

## **Pesquisa sobre Práticas de Remuneração**

A presente pesquisa foi elaborada pelo Grupo de Estudos de Remuneração da ABRH-Pr e teve como principal objetivo identificar algumas práticas realizadas nas empresas de Curitiba e região metropolitana.

A pesquisa será disponibilizada à ABRH-PR, em que o intuito é o de publicar este conteúdo no site visando oferecer um material de apoio aos associados.

O grupo de estudos de remuneração da ABRH-PR é composto de 36 membros atuantes em empresas localizadas em Curitiba e região metropolitana, este grupo surgiu em 2018 e tem como propósito possibilitar momentos para que os profissionais de remuneração possam observar, analisar, discutir e aprender sobre as práticas de remuneração das empresas e as tendências da área.

O principal objetivo do Grupo é propiciar o compartilhamento de informações, práticas e tendências no que se refere a remuneração por meio do network formado pelos participantes, para influenciar a adoção das melhores práticas para as empresas participantes.

Em 2018 o grupo elaborou um Conceito de Remuneração e desenvolveu oito princípios que funcionam como guia que orienta a política de remuneração, conforme a seguir: “Remuneração significa um ato de respeito, reconhecimento e valorização das responsabilidades ocupacionais do trabalhador e em conformidade com seu desempenho no seu trabalho, coerente com a filosofia, princípios e conceito contemplados na política de remuneração da empresa, à luz da legislação vigente no país em que está presente”.

### **Princípios-guia que orientam que a política de remuneração da empresa deve:**

1. Respeitar o trabalhador (ser humano, pessoa e profissional), propiciando-lhe condições dignas de subsistência e dignidade;
2. Valorizar o trabalhador, reconhecendo suas competências, seus compromissos e parcerias éticas com seus colegas e a empresa;
3. Valorar o trabalhador por meio do seu trabalho, seu desempenho e sua corresponsabilidade com os resultados da empresa, observando seu cargo/função, responsabilidades e autonomia de decisão;

4. Adotar critérios que sejam entendidos e aceitos pelos empregados e que sejam incentivadores na busca de novos desafios e na melhoria do processo de trabalho e produção/serviço;
5. Observar e medir o desempenho e os resultados alcançados pelo trabalhador alinhando-as ao desempenho e aos resultados atingidos pela Empresa;
6. Observar e mensurar as parcerias éticas e responsáveis estabelecidas pelo trabalhador com seus colegas e o impacto no ambiente de trabalho;
7. Adotar práticas de remuneração compatíveis com o mercado e aplicá-las de forma justa, respeitando a legislação vigente do país em que a empresa esteja presente; e,
8. Contribuir para o crescimento pessoal e profissional do trabalhador, fortalecendo a sua autoestima, seu comportamento ético e responsável.

Acredita-se que esta pesquisa possa servir de referencial para todos os profissionais que desejam conhecer práticas e tendências na área.

O grupo de estudos de remuneração formulou o questionário de pesquisa, participou da coleta de dados, participou da tabulação e análise dos dados. A presente pesquisa teve como coordenadora e organizadora Prof. Dra. Maria Alice Pereira Moura Claro, para contato [remuneracao@abrh-pr.org.br](mailto:remuneracao@abrh-pr.org.br).

## METODOLOGIA

Foi utilizada pesquisa Descritiva cujo objetivo é identificar as características de certo fenômeno, população ou estabelecimento de vinculação entre variáveis.

Para a obtenção de resultados por meio de amostras, utilizou-se o método quantitativo. Neste caso, as amostras normalmente são volumosas e sua estimação tem alta representação da população pesquisada. O resultado desta amostra do público alvo, se passa como um retrato real de toda a população pesquisada no determinado local escolhido pelo pesquisador. Este método de pesquisa tem seu foco na objetividade.

A população da pesquisa foi composta pelos colegas do Grupo de Estudos de Remuneração (36 integrantes) e por profissionais que atuam no grupo de executivos de RH- GERH (17 integrantes que trabalham em empresas como Gestores de RH), ao todo somou 53. Obteve-se 32 respostas, o que representa 63% de participação.

A coleta de dados se deu através de questionário desenvolvido no Google Forms. A pesquisa contou com perguntas do tipo aberta e fechada - tais tipos podem conferir uma maior uniformidade às respostas e podem ser facilmente tabuladas. O link do questionário foi encaminhado por *Whatsapp*, o questionário ficou disponibilizado no período de 12/08 a 21/10/2019. As respostas foram tabuladas utilizando o *Google Forms* e excel.

## APRESENTAÇÃO DOS DADOS

### Perfil das empresas

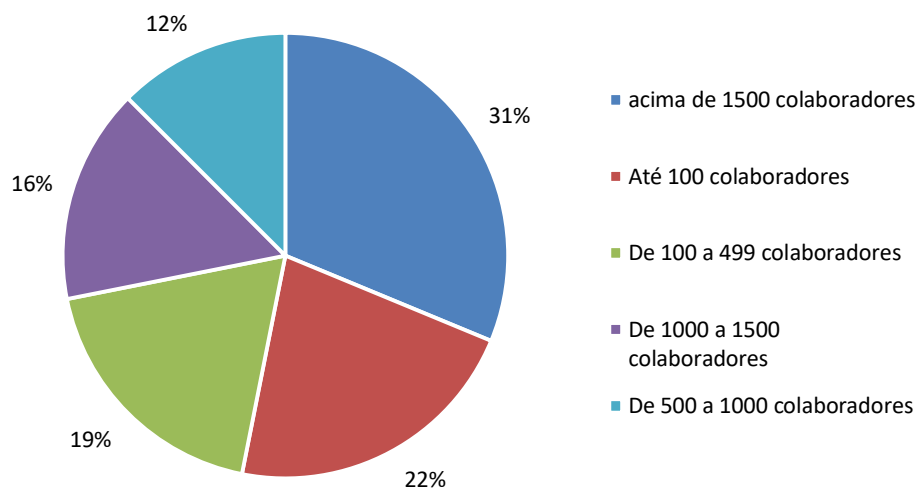
Quanto à origem do capital obteve-se que a maioria (69%) enquadra-se como empresas nacionais (operações somente no Brasil). Quanto ao setor obteve-se 100% de empresas do 2º setor (empresas privadas). Quanto ao porte destaca-se empresas com número de empregados acima de 1500 com 31% de participação. Quanto ao ramo prevaleceu empresas do ramo industrial com 50%. Sobre o principal produto têm-se como destaque Educação, autopeças e montadoras e concessionárias de automóveis e máquinas agrícolas. Conforme gráficos do 1 ao 4.

