

**UNIVERSIDADE MUNICIPAL DE SÃO CAETANO DO SUL
PRÓ-REITORIA DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**

FERNANDO CESAR SENNA

**REMUNERAÇÃO DOS EXECUTIVOS DAS EMPRESAS DO SETOR DE ENERGIA
ELÉTRICA DA REGIÃO SUDESTE DO BRASIL**

**São Caetano do Sul
2010**

FERNANDO CESAR SENNA

**REMUNERAÇÃO DOS EXECUTIVOS DAS EMPRESAS DO SETOR DE ENERGIA
ELÉTRICA DA REGIÃO SUDESTE DO BRASIL**

**Dissertação de Mestrado apresentada ao
Programa de Pós-Graduação em
Administração da Universidade Municipal de
São Caetano do Sul, como requisito parcial
para obtenção do título de Mestre em
Administração.**

**Área de Concentração: Gestão da
Regionalidade e das Organizações**

**Orientador: Professor Dr. Eduardo de
Camargo Oliva**

**São Caetano do Sul
2010**

UNIVERSIDADE MUNICIPAL DE SÃO CAETANO DO SUL - USCS
Campus II - R. Santo Antônio, 50 – Centro - São Caetano do Sul (SP)

REITOR

Prof. Dr. Silvio Augusto Minciotti

PRÓ-REITOR DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA

Prof. Dr. Eduardo de Camargo Oliva

GESTOR DO PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

Prof. Dr. Mauro Neves Garcia

Dissertação defendida e aprovada em ___/_____/___ pela Banca Examinadora constituída pelos professores:

Prof. Dr. Eduardo de Camargo Oliva
(orientador)

Prof. Dr. Sergio Crispim

Prof. Dr. Lindolfo Galvão de Albuquerque

DEDICATÓRIA

Dedico este trabalho à minha esposa, filho e aos meus pais que são meu porto seguro e a minha razão de viver.

É o sorriso da minha esposa e do meu filho que motivam os meus projetos.

AGRADECIMENTOS

Primeiramente agradeço a Deus, por ter me concedido saúde, sabedoria e graça para chegar até o final de mais um desafio em minha vida.

Aos meus pais Pedro e Maria que sempre me apoiaram e incentivaram nos momentos de maior dificuldade.

A minha esposa Ana, amiga, companheira e incentivadora de todas as horas, dando sempre força nos momentos de angústias e ao meu filho Gabriel que vibrou a cada conquista dessa jornada.

Aos demais familiares, sogra, cunhada, cunhado, sobrinhos, tias e primos que rezaram por mim, deram palavras de incentivo e carinho nos momentos que precisei.

Ao Prof. Dr. Eduardo de Camargo Oliva, meu orientador, pelas oportunidades oferecidas para meu desenvolvimento intelectual desde o início do curso, pelas revisões, sugestões e aprimoramento deste trabalho. Pelo incentivo e apoio nas horas que precisei. Obrigado ainda é pouco professor Oliva, sou muito grato ao senhor.

Ao Prof. Dr. Sergio Crispim, membro da banca, pelo aprendizado em sua disciplina e pelas valiosas críticas e sugestões ao projeto da dissertação.

Ao Prof. Dr. Lindolfo Galvão de Albuquerque, membro da banca, pela pronta disposição em participar da banca de qualificação e defesa, pelas valiosas críticas e sugestões ao projeto da dissertação.

Ao Prof. Dr. Antonio Carlos Gil, pelo aprendizado em sua disciplina, pelas valiosas sugestões ao projeto da dissertação. A simplicidade do senhor é admirável.

Ao Prof. Dr. Roberto Coda, pelo estímulo e contribuição para a participação de uma das empresas ao projeto da dissertação.

Ao Prof. Gaspar da Universidade Municipal de São Caetano do Sul, irmão de coração, pela valiosa ajuda e participação para publicação do artigo no EnADI em 2009.

Ao meu amigo Volcei Marcon, Gerente de Projetos da Hay Group do Brasil pelo o apoio para a participação das empresas ao projeto da dissertação.

Ao meu amigo Saul Soares, Consultor Sênior da Towers Watson do Brasil pelo apoio, incentivo e valiosas contribuições ao meu trabalho de dissertação.

A minha amiga Lucimar Carvalho, Consultora da Hay Group do Brasil pelo apoio, incentivo e valiosas contribuições ao meu trabalho de dissertação.

As empresas participantes desse estudo, que abriram as portas para o desenvolvimento desse trabalho.

À Marlene, da secretária do curso de pós-graduação, que sempre me atendeu com carinho e muita atenção.

E, finalmente, a todos que me apoiaram e incentivaram em mais uma etapa de minha vida.

RESUMO

O presente estudo apresenta a revisão de literatura e a pesquisa de campo sobre a remuneração dos executivos realizada junto a quatro empresas do setor de energia elétrica da região sudeste do Brasil. O estudo tem por objetivo identificar, descrever e comparar quais são os elementos que compõem a remuneração dos executivos. Este estudo considera duas empresas de economia mista e duas de capital privado e que aderiram aos níveis diferenciados de governança corporativa da Bovespa. Para efeito desse estudo os níveis de executivos abrangerão a figura do presidente, diretoria executiva e nível gerencial. Trata-se de uma pesquisa exploratória de natureza qualitativa executada por meio do estudo de casos múltiplos. Para a análise e interpretação dos resultados, foram adotadas como estratégia analítica baseando-se em proposições teóricas definidas por Yin (2005). O trabalho analisou casos das quatro empresas, por meio de entrevistas conduzidas com base em questionário padrão, análise de relatórios corporativos, manuais de administração salarial e outros dados secundários. E os resultados permitiram estabelecer algumas diferenças em termos de ganho financeiro real em relação à política de remuneração adotada para seus executivos. Mesmo apurando que as empresas de economia mista adotam os mesmos elementos de remuneração que as de economia privada, ainda assim o ganho dos executivos das empresas de capital privado é maior.

Palavras Chave: Remuneração de Executivos, Governança Corporativa, Setor de Energia Elétrica

ABSTRACT

The current study presents a literature review and field research about the executive pay conducted with four companies in the electricity sector of southeast Brazil. The study aims to identify, describe and compare what are the components of executive compensation. This study considers two mixed economy companies and two private capitals that joined the different levels of corporate governance in the Bovespa. For purposes of this study levels of executives will include the figure of the president, executive board and management level. This is an exploratory qualitative research performed by the study of multiple cases. For analysis and interpretation of results, were adopted as an analytical strategy based on theoretical propositions defined by Yin (2005). The study analyzed cases of four companies, through interviews conducted on the basis of standard questionnaire, analysis of corporate reports, manuals of salary administration and other secondary data. And the results allowed setting up some differences in terms of real financial gain in relation to remuneration policy adopted for its executives. Even observing that companies of mixed economy adopt the same elements of remuneration as private economy, the gain of the executives of private equity firms it is still higher.

Key Words: Executive Compensation, Corporate Governance, Electricity Sector

Sumário

DEDICATÓRIA.....	IV
AGRADECIMENTOS.....	V
RESUMO.....	VII
ABSTRACT.....	VIII
LISTA DE FIGURAS.....	XI
LISTA DE QUADROS.....	XII
Introdução.....	13
1.1 Origem da Pesquisa.....	13
1.2 Problematização.....	15
1.3 Objetivos da Pesquisa.....	15
1.4 Justificativa.....	16
1.5 Delimitação do Estudo.....	16
1.6 Vinculação à Linha de Pesquisa.....	16
2. Referencial Conceitual.....	17
2.1 Remuneração.....	17
2.2 Elementos do Sistema de Remuneração.....	18
2.2.1 Remuneração Fixa por Cargo.....	19
2.2.2 Remuneração por Habilidades e Conhecimentos.....	22
2.2.3 Remuneração por Competências.....	24
2.2.4 Remuneração Variável.....	26
2.2.4.1 Remuneração Variável de Curto Prazo.....	27
2.2.4.2 Remuneração Variável de Longo Prazo.....	31
2.2.5 Remuneração Indireta – Benefícios.....	34

2.3 Remuneração de Executivos.....	36
2.4 Governança Corporativa.....	39
2.5 Empresas de Economia Mista.....	41
2.6 Incentivos, Recompensas e Desempenho.....	42
3. Metodologia.....	47
3.1 Tipo de Pesquisa.....	47
3.2 Amostra da Pesquisa.....	48
3.2.1 Caracterização do Setor de Energia Elétrica.....	49
3.3 Instrumento da Pesquisa.....	49
3.4 Procedimentos para Coleta de Dados.....	50
3.5 Procedimentos para Análise dos Dados.....	51
3.6 Protocolo do Estudo de Casos.....	52
4. Apresentação e Análise dos Casos.....	53
4.1 Descrição e Análise da Companhia de Energia Alpha.....	53
4.1.1 Apresentação da Empresa.....	53
4.1.2 Governança Corporativa.....	55
4.1.3 Caracterização dos Elementos de Remuneração dos Executivos.....	56
4.1.3.1 Salário Fixo.....	56
4.1.3.2 Remuneração Variável de Curto e Longo Prazo.....	57
4.1.3.3 Remuneração Indireta.....	60
4.1.4 Remuneração dos Administradores da Companhia.....	61
4.2 Descrição e Análise da Companhia de Energia X.....	64
4.2.1 Apresentação da Empresa.....	64
4.2.2 Governança Corporativa.....	65
4.2.3 Caracterização dos Elementos de Remuneração dos Executivos.....	67
4.2.3.1 Salário Fixo.....	67
4.2.3.2 Remuneração Variável de Curto e Longo Prazo.....	67
4.2.3.3 Remuneração Indireta.....	68
4.1.4 Remuneração dos Administradores da Companhia.....	69

4.3 Descrição e Análise da Companhia de Energia Y	72
4.3.1 Apresentação da Empresa.....	72
4.3.2 Governança Corporativa.....	73
4.3.3 Caracterização dos Elementos de Remuneração dos Executivos.....	74
4.3.3.1 Salário Fixo.....	74
4.3.3.2 Remuneração Variável de Curto e Longo Prazo.....	75
4.3.3.3 Remuneração Indireta.....	76
4.1.1 Remuneração dos Administradores da Companhia.....	76
4.4 Descrição e Análise da Companhia de Energia Beta	77
4.4.1 Apresentação da Empresa.....	77
4.4.2 Governança Corporativa.....	78
4.4.3 Caracterização dos Elementos de Remuneração dos Executivos.....	79
4.4.3.1 Salário Fixo.....	79
4.4.3.2 Remuneração Variável de Curto e Longo Prazo.....	80
4.4.3.3 Remuneração Indireta.....	82
4.1.1 Remuneração do Administradores da Companhia.....	82
5. Análise dos Casos Apresentados	85
5.1 Composição dos Elementos de Remuneração dos Executivos.....	85
5.1.1 Potencial de Ganho - Variável de Curto Prazo.....	86
5.1.2 Remuneração Indireta – Benefícios.....	87
5.1.3 Aumento Salarial por Mérito.....	88
5.1.4 Variável de Longo Prazo – Participação Acionária.....	89
6. Conclusões	91
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	95
APÊNDICES	100
Apêndice 1: Protocolo sobre a Condução do Estudo de Casos.....	100
Apêndice 2: Base de Dados para o Estudo de Casos.....	102

Lista de Figuras

Figura 1: Componentes da Remuneração Funcional.....	20
Figura 2: Componentes da Remuneração Estratégica e Resultados.....	37

Lista de Quadros

Quadro 1: Remuneração Variável de Curto Prazo.....	28
Quadro 2: Pontos Positivos e Negativos do Modelo.....	29
Quadro 3: Remuneração Variável de Longo Prazo.....	31
Quadro 4: Vantagens e Desvantagens Plano de Participação Acionária.....	32
Quadro 5: Ciclo – Desempenho, Satisfação e Esforço.....	44
Quadro 6: Potencial de Premiação em Múltiplos Salariais..(<i>Alpha</i>).....	59
Quadro 7: Valores Gastos por Elementos de Remuneração.....	63
Quadro 8: Valores Gastos por Elementos de Remuneração.....	70
Quadro 9: Maior Valor Individual da Remuneração Fixa.....	71
Quadro 10: Potencial de Premiação.....	81
Quadro 11: Valores a Serem Gastos por Elementos da Remuneração.....	83
Quadro 12: Valores a Serem Gastos por Elementos da Remuneração.....	84
Quadro 13: Composição dos Elementos de Remuneração.....	85
Quadro 14: Potencial Máximo de Ganho.....	86
Quadro 15: Benefícios Prevalentes.....	87
Quadro 16: Elegíveis ao Aumento Salarial por Mérito.....	88
Quadro 17: Variável de Longo Prazo – Participação Acionária.....	89

1. Introdução

1.1 Origem da pesquisa

O processo de globalização da economia e a crise financeira global despertaram interesses no meio acadêmico, na sociedade, nos governos e na mídia sobre a temática remuneração de executivos.

Alguns pesquisadores têm destacado que a remuneração dos executivos é excessiva, outros afirmam que ela não está relacionada ao desempenho da empresa.

Conyon et al. (1995) enfatizam o substancial aumento na remuneração no período de recessão nos EUA no início dos anos 1990. Adicionam-se a esses fatos as empresas Enron, WorldCom e Tyco Internacional exemplos de empresas que apresentaram problemas com a remuneração excessiva de seus executivos, “pagavam por resultados”, porém nem sempre pelo desempenho que desejavam.

Para Rebelli (2009) problemas dessa natureza foram influenciados por modelos de remuneração que colocava as organizações a um risco excessivo. Com isso, acionistas, órgãos governamentais e entidades independentes de vários países passam a analisar como as estratégias de remuneração estabelecidas podem impactar o nível de risco das empresas.

O governo americano aprovou medidas que estabelecem que os comitês de remuneração das empresas que receberem subsídios do governo façam uma análise formal do nível de risco dos programas de remuneração, sendo esta análise certificada pelo principal executivo da empresa. Estas empresas também deverão submeter suas filosofias de remuneração à aprovação dos acionistas.

No Reino Unido, a *Financial Services Authority*, órgão não governamental estabelece, através de seu código, que as empresas adotem políticas de remuneração coerentes com um efetivo processo de gerenciamento de riscos. Assim como os comitês de remuneração tenham as

competências necessárias para avaliar de forma imparcial os vínculos entre as estratégias de remuneração e o gerenciamento de riscos (REBELLI, 2009).

Outros países, através de medidas de seus governos buscam novas formas para regular os salários dos executivos. As medidas, por exemplo, preveem um período maior para negociações de programas que contemplam opções de ações em seus pacotes.

