

O SEU SALÁRIO ESTÁ NA MÉDIA?

Com as políticas salariais a serem traçadas no sector privado e na Função Pública, um estudo da consultora Mercer ajuda-o a perceber o aumento com que pode contar para 2008. Entre automóveis, planos de saúde e fundos de pensões, muitas são as formas de cativar os melhores.

Por Nuno Alexandre Silva ns@premio.pt

Todos os anos, mais de 700 mil portugueses estão de olhos postos nas reuniões que decorrem no Ministério das Finanças pelo mês de Outubro. O que procuram é simples: um número «mágico» que faça aumentar os seus salários e que ditará a política salarial do maior empregador português, o Estado. De um lado, os sindicatos; do outro, os representantes políticos do Ministério das Finanças num clima de dois cenários e duas realidades muito disparees. Por isso, não é de espantar que os 2,1% de aumento de remunerações na Função Pública que o Governo propõe contrastem com os 5,8% exigidos pela maior central sindical, a CGTP. Enquanto o Governo aponta para a reposição do poder de compra, cobrindo a inflação prevista no Orçamento de Estado para 2008, os representantes dos trabalhadores querem uma subida de salários acima de um valor que dizem que não espelha a subida de preços real.

Se as conversas entre ministro e sindicalistas tomam este rumo, nas empresas privadas o cenário parece mais favorável. Num país que apresenta sintomas de poder vir a crescer acima dos 2%

multinacionais, a inflação não parece ser o alvo, uma vez que em média o crescimento dos salários andar sempre acima dos 3%, com algumas funções a chegarem a incrementos de 5%. «O factor inflação é um dos elementos para o aumento salarial, mas já foi mais», defende Paulo Machado, partner da Mercer, para quem fazer apenas a reposição do poder de compra é «tratar os trabalhadores como máquinas».

De facto, a subida das remunerações verificada neste ano nas mesmas 274 empresas englobadas no estudo mostra que a inflação pode ter sido um elemento em conta, mas a verdade é que os aumentos médios ficaram sempre acima do valor estimado para a inflação (2,5%). E isto não é estranho para muitas empresas que tiveram que incorporar as práticas das multinacionais que entraram no mercado português nos últimos anos – que não só fazem subir os salários muito acima da reposição do poder de compra, como voltaram a pôr de novo a atenção no pacote de benefícios extra-salário fixo.

Quem está dentro das empresas e à frente de largos grupos de pessoas sabe o que está por detrás de uma subida das retribuições. José Bancaleiro, director de recursos humanos do grupo Finantia, explica que os aumentos que normalmente ultrapassam a infla-

AUMENTOS MÉDIOS PARA 2008

ADMINISTRAÇÃO	DIRECTOR DE 1. ^a LINHA	CHEFIAS INTERMEDIAS	QUADROS SUPERIORES	OUTROS
4,53%	4,03%	3,79%	3,48%	3,15%

no próximo ano, os aumentos salariais médios para 2008 estão a reflectir este avanço. Os números da consultora Mercer no seu estudo «Total Compensation 2007» ilustram isso mesmo, uma ligeira subida dos aumentos médios em várias funções relativamente aos aumentos do ano anterior.

Num estudo maioritariamente preenchido por empresas

ção contemplam «uma mudança ou revalorização da função, o desempenho com mérito ou uma rectificação da justiça interna». Neste sentido, a gestão de remunerações pode ter um papel muito mais ambicioso do que simplesmente actualizar os pagamentos aos colaboradores, tais como «melhorar a equidade interna e aumentar a competitividade externa», refere José Bancaleiro. ■■■

Compare o seu salário

O estudo «Total Compensation 2007» da consultora Mercer aponta os valores que deverão ser referência para 2008 em muitas funções no meio empresarial. A PRÉMIO dá-lhe 40 funções onde poderá comparar o seu salário e o seu pacote remuneratório com as práticas verificadas nas 274 empresas que fizeram parte do estudo.

FICHA TÉCNICA

Os números apresentados incluem o percentil 25, a mediana e o percentil 75 para o salário base anual e a «total compensation» (somatório do salário base, outras componentes fixas, valores variáveis e valorização de benefícios). O estudo teve por base uma amostra de 274 empresas a operar em Portugal, sendo 59% de origem multinacional, de vários sectores de actividade.

