

RF-208

**THE REMUNERATION OF IT PROFESSIONALS IN THE COMPUTER INDUSTRY
IN THE FEDERAL DISTRICT: A CASE STUDY**

Wesley Antonio Gonçalves - professorwesley@gmail.com

Dalila Alves Corrêa- dacorrea@unimep.br

José Antonio Monteiro Hipólito - hipolito@growthconsultoria.com.br

Antonio Carlos Giuliani - cgiuliani@unimep.br

Human interaction with the world of information technology (it) establishes, necessarily, relations with the learning process. The ability with which each individual deals with what you learn may reflect, including, in the way that his remuneration shall be conducted, for better or for worse, but inevitably according to what you learn and how to apply this learning. Extends this notion, the remuneration system exerts organisations in knowledge acquisition and influences on their competitiveness. Supported by a theoretical-conceptual approach on remuneration and management remuneration was a study of qualitative, descriptive and exploratory nature, through the case study method, whose goal was to know the pay system adopted by a group of companies in the industry of Informatics of the Distrito Federal to remunerate professionals of this area. The study was developed in two phases: the first presents a literature review of the subject and the second includes a field research re

Keywords: 1. remuneration. 2. remuneration of professionals. 3. remuneration system. 4. people management. 5. Strategic Remuneration.

A REMUNERAÇÃO DE PROFISSIONAIS DE TI NO SETOR DE INFORMÁTICA DO DISTRITO FEDERAL : UM ESTUDO DE CASO.

A interação do homem com o mundo das Tecnologias da Informação (TI) estabelece, necessariamente, relações com o processo de aprendizagem. A capacidade com que cada indivíduo lida com o que aprende poderá refletir, inclusive, sua remuneração, melhor ou pior, mas inevitavelmente de acordo com o que se aprende e como se aplica esse aprendizado. O sistema de remuneração das organizações exerce influências na aquisição de conhecimento de seus membros, afetando sua competitividade. Apoiado em uma abordagem teórico-conceitual sobre remuneração e gestão remuneratória foi realizado um estudo de natureza qualitativa, exploratória e descritiva, através do método estudo de caso, com o objetivo de conhecer o sistema de remuneração adotado por um grupo de empresas do setor de informática do Distrito Federal. O estudo está estruturado em duas dimensões: uma revisão bibliográfica sobre a remuneração e uma pesquisa de campo realizada junto a 103 empresas de TI. A coleta de dados foi feita através de um questionário padronizado e aplicado aos gestores-chaves das empresas. Os resultados mostram que este conjunto de empresas adota parcialmente a remuneração estratégica, em maior escala pratica o sistema de remuneração funcional e mostra tendências progressivas para adotar a remuneração por competências.

Palavras chaves: 1. Remuneração. 2. Remuneração de Profissionais de TI. 3. Sistema de Remuneração. 4. Gestão de Pessoas. 5. Remuneração Estratégica.

1. Introdução

A temática gestão da remuneração, enquanto campo de estudo, vem ganhando nos últimos anos destaque a partir do reconhecimento da importância do capital humano e de seu papel na busca por vantagens competitiva e agregação de valor para as empresas. Neste contexto, pode-se observar a intensificação de iniciativas para promover processos de qualificação e desenvolvimento de profissionais no sentido de consolidar habilidades e competências necessárias para

as organizações. Em decorrência desta dinâmica, surgiram novas propostas para o gerenciamento de pessoas no contexto de trabalho e, uma delas diz respeito ao processo remuneratório.

A remuneração sempre foi considerada aspecto crítico para as organizações. Entretanto, atualmente, essa realidade recai sobre a forma de reconhecer e sistematizar a contribuição do “valor agregado” que cada trabalhador gera para a organização. A grande dificuldade que persiste para materializar esta perspectiva está na criação de procedimentos para aferir este valor agregado e definir a forma de recompensação (HIPÓLITO, 2002).

Numa sociedade de grande valorização pelo conhecimento, bem como, diante do foco do estudo realizado, pode-se observar que a dinâmica da arena competitiva - a que os profissionais de Tecnologia da Informação (TI), dentre outros, estão expostos, desafia-os a buscar mais rapidamente novos conhecimentos, pressionando os profissionais desta área a se tornarem mais criativos, inovadores e a desenvolverem múltiplas habilidades e novas competências.

Esta pressão estabelece, necessariamente, relações com o processo de aprendizagem. Através desse processo, os profissionais se adaptam e também recriam o ambiente físico, digital e social, corrigem erros, analisam e propõem soluções e qualificam sua atuação profissional.

