

Guia prático

Pesquisa

Salarial

*INFORMAÇÕES PARA O RH
QUE CRIA NOVAS POSSIBILIDADES*

Sumário

Introdução	3
Pesquisa Salarial: a base de informações para tomada de decisão	5
Principais Benefícios	6
Por onde começar	7
Etapa 1. Definição do Mercado	8
Etapa 2. <i>Job Matching</i> : o coração da pesquisa	9
Etapa 3. Interpretando e aplicando os resultados	10
Case	16
Enfrentando desafios	19
Quando a pesquisa salarial é necessária?	20
E como a pesquisa ajuda	21
Qual o papel do RH nesse processo?	22
Com quem contar nesse processo?	23
Carreira Muller	25

Introdução

Quando você precisa ir até um lugar que não conhece, o que você faz? De alguma maneira você pesquisa. Antigamente, íamos a um mapa impresso, correndo os dedos pelas ruas, tentando gravar cada detalhe para quando realmente estivéssemos no trânsito.

Hoje isso já não é mais necessário; com um equipamento GPS, ou aplicativo em seu celular ou tablet em mãos, você indica o local de destino e todo o caminho vai sendo direcionado. Além disso, por cada trecho que você passa indicações vão sendo dadas em tempo real: pedágios, radares, agências bancárias... até mesmo se há trânsito em determinada via, o sistema já indica rotas alternativas. Uma série de informações que, manualmente, você não teria de maneira alguma.

Nós, da Carreira Muller, acreditamos que a pesquisa salarial é um diferencial, assim como um GPS, para as empresas que querem estabelecer uma política de gestão e remuneração adequada e alinhada ao mercado.

Você pode, manualmente, tentar pesquisar as empresas ao lado, levantar as informações, mas estará restrito a um raio pequeno, ou uma amostra de informações inconsistentes ou não confiáveis. Já com uma pesquisa salarial abrangente e bem estruturada, você poderá ter acesso a informações relacionadas ao seu segmento, à sua região e ao seu mercado local, com dados tratados com as melhores práticas estatísticas.

Neste Guia, nós abordaremos o passo a passo de uma pesquisa salarial e a quais pontos sua empresa deve se atentar para aproveitar os benefícios que ela irá proporcionar. Afinal, sabemos que a remuneração de uma companhia é um de seus mais importantes alicerces.

BOA LEITURA!

Pesquisa Salarial: a base de informações para as tomadas de decisão

Em um ano com a economia estagnada é preciso ser precavido e saber encontrar - e priorizar - as informações que nos fazem tomar decisões estratégicas e, indo mais além, que nos ajudam a evitar desperdícios de tempo e de recursos das empresas em que trabalhamos.

No RH, sabemos que práticas que não são baseadas em evidências e indicadores podem ser prejudiciais para o negócio em situações normais; em situações de crise, podem ser fatais. É por isso que os nossos parâmetros de gestão devem ter como base uma fonte confiável, que possibilite explorar as melhores práticas de gestão de pessoas através de pesquisas e estudos com indicadores e tendências de mercado.

E é justamente isso que a pesquisa salarial traz aos negócios: a possibilidade de ter acesso a dados que apresentam o comportamento de empresas que farão com que você extraia informações de maneira inteligente e, baseado nelas, consiga colocar em prática uma gestão e remuneração mais estratégica.

Principais Benefícios

A pesquisa salarial possibilitará estabelecer o equilíbrio da remuneração praticada internamente com a remuneração praticada no segmento ou na região. Além disso, ela também fornece informações importantes para a tomada de decisão no que diz respeito a benefícios, indicadores e políticas de Recursos Humanos.

**EM LINHAS GERAIS
COM ELA SERÁ POSSÍVEL:**



- ✓ Fazer um **Diagnóstico Salarial** que avaliará a saúde (rentabilidade) da remuneração em sua empresa;
- ✓ Estabelecer uma **política salarial** competitiva para reter e atrair talentos;
- ✓ Conhecer a **Remuneração Mensal, Incentivos (PLR e Bônus) e Benefícios** tanto no segmento como na região;
- ✓ Acompanhar indicadores, práticas e tendências no mercado brasileiro;
- ✓ Manter sua **tabela salarial** atualizada e alinhada ao mercado;
- ✓ Obter as informações externas suficientes para suportá-lo na implantação de programas de **cargos e salários, e planejamento de carreira.**

Por onde começar

O objetivo da pesquisa é conseguir enxergar cenários em que seja possível analisar e comparar salários, benefícios, indicadores, distribuição de mão de obra, perfil dos colaboradores, entre outros fatores, sempre considerando seu segmento, região e os diferentes níveis e características de cargos da sua organização. Para isso, elas costumam seguir um roteiro que, apesar de simples, exige cuidados na escolha dos critérios que serão utilizados como filtros.