### Gráfico 1 – Origem do Capital



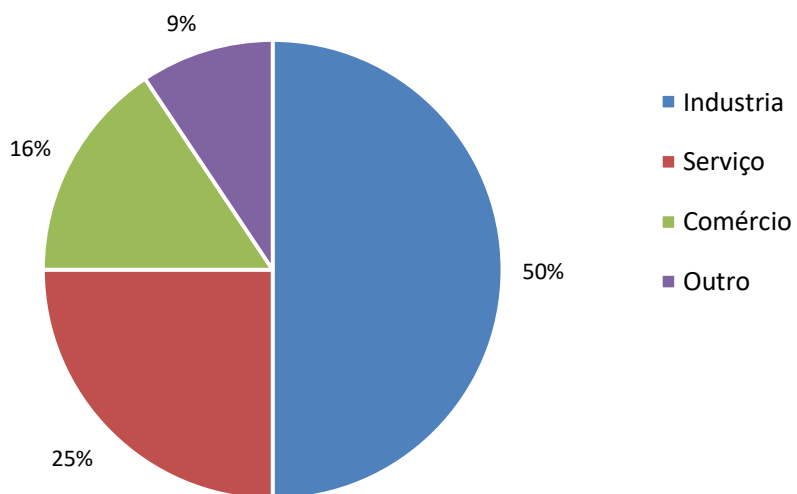
Fonte: Os autores

**Gráfico 2 - Porte**



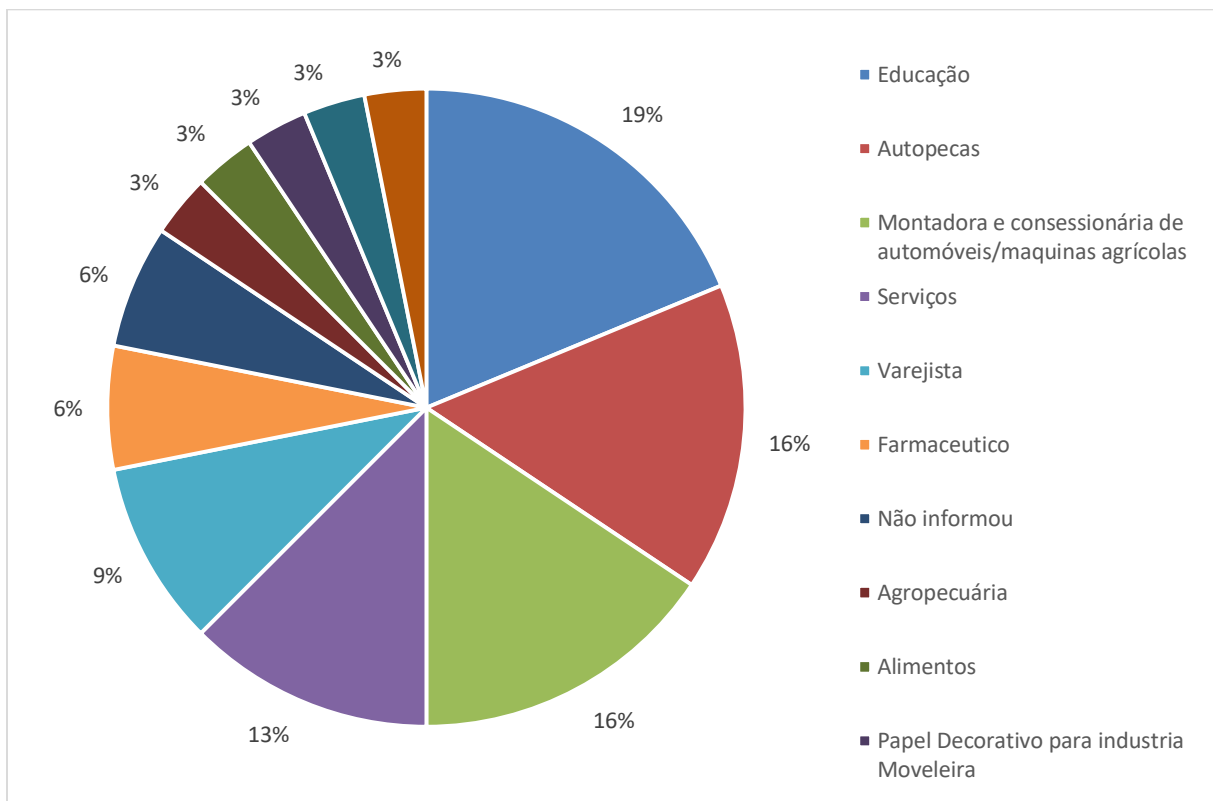
Fonte: Os autores

**Gráfico 3 - Ramo**



Fonte: Os autores

**Gráfico 4 – Principal Produto ou Serviço**

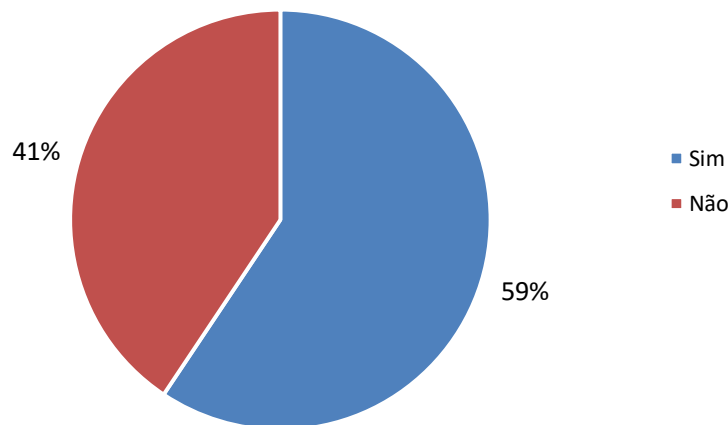


Fonte: Os autores

## METODOLOGIA PARA AVALIAÇÃO DE CARGOS

Quanto à metodologia utilizada pelos participantes para avaliar cargos e definir salários, obteve-se que a maioria (59%) utiliza algum tipo de metodologia conforme gráfico 5. No gráfico 6 observa-se que a maioria não informou, das empresas que informaram foi possível verificar que a metodologia mais usada é por Pontos seguida da metodologia Hay.

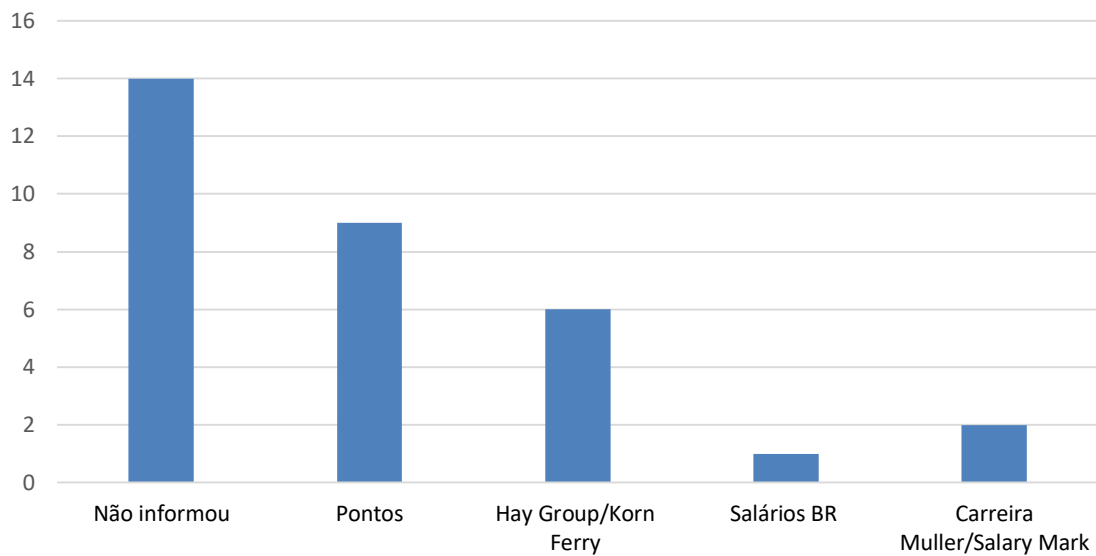
**Gráfico 5 – Metodologia para avaliar cargos**



Fonte: Os autores

No gráfico 6 observa-se que a maioria não informou, das empresas que informaram foi possível verificar que a metodologia mais usada é por Pontos seguida da metodologia Hay.

**Gráfico 6 – Tipos de metodologia para avaliar cargos**



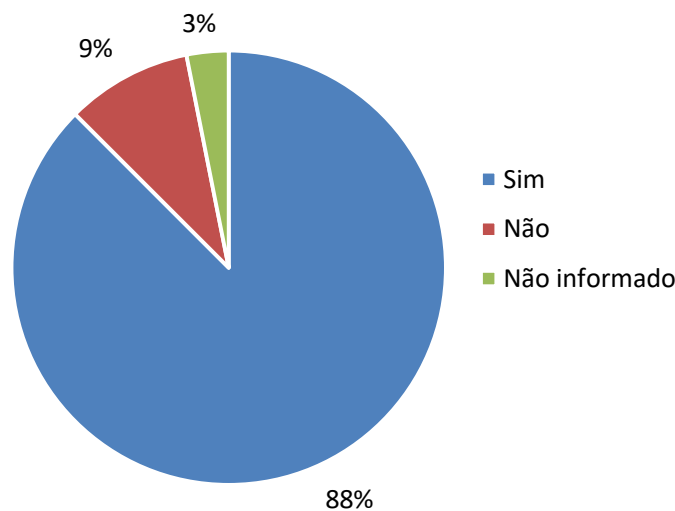
Fonte: Os autores



## TABELA SALARIAL

Sobre a existência de tabela salarial, obteve-se que a maioria (88%) possui tabela salarial gráfico 7.

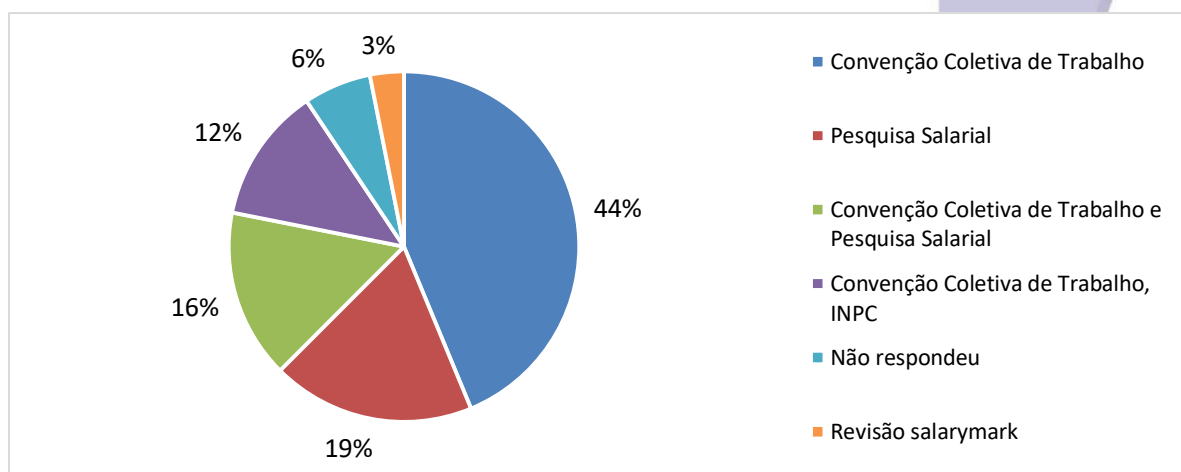
**Gráfico 7 – Existência de tabela salarial**



Fonte: Os autores

As tabelas salariais em sua maioria (44%) são reajustadas por força de convenção coletiva de trabalho, conforme demonstrado no gráfico 8.