A capacidade com que cada profissional de TI lida com o que aprende poderá refletir, inclusive, em sua remuneração. É nesse contexto que o presente estudo estabeleceu a proposta de pesquisa sobre a temática “Sistema de remuneração de profissionais da área de TI”.

Estes profissionais desempenham muitas funções e podem atuar em diversas áreas correlatas; são responsáveis por tornar transparente a interação entre os usuários e os computadores, manter desde pequenos computadores domésticos até grandes redes corporativas, funcionando constantemente e até mesmo criar soluções de software para os problemas mais desafiadores. De modo geral, têm formação na área da Ciência da Computação e subáreas afins, entre elas, Sistemas de Informação, Análise de Sistemas, Engenharia da Computação, Redes de Computadores e Sistemas para Internet. Entretanto, o perfil deste profissional não é estritamente tecnológico. Ele incorpora também atributos da gestão na medida em que contribui para as estratégias de negócios das empresas, assumindo papel relevante nesse contexto.

A importância destes profissionais para o contexto organizacional faz crescer o interesse das empresas por investimentos nessa área, bem como encontrar um perfil adequado a essa função. Logo, o seu perfil depende diretamente das atividades e responsabilidades com as quais ele desempenhará.

Considerando as diferentes áreas de atuação do profissional de TI, o estudo, na sua especificidade, elegeu a categoria profissional da área de informática, com atuação em organizações do Distrito Federal.

O interesse em estudar a remuneração dos profissionais de TI, com atuação no setor de informática, justifica-se por compreender a importância dos mecanismos de recompensa para as empresas, conforme bem justifica Zimpeck (1999) ao afirmar que numa sociedade constituída de acordo como os nossos padrões, o trabalhador atua estimulado por fatores como: ambição e orgulho profissional, necessidade de reconhecimento social e compensação financeira.

Justifica-se o estudo, ainda, pela baixa publicação de trabalhos sobre o tema na área de informática abrindo espaço para atender esta carência de pesquisas.

No tocante ao contexto geográfico do estudo, Distrito Federal, a justificativa decorre em função de este contexto abrigar a ASSESPRO/DF - a sede da Associação das Empresas Brasileiras de Tecnologia da Informação e o SINFOR/DF - Sindicato das empresas de Informática do Distrito Federal. Além disso, o Distrito Federal apresenta grande demanda por profissionais de TI, ocupando o segundo lugar entre as cidades mais empregadoras, ficando atrás apenas da Grande São Paulo. (G1.com acesso em 12/02/2011 às 14:54)

Há também a questão da influência das mídias anunciarem que o Distrito Federal é considerado o “*paraíso*” do profissional de TI, tanto no que se refere a disponibilidades de vagas quanto na oportunidade de carreiras e melhores salários.

Neste contexto, o estudo se liga a interesses de pesquisa sobre as práticas de remuneração de um setor inovador e fornecedor de tecnologias de informação e de comunicação, apontando para novas vertentes de análise a que venham colaborar com o avanço da pesquisa neste campo.

O presente artigo está estruturado em três partes: esta introdução, uma apresentação abreviada sobre as principais abordagens conceituais sobre o assunto remuneração e a apresentação dos principais resultados da pesquisa realizada no conjunto das 103 empresas.

Referencial Conceitual

Segundo Hipólito (2000), Scomazzon (2002), Wood Jr. e Picarelli Filho (2004), entre outros autores, os novos modelos de gestão empresarial têm influenciado na busca pelo capital intelectual e vêm trazendo benefícios diretos e indiretos para os grupos e indivíduos que colaboram para o sucesso das organizações. Os sistemas de remuneração, principalmente a possibilidade de configurá-los numa perspectiva estratégica, têm papel relevante neste contexto, abrindo caminho para a retenção de profissionais e para a orientação de seu comportamento para ações que agreguem valor à organização numa perspectiva de curto, médio e longo prazo.

A remuneração estratégica surgiu como resposta às pressões de mudanças no cenário organizacional, demandando atenção especial dos administradores de salários. Dentre outros aspectos procura estabelecer relações mais próximas entre a prática de remuneração e recompensas, o desempenho dos profissionais e as metas estratégicas da empresa. Tal proposta desperta sentimentos de pertencimento nos colaboradores levando-os ao reconhecimento pelo que realmente agregam na organização. Logo, o foco da remuneração está no desempenho, nos resultados e nas responsabilidades assumidas pelos profissionais.

