



# Fórum de Empresas Estatais Federais

## Plano de Cargos, Salários e Remuneração

### Capacitação de RH para Inovação

A prática de remuneração variável e gestão por competências no setor público brasileiro

# Agenda

1

Contextualização: Gestão de Pessoas no Setor Público

2

Remuneração Variável: Conceito, Tendências e Boas Práticas

3

Gestão do Desempenho: Competências como alavanca do desenvolvimento da cultura e dos resultados

1

Contextualização: Gestão de Pessoas no Setor Público

2

Remuneração Variável: Conceito, Tendências e Boas Práticas

3

Gestão do Desempenho: Competências como alavanca do desenvolvimento da cultura e dos resultados

## A Voz dos Líderes Globais no Setor Público

**“97% dos CEOs globais e 100% dos CEOs brasileiros dizem que ter e reter talentos-chave é a maior fonte de vantagem competitiva para sustentar o crescimento de negócios ao longo do tempo”.**

*PwC, 12<sup>th</sup> Annual  
CEO Survey 2009*

**“71% dos CEOs globais de organizações do setor público planejam investir em desenvolvimento de talentos e de liderança nos próximos 3 anos, a fim de sustentar o crescimento ao longo do tempo”.**

*2010 Government spin-off report  
on the Global CEO Survey*

Contextualização: Gestão de Pessoas no Setor Público

# Prioridades de investimento em Gestão de Pessoas (Pesquisa PwC Brasil 2010)

## Gestão de Competências (Pesquisa PwC Brasil 2010)

A maioria das organizações (65%) possuem e utilizam um Modelo de Gestão de Pessoas por Competências.

1

Contextualização: Gestão de Pessoas no Setor Público

2

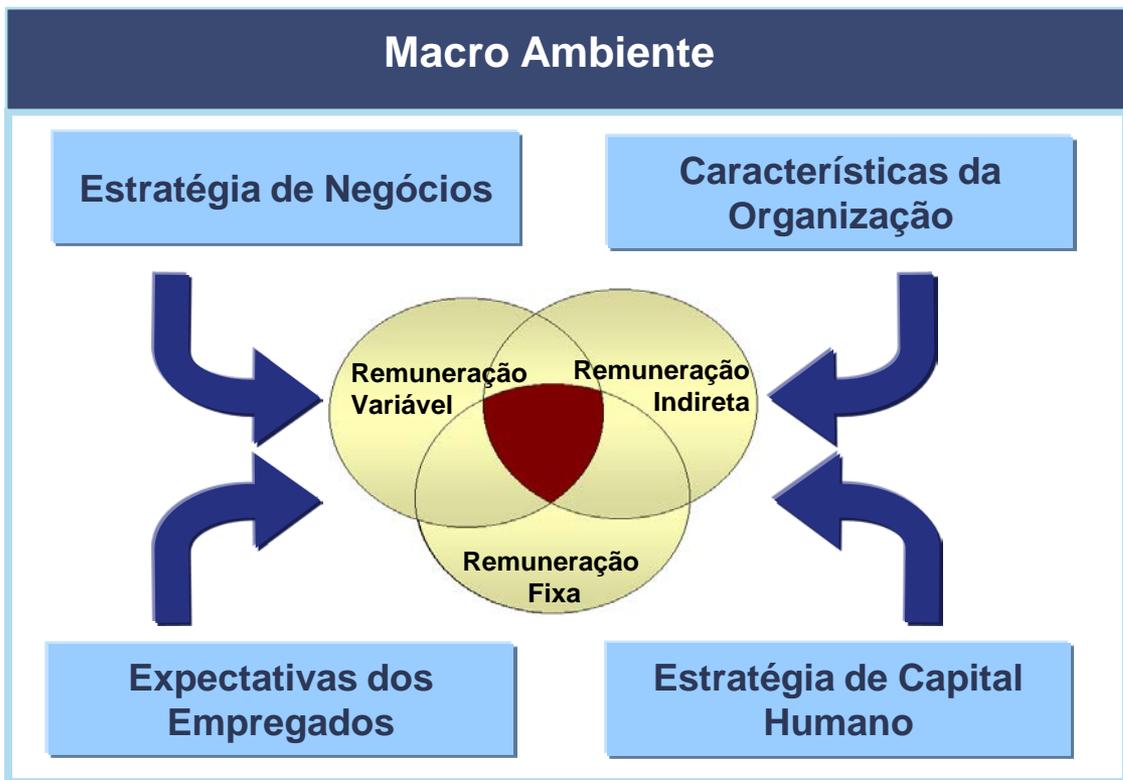
Remuneração Variável: Conceito, Tendências e Boas Práticas

3

Gestão do Desempenho: Competências como alavanca do desenvolvimento da cultura e dos resultados

## Fatores que influenciam a estratégia de remuneração

A formulação da estratégia de remuneração deve levar em conta diversos aspectos do contexto interno e externo da organização.