As medidas ainda estabelecem que os conselhos de administração das empresas devam responder integralmente pela gestão dos planos de remuneração de seus executivos.

Nesse sentido, autores como Oliva e Albuquerque (2006) desenvolveram um estudo com empresas que integravam os níveis diferenciados de governança corporativa da Bovespa, através de um levantamento de campo que contou com a adesão de 32 empresas.

O objetivo do estudo foi: identificar, descrever e analisar a filosofia e os modelos do sistema de remuneração de administradores e verificar se estavam alinhados com as boas práticas da estrutura de governança corporativa.

Os autores apresentam como principal conclusão o alinhamento entre a estrutura de governança corporativa e o sistema de remuneração de executivos, diferentemente dos excessos na prática de remuneração da realidade norte-americana.

Outros trabalhos têm sido realizados na tentativa compreender melhor esse tema. Funchal e Terra (2006) em seu estudo examinam os determinantes da remuneração dos executivos nas empresas de capital aberto latinoamericanas com base em indicadores de desempenho e característica de governança corporativa, incluindo características do conselho e da diretoria executiva e sua estrutura de propriedade.

Camargos et al. (2007) e Krauster e Souza (2009) investigam a relação entre a remuneração dos executivos e o desempenho financeiro das empresas no contexto do mercado brasileiro. A partir dessas observações, propõe-se estudar os modelos de remuneração dos executivos das empresas do setor de energia elétrica e que aderiram aos níveis de governança corporativa da Bovespa.

1.2 Problematização

Nos tempos atuais, de competição entre as empresas, o fator humano se faz presente como um dos principais diferenciais na busca por resultados. Esse fato impõe às empresas a adoção de novos instrumentos de gestão de pessoas que proporcionem uma vantagem competitiva sustentável.

A remuneração tem sido considerada um desses instrumentos de gestão de pessoas, que tem como objetivos: manter a equidade interna e externa dos salários dos funcionários, atrair e manter profissionais, recompensar o desempenho, estimular os funcionários para uma cultura de resultados e realização de metas. Esses objetivos estabelecem a relação entre capital e trabalho, portanto a remuneração é uma das ferramentas que sustentam essa integração (HANASHIRO et al., 2007).

A gestão da remuneração sempre foi considerada questão de crítica relevância para a eficiência das empresas e, diante das pressões advindas de um ambiente cada vez mais competitivo, ganha espaço ainda maior à medida que afeta diretamente a capacidade de sobrevivência das empresas (HIPÓLITO, 2001).

No contexto da governança corporativa a questão remuneração assume também um papel importante. Os modelos de remuneração estabelecidos pelos acionistas visam assegurar a transparência e garantir o equilíbrio entre os ganhos dos altos executivos e o retorno ao investidor, ou seja, a partir da expectativa de ganho do acionista o processo estabelece o desempenho esperado e reconhecimento dos resultados apresentados pelos executivos.

Neste sentido, este trabalho apresenta a seguinte questão de pesquisa: **quais são os modelos de remuneração de executivos adotados pelas empresas do setor de energia elétrica da região sudeste do Brasil?**

1.3 Objetivos da Pesquisa

O estudo tem por objetivo identificar, descrever e comparar quais são os elementos que compõem a remuneração dos executivos.

1.4 Justificativa

A relevância do assunto que justifica a realização desse estudo está baseada nas crescentes mudanças do setor de energia elétrica, a segmentação das atividades de geração, transmissão, distribuição e comercialização de forma autônoma e independente, investimentos de capital privado e investimentos na capacidade de geração. Essas mudanças resultaram na criação de novos modelos de gestão, melhores níveis e qualificação de profissionais.

Por sua vez, esses profissionais, cada vez mais exigidos necessitaram ser adequadamente remunerados. Neste contexto, de acordo com Albuquerque (2002) um dos impactos mais expressivos dessas mudanças é por parte das organizações, com implicações diretas na gestão de pessoas e modelos utilizados em sua administração.

Nesse sentido, esse estudo permitirá compreender o que é esperado e valorizado nessa relação entre capital e trabalho e verificar se os modelos de remuneração estão alinhados as boas práticas recomendadas em uma estrutura de governança corporativa.

1.5 Delimitação do Estudo

Este estudo delimita-se as empresas do setor de energia elétrica de economia mista e capital privado, da região sudeste do Brasil e que aderiram aos níveis diferenciados de governança corporativa da Bovespa. Para efeito desse estudo os níveis de executivos abrangerão a figura do presidente, diretoria executiva e nível gerencial.

1.6 Vinculação à Linha de Pesquisa

O presente estudo está vinculado com a linha Gestão e Inovação Organizacional, pois o estudo poderá contribuir com a evolução do conhecimento sobre a gestão dos modelos de remuneração em empresas de economia mista e de capital privado do setor de energia elétrica.

2. Referencial Conceitual

2.1 Remuneração

Os conceitos sobre remuneração, compensação e recompensas, nem sempre se apresentam claramente definidos na literatura. A expressão “remuneração” normalmente é utilizada para se referir ao pacote financeiro pago aos funcionários.

E “recompensas”, em seu sentido mais amplo, consideram outros fatores além dos salários como, por exemplo, oportunidade de desenvolvimento na carreira profissional, autonomia para decidir no trabalho e realizar cursos de especialização no exterior (MARCONDES e HANASHIRO, 2002).

As recompensas financeiras constituem-se em um grande guarda chuva que inclui diferentes elementos: salário base, benefícios, remuneração variável (bônus, opções de ações e outros incentivos), remuneração por habilidade e competência. A remuneração variável e a modalidade opções de ações se constituem em práticas vinculadas à melhoria de resultados do negócio, instância em que vigora o poder de ação dos gestores/ executivos nas organizações (MARCONDES e HANASHIRO, 2002).

O modelo de remuneração está em processo de mudança, saindo de uma perspectiva burocrática, com ênfase em métodos e técnicas, para uma perspectiva alinhada aos objetivos e estratégias das organizações (LAWLER, 1990; MARTOCCHIO, 1998; WOOD e PICARELLI, 2004).

O modelo tradicional de remuneração, fundamentado no cargo e funções, tem sua origem em um raciocínio de uma administração focada no proprietário que dominou a primeira metade do século XX (RISHER, 1999). Dessa forma, os ganhos provenientes do sucesso do negócio eram revertidos totalmente ao empregador.

Albuquerque e Oliveira (2002) destacam que nos modelos tradicionais, o tempo é reconhecido, e não há contribuição dos funcionários. Dessa forma, o modelo não encoraja o

desenvolvimento de habilidades e competências; limita a área de atuação dos funcionários, constituindo-se em um bloqueio à inovação e a criatividade.

Entretanto, as transformações que as empresas vem passando exigem novos modelos de remuneração. Em ambientes caracterizados por formas modernas de organização de trabalho - como multifuncionalidade e níveis hierárquicos - reduzidos não faz mais sentido remunerar apenas com base na definição de responsabilidades (WOOD e PICARELLI, 2004).

Risher (1999) destaca que para um sistema de recompensas contribuir para a realização das metas da organização ele deve: assegurar a integração das políticas e práticas de recompensas com estratégias-chave para o crescimento e melhoria do desempenho; reforçar os valores da organização, especialmente aqueles relativos à inovação, trabalho em equipe, flexibilidade, serviço ao consumidor e qualidade; ajustar a cultura e estilo gerencial da organização como é ou como deveria ser; conduzir e apoiar comportamentos desejados indicando aos funcionários que tipo de comportamento será recompensado, como isto acontecerá e como suas expectativas serão satisfeitas e prover uma remuneração competitiva requerida para atrair e reter o nível de habilidade que a organização necessita.

Wood e Picarelli (2004) classificam como elementos do sistema de remuneração: a remuneração fixa, benefícios, a remuneração variável (vinculada a metas de desempenho), participação acionária (vinculada a objetivos de lucratividade e crescimento da empresa) e formas especiais (vinculada ao alcance de objetivos estratégicos). Essa diversidade de formas de remuneração tem crescido em função da necessidade de encontrar formas efetivas para aumentar o vínculo entre empresa e seus funcionários.

2.2 Elementos do Sistema de Remuneração

Segundo Dutra, (2002) a remuneração representa a contrapartida econômica e/ou financeira de um trabalho realizado pela pessoa. Pode ser dividida em remuneração direta e indireta.

A remuneração direta é o total em dinheiro que a pessoa recebe em contrapartida ao trabalho realizado. Compõe a remuneração fixa e a variável. A remuneração fixa é o total em dinheiro previamente acordado entre a pessoa e a organização pago regularmente pelo trabalho realizado. A

remuneração variável é o montante a ser pago em razão de determinados resultados obtidos, através de metas previamente acordadas entre a pessoa e a organização.

Já a remuneração indireta é um conjunto de benefícios que a pessoa recebe em contrapartida pelo trabalho realizado. Geralmente, a remuneração indireta é um complemento à remuneração direta e objetiva oferecer segurança e conforto aos funcionários em sua relação com a organização.

2.2.1 Remuneração Fixa por Cargo

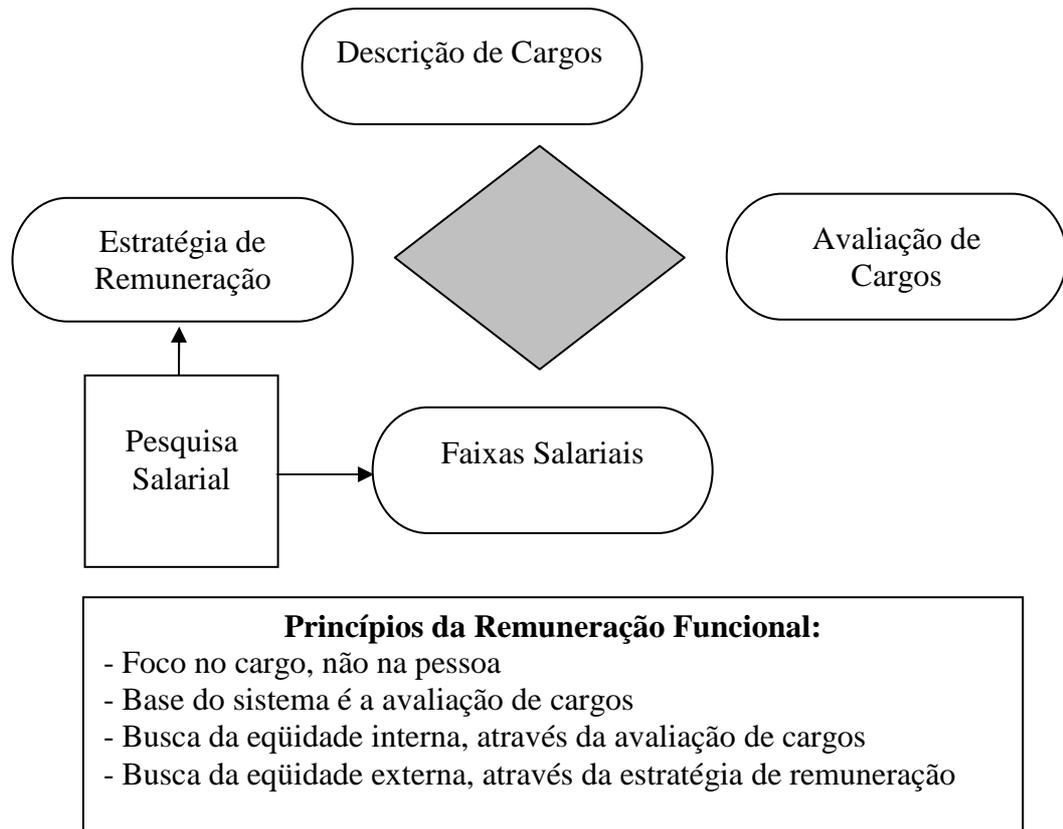
Esse modelo consiste em sua essência, na descrição, avaliação e ordenação dos cargos existentes na organização em função de seu conteúdo ou valor relativo (HIPÓLITO, 2001). Faz-se necessário o entendimento da definição de tarefa, função e cargo.

Conforme Dutra (2002) tarefa pode ser definida como um conjunto de movimentos ordenados que tenha por objetivo a realização de uma ação; função é um conjunto de tarefas e responsabilidades atribuídas a um empregado; e cargo é um conjunto de funções semelhantes quanto a sua natureza e requisitos, atribuídas a um ou mais empregados.

A remuneração por cargo, ou funcional é a forma mais tradicional utilizada pelas empresas para recompensar seus funcionários pelo trabalho realizado. É também conhecida como plano de cargos e salários.

É um modelo baseado no cargo, naquilo que o ocupante faz. (WOOD e PICARELLI, 2004). A figura 1 apresenta os elementos de um modelo de remuneração funcional conforme ilustração a seguir:

Figura 1 – Componentes da remuneração funcional



Fonte: WOOD E PICARELLI (2004, p. 50)

O processo para definição do salário, no modelo funcional, está baseado em dois princípios o da equidade interna e equidade externa. A equidade interna visa instituir avaliações justas para os diferentes cargos da estrutura organizacional, considerando as características e requisitos de cada um. A avaliação de cargos é o instrumento utilizado para se obter a consistência interna.

O primeiro passo dessa etapa é a descrição do cargo que é um documento que registra as atribuições e requisitos de um cargo.

Já o segundo passo é a avaliação do cargo propriamente dita, que irá mensurar o valor relativo de cada cargo na estrutura, com base em determinados fatores de avaliação previamente selecionados. Entre os vários métodos de avaliação de cargos tem destaque a metodologia de sistema de pontos que confere uma pontuação aos cargos avaliados em função dos fatores atribuídos (formação, experiência, responsabilidade por resultados, relacionamento interpessoal). Conforme Lawler III (1990, p. 135), aproximadamente 95% das empresas americanas utilizam algum sistema de avaliação pela metodologia por pontos.

A equidade externa tem por objetivo comparar e avaliar os salários de mercado, através de pesquisa salarial. A pesquisa salarial é um instrumento que fornecerá informações para avaliar o grau de competitividade dos salários da empresa, bem como apoio na definição da estrutura salarial.

Apesar de ser um sistema ainda utilizado pelas empresas no Brasil, é alvo de críticas pelas suas características e limitações para os tempos atuais. De acordo com Lawler III (1990) esse sistema promove um estilo burocrático de gestão e não promove os movimentos de mudança organizacional.

Para Hipólito (2001) o sistema de remuneração funcional apresenta baixa agilidade em acompanhar as variações de mercado de mão-de-obra e as mudanças internas uma vez que alterações ambientais provocam a necessidade de revisão de todo sistema.

