

Salário variável em alta

Renata Leite

O bom desempenho da economia brasileira e o desenvolvimento do mercado de capitais nacional vêm favorecendo o bolso dos altos executivos, cada vez mais disputados entre as corporações. Embora a remuneração variável não seja novidade, ela ganha nova roupagem no contexto atual de guerras por talentos. Os bônus tornaram-se mais agressivos, segmentados por competências e performances e passaram a ser incorporados também por médias empresas.

A consultoria Towers Perrin, especializada em gerenciamento de pessoas, riscos e finanças, constatou em recente pesquisa que os bônus destinados aos executivos do setor industrial brasileiro entre março e abril deste ano ficaram 20% acima dos pagos em igual período de 2006. Em média, presidentes ganharam o equivalente a sete salários extras, sendo que alguns deles podem ter recebido até 10,5 salários a mais.

Segundo Sérgio Nogueira, consultor de capital humano da Mercer, implementar avaliações e premiações individuais é complexo, mas gera resultados positivos caso a empresa estabeleça critérios para identificar os talentos. "É necessário que a empresa tenha comunicação eficiente com os funcionários para que eles entendam pelo que estão sendo recompensados", afirmou, durante o 12º Congresso Nacional de Remuneração, que aconteceu nas últimas quinta e sexta-feiras, no Rio.

Além do salário base, há possibilidade de empresas lançarem mão da distribuição de bônus, participações nos lucros e resultados, comissões, benefícios e incentivos de longo prazo, como condições especiais de compra de ações (stock option) e phantom stock. Os componentes estão enumerados em ordem crescente de hierarquia. Nogueira explica que o desenho da estratégia de remuneração varia de acordo com a segmentação dos funcionários, com o quartil de mercado no qual a empresa deseja se posicionar e com a orientação de curto ou longo prazo de suas estratégias de gestão, entre outras questões a serem consideradas.

"É recomendado para empresas que estão no estágio inicial do processo, atribuir pesos aos bônus de acordo com desempenhos corporativos e não individuais. Com o amadurecimento do programa, alguns departamentos necessitarão de estratégias em três dimensões: de acordo com indicadores da empresa, das áreas e dos indivíduos", avalia Nogueira. De qualquer forma, as oportunidades de ganho devem estar sempre alinhadas a resultados e os riscos assumidos devem ser recompensados. "As metas devem ser desafiadoras, mas realistas", ressalta o consultor.

Mudanças.

A Vale já se encontra em processo adiantado e aplica a remuneração variável nas três esferas apontadas por Nogueira. Além de se atualizar com as mudanças aceleradas do ambiente nacional e internacional, a empresa teve que se adequar a mudanças internas significativas. A política de remuneração precisou suportar a mudança da Vale de estatal para privada; de mineradora dependente do minério de ferro para diversificada; e de empresa local para global. "Hoje, não podemos contratar uma consultoria para reestruturar processos de cinco em cinco anos. A dinâmica é diária", afirma Djalma Barbosa, diretor de recursos humanos (RH) da Vale.

O primeiro desafio da empresa era contemplar os executivos enviados a projetos em lugares remotos, com pouquíssima infra-estrutura e quase nenhuma vida social. "No caso desses profissionais, eles sempre olharão para as oportunidades tanto dentro da empresa quanto em concorrente para voltar ao estado de origem", diz Barbosa. Nesse caso, foi fundamental alinhar estratégias de remunerações com as estratégias de cada negócio da empresa.

A Vale opta por oferecer salário base na média do mercado competidor, local ou global (dependendo da área), e pagar de forma agressiva ao contemplar o desempenho. Neste último caso, existem três tipos de reconhecimento. O primeiro deles contempla todos os funcionários e funciona por metas. "No início do ano, do CEO ao atendente, todos recebem metas em âmbito pessoal, de equipe e da corporação. Avaliações ao longo do ano determinam o valor do

bônus”, conta Barbosa. Se não houver performance, não há pagamento. “Em função do histórico de altos desempenhos, os funcionários já incorporaram os valores ao salário anual”, diz Barbosa.

O segundo tipo de remuneração alcança líderes e gestores e se trata de um incentivo de longo prazo, com avaliações de performance em três anos. Nesse caso, as metas da companhia são relativas a um grupo de 20 empresas mundiais e as recompensas são referenciadas na valorização das ações. Ainda há avaliações nas três esferas (profissionais, áreas e empresa). “Temos cerca de 400 comitês por ano para avaliações de todos os funcionários”, revela Barbosa.

O terceiro mecanismo contempla apenas gerentes, diretores e vice-presidentes com boa avaliação no processo da sucessão. Os elegíveis são avaliados por competências e performances e aos aprovados é concedido o direito de comprar ações da companhia com parte da remuneração variável. A vantagem disso é não ter gastos administrativos na compra — que são assumidos pela empresa — e ter o número de ações dobrado pela Vale no prazo de três anos, caso o executivo não tenha mexido nelas.

Esses mecanismos de longo prazo costumam ser bastante explorados por empresas em processo de abertura de capital, como forma de segurar profissionais em seus quadros durante o período de implementação das estratégias desenhadas junto ao Conselho de Administração, como ressalta o consultor Nogueira.

Fonte: Jornal do Commercio, Rio de Janeiro, 20 maio 2008. Seu Dinheiro, p. B-20.

A utilização deste artigo é exclusivo para fins de pesquisa acadêmica.