

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ
SETOR DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
CENTRO DE PESQUISA E PÓS GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO DE PESSOAS

SISTEMA DE REMUNERAÇÃO VARIÁVEL

Autora: Lays Taynan Silva Mendes
Orientador: Prof. Joel Souza e Silva

Monografia apresentada como requisito parcial para obtenção do título de Especialista em Administração de Pessoas, no Curso de Especialização em Administração de Pessoas da Universidade Federal do Paraná.

CURITIBA – PR

2011

AGRADECIMENTOS

Desejo agradecer ao orientador Prof.º Joel Souza e Silva, que com sua sabedoria e experiência, disponibilizou seu tempo e soube direcionar-me na aplicação de meus conhecimentos e a alcançar meus objetivos.

Dedico um especial agradecimento também aos meus pais, que me deram todo apoio do mundo, com quem aprendi a ser persistente e dedicada.

A todos que tornaram possível a realização do trabalho e me ajudaram a chegar até aqui.

Epigrafe

“Eu acredito demais na sorte. E tenho
constatado que, quanto mais eu
trabalho mais sorte eu tenho.”
(Thomas Jefferson).

RESUMO

Em função da dinâmica em que se processam as mudanças, o mundo atual tem como característica as inovações tecnológicas e um novo padrão de relação social. As pressões oriundas da competição provocada pela concorrência, tem levado os executivos a buscarem modernizar suas empresas, gerando uma sucessão de inovações em diversos setores. No entanto, apesar do cenário de mudanças – um componente fundamental – a remuneração – parece não estar acompanhando o ritmo das transformações. A maioria das empresas, entre as quais, as mais inovadoras, ainda utiliza sistemas de remuneração tradicionais, ancorados em cargos e funções. Face a esse contexto, o presente trabalho tem como objetivo principal desenvolver uma proposta de remuneração para atender a nova realidade organizacional de uma empresa da área de segurança e transporte de valores. Para tanto, por meio dos objetivos específicos pretende-se realizar uma análise dos aspectos que compõe um sistema de remuneração estratégica, que atenda a realidade da divisão de vigilância ativa da organização, possa ser empregada como uma ferramenta de apoio para a gestão dos recursos humanos, e, também, como objetivo associado, realizar a conclusão do Curso de Especialização em Administração de Pessoas, obtendo o título de Especialista em Administração de Pessoas, conforme determinado pela Coordenação do Centro de Pesquisa e Pós Graduação em Administração da Universidade Federal do Paraná.

SUMÁRIO

| | |
|---|----|
| RESUMO | 05 |
| LISTA DE FIGURAS | 07 |
| LISTA DE TABELAS | 08 |
| CAPÍTULO I - INTRODUÇÃO | 09 |
| 1.1 OBJETIVO GERAL..... | 09 |
| 1.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS | 09 |
| 1.3 METODOLOGIA..... | 10 |
| CAPÍTULO II - REVISÃO TEÓRICA-EMPÍRICA | 11 |
| 2.1 CONTEXTUALIZAÇÃO | 11 |
| 2.2 DEFINIÇÃO DE REMUNERAÇÃO | 12 |
| 2.3 TIPOS DE REMUNERAÇÃO..... | 13 |
| 2.4 COMPONENTES DA REMUNERAÇÃO ESTRATÉGICA..... | 13 |
| 2.5 MODELOS DE REMUNERAÇÃO UTILIZADAS POR EMPRESAS NO BRASIL .. | 14 |
| 2.6 COMPARATIVO DE MODELOS DE REMUNERAÇÃO ESTRATÉGICA..... | 19 |
| 2.7 POSSIBILIDADES DO SISTEMA DE REMUNERAÇÃO VARIÁVEL | 20 |
| CAPÍTULO III - A EMPRESA | 22 |
| 3.1 DADOS GERAIS..... | 22 |
| 3.2 OS PRINCIPAIS PRODUTOS E SERVIÇOS | 22 |
| 3.3 DEPARTAMENTO DE VIGILÂNCIA ATIVA | 23 |
| 3.4 DESCRIÇÃO DOS CARGOS | 23 |
| 3.5 DIAGNÓSTICO DO SISTEMA DE REMUNERAÇÃO..... | 40 |
| 3.6 PROPOSTA DO NOVO MODELO DE REMUNERAÇÃO | 44 |
| CAPÍTULO IV – MODELO DE REMUNERAÇÃO VARIÁVEL | 48 |
| 4.1 DESCRIÇÃO | 48 |
| 4.2 INDICADORES | 48 |
| 4.2.1 Indicador Geral..... | 48 |
| 4.2.2 Indicadores Específicos | 49 |
| 4.3 DISTRIBUIÇÃO DOS RESULTADOS | 50 |
| 4.4 DIVULGAÇÃO E COMUNICAÇÃO..... | 51 |
| 4.5 ACOMPANHAMENTO DOS RESULTADOS | 51 |
| 4.6 PAGAMENTO..... | 52 |
| CONSIDERAÇÕES FINAIS | 53 |
| REFERÊNCIAS | 55 |
| ANEXOS | 57 |

LISTA DE FIGURAS

| | |
|--|----|
| FIGURA 1 – DEMONSTRATIVO DO SISTEMA DE REMUNERAÇÃO DO BANCO SANTANDER..... | 15 |
| FIGURA 2 – DEMONSTRATIVO DO SISTEMA DE REMUNERAÇÃO DA EMPRESA ARCELOR MITAL..... | 15 |
| FIGURA 3 – ORGANOGRAMA DA DIVISÃO DE VIGILÂNCIA ATIVA E PATRIMONIAL | 23 |
| FIGURA 4 – ORGANOGRAMA DO SISTEMA DE REMUNERAÇÃO VIGENTE..... | 44 |
| FIGURA 5 – ORGANOGRAMA DA PROPOSTA DO NOVO SISTEMA DE REMUNERAÇÃO | 48 |

LISTA DE TABELAS

| | |
|--|----|
| TABELA 1 – DEMONSTRATIVO DO SISTEMA DE REMUNERAÇÃO DA PETROBRÁS..... | 18 |
| TABELA 2 – COMPARATIVO DE REMUNERAÇÕES..... | 19 |
| TABELA 3 – VALORES ILUSTRATIVOS DO CÁLCULO DA PLR..... | 50 |

CAPÍTULO 1

1. INTRODUÇÃO

Em função da dinâmica em que se processam as mudanças, o mundo atual tem como característica as inovações tecnológicas e um novo padrão de relação social.

As pressões oriundas da competição provocada pela concorrência, tem levado os executivos a buscarem modernizar suas empresas, gerando uma sucessão de inovações em diversos setores. Como exemplo, pode-se citar a adoção de programas de qualidade, planejamento estratégico, reengenharia de processos, entre outros.

O ambiente organizacional na atualidade é permeado por desafios, que se apresentam para aqueles que tem a responsabilidade de tomar decisões e conduzir processos. A busca pelo melhor desempenho dos integrantes da organização e o comprometimento dos mesmos com os objetivos estratégicos, necessitam de constante estímulo.

Um sistema de remuneração que reconheça e remunere de forma justa e equilibrada o conjunto de talentos, habilidades e competências pessoais pode desempenhar a função de condutora desse processo.

Para contextualizar esse cenário o foi elaborado o presente trabalho, o qual é composto de capítulos, os quais embasam os objetivos geral e específicos abaixo delineados.

1.1 Objetivo Geral

Desenvolver uma proposta de remuneração para atender a nova realidade organizacional de uma empresa da área de segurança e transporte de valores.

1.2 Objetivos Específicos

- Pesquisar Modelos de Remuneração.
- Diagnosticar o atual modelo de remuneração praticado na empresa em estudo.
- Criar um modelo que possa ser aplicado no departamento de vigilância ativa da empresa em estudo.
- Propor um plano de implantação do sistema de remuneração.

1.3 Metodologia

- Pesquisar a bibliografia que aborda o assunto por meio de visitas a bibliotecas e no ambiente web.

- Desenvolver um instrumento de pesquisa.
- Realizar a coleta dos dados.
- Analisar os dados coletados.
- Desenvolver uma proposta de remuneração.
- Apresentar um plano de implantação.

CAPÍTULO II

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 CONTEXTUALIZAÇÃO

As transformações que as empresas sofrem, exigem novas formas de recompensar aqueles que são responsáveis pela condução e execução dessas alterações. Ambientes que se caracterizam por formas modernas de organização do trabalho, como descentralização de sedes (home-office), eliminação de alguns níveis hierárquicos, multifuncionalidade, entre outros, exigem novos sistemas de remuneração, que venham ao encontro das responsabilidades atribuídas e das expectativas geradas a partir da busca pelo atingimento de determinados objetivos.

A forma de remuneração deve deixar de ser vista somente sob o aspecto de componente do custo da organização e passar a ser entendida como uma forma de aperfeiçoamento da empresa, capaz de impulsionar os integrantes da mesma a buscarem a melhoria dos processos e aumento da competitividade.

Para tanto deve haver um alinhamento entre o sistema de remuneração, a cultura da organização e as metas estabelecidas pelo planejamento estratégico, desse modo, ele se caracteriza como um aspecto de motivação e harmonização de interesses comuns – empresa e colaborador – gerando valores partilhados na direção de uma visão de futuro comum.

Pontes afirma que “com o advento do mercado globalizado, os programas de remuneração tem que, obrigatoriamente, estar vinculados com as estratégias das organizações”. (2010, p. 363)

Ainda conforme Pontes “estímulos para que as pessoas sejam empreendedoras e criativas, em um ambiente com valores éticos, transformam uma organização”. (2010, p. 361).

De acordo com Lopes:

A remuneração estratégica foi introduzida nas organizações no sentido de valorizar as competências, habilidades e resultados alcançados pelas pessoas remunerando-as pelo seu potencial de realizações e resultados que venham a obter na consecução dos objetivos traçados pelas empresas. (2008, p. 68)

O foco das organizações é sempre a melhora da perspectiva financeira, inseridos nesta trajetória, incluem-se diferentes aspectos, entre os quais a questão da remuneração.

Para que determinado processo de mudança na estrutura de uma organização seja bem sucedido, é necessário que todos os envolvidos tenham o mínimo de conhecimento acerca do que está sendo planejado, nesse contexto uma clara definição de conceitos é importante, tanto por parte daqueles que têm a missão de gerenciar, como também para aqueles que são os executores das tarefas de uma organização, haja vista que uma empresa é a soma de diferentes termos, que transformados em práticas por um grupo de pessoas, resultam em um produto.

Sob esse prisma, no tópico seguinte serão abordados conceitos relacionados com o processo de remuneração.

2.2 DEFINIÇÃO DE REMUNERAÇÃO

No sentido etimológico da palavra, Aurélio apud Junior define remunerar: [Do lat. Remunerare.] V. t. d. l. Dar remuneração ou prêmio a; premiar, recompensar; galardoar; gratificar; 2. Pagar salários, honorários, rendas, etc., satisfazer, gratificar. (2009, p. 7)

Ainda de acordo com Junior remuneração no “ordenamento jurídico brasileiro, corresponde à totalidade de bens fornecidos (utilidades) ou devidos aos empregados pelo serviço prestado”. (2009, p. 7)

Com relação a questão da remuneração, Chiavenato apud Junior afirma que:

Ninguém trabalha de graça. As pessoas trabalham nas organizações com determinadas expectativas, bem como estão dispostas a trabalhar nessas organizações desde que sejam observadas as justas contrapartidas pelo seu esforço. Desde que a organização dê ao trabalhador algum retorno pelo esforço empreendido, os trabalhadores estarão dispostos a se dedicar ao trabalho e as metas da empresa. Na verdade esta contrapartida é fruto de uma reciprocidade. (2009, p. 7)

Quando se aborda a questão da remuneração, de imediato se faz uma co-relação com salário, e este por sua vez de uma forma muito popular é entendido como o valor que se deve em função de um serviço recebido, prestado por terceiros.

No entanto quando se vai além da questão monetária, é necessário fazer o uso da legislação trabalhista para que se possa visualizar com clareza o que é salário e remuneração.

De acordo com o que prevê o Art 457 da CLT “Compreende-se a remuneração do empregado, para todos os efeitos legais, além do salário devido e pago diretamente pelo empregador, como contraprestação do serviço, as gorjetas que receber”. (BRASIL, 2010, p. 45)

De uma forma sintetizada, o termo salário pode ser definido como a retribuição efetuada por um trabalho realizado de forma direta pelo empregador.

2.3 TIPOS DE REMUNERAÇÃO

Junior aponta os seguintes tipos de remuneração (2009, p. 8):

- a) Remuneração Direta – remuneração recebida regularmente.
- b) Remuneração indireta – é uma retribuição fornecida pelo empregador em espécie ou “in natura” (cesta básica, tíquete alimentação, auxílio farmácia, plano de saúde, seguro de vida, tíquete combustível, entre outros)
- c) Remuneração variável – é o conjunto de diferentes formas de recompensa oferecidas aos empregados, complementando a remuneração fixa e atrelando fatores como atitudes, desempenho e outros com o valor percebido (metas, resultados, PLR/PPR, gorjetas, comissões, entre outros).
- d) Remuneração total – é composta dos três elementos anteriormente citados, a remuneração direta, a remuneração indireta e a variável. A maioria das empresas tem como componente principal da remuneração total a remuneração direta ou salário fixo, como é mais comumente denominado.

