

Análise comparativa das metodologias de remuneração adotadas pelas empresas no Brasil e sua influência na mudança organizacional

Ana Alice Vilas Boas

Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro, Instituto de Ciências Humanas e Sociais

Luciene Gouveia Batista

Centro Universitário Associação Brasileira de Ensino Universitário (Uni-Abreu)

Resumo. Este trabalho foi realizado partindo do pressuposto que os salários e benefícios praticados nas organizações podem influenciar significativamente o desempenho e/ou os resultados empresariais até então apresentados pelas empresas; o que é de extrema importância para empresas que vivenciam um momento de mudança organizacional. Neste contexto, esta pesquisa teve como objetivo principal revisar as metodologias de remuneração de pessoal e, realizar uma análise comparativa das práticas adotadas pelas empresas no Brasil e da sua influência na mudança organizacional. Esta pesquisa teórica e prática foi implementada através da revisão bibliográfica e da pesquisa de campo. Devido ao nível de complexidade do tema em questão foi utilizada a pesquisa exploratória, para melhor verificar como a remuneração influencia no processo de mudança organizacional. Com base em quatro (4) estudos de caso que foram desenvolvidos a partir de uma análise de conteúdo documental e da análise de questionários, observou-se que a remuneração variável é bastante utilizada como complemento do salário base. O resultado deste trabalho leva-nos a conclusão de que as metodologias de remuneração praticadas pelas empresas analisadas neste estudo foram capazes de influenciar positivamente seus resultados, auxiliando a implementação da mudança organizacional.

Palavras-chave: Salário, motivação, resultados, estratégia, flexibilidade.

Artigo baseado em uma dissertação de mestrado intitulada «Remuneração: uma análise comparativa das metodologias adotadas pelas empresas no Brasil e sua influência na mudança organizacional».

Endereço: Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro, Instituto de Ciências Humanas e Sociais, Departamento de Ciências Administrativas e Contábeis, BR 465 Km 7, Seropédica - RJ - Brasil. E-mail: analice@ufrj.br

1. Introdução

A administração salarial tem sido fonte de estudo dos Departamentos de Recursos Humanos das empresas devido à sua relação com o comportamento apresentado por seus funcionários. Como decorrência destes estudos, novas metodologias de remuneração de pessoal surgiram dentro do cenário da Administração de Recursos Humanos. Porém, o processo de adesão das novas metodologias por parte das empresas, continua sendo lento. O modelo de remuneração funcional, baseado no cargo ou função, continua sendo o mais tradicionalmente usado nas empresas (Chiavenato, 1999; Nascimento, 2001). No Brasil, as empresas que adotam estas novas metodologias, são em sua grande maioria empresas multinacionais, ou de tecnologia de ponta, que precisam de agilidade e flexibilidade e estão em constante processo de inovação (Wood Jr. & Picarelli Filho, 1999).

A implantação de uma mudança organizacional pode representar um momento crítico para as empresas que precisam de um ambiente interno que favoreça seu pleno crescimento. Partindo deste pressuposto, este *paper* busca analisar a influência existente entre a metodologia de remuneração adotada pelas empresas no Brasil e a implementação da mudança organizacional.

O problema principal a ser considerado é verificar se as metodologias de remuneração adotadas pelas empresas são capazes de influenciar positiva ou negativamente os resultados num dado ambiente de mudanças organizacionais.

2. Revisão Bibliográfica

2.1. *A Administração de Salários e a Remuneração Tradicional*

A administração de salários, para Chiavenato (1999), é o conjunto de normas e procedimentos utilizados para estabelecer e/ou manter estruturas de salários equitativas e justas na organização. A função da sua existência nas organizações é a de implantar um sistema de remuneração que mantenha adequada a relação vertical entre salários, ajustando esse sistema ou plano à realidade de mercado e estabelecendo um correto regime de estímulos ao aumento da eficiência e produtividade do trabalhador.

Os conceitos básicos da administração salarial, segundo Dessler (1997) e Chiavenato (1999), são:

- Remuneração: A remuneração é o processo que envolve todas as formas de pagamento ou de recompensas dadas aos funcionários e decorrentes do seu emprego.
- Cargo: O cargo é uma composição de todas as atividades desempenhadas por uma pessoa – o ocupante – que podem ser englobadas em um todo unificado e que figura em certa posição no organograma da empresa.
- Salário: Entende-se por salário, a retribuição paga pelo empregador ao empregado em tro-

ca dos serviços por ele prestados enquanto ocupante de um determinado cargo. O salário constitui um instrumento básico de intercâmbio entre as pessoas e as organizações, à medida que é uma retribuição que os empregados recebem pelo tempo e esforços dedicados às empresas.

- Salário direto: É a remuneração fixa a qual o empregado faz jus regularmente em função do cargo que ocupa na organização, devendo esta remuneração ser expressa em moeda corrente.
- Salário indireto: São gratificações, prêmios, serviços e benefícios sociais oferecidos pelas organizações a seus empregados que podem ser expressos em moeda corrente ou não. A concessão de plano de saúde e a manutenção de refeitórios são exemplos de salários indiretos largamente adotados pelas empresas.

Além destes conceitos básicos, é relevante para os gestores de Recursos Humanos, terem em mente dois termos importantes para entender melhor esta sub-área da Gestão de Pessoas. São eles:

- Pesquisa salarial: Segundo Chiavenato (1999) a pesquisa salarial é um instrumento de apoio da administração de salários, que monitora os salários praticados para os cargos no mercado, baseando-se em amostras de cargos que representam os demais cargos da organização e em amostras de empresas que representam o mercado de trabalho. A pesquisa salarial tem por objetivo informar qual a situação do mercado concorrente e comparar com os dados da empresa pesquisadora. Assim, a pesquisa salarial constitui-se num importante investimento para a manutenção de um plano de cargos e salários adequados.
- Política salarial: Este mesmo autor afirma que a política salarial representa o conjunto de decisões organizacionais tomadas a respeito de assuntos relacionados com a remuneração e benefícios concedidos aos funcionários e reúne as diretrizes da empresa para a administração de salários. A política salarial deve levar em conta fatores internos e externos para se eficaz.

A estrutura de cargos e salários predominantemente adotada pelas empresas, já dura muito tempo, com raras e poucas alterações e inovações substanciais. Constitui-se basicamente de uma classificação hierarquizada de cargos, resultante de processos de descrição e avaliação dos mesmos, associada com uma estrutura hierarquizada de salários, cujos pontos de referência são obtidos através de pesquisa de mercado.

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

Todavia, a maioria das empresas continuam usando a remuneração funcional como principal forma de remuneração pelos seguintes fatores:

- É implantada junto com o sistema de cargos e salários, o que ajuda a dar coerência interna à organização, proporcionando definições básicas que ajudam a estruturar o trabalho;
- 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 e reter a mão-de-obra desejada; e
- Permite a equidade interna. Ter os salários estabelecidos a partir de regras aplicáveis a todos da empresa, o que produz um sentimento de justiça entre os funcionários.

