

COMO FAZER UMA PESQUISA SALARIAL?



SUMÁRIO

3. INTRODUÇÃO

5. O QUE É?

6. PRA QUE SERVE?

7. OBJETIVOS

8. IMPORTÂNCIA

9. O QUE PESQUISAR?

10. ETAPAS DE DESENVOLVIMENTO

17. JOB MATCH

20. TABULAÇÕES

23. MEDIDAS ESTATÍSTICAS

24. INTERPRETANDO O RESULTADO

**26. DE QUANTO EM QUANTO TEMPO
DEVO REALIZAR UMA PESQUISA?**

28. QUEM SOMOS

30. O QUE FAZEMOS

31. CONTATO



INTRODUÇÃO

Este e-book faz parte da série exclusiva **Reconhecimento e Recompensas** elaborada pelos consultores da RH PLUS Cia da Remuneração. Esta série irá contemplar nossa visão sobre o contexto que engloba Remuneração Fixa e Variável.

Mostraremos as principais etapas para elaboração de uma pesquisa salarial e todo o cuidado a ser tomado no seu desenvolvimento.

A pesquisa salarial, como ferramenta de gestão, fornecerá uma série de dados importantes para tomada de decisão nas empresas, por isso, sua qualidade está diretamente relacionada com o método de coleta e os critérios de processamento dos dados.





INTRODUÇÃO

Em se tratando de salários, não há espaço para decisões empíricas. Qualquer erro de análise pode ser prejudicial a saúde financeira da empresa, seja por pagar mais do que o devido para funções não estratégicas, seja por não conseguir reter/motivar colaboradores essenciais ao negócio.

Aqui abordaremos a modalidade pesquisa salarial Customizada. Futuramente, abordaremos o tema considerando a modalidade Banco de Dados. Importante o leitor saber a diferença entre elas.



✓ O QUE É?

Trata-se de um estudo sobre a competitividade da estratégia de remuneração praticada por determinada empresa frente ao mercado/segmento onde ela atua.

Visa mensurar e comparar as práticas de salários, benefícios e variáveis de curto prazo, servindo de base para determinar, ou corrigir, o grau de agressividade que a política de remuneração da empresa deverá ter.

Através da pesquisa é possível comparar os vetores básicos da Remuneração Total (fixa, variável e benefícios), além de identificar as principais práticas de gestão de pessoas no mercado.



✓ PRA QUE SERVE?

Serve para identificar a movimentação do mercado. Lembre-se: o mercado é dinâmico, alguns segmentos são extremamente dinâmicos.

Não acompanhar o que se passa com o mercado é quase certeza de ficar com uma estrutura salarial defasada constantemente.

Uma leitura errada ou equivocada do cenário, pode levar a empresa a gastos inimagináveis, seja para corrigir, seja para repor.





OBJETIVOS

Definir o posicionamento ideal da empresa frente ao mercado, conforme estratégia escolhida para Salários, Benefícios e Incentivos de Curto e Longo Prazo.

Otimizar os gastos com Pessoal, considerando a estratégia adotada.

Mensurar o grau de atratividade, retenção, engajamento dos colaboradores chave ao desenvolvimento do negócio.



✓ IMPORTÂNCIA

Permite definição da melhor estratégia de remuneração, no tocante a: Salários, Benefícios, Incentivos de Curto e Longo Prazo.




Estruturar a tabela salarial é uma consequência direta do posicionamento, tendo base na medida de tendência central escolhida e da disponibilidade financeira da empresa.

Possibilita revisão de preços de seus produtos e serviços, considerando o impacto do custo da mão de obra na rentabilidade do negócio.









O QUE PESQUISAR?

ESSENCIALMENTE

-  Salários;
-  Incentivos de Curto e Longo Prazo (PLR, PPR, Comissão, Prêmios, Bônus, etc);
-  Benefícios Concedidos (Assistência Médica, Assistência Odontológica, VA, VR, Seguro de Vida, Previdência Privada, etc).

DE ACORDO COM A DEMANDA INTERNA:

-  Práticas e Tendências de Gestão de RH;
-  Práticas e Tendências de Cargos e Salários;
-  Indicadores de Recursos Humanos;
-  Nomenclatura de cargos;
-  Organogramas / SOC – Span of Control;
-  Práticas de Remuneração da Força de Vendas.

✓ ETAPAS DE DESENVOLVIMENTO

PLANEJAMENTO / ORGANIZAÇÃO

- ✓ Reunião prévia para estabelecer o que pesquisar;
- ✓ Desenho do job, expectativas e entregas;
- ✓ Recursos a serem envolvidos (internos ou externos);
- ✓ Prazo estimado de execução da pesquisa.