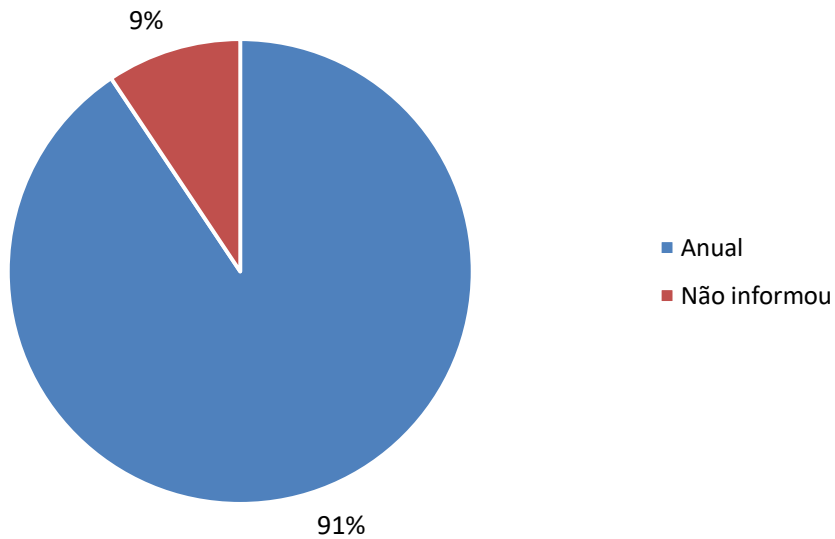
**Gráfico 8 – Reajuste da tabela salarial**



Fonte: Os autores

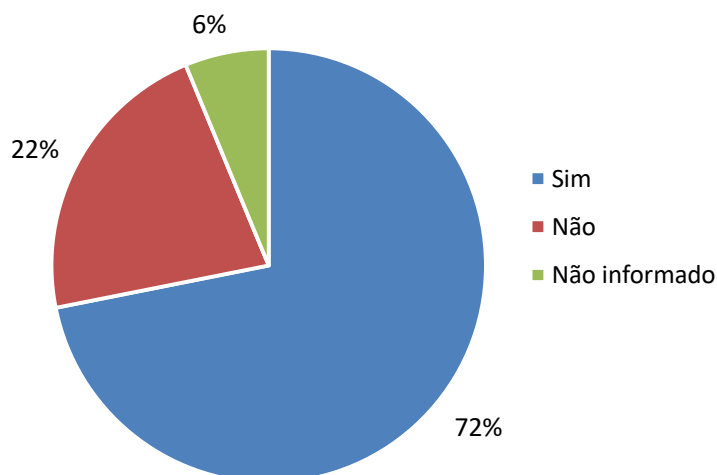
Quanto ao período que ocorre atualização na tabela salarial, obteve-se que a maioria (91%) das empresas fazem atualizações anuais, conforme gráfico 9. No gráfico 10, demonstra-se que 72% das empresas adotam interníveis na tabela salarial.

**Gráfico 9 – Atualização da tabela salarial**



Fonte: Os autores

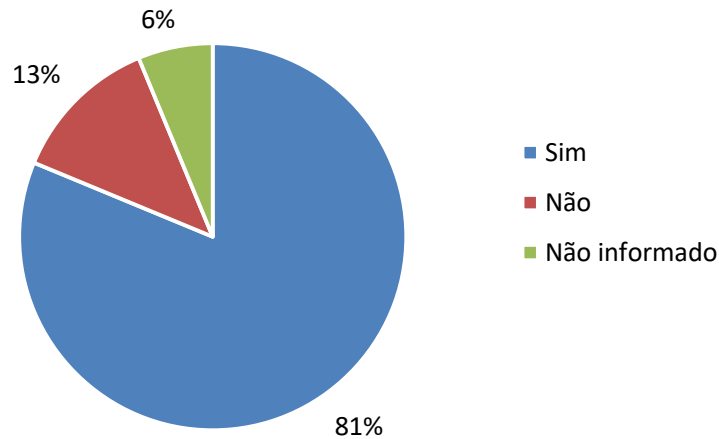
**Gráfico 10 – Interníveis**



Fonte: Os autores

Os dados demonstram que 81% das empresas admitem a possibilidade de ter salários acima e abaixo dos limites da faixa salarial e 13% responderam que esta possibilidade não pode ocorrer na empresa. Conforme gráfico 11.

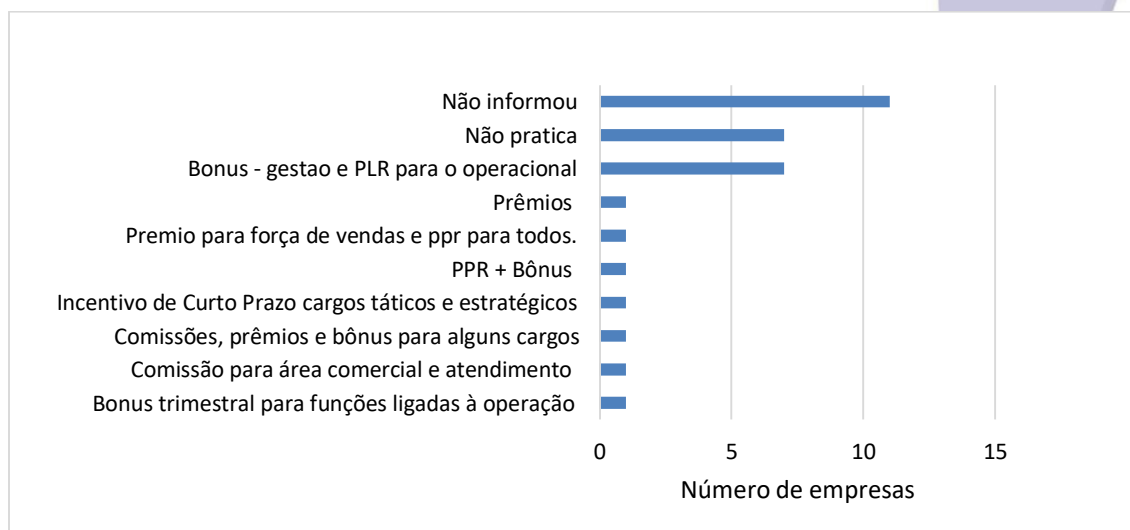
**Gráfico 11– Salários acima e abaixo da faixa salarial**



Fonte: Os autores

Sobre as práticas de remuneração variável/incentivos de curto prazo, os dados não foram suficientes para análise uma vez que uma quantidade expressiva de empresas não informaram a prática deste tipo de remuneração. Os itens mais citados foram bônus, PPR ou PLR e prêmios. Conforme gráfico 12.

**Gráfico 12 – Práticas de remuneração variável**

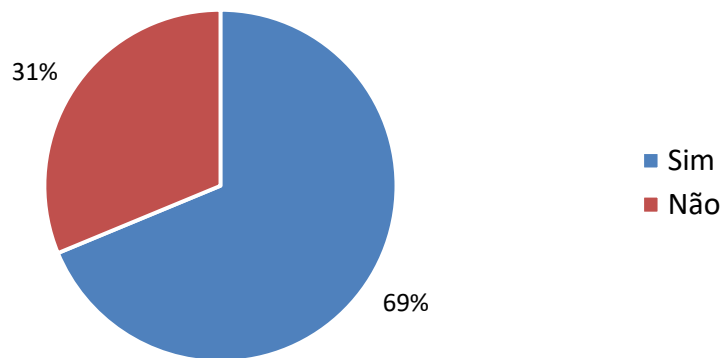


Fonte: Os autores.

## PESQUISA SALARIAL

Quanto ao hábito de monitorar o mercado de salários por meio de pesquisa salarial, obteve-se como resultado que 69% possui a atividade de monitorar o mercado com pesquisa salarial e 31% não monitoram. O gráfico 13 demonstra este resultado.

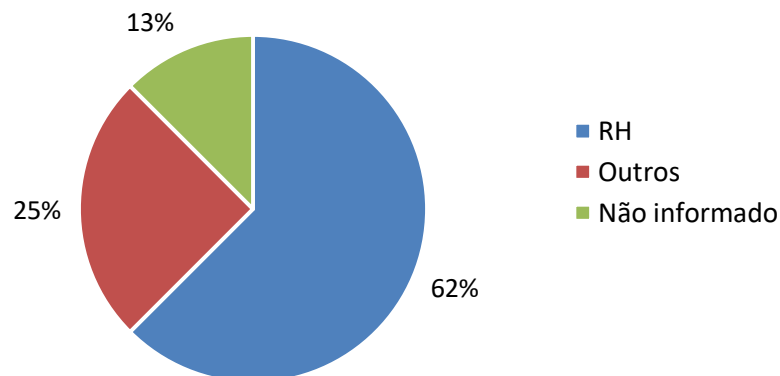
**Gráfico 13 – Monitorar os salários de mercado por meio de pesquisa salarial**



Fonte: Os autores

Investigou-se também se a pesquisa salarial é realizada pelos profissionais do RH da empresa e os dados demonstrados no gráfico 14, revelam que 62% das empresas a pesquisa salarial é realizada pelos profissionais de RH.