### Principais aspectos considerados:

- Equilíbrio externo
- Equilíbrio interno
- Prioridades estratégicas
- Valores e Cultura
- Modelo de Organização e Gestão
- Perfil dos profissionais
- Projetos de transformação organizacional
- Marco regulatório
- Atratividade das recompensas

# Caminho Crítico da Remuneração Variável



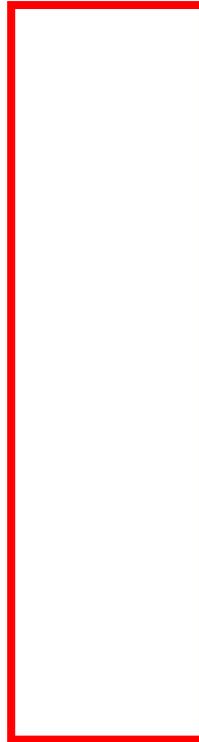
## Caminho Crítico da Remuneração Variável: Objetivos do Sistema

Dentre os principais objetivos identificados nas empresas participantes do 3º Estudo Nacional de Melhores Práticas em Gestão de Pessoas no Setor Público – Edição 2010, temos:

- Implementação de um sistema de reconhecimento e recompensa.
- Implementação de uma cultura de meritocracia.

## Caminho Crítico da Remuneração Variável: O que recompensar?

Nota-se que, entre a maioria das organizações participantes que possuem um programa forma de PLR, a distribuição é realizada com base no alcance das metas da Organização. Este cenário é similar à prática do setor privado.



Cerca de 20% das organizações definem e acompanham, também, metas de equipe e individuais, para efeito de pagamento de PLR.

## Caminho Crítico da Remuneração Variável: Como avaliar?

**36%** das organizações indicaram que os Resultados da Avaliação de Desempenho – **Metas** possuem alta influência na **remuneração variável**, além dos subsistemas de RH Promoção e Carreira.

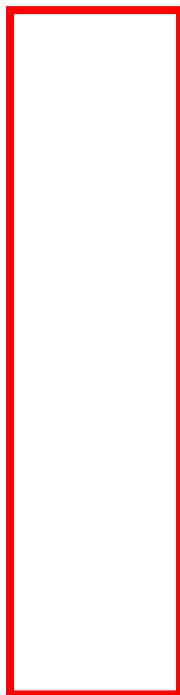
Os indicadores mais utilizados para o Programa de PLR, são:

- Redução de custos: 43%
- Resultado/ Lucro Operacional: 29%
- Qualidade/ Satisfação do cliente: 29%



## Caminho Crítico da Remuneração Variável: Como Pagar?

A maioria das organizações que possuem um programa forma de PLR distribui até 1 salário mensal/ ano.



O resultado de 2008 deste Estudo também concentrou-se neste intervalo, no entanto, cerca de 30% dos empregados poderiam receber de 2,1 a 3 salários mensais/ ano, sendo este percentual superior ao identificado nesta Edição do Estudo.

## Benchmarking PwC - Remuneração

Evolução salarial no período de 2007 e 2009 da remuneração total (salário base mensal + adicionais do cargo ou função + benefícios quantificados)

Analisando a evolução do composto Salário Base Mensal e Remuneração Variável, houve uma queda entre 2008 e 2009 de cerca de 13%. O aumento apresentado no REM3 deve-se à provável melhoria da prática de benefícios neste período.

# Remuneração e Governança Corporativa

- A remuneração de executivos é um dos mecanismos a serem considerados para a boa governança corporativa.

## Princípios

Transparência

↳ “Desejo de informar”

Equidade

↳ Tratamento dos Stakeholders

“Accountability”

↳ Responder pelos atos

Responsabilidade Corporativa

↳ Sustentabilidade

## Mecanismos

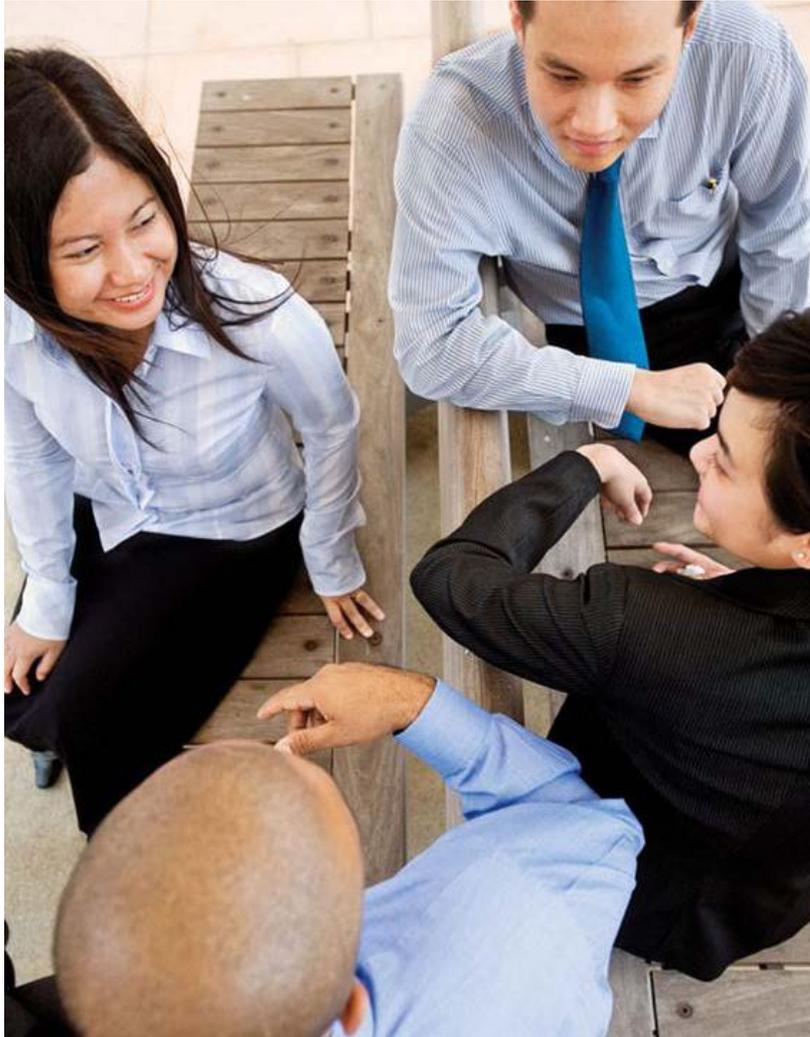
- Regras de Propriedade
- Conselho de Administração e seus Comitês
- Controles de Gestão
- Auditoria Independente
- Código de Conduta
- Remuneração de Executivos e Força de Trabalho

