

ESTUDO DE CASO SOBRE A REMUNERAÇÃO VARIÁVEL EM UMA EMPRESA DE OURO BRANCO, MINAS GERAIS

Elaine Cristina da Silva, Karla Cristina de Oliveira R. Emiliano, Luis Carlos Evangelista da Silva, Rejane Karina de Oliveira Abreu, Rosane Rocha Bittencourt, Rosimeire Rocha Bittencourt, Tiago Bruno Costa Ávila, Auxiliadora Aparecida de Matos

Faculdade Santa Rita – FaSaR – Departamento de Administração – matosdora@hotmail.com

Resumo- O objetivo geral deste trabalho foi identificar as técnicas de remuneração utilizadas em uma empresa de siderurgia na cidade de Ouro Branco, Minas Gerais. Especificamente, pretendeu-se caracterizar os tipos de remuneração de acordo com a literatura, identificar os procedimentos de análise de cargo para definição do salário e identificar as técnicas utilizadas pelo setor de Recursos Humanos (RH) para remuneração da empresa estudada. Esse trabalho faz parte de uma pesquisa mais ampla que se caracteriza como pesquisa exploratória e tem como delineamento o estudo de caso. Foram utilizados como instrumentos para coleta de dados a pesquisa bibliográfica e a entrevista estruturada, dirigida ao setor de RH da empresa em estudo. Os resultados preliminares indicam que a empresa pesquisada utiliza a remuneração variável, especificamente o Plano de Participação nos Resultados (PPR). Na definição dos valores dos salários a empresa utiliza o Método Hay.

Palavras-chave: remuneração variável, participação nos resultados, avaliação de cargos

Área do Conhecimento: Administração.

Introdução

As grandes transformações que vêm ocorrendo no sistema econômico se refletem diretamente no mundo organizacional, com exigências em aspectos como flexibilidade, agilidade, inovação e competição. Esse contexto exige que as empresas se tornem mais competitivas por meio, principalmente, de custos baixos, gestão mais eficaz e capacidade de inovação. Há consenso de que as empresas precisam ser mais agressivas no mercado e, para tanto, procuram fazer uso de uma estratégia competitiva que, por sua vez, pede uma política de remuneração agressiva e adequada aos novos momentos.

Existem pressões internas e externas direcionando as mudanças relativas à Administração de Cargos e Salários, como a concorrência que deixa de ser local e passa a ser mundial; as inovações tecnológicas; as reformulações organizacionais e a maior informação dos trabalhadores, que tendem a trazer maior flexibilidade aos planos de remuneração, dando-lhes um caráter mais estratégico. A vinculação de incentivos e resultados de produtividade tem sido um caminho bastante apontado como solução para este momento de revisão dos métodos de remuneração existentes (PONTES, 1993; WOOD JR e PICARELLI FILHO, 1996).

Nesse sentido, estudar a administração de cargos e salários se justifica em função dos

impactos que exerce no quadro de pessoal, tais como a atração e retenção de talentos, a redução da rotatividade e o aumento da produtividade e da competitividade organizacionais.

Diante do exposto, o objetivo geral deste trabalho foi identificar as técnicas de remuneração utilizadas em uma empresa de siderurgia na cidade de Ouro Branco, Minas Gerais. Especificamente, pretendeu-se caracterizar os tipos de remuneração de acordo com a literatura, identificar os procedimentos de análise de cargo para definição do salário e identificar as técnicas utilizadas pela Administração de Cargos e Salários para remunerar os funcionários da empresa estudada.

Metodologia

Esse trabalho faz parte de uma pesquisa mais ampla que se caracteriza como pesquisa exploratória e tem como delineamento o estudo de caso.

Assim, os dados coletados até o momento podem ser classificados como resultados parciais. Foram utilizados como instrumentos para coleta de dados a pesquisa bibliográfica e a entrevista estruturada, dirigida ao setor de RH da empresa em estudo.

Posteriormente, serão aplicados questionários para os funcionários para analisar os impactos do PPR (Plano de Participação nos Resultados) na produtividade e na carga de trabalho.