Área financeira

FUNÇÃO	NÍVEL	SALÁRIO BASE ANUAL			TOTAL COMPENSATION		
		INFERIOR	MÉDIO	SUPERIOR	INFERIOR	MÉDIO	SUPERIOR
Director administrativo e financeiro		86.520€	100.732€	125.456€	139.418€	161.068€	201.088€
Controller financeiro		34.468€	42.478€	47.742€	49.205€	65.887€	81.390€
Técnico de contabilidade sénior		24.949€	31.552€	35.700€	39.138€	44.919€	52.845€
Auditor interno		16.366€	19.099€	21.048€	27.166€	32.299€	38.073€
Escriturário de contabilidade		13.682€	15.104€	16.881€	19.583€	23.272€	28.508€

Área de recursos humanos

FUNÇÃO	NÍVEL	SALÁRIO BASE ANUAL			TOTAL COMPENSATION		
		INFERIOR	MÉDIO	SUPERIOR	INFERIOR	MÉDIO	SUPERIOR
Director de recursos humanos		80.207€	92.566€	105.000€	13.7582€	15.9005€	17.8350€
Responsável de formação e desenvolvimento		20.987€	30.552€	46.335€	48.788€	65.047€	83.561€
Responsável administrativo de recursos humanos		22.999€	26.743€	39.228€	41.638€	57.025€	67.842€
Técnico de recrutamento e selecção		22.982€	28.000€	40.661€	28.018€	44.069€	55.397€
Administrativo de recursos humanos		13.279€	14.413€	17.084€	17.591€	21.812€	25.168€

Área de marketing

FUNÇÃO	NÍVEL	SALÁRIO BASE ANUAL			TOTAL COMPENSATION		
		INFERIOR	MÉDIO	SUPERIOR	INFERIOR	MÉDIO	SUPERIOR
Director de marketing		45.625€	64.890€	80.494€	97.372€	112.671€	135.765€
Responsável de marketing		30.471€	44.086€	54.189€	61.493€	75.418€	89.996€
Gestor de produto		24.949€	27.941€	34.169€	45.602€	55.688€	64.021€
Especialista em comunicação		16.031€	18.713€	23.512€	25.075€	28.376€	34.620€
Assistente de marketing		14.413€	16.825€	20.557€	20.007€	23.542€	27.779€

Área de sistemas de informação

FUNÇÃO	NÍVEL	SALÁRIO BASE ANUAL			TOTAL COMPENSATION		
		INFERIOR	MÉDIO	SUPERIOR	INFERIOR	MÉDIO	SUPERIOR
Director de sistemas de informação		52.945€	83.594€	96.748€	124.549€	135.934€	165.608€
Responsável de exploração e desenvolvimento de sistemas		25.694€	40.796€	48.101€	62.156€	73.905€	89.239€
Analista de sistemas sénior		20.927€	32.984€	38.893€	47.838€	54.530€	62.021€
Analista programador		20.737€	24.644€	28.688€	30.551€	34.657€	40.051€
Operador informático		15.793€	18.551€	20.940€	20.887€	25.882€	29.358€

Área comercial

FUNÇÃO	NÍVEL	SALÁRIO BASE ANUAL			TOTAL COMPENSATION		
		INFERIOR	MÉDIO	SUPERIOR	INFERIOR	MÉDIO	SUPERIOR
Director comercial		35.277€	78.274€	96.491€	124.595€	145.651€	174.510€
Key account manager		24.949€	35.070€	46.701€	52.835€	62.171€	76.069€
Técnico comercial sénior		16.366€	21.198€	27.941€	29.648€	37.671€	48.850€
Técnico comercial		15.680€	17.575€	21.048€	27.240€	33.038€	40.930€
Escriturário/assistente comercial		13.335€	13.682€	14.693€	19.540€	23.773€	27.062€

Área de produção

FUNÇÃO	NÍVEL	SALÁRIO BASE ANUAL			TOTAL COMPENSATION		
		INFERIOR	MÉDIO	SUPERIOR	INFERIOR	MÉDIO	SUPERIOR
Director fabril/industrial		68.076€	84.420€	97.850€	111.792€	132.129€	159.210€
Responsável de produção		49.742€	57.994€	63.590€	72.610€	86.305€	99.136€
Supervisor de produção		30.251€	33.469€	38.141€	36.814€	44.730€	56.392€
Chefe de turno		23.383€	28.826€	32.966€	30.148€	37.439€	44.906€
Técnico de produção		18.904€	23.210€	28.307€	26.212€	32.452€	37.029€