Fontes:

Código Melhores Práticas de Governança Corporativa – IBGC

The Conference Board Report – Global Corporate Governance Research Center

# Boa Governança Corporativa e Requisitos para Remuneração



- ☁️ Vincular-se a resultados.
- ☁️ Orientar-se para o interesse do acionista.
- ☁️ Focalizar geração de valor a longo prazo.
- ☁️ Basear-se em políticas e procedimentos formais.
- ☁️ Sustentar-se por sistemas de avaliação de longo prazo e princípios de simetria de riscos.
- ☁️ Permitir controle e acompanhamento pelo acionista.

## Conclusão sobre as Práticas de Remuneração

- A maioria das organizações públicas utilizam sistemas de remuneração tradicionais, onde o peso da remuneração variável é pequeno.
- A prática de remuneração variável baseada em desempenho no setor público está se difundindo, principalmente por meio do PLR, mas existem muitas oportunidades de melhoria.
- A prática de gestão de competências está bastante difundida, mas sua influência no sistema de remuneração é moderada.
- Existe a necessidade de aprimorar os mecanismos de governança corporativa no que se refere à remuneração.

1

Contextualização: Gestão de Pessoas no Setor Público

2

Remuneração Variável: Conceito, Tendências e Boas Práticas

3

Gestão do Desempenho: Competências como alavanca do desenvolvimento da cultura e dos resultados

# Visão Conceitual PwC sobre Gestão do Desempenho

O processo de gestão de desempenho estabelece um vínculo importante entre a estratégia organizacional, as operações cotidianas e a contribuição dos indivíduos para o sucesso do negócio.



## Benchmarking PwC - Gestão do Desempenho

A maioria das empresas participantes estão alinhadas com a tendência de que metas e competências são os principais aspectos que devem impulsionar o desempenho



## Benchmarking PwC - Gestão do Desempenho

**36%** das organizações indicaram que os Resultados da Avaliação de Desempenho – **Metas** possuem alta influência na **remuneração variável**, além dos subsistemas de RH Promoção e Carreira.

Quando analisada a Avaliação de Desempenho – **Competências**, **56%** das empresas informaram que o resultado desta apresenta uma alta influência nos subsistemas **Carreira e Treinamento e Desenvolvimento**.



## Pesquisa PwC Brasil – Modelo de Competências



**Aplicáveis e comuns à todos os empregados**

A maioria das empresas participantes praticam avaliação do superior como a principal fonte avaliadora.

Uma parcela crescente de empresas que passaram a considerar a avaliação de pares e de subordinados em seu processo de avaliação de competências



## Conclusão sobre as Práticas de Gestão do Desempenho

- Metas e competências são os principais fatores para avaliar o desempenho do indivíduo e da organização.
- Cada vez mais grandes corporações bem-sucedidas implementam processos de avaliação contínua.
- Um sistema de gestão do desempenho bem definido propicia clareza e facilita a prática da estratégia, do planejamento, da avaliação, do desenvolvimento, da sucessão, da mensuração e da recompensa e do reconhecimento (carreira e remuneração).
- Os desafios relacionados com o aumento do conteúdo intelectual do trabalho, da importância da inovação e da criatividade e a busca por talentos são alguns elementos que impulsionam a necessidade das organizações desenvolverem práticas mais efetivas gestão do desempenho.
- Avaliação de competências influencia fortemente aspectos de carreira e de treinamento/ desenvolvimento. Avaliação de metas influencia fortemente aspectos remuneratórios (remuneração variável), carreira e promoção.

# Obrigado!

**[joao.lins@br.pwc.com](mailto:joao.lins@br.pwc.com)**