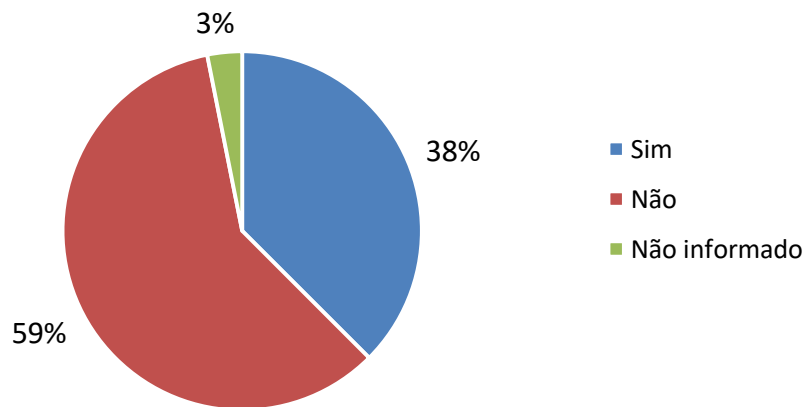
**Gráfico 14 – Responsável pela realização de Pesquisa Salarial**



Fonte: Os autores

Buscou-se pesquisar se as empresas compram pesquisa salarial de consultoria especializada e obteve-se que 59% não compra, 38% compra e 3% não informou. Conforme gráfico 15.

**Gráfico 15 – Aquisição de Pesquisa Salarial**

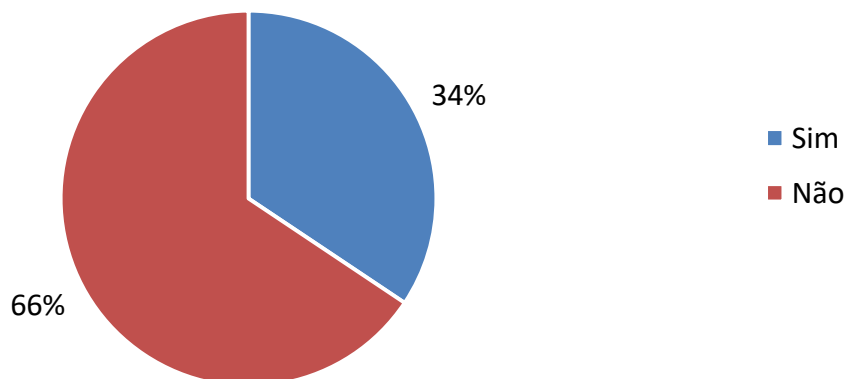


Fonte: Os autores

## POLÍTICA DE REMUNERAÇÃO

Sobre a política de remuneração investigou-se se a empresa define o posicionamento de mercado, os dados revelam que 66% dos pesquisados não definem um posicionamento de mercado. Conforme gráfico 16.

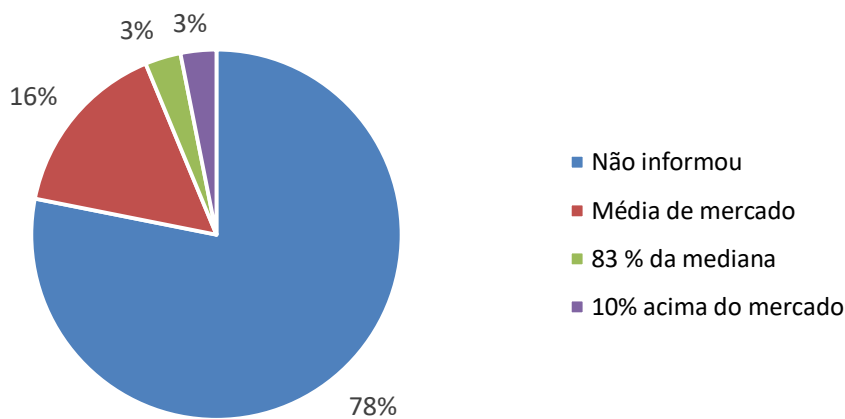
**Gráfico 16 – Existência de definição sobre posicionamento de mercado**



Fonte: Os autores

Quanto a definição dos salários da empresa ter uma política de posicionamento de mercado, têm-se que 78% não informaram, 16% revelam que o posicionamento é média de mercado, 3% praticam 83% da mediana e 3% praticam 10% acima de mercado. Conforme gráfico 17.

**Gráfico 17 – Definição dos salários da empresa ter uma política de posicionamento de mercado**

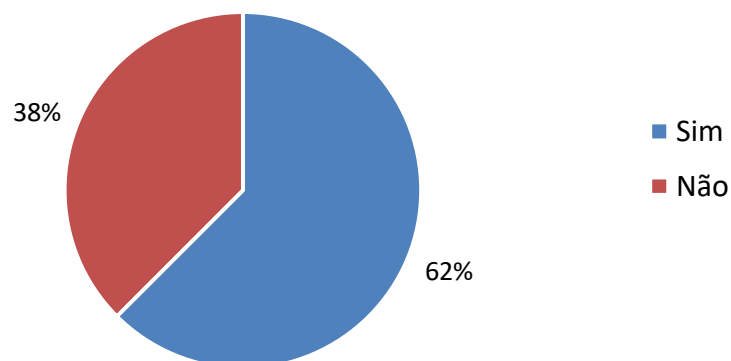


Fonte: Os autores

## PRÁTICAS DE MÉRITO

Com relação às práticas de mérito oferecida aos empregados, verificou-se que 62% das empresas adotam estas práticas e 38% não adotam. Conforme gráfico 18.

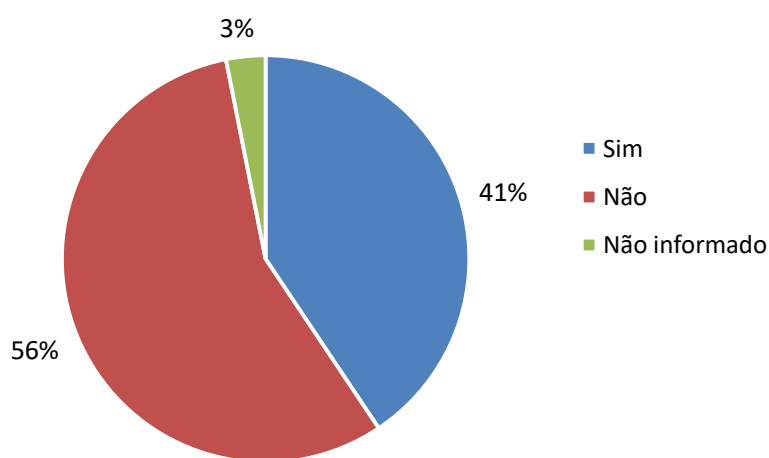
**Gráfico 18 – Prática de mérito oferecida aos empregados**



Fonte: Os autores

Quanto à existência da definição de um percentual sobre a folha de pagamento para programa de mérito, obteve-se que 41% adota e 56% não adota percentual vinculado a folha de pagamento e 3% não informou. Conforme gráfico 19.

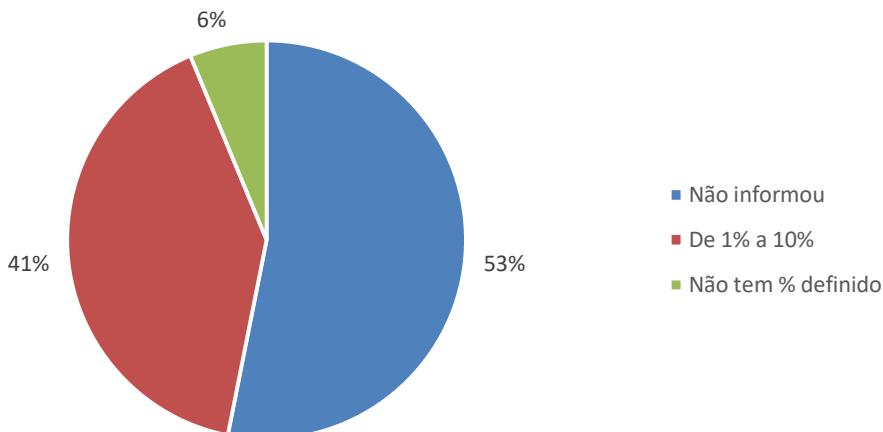
**Gráfico 19 – Existência da definição de um percentual sobre a folha de pagamento para programa de mérito.**



Fonte: Os autores

Investigou-se sobre qual o percentual da folha de pagamento é destinado ao programa de mérito, 53% não informou, 41% usa de 1 a 10% e 6% não adota nenhum percentual atrelado a folha de pagamento. Conforme gráfico 20.