2.4 COMPONENTES DA REMUNERAÇÃO ESTRATÉGICA

Definidos os aspectos que contribuem para um processo de gestão de recursos humanos eficiente, ancorado nos resultados das habilidades mapeadas e motivadas, é necessário que se crie condições para uma estabilização desse contexto. Para o fechamento do ciclo entre outros pontos, torna-se imprescindível a atração, desenvolvimento e fidelização de talentos. Nesse sentido, um plano de remuneração variável, adequadamente estruturado e implantado, constitui ferramenta de grande poder para vencer esse desafio.

Para Minamide, em linhas gerais a remuneração estratégica pode ser caracterizada como:

Um conjunto de diferentes formas de remunerar os funcionários, representando um elo entre os indivíduos e a nova realidade das organizações, levando em consideração todo o contexto em que ela se insere, as características e planejamentos atuais e futuros da mesma. Por meio desse sistema de remuneração as pessoas sentem-se mais valorizadas e melhor remuneradas, maximizando a sua contribuição individual para o sucesso da organização e cumprimento das metas estabelecidas. (2008, p. 36)

Pontes (2010, p. 364) esquematiza os componentes do sistema de remuneração estratégica da seguinte forma;

Parte fixa (salário) – Funcional/Competências;

Parte móvel (remuneração variável) – Sugestões Premiadas / Participação Acionária / Participação nos Lucros ou Resultados;

Salário indireto – Benefícios fixos / Benefícios Flexíveis.

2.5 MODELOS DE REMUNERAÇÃO ESTRATÉGICA UTILIZADOS POR EMPRESAS NO BRASIL

Um programa bem estruturado de Remuneração Variável deve estar sintonizado com a complexidade organizacional. Fatores como estratégia, estilo gerencial e estrutura compõem um diagnóstico indispensável para a sua criação e implementação, uma vez que cada empresa possui características próprias e necessitam de um plano de remuneração que a elas se ajuste.

É parte imprescindível desse diagnóstico determinar o perfil das pessoas envolvidas no processo produtivo e, a partir dos resultados de análise obtidos, compor o melhor programa.

Embora seja uma prática relativamente nova, no que tange a gestão de recursos humanos, de forma gradativa as empresas começam a adotar determinados modelos de remuneração estratégica. Por meio de uma pesquisa de campo, associada a uma pesquisa no ambiente Web, foi possível detectar organizações de diferentes segmentos, empregando formas de remuneração variável.

Para a pesquisa de campo foram utilizados dois instrumentos de pesquisa, anexados ao presente trabalho, baseados no Manual de Treinamento e Desenvolvimento de Boog (2007).

O primeiro trata da carta de apresentação com dados do autor do presente trabalho, da instituição de ensino ao qual o mesmo é vinculado, o curso que orienta o tema os objetivos ao qual se destina, tendo como anexo uma pesquisa de campo com questões objetivas relacionadas com a remuneração estratégica.

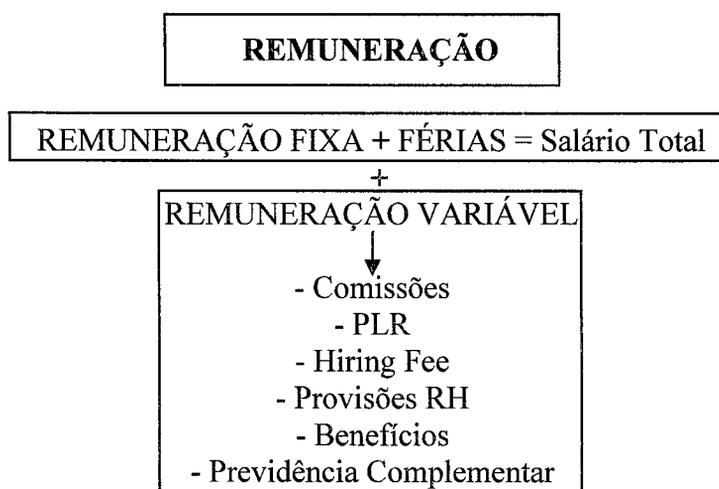
O universo de organizações consideradas para a aplicação da pesquisa foi obtido por meio de um contato informal junto a Consultoria Sucesso em Vendas, com atuação em todo o território brasileiro e exterior. Foram enviadas 10 pesquisas para empresas de médio e grande porte, todas com sede em Curitiba, havendo o retorno das que se seguem:

a) Modelo de remuneração adotado pelo Banco Santander

Em resposta à pesquisa de campo, o Banco Santander, por intermédio da gerência do Posto de Atendimento Bancário (PAB), localizado na Rua 31 de Março, S/Nr, remeteu um extrato dos critérios de alocação de contas, onde resume todas as contas em que são alocados recursos para custeio de salários e gratificações aos diversos cargos e funções que compõem a

estrutura organizacional do banco. Em resumo o modelo de remuneração do Banco Santander é composto de:

Figura 1 – Demonstrativo do Sistema de Remuneração do Banco Santander

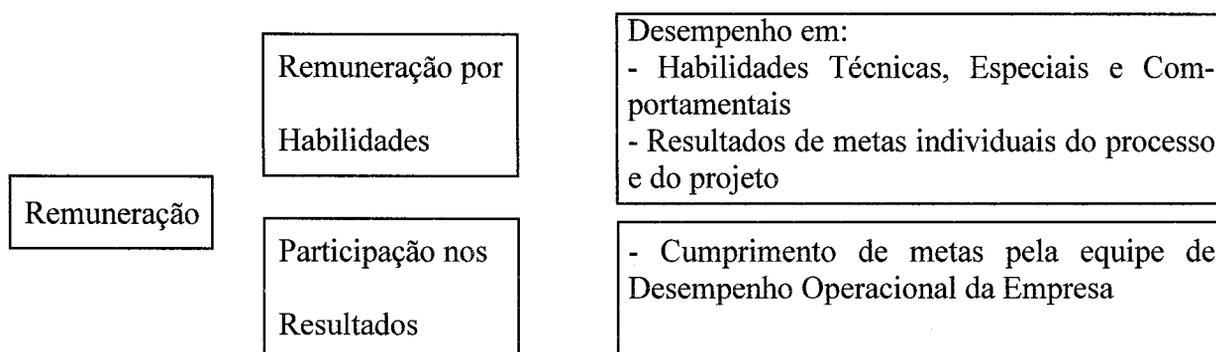


Fonte: Extrato do Sistema de Remuneração do Banco Santander

b) Modelo adotado pela empresa Arcelor Mittal

De acordo com Junior (2009, p. 9), o modelo de remuneração aplicado naquela organização estrutura-se da seguinte forma:

Figura 2 – Demonstrativo do Sistema de Remuneração da empresa Arcelor-Mital



Fonte: Junior (2009, p. 9)

c) Modelo adotado pela empresa Claro

Conforme Gomes (2004), a empresa de Telefonia Claro, adota como princípios de remuneração os seguintes aspectos, todos voltados para os resultados da organização:

- a) **Retribuição:** pelo trabalho realizado, contratual, impessoal, igual para todos (normativo da organização);
- b) **Incentivo:** para o alcance de metas desafiantes, por ter ido além do estabelecido, representa a relação custo benefício. (pragmática)
- c) **Retenção:** para assegurar a disponibilidade da competência crítica no momento necessário. (pragmática)
- d) **Reconhecimento:** pelo envolvimento, lealdade, disponibilidade e alinhamento aos princípios de gestão da empresa. (emocional, paternalista)

d) Modelo adotado pela empresa Embratel

De acordo com Correa, (2004), Vice Presidente de RH da Embratel, a empresa possui sua sede na cidade do Rio de Janeiro. Foi fundada em 1965 e teve sua expansão em função do desenvolvimento da comunicação por satélites e tornou-se holding do sistema de telecomunicações do Brasil. Privatizada em 1998, possui 150 pontos de presença em localizadas brasileiras. Conta com mais de oitenta modalidades de serviços de telecomunicações nacionais e internacionais.

Objetivando eliminar o aspecto paternalista da antiga relação EMBRATTEL/empregados, o esforço na atualidade é ancorado na idéia de parceria para a construção de um relacionamento equilibrado, difundido por intermédio de uma campanha de comunicação denominada TOM SOBRE TOM, que aborda a compensação total. A campanha escolheu o *jazz* para ilustrar as diversas possibilidades de formação de duetos e composições musicais. As variações rítmicas ilustram de modo análogo, relacionamentos com pesos diferentes. A ousadia do método, contribui para abordar o assunto da remuneração, sempre polêmico.

A idéia foi apresentar a compensação de forma muito superior à remuneração. Há valores extrínsecos (salário-base, PPR, bônus e benefícios) e intrínsecos (educação continuada, qualidade de vida, infra-estrutura e comunicação).

No que tange aos valores extrínsecos, há a participação nos resultados, campanhas e prêmios, remuneração variável incentivada (vendas) e planos de ações. Quanto aos benefícios a empresa dispõe de Plano de Saúde, Odontológico, Ticket Refeição, Cesta Básica, Assistência Pré-Escolar, Fundo de pensão e Seguro de Vida.

e) Modelo adotado pela empresa Eletrobrás

Conforme Jardim (2004), Diretor de RH da ELETROBRÁS, ela é uma empresa de economia mista que foi criada em 1961 e atua no holding do setor elétrico público. Responde por 60% da geração e transmissão de energia elétrica do País. Suas ações são negociadas nas bolsas de São Paulo, Nova Iorque e Madri.

No que concerne ao Sistema de Carreiras e Remuneração da ELETROBRÁS, pautada em competências e resultados, tem como filosofia: a contribuição do empregado para o sucesso da empresa está diretamente relacionada com os resultados por ele obtidos mediante desenvolvimento e aplicação de competências específicas.

No ano de 1984 a empresa aprovou o Plano de Cargos e Salários, que passou por uma reavaliação e 1988 e em 1997.

Em 2000, foi aprovado o Sistema de Carreiras e Remuneração da ELETROBRÁS que se encontra, atualmente, em seu 4º Ciclo, na Fase de Pactuação e Resultados.

O Sistema de Carreiras e Remuneração – SCR – da ELETROBRÁS, contempla os Subsistemas seguintes que são avaliados por indicadores de progressão salarial, gerando as indicações de treinamento e desenvolvimento.

- De Competências/Habilidades – que trata do Planejamento de RH e Carreira;
- De resultados – responsável pela Remuneração Variável ou PLR;

As principais características do SCR são:

- Cargos amplos – Exemplo: Auxiliar de Apoio Administrativo (APA), Assistente Técnico Administrativo (ATA), Analista de Nível Superior (ANS).
- Faixas salariais amplas – pautadas em Estágios Salariais – APA possui dois estágios – Estágio 1: com perfil de competências no nível A1 a A12 e Estágio 2: com perfil de competências do nível A13 a A30. ATA possui 3 Estágios Salariais e ANS contempla 4 Estágios Salariais.
- Ciclo anual constituído por três fases: pactuação, acompanhamento e avaliação.
- Foco em competências e resultados.
- Remuneração vinculada ao empregado.

f) Modelo adotado pela empresa Petrobrás

De acordo com Faria (2004), a Petrobrás é a maior empresa brasileira e conta com um quadro de funcionários em torno de 38.000 (trinta e oito mil) colaboradores, tem como modelo de atração, desenvolvimento, reconhecimento e retenção de talentos a Gestão Por Competências, que possibilita a compatibilização e a identificação das competências técnicas

do Negócio com o Plano Estratégico, a Visão, a Missão e os Processos de Negócios da Empresa. Nesse cenário os principais fatores considerados são:

- **Conhecimentos:** aqueles que devem ser dominados pelas pessoas para que as habilidades sejam demonstradas.

- **Habilidades:** referem-se às capacidades de fazer das pessoas, baseadas em seus conhecimentos.

- **Atitudes:** são os comportamentos que devem ser exibidos para que as pessoas alcancem o desempenho esperado.

De forma específica no que tange à política de remuneração a PETROBRÁS, utiliza o modelo que segue:

Tabela 1 – Demonstrativo do Sistema de Remuneração da Petrobrás

| REMUNERAÇÃO TOTAL | | | |
|---|--|-----------------------------|------------------------|
| REMUNERAÇÃO FIXA | | REMUNERAÇÃO VARIÁVEL | |
| DIRETA | INDIRETA | EQUIPE | INDIVIDUAL |
| - Salários - Adicionais - Gratificações - Progressão na Carreira - Outros | - AMS - PETROS - Benefícios educacionais - Outros | - PLR | - Bônus por desempenho |

g) Modelo adotado pela empresa VOLVO do Brasil

Conforme Gurgel (2004), na década de noventa, a própria VOLVO, na Suécia, mudou. Houve um movimento por transformações globais no modo de gestão da VOLVO. A partir de 1999, após vinte anos de instalação da empresa em Curitiba, decidiu-se por mudar suas características, deixar de uma empresa de engenheiros com foco no produto e passar a ser uma provedora de soluções de transporte com foco no cliente. Com suporte de uma empresa de consultoria do mercado, a VOLVO implantou um sistema de gestão por competências no qual foram desenvolvidos, diversos aspectos, entre outros destaca-se a ênfase em remuneração variável e reconhecimentos pontuais.

