

4º Encontro de Profissionais de RH

REMUNERAÇÃO ESTRATÉGICA

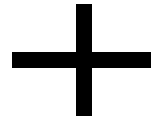
Coordenação
Cármem Cardoso



REMUNERAÇÃO = COMPOSIÇÃO TOTAL DOS GANHOS

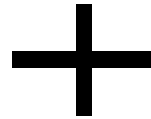
1. Remuneração Direta

- Salários
- Comissões Funcionais



2. Remuneração Indireta

- Benefícios
- Incentivos



3. Remuneração Variável

- Comissões por Produção
- Premiação por Produtividade / Desempenho

- **Contradição capital-trabalho**
- **Questões de âmbito socio-psicológico (salário simboliza valor, status, poder etc).**
- **Percepções comparativas entre empregados e sentimentos associados: injustiça, reconhecimento, inveja, etc.**
- **Demanda de equidade/distribuição justa numa sociedade concentradora de riquezas (distribuição injusta).**
- **Desejo de aumentar poder aquisitivo (espontâneo e induzido).**
- **São cada vez mais intensas e qualificadas as formas de pressão para o consumo → desejo de ganhar mais.**
- **Capacidade individual de compor sua renda, com mais autonomia (cria opções mais diversificadas) ou maior dependência (depende da empresa e espera**

- **Apesar da estabilidade econômica o Brasil ainda tem forte herança inflacionária, sem percepção nítida dos efeitos nocivos da inflação (no imaginário, o “dinheiro cresce”).**
- **Permanece a expectativa de aumento anual ou, pelo menos, de reposição da inflação.**
- **Empobrecimento da classe média (décadas 80/90) → mais desejo de aumentar poder aquisitivo e mais dificuldade de elaborar as perdas.**
- **Os países desenvolvidos, com economia estável, não têm aumento anual (padrão estável).**

- **Competição acirrada.**
- **Pressão por custos menores.**
- **Margens decrescentes de lucro.**
- **Custo excessivo de encargos sobre a folha.**
- **Alta tributação sobre os salários (IRPF).**
- **Empresa tem que suprir serviços básicos (saúde, educação, transporte) → aumento de custos fixos.**
- **Exigência por mais qualificação profissional → redução de quadro + aumento das responsabilidades e resultados.**

- **Alternativas de remunerar minimizando custos:**

- **Contratos com PJ;**
- **Celular;**
- **Plano de Saúde;**
- **Vale Alimentação/ Ticket Refeição;**
- **Transporte/Combustível;**
- **Viagens Técnicas.**

- **Previdência Privada**

- **Remuneração formal + informal**

- **Estrategicidade da Remuneração Variável: não é onerada de encargos; associa-se a resultado.**

- **Opções de Remuneração Variável: (1) por competência (2) participação nos resultados (3) incentivos ligados à estratégia-metas.**

- **Realista (limites da empresa/sintonia com o mercado)**
- **Equitativa /justa.**
- **Objetiva: critérios claros e baseados em parâmetros que possam ter influência do empregado.**
- **Transparente e com critérios conhecidos por todos e passíveis de negociação.**
- **Arbítrio /Gestores com espaço para negociação/ “Bem aplicada” pelos gerentes.**
- **Atualização sistemática.**
- **Premiação vinculada a comportamentos desejados.**
- **Combinação de recompensas individuais/coletivas.**

1. CONSEQUÊNCIAS DA ADEQUAÇÃO

- Satisfação dos empregados.
- Retenção de talentos.
- Impacto positivo na imagem.
- Menor probabilidade de ações trabalhistas.
- Exercício da Responsabilidade Social.

2. RISCOS DA INADEQUAÇÃO

- Perda de atratividade.
- Ressentimentos duradouros.
- Quebra dos vínculos de aliança.
- Lealdade passiva.

- **A informação sobre remuneração é escassa nas empresas. Ainda é um tema tabu.**
- **Exigência de maior transparência dos resultados quando há programas de PL/PR.**
- **Gerentes precisam ser treinados para comunicar bem a política e os critérios de remuneração.**
- **É preciso medir o grau de compreensão dos empregados e ajustar a comunicação.**
- **É fundamental criar canais constantes para o diálogo.**
- **A comunicação deve enfrentar a contradição inevitável entre desejo (do empregado, de maior remuneração) e limite (da empresa quanto à capacidade de pagamento).**

PESQUISA EXAME / VOCÊ S.A. 2005

9º CONAREM

EXPERIÊNCIA TGI / Ágilis

Cármem Cardoso
ccardoso@tgi.com.br