A remuneração funcional, em sua forma tradicional, representa uma forma de pensar a gestão de recursos humanos nas empresas. Essa maneira é adequada para determinados tipos de negócios, para certo contexto estratégico e para alguns modelos de estrutura organizacional. Contudo, no mundo em mudança acelerada, talvez seja um risco alto demais manter um sistema desse tipo, que apresenta uma série de contradições com as práticas gerenciais emergentes. Porém, ela deve continuar sendo utilizada por muito tempo. Muitas empresas continuarão empregando o sistema para atingir um patamar de estruturação mais adequado. Porém, é imperativo que as inovações sejam realizadas para adequar seus diversos componentes à nova realidade.

Os principais métodos de remuneração funcional ou por cargo, citados por Chiavenato (1999) são: o método de escalonamento simples, o método de categorias predeterminadas, o método de comparação por fatores e o método de avaliação por pontos, esse último tornou-se o método de avaliação e remuneração dos cargos mais conhecido e utilizado do mundo.

De acordo com Wood Jr. e Picarelli Filho (1999), as principais críticas e limitações da remuneração tradicional são: promove um estilo burocrático de gestão; reduz a amplitude de ação dos indivíduos e grupos; inibe a criatividade e o espírito empreendedor; não considera o foco nos clientes internos e externos; reforça a orientação do trabalho para o supervisor hierárquico; promove a obediência a normas e procedimentos; não tem orientação estratégica ou para resultados; não encoraja o desenvolvimento de habilidades e conhecimentos; torna as promoções excessivamente importantes e incentiva o carreirismo.

A remuneração funcional foi desenvolvida para a empresa burocrática organizada segundo os princípios da divisão rígida de funções e tarefas, das linhas de autoridade e responsabilidades bem definidas e foco no controle. Esses princípios estão desaparecendo nas empresas modernas. Modelos flexíveis, focados no trabalho em grupo e no compartilhamento de responsabilidades, estão sendo maciçamente adotados pelas organizações (Wood Jr. & Picarelli Filho, 1999).

2.2. A Remuneração Variável

A remuneração variável é uma forma complementar de remuneração baseada no desempenho que vem sendo adotada por um número maior de empresas nos últimos anos, principalmente para os cargos de diretoria e gerência.

A tendência da remuneração é a quebra de um paradigma ainda hoje existente. Ela deixará de ser vista como uma provisão normal, uma despesa necessária e passará a ter o intuito de promover um retorno, tornando-se um investimento estratégico.

Em meio a um ambiente de turbulência econômica, as empresas têm valorizado mais a remuneração variável, a retenção de talentos, o atingimento dos seus objetivos estratégicos e o desenvolvimento de competências. Elas estão deixando de lado a remuneração fixa, benefícios indiretos e comparação simples com o mercado. Com isso, diante deste cenário, sobrevivem somente as empresas mais ágeis e produtivas, enquanto que do lado dos colaboradores, nada é diferente: permanecem aqueles que apresentarem melhores resultados, possibilitando, inclusive, serem reconhecidos e melhor remunerados.

Para Chiavenato (1999), a remuneração variável é um tema cada vez mais discutido em tempos de globalização. A competitividade crescente vem obrigando as empresas a descobrir novas estratégias para manter seus funcionários motivados e produtivos, obtendo, desta forma, resultados positivos para o negócio.

Wood Jr. e Picarelli Filho (1999) afirmam que no Brasil, os modelos mais conhecidos de remuneração variável são bônus, comissão, campanhas de incentivo, participação nos lucros e nos resultados, remuneração por competências, por habilidades e remuneração estratégica.

A remuneração variável deve ser encarada como uma oportunidade de modernizar a relação capital x trabalho, garantindo a competitividade da empresa, já que num futuro próximo, o grande diferencial de mercado será o capital humano.

A empresa que decide implementar um plano de remuneração variável precisa ter em mente que ele é um fator de vantagem competitiva, que alavancará resultados estratégicos. Existem alguns fatores críticos para o sucesso de um sistema de remuneração: a importância de uma orientação estratégica clara, garantia de que os objetivos estejam ao alcance dos grupos e indivíduos, existência de um horizonte pré-determinado e alto grau de flexibilidade (Wood Jr. & Picarelli Filho, 1999).

Com o intuito de expandir o campo de visão sobre esta forma de remuneração, as principais metodologias de remuneração variável são descritas a seguir.

Remuneração por Habilidades

Para Picarelli Filho, Equipe Coopers e Lybrand (1997), a remuneração por habilidades é uma forma inovadora de avaliar o conhecimento e agregar valor ao trabalho e às atividades da organização, além de valorizar conhecimento, competitividade e habilidades dos funcionários.

Existem centenas de alternativas de remuneração variável, mas o objetivo é sempre o mesmo: garantir a convergência de esforços para melhorar o desempenho da empresa (Wood Jr & Picarelli Filho, 1999). O tipo de trabalho tratado pela remuneração por habilidades é o trabalho operacional.

Remuneração por Competências

Apesar do desenvolvimento do sistema da remuneração por competências ser um desen-

volvimento natural do sistema de remuneração por habilidades. O tipo de trabalho tratado pela remuneração por competências é o trabalho de profissionais e executivos, caracterizado pela variedade, abstração, incerteza e criatividade (Picarelli Filho, Equipe Coopers & Lybrand, 1997). A remuneração por competência objetiva reduzir a distância entre líderes e liderados, através de uma mudança organizacional, caracterizada pela descentralização das decisões, autonomia operacional e medição dos resultados pela agilidade, flexibilidade, eficácia e eficiência.

Remuneração por Resultados

Para Nascimento (2001), a participação nos resultados estrutura-se de maneira simples e objetiva, possibilitando às empresas pagarem uma parte dos salários de forma fixa e a outra parte variável, dependendo do resultado da empresa. Este método costuma combinar um sistema de bônus com a prática da administração participativa. O recebimento dos bônus é vinculado ao atendimento de metas previamente negociadas. Estabelece-se, também de comum acordo, uma fórmula para “traduzir” os resultados alcançados em prêmios para os indivíduos ou grupos.

Participação nos Lucros

A participação nos lucros cria uma sinergia, onde os resultados são conquistados em um curto espaço de tempo. E, o que é melhor, os funcionários se envolvem em torno de um objetivo. Ela difere da remuneração por resultados em dois aspectos: não costuma utilizar fórmulas ligando indicadores e resultados a prêmios ou aumento de salário; e não está necessariamente ligada a práticas de administração participativa (Wood Jr. & Picarelli Filho, 1999). O recebimento das bonificações é vinculado aos resultados globais da empresa. Idealmente, estabelece-se uma fórmula que determina a divisão de lucros após terem atingido certo nível (Chaguri, 2000).