Wood e Picarelli (2004) apresentam outras críticas ao sistema de remuneração funcional, tais como: não possui orientação estratégica, nem para resultados; não promove o desenvolvimento de habilidades e conhecimentos; inibe a criatividade e o espírito empreendedor; torna as promoções excessivamente importantes e incentiva o carreirismo.

Apesar das críticas apresentadas sobre o sistema de remuneração funcional, esse sistema pode representar ainda a melhor alternativa, dependendo do tipo de negócio, do contexto estratégico da empresa e para determinados modelos de estrutura organizacional. (LAWLER, 1990; WOOD e PICARELLI, 2004).

2.2.2 Remuneração por Habilidades e Conhecimentos

Os sistemas de remuneração por habilidades e conhecimentos apresentam-se como uma alternativa aos sistemas de remuneração funcional, com o foco no indivíduo e não no cargo. É uma forma de reconhecer o valor do indivíduo para a organização e não pelo cargo ocupado. O pagamento por habilidades procura reconhecer, principalmente, o nível de capacitação do indivíduo (HIPÓLITO, 2001).

Para Wood e Picarelli (2004) o surgimento desse sistema de remuneração se deu em função do aumento da complexidade do ambiente de negócios, registrando uma série de tendências desde a década de 90 nas empresas, tais como: estruturas organizacionais com menor número de níveis hierárquicos e, conseqüentemente, maior autonomia para indivíduos e grupos; valorização do trabalho em equipe; multifuncionalidade; foco para o aperfeiçoamento contínuo e pressões para redução de custos.

Todas essas mudanças relacionam-se a um reposicionamento das empresas quanto à gestão de pessoas. Em tempos atuais de mercados globais e competição acirrada, em que a informação e o conhecimento são fatores críticos de sucesso, o desenvolvimento e aperfeiçoamento dos funcionários passaram a ser de fundamental importância para as organizações.

Nesse contexto a remuneração por habilidades passa a ser aplicada, principalmente, a posições de nível operacional ou a profissionais altamente especializados, em departamentos de pesquisa e desenvolvimento de grandes organizações. (LAWLER, 1990).

A aplicação por esse sistema para trabalhadores operacionais se dá em função da maior facilidade de identificar o conjunto de habilidades necessárias a esses profissionais, da relação quase direta entre as habilidades desenvolvidas, aplicadas.

A geração de resultados para a organização e das empresas organizarem suas linhas de produção por meio de células de trabalho, visando estimular a multifuncionalidade (HIPÓLITO, 2001).

No sistema de remuneração por habilidades, o salário do funcionário é determinado a partir de um conjunto de habilidades desenvolvidas e aplicadas que podem se adquiridas conforme necessidades da organização e interesses dos profissionais (WOOD e PICARELLI, 2004).

Esse tipo de remuneração visa remunerar o indivíduo com base nas características pessoais e incentivar o desenvolvimento profissional, vinculando as promoções e progressões salariais à certificação das habilidades ou conhecimentos desenvolvidos (CARDOSO, 2006).

A dificuldade em mensurar o valor de cada habilidade, embora seja conceitualmente possível, encontra limitação na ausência de massa crítica de organizações estruturadas sob esse referencial; aumento com gastos com a folha de pagamento, em função desses indivíduos se tornarem mais qualificados e melhor remunerados; alto investimento em treinamento e acompanhamento individual; difícil gerenciamento do nível de satisfação dos funcionários, principalmente daqueles que chegaram ao topo da carreira.

Devem ser consideradas também as altas rotatividades em função dos desejos dos indivíduos mudarem constantemente de trabalho, como forma de aumentar seu conjunto de habilidades; dificuldade em acompanhar mudanças em função da dificuldade em gerenciar os salários quanto às mudanças na tecnologia implicando na desatualização de habilidades e por fim o risco trabalhista, pois esses sistemas permitem que indivíduos executem os mesmos trabalhos com remunerações diferentes (LAWLER III, 1990).

Nesse sentido, convém destacar que a lógica do sistema de remuneração por habilidades não considera algumas premissas fundamentais de uma gestão da remuneração que são: estratégia e necessidades organizacionais; limitações da natureza do negócio; capacidade financeira da empresa e o fato de reconhecer os indivíduos na medida em que agreguem valor ao negócio, pois o fato de se obter habilidades não significa necessariamente reverter desempenho para a organização (HIPÓLITO e PLOTHOW, 2008).

2.2.3 Remuneração por Competências

O sistema de remuneração por competências apresenta-se também como uma alternativa aos sistemas de remuneração funcional, com o foco no indivíduo e não no cargo. Esse sistema surge com base no sistema de remuneração por habilidades, porém com aplicação e utilização para os níveis técnico e gerencial.

Esse sistema tem como propósito remunerar o indivíduo para aquelas situações em o que o sistema por habilidades apresenta limitações, como atividades pouco padronizadas e com maior grau de abstração, como as técnicas e gerenciais (CARDOSO, 2006).

O conceito de competência ainda não está consolidado, ainda é objeto de discussão (WOOD e PICARELLI, 2004; CARDOSO, 2006). Nesse sentido se faz necessário destacar algumas definições sobre competências. O termo “competência” é derivado do latim *competentia*. Segundo o Dicionário Aurélio, significa “qualidade de quem é capaz de apreciar e resolver certo assunto, fazer determinada coisa; capacidade, habilidade, aptidão, idoneidade”.

Para Fleury e Fleury (2000) “um saber agir responsável e reconhecido, que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos, habilidades, que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo”.

Para Ledford Jr. (1995) “competências são características percebidas nas pessoas que envolvem conhecimentos, habilidades e atitudes que possibilita ao um desempenho superior”. Parry (1996), ao referir-se à competência, define-a como “um cluster de conhecimentos, habilidades e atitudes relacionadas, que afeta a maior parte de um cargo (um papel ou responsabilidade), se correlaciona com a *performance* deste cargo e pode ser medido contra parâmetros bem aceitos, e que pode ser melhorado através de treinamento e desenvolvimento”.

Já Wood e Picarelli (2004) destacam que competência significa conhecimento empregado e direcionado para melhorar o desempenho do grupo e da organização; as competências devem ter relação com as atividades fim e as competências devem ser observáveis, mesuráveis, certificáveis e alinhadas às estratégias organizacionais.

Para Albuquerque e Araújo (2007) o modelo de gestão de pessoas baseado em competências, que se costuma denominar de CHA (conhecimentos, habilidades e atitudes).

De acordo com Rodrigues (2005), a arquitetura do sistema de remuneração dependerá tanto do conceito de competência adotado pela organização como do direcionamento metodológico adotado para a sua identificação.

Para Cardoso (2006), os sistemas de remuneração por competências podem ser estruturados de várias formas, identificando seus principais componentes como: definição de processos ou carreira; identificação e avaliação das competências; atribuição de valor às competências e por fim a gestão do plano de desenvolvimento do plano de competências.

De acordo com Hipólito e Plothow (2008), para remunerar por competências não poderá ser adotado qualquer instrumento de avaliação de competências, este deverá estar em bases sólidas para sinalizar para entregas finais (resultados) do profissional. Essa propriedade é impreterível, pois uma vez que a remuneração fixa apresenta um incremento, não poderá, na prática ser reduzida. “Deve, então estar associada ao desenvolvimento do profissional”.

Nesse sentido, as movimentações salariais nos sistemas de remuneração por competências, se dão por meio de movimentações horizontais e verticais, através da aplicação e certificação de competências.

A movimentação horizontal caracteriza-se pela evolução salarial do profissional dentro de um mesmo cargo ou de um espaço ocupacional e ocorre a partir da aquisição de níveis mais avançados de proficiência nas competências. A movimentação vertical caracteriza-se pela mudança de um cargo para outro em nível superior, caracterizando uma promoção (WOOD e PICARELLI, 2004).

Convém deixar claro que a definição de espaço ocupacional que de acordo com Dutra (2004) consiste nas responsabilidades a serem desempenhadas pelo indivíduo na organização,

resultante da interação entre as necessidades organizacionais e a capacidade de agregar valor do indivíduo.

O indivíduo pode assumir atribuições e responsabilidades mais complexas sem necessariamente mudar de cargo ou posição na empresa. Outro aspecto importante do conceito é a ênfase às contribuições e entregas, favorecendo a multifuncionalidade e tirando o foco da tarefa. (HIPÓLITO E PLOTHOW, 2008).

Neste contexto autores como Wood e Picarelli, 2004 destacam ainda as principais vantagens para adoção de um sistema de remuneração por competências tais como: permite melhor entendimento da organização; torna possível a disseminação dos conhecimentos sobre o negócio e estratégia da organização; garante que a disseminação dos indivíduos promova seu desenvolvimento profissional; fornece informações relacionadas a conhecimento, habilidades e atitudes esperadas de cada indivíduo; forma uma base de dados para treinamento e desenvolvimento, seleção interna e externa, bem como plano de sucessão e compromete a liderança para o desenvolvimento de sua equipe.

Cabe ressaltar que o sistema de remuneração por competências também apresenta os mesmos riscos e dificuldades ao sistema de remuneração por habilidades, porém de forma mais acentuada, pois para posições em que a atuação é mais abstrata, fica ainda mais difícil os conhecimentos e capacidades as quais justifiquem um desempenho diferenciado. Apesar do sistema de remuneração por competências ter foco no indivíduo, tem induzido a uma percepção errada de que valoriza o indivíduo por aquilo que ele é e na verdade, é valorizado pelo que contribui e agrega valor (HIPÓLITO e PLOTHOW, 2008).

2.2.4 Remuneração Variável

A remuneração variável é também intitulada por alguns autores como remuneração por desempenho/ *performance*. A adoção do sistema de remuneração variável tem sua origem no começo do século XX, com o propósito de estabelecer prêmios por produtividade ou pagamento por

peça produzida. Uma das razões para sua utilização é vincular a recompensa / reconhecimento ao esforço do indivíduo para atingir um resultado estipulado (WOOD e PICARELLI, 2004).

Para (HANASHIRO, 2007) a remuneração variável vem sendo adotada nas empresas brasileiras, especificamente a partir de 1994 conforme medida provisória estabelecida pelo governo federal que dispõe sobre a participação dos trabalhadores nos lucros e/ ou resultados da empresa e hoje transformada na LEI 10.101, de 19 de dezembro de 2000 (que será abordado mais à frente).

Para alguns autores (WOOD e PICARELLI, 2004; HIPÓLITO, 2004; HANASHIRO, 2007) os motivos apontados para essa adoção são: alinhar e comprometer os indivíduos da organização para a realização dos objetivos estratégicos; partilhar os bons e maus resultados da organização; reduzir custos fixos, substituindo-os sempre que possível em custos variáveis; integrar e comprometer todas as áreas da organização com os resultados esperados e aceitação desse sistema pelos trabalhadores, empresas e sindicatos, deixando aquelas organizações que não adotam com menor poder competitivo.

Desse modo, para cada um desses motivos, a remuneração variável pode dar diferentes ênfases e de forma geral pode ser classificada em dois grupos: remuneração variável de curto prazo e de longo prazo (WOOD e PICARELLI, 2004).

2.2.4.1 Remuneração Variável - Curto Prazo

A remuneração variável de curto prazo é um incentivo relacionado ao alcance de metas e/ ou resultados em um período determinado, normalmente por um ciclo fiscal ou anual. Os programas podem ser: bônus anuais, planos de participação nos lucros e/ ou resultados, comissão para área de vendas e bônus de vendas.

Convém observar que alguns autores consideram a aquisição de novas habilidades e competências como remuneração variável de curto prazo, porém não deve ser assumido como unanimidade, pois outros autores não a consideram. No quadro 1, são identificadas as diferentes modalidades de remuneração variável de curto prazo.

Quadro 1
Remuneração Variável de Curto Prazo

Modalidades	Características
Bônus <i>(Pay-for-Performance)</i>	Geralmente estruturado sob a forma de indicadores e metas previamente acordadas/negociadas. Os valores são pagos após a apuração dos resultados. E a forma de pagamento é em dinheiro.
Participação nos Lucros ou Resultados <i>(Profit Sharing)</i>	Segue a mesma lógica do programa de bônus, porém sua adoção é realizada a partir de 1994 com a medida provisória instituída pelo governo federal e posteriormente transformada na LEI 10.101.
Comissionamento	Programa focado na força de vendas. Sua lógica de pagamento tipicamente é realizada através de um percentual sobre as vendas realizadas ou por um valor fixo por unidade vendida.
Bônus de Vendas	Programa também focado na força de vendas. Segue a mesma lógica do programa de bônus, tem o propósito de incentivar não apenas o aumento da receita de vendas mas direcionar para outros indicadores tais como: redução do índice de inadimplência, aumentar a participar no mercado, etc.

Fonte: Adaptação do autor com base em Wood e Picarelli (2004, p. 103-105)

A participação nos lucros e/ou resultados tem previsão constitucional desde 1946, mas somente veio a ser regulamentada no final do governo de Itamar Franco, com a edição da medida provisória 794, de 29 de dezembro de 1994. A partir de 19 de dezembro de 2000, com a LEI 10.101, foi regulamentado o programa de participação nos lucros e/ ou resultados (WOOD e PICARELLI, 2004).

Os benefícios da LEI 10.101 são: o valor pago aos empregados não gera encargos porque não é incorporado ao salário mensal; a empresa pode deduzir o montante pago como despesa operacional; o valor recebido pelo empregado somente incidirá imposto de renda, caso atinja o mínimo estabelecido pela legislação vigente; aplica-se a todas as empresas com fins lucrativos; os indicadores podem ser produtividade, qualidade ou lucratividade; as metas são negociadas entre empresa, empregados e sindicato; as regras devem ser claras e objetivas quanto aos mecanismos de

medição de resultados, periodicidade e valores a serem pagos e o período de pagamento não pode ser inferior a seis meses.

O objetivo principal para a adoção desse modelo é o reconhecimento de que a empresa e funcionários possuem interesses comuns e, portanto, atuam como parceiros do negócio, dividindo riscos, lucros e participando das decisões (BRISOLLA, 1994). A adoção desse modelo poderá proporcionar alguns pontos positivos ou negativos para a organização conforme identificados no quadro 2.

Quadro 2
Pontos positivos e negativos do modelo

Pontos Positivos	Pontos Negativos
Com prejuízo, não haverá pagamento.	Há pouca transparência.
Gera a união de esforços.	Abertura das informações financeiras.
Gera a solicitação de melhoria de sistemas da empresa por parte dos funcionários.	Pode proporcionar menor credibilidade no modelo por parte dos funcionários.
Reduz custos.	Pode não haver dinheiro em caixa (lucro não significa dinheiro em caixa).
Melhora a qualidade.	Gera descontentamento por achar que o resultado está incorreto.