Resultados Preliminares

A empresa estudada situa-se na cidade de Ouro Branco em Minas Gerais e dedica-se à produção de aço para a indústria siderúrgica, emprega atualmente 6.044 funcionários. Os dados foram coletados através da realização de uma entrevista com um Analista de Cargos e Salários. Pode-se apontar os seguintes resultados:

- a) a empresa utiliza a Remuneração Variável
- b) o método de avaliação dos cargos e salários adotado é o Método Hay.

Discussão

a) Remuneração Variável

A remuneração total é constituída pela remuneração direta e pela remuneração indireta. A remuneração direta é composta pela remuneração básica e pela remuneração variável. Já a remuneração indireta é equivalente aos benefícios sociais (ARAÚJO, 2006).

A remuneração variável é baseada no desempenho, segundo Gil (2007). A vinculação da remuneração ao desempenho necessita de instrumentos para mensurar o desempenho e, ao mesmo tempo, proporcionar aos empregados informações para que tomem as decisões corretas e oportunas sobre seu desempenho.

A remuneração adotada na empresa estudada é a remuneração variável, que tem como foco as pessoas, no sentido de recompensá-las pelas suas habilidades, competências e resultados proporcionados à organização. Conforme Wood Jr e Picarelli Filho (1996), uma das vantagens da remuneração variável é que ela ajusta a remuneração total às diferenças individuais, funcionando como fator motivacional à medida que reconhece e recompensa o bom desempenho.

De acordo com os dados obtidos através da entrevista, um programa de remuneração variável deve ter flexibilidade, mobilidade e adaptabilidade exigidas pelo mercado e pelo próprio negócio. Precisa ser projetado para aceitar mudanças, de acordo com as condições externas. Os indicadores e metas de desempenho tendem a mudar constantemente, de acordo com os objetivos da empresa e o sistema de remuneração deve estar pronto para acompanhar essas mudanças.

Os tipos de remuneração variável são: remuneração por resultados, participação nos lucros, participação acionária e remuneração por competências (CHIAVENATO, 2008). A empresa estudada utiliza o Plano de Participação nos Resultados (PPR). De acordo com as informações obtidas na entrevista, o PPR constitui-se em uma estratégia para melhorar a remuneração do

empregado, considerando que a legislação não permite redução de salários e os aumentos salariais estão cada vez mais difíceis de serem alcançados. Assim, caso a empresa obtenha lucro, uma parte é dividida como os empregados que ajudaram a conquistá-lo. Se, ao contrário, não houver lucro, a empresa não paga, ou seja, ela também não terá maiores despesas com a folha de pagamento.

Para Pontes (1993), a participação nos resultados é uma forma inteligente de remunerar e dar participação real ao empregado para melhorar a competitividade.

Além disso, destacam-se outras vantagens do PPR, como: aumentar a compreensão da natureza do negócio entre os funcionários, reforçar a importância da convergência de esforços, levar a uma visão mais abrangente do negócio e dos sistemas, reduzir resistência a mudanças e aumentar a pressão dos funcionários por sistemas de gestão mais eficazes (WOOD JR e PICARELLI FILHO, 1996).

As desvantagens do PPR são identificadas por Carvalho (2001), tais como, necessidade de transparência na divulgação dos resultados, mensuração do percentual da remuneração total de forma a ser motivador e clareza do vínculo entre a ação das pessoas e os resultados.

De acordo com Gil (2007), o PPR é regulamentado em lei, tendo como pontos principais a negociação entre empresa e empregados quanto ao estabelecimento de regras claras e objetivas sobre a forma de periodicidade da distribuição, o período de vigência do acordo, os prazos para sua revisão, os critérios e as condições a serem estabelecidas.

b) Método Hay

Observou-se através da entrevista a preocupação do Analista de Cargos e Salários com a manutenção do equilíbrio interno e externo dos salários. Segundo ele, se o equilíbrio não for mantido, a empresa tem dificuldades em manter seus empregados, além do comprometimento geral da gestão de pessoas, reduzindo a motivação, aumentando o absenteísmo e a rotatividade, por exemplo.