Participação Acionária

No Brasil, a participação acionária vem sendo utilizada como parte da remuneração de executivos, mas só recentemente ganhou maior popularidade. Para Wood Jr. e Picarelli Filho (1999), a participação acionária é um dos componentes mais complexos da remuneração estratégica. Isto se deve tanto a dificuldades operacionais, causadas pelas implicações com a legislação trabalhistas e a regulamentação do mercado financeiro, como a distância entre a forma de remuneração e a percepção de seu benefício. O objetivo essencial de um programa de participação acionária é criar entre os funcionários um senso de identidade, comprometimento e orientação para resultados. Uma de suas vantagens principais é não implicar desembolso de caixa para a empresa.

Benefícios e planos flexíveis de remuneração

Para Chiavenato (1999), os benefícios respondem por parte considerável da remuneração total e costumam ser fator de decisão na aceitação de ofertas de emprego. A importância dos benefícios também advém do impacto sobre a imagem da empresa na comunidade. O oferecimento de benefícios é essencial para a atração e retenção da mão-de-obra, especialmente quando os requisitos do negócio impõem alto nível de capacitação profissional.

Os benefícios, diante dessa nova consciência, ganham outra configuração, pois precisam responder aos motivos que impulsionam as pessoas a se sentirem satisfeitas. Hoje, os benefícios não podem mais ser vistos apenas como elementos compensatórios, mas se tornarem, na prática, fatores de alavancagem de qualidade de vida e da produtividade.

Algumas empresas estão respondendo às mudanças ocorridas no ambiente através da flexibilização nos planos de benefícios (Wood Jr. & Picarelli Filho, 1999). Os planos fixos pressupõem, por parte da empresa, uma postura paternalista e de controle e os flexíveis, ao contrário, pressupõem maturidade por parte da empresa, dos funcionários e da própria relação entre as partes. Os planos flexíveis dão aos funcionários a opção de escolher, entre os benefícios disponíveis, aqueles que são mais adequados ao seu perfil, condição familiar e estilos de vida. Um plano flexível, além de possibilitar maior ajuste entre o valor investido pela empresa e o valor percebido pelo funcionário, é também fator de reforço de traços culturais e apoiador de um estilo gerencial mais aberto e moderno.

A flexibilização dos planos de benefícios é coerente com o conceito de remuneração estratégica e com todas as tendências mais recentes de modernização da gestão de recursos humanos. Os benefícios também podem ser uma fonte de vantagem competitiva, ajudando a empresa a atrair e reter os profissionais que deseja.

Remuneração estratégica

Para Picarelli Filho, Equipe Coopers e Lybrand (1997), a remuneração estratégica trata dos vários aspectos do modelo de remuneração variável, enfatizando sua aderência e convergência com as estratégias da empresa. A remuneração estratégica é também um catalisador para convergência de energias na organização. À medida que o sistema de remuneração é alinhado ao contexto e a estratégia da empresa, ele passa a constituir fator de harmonização de interesses, ajuda a gerar consensos e atua como alavanca de resultados.

O sistema de remuneração estratégica é uma combinação equilibrada de diferentes formas de remuneração. A remuneração funcional e a remuneração por habilidades ou por competências constituem a base de um sistema de remuneração. O salário indireto completa, com essas duas, a parte fixa da remuneração. A remuneração variável e a participação acionária compõem os itens referentes à remuneração por desempenho. Finalmente, as alternativas criativas completam o quadro, dando enfoque às formas especiais de remuneração.

Existem várias alternativas de remuneração variável, mas o objetivo é sempre o mesmo: garantir a convergência de esforços para melhorar o desempenho da empresa (Wood Jr & Picarelli Filho, 1999).

2.3. A Remuneração e a Mudança Organizacional

Entender o contexto do processo de mudanças é fundamental para compreender a emergência dos novos sistemas de remuneração. Segundo Picarelli Filho, Equipe Coopers e Lybrand (1997), a mudança organizacional refere-se a qualquer transformação de natureza estratégica,

estrutural, cultural, tecnológica, humana ou de qualquer outro fator capaz de gerar impacto em partes ou no conjunto da organização.

A competitividade constituiu o foco das preocupações empresariais neste início de século. A fim de enfrentarem um ambiente crescentemente competitivo, as organizações sentem-se pressionadas a promoverem mudanças estratégicas em ritmo cada vez mais acelerado. Neste contexto, o processo de mudança organizacional configura-se não como fenômeno excepcional, mas como rotina, muitas vezes de difícil assimilação, no universo organizacional.

O pressuposto adotado em grande parte dos processos de mudança organizacional é o de que a transformação organizacional pode ser administrada, isto é, conduzida segundo as intenções e expectativas dos líderes formais.

A mudança organizacional deve ser entendida além dos chamados processos planejados de mudança. É necessário reconhecer três tipos de forças que podem provocar mudança: a relação entre as organizações e seu ambiente; o crescimento por meio dos estágios do ciclo de vida; e o exercício da política, ou seja, a constante luta pelo poder. Todos eles podem ocorrer à margem das intenções estratégicas e objetivos oficiais, obrigando a organização a se manter em contínuo movimento.

No estabelecimento de estratégias de mudança organizacional planejada interferem, ainda, fatores de natureza cognitiva através da percepção do que se entende como ambiente de competição acirrada ou concorrência e, em sentido mais amplo, o próprio modo de interpretar a realidade, delimitado por valores e crenças compartilhados na organização, que influenciam tanto na constatação da necessidade de mudança como no modo de conduzi-la.

A mudança organizacional se processa à medida que novos valores e regras se incorporam ao contexto institucional de referência. As regras e significados compartilhados no interior do contexto institucional da organização podem servir como *buffers* (ou amortecedores) que dificultam a assimilação de práticas emergentes em um contexto mais amplo, caso tais práticas não se coadunem com os valores vigentes.

Como poderosa fonte de motivação, a remuneração pode ser muito eficaz para angariar “corpo e alma” dos funcionários durante as fases de mudança em massa (Flannery, 1997). Se usada eficientemente, pode apressar a aceitação e o compromisso com a mudança. É uma ferramenta importante para a comunicação e para reforçar novos valores e comportamentos, dando suporte para a responsabilidade por resultados e recompensando o alcance de novas metas de desempenho. Em suma, é o passo crucial para as pessoas, à medida que faz com que a mudança vá além dos processos.

Porém, o pagamento de salários em si não pode dirigir ou conduzir o processo de mudança organizacional, nem definir quais serão as mudanças que deverão ocorrer. Não pode estabelecer valores. Não pode substituir a liderança eficaz.

A remuneração deve ser considerada no amplo contexto das iniciativas de mudança e utilizada para dar suporte, tornando-se um ponto essencial para aqueles que estiverem envolvidos no desenvolvimento de estratégias e de pagamento de pessoal. Deve-se também compreender como o

trabalho e as culturas passam pela reestruturação ou como são transformados por ela, e como a remuneração pode ser eficazmente relacionada a estes processos de mudanças.

Para tornar este processo de transformação uma jornada mais fácil, as organizações devem adotar uma abordagem de negociação para grande mudança organizacional. Trata-se de um processo contínuo que abrange o processo de mudança desde a reformulação da cultura de trabalho até a criação de novas estratégias de remuneração (Flannery, 1997).