■■■ Com uma larga maioria de empresas com um esforço salarial que representa mais de 50% das suas despesas, o gestor destes activos humanos passou a ser um elemento fulcral na orgânica das organizações e as compensações dos colaboradores, um instrumento essencial. Não só porque a concorrência pelos bons profissionais aumenta, mas também porque as boas equipas podem levar muito tempo a construir.

«Todos sabemos quão influente poderá ser um individuo numa equipa. Pode fazê-la ganhar, pode fazê-la perder, ou pode mesmo destruí-la.», lembra Rui Alves, director de recursos humanos da

Johnson & Johnson Medical em Portugal. Assim, «é importante conciliar um plano individual de compensação com um plano colectivo», segundo o responsável da multinacional norte-americana.

UM 2008 MAIS FAVORÁVEL

Nas 40 funções do estudo que a PRÉMIO publica, conseguimos perceber entre que intervalos deveriam pagar os empregadores. Os profissionais com funções de administração e direcção são os mais beneficiados pela política salarial das empresas para 2008, com um aumento de 4,53%, enquanto que no fundo da ta- ■■■

Área de contact/call center

FUNÇÃO	NÍVEL	SALÁRIO BASE ANUAL			TOTAL COMPENSATION		
		INFERIOR	MÉDIO	SUPERIOR	INFERIOR	MÉDIO	SUPERIOR
Director de serviço a cliente		26.412€	29.677€	47.871€	69.157€	75.095€	88.933€
Supervisor de serviço a cliente		15.104€	17.184€	24.066€	27.560€	32.207€	39.371€
Assistente de serviço a cliente Sénior		18.792€	21.198€	24.514€	23.576€	30.666€	43.767€
Assistente de serviço a cliente		13.139€	14.084€	15.676€	20.342€	22.953€	25.537€
Assistente de serviço a cliente júnior		9.538€	10.478€	12.590€	13.990€	15.092€	16.646€

Área logística

FUNÇÃO	NÍVEL	SALÁRIO BASE ANUAL			TOTAL COMPENSATION		
		INFERIOR	MÉDIO	SUPERIOR	INFERIOR	MÉDIO	SUPERIOR
Director de logística		61.737€	70.071€	82.466€	104.164€	115.918€	139.872€
Responsável de logística		35.820€	40.978€	51.624€	51.859€	60.332€	80.095€
Responsável de armazém		27.302€	30.177€	33.845€	34.851€	39.947€	47.551€
Supervisor de armazém/ /economato		16.374€	19.731€	22.550€	21.606€	26.001€	30.277€
Escriturário/assistente de compras		14.060€	15.498€	16.877€	18.694€	20.846€	22.857€



> «A forma como pagamos determina a forma como gerimos», defende Paulo Machado

■ ■ ■ bela dos aumentos virá o pelotão dos trabalhadores que vão receber mais 3,15% do que em 2007. Em 2007, estes dois grupos de funcionários tiveram aumentos mais modestos, espelhando o estado da economia portuguesa (os gestores de topo ganharam mais 4,35%, enquanto que os trabalhadores que menos aumentos receberam ficaram-se pelos 3%).

Mas se estas tabelas são uma importante referência, quem está

Em 2008, os aumentos salariais nas empresas serão mais generosos

do lado da gestão não pode ficar por aqui. É que embora o benchmarking seja importante, não chega para uma empresa traçar a sua política de gestão de pessoas. «As empresas não devem fazer a sua política salarial com base em estudos salariais, porque nós, da forma como pagamos, assim determinamos como gerimos», refere Paulo Machado, que acrescenta que «não se pode pensar que fazendo o mesmo que o vizinho se vai ter o mesmo sucesso que ele». Com um leque muito diferente de empresas, especialmente de pequena e média dimensão, Portugal foi também confrontado com as práticas de multinacionais que chegavam a Portugal e iam buscar os melhores profissionais às menos adaptadas empresas nacionais e que trouxeram um novo espírito. «Nas multinacionais há um conceito muito claro: quanto mais eu der ao trabalhador, mais recebo», exemplifica o partner da Mercer.

