RECURSOS HUMANOS III	21%					
II	MÉDIA GERÊNCIA	54	GERENTE DE CONSTRUÇÃO I	GERENTE DE RECURSOS HUMANOS II	16%					
		53	COORDENADOR DE PRODUÇÃO II	GERENTE DE RECURSOS HUMANOS I	13%					
		52	COORDENADOR DE PRODUÇÃO I	COORDENADOR DE RECURSOS HUMANOS	11%					
I	PROFISSIONAIS	51	ENGENHEIRO SENIOR	ANALISTA DE RECURSOS HUMANOS SR	9%					
		50	ENGENHEIRO PLENO	ANALISTA DE RECURSOS HUMANOS PL	9%					
		49	ENGENHEIRO JUNIOR	ANALISTA DE RECURSOS HUMANOS JR	9%					
		48			9%					
		47	ENGENHEIRO TRAINEE	TRAINEE ASSISTENTE DE ADMINISTRAÇÃO DE PESSOAL	9%	R\$ 2.612,74	R\$ 2.939,33	R\$ 3.265,93	R\$ 3.592,52	R\$ 3.919,11
		46			9%	R\$ 2.201,86	R\$ 2.477,09	R\$ 2.752,32	R\$ 3.027,55	R\$ 3.302,78
		45			9%	R\$ 1.855,63	R\$ 2.087,58	R\$ 2.319,53	R\$ 2.551,49	R\$ 2.783,44
		44			9%	R\$ 1.565,63	R\$ 1.761,33	R\$ 1.957,03	R\$ 2.152,74	R\$ 2.348,44
		43		AUXILIAR DE ADMINISTRAÇÃO DE PESSOAL	9%	R\$ 1.321,00	R\$ 1.486,12	R\$ 1.651,25	R\$ 1.816,37	R\$ 1.981,50
		42			9%	R\$ 1.114,59	R\$ 1.253,92	R\$ 1.393,24	R\$ 1.532,57	R\$ 1.671,89
41		AUXILIAR ADMINISTRATIVO	9%	R\$ 940,43	R\$ 1.057,99	R\$ 1.175,54	R\$ 1.293,10	R\$ 1.410,65		

Na figura 1 está representado os conceitos de avaliação de desempenho e as possibilidades de ganho de remuneração variável. Na figura 2 é a nossa tabela salarial. PC se refere a classe salarial da tabela. Para cada classe há uma definição de RV (remuneração variável).

Exemplo:

Assistente de Administração de Pessoal

Salário R\$ 3.000,00

Avaliação de performance: First

Gratificação Individual

$$3.000,00 \times 13 = 39.000,00 \times 9\% = 3.510,00 \times 130\% = 4.563,00$$

Nota: como First sua gratificação individual pode ficar entre 120% a 140%. A proposta é feita pela liderança com base em seu budget que nesse caso foi de 130%.

Gratificação Especial

Nota: Prêmio definido com base em alguma contribuição extraordinária que o profissional tenha agregado para a empresa. São elegíveis apenas os avaliados como rango 3, 4 e 5 ou Middle, First ou TOP. A proposta é feita pelo comitê de direção da empresa que para esse exemplo não houve.

Participação nos Resultados

Foi definido 8% da remuneração anual Standard. Que se calcula da seguinte forma:

$$3.000,00 \times 13 = 39.000,00 \times 9\% = 3.510,00$$

$$39.000,00 + 3.510,00 = 42.510,00 \times 8\% = 3.400,80$$

Nota: Prêmio anual cujo cálculo está diretamente atrelado ao resultado corporativo da empresa.

Cálculo para pagamento final da PLR

Gratificação Ordinária + Gratificação Especial + Participação nos Resultados

$$\text{R\$ } 4.563,00 + 0 + 3.400,80 = 7.963,80 \text{ ou } 2,65 \text{ salários}$$

4) A remuneração variável de sua empresa permite que os profissionais conheçam os objetivos da organização e da área? Como está o nível de comprometimento e o vínculo desses profissionais para atingir esses objetivos?

A remuneração variável está atrelada à performance individual e da empresa. Com base na estratégia, a presidência define as metas de seus diretores que definem dos seus gerentes que definem dos seus profissionais. Essa definição é feita em conjunto. Segue o meu exemplo:

Projetos e Atividades 2009/2010	Peso	Total
Implantar a metodologia de avaliação de Cargos pelo IPE Mercer 2.0 em Tebra para o quadro permanente	5%	100%
Planejar e acompanhar a execução da elaboração das descrições de cargos para os projetos abrangendo cargos de mensalistas e horistas locais	15%	
Elaborar, buscar aprovação e implantar programa de sugestão de idéias para todos os profissionais	15%	
Garantir a realização das pesquisas de clima interno da Teic e externa da Exame Você S.A., ultrapassando o share necessário e dentro dos prazos definidos	10%	
Desenvolver aplicativo de orçamento de encargos trabalhistas para os projetos em orçamento, a fim de minimizar os desvios e subjetividade dos mesmos	10%	
Implantar a gestão de indicadores de RH de Tebra, acompanhar mensalmente sua apuração e publicação no Management Control	10%	
Planejar e garantir a realização das reuniões de cafezinho em Tebra, bem como o monitoramento dos planos de ações de melhoria dos resultados das mesmas	10%	
Criar cultura de RT nos projetos, implantando métodos, processos e procedimentos preventivos com sindicato, comunidade, empresas e RH locais, a fim de manter clima e condições favoráveis para negociações.	15%	
Planejar e garantir a realização da pesquisa de remuneração anual, bem como promover a participação em demais estudos do mercado, a fim de monitorar as tendências de mercado e antecipar necessidades de revisão de remuneração para Tebra.	10%	

Para cada nível hierárquico da empresa existem competências definidas para serem desenvolvidas e alcançadas. Na avaliação anual de performance seu atendimento é considerado para definição do conceito de avaliação.

5) Uma estratégia da Techint utilizada para buscar gente no mercado em função do crescimento do setor no Brasil, mencionada pela Revista Exame, Edição especial de 2009, onde a Techint foi reconhecida como uma das 150 melhores empresas para se trabalhar, foi que a empresa “mirou, principalmente, o bolso dos profissionais”. Foi possível perceber um maior comprometimento dos profissionais? Como foi esta experiência?

Todo mundo sabe que para o desenvolvimento de qualquer planejamento de RH, o início é um plano de cargos e salários bem estruturado. Na Techint não foi diferente, no final de 2006 fizemos nosso planejamento com base na nova missão da empresa e começamos em 2007. A Techint já tinha bons profissionais, bons processos de RH e budget, porém ninguém conhecia somente a área de RH. Pontencializamos cada ferramenta e fizemos um forte trabalho de comunicação.