Face a essa mudança a estrutura de cargos passou de 168 para 55 e houve a definição dos níveis hierárquicos da seguinte forma:

Diretor – 1º Nível

Gerente – 2º Nível

Profissional de Nível Superior – 3º Nível

Profissional de Nível Médio – 3º Nível – afetos à linha montagem.

Ainda de acordo com Gurgel (2004), o Sistema adotado pela VOLVO é o de Gestão por Competências, embora tenha trazido muita expectativa em relação à remuneração. As bandas salariais são largas e com cinco níveis de agregação de valor.

2.6 COMPARATIVO DE MODELOS DE REMUNERAÇÃO ESTRATÉGICA

Como síntese da pesquisa realizada em diferentes empresas, de segmentos variados, as formas de remuneração utilizadas pelas mesmas são apresentadas a seguir:

Tabela 2 – Comparativo de Remunerações

| EMPRESA | REM. FIXA | REM. VARIÁVEL |
|---------------|---|--|
| Santander | Salário total = salário base + férias | - Comissões - PLR - Hiring Fee - Provisões RH |
| Arcelor Mital | - Salário base orientado pelo desempenho no trabalho normativo | - Participação nos resultados em função do atingimento de metas individuais e da equipe (PR) |
| Claro | - Salário base pelo trabalho normativo | - Prêmios pelo alcance de metas |
| Embratel | - Salário Base - Benefícios | - PPR - Bônus - Prêmios - Planos de ações |
| Eletróbrás | Baseada nos perfis de competência. - Estágio 1 – Nível A1 a A12 - Estágio 2 – Nível A13 a A30 | - PLR |
| Petrobrás | - Salários - Adicionais - Gratificações - Progressão na Carreira - Outros | - PLR - Bônus por desempenho |

| | | |
|-----------------|--------------------|----------------------------|
| | | |
| Volvo do Brasil | - Bandas salariais | - Reconhecimentos Pontuais |

Fonte: Lays Taynan Silva Mendes

Por meio da análise da Tabela 1 – Comparativo de Remunerações, pode-se comprovar que o modelo de remuneração praticado na atualidade nas empresas é ancorado em duas faixas, uma fixa e outra variável. Para a faixa da remuneração variável, na quase que totalidade é adotada a Participação nos Lucros e Resultados (PLR) ou somente a Participação nos Resultados (PR). Há ainda a adoção de outros fatores de compensação adequados a cada realidade organizacional.

2.7 POSSIBILIDADES DO SISTEMA DE REMUNERAÇÃO VARIÁVEL

Conforme Minamide (2008), a remuneração estratégica deve representar um elo entre o funcionário e a nova realidade das organizações. Ela deve se adequar às características da empresa e levar em conta o seu planejamento para o futuro, o funcionário deve sentir-se valorizado contribuindo para o sucesso da organização e atingindo as metas estabelecidas. Com isso a empresa consegue uma maior aproximação com seu funcionário.

De forma sintetizada pode-se enumerar como vantagens da adoção de um sistema de remuneração estratégica os seguintes aspectos:

- Como é um processo associado ao mapeamento de competências, facilita a identificação dos pontos fortes e fracos de cada funcionário.
- O plano de treinamentos e capacitações produz efeitos mais significativos, por ser específico e com objetivos definidos.
- O estímulo ao desenvolvimento, pode tornar os funcionários mais motivados.
- Possibilita o crescimento de funcionários com potencial inexplorado na organização.
- Possibilita reforçar de forma sistemática o vínculo e os compromissos firmados entre organização e colaborador.
- Estimula o trabalho em equipe, pois atrela a remuneração dos resultados da equipe com as metas de desempenho da organização.

Em síntese, é possível afirmar que um processo de remuneração estratégica, pode ser considerado um mix das demais formas de remuneração conhecidas e utilizadas, onde incluem-se a própria remuneração funcional, salários indiretos, remuneração por habilidades e

competências, remuneração variável, participações acionárias entre outros mecanismos. Com isso busca-se uma forma altamente competitiva de recompensar o trabalho, agregando valores ao profissional que busca sempre uma melhor qualificação para a execução de suas atividades.

CAPÍTULO III

3. A EMPRESA

3.1 DADOS GERAIS DA EMPRESA MEGA SEGURANÇA LTDA ¹

A Mega Segurança Ltda foi instalada no Brasil em 1981 que, naquela época, pertencia ao grupo argentino Juncadella. Em 2001 o Grupo World Seg comprou a Mega Segurança Ltda Brasil. Atualmente com mais de 28 mil funcionários, a companhia faturou em 2009 R\$1,195 bilhões. A empresa está presente em 18 Estados e no Distrito Federal, sendo o maior grupo de segurança privada do país.

No mundo, a Mega Segurança Ltda é a terceira empresa privada em soluções integrais de segurança, com 100 mil funcionários. Fundada em Madri, em 1976, a Mega Segurança Ltda está presente em 13 países e mantém a liderança na América Latina. No primeiro trimestre de 2009, a empresa registrou faturamento de 506,4 milhões de Euros, o que representa um crescimento de 5% em relação ao resultado obtido no mesmo período do ano anterior.

3.2 OS PRINCIPAIS PRODUTOS E SERVIÇOS DA EMPRESA

Investindo na qualidade e confiança dos profissionais e fortalecendo o modelo de gestão de negócios, a Mega Segurança Ltda tem como principal produto soluções em segurança.

Em um contínuo processo de inovação tecnológica desenvolvido há mais de 30 anos vem evoluindo e ampliando seus serviços para levar a máxima qualidade aos clientes.

Dentre os principais produtos oferecidos estão os que se seguem:

- Serviços de Consultoria;
- Vigilância Ativa;
- Controle de Acesso
- Televigilância;
- Telecontrole;
- Proteção Anti-intrusão;
- Gestão de Numerário;
- Gestão de Caixas Eletrônicos;
- Logística de Valores e Proteção Contra Incêndios.

¹ Nome fictício criado para descaracterizar a identificação real da empresa em estudo.

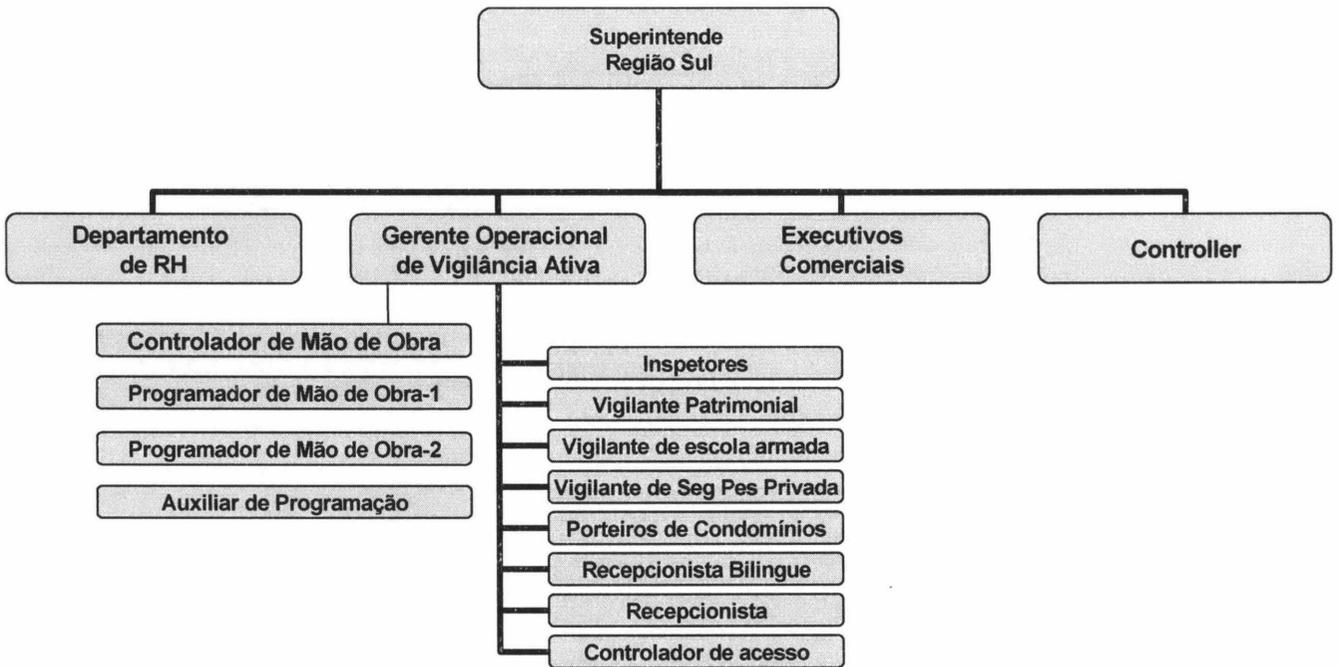
3.3 DEPARTAMENTO DE VIGILÂNCIA ATIVA

A empresa Mega Segurança Ltda, possui as seguintes divisões operacionais:

- a) Departamento de Transporte de Valores; e
- b) departamento de Vigilância Ativa e Patrimonial

A composição da estrutura organizacional da divisão de Vigilância Ativa e Patrimonial está estruturada de acordo com o organograma que se segue:

Figura 3 – Organograma da Divisão de Vigilância Ativa e Patrimonial



Fonte: Estrutura Organizacional da Empresa Mega Segurança Ltda

3.4 DESCRIÇÃO DOS CARGOS DO DEPARTAMENTO DE VIGILÂNCIA ATIVA

As atribuições, responsabilidades e níveis de formação delineados para as funções constantes do Plano de Cargos e Salários da empresa Mega Segurança Ltda, são descritos de acordo com os seguintes aspectos:

a) Superintendente Região Sul

| |
|---|
| SUMÁRIO |
| - Gerenciar os resultados de toda a Região Sul e Sudeste |
| ATRIBUIÇÕES E RESPONSABILIDADES |
| <ul style="list-style-type: none"> - Administrar vendas em âmbito nacional. - acompanhar todo o desenvolvimento de resultados na área de logística de valores e vigilância ativa. - Administrar contratos comerciais de ambas as áreas da organização. - Coordenar orçamentos anuais. - Elaborar estratégias de vendas para fins de obtenção de lucro. - Promover a nível nacional a marca da organização. - dimensionar resultados da região Sul e Sudeste. |
| FORMAÇÃO |
| <p>Escolaridade exigida: Curso Superior em Administração ou áreas afins</p> <p>Treinamentos necessários:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Liderança - Relação Interpessoal <p>Gerenciamento e trabalho em equipe</p> <p>Experiência exigida: 06 meses em gestão</p> |
| HABILIDADES |
| <p>Foco em resultados</p> <p>Catalisação de mudanças</p> <p>Capacidade de resolver problemas</p> <p>Habilidade Gerencial</p> <p>Assertividade</p> <p>Tomada de decisão</p> |

b) Departamento de RH

- Este departamento integra a empresa de forma global, no entanto compõem o organograma do Departamento de Vigilância Ativa, pois as diretrizes relacionadas com a gestão de pessoal são orientadas por este.