Silva (2005) compara o foco proposto pela remuneração estratégica como uma ponte entre o colaborador e a organização. Segundo ele, esta ponte se constrói da seguinte forma: num primeiro momento, a organização parte pela formulação de uma estrutura organizacional, sendo considerado o planejamento estratégico (o foco está no futuro). Em segundo momento, a contribuição que o colaborador agrega para a organização passa a influenciar como ele será remunerado. Além do acompanhamento dos resultados e da realização das atividades sob responsabilidade dos indivíduos, também podem ser incluídos no sistema de remuneração estratégica a consideração de aspectos como habilidades, conhecimentos e competências.

Para Wood Jr. e Picarelli Filho (2004), esta abordagem, com foco nos indivíduos e em sua contribuição e não no cargo, também funciona como um “*catalizador de energia na organização*”. À medida que o sistema de remuneração é alinhado ao contexto e à “*estratégia*” da empresa, constitui fator de harmonização de

interesses, ajudando a gerar consensos e atuando como alavanca de resultados.

Para Minamide (2008, p.2), estes e outros aspectos da remuneração estratégica, permitem estabelecer um “elo” entre o colaborador e a nova realizada da organização. Trata-se, portanto, de um tipo de remuneração capaz de estimular maior vínculo entre as empresas e seus empregados.

Quando se ajusta o sistema de remuneração simultaneamente à estratégia, à estrutura, aos processos e às pessoas de uma forma que todos esses elementos se integrem equilibradamente, há uma condição para a constituição de uma organização eficaz. (MINAMIDE, 2008; SILVA, 2005; WOOD Jr. et PICARELLI FILHO, 2004 e NETO, 2006). Nesta perspectiva, a remuneração não é tratada como despesa da empresa, mas como um instrumento de sua estratégia. Logo, a grande ênfase deste sistema de remuneração é transformar a remuneração em um elemento de desenvolvimento e aprimoramento do capital intelectual dos colaboradores, assim sendo, a organização ganha nos processos e na melhoria contínua do ambiente de trabalho.

Em sua composição este sistema de remuneração apresenta uma parte fixa (representada principalmente pelo salário nominal) e outra móvel (variável). O quadro 1 mostra esta composição de acordo com Pontes (2007).

COMPONENTES DA REMUNERAÇÃO ESTRATÉGICA	TIPOS	Estratégia
Parte Fixa (salário)	Funcional	Habilidade / Competência
Parte Móvel (remuneração variável)	Sugestões Premiadas Bônus	Participação Acionária comissão
Salário Indireto	Benefícios Fixos	Benefícios Flexíveis

Quadro 1: Componentes da remuneração estratégica

Fonte: Adaptado de Pontes (2007, p.364)

Remuneração Fixa

A parte fixa da remuneração pode ser gerenciada com base no modelo funcional, no modelo por competências ou por modelos mistos. A remuneração funcional se refere à forma de atribuição do salário mediante a análise da função ou cargo desempenhado pelo colaborador. O salário por competências está atrelado à qualificação profissional ou às responsabilidades que assume no contexto de trabalho, às quais podem variar em intensidade superior àquela que é possível acompanhar pelo modelo funcional. Assume-se, nesse modelo, a influência do indivíduo no espaço que ocupa na organização e na configuração de seu trabalho.

Apesar das críticas que recebe o método funcional de remuneração ainda é objetivo de grande preocupação da literatura e das empresas se constituindo no principal elemento para diferenciação salarial entre as pessoas. É por meio dessa remuneração que elas conseguem perceber sua posição relativa na empresa e no mercado de trabalho. Trata-se da forma mais tradicional de se remunerar profissionais e, é determinada pelo cargo ou função e pelo mercado em que a empresa está inserida. (DUTRA, 2002 p. 188)

Este sistema de remuneração tem base no cargo e é tratado como “Plano de Cargos e Salário” (PCS) de acordo com Souza (2005).

Como alternativa ao método funcional apresenta-se a remuneração por habilidades que, segundo Silva (2005) é paga em função do conhecimento ou habilidades certificadas. A habilidade está relacionada com um conjunto de conhecimentos que podem ser formalmente aprendidos, somado à aptidão pessoal. Exemplo: uma pessoa que frequenta um curso de liderança adquirirá conhecimentos sobre o assunto, mas isso não garante que se tornará um líder. É necessário que tenha aptidão pessoal para isso, negociação, comunicação, trabalho em equipe, orientação para resultados e persuasão. Estes são exemplos de habilidades.