3. Metodologia

Este artigo é baseado em pesquisa exploratória que buscou verificar como a remuneração influencia no processo de mudança organizacional. Segundo Barros e Lehfeld (2000), a tipologia de pesquisa utilizada neste estudo foi a pesquisa teórica e prática, que englobou a revisão bibliográfica e a pesquisa de campo. Na revisão bibliográfica foi realizado um levantamento dos temas e tipos de abordagens já trabalhados por outros estudiosos, assimilando conceitos e explorando aspectos já publicados. A pesquisa de campo foi utilizada para coletar dados em empresas sediadas no Brasil.

Para realizar a coleta de dados da pesquisa de campo foram aplicados questionários como instrumento para o levantamento de informações nas empresas. Estes foram entregues e respondidos por escrito pelos responsáveis dos Departamentos de Recursos Humanos através de perguntas abertas. A aplicação e devolução dos questionários se deram através de correio eletrônico, após o contato por telefone. O critério utilizado para escolha das empresas foi o fato destas estarem dentro do ranking da Revista Exame, como as 100 melhores empresas para se trabalhar. Na fase de coleta de dados foram reunidas informações sobre dados financeiros, históricos, estruturais e culturais, e dados relacionados aos recursos humanos de quatro empresas que se dispuseram a oferecer as informações solicitadas e a responder o questionário no tempo estipulado.

A partir dos dados coletados foi realizada uma análise de conteúdo de acordo com as preposições de Bardin (1977). A partir desta análise foram elaborados os estudos de casos de cada empresa que deram margens às conclusões deste estudo. Visto que segundo Yin (1994), o estudo de caso é adequado para análises mais aprofundadas de um determinado fenômeno.

4. A Realidade da Remuneração no Brasil e a Mudança Organizacional

A seguir tem-se os estudos de caso formulados a partir da análise de conteúdo dos questionários e dos relatórios informativos fornecidos pelas empresas CETREL S/A, Computer Associates, Lojas Renner S/A e WEG Indústrias S/A. Para facilitar a visualização dos informações os dados encontram-se sintetizados nos Quadros 1 e 2.

Quadro 1
Análise comparativa das empresas analisadas

Empresa	Segmento	Número de Funcionários	Filosofia Empresarial	Mudança Organizacional
CETREL	Serviços em Engenharia Industriais	222	<ul style="list-style-type: none">- Respeito aos direitos dos empregados- Honestidade na seleção de empregados- Transparência e confiabilidade	Mudanças organizacionais constantes voltadas para a modernização dos serviços prestados e das rotinas de trabalho.
COMPUTER ASSOCIATES	Tecnologia de Informação	270	<ul style="list-style-type: none">- O cliente em 1.º lugar- Responsabilidade Social	Mudança organizacional através da reestruturação da sua imagem e da implementação de uma nova estratégia de gestão.
LOJAS RENNER	Comércio Varejista	4.800	<ul style="list-style-type: none">- Capacidade dos funcionários- Encantamento do cliente	Mudança organizacional através de uma reestruturação comercial, em virtude da aquisição do controle majoritário pela empresa norte-americana J. C. Penney.
WEG	Metalurgia	8.900	<ul style="list-style-type: none">- Administração participativa- Treinamento	Mudança organizacional no modelo de gestão, através da utilização da estrutura de unidades de negócios.

Fonte: Dados da pesquisa

Quadro 2
Metodologias de remuneração e resultados obtidos

Empresa	Metodologia de Remuneração Anterior	Metodologia de Remuneração Atual	Motivo da mudança da metodologia de remuneração	Resultados obtidos com a mudança
CETREL	Promoção por mérito, que era remuneração funcional, baseada no cargo.	Remuneração por habilidades e competências e também remuneração variável através do programa de participação nos resultados.	Insatisfação dos empregados que se sentiam injustiçados com a metodologia anterior.	Melhoria no nível motivacional e na busca pela aprendizagem causada pela remuneração por habilidades e competências; e um aumento da produtividade e da qualidade trazida pelo programa de participação nos resultados.
COMPUTER ASSOCIATES	Remuneração funcional	Remuneração funcional e também remuneração variável, através da metodologia de participação nos lucros e resultados.	Melhoria organizacional.	Melhoria nos resultados financeiros e de produtividade.
LOJAS RENNERT	Remuneração funcional através do sistema de pontos como base de remuneração.	Remuneração por competências e remuneração variável com os funcionários do departamento de vendas.	Uma decisão do departamento de recursos humanos da empresa.	Melhoria nos resultados de produtividade e lucratividade.
WEG	Remuneração por pontos para os cargos de nível operacional, nível técnico e supervisão.	Remuneração por pontos para os cargos de nível operacional, nível técnico e supervisão. E também a remuneração variável, através da participação nos lucros e resultados.	Melhoria organizacional.	A empresa conseguiu atrair e reter talentos, aumentar a motivação e a produtividade, e engajar os funcionários com os objetivos da organização.

Fonte: Dados da pesquisa

CETREL S/A - Empresa de Proteção Ambiental

Ramo de Atuação: Serviços em engenharia ambiental

Número de funcionários: 222

Fonte das Informações: Líder de Recursos Humanos

A *CETREL S/A – Empresa de Proteção Ambiental* iniciou suas atividades em 1978, juntamente com as indústrias do Pólo Petroquímico de Camaçari na Bahia, sendo responsável, desde então pelo tratamento e disposição final dos efluentes e resíduos industriais, assim como pelo monitoramento ambiental de toda a área sob influência do complexo industrial. Na década de 70, foi a pioneira na adoção do conceito de desenvolvimento sustentável e, desde então, nunca parou de aprimorar-se, ampliando gradativamente seu leque de atividades.

Hoje, além de continuar tratando os efluentes líquidos, a Empresa processa e incinera os resíduos sólidos perigosos em aterros industriais especiais, faz o monitoramento ambiental do ar, da água subterrânea, do solo, dos rios, do mar e da fauna na área de influência das atividades do Pólo de Camaçari, além de desenvolver uma política consistente de educação ambiental e expandir cada vez mais suas atividades na área de meio ambiente, pesquisando tecnologias que otimizem seu desempenho operacional e estimulando projetos e atitudes que contribuam para compatibilizar o desenvolvimento econômico com a preservação ambiental.

A CETREL é uma empresa privada, com cerca de 70% de suas ações pertencentes às indústrias do Pólo Petroquímico de Camaçari e 30% de propriedade do Governo do Estado da Bahia, representando um investimento global de US\$ 250 milhões.

Com a implantação do sistema de gestão ambiental em 1996, a CETREL obteve a certificação pela norma internacional ISO 14001, sendo a primeira empresa do seu setor a alcançar esse feito no mundo. Em 1999, seu esforço de melhoria contínua foi reconhecido, com a maior distinção que uma empresa brasileira pode obter na área de gestão empresarial: o Prêmio Nacional de Qualidade – PNQ.

A empresa passa também por mudanças organizacionais constantes que são voltadas para a modernização dos serviços prestados e das rotinas de trabalho.