c) Gerente Operacional de Vigilância Ativa

| |
|---|
| SUMÁRIO |
| Coordenar as equipes operacionais visando a eficácia na gestão, o atendimento e satisfação dos clientes. |
| ATRIBUIÇÕES E RESPONSABILIDADES |
| <ul style="list-style-type: none"> - Representar a organização frente aos clientes em assuntos pertinentes à área operacional. - Cumprir os objetivos e metas definidos pela Diretoria de Operações/Gerência Regional em relação aos indicadores operacionais e de atendimento aos clientes. - Identificar desvios relativos aos processos operacionais que possam impactar na efetividade, rentabilidade ou custos, otimizando os recursos disponíveis. - Dimensionar, capacitar, avaliar, desenvolver e apoiar continuamente a equipe operacional. - Adequar as demandas do setor operacional à realidade vivenciada pelo cliente, identificando o impacto das variações nos resultados apurados e tomando decisões para minimizar efeitos indesejáveis. - Analisar as demandas indicando soluções no nível operacional agrupando as informações. |
| FORMAÇÃO |
| Escolaridade exigida: Curso Superior em Administração ou áreas afins Treinamentos necessários: Liderança, relação interpessoal, trabalho em equipe Experiência exigida: 06 meses em gestão. |
| HABILIDADES |
| Visão Estratégica Liderança Alinhamento com a organização Catalisação de mudanças Desenvolvimento de pessoas. Flexibilidade Foco em resultados Capacidade de resolver problemas |

d) Executivos Comerciais

| |
|--|
| SUMÁRIO |
| - Prospectar, atrair e fidelizar clientes, gerando negócios rentáveis, garantindo a perenidade das relações comerciais dentro dos padrões de excelência em qualidade estabelecidos pela Mega Segurança Ltda. |
| ATRIBUIÇÕES E RESPONSABILIDADES |
| <ul style="list-style-type: none"> - Prospectar e analisar novos negócios no âmbito da Regional ou através de solicitação corporativa, identificando oportunidades, avaliando particularidades, oferecendo alternativas e promovendo ações que estimulem a demanda pelos serviços da empresa. - Utilizar os sistemas de custeio e precificação disponíveis, bem como gerar as propostas comerciais, conforme premissas definidas pela Diretoria comercial, objetivando atingir as metas, margens e resultados de vendas anuais. - Fidelizar os clientes de sua carteira, minimizando as baixas de faturamento ou perdas de contratos. - Negociar com os clientes possíveis alterações de escopo, implementação de equipamentos/materiais, ou mudanças que possam comprometer a qualidade do serviço, a imagem da Mega Segurança ou a rentabilidade do contrato. - Negociar reajustes contratuais e realinhar as margens de clientes abaixo da rentabilidade mínima definida em orçamento, de forma a manter o contrato rentável. - Avaliar as solicitações de escopo em vigilância patrimonial, escolta de cargas ou VIP ou sistemas eletrônicos de segurança de cada cliente através da análise crítica registrando em formulário próprio, providenciando a aprovação das propostas. - Tratar as não conformidades e possíveis não conformidades, eventualmente detectadas no âmbito de atuação, bem como promover ações corretivas e/ou preventivas decorrentes. - Identificar demandas nascidas na estrutura de segurança, conforme escopo verificado durante as visitas técnicas, propondo alterações que resultem em economia de custo e melhoria do processo, sobretudo pela aplicação ou implantação de recursos de segurança eletrônica. |
| FORMAÇÃO |
| Escolaridade exigida: Curso Superior com especialidade em Engenharia de Segurança Treinamentos necessários: Curso de CIPA, Curso de Primeiros Socorros Experiência exigida: 06 (seis) meses |
| HABILIDADES |
| <ul style="list-style-type: none"> - Assertividade - Capacidade de resolver problemas <ul style="list-style-type: none"> - Foco em resultados - Habilidade Técnica - Liderança - Raciocínio Interpessoal - Trabalho em equipe |

e) Controller

| |
|---|
| SUMÁRIO |
| - Analisar os resultados financeiros, propondo soluções viáveis de melhorias, através de levantamento e monitoramento dos dados como custos, investimentos e orçamentos. |
| ATRIBUIÇÕES E RESPONSABILIDADES |
| <ul style="list-style-type: none"> - Reclassificar despesas e receitas. - avaliar lançamentos contábeis visando conferir as classificações / despesas conforme o centro de custo correto. - Acompanhar alterações CCT visando repasse integral dos custos aos clientes. - Atualizar projeções do resultado real trimestralmente. - Validar semanalmente contratos comerciais perdidos/fechados conforme diretriz da organização. - Auditar e conferir o faturamento. - Avaliar investimentos e verificação de rentabilidade e faturamento dos contratos visando aquisições de equipamentos. - Dar suporte à gerência. - Controlar gastos de frota visando diminuição de custos. - Estudar viabilidade econômica financeira para fins de maior rentabilidade. - Implantar manutenção de sistemas de controles comerciais e de gestão de negócio. - Validar planilha de custos/OS visando verificação das margens de contratos definidas pela organização. - Desenvolver um orçamento anual. |
| FORMAÇÃO |
| <p>Escolaridade exigida: Curso Superior em Economia, Contábeis ou Administração Treinamentos necessários: Implantação de Softwares de Gestão Experiência exigida: 06 (seis) meses</p> |
| HABILIDADES |
| <ul style="list-style-type: none"> - Busca de informações - Alinhamento com a organização <ul style="list-style-type: none"> - Catalisação de mudanças <ul style="list-style-type: none"> - Influência - Foco em resultado - Capacidade Analítica e Síntese <ul style="list-style-type: none"> - Visão estratégica |

f) Coordenador de Mão de Obra

| |
|---|
| SUMÁRIO |
| - Atuar no planejamento, análise e cumprimento de processos da área de programação da vigilância ativa. |
| ATRIBUIÇÕES E RESPONSABILIDADES |
| <ul style="list-style-type: none"> - Zelar e manter o perfeito funcionamento de operação do serviço, no âmbito da mão de obra. - Representar a empresa junto aos clientes internos e externos em assuntos pertinentes à área de mão de obra de vigilância ativa. - Cumprir as metas e os objetivos definidos. - Identificar desvios relativos aos processos de mão de obra que possam impactar na eficiência, rentabilidade ou custos. - Garantir total sinergia entre os departamentos internos da empresa. - Acompanhar as atividades da programação, para garantir o total cumprimento das mesmas. - Analisar indicadores operativos, para elaboração de estudos e planos de ação, visando melhoras no resultado operativo. |
| FORMAÇÃO |
| <p>Escolaridade exigida: Superior incompleto Escolaridade desejada: Curso superior completo Treinamentos necessários: Não aplicável Experiência exigida: 1 ano Experiência desejável: 2 anos</p> |
| HABILIDADES |
| <ul style="list-style-type: none"> - Iniciativa - Relação Interpessoal - Trabalho em equipe - Busca de informações - Habilidade técnica - Realização |

g) Programador de Mão de Obra -1

| |
|--|
| SUMÁRIO |
| - Executar sob orientação atividades relacionadas ao planejamento, análise e no controle de mão de obra dos funcionários da área de vigilância ativa. |
| ATRIBUIÇÕES E RESPONSABILIDADES |
| <ul style="list-style-type: none"> - Dimensionar os recursos humanos e materiais necessários para atendimento da demanda controlada. - Efetuar toda a cobertura e extensões de horas que se fizerem necessários nos postos de trabalho. - Controlar o serviço fixo e extra, assegurando o total controle de mão de obra, visando a otimização dos custos. - Abastecer os sistemas operacionais com toda a informação real existente nos postos de trabalho. - Controlar os funcionários, tais como horas, dias trabalhados, absenteísmos, alocações, vencimentos e conduta dos mesmos. - Controlar equipamentos (implantações, manutenções, remanejamentos e desativações). - Controlar uniformes (entregas, trocas, devoluções, extravios) - Controlar documentos (atestados, convocações, avisos, contracheques e solicitações) - Acompanhar o diário das movimentações realizadas à mão de obra, bem como o cumprimento dos processos relacionadas à área. |
| FORMAÇÃO |
| Escolaridade exigida: Superior incompleto Escolaridade desejada: Curso superior Treinamentos necessários: Não aplicável Experiência exigida: 6 meses Experiência desejável: 1 ano |
| HABILIDADES |
| <ul style="list-style-type: none"> - Iniciativa - Relação Interpessoal - Trabalho em equipe - Busca de informações - Habilidade técnica - Realização |

h) Programador de Mão de Obra -2

| |
|--|
| SUMÁRIO |
| - Executar sob orientação atividades relacionadas ao planejamento, análise e no controle de mão de obra dos funcionários da área de vigilância ativa. |
| ATRIBUIÇÕES E RESPONSABILIDADES |
| <ul style="list-style-type: none"> - Efetuar toda a cobertura e extensões de horas que se fizerem necessários nos postos de trabalho. - Controlar o serviço fixo e extra, assegurando o total controle de mão de obra, visando a otimização dos custos. - Abastecer os sistemas operacionais com toda a informação real existente nos postos de trabalho. - Controlar os funcionários, tais como horas, dias trabalhados, absenteísmos, alocações, vencimentos e conduta dos mesmos. - Controlar equipamentos (implantações, manutenções, remanejamentos e desativações). - Controlar uniformes (entregas, trocas, devoluções, extravios) - Controlar documentos (atestados, convocações, avisos, contracheques e solicitações) |
| FORMAÇÃO |
| <p>Escolaridade exigida: Superior incompleto Escolaridade desejada: Curso superior Treinamentos necessários: Não aplicável Experiência exigida: 6 meses Experiência desejável: 1 ano</p> |
| HABILIDADES |
| <ul style="list-style-type: none"> - Iniciativa - Relação Interpessoal - Trabalho em equipe - Busca de informações - Habilidade técnica - Realização |

i) Auxiliar de Programador

| |
|--|
| SUMÁRIO |
| - Auxiliar a programação da mão de obra, executando as atividades sob a orientação da mesma. |
| ATRIBUIÇÕES E RESPONSABILIDADES |
| <ul style="list-style-type: none"> - Realizar a confirmação diária dos postos de trabalho. - Garantir a cobertura diária de todos os postos de trabalho. - Obter total controle do quadro de reservas, direcionando os mesmos para as coberturas que forem necessárias. - Controlar as entregas, retiradas e conferências do ponto de cada funcionário. - Garantir um fluxo seguro de despacho de documentos. |
| FORMAÇÃO |
| <p>Escolaridade exigida: 2º grau completo Escolaridade desejada: Curso Superior Treinamentos necessários: Não aplicável Experiência exigida: 6 meses Experiência desejável: 1 ano</p> |
| HABILIDADES |
| <ul style="list-style-type: none"> - Iniciativa - Relação Interpessoal - Trabalho em equipe - Busca de informações - Habilidade técnica - Realização |

j) Inspetores

| |
|--|
| SUMÁRIO |
| - Controlar o turno de trabalho e ser responsável pela assistência prestada ao Inspetor Chefe de Equipe, contribuindo para vigilância e proteção de bens móveis e imóveis, assim como a proteção das pessoas que se encontram nos mesmos. |
| ATRIBUIÇÕES E RESPONSABILIDADES |
| <ul style="list-style-type: none"> - Atuar ostensivamente de forma a promover a segurança das pessoas e instalações e materiais, conforme estabelecido entre o contratante e a empresa Mega Segurança Ltda, inibindo e coibindo ações prejudiciais aos interesses do cliente, sejam criminosas ou não, obedecendo as prescrições legais. - Cumprir a legislação vigente com relação aos registros para exercício da função e atualização da CNV. - Garantir a segurança e a satisfação do cliente, conforme normas e procedimentos estabelecidos entre a contratante e a Mega Segurança. - Responsabilizar-se pela custódia do material a seu cargo (armas, documentação e material do posto) - Identificar e controlar o acesso de pessoas e veículos às instalações do cliente, não retendo documentação. - Elaborar relatório de seu turno/posto de trabalho conforme padrões estabelecidos pela empresa. |
| FORMAÇÃO |
| <p>Escolaridade exigida: 1º grau completo Escolaridade desejada: 2º Grau completo Treinamentos necessários: Curso de Formação de Vigilante Experiência exigida: Não aplicável.</p> |
| HABILIDADES |
| <ul style="list-style-type: none"> - Alinhamento com a organização <ul style="list-style-type: none"> - Busca de informações - Relação interpessoal - Boa percepção visual e auditiva - Boa comunicação oral e escrita <ul style="list-style-type: none"> - Habilidade técnica - Rapidez de ação - Cordialidade |

l) Vigilante Patrimonial

| |
|---|
| SUMÁRIO |
| - Realizar a vigilância e proteção de bens móveis e imóveis, assim como a proteção das pessoas que se encontram nos locais. |
| ATRIBUIÇÕES E RESPONSABILIDADES |
| <ul style="list-style-type: none"> - Visualizar de área, garantindo a segurança do local mantendo a atenção quanto à movimentação de pessoas e veículos. - Efetuar ações preventivas para manter a segurança do posto. - Realizar vistorias dentro do perímetro do posto. - Manter em dia e regularizados documentos e exames necessários para o desempenho de suas funções. - Manter postura firme, porém cortês em relação aos clientes e seus funcionários. - Fornecer todo tipo de informação e auxílio solicitado por seu superior imediato. - Atuar ostensivamente de forma a promover a segurança das pessoas, instalações e materiais, inibindo e coibindo ações prejudiciais aos interesses do cliente, sejam criminosos ou não, obedecendo às prescrições legais. - Cumprir as determinações e procedimentos estabelecidos para seu posto de serviço. |
| FORMAÇÃO |
| <p>Escolaridade exigida: 4ª Série Treinamentos necessários: Curso de Formação de Vigilante Experiência exigida: Não necessária Escolaridade desejável: 2º Grau Completo</p> |
| HABILIDADES |
| <ul style="list-style-type: none"> - Capacidade de resolver problemas <ul style="list-style-type: none"> - Iniciativa - Relação Interpessoal - Trabalho em equipe - Boa percepção visual e auditiva <ul style="list-style-type: none"> - Rapidez de reação - Cordialidade - Atenção |

m) Vigilante de Escolta Armada

| |
|---|
| SUMÁRIO |
| - Escortar e proteger o transporte de cargas e valores, promovendo a segurança dos valores transportados e dos membros da equipe, inibindo e coibindo ações criminosas. |
| ATRIBUIÇÕES E RESPONSABILIDADES |
| <ul style="list-style-type: none"> - Atuar em equipe, promovendo a segurança dos valores transportados e dos integrantes das equipes, inibindo e coibindo as ações criminosas direcionadas para a apropriação dos valores da empresa. - Cumprir, rigorosamente, as normas e procedimentos estabelecidos para a atividade. - Atuar de forma a garantir a eficiência e eficácia no transporte de valores. - Tomar conhecimento do itinerário (rota a ser seguida), pontos críticos e pontos de apoio. |
| FORMAÇÃO |
| <p>Escolaridade exigida: 4ª Série Treinamentos necessários: Curso de Formação de Vigilante Experiência exigida: Não necessária Escolaridade desejável: 2º Grau Completo</p> |
| HABILIDADES |
| <ul style="list-style-type: none"> - Capacidade de resolver problemas <ul style="list-style-type: none"> - Iniciativa - Relação Interpessoal - Trabalho em equipe - Boa percepção visual e auditiva - Boa comunicação oral e escrita <ul style="list-style-type: none"> - Rapidez de reação - Cordialidade - Atenção |