✓ DEFINIÇÃO DOS CARGOS ALVO

Tenha cargos representativos de todos os níveis hierárquicos, de todas as áreas e todos os grades cargos facilmente identificáveis, comparáveis e relevantes para sua organização e negócio.

Grupo de Cargos	Mercado local	Mercado regional	Mercado nacional	Mercado competidor
Comando	OK	OK	OK	OK
“Core”	OK	OK	OK	OK
Técnico administrativo	OK	OK		
Operacional	OK			

Obs: O mercado competidor não, necessariamente, se restringe ao território nacional.

EVITE:

- ✓ Cargos específicos. Provavelmente só sua empresa os têm;
- ✓ Incluir todos os cargos de carreira de áreas semelhantes (ex: Analista Jr, Pl e Sr da Contabilidade e Analista Jr, Pl e Sr da área Fiscal. Faça uma mescla);
- ✓ Incluir cargos que a empresa pague o Piso Salarial.

✓ QUANTIDADE IDEAL DE CARGOS

Vai depender do tamanho da empresa e da quantidade de cargos existentes.

Por uma questão de bom senso, recomenda-se algo em torno de 75 % dos cargos existentes desde que não ultrapasse 100. Pense em quem vai responder a pesquisa.





DEFINIÇÃO DE MERCADO

Empresas Similares
Empresas com atributos comuns, Porém, com algumas características, diferenciadas.

**Mercado
competidor**

Empresas Espelho
Concorrentes diretos, praticamente iguais em porte, região, produtos, origem, etc.

Empresas de Interesse Estratégico
Empresas do mercado geral cujos atributos se destacam no tocante a remuneração e boas práticas em gestão de pessoas.

Para garantir competitividade junto ao mercado, as informações devem ser coletadas junto a empresas concorrentes (mão de obra ou negócios) ou de segmentos diversificados. Atenção para a escolha do painel de empresas. Ele é mais importante que a quantidade de empresas. Um rol de empresas agressivas vai determinar um tipo de resultado. A escolha de um outro rol, mais conservador, vai determinar outro tipo de resultado. O equilíbrio é bem-vindo.



QUANTIDADE IDEAL DE EMPRESAS

Rol entre 10 e 15 empresas com mínimo aceitável de 8 empresas (é preciso ter massa crítica).

Informações de 3 empresas diferentes, no mínimo, por cargo. Variável conforme segmento, nicho de atuação da empresa ou localização.





DEFINIÇÃO DOS DEMAIS ITENS

Benefícios e Variáveis de curto prazo são importantes e necessários, pois comporão a remuneração total.

A remuneração total (R3), indicará o grau de agressividade / competitividade de sua empresa frente ao mercado considerando mais que o salário nominal.

As práticas e tendências, bem como os Indicadores de RH, possibilitaram uma análise sobre quão enquadrado ao mercado está sua empresa no tocante as boas práticas, visando principalmente, retenção de pessoal.

Informações sobre práticas da área comercial, são bem vindas.





PARAMETRIZAÇÃO DO SISTEMA

Trabalho operacional interno visando preparação da ferramenta.

Ajustes dos campos dos formulários eletrônicos.



CONVITE ÀS EMPRESAS

Contato via telefone ou email.

Agendamento do job match.





JOB MATCH

Esta é uma das etapas mais importantes da pesquisa por tratar da equivalência dos cargos da patrocinadora e da pesquisada.

A qualidade das informações refletirá na qualidade do resultado. Um dado mal comparado, ou ignorado, poderá refletir negativamente no resultado da pesquisa

Importante: Nunca comparar um cargo por sua nomenclatura. Considerar sempre o conteúdo descritivo do cargo.





JOB MATCH

A efetiva comparação entre o cargo da empresa patrocinadora e da empresa convidada no tocante a: atividades realizadas, nível hierárquico, grau de responsabilidades, formação, experiência, nível de senioridade, salários destoantes, etc, são fundamentais para obtenção da qualidade no resultado.

Com as facilidades impostas pela tecnologia, o job match pode ser realizado de forma virtual, a partir de qualquer plataforma online disponível.

Distribuição de login e senha de acesso.





COLETA DE DADOS

Uma vez, realizada a etapa do **Job Match**, dar-se-á início a etapa da coleta, que será feita de forma eletrônica, via sistema, através de login e senha previamente disponibilizados.