A CETREL tem por filosofia empresarial os seguintes aspectos:

- Respeitar os direitos dos empregados como cidadãos, garantindo a sua livre expressão e participação;
- Assegurar critérios de honestidade no processo de seleção de empregados e fornecedores, garantindo igualdade de condições de participação;
- Promover a comunicação com as comunidades vizinhas, de modo a esclarecer as dúvidas e preocupações decorrentes das atividades da empresa;
- Assegurar total transparência no relacionamento com os órgãos fiscalizadores;
- Garantir a confiabilidade dos dados e informações prestadas aos acionistas sobre o desempenho operacional, organizacional e financeiro.

Recursos Humanos

O ser humano é o maior valor que a CETREL possui na busca do aprimoramento contínuo, dentro de um mercado de proteção ambiental altamente competitivo e que exige transformações nos modelos gerenciais de desenvolvimento de recursos humanos.

A política de Recursos Humanos da CETREL tem seu enfoque pautado nos valores da organização, sendo desenvolvida através de uma série de ações específicas, desdobradas em estratégias, programas e projetos diversos, tais como: Acompanhamento do Desempenho Humano; Treinamento, Desenvolvimento e Capacitação Profissional; Crescimento Profissional através do desenvolvimento de habilidades e competências; Práticas de Benchmarking; Diagnóstico de Clima Organizacional; Programa de Qualidade de Vida e Saúde Integral; Programa de Segurança Industrial com atividades de Prevenção de Acidentes, Prevenção de Riscos Ambientais e Proteção Respiratória.

Remuneração

A remuneração básica dos recursos humanos praticada atualmente pela CETREL é a Metodologia de Remuneração por Habilidades e Competências. Segundo a Líder de Recursos Humanos da empresa «O processo de definição do salário dos nossos funcionários é feito através de uma avaliação das habilidades e competências que cada um deles possui, utilizando-se para tanto um Comitê Avaliador, e de acordo a pontuação obtida pelo empregado é feita a definição do seu salário».

Além da Remuneração por Habilidades e Competências, a Cetrel pratica ainda uma outra metodologia de Remuneração Variável, o Programa de Participação nos Resultados. Antes de adotar a metodologia que pratica hoje, a empresa já utilizou anteriormente a Promoção por Mérito, que era remuneração funcional, baseada no cargo. Conforme indica a entrevistada «mudamos para habilidades e competências porque os empregados não estavam satisfeitos e sentiam-se injustiçados com a metodologia anterior».

A CETREL acredita que a metodologia de remuneração dos recursos humanos é capaz de influenciar os resultados empresariais. A justificativa da empresa para esta afirmativa, é que quando se possui uma metodologia que valoriza o empregado, pode-se fazer distinção dentro de seu segmento.

A empresa acredita ainda que a Remuneração Variável pautada em metas é capaz de trazer desafios, o que atrai a atenção dos funcionários, já que o ser humano gosta de ser constantemente desafiado. A CETREL espera que sua Política de Administração Salarial seja capaz de valorizar os seus recursos humanos, ser atrativa para entrada de novos empregados e reter os talentos que já possui.

Analisando os últimos cinco anos, a CETREL percebeu uma melhora em termos motivacionais em uma série de indicadores, como o aumento de produtividade e qualidade, devido a sua atual política de Administração Salarial.

Quando questionada sobre uma melhoria trazida pela atual política de Administração Salarial, a Líder de Recursos Humanos respondeu que «O Programa de Participação de Resultados

é baseado em ganhos de produtividade e tem conseguido melhorar uma série de indicadores. A Remuneração por Habilidades e Competências é vista pelo empregado como um modelo justo que o motiva para o trabalho e para a busca de seu desenvolvimento profissional».

Computer Associates

Ramo de Atuação: Tecnologia da Informação

Número de funcionários: 270 (Brasil)

Fonte das informações: Gerente de Recursos Humanos para América Latina.

A *Computer Associates* foi fundada em 1976, porém sua chegada ao Brasil se deu apenas em 1998, aonde possui sua sede na cidade de São Paulo, e mantém escritórios em Brasília, Rio de Janeiro, Porto Alegre e Recife. A empresa ocupa atualmente, a posição de quarta maior empresa de software do mundo. O seu foco incide na disponibilização de software para gestão de infra-estruturas na Internet, e adota como posicionamento, ser reconhecida no mercado como uma empresa de excelência no setor de comércio eletrônico.

A *Computer Associates* foi a primeira empresa de software a receber a certificação ISO 9002, a certificação mais prestigiada de qualidade. A empresa adquiriu em 2000 duas empresas de tecnologia, a *Sterling Software* e a *Platinum Technology International*.

A empresa vem passando por uma grande mudança organizacional, através de sua reestruturação, não apenas na imagem, uma vez que a empresa trocou de logotipo e slogan, como também pela implementação de uma nova estratégia, chamada Estratégia 3X6. Trata-se de uma nova estratégia com base em três categorias de gestão: gestão de processo, gestão da informação, gestão de infra-estrutura, através das quais, a *Computer Associates* define seis áreas tecnológicas que vão ao encontro das exigências do mercado: gerenciamento de empreendimentos, segurança, armazenamento, ciclo de aplicação financeira, gerenciamento de dados e desenvolvimento de aplicativos/portal de negócios inteligentes.

A força motriz da *Computer Associates* tem sido desde o início de sua atuação, o cliente em primeiro lugar. A cada realinhamento e evolução das soluções oferecidas, o cliente tem sido a principal fonte de informação para que as soluções sejam moldadas às suas necessidades. É dessa maneira que um amplo e variado leque de produtos e serviços é oferecido para que os clientes organizacionais possam obter melhor gerência e resultados dos seus negócios e, conseqüentemente, alcançar o sucesso. Esta é a receita do êxito da CA.

Uma outra base da filosofia empresarial da *Computer Associates*, está no apoio a Programas de Responsabilidade Social, principalmente nos programas ligados às crianças. Após ter implantando nos Estados Unidos, um programa de busca de crianças desaparecidas através da Internet, a empresa resolveu trazer este projeto para o Brasil, com o apoio do Governo do Estado de São Paulo. Esta atitude demonstra o grau de enraizamento da empresa na realidade local.

Recursos Humanos

Todo ano, a Computer Associates investe maciçamente para recrutar os melhores e o mais brilhantes profissionais na indústria da tecnologia. A empresa está sempre aguardando um novo talento, com experiência inestimável e idéias frescas, por isso ela não tem nenhum problema para atrair os profissionais adequados. Poucas companhias de software podem oferecer uma remuneração generosa e pacotes de benefícios, além de oferecer um ambiente de trabalho dinâmico, como a referida empresa.

A Computer Associates é reconhecida por apresentar um dos mais rápidos progressos de carreira dentro de seu segmento. A empresa gasta milhões de dólares anualmente em treinamento e programas de desenvolvimento. Eles oferecem virtualmente oficinas técnicas e seminários de desenvolvimento global e programas de financiamento estudantil. A empresa vê este investimento, como um passo para o futuro, tanto para seus empregados, como também para a companhia.