Entretanto, para que os salários sejam determinados, é necessária a avaliação dos cargos que compõem a estrutura organizacional. Cargo pode ser entendido como um conjunto de funções definidas em determinada estrutura organizacional (CHIAVENATO, 2008). Os métodos utilizados para a avaliação dos cargos são classificados em: métodos tradicionais não quantitativos (escalonamento, graus predeterminados); métodos tradicionais quantitativos (avaliação por pontos e comparação

de fatores) e métodos não tradicionais (Método Hay), segundo Araújo (2006).

A empresa estudada utiliza o Método Hay na definição dos salários. O Método Hay, chamado de Sistemas de pontos Hay foi desenvolvido pela *Hay Group*, uma consultoria de RH.

Basicamente, o método Hay avalia os cargos com base em três fatores:

- 1) *Know-how*;
- 2) Solução de problemas;
- 3) Acontabilidade (*accountability*).

O *Know-how* é o conhecimento necessário para exercer o cargo, abrangendo as habilidades técnicas, de gestão e humanas. A capacidade para resolução de problemas inclui o raciocínio, a criatividade e o perfil para encarar desafios. Já a *accountability* é responder por uma ação e as conseqüências desta ação, ou seja, é a responsabilidade por resultados, considerando a autonomia do cargo, a capacidade de gerir pessoas e processos.

De acordo com a entrevista analisada, os três fatores são interligados à medida que o processo de avaliação se desenvolve, os julgamentos devem conduzir a um todo coerente. Não é correto, por exemplo, admitir que um cargo requer grande proporção de *know-how* e, então, decidir que ele precisa de relativamente pouca solução de problemas e *accountability*. Por outro lado, a integração das características levantadas em duas das áreas de julgamento, solução de problemas e *accountability*, constituem o perfil do cargo. Este perfil pode ser nivelado, negativo ou positivo, dependendo de qual seja a variação, para mais ou para menos, nos valores numéricos atribuídos ao cargo em ambas as áreas.

Assim, sempre que a *accountability* apresentar um número maior que a solução de problemas, o perfil será positivo; porém se ocorrer o inverso será negativo, e, havendo equilíbrio será nivelado. Cargos de assessoria devem ser nivelados e cargos executivos (de linha) devem ser positivos.

Conclusão

O contexto atual, caracterizado por incertezas, restrições, problemas, ameaças e dificuldades, onde cresce a inflação e o desemprego, a administração dos recursos organizacionais torna-se cada vez mais complexa, principalmente para a Administração de Cargos e Salários.

Observou-se que a remuneração variável, especificamente o Plano de Participação nos Resultados surge como uma possibilidade de proporcionar ganhos na remuneração dos funcionários sem afetar a folha de pagamentos da empresa.

Nesse sentido, a literatura estudada até o momento e os dados coletados nessa etapa do trabalho indica que o PPR pode alinhar o desempenho dos funcionários com os objetivos organizacionais, traçando metas e resultados a serem alcançados e, assim, permitindo maior flexibilidade e competitividade para as empresas.

Destaca-se ainda que esse trabalho está em desenvolvimento, portanto, não é possível analisar, neste momento, os impactos do PPR para os funcionários.

Referências

ARAÚJO, L.C.G. **Gestão de pessoas: estratégias e integração organizacional**. São Paulo: Atlas, 2006.

CARVALHO, M.V.F. Rumo à remuneração variável: um estudo de caso de participação nos resultados em uma empresa de comunicações capixaba. Dissertação (Mestrado em Administração) Centro de Pós-Graduação em e Pesquisas em Administração; UFMG, 2001.

CHIAVENATO, I. **Recursos Humanos: o capital humano nas organizações**. 8 ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GIL, A.C. **Gestão de pessoas: enfoque nos papéis profissionais**. São Paulo: Atlas, 2007.

PONTES, B.R. **Gestão de cargos e salários**. 5.ed. São Paulo: Ltr, 1993.

WOOD JR, T., PICARELLI FILHO, V. **Remuneração estratégica: a nova vantagem competitiva**. São Paulo: Atlas, 1996.