Segundo Wood Jr. e Picarelli Filho (2004) e Minamide (2008) o sistema de remuneração por habilidade desempenha um papel também estratégico na gestão da remuneração. Porém, sua prática deve ser adotada com cautela em função, sobretudo, da dificuldade de se estabelecer a relação entre a aquisição de habilidade e a contribuição que se deseja motivar e recompensar. Essa dificuldade acentua-se quando a atuação dos profissionais envolve prioritariamente análise, ou seja, para posições não operacionais.

Recentemente, vem ganhando espaço a noção de remuneração por competência, a qual tem o foco voltado para as características e atribuições do indivíduo, flexibilizando o reconhecimento remuneratório quando comparado ao modelo exclusivamente focado no cargo. De acordo com Hipólito (2002), este sistema de remuneração, diferentemente do sistema funcional, não espera que os colaboradores restrinjam sua atuação às atividades prescritas em seus cargos. Ao contrário, reconhece que os colaboradores podem e devem ser estimulados para ultrapassar os limites do cargo, sendo proativos em suas atribuições e dando respostas a problemas não especificados pelos manuais de procedimentos ou de rotinas.

Para Hipólito (2006) a remuneração por competência surgiu da necessidade de diferenciar e reconhecer colaboradores pelas suas contribuições. Como as organizações passaram a exigir das pessoas mais autonomia e responsabilidade, e com a extinção de níveis intermediários e de cargos, pessoas com desempenhos desiguais acabaram ficando no mesmo nível hierárquico e salarial, gerando insatisfação. O novo conceito resgata as diferenças, assim, as pessoas ganham pelo que agregam de valor, e pela colaboração no sucesso da empresa.

Remuneração variável ou flexível

A metodologia de Remuneração Variável (RV), de acordo com Paschoal (2006), é um sistema complementar de remuneração, baseando-se em desempenho do colaborador e que vem ganhando espaço na gestão de recursos humanos e na gestão estratégica e inovadora.

Hipólito (2002) considera-a uma estratégia para ajudar as empresas encontrarem “novos” mecanismos que regulem suas diferenciações remuneratórias, em função, sobretudo, da ineficácia que os sistemas funcionais de remuneração vêm apresentando diante do intenso processo de mudança que assola o ambiente das organizações. O autor enfatiza que ela alinha-se à expectativa de recompensa por resultados, ou seja, propicia retorno financeiro aos colaboradores como incentivo, por exemplo, a ganhos na produção, na inovação, e em fatores que impulsionam o crescimento da organização.

A figura 1 representa a visão do alinhamento da recompensa por resultado.

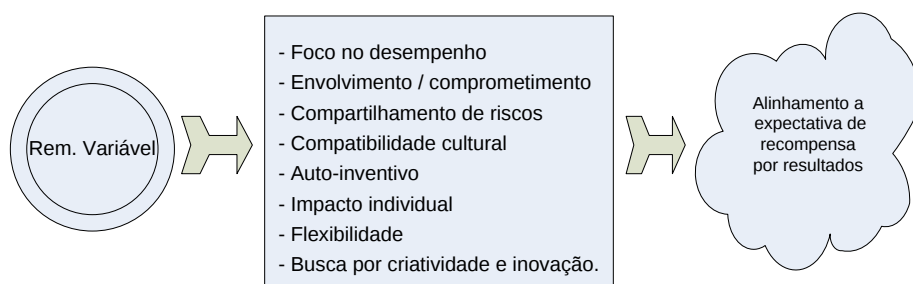


Figura 1: Remuneração variável a expectativa de recompensa por resultado.

Fonte: Elaborado pelos autores com base em Hipólito (2000, p. 25).

Ledford (1995, p.57) considera que o sistema de remuneração variável é uma boa estratégia do negócio que tem sido apontada como grande diferencial para o foco competitivo das organizações. Em um cenário onde sobrevivem somente as organizações mais ágeis e produtivas, permanecerão aquelas que apresentarem melhores resultados, possibilitando, inclusive, como estratégia, o reconhecimento e a melhor adoção aos sistemas de remuneração variável.

Hipólito (2002) considera que em tempos de globalização, cada vez mais os administradores adotarão a remuneração variável como fator estratégico das organizações.

Os conceitos anteriormente apresentados foram utilizados para estruturar o desenho da pesquisa, cuja metodologia e resultados são apresentados a seguir.