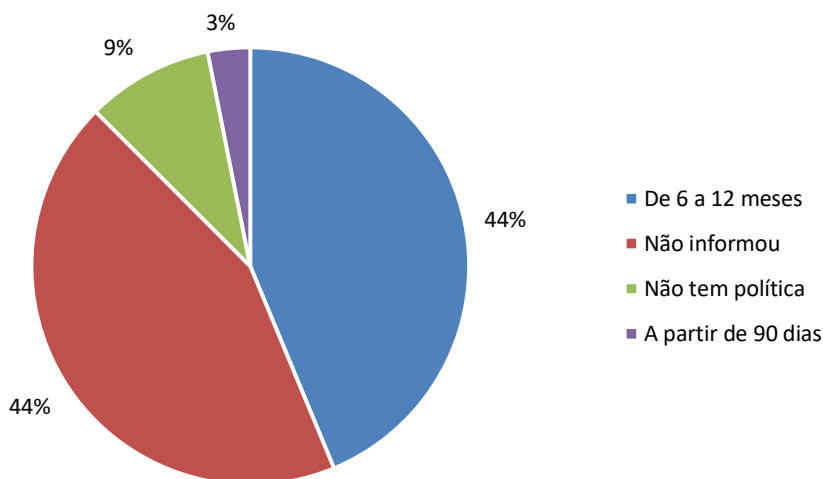
**Gráfico 20 – Percentual da folha de pagamento para programa de mérito**



Fonte: Os autores

Quanto ao tempo mínimo para aplicação de mérito, obteve-se os seguintes resultados: 44% de 6 a 12 meses, 44% não informou, 9% não tem política e 3% disseram a partir de 90 dias. Conforme gráfico 21.

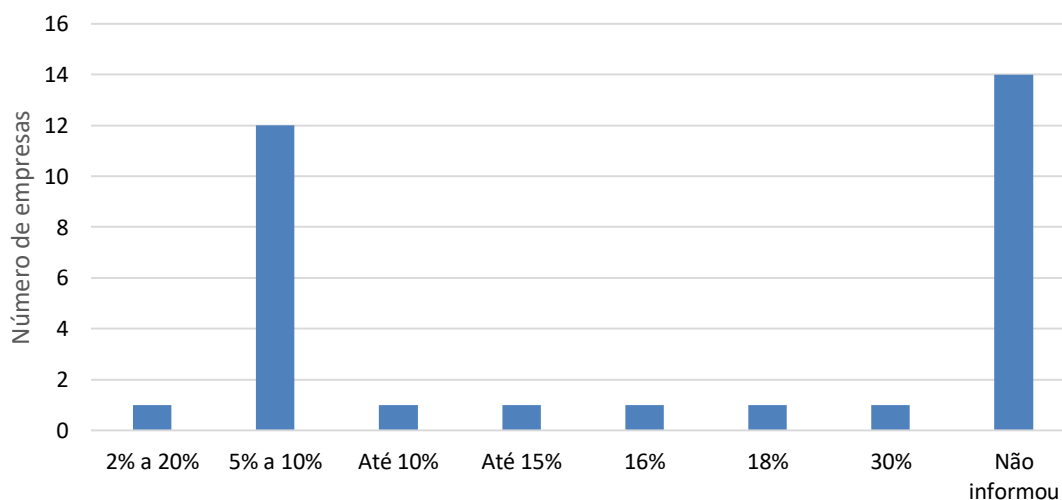
**Gráfico 21 – Tempo mínimo para aplicação de mérito**



Fonte: Os autores

Com relação ao percentual concedido ao empregado quando esse recebe mérito, os dados demonstram que a maioria não informou, mas existem dados relevantes que empresas adotam de 5 a 10% de percentual de mérito. Conforme gráfico 22.

**Gráfico 22 – Percentual concedido ao empregado no programa de mérito**

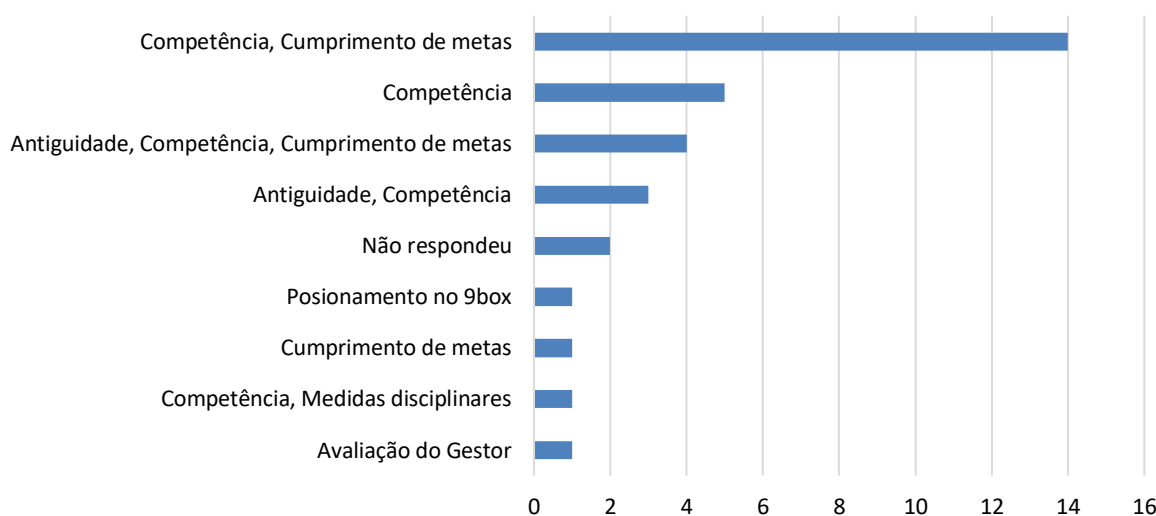


Fonte: Os autores



No gráfico 23, observa-se que em relação aos critérios para dar o aumento por mérito para o empregado, a maioria não informou mas existe um grau significativo de empresas que informam que utilizam competência e cumprimento de metas

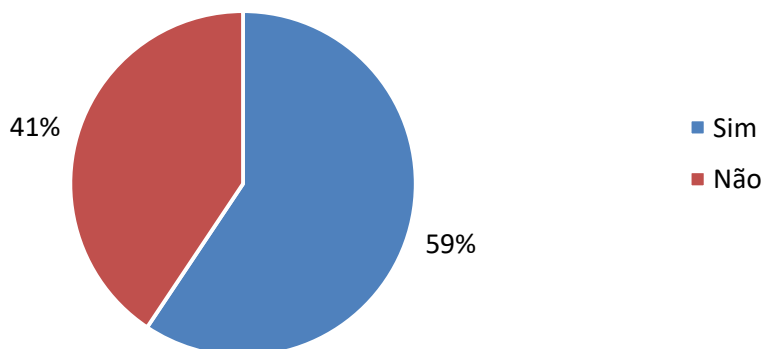
**Gráfico 23 – Critérios para aumento por mérito**



Fonte: Os autores

Sobre a existência de programa de avaliação de desempenho, os dados demonstram que 59% tem avaliação de desempenho e 41% não possui o programa. Conforme gráfico 24.

**Gráfico 24 – Avaliação de Desempenho**

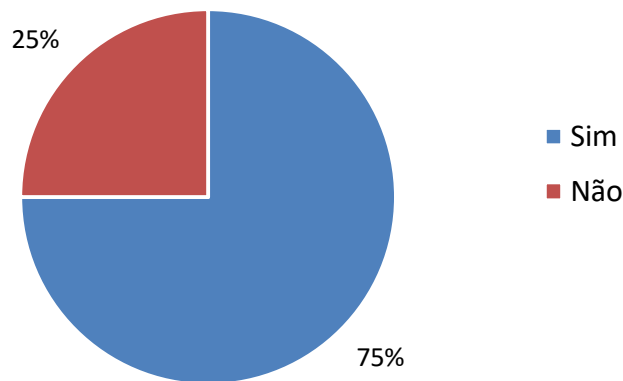


Fonte: Os autores

## POLÍTICAS DE CARGOS E SALÁRIOS

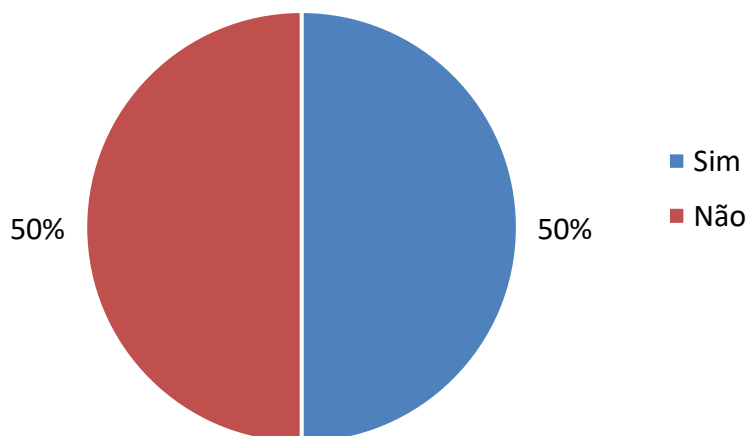
Quanto à existência de política de cargos e salários, os dados revelam que 75% das empresas relatam que possui política estabelecida. Quando investigado se os empregados conhecem as políticas de cargos e salários, os dados informam que 50% não conhecem e 50% conhecem as políticas. Conforme gráficos 25 e 26.