n) Vigilante de Segurança Pessoal Privada

| |
|--|
| SUMÁRIO |
| - Escortar e proteger o deslocamento de pessoas, promovendo a segurança individual e dos membros de uma equipe, inibindo e coibindo ações criminosas. |
| ATRIBUIÇÕES E RESPONSABILIDADES |
| <ul style="list-style-type: none"> - Atuar em equipe, promovendo a segurança da pessoas e dos valores transportados pelas mesmas, pelos integrantes de equipes, inibindo e coibindo as ações criminosas direcionadas para a agressão ou a apropriação dos valores dos mesmos. - Cumprir, rigorosamente, as normas e procedimentos estabelecidos para a atividade. - Atuar de forma a garantir a eficiência e eficácia nos procedimentos relativos com a segurança pessoal. - Tomar conhecimento do itinerário (rota a ser seguida), pontos críticos e pontos de apoio. |
| FORMAÇÃO |
| <p>Escolaridade exigida: 4ª Série</p> <p>Treinamentos necessários: Curso de Formação de Segurança e Defesa Pessoal</p> <p>Experiência exigida: Não necessária</p> <p>Escolaridade desejável: 2º Grau Completo</p> |
| HABILIDADES |
| <ul style="list-style-type: none"> - Capacidade de resolver problemas <ul style="list-style-type: none"> - Iniciativa - Relação Interpessoal - Trabalho em equipe - Boa percepção visual e auditiva - Boa comunicação oral e escrita <ul style="list-style-type: none"> - Rapidez de reação - Cordialidade - Atenção |

o) Porteiros

| |
|---|
| SUMÁRIO |
| - Controlar a entrada e saída de veículos, pessoas, materiais e equipamentos de acordo com os procedimentos da empresa. |
| ATRIBUIÇÕES E RESPONSABILIDADES |
| <ul style="list-style-type: none"> - Tomar conhecimento das orientações e procedimentos dos seus postos de trabalho. - Controlar a entrada de pessoas e veículos e seus ocupantes, identificando-os e solicitando autorização para ingresso nas dependências da empresa. - Anotar em formulário próprio os dados referentes à identificação de pessoas, veículos, materiais, equipamentos, mantendo-os sob sua guarda para posteriores consultas. - Orientar visitantes, clientes, fornecedores, prestadores de serviço e demais pessoas, mantendo contatos com as unidades envolvidas, indicando os caminhos para os locais desejados pelos mesmos. - Informar ao superior imediato as anormalidades ocorridas durante o seu período de trabalho. - Zelar pela conservação e limpeza de seu local de trabalho, observando as normas de higiene e segurança. - Zelar pelo patrimônio da empresa. |
| FORMAÇÃO |
| Escolaridade exigida: 1º grau completo Treinamentos necessários: Não aplicável Experiência exigida: Não aplicável. |
| HABILIDADES |
| <ul style="list-style-type: none"> - Facilidade de adaptação <li style="padding-left: 20px;">- Flexibilidade <li style="padding-left: 20px;">- Relação interpessoal <li style="padding-left: 20px;">- Trabalho em equipe |

p) Recepcionista Bilíngüe

| |
|--|
| SUMÁRIO |
| - Recepcionar e prestar serviços de apoio a clientes e visitantes, seja em idioma português ou estrangeiro. Prestar atendimento telefônico e fornecer informações em escritórios, consultórios, marcar entrevistas ou consultas e receber clientes ou visitantes. |
| ATRIBUIÇÕES E RESPONSABILIDADES |
| <ul style="list-style-type: none"> - Recepcionar, identificar e orientar visitantes, prestando informações e encaminhando-os às áreas e/ou serviços procuradas. - Preencher ficha de controle de visitas, anotando os dados necessários, tais como: nome, identidade, hora de entrada e saída, local e pessoa procurada, bem como entregar o crachá de identificação e solicitar sua devolução após a saída do visitante. - Efetuar chamadas telefônicas, manipulando aparelhos ou externos de modo a prestar informações sobre as visitas que se encontram na recepção para a área desejada. |
| FORMAÇÃO |
| <p>Escolaridade exigida: ensino médio completo ou equivalente</p> <p>Treinamentos necessários: língua estrangeira fluente (a definir de acordo com a solicitação do cliente)</p> <p>Experiência exigida: 6 meses na função</p> |
| HABILIDADES |
| <ul style="list-style-type: none"> - Capacidade de resolver problemas <li style="padding-left: 20px;">- Flexibilidade - Facilidade para relacionar-se com diferentes níveis <li style="padding-left: 20px;">- Relação interpessoal <li style="padding-left: 20px;">- Trabalho em equipe |

q) Recepcionista

| |
|--|
| SUMÁRIO |
| - Recepcionar, identificar e orientar visitantes, encaminhando-os às diversas áreas da empresa. |
| ATRIBUIÇÕES E RESPONSABILIDADES |
| <ul style="list-style-type: none"> - Recepcionar, identificar e orientar visitantes, prestando informações e encaminhando-os às áreas e/ou pessoas procuradas. - Preencher a ficha de controle de visitas, anotando os dados necessários, tais como: nome, identidade, hora de entrada e saída, local e pessoa procurada, bem como entregar o crachá de identificação e solicitar sua devolução após saída do visitante. - Efetuar chamadas telefônicas, manipulando aparelhos internos e externos de modo a prestar informações, sobre as visitas que se encontram na recepção para a área desejada. |
| FORMAÇÃO |
| <p>Escolaridade exigida: 2º grau completo</p> <p>Treinamentos necessários: Domínio de aplicativos básicos de microinformática</p> <p>Experiência exigida: 06 meses</p> |
| HABILIDADES |
| <ul style="list-style-type: none"> - Capacidade de resolver problemas <ul style="list-style-type: none"> - Flexibilidade - Iniciativa - Relação Interpessoal - Trabalho em equipe |

r) Controlador de Acesso

| |
|---|
| SUMÁRIO |
| - Controlar a entrada e saída de veículos, pessoas, materiais e equipamentos de acordo com os procedimentos da empresa. |
| ATRIBUIÇÕES E RESPONSABILIDADES |
| <ul style="list-style-type: none"> - Tomar conhecimento das orientações e procedimentos dos seus postos de trabalho. - Controlar a entrada de pessoas e veículos e seus ocupantes, identificando-os e solicitando autorização para ingresso nas dependências da empresa. - Informar ao superior imediato as anormalidades ocorridas durante o seu período de trabalho. - Zelar pela conservação e limpeza de seu local de trabalho, observando as normas de higiene e segurança. - Zelar pelo patrimônio da empresa. |
| FORMAÇÃO |
| Escolaridade exigida: 1º grau completo Treinamentos necessários: Não aplicável Experiência exigida: Não aplicável. |
| HABILIDADES |
| <ul style="list-style-type: none"> - Facilidade de adaptação <li style="padding-left: 20px;">- Flexibilidade <li style="padding-left: 20px;">- Relação interpessoal <li style="padding-left: 20px;">- Trabalho em equipe |

3.5 DIAGNÓSTICO DO SISTEMA DE REMUNERAÇÃO DA EMPRESA MEGA SEGURANÇA LTDA.

O modelo atual de remuneração praticado pela empresa de segurança Mega Segurança Ltda é composto de um salário total com base no desempenho no trabalho normativo, orientado por meio da ficha de descrição de cargos mais a remuneração devida pelo período de férias. Associada ao salário total a empresa Mega Segurança oferece uma gama de benefícios, os quais são operacionalizados da seguinte forma:

a) Alimentação

É oferecido aos colaboradores os benefícios alimentação, refeição ou cesta básica, visando garantir melhores condições alimentares, gerando saúde e bem estar aos nossos colaboradores.

A participação do funcionário no custo deste benefício é limitada em até 20%, conforme estabelece a legislação do PAT - Programa de Alimentação do Trabalhador, e está definida em cada Convenção Coletiva de Trabalho. Para os colaboradores que trabalham em postos externos dos nossos clientes, o benefício alimentação poderá ser fornecido através dos refeitórios dos clientes que possuem este recurso. O benefício alimentação é fornecido através de crédito em cartões, podendo ser do tipo Alimentação, Refeição ou Cesta Básica.

b) Vale Transporte

A utilização do Vale Transporte visa fornecer ao profissional, condições de ir e voltar do trabalho, de acordo com as determinações da legislação trabalhista. O funcionário deverá atualizar a declaração para uso deste benefício sempre que ocorrer alteração de percurso.

O fornecimento do Vale Transporte é obrigatório para todos os funcionários que utilizam o transporte público coletivo, para se deslocar de sua residência para o emprego e vice-versa. Mesmo quando o funcionário não optar pelo Vale Transporte, por utilizar meio de transporte próprio, este deve preencher o formulário de opção do benefício, assinalando a sua não opção. Para ter direito ao benefício, o funcionário deverá fazer a sua opção no momento da admissão, ou quando passar a fazer uso do transporte público coletivo, através do preenchimento do formulário de Opção de Vale Transporte. Conforme determinação legal, o optante pelo Vale Transporte terá desconto de até 6% do salário base.

c) Assistência Médica

A empresa Mega Segurança Ltda oferece planos de saúde com o objetivo de proporcionar segurança e bem estar no atendimento e tratamento das questões de saúde. Os planos de Saúde oferecidos pela empresa possuem as coberturas exigidas pela ANS – Agência Nacional de Saúde Suplementar. Do mesmo modo a empresa Mega Segurança Ltda oferece a assistência médica a todos os seus funcionários. Além destes, podem ser incluídos no plano de saúde também os dependentes legais do colaborador, tais como:

- Marido, esposa, companheiro(a), mediante declaração de união estável, filhos/enteados solteiros de até 21 anos, ou 24 anos se universitário mediante comprovação e filhos permanentemente inválidos, sem limite de idade, mediante comprovação.

O custo do referido plano prevê a participação do colaborador e os parâmetros são definidos em cada Convenção Coletiva de Trabalho. Não havendo a previsão de plano de saúde na Convenção Coletiva de Trabalho a empresa Mega Segurança Ltda manterá convênios com planos de saúde, com custos acessíveis e inferiores aos preços de mercado. Os valores serão descontados integralmente do colaborador em Folha de Pagamento.

d) Assistência Odontológica

A empresa Mega Segurança Ltda mantém convênio de Assistência Odontológica com custos reduzidos para o colaborador, o qual pode incluir no Plano Odontológico dependentes diretos, como: marido, esposa, companheiro(a), mediante declaração de união estável, filhos/enteados solteiros de até 21 anos, ou 24 anos se universitário mediante comprovação e filhos permanentemente inválidos, sem limite de idade, mediante comprovação.

Este plano proporciona a cobertura de diversos procedimentos odontológicos em rede credenciada, para utilização pelo colaborador sempre que precisar. O Plano de Assistência Odontológica cobre os seguintes procedimentos: consultas, exames, radiologia, restaurações, tratamento de gengiva, tratamento de canal, extrações, entre outros conforme previsto pela ANS – Agência Nacional de Saúde Suplementar.

e) Seguro de Vida

O benefício Seguro de Vida visa proporcionar apoio financeiro para os familiares na falta ou invalidez do colaborador. São incluídos no Seguro de Vida em Grupo todos os

funcionários da empresa Mega Segurança Ltda. A inclusão é automática no momento da admissão, por meio do preenchimento do formulário dos Beneficiários.

f) Kit Escolar

A empresa Mega Segurança Ltda, disponibiliza, no início de cada ano, aos filhos dos colaboradores com idade escolar de 6 a 9 anos, um kit escolar. Com este KIT a organização através da de sua Fundação Cultural busca incentivar a educação desde o início do ciclo educacional dos filhos dos seus funcionários.

g) Assistência Funeral

É um benefício que a empresa Mega Segurança Ltda oferece para seus funcionários e familiares, e visa o apoio nas horas difíceis e incertas. A cobertura do plano é para o funcionário e seus dependentes (esposa e filhos).

h) Kit Maternidade

Este benefício é um presente da empresa Mega Segurança Ltda para os filhos dos colaboradores. O KIT maternidade possui todos os itens essenciais para utilização nos primeiros meses de vida do bebê. O Kit Maternidade deve ser requerido a partir do sexto mês de gestação até o segundo mês de vida do bebê. A entrega acontecerá em até 30 dias após o recebimento da solicitação.

h) Cesta De Natal

Com o objetivo de participar da Ceia Natalina de seus colaboradores e familiares, a empresa Mega Segurança, anualmente, presenteia os funcionários com uma cesta de Natal composta com diversos produtos. A entrega é feita em todos os meses de dezembro.