Metodologia da pesquisa

A pesquisa realizada junto a empresas de TI, do Distrito Federal, é de natureza descritiva (CHIZZOTTI, 1991; GIL, 1999; RICHARDSON, 1999; MARCONI; LAKATOS, 2001, CERVO, BERVIAN, 2002) cujo principal foco é observar, registrar, analisar e correlacionar fatos ou fenômenos sem manipulá-los. Este tipo de pesquisa busca descobrir respostas para as perguntas “quem?”, “o quê?”, “quando?”, “onde?” e, algumas vezes “como?”, expondo características de determinada população ou de determinado fenômeno (COOPER et SCHINDLER, 2003, p. 31-131).

É também um estudo de natureza exploratória, baseado em teorias, sendo muito útil quando o pesquisador não tem uma ideia clara dos problemas que vai enfrentar durante o estudo.

Quanto ao método, trata-se estudo de caso (YIN 2001), o qual se constitui numa pesquisa sobre um grupo ou comunidade que seja representativo do seu universo. É uma estratégia de pesquisa que busca examinar um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto.

O campo empírico do estudo está constituído de empresas do setor de informática, localizadas no Distrito Federal, afiliadas a ASSESPRO/DF – Associação das Empresas Brasileiras de Tecnologia da Informação e ao SINFOR/DF – Sindicato das empresas de Informática do Distrito Federal. O universo da pesquisa está composto de 200 (duzentas) empresas associadas e/ou filiadas a estes órgãos, sendo que participaram do estudo 103 empresas.

Os dados foram coletados através de um questionário constituído por uma série de perguntas estruturadas em quatro seções: a primeira seção consta um

conjunto de informações sobre as empresas participantes do estudo, compreendendo: classificação da empresa em relação a atividade econômica, número de funcionários, data de fundação, tipos de produtos/serviços prestados, localização, afiliação, abrangência territorial do mercado de atuação.

A segunda seção compreendeu as questões que identificam o respondente da pesquisa quanto: cargo/função que ocupa na empresa; tempo de trabalho na função/cargo; nível atual da escolaridade e tempo de trabalho na empresa.

A terceira seção investigou a gestão de pessoas das empresas pesquisadas. Seu objetivo foi investigar as práticas, ações, programas, ferramentas, processos desta gestão uma vez que ela tem papel fundamental na proposição, implantação e desenvolvimento do sistema de remuneração das empresas. Este papel se torna mais relevante para organizações que almejam transformar a remuneração em um elemento de desenvolvimento e aprimoramento do capital intelectual dos colaboradores. Ou seja, empresas que buscam o alinhamento do sistema de remuneração com a estratégia, à estrutura, aos processos e às pessoas.

As variáveis de pesquisa foram: processos de contratação, de promoção, de treinamento e desenvolvimento, e de carreira profissional.

A quarta seção do questionário compreendeu as questões que abordaram as dimensões da remuneração: orientações e critérios do sistema de remuneração, formas de recompensa, finalidades do sistema de remuneração, planejamento do sistema de remuneração, vínculo com a estratégia e com a atuação profissional.

O processo de coleta de dados ocorreu no mês de outubro/2011 e teve o apoio do SINDFOR e da ASSESPRO.

Apresentação e Discussão dos Resultados da pesquisa

As empresas constantes da pesquisa desenvolvem diferentes atividades econômicas do setor de informática, sendo que as mais praticadas são a consultoria em hardware e consultoria em software. A consultoria em hardware envolve a comercialização de produtos de informática e prestação de serviços em assistência técnica. Na consultoria de software, as empresas elaboram projetos e desenvolvem software bem como, atuam como representantes de software. Um pequeno número de empresas atua somente em atividades de Banco de Dados e distribuição on-line de conteúdo eletrônico (projeto, desenvolvimento e/ou suporte em Banco de Dados).

A atuação das empresas ocorre em maior proporção no mercado regional, compreendendo a cidade de Brasília e as cidades satélites do Distrito Federal.

O número de funcionários nestas empresas é pequeno sendo que 90% delas empregam até 50 pessoas. Das 103 empresas 80% são afiliadas ao SINFOR e 20% a ASSESPRO/DF. Tais dados, somados a outros (não autorizados para divulgação) mostram que trata-se de empresas de pequeno porte.

Quanto aos respondentes da pesquisa, verificou-se a presença de diretor e/ou presidente, de gerentes, administrador de RH e sócio proprietário, sendo que todos estão há mais de 1 ano nos atuais cargos/funções. A maioria tem escolaridade nível superior e, em menor número, especializações e até mestrado e doutorado.