Fonte: Adaptação do autor com base em Rosa (2004, p.55)

Nesse sentido, Davis e Newstrom (2002) identificam ainda três possíveis desvantagens desse sistema que exigem alguns cuidados na sua implantação: o fato de que o indicador lucro, nem sempre está relacionado ao esforço do funcionário; o período do intervalo de tempo que os funcionários devem aguardar pelas recompensas dilui seu impacto; e oposição dos sindicatos, que tem origem basicamente na falta de controle dos fatores que afetam o lucro.

Reforçando as desvantagens apontadas por Davis e Newstrom (2002), Milkovich (1997) observa que o principal problema desse modelo, de forma geral, é a possibilidade de não pagar nada aos funcionários quando a meta não é atingida. Muitas empresas acabam compartilhando alguns pagamentos, atribuindo o fraco desempenho a fatores excepcionais não previstos.

Já o programa de participação nos resultados está estruturado por meio de uma premiação vinculada ao alcance de metas preestabelecidas/negociadas e específicas, relacionadas diretamente a um conjunto de indicadores.

Caso as metas sejam atingidas o grupo ou o indivíduo recebe a premiação/bonificação. Parte-se da premissa que um programa de participação nos resultados deve ser autofinanciável. Um dos desafios desse programa é definir indicadores adequados para mensurar o desempenho (HANASHIRO, 2007). Para os níveis executivos esse tipo de remuneração é conhecida como incentivo ou bônus de curto prazo (BOHLANDER et al., 2001).

O programa de participação nos resultados tem como princípio a gestão e apoio ao negócio obtidos através da mensuração de indicadores de *performance*. As metas dão flexibilidade ao programa porque podem ser estabelecidas, conforme estratégia da organização.

Para o nível executivo, por exemplo, os critérios podem incluir metas financeiras, tais como: aumento de receita, lucro, retorno sobre o capital investido, margem líquida e metas não financeiras tais como: indicadores de qualidade, produtividade e de eficiência administrativa. (BOHLANDER et al., 2001).

Ainda para Bohlander et al. (2001), a remuneração de curto prazo é alvo de críticas, pois incentiva aos executivos focar em metas de curto prazo e detrimento da sobrevivência e objetivos de crescimento de longo prazo.

Para Brisolla (1994) as principais críticas dirigidas a esse modelo, estão relacionadas no âmbito comportamental e cultural. Em termos comportamentais, parece que o vínculo entre o desempenho dos funcionários com o alcance de metas ou de resultados da empresa nem sempre é possível. Há metas que dependem não apenas do trabalho integrado da equipe, processos, como também de outros recursos materiais. Adicionam-se a isso, os fatores externos que estão fora de seu controle, que influenciam no alcance de metas.

Há ainda que se considerar fatores de ordem cultural, pois o programa de participação nos resultados pode estimular comportamentos individualistas, enquanto que o trabalho nas empresas

passa exigir a execução de atividades multidisciplinares e o trabalho em equipe (BRISOLLA, 1994).

É importante ressaltar que há ainda nesse grupo de modalidade de curto prazo o pagamento por mérito em parcela única (“*Lump-sum Award*”). Trata-se de um sistema de remuneração sob o qual o indivíduo recebe um pagamento por mérito, normalmente no final do ano, que não é incorporado ao salário fixo (base). Nesse sentido, o salário fixo (base) permanece inalterado até uma promoção ou revisão de estrutura (HANASHIRO, 2007).

As modalidades de comissionamento e bônus de vendas não serão tratados nesse estudo, por se tratarem de sistemas de remuneração ligadas à área de vendas.

2.2.4.2 Remuneração Variável - Longo Prazo

A remuneração variável de longo prazo também é um incentivo relacionado ao alcance de metas e/ ou resultados, porém com propósitos de garantir a continuidade do negócio, agregar valor à empresa e atrair e manter profissionais.

Os programas podem ser: bônus de longo prazo e participação acionária. No quadro 3, são identificadas as diferentes modalidades de remuneração variável de longo prazo, conforme ilustração apresentada a seguir:

Quadro 3
Remuneração Variável de Longo Prazo

Modalidades	Características
Bônus de Longo Prazo	Também estruturado sob a forma de indicadores metas previamente acordadas/negociadas. O prazo para pagamento é superior a um ano e o valor é pago em dinheiro.
Participação Acionária	<p>Os modelos existentes são: opções de compra de ações, ações restritas e ações virtuais.</p> <p><u>Opções de compras de ações (ou <i>stock options</i>)</u> - Consiste na concessão de um direito (e não de uma obrigação) de comprar lotes de ações da empresa por um preço fixo durante um prazo determinado. O ganho potencial resulta da diferença entre o preço de exercício e o valor de mercado da ação no exercício.</p> <p><u>Ações Restritas</u> - Consiste na concessão de ações da empresa, normalmente sem custo, ou valores reduzidos, as quais se aplicam restrições no uso. As restrições normalmente são definidas em um prazo de carência para a alienação das ações. Os ganhos são equivalentes ao valor das ações oferecidas e à posterior valorização. Os participantes do programa normalmente tem direito a dividendos desde o momento de concessão das ações, mesmo durante o prazo de carência.</p> <p><u>Ações Virtuais (ou <i>phantom stocks</i>)</u> - Corresponde ao pagamento do valor equivalente à valorização de um lote de ações após um prazo determinado. O termo “fantasma” é utilizado, pois o participante não chega a se tornar proprietário das ações. Na maioria dos casos é utilizado por empresas onde os acionistas controladores não desejam diluir seu capital.</p>

Fonte: Adaptação do autor com base em Wood e Picarelli (2004, p. 116)

A participação acionária é um dos elementos que compõe o pacote de remuneração dos executivos no mercado americano. E o modelo mais praticado é o de opções de ações – *stock options* (FAMA e MARCONDES, 2003).

A participação acionária é um dos elementos da remuneração mais complexos, em função de fatores do mercado financeiro e legislação trabalhista, mas se bem estruturada, pode resultar para a organização e funcionários grandes benefícios (WOOD e PICARELLI, 2004).

Conforme Wilson (1995) apud Wood e Picarelli (2004), a participação acionária tem por objetivo desenvolver entre os funcionários um sentido de identidade, comprometimento e visão para resultados.

De acordo, com estudo realizado em 2008 pela Consultoria Hay Group, que contou com a participação de 227 empresas nacionais e multinacionais, de diferentes segmentos de negócio e porte, constataram-se os seguintes pontos: 33% das empresas participantes adotam o sistema de participação acionária sendo que 2/3 dessas empresas são de capital estrangeiro; e os tipos de planos mais adotados são: 33% *stock options + restricted stock*, 32% somente *stock options*, 13% somente *phantom stocks*, 9% somente *restricted stock* e os 13% restantes combinação de modelos de incentivos de longo prazo.

Para Hipólito, (2004) a participação acionária no Brasil ainda apresenta um crescimento pequeno em relação ao mercado americano.

Quadro 4

Vantagens e Desvantagens de um plano de participação acionária

Vantagens	Desvantagens
<ul style="list-style-type: none"> - Sentimento de propriedade, aumento do comprometimento. - Estimula proatividade e busca por melhorias - Incentivo ao desempenho, voltados para agregar valor ao negócio. 	<ul style="list-style-type: none"> - Componente complexo, regulamentação do mercado financeiro e riscos trabalhistas. - Distribuição mal estruturada das ações, coloca em risco valor e investidores. - Queda do valor da ação pode por em risco o sistema de reconhecimento/ recompensa.

Fonte: Adaptação do autor com base em Wood e Picarelli (2004).

Marcon e Godoi, (2003) desenvolveram um estudo (com 32 empresas) que avalia o programa de participação acionária (*stock options* – modelo adotado) que avalia o efeito do programa sobre o desempenho da empresa em um período compreendido de 1992 até 2001 (10 anos). Consideraram somente empresas de capital aberto, em função da indisponibilidade e inconsistência das informações das empresas de capital fechado.

Os autores encontraram evidências de que a maioria apresentou um desempenho superior ao seu setor e um retorno no mercado de ações superior aos principais índices de mercado. Porém, para uma análise mais detalhada, deve-se trabalhar com os resultados de desempenho antes e depois da adoção de um programa de participação acionária.

2.2.5 Remuneração Indireta – Benefícios

Os benefícios, diferentemente dos demais sistemas de remuneração até aqui apresentados, constituem uma forma indireta de remuneração. Os programas de benefícios visam aprimorar a qualidade de vida dos indivíduos na organização, bem como podem ser considerados como instrumento de atração e retenção de profissionais, de acordo com estratégia adotada pela empresa (MILKOVICH, 1997).

De acordo com Hanashiro, (2007) os benefícios são concedidos como uma condição de emprego e não estão condicionados aos fatores de desempenho/ *performance*. O custo com a remuneração indireta tem crescido nos últimos anos, normalmente por ampliação da elegibilidade ou pela obrigatoriedade de novos itens (WOOD e PICARELLI, 2004).

Nesse contexto, tem sido objeto de preocupação por parte das organizações a necessidade de repensar a política de benefícios oferecida. Como alternativa apresentada foi à iniciativa de flexibilização dos planos de benefícios. Porém a adoção dessa prática implica em algumas dificuldades tais como: custo de implantação e manutenção; complexidade da gestão e legislação trabalhista (WOOD e PICARELLI, 2004).

O que de certa forma confirma os fatos acima citados são os resultados de uma pesquisa realizada em 2007 pela Consultoria Towers Perrin, que contou com a participação de 300 empresas nacionais e multinacionais, de diferentes segmentos de negócio e porte.

Os seguintes resultados foram apresentados sobre a flexibilização dos planos de benefícios: 3% das empresas oferecem planos de benefícios flexíveis e 33% das empresas participantes pretendem implantar o plano no futuro. Cabe ressaltar que as justificativas apontadas para não implantação foram: 53% outras prioridades no momento, 32% não faz parte da estratégia de recursos humanos, 24% complexidade administrativa, 15% riscos trabalhistas, 10% custos, 1% desconhecimento do programa e 2% falta de opção para a administração.

O programa de benefícios requer atenção às variáveis a considerar para que o programa tenha sucesso. Deve considerar as exigências dos acordos coletivos, o que as outras empresas estão a oferecer, os impactos dos impostos e a elevação dos custos.

Como os benefícios constituem um custo fixo e não variável, a empresa deve decidir, se pode ou não arcar com ele em condições econômicas favoráveis. Pois se a empresa toma a decisão de deixar de oferecer determinado benefício, os efeitos negativos do corte podem ser maiores que quaisquer efeitos positivos com o fornecimento dele (BOHLANDER et al., 2001).

Convém considerar que os benefícios são socialmente benéficos, mas, se continuarem crescendo, sobrarão poucos recursos para remunerar os comportamentos de riscos e melhorias de desempenho, necessários para que uma empresa se mantenha competitiva (MILKOVICH, 1997).

2.3 Remuneração de Executivos

Antes de entrarmos na questão remuneração de executivos especificamente é necessário relacionarmos com remuneração estratégica nas organizações. Ao contrário dos sistemas tradicionais de remuneração que estão baseados nas definições de tarefas/atribuições para cada cargo e fundamentados em uma estrutura rígida e burocrática, enfatizando e privilegiando as relações hierárquicas sob supervisão rígida e de cumprimento de regras. Os sistemas de remuneração estratégica buscam uma abordagem alinhada as estratégias globais da organização (MILCOVICH, 1997; MARTOCCHIO, 1998; WOOD e PICARELLI, 2004).

Para Wood e Picarelli, (2004) a remuneração estratégica pode ser definida como: elo entre os indivíduos e a nova realidade das organizações. Esse vínculo ocorre de duas formas: categorias que dão forma e conteúdo à empresa tais como: a estratégia, a estrutura e o estilo gerencial; fatores que afetam a contribuição das pessoas: características pessoais do cargo, vínculo com a organização, conhecimentos, habilidades, atitudes, competências, desempenho e resultados.

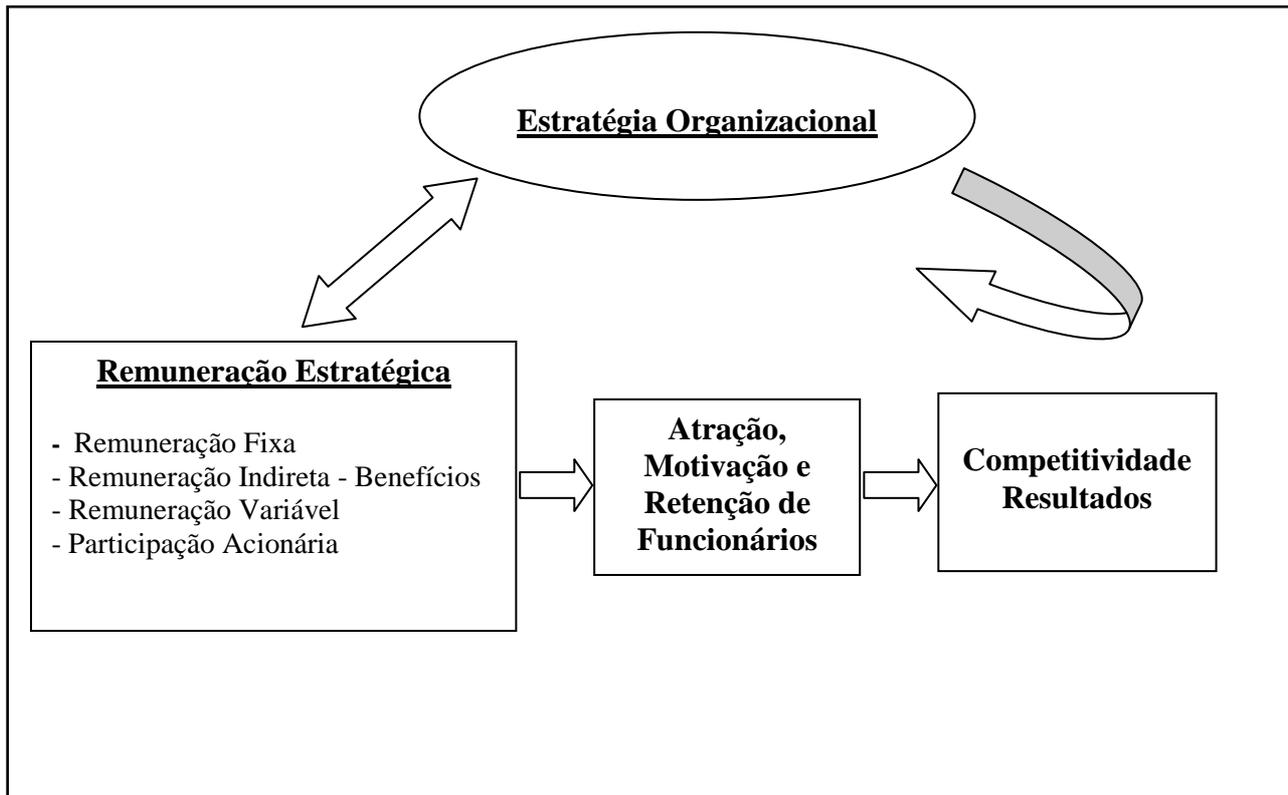
O sistema de remuneração estratégica é uma composição harmoniosa de diferentes formas de remuneração. “Essa multiplicidade de modelos tem crescido devido à necessidade de encontrar outras formas de aumentar o vínculo entre as empresas e seus funcionários” (WOOD e PICARELLI, 2004, p.38).