Uma das razões para que a Computer Associates fosse escolhida nos Estados Unidos, pelo terceiro ano seguido, como o melhor lugar para se trabalhar, foi porque conseguiu alcançar a mais alta classificação dentro da categoria de software, estando no topo entre outras 100 organizações. A análise foi baseada em uma vasta série de critérios, incluindo benefícios, nivelamentos e aumentos dos salários, crescimento pessoal dos empregados e promoções, valores de mudança, programas de treinamento e uso da tecnologia.

Com um compromisso forte para promoção interna e desenvolvimento, a empresa oferece aos empregados grandes oportunidades para o rápido progresso de carreira, acompanhado de recompensas financeiras substanciais. Alguns dos benefícios oferecidos pela Computer Associates são: plano de saúde com cobertura total dentária e médica aos empregados, cônjuges, companheiros domésticos, e outros dependentes. Através de seu ambiente informal, a empresa possui uma atmosfera não burocrática e uma estrutura enxuta de administração. A empresa encoraja e recompensa o espírito do empreendedor, a ambição pessoal e a criatividade.

Segundo a própria empresa, seus empregados tendem a ter 74% mais divertimento que os empregados de outras companhias de alta tecnologia. Todo dia, a empresa serve café da manhã grátis para seus empregados de todo o mundo. Cada dia da semana é oferecido um cardápio diferente, o que traz grande orgulho para a empresa. A empresa encoraja o envolvimento cívico e voluntariado por parte de seus funcionários, através de um programa de caridade chamado “dois-para-um”. A cada dólar doado por um empregado para uma instituição de caridade, a empresa doa dois dólares.

Remuneração

A metodologia de remuneração básica dos recursos humanos praticada pela Computer Associates é remuneração funcional, conforme indica a Gerente de Recursos Humanos para América Latina, «Trata-se de uma metodologia de remuneração funcional, onde o salário é definido através da pesquisa de mercado e definição de faixas salariais para cada cargo. A pesquisa

salarial de mercado é realizada anualmente e o valor também sofre alterações de acordo com o dis-sídio coletivo de cada uma das categorias».

Recentemente, a empresa também passou a adotar a remuneração variável, utilizando a metodologia de participação nos lucros e resultados, através do qual a empresa vem distribuindo aos seus funcionários dezenas de milhões de dólares a cada ano.

Segundo a entrevistada, a Computer Associates acredita que a metodologia de remuneração dos recursos humanos é capaz de influenciar os seus resultados empresariais, pois «a prática de remuneração de uma empresa direciona seus profissionais ao atingimento de objetivos que estejam alinhados com os objetivos de cada departamento e este, alinhado com os objetivos gerais da empresa».

A empresa passou por uma grande mudança organizacional sob vários aspectos, estas mudanças ocorreram na cultura organizacional, na imagem institucional, e na estrutura organizacional, com a modificação da estratégia de gestão e ação da empresa. Devido às peculiaridades de seu segmento, a empresa é obrigada a realizar mudanças constantemente, visto que o mercado de tecnologia exige flexibilidade e adaptabilidade. Estas mudanças foram bem aceitas pela organização, e principalmente pelos recursos humanos, pois a administração salarial facilitou sua implementação, agindo como ponto de apoio no reforço de comportamentos de desempenho esperados pela organização.

A Computer Associates acredita que sua política de administração salarial é capaz de mantê-la atualizada em relação ao mercado em que atua. Pois, através da análise dos últimos cinco anos, a empresa foi capaz de perceber uma melhora nos resultados financeiros e de produtividade, registrando no ano de 2001, um volume de negócio de 4.198 milhões de dólares e um aumento de 12% de ganho por ação.

Lojas Renner S/A

Ramo de Atuação: Comércio Varejista

Número de funcionários: 4.800

Diretor Presidente: Cristiano Renner

Fonte das informações: Gerente de Relações Trabalhistas e Remuneração

As *Lojas Renner S/A*, que atualmente opera na região Sul e Sudeste do Brasil, iniciou sua história em 1922 quando abriu sua primeira loja em Porto Alegre - RS, aonde ainda mantém sua sede até hoje. A empresa possui como característica principal, o fato de ser uma empresa familiar, fundada pela tradicional família Renner, sendo ainda hoje administrada por um membro da família.

Em Dezembro de 1998, a Companhia norte-americana J. C. Penney assinou um acordo definitivo, adquirindo as ações da família Renner, passando ao controle majoritário da empresa com 63% das ações votantes, as quais representam 27% do patrimônio das Lojas Renner S/A. Antes da compra de ações pela J. C. Penney, a Lojas Renner geraram em 1997, US\$ 190 milhões

em receita e US\$ 17 milhões em lucro líquido, operando em 15 cidades no Brasil. A J. C. Penney Company que foi fundada em 1902 por James Cash Penney, é hoje uma das maiores redes de lojas de departamentos, de drogarias e de vendas por catálogo nos Estados Unidos.

A empresa opera cerca de 1.200 lojas de departamentos nos Estados Unidos, Porto Rico, México e Chile. A empresa possui a Eckerd Drugstores, uma subsidiária que é composta de aproximadamente 2.800 lojas localizadas nas regiões da Califórnia, Nordeste e Centro-Oeste dos Estados Unidos. A J. C. Penney é ainda, a maior varejista de vendas por catálogo de mercadorias de todo tipo nos Estados Unidos. O serviço de Marketing Direto da J. C. Penney, também comercializa seguros e outros serviços a diversos consumidores de cartões de crédito nos Estados Unidos e Canadá. A empresa possui um faturamento de US\$ 31 bilhões anualmente.

Também como a rede brasileira, a J. C. Penney possui departamentos especializados em vestuário (feminino, masculino, teen, infantil e para bebê), lista de noiva, calçados, acessórios, decoração e utilidades para o lar. Anualmente, passam pela J. C. Penney mais de 98 milhões de clientes.

O investimento da J. C. Penney permitiu que a Renner continuasse seu plano de expansão de maneira constante e permitiu que seus clientes tivessem acesso a uma maior variedade de marcas, o que refletiu o sucesso da J. C. Penney no mercado internacional de varejo, e criou a oportunidade de fornecimento internacional. O processo de aquisição foi tranquilo, tanto para clientes quanto para os funcionários, uma vez que o nome das lojas não foi alterado e eles permaneceram em seus empregos. As Lojas Renner mantiveram seu plano de expansão, que havia sido iniciado em São Paulo, em 1997, inaugurando dez lojas no estado nos dois anos seguintes, através dos investimentos que já eram previstos.

A Renner é uma rede com uma estratégia de vendas e de finanças bem focada. Ela possui uma equipe gerencial competente e que conduziu as operações com lucratividade mesmo em períodos voláteis. A aquisição permitiu a J. C. Penney a entrada no mercado varejista brasileiro de forma significativa e proveitosa em termos de custos e proporcionou uma complementação às operações da empresa no Chile, México e em Porto Rico.