**Gráfico 25 – Existência de Política de cargos e salários**



Fonte: Os autores

**Gráfico 26 – Existência de divulgação da política de cargos e salários para os empregados**

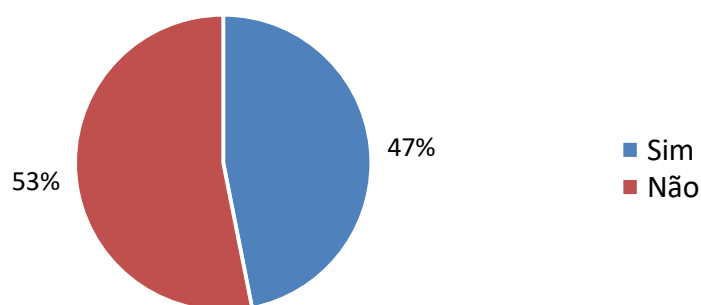


Fonte: Os autores

## PROGRAMA DE PARTICIPAÇÃO NOS LUCROS OU RESULTADOS (PLR)

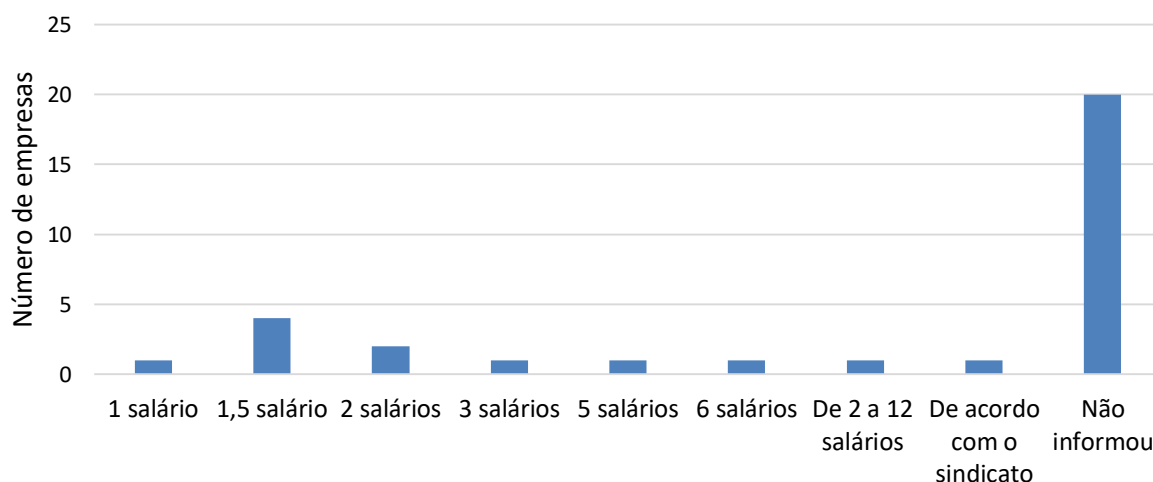
Sobre a existência de programa de PLR, verificou-se que 47% tem o programa e 53% não possui o programa de PLR. Investigou-se até quantos salários um funcionário poderá receber a título de participação nos lucros ou resultados, os dados demonstram que varia de 1 a 12 salários, sendo que a preponderância recai em 1,5 salários. Conforme gráfico 27 e 28.

**Gráfico 27 – Existência de programa Participação nos Lucros ou Resultados (PLR)**



Fonte: Os autores

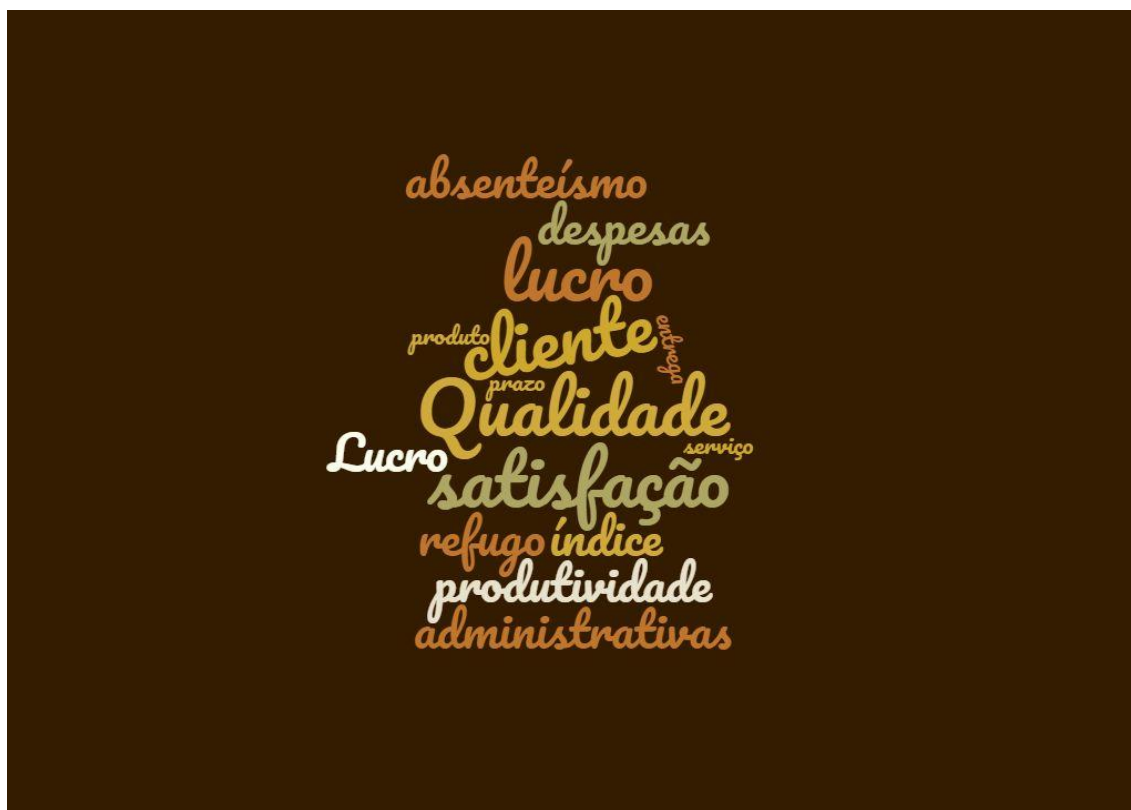
**Gráfico 28 – Número de salários no Participação nos Lucros ou Resultados (PLR)**



Fonte: Os autores

Sobre quais são os indicadores mais utilizados no programa de participação nos lucros ou resultados obteve-se como resposta vários indicadores, neste sentido buscou-se através da nuvem de palavras identificar os indicadores mais citados, conforme gráfico 29.

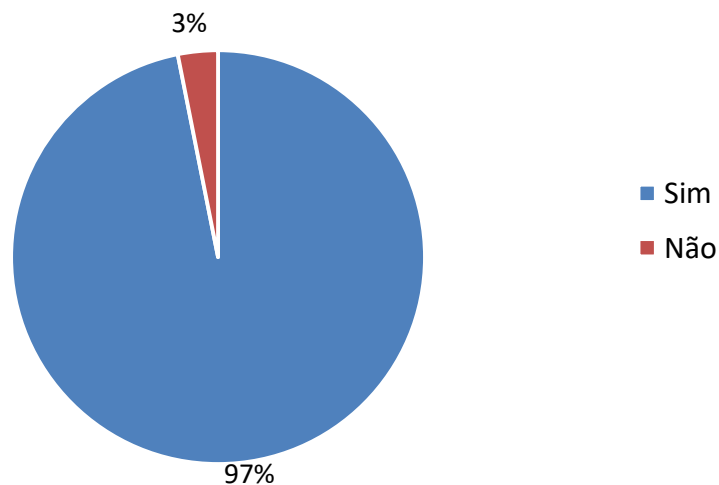
**Gráfico 29 – Indicadores mais utilizados no PLR**



## DESCRIÇÃO DE CARGO

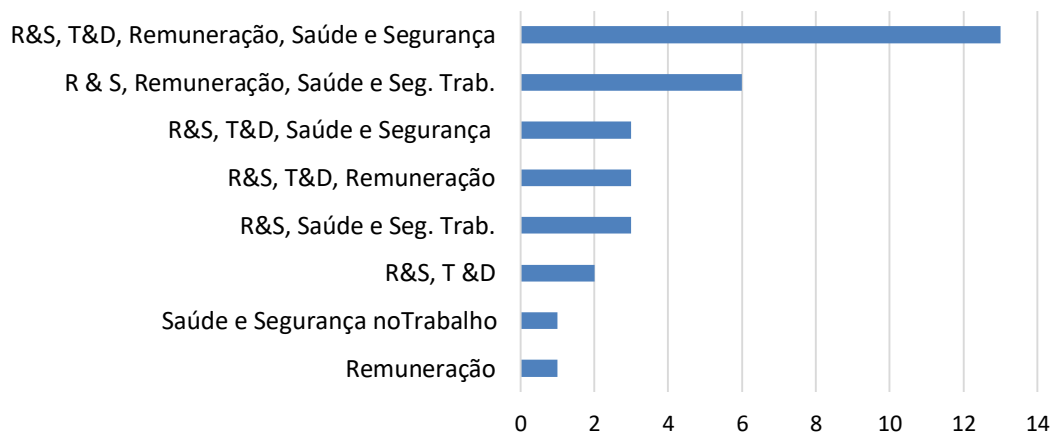
Quanto a existência de descrição de cargos na empresa, os dados revelam que 97% possui descrição de cargo, 3% não tem descrição de cargo. Quando investigado sobre os fins para os quais utiliza a descrição de cargo, obteve-se como resultado que a maioria utiliza para Recrutamento e Seleção, T&D, Remuneração, Saúde e Segurança no trabalho. Conforme gráfico 30 e 31.