Para Lawler (1990), alinhar os sistemas de remuneração às estratégias da organização surge como caminho para as organizações, onde o fator humano é um componente para agregação de valor ao negócio e por esse motivo há necessidade de uma gestão e instrumentos diferenciados na forma de recompensá-los.

A remuneração é uma ferramenta necessária para prover mudanças estratégicas com o propósito de melhoria da competitividade da organização à medida que torna concretos seus valores e objetivos (MARCONDES e HANASHIRO, 2002). Vale ressaltar que a remuneração é considerada um elemento de grande interesse para as organizações em razão de seu múltiplo papel. É o maior componente de custo operacional, impacta no sucesso das estratégias do negócio e torna-se uma ferramenta motivacional (MARTOCCHIO, 1998).

Nesse contexto, o plano de remuneração estratégica da organização tem uma função de destaque nos processos de atração, motivação e retenção dos indivíduos, e, portanto, é um componente central para a construção de uma vantagem competitiva (BOYD e SALAMIN, 2001).

Figura 2 Componentes da Remuneração Estratégica e Resultados



Fonte: Adaptação do autor com base em Wood e Picarelli (2004).

Convém ressaltar que o processo de desenvolvimento de um sistema de remuneração estratégica, tem seu início na estratégia de negócio. E o desafio é justamente desenvolver programas que reforcem os objetivos da organização considerando a cultura, clima, pessoas, comportamentos e que agregue efetivo valor para a organização. (LAWLER III, 1990).

De acordo com Rodrigues, os sistemas de remuneração estratégica buscam a articulação entre os resultados organizacionais e individuais com o propósito de flexibilizar as estruturas de pagamento (RODRIGUES, 2005).

Já a remuneração de executivos nas organizações possui um alto nível de complexidade, pois sua gestão está direcionada a um grupo de profissionais com alta concentração de poder e geralmente possuem práticas e políticas de recursos humanos, diferenciadas em relação aos demais funcionários da organização (OLIVA e ALBUQUERQUE, 2007).

Jensen e Meckling (1976) destacam que há um conflito de interesses entre os detentores da propriedade (os acionistas) e sua administração (agentes). Como o administrador é maximizador de utilidade, existe razão para acreditar que ele, como agente, não irá agir sempre no melhor interesse dos acionistas. Convém observar que este assunto será abordado em governança corporativa.

Nesse contexto o desenvolvimento das políticas de remuneração dos executivos apresenta-se como uma alternativa de alinhar os interesses dos agentes (executivos) e dos acionistas. Os sistemas de remuneração adotados devem garantir níveis competitivos de rendimento aos executivos e estes por sua vez geram valor (maximizar o valor do capital investido) aos acionistas (JENSEN e MURPHY, 1990).

Bebchuk e Fried (2003) designam como contrato eficiente, o que inclua sistemas de remuneração que potencialize um elevado desempenho por parte dos gestores (executivos) visando maximizar o valor da empresa. A remuneração dos executivos apresenta-se como um instrumento para a resolução do problema de agência, onde os acionistas tentam desenvolver sistemas de remuneração eficientes para maximizar o valor da empresa.

Barkema e Gómez-Mejia (1998), ressaltam que existe um conjunto de critérios que condicionam à remuneração dos executivos, como a dimensão (porte) das empresas, as características individuais dos profissionais e as performances/ desempenho apresentados pela organização. Nesse contexto autores como Nelling et al. (2006) encontraram uma relação positiva entre a dimensão da organização e a remuneração dos executivos.

Segundo Firth et al. (1999), os sistemas de remuneração que objetivam alinhar as decisões dos executivos que resultaram na maximização da riqueza dos acionistas, normalmente apresentam a seguinte composição: *stock options*, compra de ações da empresa, retorno das ações e bônus em dinheiro.

De acordo com Bruce et al. (2005) os sistemas de remuneração não são semelhantes em suas práticas de pagamentos entre as empresas, segmentos e países; assim como essas práticas ao longo do tempo são modificadas.

Essas afirmações também são confirmadas no trabalho de Oliva e Albuquerque, (2006) que contou com uma amostra de 32 empresas que integravam os níveis diferenciados de governança corporativa em outubro de 2004.

2.4 Governança Corporativa

A discussão sobre a governança corporativa envolve o desenvolvimento de um conjunto de procedimentos internos e externos que assegurem que as decisões corporativas tomadas estejam alinhadas aos interesses dos acionistas (investidores) e proporcionem retorno sobre o investimento efetuado (SILVEIRA, 2002; FAMÁ e MARCONDES, 2003).

A governança corporativa tem sua origem nos Estados Unidos, onde acionistas passam a questionar as organizações, pois a gestão da administração não expressava a confiabilidade necessária para assegurar o retorno do capital (KASHIO, 2007).

A governança pode ser compreendida em termos de elementos principais que são considerados para descrever a boa governança, que são: transparência, responsabilidade em prestar contas, participação, administração de relacionamento e, dependendo do contexto, eficiência e equidade (EDWARDS, 2002).

O IBGC – Instituto Brasileiro de Governança Corporativa, (2004) na terceira edição revisada do Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa dispõe a seguinte definição:

[...]Governança Corporativa é o sistema pela quais as sociedades são dirigidas e monitoradas, envolvendo os relacionamentos entre Acionistas/Cotistas, Conselho de Administração, Diretoria, Auditoria Independente e Conselho Fiscal. As boas práticas de Governança Corporativa têm como finalidade de aumentar o valor da sociedade, facilitar seu acesso ao capital e contribuir para sua perenidade [...].

A CVM – Comissão de Valores Mobiliários, (2002) por sua vez define:

[...]Governança Corporativa é o conjunto de práticas que tem por finalidade aperfeiçoar o desempenho de uma companhia, ao proteger todas as partes interessadas como investidores, empregados e credores facilitando o acesso ao capital[...].

A governança corporativa tem sido um elemento considerado nos estudos de desempenho das empresas e da remuneração dos executivos. Sobre esse aspecto, Evans et al. (2002) mencionam que pesquisadores têm-se preocupado com o estudo de estruturas de governança e seu impacto no desempenho da empresa.

O sistema de remuneração é estabelecido como um mecanismo de governança que busca alinhar os interesses dos gestores aos interesses dos proprietários através de salários, bonificações de curto, médio e longo prazo.

Portanto, o propósito desse mecanismo é melhorar o alinhamento de interesses entre gestores/executivos e acionistas e premiar os gestores/executivos por seus esforços pela empresa. Hitt, Ireland e Hoskisson (1999).

Esses mesmos autores ressaltam que através de um sistema de remuneração abrangendo, salários, bonificações, incentivos de longo prazo como, por exemplo, *stock options* que é possível conciliar esses interesses.

Nesse mesmo sentido, Becht et al. (2002) mencionam esse alinhamento como a estruturação das recompensas oferecidas aos executivos aproximando os objetivos pessoais com os interesses dos acionistas.

A remuneração é um fator chave do típico conflito de interesses entre gestores e acionistas. Apesar desses interesses podem ser compatíveis e contribuir para a eficiência de longo prazo da empresa. (CARRILLO, 2007).

Ainda de acordo com Hitt, Ireland e Hoskisson (1999) um sistema de remuneração como um mecanismo de governança é complicado, principalmente ao que se refere aos incentivos de longo prazo. As razões apontadas são: as decisões tomadas pelos executivos (gestores) são complexas e freqüentemente, afetam o resultado financeiro por um longo período; existe certo número de variáveis (mudanças econômicas, legais e sociais) que intervêm entre o comportamento e as decisões do executivo e o desempenho da organização.

Nesse sentido, Oliva e Albuquerque (2006) em seu estudo concluem que: os programas de gestão para os executivos, mantêm vínculo com a estratégia do negócio e deve promover a paz societária e a transparência para aqueles que desejam garantias para investir.

2.5 Empresas de Economia Mista

De acordo com Tomazette (2008), existe, especificamente no Brasil, uma participação estatal na economia, seja prestando serviços públicos ou exercendo uma atividade econômica. Essa atuação do estado pode ser feita diretamente, ou por meio de entidades personalizadas.

Entre essas entidades personalizadas, estão as empresas de economia mista conforme a definição de Tomazette, em que as empresas de economia mista representadas pelas sociedades de economia mista são entidades da administração pública indireta.

Elas são dotadas de personalidade de direito privado, criadas por autorização legal, sob a forma de sociedade anônima, cuja maioria do capital social votante pertencente a uma entidade de

administração pública, havendo conjugação do capital privado. Ainda segundo o autor, essa definição baseia-se em uma adaptação do conceito legal do Decreto-lei 200/67.

Cabe ressaltar que deve haver a conjugação dos capitais públicos e privados, sendo o controle acionário pertencente a uma entidade da administração pública (TOMAZETTE, 2008).

Como citado anteriormente, de acordo com Hipólito (2001), a gestão da remuneração sempre foi considerada questão de crítica relevância para a eficiência das empresas. Nesse sentido, de acordo com Bergue (2007) verifica-se um conjunto de dificuldades e distorções em torno da questão remuneratória na administração pública. Segundo esse mesmo autor, essas dificuldades ocorrem não somente pelos aspectos de cultura e relações de poder, mas principalmente pela definição de parâmetros constitucionais e legais que vinculam as estruturas remuneratórias no setor público.

Porém é preciso considerar que a Constituição, que é um dos elementos que influencia na política de remuneração no setor público tem sofrido mais intensa e significativa transformação no passado recente (BERGUE, 2007).

2.6 Incentivos, Recompensas e Desempenho

Ninguém pode motivar outra pessoa, toda motivação vem de dentro. Motivar é incentivar pessoas e equipes a trabalharem da melhor maneira possível através da construção de um ambiente favorável ao desempenho de suas qualificações.

Uma das maneiras é oferecer incentivo, sob a forma de reconhecimento e recompensa, para estimular as pessoas a manterem um desempenho excelente ou melhorar um resultado abaixo do esperado (DEEPROSE, 1995).

Normalmente, o primeiro incentivo que vem à mente são as recompensas financeiras, mas, para motivar os funcionários através deste meio, esbarra em dos obstáculos, que a recompensa financeira não é um motivador constante, pois as pessoas são motivadas por diferentes

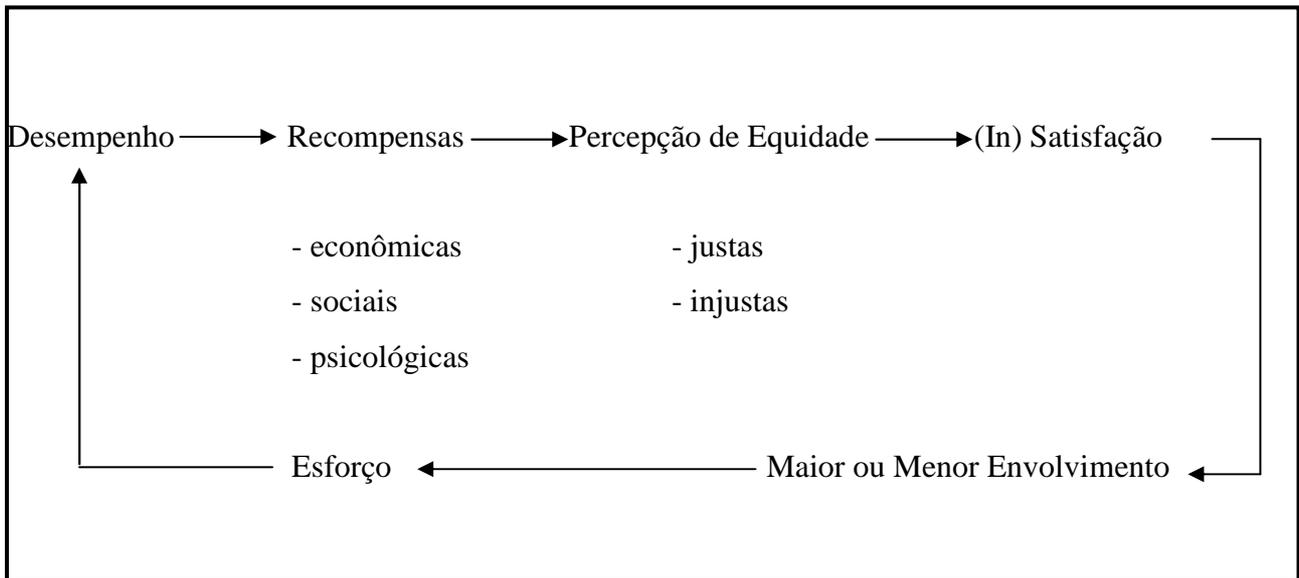
necessidades. A recompensa que um funcionário mais valoriza e o que oferece maior incentivo para melhorar o desempenho será aquele que contribui para atender às suas necessidades mais prementes. (DEEPROSE, 1995).

Para Stoner e Freeman, (1982) afirmam que as recompensas e incentivos contribuem para a implantação de estratégia moldando o comportamento individual e grupal. Os planos de incentivos bem estruturados podem direcionar o desempenho dos funcionários aos objetivos da organização.

Porém esses mesmos autores apontam os aspectos negativos com o estabelecimento dos planos de incentivos nas organizações, que são: os incentivos podem ser inadequados para o tamanho absoluto da empresa, se comparado com a taxa de retorno que proporcionam; o desempenho de curto prazo pode ser enfatizado à custa do desenvolvimento estratégico de longo prazo; os incentivos podem ser associados a índices contábeis, como o lucro por ação e o retorno sobre os investimentos, que não refletem a criação de valor aos acionistas e esses índices contábeis não consideram o conceito de *portfolio* para a estratégia de nível corporativo.