Recursos Humanos

A empresa acredita que a capacitação de seus funcionários seja a chave de seu sucesso no mercado varejista. Seus 4,8 mil funcionários recebem, em média, 103 horas de treinamento por ano. A Renner adota a filosofia do Encantamento, ou seja, encantar sempre o cliente, que representa um dos pilares do programa de qualidade total da empresa. Esta filosofia só pôde ser plenamente executada por intermédio dos funcionários da empresa, que durante o treinamento, aprendem que encantar o cliente é o ponto de honra da empresa.

Os funcionários do departamento de vendas da empresa adotam o programa de Atendimento Inteligente, onde o funcionário é instruído a somente abordar o cliente se este demonstrar, mesmo que sutilmente, disposição para tanto.

Remuneração

A atual metodologia de remuneração básica dos recursos humanos praticada pelas Lojas Renner é a Remuneração por Competências, onde o processo de definição do salário dos seus funcionários é feito a partir da avaliação de desempenho de 360 graus, ou seja, uma avaliação onde participam todas as pessoas em torno do avaliado, cujo resultado define o número de pontos de cada funcionário para o enquadramento numa tabela salarial previamente definida pela empresa. Esta tabela possui intervalos salariais de aproximadamente 20% entre os pontos.

A Renner pratica ainda a metodologia de remuneração variável, conforme indicou o Gerente de Relações Trabalhistas e Remuneração da empresa. Segundo ele, «Praticamos a remuneração variável para área de vendas, onde os vendedores são remunerados com um percentual de acordo com a venda da loja».

A empresa já utilizou anteriormente uma outra metodologia de remuneração de seus recursos humanos, a remuneração funcional através do sistema de pontos, que era reajustado somente em caso de promoções ou por mérito. A alteração ocorreu em Janeiro de 2000, quando foi implantado o sistema de avaliação de desempenho em 360 graus, a mudança foi resultado de uma decisão do departamento de recursos humanos da empresa.

A Renner acredita que a metodologia de remuneração dos recursos humanos é capaz de influenciar os resultados empresariais, pois a metodologia de remuneração deve estar vinculada com a avaliação de desempenho, para que sejam estabelecidos critérios justos, o que é fundamental para estimular o desenvolvimento das pessoas para permitir que eles alcancem os resultados esperados.

A empresa vem passando por uma mudança organizacional desde que foi adquirida pela empresa J. C. Penney, houve uma reestruturação comercial, que substituiu o modelo de loja de departamentos *full line* pelo conceito de loja com especialização em moda. A mudança foi bem aceita pela organização e não houve choque entre a gerência e os funcionários. A administração salarial facilitou a implementação destas mudanças, pois estabeleceu uma nova política de remuneração no momento crucial para o processo de mudança. Conforme relatou o entrevistado, a Renner espera que sua política de administração salarial «seja o mais simples e justa possível, para que possa ser entendida e aprovada por todos os nossos funcionários».

Analisando os últimos cinco anos, as Lojas Renner perceberam que houve melhora nos resultados de produtividade devido a sua atual política de administração salarial. Neste mesmo período, a empresa aumentou sua receita em seis vezes e atingiu níveis de lucratividade que excederam muitas companhias internacionais, registrando um crescimento de 558% no faturamento. Esta empresa vem registrando uma performance fora do comum no varejo brasileiro. Os seus indicadores econômicos descrevem uma curva continuamente ascendente nos últimos anos.

WEG Indústrias S/A

Ramo de Atuação: metalúrgico

Número de funcionários: 8.900 (Brasil)

Diretor Presidente: Décio da Silva

Fonte das Informações: Analista de Marketing Interno

A empresa *WEG* foi fundada em 1961, quando Werner Ricardo Voigt, Eggon João da Silva e Geraldo Werninghaus começaram a fabricar motores elétricos em Jaraguá do Sul. Na época, fabricar motores elétricos numa cidade do interior de Santa Catarina parecia uma idéia sem propósito. Os primeiros anos foram de trabalho duro para que a resistência a uma marca desconhecida fosse vencida e a qualidade do produto fosse reconhecida.

Apesar disso, o crescimento foi acelerado. A produção passou dos 146 motores, em 1961, para 4.085 unidades no ano seguinte. Produzindo inicialmente motores elétricos, a *WEG* começou a expandir suas atividades a partir da década de 80, com a fabricação de geradores, componentes eletroeletrônicos, produtos para automação industrial, tintas líquidas e em pó, transformadores de força e distribuição e vernizes eletroisolantes.

Hoje a *WEG* é a maior indústria de motores elétricos da América Latina, está presente em mais de 50 países nos cinco continentes. Tem os processos de produção mais avançados e os mais exigentes programas de qualidade total. E, mais importante que tudo isso. Tem a mesma filosofia inicial, baseada no trabalho e na disciplina, multiplicada por cada um de seus colaboradores comprometidos com a plena satisfação dos clientes.

A mudança organizacional da *WEG* se deu no seu modelo de gestão, que foi modificado a fim de elevar o nível motivacional de seus talentos para criar empreendedores, através da utilização da estrutura de unidades de negócios.

Com a implantação das unidades de negócios, que passaram a funcionar como outras empresas, tendo objetivos e atribuições bem definidas, cada diretor trabalha como dono de seu próprio negócio. Esse modelo é multiplicado por todos os colaboradores, que conhecem o Planejamento Estratégico da empresa e trabalham de acordo com as metas estabelecidas por eles mesmos.

As decisões são tomadas em grupo, desde os Círculos de Controle de Qualidade, que envolvem o chão de fábrica, até os comitês formados por diretores. O trabalho em equipe propicia um conhecimento profundo das características dos colaboradores.

Recursos Humanos

Como identificar, diferenciar, motivar e criar as melhores condições para o desenvolvimento de quase 9 mil talentos diferentes, em diversos países? Esse é o desafio diário da *WEG*. Para esta empresa, a melhor forma de identificar e diferenciar talentos é a administração participativa, conceito adotado em todos os níveis hierárquicos. O treinamento constante é encarado na *WEG* como um investimento, que permite à empresa ter colaboradores sempre preparados e comprometidos com o negócio da empresa. Assim sendo, as pessoas sempre procuram dar o melhor de si em seu trabalho.

Os talentos são descobertos rapidamente. Só para ilustrar o bom funcionamento desta ges-

tão, a empresa tem uma média mensal de 150 promoções internas, onde esses colaboradores avançam na carreira e assumem novas funções.

Remuneração

A atual metodologia de remuneração dos recursos humanos praticada pela empresa WEG é a Remuneração por Pontos para os cargos de nível operacional, nível técnico e de supervisão. A Remuneração funcional é a forma de remuneração básica praticada pela empresa. Porém, há aproximadamente dois anos a WEG também passou a praticar uma metodologia de remuneração variável, a Participação nos Lucros e Resultados (PLR), pago semestralmente com base em critérios estabelecidos.