Gestão de Pessoas nas empresas participantes

Parte do desafio que as empresas contemporâneas enfrentam para implantar e estabelecer políticas de remuneração e recompensa de seus colaboradores,

decorre da busca por equilibrar riscos e oportunidades de inovação na sua gestão de pessoas e não apenas da implantação técnica das novas ferramentas de remuneração.

Neste sentido, a pesquisa incluiu indagações sobre esta gestão visando conhecer um pouco de sua realidade para apoiar inovações no sistema de remuneração e recompensa dos profissionais de TI. Ressalta-se, que esta inclusão teve o objetivo de buscar alguns indícios sobre os seus procedimentos no sentido de amparar o conhecimento sobre os sistemas de remuneração por elas praticadas, não se esgotando a sua atuação.

Em grande parte do contexto das empresas pesquisadas o gerenciamento de pessoas está a cargo de um profissional que acumula esta função com outras da empresa, podendo ser ele um contador. É baixo o número de empresas que tem uma administração de recursos humanos sistematizada, pois a maioria das empresas afirmam ter um departamento pessoal ocupando-se das atividades de registros e controles sobre a movimentação de pessoal (entradas, saídas, afastamentos, licenças, etc.)

Este contexto remete não apenas a realidade das empresas, mas mostra também a realidade operacional na administração de pessoas, que se caracteriza pelo cumprimento de processos voltados aos aspectos legais e trabalhistas das organizações pesquisadas.

Esta realidade pode ser identificada através dos seguintes dados coletados:

- baixo investimento em programas de treinamento para os profissionais de TI (apenas 42% das empresas investem até 2% do seu faturamento e 36% menos de 1%)

- baixa carga horária dedicada a tais programas (apenas 36% das empresas desenvolvem mais de 50 horas semestrais e não ultrapassam a 100 horas);

Interessante observar que esta carga horária poderá estar atendendo apenas a etapa de preparação do profissional ingressante e/ou a fase em que necessidades de reciclagem ocorrem em função de mudanças tecnológicas, operacionais, de gestão, etc..

Entretanto, se considerar-se que 72% das empresas oferecem serviços de consultoria e desenvolvimento de software esta carga de treinamento se mostra muito baixa e pode comprometer o desenvolvimento de capital humano da empresa no longo prazo. Isso porque, para enfrentar a velocidade das mudanças da era das redes, das incertezas, da concorrência e dos paradoxos atuais, as empresas devem oferecer oportunidades múltiplas de aprendizagem para os seus profissionais.

Das empresas consultadas, 49% delas não tinham plano de carreira implantado para os profissionais de TI. Afirmam que adotam o critério atingimento de metas como o aspecto mais relevante para promoção destes profissionais. Entretanto, mostram interesse pelo critério comprovação de aquisição de competências.

A certificação profissional não representa forte critério para promoção – os aspectos “experiência” e “atingimento de metas” mostraram-se mais relevantes. Os processos de captação e seleção de profissionais de TI considerados relevantes para a vantagem competitiva das empresas priorizam critérios relacionados à experiência profissional dos candidatos. Novamente a experiência pode ser vista como aspecto relevante para estes profissionais.

O fato de 61% das empresas afirmarem que adotam gestão de pessoas por competências, nos pareceu equivocada se considerarmos a realidade das

empresas quanto a sua gestão de pessoas, ou seja, pela ausência de procedimentos, ferramentas e metodologias desta gestão que dão suporte para os sistemas remuneratórios com base em desempenho humano e na agregação de valor.

Conforme é amplamente destacado pela literatura específica, a gestão de pessoas por competências considera a pessoa, seus conhecimentos, suas habilidades e a mobilização desses atributos para a geração de contribuição ou “entregas”, constituindo-se em verdadeiros fatores de agregação de valor à organização. Este modelo permite que o colaborador tenha a flexibilidade necessária para acompanhar as velozes mudanças do ambiente de trabalho, que sempre está a exigir novas competências, criatividade e inovação, e no caso do profissional de TI voltado para desenvolvimento de software, espera-se muita criatividade. A valorização da competência é uma importante mudança de paradigma, que terá grande influência nos destinos das organizações e na forma com que elas gerenciam o comportamento humano.