✓ TABULAÇÃO (AJUSTES)

Os ajustes servem para uniformizar os dados coletados, ou seja, trazer todos para uma mesma régua e permitir o tratamento estatístico posterior, assegurando maior confiabilidade nos comparativos das medidas estatísticas de mercado com os salários praticados pela empresa patrocinadora. De posse das informações de mercado, será realizada uma análise prévia e os ajustes técnicos necessários, a saber:

- ✓ Resíduo inflacionário (data base)
- ✓ Carga horária
- ✓ Quantidade de salários ano
- ✓ Tipo de contratação (CLT x PJ)
- ✓ Variáveis mensais
- ✓ Análise de frequência



✓ TABULAÇÃO (TRATAMENTO ESTATÍSTICO)

Tendo sido ajustados, a próxima etapa é analisar estatisticamente a massa salarial para que os salários extremos sejam retirados, bem como a frequência seja ratificada ou retificada.

Esse procedimento visa qualificar e dar maior consistência aos dados coletados. Trata-se de um contexto mais técnico, que garante confiabilidade e lisura na apuração das medidas.

Saiba mais em nossos cursos: FERF / PCS / WPS / EST. **Consulte:**

academiadaremuneracao.com.br



✓ **TABULAÇÃO (RESULTADO)**

Por último, teremos como resultado, as medidas de tendência central apuradas:

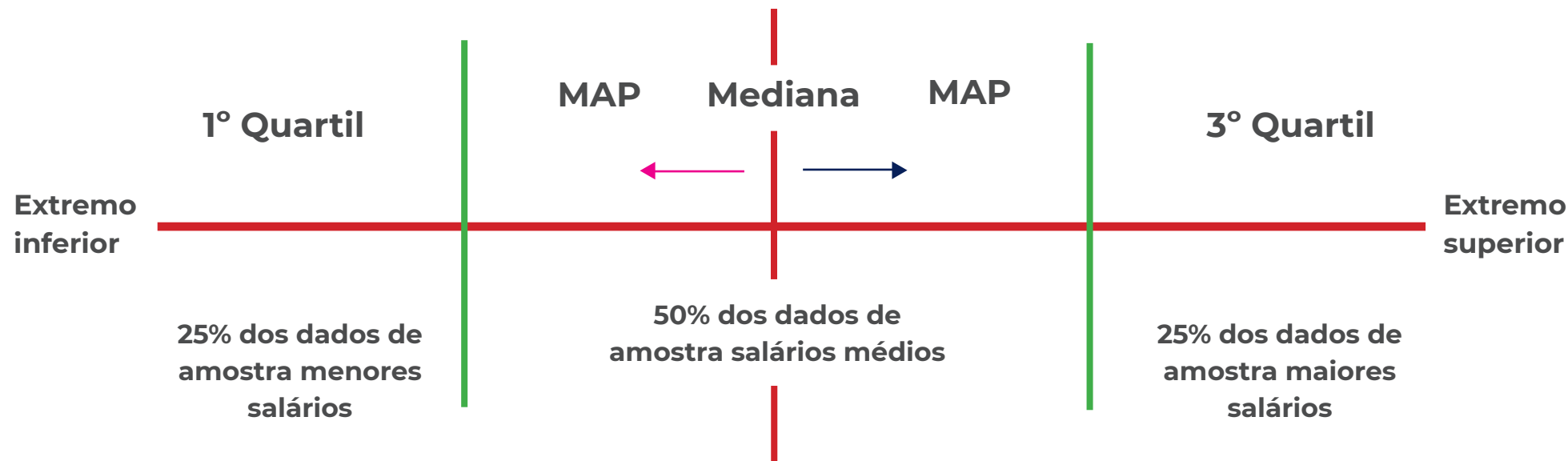
- ✓ MAP – Média Aritmética Ponderada
- ✓ Menor salário
- ✓ 1º Quartil
- ✓ Mediada
- ✓ 3º Quartil
- ✓ Maior salário

A tabela salarial deverá ser elaborada, considerando uma dessas medidas. Abordaremos esse tema num e-book específico sobre tabela salarial.





MEDIDAS ESTATÍSTICAS



1º QUARTIL:

valor que representa a linha divisória, abaixo do qual estão 25% dos salários mais baixos da amostra, após aplicação dos desvios-padrão.

MAP:

valor correspondente a média dos salários considerando a frequência apresentada nos cargos.

MEDIANA:

corresponde aos valores intercalados entre o 1º Quartil e o 3º Quartil, e contém 50% da amostra salarial representada.

3º QUARTIL:

valor que representa a linha divisória, acima do qual estão 25% dos salários mais altos da amostra, após aplicação dos desvios-padrão.



INTERPRETANDO O RESULTADO

Uma vez apurado os resultados é hora de fazer a interpretação dos mesmos e preparar a apresentação para a diretoria.

Um bom profissional de remuneração, é capaz de fazer a análise detalhada e correta dos resultados e, baseado na tendência dos números encontrados, orientar a diretoria sobre qual a melhor estratégia a ser tomada.