Para Davis e Newstrom, (2002) o desempenho, satisfação no trabalho e as recompensas pelo esforço do indivíduo estão intimamente relacionados, formando um ciclo, conforme ilustrado no quadro a seguir:

Quadro 5
Ciclo - Desempenho, Satisfação e Esforço



Fonte: BRISOLLA (1994)

De acordo com Brisolla, (1994) a forma correta para analisar o modelo acima é: o melhor desempenho direciona a maiores recompensas; caso estas sejam justas e imparciais, então ocorre um aumento na satisfação, pois os funcionários percebem que estão recebendo recompensas conforme seu desempenho. Do contrário, se as recompensas forem percebidas como inadequadas para um determinado nível de desempenho, a tendência é a insatisfação do funcionário.

Em ambos os casos, o nível de (in)satisfação do funcionário leva a um menor ou maior envolvimento, que por sua vez, afeta o esforço e, possivelmente, o desempenho, novamente (DAVIS e NEWSTROM, 2002). A relação entre o desempenho e remuneração tem mão dupla, pois a percepção que um funcionário tem sobre sua remuneração (se injusta ou não) afetará seu desempenho (BRISOLLA, 1994).

Kohn, (1993) adverte para os problemas gerados com os programas de incentivos/recompensas no trabalho. Segundo o autor as recompensas punem, as recompensas e as punições formam os dois lados de uma mesma moeda. A recompensa tem efeito punitivo porque, tanto quanto a punição declarada é manipuladora: ‘faça isto e conseguirá aquilo’, não é muito diferente

de: 'faça isto e verá o que acontecerá com você'. Não receber uma recompensa esperada é a mesma coisa que ser punida.

Se o incentivo é diminuído, ou deliberadamente retirado ou ainda não recebido por alguém que esperava, o efeito é o mesmo. Nesse sentido, quanto mais à recompensa é desejada, mais desmoralizadora é a sua falta.

As recompensas rompem relacionamentos – as relações horizontais, tais como aquelas entre seus pares (colegas de trabalho), são casualidades da luta por recompensas. Os programas de incentivo reduzem as possibilidades de as pessoas virem a cooperar. E quando não há cooperação a qualidade perde. E a forma de destruir a cooperação e, portanto, a excelência organizacional é forçar as pessoas a competirem por recompensas, ou ainda classificá-las comparando umas em prejuízo das outras (KOHN, 1993).

O autor destaca ainda, que as recompensas ignoram as razões – com o propósito de resolver problemas no ambiente de trabalho, é preciso conhecer a causa. Será que os funcionários estão preparados para as responsabilidades de suas funções? O crescimento de longo prazo está sendo sacrificado para maximizar o retorno de curto prazo?

Em cada uma dessas situações exige uma resposta diferente. Mas apoiar-se nos incentivos para aumentar a produtividade em nada ajuda em identificar os problemas subjacentes. As recompensas desencorajam assumir riscos - todas as vezes que o funcionário é levado a pensar na recompensa que ganhará pelo seu desempenho, sua realização se restringirá ao que é absolutamente necessário para obtê-la. Há menos predisposição para assumir riscos, fato que ajuda a explicar por que a criatividade declina quando o funcionário é impulsionado por prêmios.

Por fim, as recompensas minam o interesse - se o propósito é a excelência, nenhum incentivo artificial pode estar no nível do poder da motivação intrínseca. As pessoas que fazem um trabalho acima da média podem ficar felizes em ser bem pagas, mas não trabalham para receber pagamento. Trabalham porque gostam aquilo que fazem. Os motivadores extrínsecos são, na verdade, um pobre substituto do interesse verdadeiro pelo trabalho.

Seja qual for o motivo para tal efeito, o risco de qualquer incentivo do sistema de prêmio pelo desempenho é desinteressar os funcionários por seu trabalho, e, portanto, com menos probabilidade de enfrentá-lo com entusiasmo e comprometimento pela excelência.

3. Metodologia

3.1 Tipo de pesquisa

Esta é uma pesquisa exploratória de natureza qualitativa executada por meio do estudo de casos múltiplos, uma vez que tem como propósito a ampliação do conhecimento acerca do tema em questão com vistas a estimular a reflexão para o desenvolvimento de novos estudos.

Gil (2002), afirma que a pesquisa exploratória visa proporcionar maior conhecimento sobre o problema, com o propósito de torná-lo claro ou construir hipóteses. O autor afirma que seu planejamento é bastante flexível e que pode assumir a forma de pesquisa bibliográfica ou de estudo de caso.

A pesquisa exploratória parte de questões ou focos de interesses amplos, que vão se delineando à medida que o estudo avança. Esse tipo de pesquisa é descritiva e interativa, pois envolve a obtenção de dados através do contato direto do pesquisador com a situação estudada, cabendo ao pesquisador compreender a situação estudada de acordo com a perspectiva dos participantes do estudo (GODOY, 1995).

As estratégias de pesquisa segundo Yin (2005) podem ser: levantamento, histórica, documental, experimental e estudo de caso. Para cada estratégia se podem utilizar três propósitos, o exploratório, o descritivo ou o explanatório. Nesse sentido pode ocorrer estudos de caso exploratórios, descritivos ou explanatórios.

Para Yin (2005), o estudo de casos é um estudo empírico que investiga um fenômeno atual dentro do seu contexto real, onde as fronteiras entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidas. Nesse sentido, para Gil, Licht e Oliva (2005), uma das principais diferenças entre o estudo de caso e as modalidades de pesquisa é a utilização de múltiplas fontes de evidências, sendo necessária a aplicação de um maior número possível de técnica para a coleta de informações.

De acordo com Martins (2008), o estudo de caso é uma estratégia própria para a construção de uma investigação empírica, a qual pesquisa fenômenos dentro de seu contexto real com pouco controle do pesquisador sobre eventos e manifestações do fenômeno.

Dessa forma, pressupõe que o estudo de caso é a forma mais adequada para o delineamento e desenvolvimento dessa pesquisa, pois procura caracterizar como a variável remuneração é utilizada na gestão dos executivos das empresas do setor de energia elétrica.

Nesse sentido, para Donaire (1997) e Gil (2009), os estudos de casos, métodos a serem utilizados nesse trabalho, tem em sua natureza, buscar o esclarecimento da decisão ou do conjunto das decisões executadas, jogando a lente ao ‘porquê’ foram tomadas, ao serem identificadas ‘como’ foram implementadas e os resultados provenientes dessas ações.

3.2 Amostra da Pesquisa

Para atender aos objetivos desse estudo, as amostras selecionadas foram de empresas de economia mista e de capital privado do segmento de energia elétrica e que aderiram aos níveis diferenciados de governança. A seleção se deu por meio de consulta ao *site* da Bolsa de Valores de São Paulo.

Denominação das empresas participantes do estudo:

- Companhia de Energia Alpha - empresa de capital privado

- Companhia de Energia Beta - empresa de capital privado

- Companhia de Energia X - empresa de economia mista

- Companhia de Energia Y - empresa de economia mista

Essas empresas respondem por 47,47% da geração e 45,80% pela transmissão de energia em todo país e estão entre as quinze maiores empresas geradoras de energia no Brasil (ANÁLISE EDITORIAL, 2010).

Os nomes das empresas não serão divulgados em função de um acordo estabelecido entre seus representantes e o pesquisador, daí a justificativa da denominação por Alpha, Beta, X e Y das empresas participantes.

3.2.1 Caracterização do Setor de Energia Elétrica

O setor de energia elétrica brasileiro é regulado e fiscalizado pela Agência Nacional de Energia Elétrica (ANEEL). A Agência Nacional de Energia Elétrica foi criada pela LEI número 9.427 de 26 de dezembro de 1996 e vinculada ao Ministério de Minas e Energia, e tem como finalidade de regular e fiscalizar a produção, transmissão, distribuição e comercialização de energia elétrica, em conformidade com as políticas do governo federal (ANEEL, 1996).

Segundo a Agência Nacional de Energia Elétrica – ANEEL, o mercado brasileiro de energia elétrica apresenta um crescimento da ordem de 4,5% ao ano, ultrapassando a casa dos 100 mil MW em 2010.

O sistema elétrico brasileiro apresenta como característica grandes extensões de linhas de transmissão e um parque produtor predominantemente hidráulico. O mercado consumidor (47,2 milhões de unidades) concentra-se nas regiões Sul e Sudeste, regiões mais industrializadas do país. Ao longo das duas últimas décadas, o consumo de energia elétrica apresentou índices de crescimento bem superiores ao Produto Interno Bruto – PIB.

3.3 Instrumento da Pesquisa

As informações foram coletadas por meio de entrevistas semi estruturadas que é recomendada em estudos exploratórios, que tem por finalidade abordar fatos pouco conhecidos pelo pesquisador. Em geral, recorre-se nesse tipo de entrevista a indivíduos-chave, líderes informais ou formais. (GIL, 2007).

A entrevista é uma técnica de coleta de informações com o propósito básico de entender e compreender o conceito que os entrevistados atribuem a questões e situações, em circunstâncias que não foram elaboradas anteriormente (MARTINS, 2008).

Além das entrevistas, foi realizada também uma análise de documentos, que de acordo com Gil (2007); Marconi e Lakatos (2007) a pesquisa documental tem-se como fonte documentos escritos ou não e estes se constituem como fontes primárias e secundárias.

Fontes primárias são os documentos que não receberam qualquer tratamento analítico, como por exemplo: documentos oficiais, filmes, contratos e etc.

Fontes secundárias são os documentos que de certa forma já receberam alguma análise, como por exemplo: relatório de empresa, tabelas estatísticas, etc.

Nesse contexto, para Martins (2008), a realização da pesquisa documental é necessária para a compreensão do caso, bem como de confirmar as evidências coletas por outros instrumentos, para possibilitar a confiabilidade das informações, através da comparação dos dados e resultados.

3.4 Procedimentos para Coleta de Dados

Os procedimentos para coletas de dados se deram em duas fases, sendo que inicialmente foram realizadas as entrevistas, como seguem:

- Uma entrevista com o responsável pela área de Recursos Humanos para coletar informações sobre a política de recursos humanos da empresa.

- Uma entrevista com o responsável pela área de remuneração para coletar informações sobre o desenho dos programas de remuneração da empresa.

- Uma entrevista com responsável pela área de relações com investidores para coletar informações do negócio e percepção sobre a política de recursos humanos da empresa.

O tempo médio em cada uma das entrevistas foi de quarenta e cinco minutos.

Num segundo momento foi realizada uma pesquisa documental de dados, oriundos da análise de documentos das empresas participantes tais como: manual de administração salarial, política de remuneração variável, relatórios de resultados do negócio, relatórios de avaliação de performance e outros documentos que forneceram detalhes sobre o assunto.

3.5 Procedimentos para Análises dos Resultados

Para a análise e interpretação dos resultados, foram adotadas como estratégia analítica baseando-se em proposições teóricas definidas por Yin (2005). Foram analisados os conteúdos das entrevistas e toda a documentação coletada.

Com base no referencial conceitual, foram definidos os itens a serem analisados, categorias com o propósito de estabelecer uma triangulação das informações e o encadeamento das evidências encontradas no estudo.

Para efeito desse estudo, as categorias trabalhadas são: os elementos de um sistema de remuneração e as práticas de governança corporativa na gestão dos executivos, com base nos pressupostos teóricos de Wood e Picarelli (2004); Marcondes e Hanashiro (2007); Oliva e Albuquerque (2006), conforme descrito no capítulo do referencial teórico desse estudo.

Como técnica específica para análise foi utilizada a chamada adequação ao padrão, definida por Yin (2005). Essa técnica envolve a definição de um padrão teórico, a obtenção de um padrão empírico e autenticidade de sua relação ou diferenças entre os dois. Se os padrões se ajustarem, os resultados podem auxiliar o estudo de caso a reforçar sua validade interna.

Nesse contexto, de acordo com Martins (2008) essa etapa de análise de dados, consistirá em examinar, classificar dados, opiniões e informações coletadas, a partir das proposições, teoria preliminar e resultados apurados.

3.6 Protocolo do Estudo de Casos

De acordo com Donaire (1997) e Gil (2009), a utilização de um protocolo para o estudo de casos constitui-se em uma ferramenta importante que ultrapassa seu papel de instrumento de coleta de dados. O protocolo é uma das melhores formas de aumentar a confiabilidade do estudo de casos e de gerar uma pesquisa de boa qualidade, principalmente na condição de serem utilizados múltiplos casos é indispensável o uso de um protocolo.

O protocolo constitui, pois, um guia para a condução da pesquisa. Esclarece sobre os procedimentos a serem adotados na coleta de dados e subsidia na tomada de decisão ao longo do processo de pesquisa.

Segundo Gil (2009), não há um modelo padrão para a elaboração do protocolo.

Porém para Donaire (1997) e Gil (2009) o protocolo deve incluir as seguintes sessões:

1. Visão sobre o projeto do estudo de caso: título do projeto, responsável, propósitos, recursos, período e local de realização, resultados esperados e leituras relevantes acerca do assunto;

2. Trabalho de campo: os trabalhos de campo envolvem: definição das empresas e pessoas, estratégias para obtenção de acesso a organizações e a informantes, recursos para a realização da pesquisa, agenda para a coleta de dados. Envolvem ainda: identificação de possíveis riscos a que poderão estar submetidos os pesquisadores e o sujeitos da pesquisa e a elaboração de modelos de termos de consentimento;

3. Questões do estudo de caso: são constituídas por questões a serem utilizadas na coleta de dados. As questões nesse caso são utilizadas para que o pesquisador lembre as informações que necessita e o porque delas e cada questão devem ser acompanhadas das prováveis fontes de evidência, que podem incluir entrevistas pessoais, análise de arquivos e documentos e observação;

4. Previsão de análise de dados: está sessão nem sempre é apresentada nos protocolos. É difícil prever os procedimentos a serem adotados na análise, pois estes dependem da qualidade das

informações obtidas. Porém, convém indicar de forma simplificada e provisória, os procedimentos que serão adotados;

5. Guia para o relatório do estudo de casos: esboço, formato, especificação da informação bibliográfica e outros documentos. É fundamental, pois diferentemente que ocorre com outros tipos de pesquisa, o relatório de cada caso deve ser feito em paralelo com a coleta de dados.

A formatação do protocolo e a base de dados dessa pesquisa encontram-se no apêndice do estudo.