O valor total da parcela paga pela WEG a seus colaboradores referente à distribuição de lucros do segundo semestre de 2001, foi de aproximadamente R\$ 25.115.000,00. Os funcionários que atingiram todas as metas do PWQP – Programa Weg de Qualidade e Produtividade, receberam quase 2 salários a mais, referentes à participação nos lucros, que juntando com a antecipação paga em agosto de 2001, que foi de 1,3 salários, ultrapassa a marca de 3 salários em um ano. Ou seja, o funcionário da WEG que atingiu todas as suas metas, teve além do 13.º, o 14.º, o 15.º e o 16.º salários.

Com relação ao processo de definição do salário dos funcionários da WEG, a Analista de Marketing Interno da empresa afirmou que «o salário é definido através da estrutura de cargos definida e acompanhamento através de pesquisas salariais».

Esta empresa também acredita que a metodologia de remuneração dos recursos humanos é capaz de influenciar os resultados empresariais, embora não seja considerada atualmente, como o único fator que influencia nos resultados obtidos. Porém, é um das responsáveis pelo sucesso que a empresa vem obtendo em seu segmento. Aliado a remuneração, a WEG cuida de fatores como ambiente de trabalho, clima interno, administração participativa e outros.

Conforme relatado pela entrevistada, a WEG acredita que sua administração salarial é capaz de «estruturar uma política compatível com o mercado a fim de atrair e reter talentos, além de tê-los motivados e engajados com os objetivos da organização. As pessoas são nossos principais ativos, ou ainda, nossos colaboradores são a fonte de nossa vantagem competitiva».

Segundo a Analista de Marketing Interno, percebeu uma melhora nos últimos cinco anos da empresa devido à política de Administração Salarial que tem sido praticada. «Percebemos um aumento da satisfação e motivação dos funcionários, que é medido através de pesquisas de clima organizacional que são realizadas na empresa, bem como através do interesse das pessoas que ainda não fazem parte de nosso quadro de colaboradores em trabalhar na WEG.»

Com relação aos resultados financeiros obtidos, a empresa WEG também apresentou um bom desempenho nas vendas, ultrapassando a barreira de 1 Bilhão de Reais. Seu Balanço 2001 mostra que o faturamento consolidado do grupo atingiu o montante de R\$ 1.268,9 Bilhões, apresentando um crescimento de 32% em relação ao ano anterior. As exportações foram responsáveis por 35% da receita operacional líquida, com o faturamento de US\$ 175,6 Milhões no mercado externo. Para 2002, a WEG projeta um faturamento de R\$ 1.526 Bilhão e um crescimento de 21% em relação ao ano anterior.

5. Conclusão

Analisando as empresas pesquisadas percebe-se que a remuneração básica praticada pelas empresas vem mudando com o decorrer do tempo; antes a remuneração funcional era a preferida das empresas, hoje já divide espaço com a remuneração por habilidades ou por competências. Das empresas pesquisadas, duas utilizam a remuneração funcional combinada à metodologia de participação nos lucros e resultados, uma utiliza a remuneração por competências e outra a remuneração por habilidades e competências. Anteriormente todas as empresas pesquisadas utilizavam a remuneração funcional como base de remuneração.

A remuneração variável é bastante utilizada como complemento ao salário base. Das empresas pesquisadas, duas optaram pela participação nos lucros e resultados para todos os cargos, uma adotou a participação nos resultados para todos os cargos e a outra adotou a participação nos resultados somente para o departamento comercial.

A partir dos resultados sintetizados acima se consegue chegar as seguintes conclusões:

- A metodologia de remuneração por habilidades e/ou competências apresentou como resultado o aumento da motivação e do incentivo ao desenvolvimento profissional;
- A metodologia de remuneração funcional apresentou como resultado, em algumas situações, acomodação e sentimento de injustiça por parte dos funcionários, em outras, apresentou bons resultados, devendo, portanto, ser administrada com cautela;
- A metodologia de remuneração por participação nos lucros e/ou resultados apresentou um aumento da produtividade, da qualidade e da lucratividade empresarial.

Através das empresas pesquisadas percebe-se que a metodologia de remuneração adotada influenciou no processo de mudança organizacional a que estas se submeteram.

A eficiente utilização das metodologias de remuneração nestas empresas influenciou positivamente os resultados apresentados e serviu de apoio para a implementação da mudança organizacional. Com base nos resultados obtidos e nas conclusões, sugere-se a realização de novos estudos para a confirmação destes resultados em empresas de outros setores e/ou até mesmo para a comprovação de que uma metodologia de remuneração ineficiente é capaz de influenciar negativamente os resultados empresariais e impedir a implementação de processos de mudança organizacional.

Referências Bibliográficas

Bardin, L. (1977). *Análise de conteúdo*. Lisboa: Edições 70.

Barros, A. J. S., & Lehfeld, N. A. S. (2000). *Fundamentos de metodologia científica* (2.^a ed.). São Paulo: Makron Books.

Batista, L. G. (2002). *Remuneração: uma análise comparativa das metodologias adotadas pelas empresas no Brasil e sua influência na mudança organizacional*. Seropédica: UFRRJ, Dissertação, Mestrado Profissional em Gestão e Estratégia em Negócios.

- Chaguri, R. (2000). *Manual prático da remuneração moderna*. São Paulo: LTR.
- Chiavenato, I. (1999). *Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações*. Rio de Janeiro: Campus.
- Chiavenato, I. (1998). *Remuneração, benefícios e relações de trabalho* (2.^a ed.). São Paulo: Atlas.
- Dessler, G. (1997). *Human resource management*. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Flannery, T. P. (1997). *Pessoas, desempenho e salários: as mudanças na forma de remuneração nas empresas*. Tradução: Bazán Tecnologia e Linguística. São Paulo: Futura.
- Maximiano, A. C. A. (2000). *Teoria geral da Administração* (2.^a ed.). São Paulo: Atlas.
- Nascimento, L. P. (2001). *Administração de cargos e salários*. São Paulo: Pioneira Thomson Learning.
- Picarelli Filho, V., Equipe Coopers, & Lybrand (1997). *Remuneração por habilidades e por competências: preparando a organização para a era das empresas do conhecimento intensivo*. São Paulo: Atlas.
- Prahalad, C. K., & Hamel, G. (1995). *Competindo para o futuro*. Rio de Janeiro: Campus.
- Wood Jr., T., & Picarelli Filho, V. (1999). *Remuneração estratégica: a nova vantagem competitiva*. São Paulo: Atlas.
- Yin, R. (1994). *Case study research: design and methods*. Applied Social Research Methods Series, Vol. 5. London: Sage.

Abstract. The aim of this paper is to look into the remuneration methodologies in the working place and to perform a comparative analysis of the practices adopted by companies in Brazil and their interaction with organizational change. An exploratory research was adopted to verify how the payment system affects the process of organizational change. Based on four case studies, it was observed that flexible payment system was adopted as complementary to the basic wage. Results suggest that remuneration methodologies practiced by the companies analyzed in this study positively influenced their results, assisting the implementation of the organizational change.

Key words: Remuneration, motivation, results, strategy, flexibility.