Na Johnson & Johnson Medical, Rui Alves já definiu a sua estratégia. Para além da compensação fixa que cobrirá a inflação e eventuais ajustes pontuais, a compensação variável distribuir-se-á de forma diferente pelas várias áreas, com destaque para a área da gestão. «Manteremos a aplicação do programa Choice

EMPRESAS QUE OFERECEM:

Automóvel	93%
Plano médico	80%
Seguro de vida	53%
Educação	47%
Plano de pensões	37%
Complemento de subsídio de doença	32%
Seguro de acidentes pessoais	30%

AUTOMÓVEL Montante de plafond médio

Direcção geral	52.333 €
Director 1.ª linha	37.645 €
Chefias intermédias	31.638 €
Quadros técnicos	26.988 €
Comerciais	23.295 €

SAÚDE Cobertura do plano médico

Apenas o colaborador	45%
O colaborador e o cônjuge	2%
Colaborador, cônjuge e filhos	53%

CUSTO MÉDIO ANUAL

Colaborador	372 €
Cônjuge	326 €
Filhos	251 €



José Bancaleiro

Empresa: Banco Finantia

Função: Director de recursos

humanos

«Em matéria de gestão de remunerações estão sempre presentes dois objectivos: melhorar a equidade interna e aumentar a competitividade externa»

> A performance dita os salários no Finantia

LTI permitindo a cada colaborador a escolha da componente de compensação (100% em dinheiro, parte em acções, parte em opções, entre outras alternativas) que mais lhe interessar». Nos últimos anos, a compensação nesta empresa tem-se repartido entre os 70% a 80% para a componente fixa e os 20% a 30% para a componente variável, mas Rui Alves avança que o objectivo é «alargar a parte variável, tornando-a mais aliciante e motivadora».

No Banco Finantia ainda está a ser definida a política de compensações para o próximo ano, mas José Bancaleiro adianta que vai ser feita de acordo com o princípio de «pay for performance». Há menos de um ano na instituição financeira, o gestor acredita que a política salarial poderá reconhecer o mérito e compensar alguns colaboradores por alguma injustiça interna, avisando ainda para a importância da gestão de recursos humanos ser feita «de forma profissional e com o uso de ferramentas profissionais, como análises funcionais e criação de sistemas integrados de remuneração».

>>> 93% das empresas no estudo atribuem carros aos seus colaboradores

Rui Alves

Empresa: Johnson & Johnson Medical

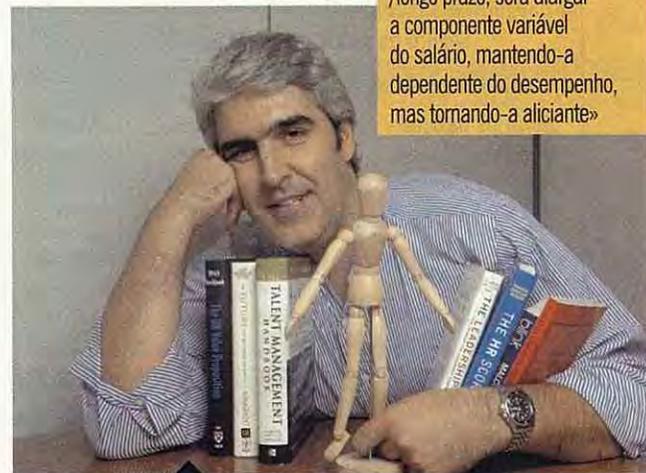
Função: Director de recursos humanos

«O nosso objectivo, no médio/longo prazo, será alargar a componente variável do salário, mantendo-a dependente do desempenho, mas tornando-a aliciante»

BENEFÍCIOS CRECEM

Os complementos de salário estão a ganhar cada vez mais terreno no pacote remuneratório que os trabalhadores acabam por levar para casa. Casas, telemóveis, seguros de saúde ou planos de pensões entram nas contas do que cada trabalhador recebe anualmente e estão a ser cada vez mais importantes na política de compensações de muitas empresas. No estudo podemos ver que quase todos os grupos empresariais oferecem automóvel (93%), um plano médico (80%) e seguros de vida (53%). Esta tendência começou a traçar-se há poucos anos com as multinacionais a tentarem diferenciar-se para cativar os melhores profissionais e manter os bons activos humanos que possuíam.