4. Apresentação e Análise dos Casos

Inicialmente, serão apresentadas informações sobre cada uma das empresas participantes nesse estudo. A análise apresenta a interpretação dos resultados com base nas informações coletadas por meio de entrevistas e coleta de dados em documentos disponibilizados pelas empresas participantes.

4.1 Descrição e Análise da Companhia de Energia Alpha

4.1.1 Apresentação da Empresa

Fundada no início do século XX, a companhia de energia Alpha de origem americana, intensifica seus investimentos internacionais na década de 1990 com a aquisição de diversos ativos, especialmente na América Latina, chegou ao Brasil no final da mesma década.

O Brasil é considerado o maior investimento internacional segundo sua matriz, atualmente a companhia de energia Alpha, opera e administra oito usinas no interior do estado de São Paulo, sendo que estas representam 3% de energia produzida em todo o país.

Com 300 funcionários a empresa atua na geração e comercialização de energia elétrica. A empresa é considerada uma das três maiores geradoras privadas do país, de acordo com a Agência Nacional de Energia Elétrica - ANEEL.

De acordo com o relatório anual e comentários extraídos da entrevista com o gerente de relações com investidores, a estratégia da empresa é orientada pela metodologia do *balanced scorecard* desde 2004. A empresa considera como objetivo principal de sua estratégia maximizar sua rentabilidade bem como o valor de seu ativo de geração de energia. Para isso a empresa conta com iniciativas sustentadas em perspectivas financeira, mercadológica, de processos, de aprendizado e de crescimento.

Nesse sentido, a empresa destaca os principais componentes de sua estratégia: a otimização de sua carteira de clientes, melhoria da eficiência operacional, investimentos nas questões socioambientais e desenvolvimentos de seus funcionários.

Para a otimização da carteira de clientes, a empresa tem como estratégia aumentar o volume de receitas geradas com consumidores livres. Em 2009, aproximadamente 51% do volume de energia vendida pela empresa é negociada no ACL (Ambiente de Contratação Livre) para as comercializadoras e consumidores livres em todos os estados do Brasil.

Para isso, a empresa pretende reduzir o volume de contratos relativos à energia comercializada no ACR (Ambiente de Contratação Regulada), pois os instrumentos contratuais celebrados no âmbito do ACL (Ambiente de Contratação Livre) estabelecem condições comerciais mais vantajosas para a empresa devido à flexibilidade entre as partes envolvidas.

Sobre as questões socioambientais, o gerente de relações com investidores comenta:

[...]Atualmente a empresa administra oito usinas, que abrangem mais de 80 municípios, investimos na gestão do patrimônio e na preservação dos ativos de proteção dos recursos naturais. Acreditamos que o desenvolvimento sustentável é uma forma de assegurar não apenas a excelência econômico-financeira de longo prazo, mas também a preservação do meio ambiente[...].

Segundo o relatório da administração, a empresa foi pelo terceiro ano consecutivo classificada entre as dez melhores em práticas de gestão socioambiental do país, pelo programa *Benchmarking Ambiental Brasileiro*. Participaram dessa iniciativa 150 empresas.

Sobre o desempenho dos negócios, a empresa apresentou um crescimento em 2009 de 15% de energia produzida em comparação ao volume produzido no ano de 2008.

A empresa encerrou o ano de 2009 com um lucro líquido de R\$ 189 milhões, representando um crescimento de 28% em relação ao ano anterior conforme demonstrativos financeiros apresentados do relatório de administração da empresa.

4.1.2 Governança Corporativa

Sociedade anônima de capital aberto, a companhia adota as instruções da CVM – Comissão de Valores Mobiliários e mantém o mercado informado sobre quaisquer atos ou fatos relevantes que envolvam seus negócios. Da mesma forma, mantém sigilo de informações relevantes caso seus acionistas controladores ou os membros da diretoria ou do conselho da administração, entenderem que sua divulgação seja contrária aos interesses da companhia. Companhia de origem americana segue as exigências da Lei Sarbanes Oxley – SOX desde o início dos anos 2000.

A essas práticas de governança adicionam-se às também recomendadas pelo Instituto Brasileiro de Governança Corporativa - IBGC, como a contratação de empresas de auditoria independente para análise das demonstrações financeiras; o livre acesso às suas informações e instalações por parte dos integrantes do conselho de administração; e o estabelecimento de atribuições e limites de poderes da diretoria, visando evitar o uso inadequado dos ativos da companhia.

De acordo com o estatuto social, o conselho de administração da companhia é composto por cinco membros e respectivos suplentes, todos acionistas, contando ainda com um efetivo e um suplente eleito pelos funcionários, de forma direta, conforme estatuto social. Os conselheiros são eleitos pela assembléia geral e tem mandatos de três anos, sendo permitida à reeleição. Compete aos mesmos estabelecer as diretrizes gerais dos negócios, o que inclui a estratégia de longo prazo e

eleição e substituição dos integrantes da diretoria, bem como a fixação de suas responsabilidades e a fiscalização de seu desempenho.

A diretoria tem a possibilidade de ser composta por até oito diretores estatutários. Porém, atualmente a companhia possui quatro integrantes, eleitos pelo conselho de administração para cumprirem mandatos de três anos, com a possibilidade de reeleição. A formação do conselho fiscal consiste em três membros efetivos e três suplentes. Entre outras, as responsabilidades do conselho é de também analisar as demonstrações financeiras e fiscalizar os atos dos administradores.

A empresa ainda destaca sobre a aplicação de seu código de ética em seus negócios, criado com o propósito de fornecer diretrizes para auxiliar a reconhecer e lidar com questões éticas, explicar como reportar condutas antiéticas e ajudar a promover uma cultura de integridade e responsabilidade. Este código aplica-se a companhia de energia Alpha, suas subsidiárias e afiliadas. Sua última atualização foi efetuada em janeiro de 2007 e está disponível na *Intranet* da companhia, bem como é entregue na forma impressa a todos os funcionários.

4.1.3 Caracterização dos Elementos de Remuneração dos Executivos

4.1.3.1 Salário Fixo

A companhia de energia Alpha utiliza o sistema Hay. O sistema Hay foi desenvolvido pela consultoria americana de mesmo nome, que é uma das mais conhecidas internacionalmente. Para a definição dos valores do salário fixo de seus funcionários. Nesse método são utilizados quadros guias fundamentados nos seguintes fatores: de know-how, solução de problemas e responsabilidade por valores. Sendo que o fator know-how considera as habilidades, conhecimentos e experiências requeridos pelos cargos; já a solução de problemas, considera a complexidade e os desafios requeridos pelo cargo ao identificá-los e solucioná-los; e por fim o fator responsabilidade por valores avalia a responsabilidade de decisões e ações do cargo e sua influência nos números finais da companhia.

O gerente de remuneração comenta que:

[...]A atual política de pagamento do salário fixo está em linha com o segmento de atuação da companhia. A empresa ainda se utiliza dos resultados de pesquisas salariais conduzidas pela consultoria HAY para verificar o nível de competitividade e posicionamento dos nossos salários em relação ao mercado pesquisado[...].

Como política de competitividade para o salário fixo a empresa adota a mediana de mercado para os níveis de média gerencia e adota o terceiro quartil para os níveis de gerencia sênior, diretoria e presidência.

O gerente de remuneração comenta também:

[...]Nos últimos dois anos não perdemos funcionários para o mercado por questões relacionadas ao salário fixo. Perdemos alguns profissionais quando a proposta é para ocupar um cargo maior em outra empresa. Nesse sentido, consideramos a rotatividade pequena em nossa companhia[...]

A empresa também possui uma prática anual de aumento salarial por mérito com base em um sistema de avaliação de desempenho. O aumento salarial por mérito é o reconhecimento do profissional que se destaca em suas atividades e o aumento reajusta o salário base.

Em média esses aumentos não ultrapassam de 6%. Porém, somente os níveis gerenciais são elegíveis a essa prática. A empresa provisiona anualmente de 2% a 3% do total de sua folha de pagamento sem encargos para a distribuição de aumento salarial por mérito.

4.1.3.2 Remuneração Variável de Curto e Longo Prazo

Foram identificados dois tipos de programa de remuneração variável de curto prazo, sendo: um programa de participação nos resultados (bônus) para os níveis de gerência sênior, diretores e presidente e um programa de participação nos lucros ou resultados (PLR) para todos os níveis da empresa. O PLR está atrelado a indicadores financeiros (Indicador Econômico Financeiro – IEF) e

indicadores técnicos de qualidade (ITQ) (estes últimos vinculados a metas discutidas por meio de comissão paritária companhia/sindicato), podendo ser distribuído até 0,5% do resultado de serviço da companhia a todos os empregados contemplados pelo acordo coletivo.

O programa participação nos resultados foi desenvolvido com base nas diretrizes de um programa já existente da casa matriz. Esse trabalho contou com o suporte de uma consultoria externa especializada no desenvolvimento de programas dessa natureza. A área de recursos humanos é a gestora técnica do programa que está em funcionamento desde 2000.

Conforme informações extraídas do material apresentado pelo gerente de remuneração, o programa de participação nos resultados é baseado em três dimensões de resultados: resultado global da companhia, resultado local e resultado individual. Sendo que a adoção dos resultados global e local tem por objetivo alinhar a capacidade financeira da empresa e os valores das premiações e estimular a cooperação e sinergia entre os participantes.

Já a adoção do resultado individual tem por objetivo evitar o risco de acomodação sobre os resultados gerais da companhia. Para os diretores e presidente as metas relacionadas aos resultados global e local possuem um maior peso no programa, porém não disponibilizado para o pesquisador.

O programa de participação nos resultados se concentra em indicadores econômicos financeiros, sendo: o ROIC - retorno sobre o capital investido e EBITDA – ganhos antes do imposto de renda, depreciação e amortização. Os percentuais de representatividade de cada um desses indicadores também não foram disponibilizados.

Segundo o diretor de operações e o gerente de relações com investidores, comentam que:

[...]O fato do programa de remuneração variável estabelecer um peso maior para as metas corporativas, ou seja, a resultados globais, gera certa frustração, pois não temos influência direta sobre o resultado. O programa poderia calibrar melhor os pesos das metas[...]

As metas desse programa são estipuladas, discutidas e formalizadas entre casa matriz e sua subsidiária e o acompanhamento dos resultados realizados em relação ao planejado são feitos pelas

áreas de remuneração e financeira. Os pagamentos são condicionados ao alcance de objetivos previamente estabelecidos durante um período de um ano.

O programa prevê um percentual mínimo para o alcance das metas que garante o pagamento mínimo do bônus. Caso o executivo atinja 80% das metas estabelecidas receberá a premiação mínima. Assim como há um teto máximo de premiação caso o executivo supere as metas estabelecidas. No caso o limite é de 120%. Segundo o gerente de remuneração, para o pagamento mínimo, ou seja, o alcance dos 80% está atrelado ao alcance do indicador financeiro EBTIDA – obtido por meio do lucro bruto menos despesas operacionais.

Os valores a serem pagos, são definidos com base de múltiplos do salário base mensal do executivo.

O quadro 6 apresenta os valores alvos de premiação.

Quadro 6
Potencial de Premiação em Múltiplos Salariais

Níveis	Mínimo 80%	Alvo 100%	Máximo 120%
Presidente	3,0 salários	6,0 salários	7,0 salários
Diretor	2,0 salários	4,0 salários	5,0 salários
Gerente	1,0 salário	3,0 salários	4,0 salários

Fonte: Programa de Remuneração Variável da Empresa Alpha (2010)

Além da remuneração variável de curto prazo, a companhia de energia Alpha possui um programa de remuneração variável de longo prazo para os níveis de diretor e presidente, porém não são todos os membros da diretoria que são elegíveis ao programa.

O programa concede ao executivo a oportunidade de receber uma remuneração baseada nas ações da empresa (a companhia não possui plano local envolvendo suas ações). Em 2009, o programa concedeu uma determinada quantidade de ações – *'performance shares'* (o executivo

recebe um determinado número de ações da companhia (e ainda seus dividendos equivalentes), sendo que a quantidade de tais ações pode variar conforme performance de certas metas preestabelecidas) bem como *'phantom shares'* (direito outorgado ao executivo de receber ações da empresa cumprido o período de três anos). O programa é integralmente administrado pela matriz.

A empresa não disponibiliza informações detalhadas sobre o desenho desse programa.

4.1.3.3 Remuneração Indireta - Benefícios

Os benefícios prevalentes concedidos aos executivos são: seguro saúde com subsídio de 90% por parte da empresa; plano odontológico administrado por odontologia de grupo com subsídio de 80% por parte da empresa; seguro de vida - 30 salários de capital segurado, considerando 75% do custo são subsidiados pela empresa; fundos de previdência complementar com um percentual médio de contribuição dos executivos de 6% e um *matching* de 100% por parte da empresa.

Refeições com subsídios de 85% do custo mensal também constam dos benefícios, assim como automóveis para os níveis de diretor e presidente, com reposição em 36 meses.

Ainda estão incluídas as despesas referentes a 100% de cobertura das despesas com licenciamento, seguro, manutenção e combustível, opção de compra do veículo na ocasião da troca, com desconto de 20% sobre o valor de mercado e estacionamento para os níveis de diretor e presidente com subsídio de 100% por parte da empresa.

A empresa investe em programas de MBA para seus executivos, custeando 100% dos cursos para aqueles profissionais considerados potenciais talentos para a companhia.

Em relação ao desenvolvimento de seus profissionais, o diretor de recursos humanos, comenta que:

[...]garantir o desenvolvimento de seus profissionais é mais uma das estratégias da companhia para alcançar resultados de forma positiva. E para alcançar esses objetivos a companhia investiu em 2009 cerca de R\$ 10 milhões em treinamento e desenvolvimento, através de programas de desenvolvimento pessoal e de desenvolvimento individual inclusive em cursos de MBA ligados em sua área de atuação[...].

4.1.4 Remuneração dos Administradores da Companhia

De acordo com o relatório de administração de 2009 apresentado pelo diretor de recursos humanos, considera-se administradores da companhia: membros do conselho de administração da empresa, diretoria estatutária e membros do conselho fiscal.

O pacote de remuneração tem por finalidade de: reconhecer e reter os profissionais qualificados, manter o equilíbrio entre a remuneração de curto, médio e longo prazos e garantir uma remuneração competitiva aos administradores, conforme práticas de mercado.

A remuneração dos membros do conselho de administração e diretoria estatutária da companhia é composta: por honorários de administrador, fixados no montante de um salário mínimo e para aqueles conselheiros e diretores que sejam funcionários da companhia, de remuneração salarial.