**Gráfico 30 – Existência de descrição de cargo**



Fonte: Os autores

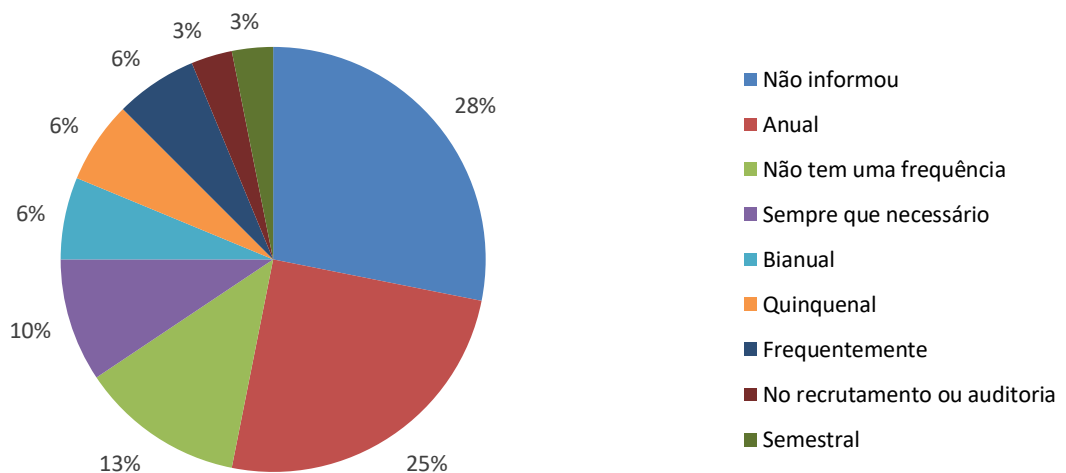
**Gráfico 31 – Uso da descrição de cargo**



Fonte: Os autores

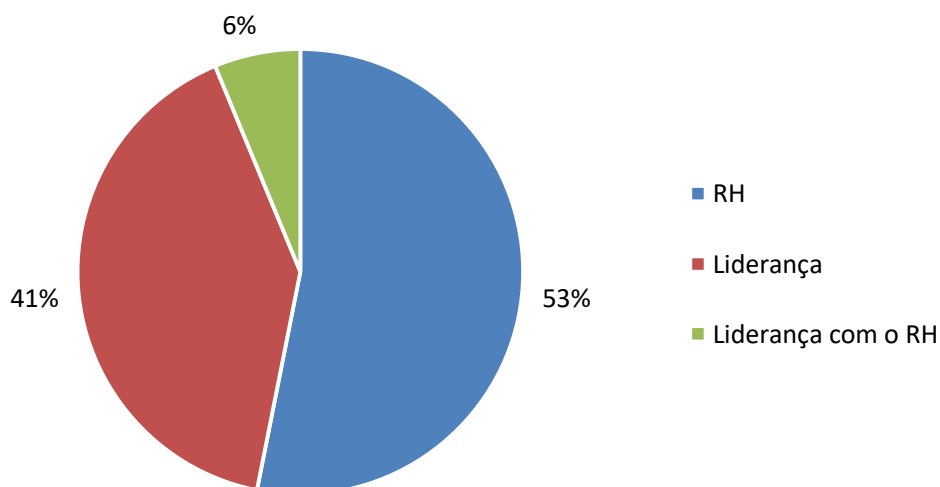
Quando investigado sobre a Frequência de atualização das descrições de cargos os dados revelam que a maioria 28% não informou e 25% a cada 1 ano, demais respostas estão demonstradas no gráfico 29. Investigou-se em é responsável pela Elaboração da descrição de cargo, obteve-se que 53% é elaborado pela área de RH e 41% pela liderança. Sobre quem é responsável pela Atualização das descrições de cargo, observa-se que 63% das empresas têm como responsável pela atualização da descrição de cargo a área de RH. Conforme gráfico 32 e 34.

**Gráfico 32 – Frequência de atualização da descrição de cargo**



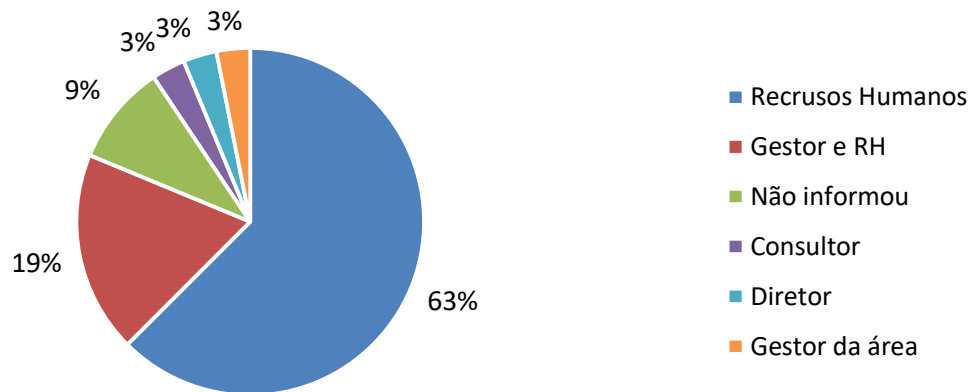
Fonte: Os autores

**Gráfico 33 – Responsável pela Elaboração da descrição de cargo**



Fonte: Os autores

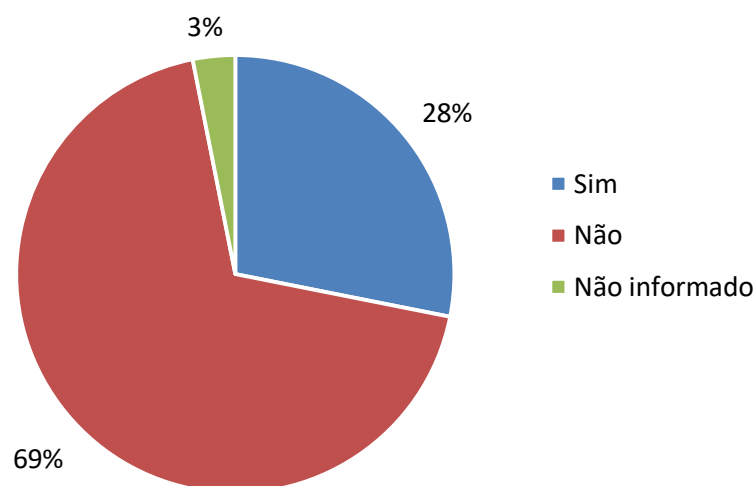
**Gráfico 34 – Responsável pela Atualização da descrição de cargo**



Fonte: Os autores

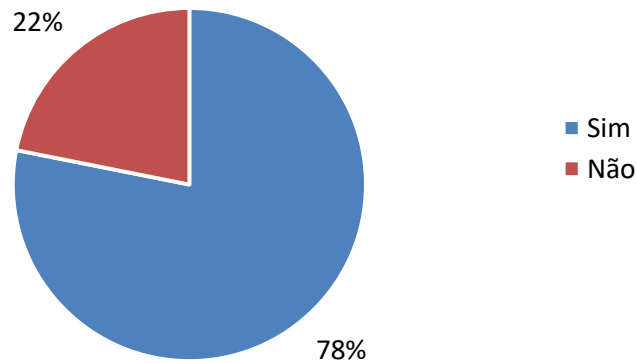
Sobre a descrição de cargo estar disponível para o empregado em meio digital, os dados revelam que 69% das empresas não tem a descrição de cargo disponível em meio digital e 28% tem disponível de forma digital. Sobre a nomenclatura dos cargos estar relacionada com o nível hierárquico, tem-se que 78% das empresas relatam que a nomenclatura do cargo tem relação com o nível hierárquico (diretor, gerente, coordenador, supervisor, analista). Conforme gráfico 35 e 36.

**Gráfico 35 - Descrição de cargo em meio digital**



Fonte: Os autores

### Gráfico 36- Nomenclatura do cargo versus nível hierárquico

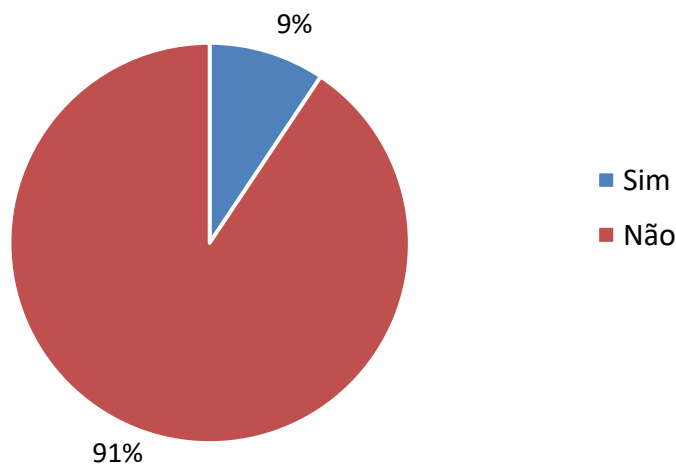


Fonte: Os autores

### ACOMPANHAMENTO DE REMUNERAÇÃO POR GÊNERO

Quanto à prática de processo de acompanhamento da remuneração por gênero, pode-se observar que 91% não tem um processo específico de acompanhamento. E quando investigado se existe um comitê de análise das informações de remuneração de gênero, os dados demonstram que 94% das empresa não tem comitê para este fim, apenas 6% declaram possuir o comitê de análise de informações sobre remuneração por gênero. Conforme gráfico 37 e 38.