Por meio da análise das fichas de descrição dos cargos que compõem o organograma do Departamento de Vigilância Ativa da empresa Mega Segurança Ltda e, da exposição dos diversos benefícios oferecidos pela organização, como componentes do seu sistema de remuneração, observa-se que a empresa tem suas atividades norteadas pela legislação trabalhista em vigor e pelos acordos realizados na Convenção Coletiva de Trabalho, não

havendo um alinhamento estratégico entre o planejamento estratégico da empresa e o desempenho dos diferentes setores.

Os cargos do Departamento de Vigilância Ativa da empresa, face a característica da atividade de segurança, exigem como principais requisitos iniciativa, trabalho em equipe e relação interpessoal. O nível de formação definido para os mesmos varia entre o ensino fundamental e o ensino médio, não sendo exigida, em alguns casos, experiência, pois a empresa oferece capacitação profissional.

De modo específico somente o cargo de Executivos Comerciais, que prevê como atribuição prospectar, atrair e fidelizar clientes, gerando negócios rentáveis, garantindo a perenidade das relações comerciais dentro dos padrões de excelência em qualidade estabelecidos pela Mega Segurança Ltda, possui a possibilidade de gerar receitas diretas para aumentar o desempenho financeiro da empresa.

No entanto, mesmo tendo como visão de futuro, “ser reconhecida como uma organização de classe mundial, referência pela excelência das soluções de segurança oferecidas”, a empresa Mega Segurança não adota nenhum modelo de remuneração variável, que contemple e estimule o desempenho individual ou coletivo das equipes que compõem os departamentos da mesma, onde se insere o de Departamento de Vigilância Ativa.

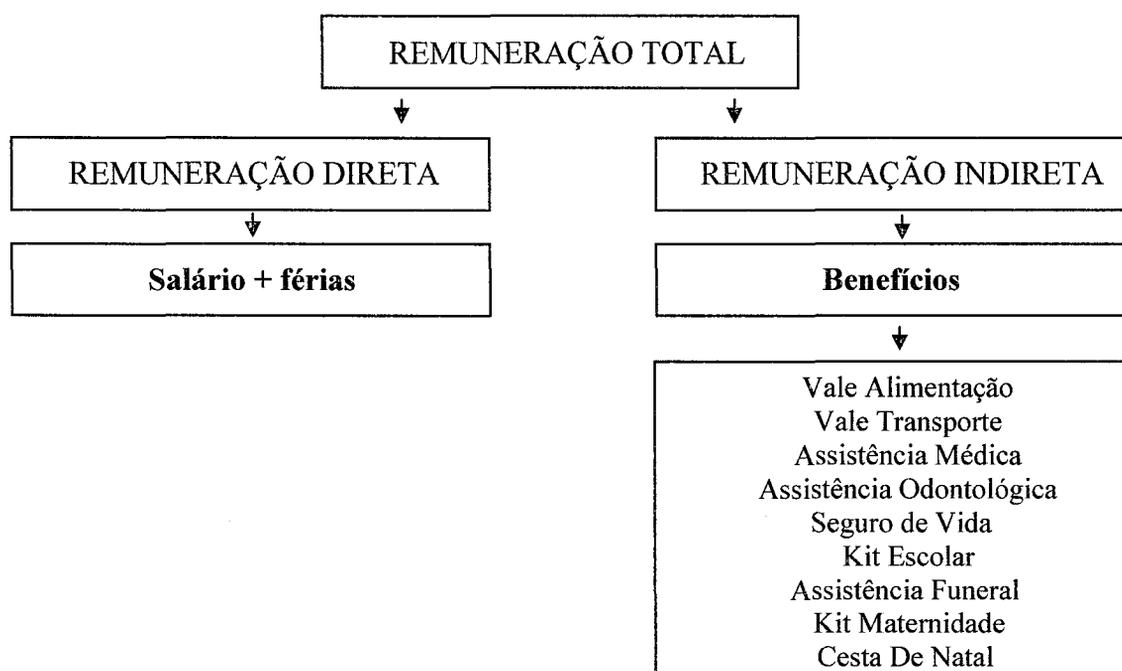
Face a essa realidade, o capítulo seguinte aborda a questão e apresenta uma proposta de remuneração estratégica para a empresa Mega Segurança Ltda, tendo como foco para o planejamento as características e a estrutura do Departamento de Vigilância Ativa, o qual servirá de base para a implantação do modelo no restante da organização.

3.6 PROPOSTA DO NOVO MODELO DE REMUNERAÇÃO

A proposta de um novo modelo de remuneração, para adoção pela empresa Mega Segurança Ltda, tem como ponto de partida uma discussão acerca dos conceitos de salário e remuneração e do resultado da análise do atual modelo praticado pela mesma e dos aspectos que o compõem, temas abordados anteriormente.

Como síntese da análise do capítulo anterior, o modelo de remuneração atual praticado na organização em estudo é representado da seguinte forma:

Figura 4 – Organograma do Sistema de Remuneração Vigente



Fonte - Extrato do Sistema de Remuneração da empresa Mega Segurança Ltda

A empresa Mega Segurança Ltda tem, estabelecida como visão de futuro do seu planejamento estratégico organizacional, “Ser reconhecida como uma organização de classe mundial, referência pela excelência das soluções de segurança oferecidas”.

Com o objetivo de atingir essa visão de futuro foram definidos os objetivos estratégicos organizacionais, as estratégias e as metas, gerenciados por meio de um sistema de medição corporativo. Um dos objetivos estabelecidos é manter a liderança de mercado.

Para a busca desse objetivo, foram definidas as seguintes estratégias:

- Prospecção e atração de novos clientes com a geração de negócios rentáveis.
- Fidelização de clientes em contratos já finalizados com a manutenção de negócios rentáveis.

- Busca pela excelência nas soluções de segurança oferecidas visando garantir a satisfação dos clientes e a perenidade das relações comerciais.

A oportunidade de melhoria visualizada para o modelo de remuneração praticado atualmente pela empresa Mega Segurança Ltda, diz respeito à inclusão em seu modelo de remuneração de uma terceira faixa – a remuneração variável, ancorada na Participação dos Lucros e Resultados (PLR).

A opção pela PLR justifica-se pelo fato de ser um modelo que vem sendo adotado pela grande maioria das empresas, tem sua regulamentação por meio da Lei 10.101 de 23/11/2000, é isenta de encargos trabalhistas, contribui para tornar a gestão de pessoas num modelo de gestão participativa, pois a negociação dos índices da PLR é realizada com a participação de representantes dos funcionários, membros do Sindicato da Categoria e integrantes da diretoria da empresa.

A adoção do modelo de PLR é defendida por diferentes autores que abordam a temática da gestão de pessoas, pois argumentam que com esse instrumento há uma aproximação da administração com os colaboradores na trajetória em busca de objetivos comuns.

Superti e Oliveira afirmam:

A proposta da participação nos lucros e resultados das empresas pelos funcionários é parte integrante de um modelo administrativo conhecido por Administração Participativa. Este modelo busca integrar os funcionários da empresa com a sua administração, permitindo-lhes tomar parte das decisões e da organização do processo produtivo e como recompensa participar financeiramente dos seus lucros e resultados. (2011, p. 1)

Chiavenatto apud Superti e Oliveira coloca que:

No desempenho de suas funções, o setor de Recursos Humanos administra políticas de desenvolvimento do capital humano, dentre elas podemos ressaltar a política de manutenção de recursos humanos, que envolve o estabelecimento de critérios de remuneração direta dos participantes, tendo-se em vista a avaliação do cargo e os salários no mercado de trabalho, observando a posição da organização frente a essas duas variáveis. Envolve também a elaboração de mecanismos e critérios de remuneração indireta dos participantes, considerando os programas de benefícios sociais mais adequados à diversidade de necessidades existentes no universo de cargos da organização, e levando em conta a posição da organização frente às práticas do mercado de trabalho. E, além disso, a manutenção da força de trabalho motivada, de moral elevado, participativa e produtiva dentro de um clima organizacional adequado. (2011, p. 2)

Ainda de acordo com Superti e Oliveira “a PLR faz parte desse conjunto de ações que compõem a política de manutenção dos recursos humanos e destaca-se como uma ferramenta

importante de remuneração variável e motivação”. (2011 p. 2)

A PLR é um mecanismo complexo de aplicação, e definição dos valores a serem pagos aos colaboradores a título de participação nos lucros e resultados, vem do resultado da interligação de vários indicadores, entre eles o comportamento do lucro, a rentabilidade e a evolução do desempenho dos colaboradores. A PLR sofre influência dos resultados da produtividade e pela performance da organização com relação ao seu lucro.

O pagamento pode ser realizado de formas distintas, no entanto conforme Tuma apud Superti e Oliveira o mais utilizado “é o pagamento imediato em dinheiro assim que realizada a apuração dos indicadores que definem o valor da participação”.(2011, p, 7)

Ele pode ser configurado como obrigatório ou facultativo. Quando facultativo, sua definição fica a critério do empregador e dos parâmetros acordados com os trabalhadores. De acordo com Pontes apud Superti e Oliveira: “a participação facultativa é aquela em que o direito do empregado de participar nos resultados ou lucros da empresa nasce do contrato de trabalho ou convenção coletiva que pode ser firmado ou não. A participação obrigatória é quando ocorre por determinação da lei.” (2011, p. 7)

Entre os diversos aspectos que devem ser observados para a adoção da PLR como parte integrante do sistema de remuneração, diz respeito à forma como será distribuída.

Barreto e Pádua apud Superti e Oliveira colocam que:

Dentro da empresa, a PLR pode ser distribuída de três formas: linear, proporcional ao salário e mista. A distribuição linear é a divisão do montante da provisão financeira pelo número de trabalhadores, sem distinção de cargo ou função. A divisão proporcional ao salário repassa a cada trabalhador uma parcela da participação de acordo com o salário, de modo que os trabalhadores que ganham mais ficam com a maior parte da divisão do valor nominal. A distribuição mista funde as duas formas anteriores. Uma parte da remuneração será proporcional ao salário e a outra dividida igualmente entre todos os trabalhadores. (2011, p. 7)

A adoção de um Plano de Participação nos Lucros, traz como ganho para a organização a motivação e a união dos esforços dos colaboradores em torno de uma meta comum, fazendo com que suas ações sejam de acordo com os interesses da empresa e não mais conforme seus interesses comuns.

No entanto para que sua adoção seja efetiva é necessário que sejam observados aspectos importantes como:

- A implantação de PLR necessita de uma análise jurídica trabalhista detalhada assim como o envolvimento do Sindicato da Categoria.
- Deve ter regras claras.

- Os programas de Metas, Resultados e Prazos, devem ser pactuados previamente e os índices estabelecidos devem ser factíveis.

- O instrumento de acordo deve ser arquivado no Sindicato da Categoria.

Embora a empresa Mega Segurança Ltda possua um planejamento estratégico, com definição de objetivos e estratégias definidas para o curto, médio e longo prazo, os mecanismos de incentivo para envolvimento dos colaboradores no atingimento dos índices estabelecidos para as metas, estão baseados atualmente somente na manutenção dos benefícios já implementados, com poucas alternativas de ampliação.

No que tange especificamente ao aumento da geração de receitas os cargos de Superintende da Região Sul e dos Executivos Comerciais do Departamento de Vigilância Ativa são os responsáveis diretos pela execução das duas primeiras estratégias definidas para o objetivo, pois cabe a estes a função de atuar junto ao mercado na venda e consolidação dos contratos de serviços.

Os ocupantes dos demais cargos são os responsáveis pela operacionalização das diversas tarefas que compõem os processos das soluções de segurança oferecidas.