Nesse sentido, as noções que foram possíveis apreender sobre a gestão de pessoas das empresas pesquisadas nos levam a acreditar que tais empresas não são dotadas de uma gestão por competências, pois esta demandaria a aplicação de processos de mapeamento, formação, desenvolvimento e valorização das competências. Outra informação que reforça essa análise consiste na constatação da ausência de ferramentas para avaliar habilidades e competências em 77% das empresas pesquisadas.

Sistema de remuneração adotado pelas empresas pesquisadas e sua relação com os conceitos de remuneração estratégica

Quanto ao sistema de remuneração adotado pelas empresas pode-se observar que ele é orientado pela equidade ou equilíbrio interno (o que deve levar em conta o equilíbrio entre os diferentes salários praticados internamente) e o equilíbrio externo (práticas das empresas de informática e outras do mercado local e regional). Tal realidade segue a orientação comumente recomendada pela busca de equilíbrio nas dimensões interna e externa.

Além desta orientação “básica”, 83% das empresas adotam outros critérios para definir o nível de pagamento dos profissionais, tais como: capacidade do colaborador para agregar valor à empresa (29%); desempenho profissional diferenciado (27%) e a existência de competências profissionais comprovadas (24%).

As formas de recompensas praticadas pelas empresas são variadas tendo as maiores frequências registradas na pesquisa as seguintes: oferecimento de seguro de vida (para 29% das empresas); plano de saúde diferenciado (para 17% delas); comissões e PLR (15%).

Em relação aos colaboradores o sistema de remuneração tem as finalidades principais que são: retenção de talentos (indicação por parte de 27% das empresas); estímulo ao desenvolvimento contínuo dos mesmos (indicação de 11% das empresas) e ser um aspecto diferencial para atrair e captar bons profissionais no mercado de trabalho (apontado por 23% das empresas). Registrou-se, também, que 36% das empresas consideram como finalidade da remuneração “obter vantagem competitiva frente aos concorrentes” entendendo que esta vantagem

decorreria em função de elas conseguirem atrair, desenvolver e reter os melhores profissionais.

Tais análises sugerem que as empresas reconhecem a existência de uma correlação entre: o sistema de remuneração, as competências dos colaboradores e o sucesso empresarial diante da concorrência. Além das orientações que dão sustentação para o sistema de remuneração, 72% delas afirmam dar importância à conjuntura atual para planejar o sistema de remuneração e 28% afirmam que incluem considerações sobre realidade futura dos negócios para esta finalidade.

Das empresas pesquisadas, 92% reconhecem o papel de um sistema de remuneração para atingir a estratégia organizacional. Ainda que este papel não tenha sido explorado na pesquisa, pode-se reconhecer que há uma relação a ser considerada entre sistema de remuneração x colaborador x atingimento das estratégias. Esta relação pode ser entendida no âmbito da busca de desenvolvimento contínuo e corretamente orientado das competências e habilidades, de um reconhecido sistema de remuneração e bem sucedido alcance das metas estratégicas.

- Para as empresas pesquisadas 89% reconheceram que há um vínculo entre sistema de remuneração e os pedidos de desligamento profissional, sendo os motivos mais apontados para esta ocorrência: salário inferior ao mercado; benefícios insuficientes, ausência de plano de carreiras – elementos integrantes de um sistema de remuneração e recompensas.

Conforme comentou Silva (2005), a visão da remuneração como foco na estratégia empresarial deve estar alinhada ao planejamento estratégico empresarial e deve ser estabelecida uma “ponte com o indivíduo” (*“Profissional de TI”*). Assim, a contribuição que este oferece à organização passa a influenciar como ele será remunerado, considerando-se o exercício das atividades sob sua responsabilidade e seu papel na obtenção de *“vantagens competitivas frente aos concorrentes”*. A maior aproximação entre contribuição e remuneração deve acentuar a capacidade da organização em *“reter profissionais talentosos e motivados”*.

Seguindo esta estratégia, as empresas do setor de informática pesquisadas, intencionam reconhecer a remuneração dos seus profissionais como um *“recurso estratégico para obter vantagens competitivas”*. Estas práticas estão direcionadas às premissas de Fischer (2002), Hipólito (2002), Ribeiro (1997), quando fazem menção das estratégias para se alcançar o reconhecimento no mercado competitivo, ligando ao sistema de recompensa e desenvolvimento do colaborador como mecanismo para recompensar a contribuição do profissional.