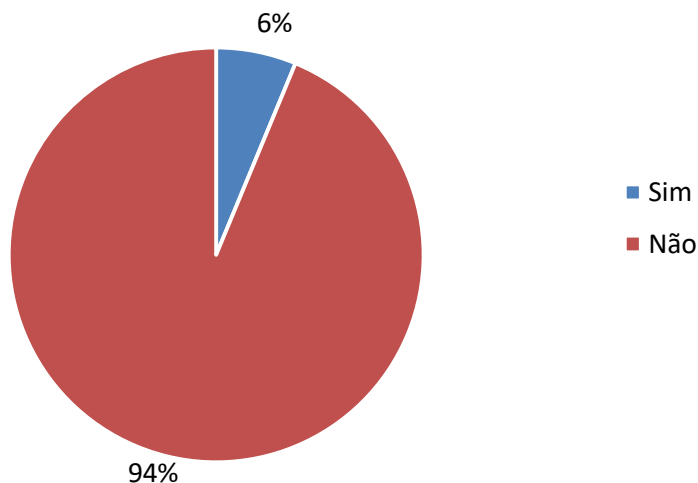
### Gráfico 37 – Processo de acompanhamento de remuneração por gênero



Fonte: Os autores



**Gráfico 38 – Existência de comitê de informações de remuneração por gênero**

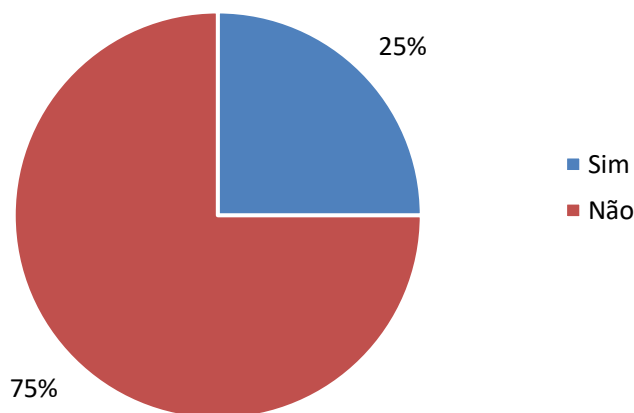


Fonte: Os autores

### **SISTEMA INFORMATIZADO PARA REMUNERAÇÃO**

Sobre a utilização de sistema informatizado para gerir informações de remuneração, o resultado desta pesquisa revela que 25% possui e 75% não possui um sistema específico informatizado para remuneração. Conforme gráfico 39.

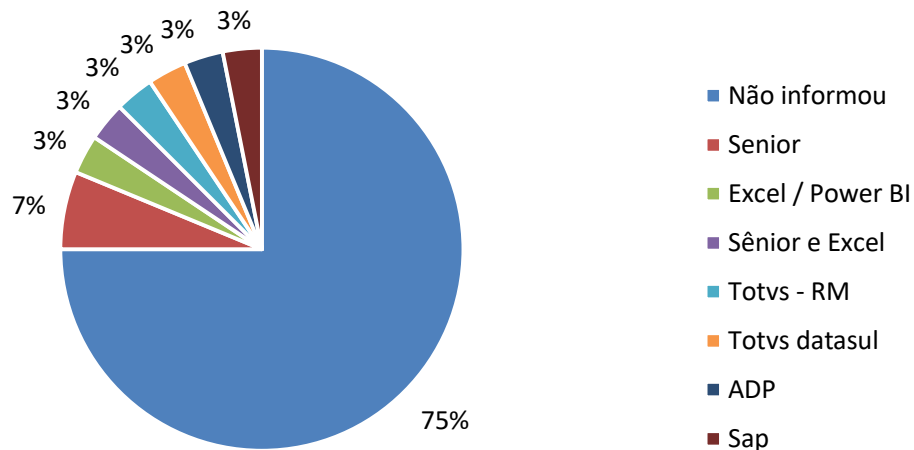
**Gráfico 39 – Existência de sistema informatizado para remuneração**



Fonte: Os autores

Das empresas que possuem sistema informatizado investigou-se qual o sistema utilizado, porém 75% das empresas não informou, mas é possível notar que 7% utiliza o sistema Sênior, os demais sistemas estão identificados com respectivo percentual no gráfico 39.

**Gráfico 39 – Sistema utilizado**



Fonte: Os autores

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Sobre o perfil das empresas que participaram da pesquisa, pode-se destacar que a maioria são empresas nacionais (operações somente no Brasil). Sendo que 100% das empresas pertence ao 2º setor (empresas privadas). A grande maioria das empresas com número de empregados acima de 1500. Quanto ao ramo prevaleceu empresas do ramo industrial. Sobre o principal produto têm-se como destaque Educação, autopeças e montadoras e concessionárias de automóveis e máquinas agrícolas.

Quanto à metodologia utilizada pelos participantes para avaliar cargos e definir salários, obteve-se que a maioria utiliza algum tipo de metodologia, tendo como destaque as mais utilizadas a metodologia por Pontos seguida da metodologia Korn Ferry Hay Group.

Sobre a utilização de tabela salarial, obteve-se que a maioria possui tabela salarial e são reajustadas por força de convenção coletiva de trabalho, as tabelas são atualizadas anualmente e a maioria das empresas adota interníveis na tabela salarial.

Sobre as práticas de remuneração variável/incentivos de curto prazo, os dados não foram suficientes para análise uma vez que uma quantidade expressiva de empresas não informou a prática deste tipo de remuneração. Os itens mais citados foram bônus, Programa de Participação nos Resultados ou Programa de Lucros e Resultados e prêmios.

A grande maioria das empresas relata que tem o hábito de monitorar o mercado de salários por meio de pesquisa salarial, é realizada pelos profissionais do RH da empresa e a grande maioria não compra pesquisa de consultorias especializadas, a maioria das empresas não define um posicionamento de mercado, as que definem uma posição de mercado nota-se que adotam mediana de mercado.

Com relação às práticas de mérito verificou-se a maioria das empresas adota estas práticas e que define um percentual vinculado à folha de pagamento, porém este percentual é muito variável e não possível de uma tabulação mais precisa. Em relação ao tempo mínimo para aplicação de mérito, os dados revelam que a maioria das empresas aplica mérito com período 6 a 12 meses, com relação ao percentual dado ao empregado quando esse recebe mérito, algumas empresas informam que adotam de 5 a 10% de percentual de mérito. Já com relação aos critérios para dar o aumento por mérito para o empregado, obteve-se das empresas responderam que usam competência e cumprimento de metas.

Sobre a existência de programa de avaliação de desempenho, os dados demonstram que a maioria possui um programa específico de avaliação de desempenho.

Quanto à existência de política de cargos e salários, os dados revelam que a maioria dos participantes da pesquisa possui política estabelecida. Quando investigado se os empregados conhecem as políticas de cargos e salários, os dados informam que em 50% das empresas os empregados não conhecem e em 50%, conhecem as políticas.

Sobre a existência de programa de Participação nos Lucros ou Resultados, verificou-se que a maioria não possui o programa.

Quanto à existência de descrição de cargos na empresa, os dados revelam que a maioria possui descrição de cargo, sendo um percentual mínimo de empresas que não tem descrição de cargo. Quando investigado sobre os fins para os quais utiliza a descrição de cargo, obteve-se como resultado que a maioria utiliza para Recrutamento e Seleção, T&D, Remuneração, Saúde e Segurança no trabalho.

Quando investigado sobre a frequência de atualização das descrições de cargos observa-se que a frequência de atualização é a cada 1 ano, a elaboração e atualização do documento é feito pela área de RH e também pela liderança, a grande maioria das empresa não está com a descrição de cargo disponível para o empregado em meio digital; e que a nomenclatura geralmente está associada ao nível hierárquico da estrutura organizacional (diretor, gerente, coordenador, supervisor, analista).

Quanto ao costume de possuir um processo de acompanhamento da remuneração por gênero e ter um comitê de análise das informações, pode-se observar que a maioria não tem um processo específico de acompanhamento e nem comitê específico para este fim.

Sobre a utilização de sistema informatizado para gerir informações de remuneração, o resultado desta pesquisa revela a maioria dos participantes não possui um sistema específico informatizado para remuneração, as empresas que possuem, informaram a utilização do sistema Sênior.

## **ATUALIZAÇÃO DA PESQUISA SOBRE PRÁTICAS DE REMUNERAÇÃO**

O Grupo de Estudos de Remuneração ABRH-PR está disponível para receber as empresas interessadas em aprofundar o entendimento dos resultados aqui apresentados (solicitar para [remuneracao@abrh-pr.org.br](mailto:remuneracao@abrh-pr.org.br)).

A atualização desta pesquisa ocorrerá em Julho/2020 e a participação das empresas será fundamental para que o resultado deste trabalho possa contribuir para com a tomada de decisão, em temas relacionados à Remuneração, nas empresas de nossa comunidade por meio de informações pertinentes e consistentes.

ABRH – PR / Grupo de Estudos de Remuneração

Coordenação do grupo e organizadora da pesquisa Prof. Dra. Maria Alice Pereira de Moura e Claro.