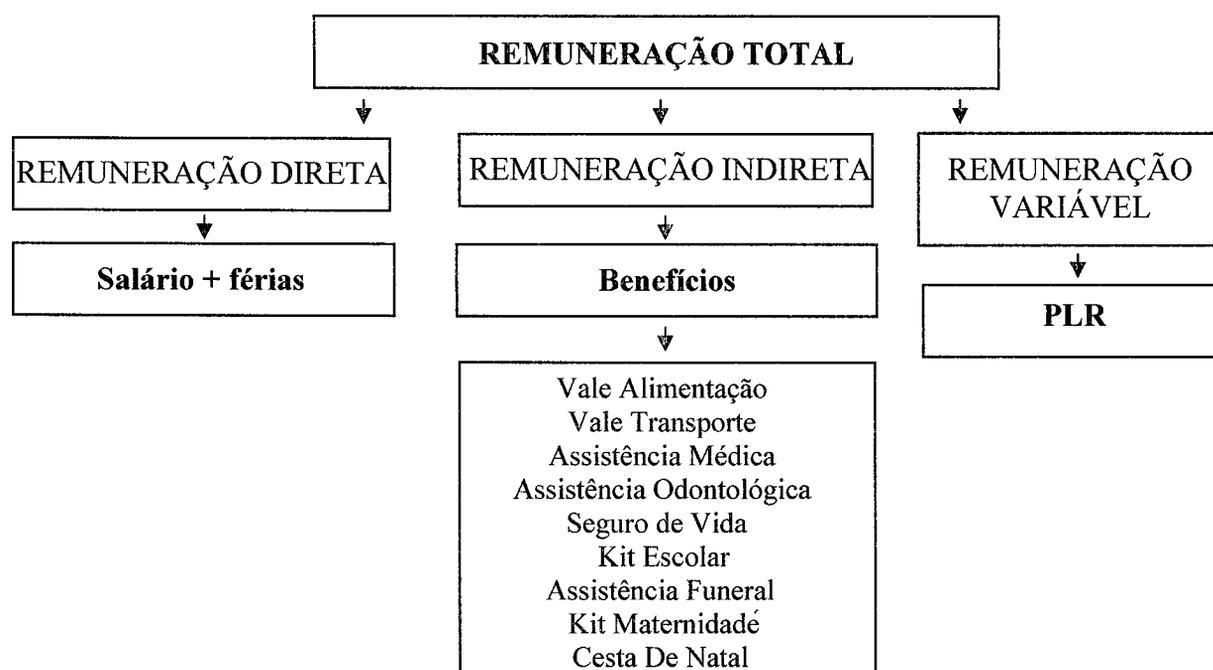
CAPÍTULO IV

4. MODELO DA REMUNERAÇÃO VARIÁVEL COM BASE EM PLR

4.1 DESCRIÇÃO

Com base nessas considerações dos capítulos anteriores o novo modelo de remuneração da empresa Mega Segurança Ltda, passaria a ser representado da forma como se segue:

Figura 5 – Proposta do novo Sistema de Remuneração



Fonte: Lays Taynan Silva Mendes

4.2 INDICADORES

4.2.1 Indicador Global

O indicador geral definido foi o Índice de Lucratividade e o mesmo terá como base o resultado da Demonstração do Resultado do Exercício (DRE). Ficou acordado que, havendo Lucro Operacional Líquido, do montante será distribuído 15% entre os funcionários. Em caso de Prejuízo Operacional Líquido não haverá distribuição de dividendos. Para fins de cálculo a DRE será composta da seguinte forma:

RECEITA BRUTA

- DEDUÇÕES
- DEVOLUÇÕES
- ABATIMENTOS
- DESCONTOS COMERCIAIS
- TRIBUTOS SOBRE VENDAS/SERVIÇOS

=

RECEITA LIQUIDA DE SERVIÇOS

- CUSTO DOS SERVIÇOS PRESTADOS

=

LUCRO BRUTO

- DESPESAS OPERACIONAIS
- DESPESAS COM VENDAS
- DESPESAS FINANCEIRAS
- DESPESAS GERAIS E ADMINISTRATIVAS
- OUTRAS DESPESAS OPERACIONAIS

=

LUCRO OPERACIONAL LÍQUIDO

4.2.2 Indicadores Específicos

Face às peculiaridades das atividades da empresa Mega Segurança os indicadores específicos definidos para a PLR são:

- a) Volume de vendas
- b) Inadimplência de clientes
- c) Satisfação dos clientes
- d) Assiduidade individual

A distribuição dos resultados será realizada de acordo com o atingimento das seguintes metas acordadas entre empresa, sindicato e colaboradores:

- Para os cargos de Superintendente Região Sul e Sudeste e Executivos Comerciais

Indicador: Volume de vendas/precisão da previsão de vendas

Meta: 95% de contratos renovados e 10% de novos contratos em relação aos já existentes.

- Para o cargo de Controller

Indicador: Inadimplência de clientes

Meta: Máximo de 2% de clientes inadimplentes

- Para todos os cargos do Departamento de Vigilância Ativa
- Índice de satisfação dos clientes

Meta: 50% dos clientes com índice de satisfação maior ou igual a 85%

- Para os cargos de Inspetores, Vigilante Patrimonial, Vigilante de Escolta Armada, Vigilante de Segurança Pessoal Privada, Porteiros, Recepcionista Bilíngüe, Recepcionista, Controlador de Acesso.

Indicador: Índice de assiduidade individual

Meta: Até 3 faltas justificadas ao ano

4.3 DISTRIBUIÇÃO DOS RESULTADOS

O valor da política de PLR terá como base de cálculo o salário vigente no último dia do período de apuração.

O sistema de pagamento adotado para cálculo do PLR é o de coeficiente de participação, tendo como parâmetro uma folha salarial.

O peso para a pontuação do desempenho será conforme descrito:

Para as metas cujos resultados superem o definido o colaborador receberá nota 4.

Para as metas cujos resultados sejam iguais aos estipulados o colaborador receberá nota 3.

Para as metas cujos resultados sejam 90% daqueles combinados o colaborador receberá nota 2.

Para as metas cujos resultados sejam inferiores a 90% daqueles combinados o colaborador receberá nota 0.

Tabela 3 – Valores ilustrativos do cálculo da PLR

| Montante de Participação = 1 folha salarial = 41.150,00 | | | | | | |
|--|----------------|-------------|-------------------------------|--|--|----------------------------------|
| Cargo | Salário | Nota | Salário x Peso | Coeficiente de Participação | Participação em unidades mone- tárias | Nº salários recebidos |
| Sup Rg Sul e sudeste | 8.300,00 | 4 | 33.200 | 0,300694190 | 9.983,04 | 1,20 |
| Executivos comerciais | 5.200,00 | 4 | 20.800 | 0,300694190 | 6.254,35 | 1,20 |
| Ger Op Vig Ativa | 3.800,00 | 4 | 15.200 | 0,300694190 | 4.570,49 | 1,20 |
| Controller | 3.800,00 | 3 | 11.400 | 0,300694190 | 3427,91 | 0,90 |
| Coord mão | | | | | | |

| | | | | | | |
|--|-----------|---|---------|-------------|---------|------|
| de obra | 2.500,00 | 3 | 7.500 | 0,300694190 | 2255,17 | 0,90 |
| Prog mão de obra -1 | 2.100,00 | 3 | 6.300 | 0,300694190 | 1894,34 | 0,90 |
| Prog mão de obra -2 | 2.100,00 | 3 | 6.300 | 0,300694190 | 1894,34 | 0,90 |
| Aux Prog | 1.800,00 | 3 | 5.400 | 0,300694190 | 1623,74 | 0,90 |
| Inspetores | 1.650,00 | 3 | 4.950 | 0,300694190 | 1488,41 | 0,90 |
| Vig Pat | 1.500,00 | 2 | 3.000 | 0,300694190 | 902,08 | 0,60 |
| Vig Esc Armada | 1.500,00 | 2 | 3.000 | 0,300694190 | 902,08 | 0,60 |
| Vig Seg Pes Priv | 1.500,00 | 2 | 3.000 | 0,300694190 | 902,08 | 0,60 |
| Porteiros Condominio | 1.100,00 | 2 | 2.200 | 0,300694190 | 661,52 | 0,60 |
| Recep Bilingue | 1.900,00 | 3 | 5.700 | 0,300694190 | 1713,95 | 0,90 |
| Recepcionista | 1.300,00 | 3 | 3.900 | 0,300694190 | 1172,70 | 0,90 |
| Controlador de Acesso | 1.100,00 | 2 | 2.200 | 0,300694190 | 661,52 | 0,60 |
| TOTAL | 41.150,00 | | 136.850 | | | |
| Coefficiente de participação = 41.150 / 136.850 = 0,300694190 | | | | | | |

4.4 DIVULGAÇÃO E COMUNICAÇÃO

A comunicação da proposta de adoção de uma política de PLR será realizada por meio das reuniões mensais programadas para o Departamento de Vigilância Ativa da empresa Mega Segurança e a divulgação do detalhamento da política ocorrerá de forma sistemática por meio do Jornal de circulação interna “O Vigilante” com periodicidade mensal e distribuição a todos os funcionários e também, por meio da página eletrônica da empresa na rede de Intranet.

4.5 ACOMPANHAMENTO DOS RESULTADOS

O responsável pelo Departamento de Vigilância Ativa, junto com a alta administração da empresa Mega Segurança Ltda, realizará o acompanhamento do objetivo global definido e dos objetivos específicos negociados e contratados de forma periódica, tendo como instrumento de Fichas de Controle específicas para o gerenciamento individual de cada indicador, alimentadas com as informações oriundas dos relatórios e demonstrativos da empresa.

Essa ação será sistemática e os resultados parciais apurados serão divulgados aos funcionários por intermédio de reuniões e também, disponibilizados na intranet da empresa Mega Segurança.

4.6 PAGAMENTO

De acordo com o acordado entre as partes a distribuição dos resultados será semestral, de acordo com os § 2º e § 4º do Art. 3º da Lei nº 10.101, de 19 de dezembro de 2000, com pagamento em dinheiro e o sistema definido é o misto, com a parte correspondente ao índice de lucro líquido apurado sendo paga igualmente a todos os colaboradores da empresa Mega Segurança no primeiro semestre e o restante distribuído de acordo com os resultados obtidos individualmente ou pela equipe nas metas estipuladas para cada indicador, ao término do segundo semestre do ano fiscal.

As metas e os indicadores apontados serão reavaliados ao término do primeiro período de apuração, ou seja, após 01 (um) semestre de vigência do mesmo, para que sejam efetuadas as devidas adequações e ajustes.

Não serão consideradas faltas (justificáveis ou não) as seguintes hipóteses:

1) Os dias em que o empregado ficar afastado pelo INSS, por motivos de acidente ou doença ocupacional e os dias de afastamento por acidente de trabalho, mediante a elaboração do CAT. Neste caso os empregados terão direito à Política de PLR proporcional, apurada nos meses trabalhados, sendo que será considerado como mês a fração superior a 15 dias.

2) Ausência do empregado em decorrência de óbito de ascendentes e/ou descendentes, cônjuges e/ou irmão, por dois dias consecutivos, na conformidade do estabelecido na legislação.

3) Ausência do empregado em decorrência de licença paternidade. Para os casos de licença maternidade as empregadas terão direito à Política de PLR proporcional, apurada nos meses trabalhados, sendo que será considerado como mês a fração superior a 15 dias.

4) Período de 03 (três) dias consecutivos em decorrência de casamento do empregado, conforme previsto na legislação vigente.

Os empregados transferidos terão a PLR proporcional ao período e tempo trabalhado em cada uma das Unidades onde prestou serviços. Será utilizada a informação oficial da empresa, ou seja, registrado na Folha de Pagamento do mês.

Os empregados promovidos para um nível hierárquico superior, terão direito ao valor da política de PLR, proporcional ao número de meses trabalhados em cada função.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Tendo o presente trabalho como objetivo principal o desenvolvimento de uma proposta de remuneração para atender a nova realidade organizacional de uma empresa da área de segurança e transporte de valores, e como objetivos específicos a realização de uma pesquisa acerca dos modelos de remuneração estratégica, praticados por empresas no Brasil, fazer um diagnóstico do atual modelo de remuneração praticado na empresa em estudo, criar um modelo para ser aplicado no departamento de vigilância ativa da empresa em estudo e propor um plano de implantação para o novo sistema de remuneração estratégico, com base nos subsídios reunidos por meio de uma pesquisa de campo, da revisão bibliográfica em extratos e obras de autores que abordam o tema gestão de pessoas e seus diferentes aspectos e da análise dos componentes do sistema de remuneração da empresa Mega Segurança Ltda, que oferece soluções em segurança e transporte de valores, foi possível concluir que a empresa tem um sistema de cargos e salários estruturado e remunera seus colaboradores por meio de um modelo tradicional de remuneração ancorado em um salário fixo associado a um pacote de benefícios comuns a maioria das empresas, como vale alimentação, transporte, plano de saúde, entre outros.

Ficou claro também que não há um alinhamento entre a estratégia da empresa e o seu sistema de remuneração, o que demonstrou a oportunidade de melhoria nesse processo com a adoção da faixa de remuneração variável ao atual modelo de remuneração.

O diagnóstico do modelo de remuneração praticado na empresa em estudo mostrou que o mais adequado para compor essa nova faixa salarial é a Participação nos Lucros e Resultados, pois é uma modalidade de remuneração variável que se adapta a praticamente a todos os cargos de uma organização, vindo ao encontro das características da empresa Mega Segurança Ltda, pois o Departamento de Vigilância Ativa e Patrimonial, escolhido como departamento piloto para a implantação da nova proposta é composto de cargos com perfis variados, com funções que exigem um grau mínimo de instrução e chegando ao departamento de gerência que exige especialização em engenharia de segurança.

O perfil da empresa Mega Segurança comporta um sistema de remuneração variável com base na PLR, pois é uma empresa consolidada no mercado nacional e mundial.

No entanto, para que o processo seja efetivo e apresente os resultados positivos com impacto nos objetivos estratégicos estabelecidos é necessário que seja selado um acordo de comprometimento entre todos os integrantes do Departamento de Vigilância Ativa e Patrimonial na busca pelos índices acordados para as metas e tenha um sistema de medição para o

acompanhamento de forma sistemática do resultado obtido, possibilitando correções em tempo hábil, evitando prejuízos e descrédito com o plano.