Importante analisar os desvios e verificar se a tendência de mercado para determinado cargo é transitória ou não. Exemplo, o e-social, valorizou a função do Analista de Pessoal, porém, aquilo foi uma fase transitória. A pandemia tem evidenciado os cargos da área de TI. Aqui a tendência é ser mais duradoura do que no caso do e-social.

Fica a ressalva que a tomada de decisão deve ser baseada na tabela salarial e não no resultado em si da pesquisa. Se for o caso, atualize a tabela e reclassifique o cargo.

Não se deve praticar o resultado da pesquisa automaticamente sobre um cargo. É preciso ver a relevância do cargo em comparação com os demais classificados no mesmo grupo. Outra alternativa é explorar os steps da faixa salarial. (movimentação horizontal).

✓ **TABULAÇÃO** **(DEVOLUTIVA)**

É praxe. A empresa que fornece seus dados tem direito ético a receber o resultado da pesquisa sem nenhum ônus. É uma questão de reciprocidade.

Fazer a devolutiva, tão logo tenham sido apurados os dados finais, é garantia de participação da empresa convidada em pesquisas futuras.

Os relatórios deverão tomar por base a empresa convidada frente ao mercado (com inclusão nesse da empresa patrocinadora).

Dados adicionais, explicando o posicionamento da empresa convidada sempre são bem vistos.





DE QUANTO EM QUANTO TEMPO DEVO REALIZAR UMA PESQUISA?

Não existe um tempo certo para realização de uma pesquisa. É preciso analisar o seu objetivo e o seu contexto.

Em época de inflação abaixo de 2 dígitos, para pesquisas institucionais, pós implantação do PCS, que visam manutenção da competitividade da estrutura salarial, recomendamos que aconteça a cada 24 meses.

Pesquisas pontuais devem acontecer sempre que houver necessidade, seja para criação de um cargo novo, seja para reclassificação de um cargo isolado. Não existe prazo para esse tipo de pesquisa.





DE QUANTO EM QUANTO TEMPO DEVO REALIZAR UMA PESQUISA?

Por outro lado, sempre que houver convite para participação em pesquisas de terceiros, em havendo disponibilidade de tempo, o convite deve ser aceito.

Lembre-se da reciprocidade. Futuramente, você poderá ter que convidar quem agora te convida.

Observações:



Pesquisas pontuais: um ou poucos cargos



Pesquisas institucionais: grande quantidade de cargos.



QUEM SOMOS

Paixão por Remuneração.

**Pioneiros no nicho Consultoria de
Remuneração.**

**Tetra campeões Top of Mind categoria
Remuneração.**

Somos a **RH PLUS!** Empresa referência quando o assunto é Remuneração.

Somos especialistas em soluções que alinham Estratégias de Negócios e Estratégias de Remuneração. Nossa expertise está voltada ao reconhecimento e valorização das pessoas nas empresas.

Mais de 1000 projetos desenvolvidos em nossos clientes. Atuamos em todo território nacional em clientes oriundos das mais diversas atividades empresariais. Empresas líderes em seus segmentos, independente do porte, faturamento e localização.

✓ QUEM SOMOS

Desde 1990, oferecemos ao mercado estratégias diferenciadas de remuneração. Ao longo deste período construímos metodologias de trabalho consistentes e coerentes com a evolução do mundo corporativo.

Nossa proposta de trabalho é dimensionada de acordo com as necessidades das empresas clientes. As empresas são diferentes e precisam de soluções diferentes e não padronizadas.

Nossos projetos são personalizados, respeitando as características do negócio e os valores predominantes em cada empresa cliente.

Nossa experiência e conhecimento pode ajudar sua empresa na tomada de decisão mais correta e adequada no tocante a estratégia de remuneração a ser implementada.

A **RH PLUS** oferece a seus clientes a flexibilidade de contar com a participação intensiva de consultores seniores em todas as fases dos projetos que desenvolve.

Outro item a ser considerado é que nossa proximidade junto ao cliente, permite a transferência de conhecimento metodológico para a equipe de RH, proporcionando mais segurança e independência visando futura manutenção dos planos desenvolvidos.

✓ O QUE FAZEMOS

Pesquisa Salarial

Cargos e Salários

Bônus

Descrição de Cargos

Remuneração Variável

Força de Vendas

Remuneração Fixa

Benefícios

Salários Online

Club Survey

Trilha de Carreira

Estudos Especiais

PLR



ENTRE EM CONTATO

A RH PLUS não fecha negócios. Abre relacionamentos.



(11) 99986-7710



(11) 5581-5453



atendimento@rhplus.com.br



atendimento@ciadaremuneracao.com.br