A popularidade de muitos deles contrasta com o custo que cada empresa tem ao juntar ao salário-base este tipo de benefícios. O exemplo mais gritante diz respeito ao fundo de pensões, que não é normalmente referenciado como um dos mais im- ■■■



> A Johnson & Johnson Medical permite que os gestores escolham os benefícios

A COMPENSAÇÃO EM CAMADAS

As empresas estão a diversificar a sua oferta remuneratória para lá do normal salário fixo. As opções são muitas para os gestores.

portantes para os trabalhadores e que pesa muito para uma empresa. «No fundo de pensões, só o efeito de todos os anos a população empregada ficar mais velha um ano traz consigo um aumento do custo que não tem moeda de troca nem para o empregador, nem para o trabalhador», declara Paulo Machado.

Mas os benefícios que estão a crescer mais nos sectores da chamada economia moderna são aqueles que se encontram ligados ao bem-estar. Flexibilidade de horários, redução de horário, creche para os filhos ou férias adicionais são alguns dos aliciantes para quem procura um emprego – e ainda podem ser mais para quem está já na empresa. «Nos últimos cinco anos, as grandes multinacionais estão a regressar aos benefícios como uma forma de se diferenciarem e, assim, atrair e reterem o talento humano» refere José Bancaleiro.

As possibilidades de se criar um pacote de compensação diversificado, hoje, são enormes. «Check-ups» de saúde, participação em programas para deixar de fumar ou programas de emagrecimento fazem parte de um leque de instrumentos que podem dar aos trabalhadores uma maior qualidade de vida num em-

RECOMPENSA GLOBAL

RECOMPENSAS EMOCIONAIS

Oportunidades de desenvolvimento
Funções diversas e desafiadoras
Autonomia e poder de decisão
Reconhecimento e celebração de sucessos
Valores e práticas de RSO
Cultura inspiracional e ambiente de trabalho

REMUNERAÇÃO GLOBAL

BENEFÍCIOS NÃO FINANCEIROS

Título
Estacionamento, gabinete
Motorista

BENEFÍCIOS FINANCEIROS

Refeitório/subsídio de refeição
Seguro de saúde (para o próprio e/ou familiares)
Seguro de vida e plano de pensões
Oferta/desconto em produtos próprios
Veículo, combustível e estacionamento
Telemóvel

TOTAL CASH

VARIÁVEL LONGO PRAZO

Stock options
Prémios em ações
Share purchasing plans

VARIÁVEL CURTO PRAZO

Comissões de vendas/prémios de desempenho
Bónus anual
Horas extras
Gorjetas

RETRIBUIÇÃO

FIXA

Vencimento base, IHT e diuturnidades
Subsídio de férias e de Natal
Subsídios (turno, trabalho nocturno, etc.)
Abono para falhas

COMO SE VALORIZAM OS BENEFÍCIOS?

Muitas vezes, a valorização dos benefícios por parte dos colaboradores não tem igual representação nos custos da empresa. Um seguro

de saúde, que tem um baixo custo para a maioria das empresas, é muito valorizado pelos trabalhadores, ao passo que um caríssimo plano de pensões tem pouca importância.

prego. O uso de automóvel da empresa, gasolina e telemóvel também são importantes para quem trabalha e quer reduzir despesa mensal no seu agregado familiar, mas com as exigências do conhecimento também são relevantes ajudas à educação através de pagamento da frequência de mestrados ou doutoramentos.

Mas como se preocupam as empresas com o ajuste entre o que querem os colaboradores e o que estão dispostos a oferecer?

Na Johnson & Johnson Medical existe a tentativa de criar benefícios inovadores, segundo Rui Alves, e o objectivo parece ser alcançar a completa flexibilidade na atribuição de benefícios, «quando cada trabalhador puder escolher os benefícios que mais desejar».

Se esta é uma das tendências, José Bancaleiro lembra de que forma as empresas podem também investir bem o dinheiro: melhorar a componente partos quando se tem uma população jovem e feminina ou melhorar o plano de pensões quando se tem uma média etária acima dos 40 anos são alguns bons exemplos. 15