O aspecto motivador da PLR e sua capacidade de aprimorar o desempenho e a competitividade da empresa são bastante visíveis. Todavia, não se pode desconsiderar os reflexos reais desse mecanismo para o trabalhador que passa a ficar preso a pressões constantes de aumento da produtividade e alcance de metas muitas vezes inatingíveis. O salário deixa de ser reajustado e os ganhos reais de produtividade são pagos através da PLR sem que isso permaneça ou se cumule a remuneração do trabalhador. Os trabalhadores ganham apenas uma porcentagem sobre o ganho da produtividade. Através desse mecanismo de remuneração variável, são, então, as empresas as grandes beneficiárias. Além disso, sobre a parte variável da remuneração, não recaem os encargos sociais o que reduz sua contribuição proporcionalmente ao ganho da empresa e aos salários que paga.

REFERÊNCIAS

BRASIL, Leis e Decretos. Consolidação das Leis do Trabalho.

_____. Lei nº 10.101, de 19 de dezembro de 2000. Dispõe sobre a participação dos trabalhadores nos lucros ou resultados da empresa e dá outras providências. Alterada pela Lei nº 11.603, de 5 de dezembro de 2007. Disponível em <http://www.receita.fazenda.gov.br/legislacao/leis/ant2001/lei1010100.htm>. Acessado em 26 Jun 2011.

BOOG, G. G.. Manual Oficial da ABTD. São Paulo: Makron, 2001. Manual de Treinamento e Desenvolvimento

CORREA, Joaquim de Souza. 8º CONAREM – Congresso Nacional de Remuneração – Remuneração Competitiva – Gerando lucros e valorizando talentos. 1994. Palestra - Estratégia de Comunicação e Remuneração - Disponível em http://grupisa.com.br/site/fileadmin/user_upload/downloads/Resumo%20do%208%BA%20Conarem.pdf. Acessado em 07 de maio de 2011 às 23:50 horas.

FARIA, Antonio Augusto Almeida. 8º CONAREM – Congresso Nacional de Remuneração – Remuneração Competitiva – Gerando lucros e valorizando talentos. 1994. Modelo de atração, Desenvolvimento, Reconhecimento e Retenção de Talentos. Disponível em http://grupisa.com.br/site/fileadmin/user_upload/downloads/Resumo%20do%208%BA%20Conarem.pdf. Acessado em 07 de maio de 2011 às 23:50 horas.

GOMES, Jorge Fornari. 8º CONAREM – Congresso Nacional de Remuneração – Remuneração Competitiva – Gerando lucros e valorizando talentos. 1994. Palestra - Modelos de Gestão e Práticas de Remuneração. Disponível em http://grupisa.com.br/site/fileadmin/user_upload/downloads/Resumo%20do%208%BA%20Conarem.pdf. Acessado em 07 de maio de 2011 às 23:50 horas.

GURGEL, Soinia. 8º CONAREM – Congresso Nacional de Remuneração – Remuneração Competitiva – Gerando lucros e valorizando talentos. 1994. Palestra – Remuneração por competência: Mito ou Realidade. Disponível em http://grupisa.com.br/site/fileadmin/user_upload/downloads/Resumo%20do%208%BA%20Conarem.pdf. Acessado em 07 de maio de 2011 às 23:50 horas.

JARDIM, Alberto. 8º CONAREM – Congresso Nacional de Remuneração – Remuneração Competitiva – Gerando lucros e valorizando talentos. 1994. Palestra - Sistema de carreiras e remuneração. Disponível em http://grupisa.com.br/site/fileadmin/user_upload/downloads/Resumo%20do%208%BA%20Conarem.pdf. Acessado em 07 de maio de 2011 às 23:50 horas.

MINAMIDE, Camila Hatsumi. Sistemas de Remuneração Tradicionais e Remuneração Estratégica. São Paulo: Saraiva, 2008

OLIVEIRA, André Jefferson de. e SUPERTI, Eliane. Participação nos Lucros e Resultados – PLR: Um estudo sobre as ferramentas de remuneração variável da Administração Participativa. Disponível em <http://www.faeso.edu.br/horusjr/artigos/Artigo07.pdf>. Acessado em 26 Jun 2011.

PONTES, Benedito Rodrigues. Administração de Cargos e Salários – Carreira e Remuneração. São Paulo:LTR, 2010.

ANEXO - 1**CARTA DE APRESENTAÇÃO**

Ilmo Sr
Gerente do Departamento de Recursos Humanos
Empresa _____

LAYS TAYNAN SILVA MENDES, aluna do Curso de Pós-Graduação do Curso de Especialização em Administração de Pessoas do CEPPAD – Centro de Pesquisa e Pós-graduação em Administração – Universidade Federal do Paraná, com o objetivo de reunir subsídios para a pesquisa de campo, que comporá um dos capítulos do Trabalho de Conclusão de Curso de Especialização em Administração de Pessoas, com o tema SISTEMA DE REMUNERAÇÃO ESTRATÉGICA, solicita a V. S^a a autorização para, junto ao Departamento de Gestão de Recursos Humanos, analisar o modelo de remuneração aplicado por essa organização.

Na oportunidade, pretende-se aplicar um questionário ao Gerente do Departamento de RH, no qual constam 03 (três) perguntas, únicas informações que serão registradas, não havendo porém identificação de funcionários ou nome da empresa.

Os dados servirão somente para complementar o embasamento teórico-bibliográfico de autores que abordam o tema em questão.

A confirmação da autorização e o agendamento de uma visita poderá ser enviado para o endereço eletrônico: lathaynan@yahoo.com.br ou pelo telefone (41) 8403-2038.

Atenciosamente,

LAYS TAYNAN SILVA MENDES

ANEXO – 2

MODELO DE QUESTIONÁRIO

EMPRESA: _____

RAMO DE ATIVIDADE: _____

SEDE: _____

1. A Empresa possui um modelo de remuneração estratégica? SIM NÃO DESCONHECE**2. Caso afirmativo, como é definido o modelo de remuneração estratégica aplicado?****(pode ser descrito o modelo ou anexados documentos da empresa que relatam o modelo)**

3. Quais os benefícios observados com adoção de um sistema de remuneração estratégica?

ANEXO -3**Lei nº 10.101, de 19 de dezembro de 2000**

Dispõe sobre a participação dos trabalhadores nos lucros ou resultados da empresa e dá outras providências.

Alterada pela Lei nº 11.603, de 5 de dezembro de 2007.

Faço saber que o **Presidente da República** adotou a Medida Provisória nº 1.982-77, de 2000, que o Congresso Nacional aprovou, e eu, Antonio Carlos Magalhães, Presidente, para os efeitos do disposto no parágrafo único do art. 62 da Constituição Federal, promulgo a seguinte Lei:

Art. 1º Esta Lei regula a participação dos trabalhadores nos lucros ou resultados da empresa como instrumento de integração entre o capital e o trabalho e como incentivo à produtividade, nos termos do art. 7º, inciso XI, da Constituição.

Art. 2º A participação nos lucros ou resultados será objeto de negociação entre a empresa e seus empregados, mediante um dos procedimentos a seguir descritos, escolhidos pelas partes de comum acordo:

I - comissão escolhida pelas partes, integrada, também, por um representante indicado pelo Sindicato da respectiva categoria;

II - convenção ou acordo coletivo.

§ 1º Dos instrumentos decorrentes da negociação deverão constar regras claras e objetivas quanto à fixação dos direitos substantivos da participação e das regras adjetivas, inclusive mecanismos de aferição das informações pertinentes ao cumprimento do acordado, periodicidade da distribuição, período de vigência e prazos para revisão do acordo, podendo ser considerados, entre outros, os seguintes critérios e condições:

I - índices de produtividade, qualidade ou lucratividade da empresa;

II - programas de metas, resultados e prazos, pactuados previamente.

§ 2º O instrumento de acordo celebrado será arquivado na entidade sindical dos trabalhadores.

§ 3º Não se equipara a empresa, para os fins desta Lei:

I - a pessoa física;

II - a entidade sem fins lucrativos que, cumulativamente:

a) não distribua resultados, a qualquer título, ainda que indiretamente, a dirigentes, administradores ou empresas vinculadas;

b) aplique integralmente os seus recursos em sua atividade institucional e no País;

c) destine o seu patrimônio a entidade congênere ou ao poder público, em caso de encerramento de suas atividades;

d) mantenha escrituração contábil capaz de comprovar a observância dos demais requisitos deste inciso, e das normas fiscais, comerciais e de direito econômico que lhe sejam aplicáveis.

Art. 3º A participação de que trata o art. 2º não substitui ou complementa a remuneração devida a qualquer empregado, nem constitui base de incidência de qualquer encargo trabalhista, não se lhe aplicando o princípio da habitualidade.

§ 1º Para efeito de apuração do lucro real, a pessoa jurídica poderá deduzir como despesa operacional as participações atribuídas aos empregados nos lucros ou resultados, nos termos da presente Lei, dentro do próprio exercício de sua constituição.

§ 2º É vedado o pagamento de qualquer antecipação ou distribuição de valores a título de participação nos lucros ou resultados da empresa em periodicidade inferior a um semestre civil, ou mais de duas vezes no mesmo ano civil.

§ 3º Todos os pagamentos efetuados em decorrência de planos de participação nos lucros ou resultados, mantidos espontaneamente pela empresa, poderão ser compensados com as obrigações decorrentes de acordos ou convenções coletivas de trabalho atinentes à participação nos lucros ou resultados.

§ 4º A periodicidade semestral mínima referida no § 2º poderá ser alterada pelo Poder Executivo, até 31 de dezembro de 2000, em função de eventuais impactos nas receitas tributárias.

§ 5º As participações de que trata este artigo serão tributadas na fonte, em separado dos demais rendimentos recebidos no mês, como antecipação do imposto de renda devido na declaração de rendimentos da pessoa física, competindo à pessoa jurídica a responsabilidade pela retenção e pelo recolhimento do imposto.

Art. 4º Caso a negociação visando à participação nos lucros ou resultados da empresa resulte em impasse, as partes poderão utilizar-se dos seguintes mecanismos de solução do litígio:

I - mediação;

II - arbitragem de ofertas finais.

§ 1º Considera-se arbitragem de ofertas finais aquela em que o árbitro deve restringir-se a optar pela proposta apresentada, em caráter definitivo, por uma das partes.

§ 2º O mediador ou o árbitro será escolhido de comum acordo entre as partes.

§ 3º Firmado o compromisso arbitral, não será admitida a desistência unilateral de qualquer das partes.

§ 4º O laudo arbitral terá força normativa, independentemente de homologação judicial.

Art. 5º A participação de que trata o art. 1º desta Lei, relativamente aos trabalhadores em empresas estatais, observará diretrizes específicas fixadas pelo Poder Executivo.

Parágrafo único. Consideram-se empresas estatais as empresas públicas, sociedades de economia mista, suas subsidiárias e controladas e demais empresas em que a União, direta ou indiretamente, detenha a maioria do capital social com direito a voto.

~~Art. 6º Fica autorizado, a partir de 9 de novembro de 1997, o trabalho aos domingos no comércio varejista em geral, observado o art. 30, inciso I, da Constituição. (Vide Medida Provisória nº 388, de 5 de setembro de 2007)~~

~~Parágrafo único. O repouso semanal remunerado deverá coincidir, pelo menos uma vez no período máximo de quatro semanas, com o domingo, respeitadas as demais normas de proteção ao trabalho e outras previstas em acordo ou convenção coletiva. (Vide Medida Provisória nº 388, de 5 de setembro de 2007)~~

Art. 6º Fica autorizado o trabalho aos domingos nas atividades do comércio em geral, observada a legislação municipal, nos termos do inciso I do caput do art. 30 da Constituição Federal. (Redação dada pela Lei nº 11.603, de 5 de dezembro de 2007)

Parágrafo único. O repouso semanal remunerado deverá coincidir, pelo menos 1 (uma) vez no período máximo de 3 (três) semanas, com o domingo, respeitadas as demais normas de proteção ao trabalho e outras a serem estipuladas em negociação coletiva. (Redação dada pela Lei nº 11.603, de 5 de dezembro de 2007)

~~Art. 6º-A. (Vide Medida Provisória nº 388, de 5 de setembro de 2007)~~

~~Art. 6º-B. (Vide Medida Provisória nº 388, de 5 de setembro de 2007)~~

Art. 6º-A. É permitido o trabalho em feriados nas atividades do comércio em geral, desde que autorizado em convenção coletiva de trabalho e observada a legislação municipal, nos termos do inciso I do caput do art. 30 da Constituição Federal. (Incluído pela Lei nº 11.603, de 5 de dezembro de 2007)

Art. 6º-B. As infrações ao disposto nos arts. 6º e 6º-A desta Lei serão punidas com a multa prevista no art. 75 da Consolidação das Leis do Trabalho, aprovada pelo Decreto-Lei nº 5.452, de 1º de maio de 1943. (Incluído pela Lei nº 11.603, de 5 de dezembro de 2007)

Parágrafo único. O processo de fiscalização, de autuação e de imposição de multas reger-se-á pelo disposto no Título VII da Consolidação das Leis do Trabalho. (Incluído pela Lei nº 11.603, de 5 de dezembro de 2007)

Art. 7º Ficam convalidados os atos praticados com base na Medida Provisória nº 1.982-76, de 26 de outubro de 2000.

Art. 8º Esta Lei entra em vigor na data de sua publicação.

Congresso Nacional, em 19 de dezembro de 2000; 179º da Independência e 112º da República.

Senador ANTONIO CARLOS MAGALHÃES

Presidente