Os resultados obtidos na pesquisa reforçam a ideia de Hipólito (2002), que salienta sobre a dificuldade de se implantar um sistema de remuneração por competência. A dificuldade se encontra justamente em estabelecer uma medida capaz de recompensar esse valor agregado. Acreditamos que a adoção de metodologias ou ferramentas de avaliação estruturadas podem auxiliar na captura do valor agregado (entrega de contribuição) no processo de competências e, conseqüentemente, constituir-se em referencial útil para apoiar decisões de natureza remuneratória.

Além disso, constatou-se que os sistemas de remuneração das empresas pesquisadas contam com recompensas como *“seguro de vida”*, *“plano de saúde”* e *“comissões”*, mas que *“o PLR, Participação nos Lucros e Resultados”* ainda é adotado apenas por um número muito baixo das empresas participantes.

Em um setor de grande inovação tecnológica, como de informática a adoção do PLR ou de outras formas de remuneração variável apoiadas em indicadores de desempenho de qualidade, produtividade ou lucratividade pode se constituir em outro mecanismo importante para aproximar a gestão de recompensas da estratégia da organização e, com isso, aumentar a capacidade da empresa atrair, reter e mobilizar profissionais na direção de seus objetivos.

Considerações Finais

O estudo mostrou que o sistema de remuneração adotado pelas empresas, apresenta elementos da remuneração estratégica evidenciando tendências deste sistema vir a ser consolidado em suas dimensões.

Para que a remuneração estratégica se concretize, a gestão das empresas pesquisadas deverá alinhar o planejamento estratégico empresarial a definição dos sistemas de remuneração mais adequada à realidade conjuntural e como fator competitivo do mercado em que atuam.

Dentre as contribuições do estudo destaca-se que o conjunto de dados e informações gerado fornece referenciais de consulta sobre o assunto e contexto pesquisado, uma vez que não foram encontradas publicações disponíveis ao público quando da realização da fase preliminar do estudo.

Destaca-se, ainda, a importância de as empresas do setor de informática dispensar maior atenção a sua gestão de pessoas, com ênfase no processo remuneratório – uma vez que este tem papel crucial para atração e fidelização de um corpo de profissionais qualificado e disposto a aprender continuamente. Neste sentido, tal movimento pode se constituir em estratégia para aumentar a competitividade empresarial na busca de geração de valor agregado.

Referências Bibliográficas

CERVO, A. L.; BERVIAN, P. A. **Metodologia científica**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2002.

DUTRA, J. S. **Gestão de Pessoas. Modelo, Processos, Tendências e Perspectivas**. São Paulo. Atlas, 2002.

FISCHER, A. L. **Um resgate conceitual e histórico dos modelos de gestão de pessoas**. In: As pessoas na organização. 6. ed. São Paulo: Gente, 2002.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 1999.

HIPÓLITO, J. A. M. **Administração Salarial: A Remuneração por Competências como Diferencial Competitivo**. São Paulo: Alas, 2006.

_____. **Remuneração Por Competências: recompensando o desenvolvimento e a contribuição do profissional**. Revista FAE BUSINESS, n.3, set. 2002.

LEDFOORD, G. E. **Creating High Performance Organization Practices and of Employee Involvement and Total Quality Management in Fortune 1000 Companies**. San Francisco: Jossey-Bass, 1995.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Metodologia do trabalho científico**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2001.

PASCHOAL, L. **Administração de cargos e salários: manual prático e novas metodologias**. 3. ed. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2007.

RIBEIRO, G. M. **Remuneração variável**. Revista Parceria em qualidade, Rio de Janeiro, ano 5, nº 21, p. 40-41, 1997.

RYCHARDSON, R. J. *et al.* **Pesquisa social: Métodos e técnicas**. São Paulo: Atlas, 1999.

SILVA, M. O. **Sistemas modernos de remuneração**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2005.

SOUZA, M. Z. A; SOUZA, F. R. B; PEREIRA FILHO, J. L; BISPO, M. M. **Cargos, Carreiras e Remuneração**. Rio de Janeiro: FGV Management, 2005.

STEWART, Thomas A. **A Riqueza do Conhecimento: O Capital Intelectual e a Organização do Século XXI**. Rio de Janeiro: Campus, 2002.

VERGARA, S. C.. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 12.ed. São Paulo: Atlas, 2010.

WOOD JR. T; PICARELI FILHO, V. **Remuneração por habilidades e por competências: preparando a organização para a era das empresas de conhecimento intensivo**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

YIN, R. K. **Estudo de caso, planejamento e métodos**. 2. ed. São Paulo: Bookman, 2001.