O PROCESSO
É CONSTITUÍDO
POR 3 ETAPAS



ETAPA 1

DEFINIÇÃO DO MERCADO

Trata-se da definição do mercado ou mercados que servirão como base para suas comparações e análises.

CONSIDERE:

- ✓ Selecionar **mercado com empresas do seu segmento** (na região ou não) para análise dos cargos específicos ou chaves na organização;
- ✓ Selecionar **mercado regional** (local, macro ou micro regional) para análises dos cargos padrões ou comuns de mercado em que as comparações independem do segmento;
- ✓ Selecionar **mercado amplo**, com empresas do segmento ou não, para análise dos cargos de gestão.

ETAPA 2

JOB MATCHING: O CORAÇÃO DA PESQUISA

O *Job Matching* é o trabalho de análise e comparação criteriosa da estrutura e cargos da organização frente ao mercado, possibilitando que as ações e decisões sejam tomadas de forma segura.

No mercado temos nomenclaturas diferentes com atividades equivalentes ou nomenclaturas iguais com atividades nem sempre equivalentes. Sendo assim, ao se comparar um cargo, **é preciso entender seu nível, o peso na estrutura, as atividades e os requisitos exigidos**. Daí a importância de se realizar esse trabalho de equivalência.

EXEMPLIFICANDO:

MINHA EMPRESA

Supervisor Contábil
Especialista PMI
Analista RH
Analista BI
Assistente TI

MERCADO

Coordenador Contabilidade
Consultor Gerenciamento
Analista Gestão Pessoas
Analista Negócios
Técnico Informática

ETAPA 3

INTERPRETANDO E APLICANDO OS RESULTADOS

Com os dados em mãos, chega a hora de definir os próximos passos. Sabemos que a pesquisa serve como um guia que permitirá o alinhamento da remuneração e práticas da sua empresa.

POR MEIO DELA VOCÊ PODERÁ AVALIAR:

Se a remuneração da sua organização está alinhada ao mercado:

Adicionar Mercado

Segmento

- Agroindústria
- Autoindústria
- Autopeças
- Bens de Consumo**
- Eletroeletrônicos
- Indústria da Construção



Assistente Administrativo Jr.

Relatório

Ver Descrição

Cargos Relacionados

- +** Incluir um Mercado
- Nível Remuneração Salário Base Total Dinheiro Remuneração Total
- Medidas 1o Quartil Mediana 3o Quartil Frequência

	SALÁRIO BASE			TOTAL DINHEIRO			REMUNERAÇÃO TOTAL			
	Empresa	Mediana	IAS	Empresa	Mediana	IAS	Empresa	Mediana	IAS	
x Empresa Demonstração										
x Mercado Nacional	1.509	1.743	0,87	1.692	1.886	0,90	3.250	2.897	1,12	
x SP - Campinas e Região	1.509	1.777	0,85	1.692	1.922	0,88	3.250	2.735	1,19	
x Bens de Consumo	1.509	1.778	0,85	1.692	1.956	0,87	3.250	3.367	0,97	

Tela do relatório de comparações salariais da ConsultaSalarial®

Dados fictícios

Se os programas de incentivos de curto prazo (PLR/Bônus) estão adequados ao mercado:

Mercado em Análise

Bens de Consumo

PLR E BÔNUS (ANÁLISE EM MÚLTIPLOS DE SALÁRIOS)

Pago Target Níveis da Empresa

Nível / Nível da Empresa	Empresa Demonstração		Mercado	
	Pago	Target	Pago	Target
Direção Geral / Diretor Presidente	-	-	4,82	4,28
Diretores / Diretores	-	-	2,57	3,82
Alta Gerência / Gerentes Sr.	0,64	0,64	1,70	2,41
Gerentes / Gerentes	0,92	0,92	1,53	2,22
Coordenadores / Coordenadores	0,28	0,28	1,26	1,74
Especialistas / Consultores	-	-	1,19	1,66
Engenheiros /	-	-	1,05	1,42
Supervisores / Supervisores	-	-	0,96	1,49
Analistas, Técnicos e Apoio / Analistas	1,06	1,06	1,19	1,40
Operacionais / Apoio	2,27	2,27	1,45	1,75

Dados fictícios

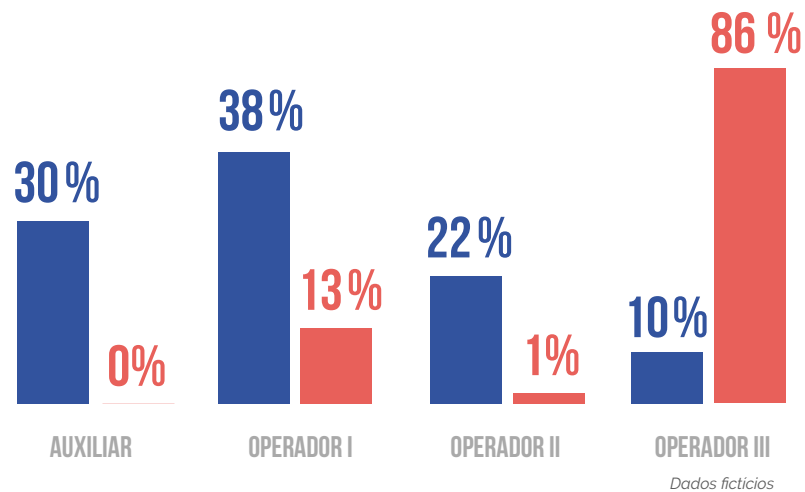
Tela do relatório de incentivos de curto prazo da ConsultaSalarial®

Se o pacote de benefícios oferecido pela sua organização é competitivo:

	EXECUTIVOS	TÁTICOS	ADMINISTRATIVOS	OPERACIONAIS
PLANO MÉDICO	+	=	-	=
PLANO ODONTOLÓGICO	+	-	+	+
PREVIDÊNCIA PRIVADA	+	+	+	=
AUTOMÓVEL	+	=	=	=
SEGURO DE VIDA	+	+	+	+
MEDICAMENTOS	+	+	-	+
ALIMENTAÇÃO	=	=	=	=

Exemplo de comparação de benefícios

Se o dimensionamento da sua mão de obra está alinhado ao seu segmento



DISTRIBUIÇÃO DA MÃO DE OBRA NO MERCADO



DISTRIBUIÇÃO DA MÃO DE OBRA NA EMPRESA

Exemplo de gráfico de distribuição de mão de obra


Mas, apesar de ser um excelente meio de trazer informações para o seu planejamento dentro do RH, você deve seguir à risca tudo que for apresentado por ela?

Não! A construção da sua estratégia não pode ser baseada apenas nos dados de mercado, você precisa tomar decisões levando em conta a visão, valores, cultura e objetivos da organização.

Case

Para auxiliar no seu entendimento, este *case* apresenta a empresa MODELO, que possui uma pesquisa salarial.

Como resultado, a sua remuneração média está sempre acima do mercado, principalmente no que se refere a sua mão de obra direta – o que explica o baixo nível de rotatividade (*turnover*) de pessoas neste grupo de profissionais, ou seja, uma empresa que paga muito bem.



Ao contratar uma consultoria para uma análise mais apurada dos resultados de sua última pesquisa foi diagnosticado que embora, sua remuneração média fosse superior ao mercado, pela adoção de um programa de progressão automática (aumentos automáticos), o dimensionamento de sua mão de obra direta era totalmente incompatível ao segmento.

ENQUANTO O MERCADO TINHA UMA REPRESENTATIVIDADE DE:



25% da população
como Auxiliar de Produção



30% da população
como Operador Produção I



25% da população
como Operador II



20% da população
como Operador III

NA EMPRESA MODELO ACONTECIA O CONTRÁRIO:

Mais de 50% da população concentrava-se no cargo Operador III, com os salários mais altos. Nem sempre há efetivamente atividades de nível III (atividades mais complexas) para um público deste tamanho e as entregas tendem a se estagnar. Isto estava prejudicando diretamente a saúde financeira da organização, o que quase inviabilizou todo negócio!

A SOLUÇÃO

Para solucionar esta questão, a empresa MODELO decidiu alinhar o dimensionamento de sua mão de obra direta ao mercado, por meio de remanejamentos internos e um programa de demissão voluntária.

Seu modelo de meritocracia foi revisto, de modo a alinhar promoções, budget e disponibilidade de vagas. Com isto, houve uma melhora considerável na saúde financeira da organização, possibilitando inclusive a adoção de programas de atração e retenção de talentos aplicados aos níveis e cargos mais chaves para organização, que até então não existiam ali.

Enfrentando desafios

O RH encontra diversos desafios em sua rotina diária



E a Pesquisa Salarial traz dados que ajudam a superar estes desafios, uma vez que tais informações permitem que nos alinhemos ao mercado de forma a:



- ✓ *Dificuldade para reter talentos*
- ✓ *Necessidade de revisão cuidadosa da tabela salarial*
- ✓ *Otimização de recursos*
- ✓ *Acompanhamento das melhores práticas do mercado*

- ✓ *Sermos mais competitivos*
- ✓ *Atrairmos e mantermos profissionais engajados e motivados*
- ✓ *Otimizarmos recursos*
- ✓ *Enxergarmos mais longe*
- ✓ *Projetarmos tendências de mercado*

Quando a pesquisa salarial é necessária?

É PRECISO PESQUISAR SEMPRE

É muito difícil dizer que uma empresa poderia estabelecer uma política de remuneração efetivamente estratégica sem o respaldo de indicadores mercadológicos. Ou seja: a Pesquisa Salarial é essencial para aquelas organizações que buscam uma maneira inteligente de gerir pessoas e negócios.

E se existe um momento em que a necessidade da pesquisa fica mais latente é justamente após os fechamentos de acordos coletivos, quando, a partir daí, usualmente acontecem as revisões das tabelas e faixas salariais. E por que isso acontece? Porque o mercado quase nunca cresce na mesma proporção dos índices negociados nos acordos da categoria. Sendo assim, é preciso além de levar em consideração o acordo coletivo e a real evolução do mercado.

E COMO A PESQUISA AJUDA?

Ela traz informações de crescimento real do mercado, para que as tabelas salariais sejam atualizadas de acordo com o mercado, e não somente com os acordos.

Qual o papel do RH nesse processo?

Para que a pesquisa traga elementos que valham uma análise e definição de um planejamento baseado nela, é preciso que esteja alinhada com os objetivos da organização, pois ela deve refletir a realidade que a empresa deseja alcançar. A pesquisa trará diretrizes, mas se o mercado escolhido não for o correto, de nada valerá os dados levantados.

ASSIM, É FUNÇÃO DO RH ESTRATÉGICO:

- ✓ *Alinhar as estratégias da empresa com a pesquisa*
- ✓ *Estar mais conectado com o sentido e as metas da companhia como um todo, para poder oferecer contribuições equilibradas com os negócios*

Com quem contar nesse processo?

Contar com uma consultoria nesse processo é muito importante. Isso porque, além de contar com o *know-how* de uma especialista no tema, sua empresa terá economia de tempo e de capital humano.

Por meio da Consulta Salarial®, a Carreira Muller disponibiliza aos clientes uma base permanente de pesquisa com cerca de 1.000 organizações nos principais pólos, cidades e capitais brasileiras.

Com ela, sua empresa irá acessar informações por meio de relatórios e análises exclusivas, em formatos eletrônicos (Excel e PDF) e on-line, dados sobre remuneração mensal e incentivos de curto prazo, análises completas de benefícios, bem como publicações e estudos com indicadores, práticas e tendências no mercado brasileiro.

Através da ConsultaSalarial® é possível:

- ✓ Fazer um **Diagnóstico Salarial** que avaliará a saúde (rentabilidade) da remuneração em sua empresa;
- ✓ Conhecer a **Remuneração Mensal, Incentivos (PLR e Bônus) e Benefícios** dos seus mercados de referência (segmento, região, local);
- ✓ Ter acesso as informações por meio de **Relatórios e Análises Exclusivas**, em formatos eletrônicos (Excel e PDF) e on-line;

- ✓ Contar com **Suporte Especializado** de consultores de remuneração;
- ✓ Ler **Publicações e Estudos** com indicadores, práticas e tendências no mercado brasileiro;
- ✓ Acessar a base de dados que tem capacidade de atender empresas de **forma ampla** (mercado amplo para análise de cargos de gestão) e de **forma regionalizada** (cargos onde você concorre regional ou localmente).

**CLIQUE AQUI E VEJA
UMA DEMOSTRAÇÃO**

CarreiraMuller

A base do RH começa na remuneração. Torne-se um de nossos parceiros e fortifique seus alicerces de gestão de pessoas.

A **ConsultaSalarial**[®], oferece dados de remuneração mensal e incentivos de curto prazo, análises completas de benefícios, bem como publicações e estudos com indicadores do mercado brasileiro.

O **SalaryMark**[®], metodologia desenvolvida exclusivamente pela Carreira Muller, entrega ao RH um plano de gestão completo, que permite definir com precisão e segurança um Plano de Cargos e Salários, bem como a implantação de uma estratégia de remuneração focada na rentabilidade do negócio, satisfação do colaborador e bastante alinhada às tendências do mercado no qual a organização está inserida.

Para promover o desenvolvimento de pessoas e contribuir para a gestão do seu capital humano, realizamos **cursos, workshops e Análises de Perfis Pessoais**.

Além disso, também produzimos conteúdo exclusivo, que disponibilizamos por meio de **Blog, E-books, Infográficos e Newsletters**.

CARREIRA
M U L L E R



A **Carreira Muller** e a **Resolution** unem suas marcas e expertises em uma aliança estratégica para ofertar ao mercado soluções em remuneração com abrangência e capilaridade nacional.

CARREIRA
M U L L E R

CONSTRUINDO
SENTIDOS

 www.carreira.com.br

 www.carreira.com.br/Linkedin

 www.carreira.com.br/Facebook