Em relação ao conselho fiscal, a remuneração atende ao dispositivo legal aplicável que determina o valor mínimo de 10% (dez por cento) da remuneração que, em média, é atribuída a cada diretor da companhia (além dos reembolsos das despesas de locomoção e estada necessárias ao desempenho das funções dos conselheiros fiscais). A empresa não possui comitê de remuneração.

A seguir apresentar-se-á o *'mix'* de remuneração total paga aos administradores da companhia, conforme relatório de administração apresentado pelo diretor de recursos humanos.

Cabe ressaltar que a empresa não disponibiliza valores individuais e os desenhos dos programas são idênticos aos já apresentados anteriormente.

Para os membros do conselho de administração a composição do pacote de remuneração está assim distribuída:

Conselho de administração

- honorários de administrador - 1%;
- salário base com todos os encargos - 77%;
- benefícios - 7%;
- bônus - 13% e
- participação nos lucros e/ou resultados - 2%.

Cabe salientar que a empresa considera honorários de administrador, o valor pago a todos os membros do conselho de administração e diretoria estatutária que sejam empregados da companhia. O valor estabelecido é de um salário mínimo.

Diretoria estatutária

- honorários de administrador - 1%;
- salário base com todos os encargos - 68%;
- benefícios - 7%;
- bônus - 14%;
- participação nos lucros e/ou resultados - 2%;
- gratificações - 1% e
- pró-labore - 7%.

De acordo com o relatório de administração, durante o exercício de 2009, tendo em vista que alguns membros da diretoria estatutária eram expatriados e residiam no país (e recebiam pela casa matriz), a companhia além dos honorários de administrador pagava a tais diretores um valor adicional para custeio de suas despesas locais relacionadas a moradia, com o título pró-labore.

As gratificações representam um valor decorrente de um plano de retenção global de administradores definida pela casa matriz, o valor estabelecido é com base no desempenho da companhia. Outros detalhes sobre esse desenho não foram fornecidos.

Conselho Fiscal

- Honorários (incluindo encargos) - 92%
- Despesas - 8%

Cabe observar que ocorrendo acumulação de diretor estatutário e membro do conselho os valores de remuneração salarial são considerados apenas na diretoria para evitar duplicidade.

A seguir apresentar-se-ão os valores gastos no exercício de 2009 por elementos de remuneração com o conselho de administração, diretoria estatutária e conselho fiscal da companhia.

Quadro 7

Valores Gastos por Elementos de Remuneração

	Conselho de Administração	Diretoria Estatutária	Conselho Fiscal	Total
Número de Membros	6	4	6	16
Honorários	13.000,00	41.000,00	-	54.000,00
Salário Fixo	1.043.000,00	3.676.000,00	200.000,00	4.919.000,00
Bônus	185.000,00	777.000,00	-	962.000,00
Benefícios	103.000,00	359.000,00	-	462.000,00
Participação nos Lucros e/ou Resultados	30.000,00	103.000,00	-	133.000,00
Pró-Labore	-	362.000,00	-	362.000,00
Reembolso de Despesas	-	-	17.000,00	17.000,00
Total	1.374.000,00	5.318.000,00	217.000,00	6.909.000,00

Fonte: Relatório de Administração da Companhia (2009)

Para 2010, o conselho de administração fixou um montante a ser destinado a remuneração global anual da administração no valor de até R\$ 7,8 milhões, sendo distribuído da seguinte forma: R\$ 2 milhões para o conselho de administração, R\$ 5,5 milhões para a diretoria e R\$ 300 mil reais para o conselho fiscal.

4.2 Descrição e Análise da Companhia de Energia X

4.2.1 Apresentação da Empresa X

Fundada na década de 1960, a companhia de energia X foi criada com a finalidade de desenvolver estudos, projetos de construção e operação de usinas geradoras, linhas de transmissão e subestações destinadas ao fornecimento de energia elétrica. É uma empresa de economia mista e de capital aberto, com ações negociadas na bolsa de valores de São Paulo, Madri e New York e atualmente conta com 1200 funcionários.

A Companhia de energia X é uma *holding*, atuante no setor elétrico do Brasil, por meio de subsidiárias dedicadas aos negócios de geração, transmissão e comercialização de energia elétrica tanto no ACL (Ambiente de Contratação Livre) quanto no ACR (Ambiente de Contratação Regulada). Atualmente a empresa controla quinze subsidiárias, de acordo com dados da ANEEL - Agência Nacional de Energia Elétrica.

No ano de 2009 a empresa estabeleceu o CMDE - contrato de metas e de desempenho empresarial entre a companhia de energia X e suas empresas controladas. O processo de gestão do CMDE conta com um conjunto de atividades e procedimentos envolvendo a *holding* e suas companhias, de modo a permitir a adequada coordenação e avaliação de suas atividades. O objetivo principal com esse processo é busca pela melhoria da eficiência financeira, operacional e estratégica das empresas.

A empresa também tem como estratégia a sua expansão internacional - prioritariamente - os negócios onde já desenvolveu competência: geração hidrelétrica e transmissão. Os investimentos serão desenvolvidos através de uma combinação de novos projetos e aquisições/participações como forma de reduzir os riscos. O mercado alvo é o das Américas do Sul, Central e do Norte.

A empresa ainda conta com um plano de transformação de todo o grupo que segundo a companhia, foi organizado em quatro vetores de atuação. Os quatro vetores de atuação são: governança corporativa, reformulação institucional, modelo gestão e reorientação e gestão.

A elaboração do plano de gestão integrada de pessoas para todas as empresas do grupo teve grandes avanços durante o ano. Ele é composto por planos unificados relacionados à carreira e remuneração, avaliação de desempenho, desenvolvimento e capacitação de pessoas. No último trimestre de 2009, iniciou o projeto de gestão do clima organizacional que objetiva medir e executar ações para atingir metas de satisfação dos funcionários do grupo.

De acordo com o relatório de administração da companhia, foram aprovadas três políticas integradas, que vão orientar as seguintes ações das empresas: a política integrada de pesquisa, desenvolvimento e inovação, a política de logística de suprimento e a política de comunicação integrada. Sobre o fortalecimento da imagem corporativa, foi iniciado o projeto de gestão de marcas do sistema, cuja estratégia integra-se ao posicionamento dos negócios da Companhia X e à estratégia de comunicação corporativa.

Pela leitura dos relatórios apresentados pelo gerente de relações com investidores, a empresa em 2009 apresentou um crescimento de 2,4% em sua capacidade de distribuição de energia comparado com 2008 e a empresa encerrou o ano de 2009 com um lucro de R\$ 170 milhões o que equivale a R\$ 0,15 por ação. Nos últimos dois anos, as ações da companhia de energia X obtiveram uma valorização de 45% (ordinárias) e 31,8% (preferenciais).

Reconhecida pelas práticas de sustentabilidade, a companhia de energia X permaneceu, pelo terceiro ano consecutivo, no índice de sustentabilidade empresarial da Bolsa de Valores de São Paulo (ISE/Bovespa).

4.2.2 Governança Corporativa

Conforme relatório da administração, a implementação das melhores práticas de governança corporativa na companhia de energia X representa o desafio contínuo de reforçar a credibilidade junto aos acionistas e investidores, mostrando a confiabilidade dos controles internos, a transparência da gestão e a atenção com os interesses das partes interessadas.

Atualmente o conselho de administração da companhia de energia X é composto por dez membros sendo: oito são indicados pelo governo, um pelos acionistas minoritários e um eleito por votação. O conselho tem como responsabilidade fixar diretrizes, acompanhar a execução dos programas e verificar resultados.

A diretoria executiva está composta da seguinte forma: presidência, diretores das áreas de administração, distribuição, engenharia, financeira e de relações com investidores e de tecnologia. Tem a responsabilidade da condução dos negócios da companhia, com base nas orientações estratégicas do conselho de administração.

O conselho fiscal é composto por cinco membros e respectivos suplentes, eleitos pela assembléia geral ordinária, sendo três indicados pelo acionista majoritário. Tem como responsabilidades fiscalizar as ações dos gestores da companhia, bem como acompanhar o cumprimento das obrigações legais e estatutárias.

A companhia também tem estabelecido um comitê de sustentabilidade que tem a responsabilidade de acompanhar, analisar, implementar, acompanhar os resultados de ferramentas de gestão sustentável, bem como a produção de relatórios de sustentabilidade.

De acordo com documentos apresentados pela área de relações com investidores, os princípios que direcionam o modelo de governança corporativa da empresa são: ética, transparência, equidade, prestação de contas e responsabilidade empresarial. Fica evidente essa preocupação, quando se verifica que a governança corporativa faz parte de um dos quatro vetores (gestão integrada de pessoas, reformulação institucional/imagem corporativa e reorientação e distribuição) de transformação da companhia.

Pela leitura dos relatórios da companhia, verifica-se que em 2009 o projeto de implementação das melhores práticas de governança corporativa, estabeleceu critérios para a atuação de conselheiros e elaboração de manuais de orientação. Outra iniciativa foi a implantação do modelo de gestão integrada de riscos e dos controles internos requeridos pela lei Sarbanes-Oxley (SOX).

4.2.3 Caracterização dos Elementos de Remuneração dos Executivos

4.2.3.1 Salário Fixo

A empresa utiliza para definição de sua estrutura salarial dados de mercado, coletados por meio de pesquisas salariais realizadas anualmente. Este processo consiste em ordenar os cargos por ordem de importância dentro de uma estrutura de níveis previamente definida. Os cargos chamados *benchmarks* são hierarquizados pelo seu valor de mercado. Os ajustes da estrutura e/ou a definição dos novos salários são submetidos à aprovação da diretoria executiva e órgãos do governo. Para os níveis de direção são submetidos em assembleia geral.

4.2.3.2 Remuneração Variável de Curto e Longo Prazo

A empresa possui um programa de remuneração variável de curto prazo - programa de participação nos lucros que está baseado em um plano de metas composto por indicadores financeiros e indicadores técnicos de qualidade. Cabe observar que o plano de metas e os indicadores são discutidos por meio de uma comissão paritária - companhia e sindicato.

Os indicadores utilizados no programa de participação nos lucros ou resultados são: margem operacional, índice de custeio, disponibilidade de operações do sistema de geração, disponibilidade da operacionalidade do sistema de transmissão e EBITDA - obtido por meio do resultado operacional, antes do resultado financeiro.

Faz parte da negociação, a ponderação do plano de metas, em função do seu direcionamento, rentabilidade, importância e impacto. O plano de metas é formalizado em um instrumento específico (termo de pactuação do plano de metas coletivo do grupo X). Os resultados são acompanhados pelas comissões - sindicato e empresa em reuniões periódicas realizadas em intervalos de até 3 (três) meses.

O programa de participação nos lucros ou resultados é extensível a todos os funcionários da companhia.

Os valores a serem pagos, ao final do período de avaliação, são definidos a partir de múltiplos do salário mensal do funcionário elegível a premiação. Os valores podem chegar até dois salários ano, para todos os níveis da organização, inclusive os executivos, conforme acordo fechado com os sindicatos.

A empresa não possui programas de remuneração variável de longo prazo.

O gerente de remuneração comenta que:

[...]O fato de a empresa ser economia mista, existe uma dificuldade muito grande para implementar políticas de remuneração variável diferenciadas para os níveis executivos. Nossa realidade é bem diferente de empresas de capital privado[...].

Um fato importante a ser comentado sobre a entrevista com o gerente de relações com investidores é a resposta dada a seguinte pergunta: qual a razão de trabalhar em uma empresa de economia mista que possui uma realidade diferente em termos de remuneração variável comparando às empresas de capital privado?

Resposta do gerente:

[...]Vim de uma empresa de capital privado, porém optei por uma empresa de economia mista, por dois motivos: o primeiro pela questão da estabilidade que a empresa me proporciona e segundo pela visibilidade política que a empresa dá em termos de carreira profissional/política[...].

4.2.3.3 Remuneração Indireta - Benefícios

Os benefícios concedidos aos executivos são: assistência médica com subsídio de 90% por parte da empresa; plano odontológico com subsídio de 90% por parte da empresa; seguro de vida considerando 100% do custo é subsidiado pela empresa; assistência 24 horas; fundos de previdência complementar com um percentual médio de contribuição dos executivos de 6% e um *matching* de

150% por parte da empresa; refeição; automóvel da empresa à disposição para os níveis de diretor e presidente.

A empresa ainda possui uma política de capacitação de desenvolvimento de pessoas que tem o propósito de desenvolver toda a liderança do grupo, as competências gerais dos funcionários, as competências críticas para viabilizar as estratégias do grupo. Em 2009 foram investidos pela empresa, R\$ 8 milhões em treinamento e desenvolvimento, incluindo nesse total os programas de desenvolvimento da liderança do grupo.

4.1.4 Remuneração dos Administradores da Companhia

De acordo com o relatório de administração apresentado pelo gerente de remuneração, consideram-se administradores da companhia: membros do conselho de administração, diretoria executiva e membros do conselho fiscal.

Os membros do conselho de administração e conselho fiscal, os honorários mensais são fixados em um décimo do que, em média mensal, recebem os membros da diretoria executiva (presidente e diretores), excluídos os valores relativos a: gratificação de férias, gratificação natalina, participação nos lucros e resultados e o total dos benefícios valorados.

O montante apurado é enviado pelo departamento de coordenação e controle das empresas estatais (DEST) que define os valores individuais e encaminha à secretaria do tesouro nacional que por sua vez encaminha sob a forma de sugestão de voto para deliberação da assembléia.

A estratégia estabelecida para a composição da remuneração dos membros do conselho de administração, diretoria estatutária e conselho fiscal, acompanham as práticas de mercado de empresas de porte semelhantes ao da companhia. E os elementos que compõem a remuneração dos administradores buscam promover o reconhecimento e o alinhamento às estratégias de curto, médio e longo prazos da companhia. A seguir apresentamos os valores gastos por elementos de remuneração com o conselho de administração, diretoria executiva e conselho fiscal.

Quadro 8
Valores Gastos por Elementos de Remuneração – Companhia X

	Conselho de Administração	Diretoria Executiva	Conselho Fiscal	Total
Número de membros	10	6	5	21
1. Remuneração Fixa / Anual (R\$)				
Salário Fixo/pró-labore		2.520.000,00		2.520.000,00
Gratificação de Natal	35.000,00	210.000,00	17.500,00	262.500,00
Férias	-	157.500,00	-	-
Benefícios	Não Aplicável	Não Aplicável	Não Aplicável	Não Aplicável
Participação em Comitês	420.000,00	-	210.000,00	630.000,00
2. Remuneração Variável				
Bônus	-	-	-	-
Participação nos Lucros		378.000,00		
Participação em reuniões	-	-	-	-
Comissões	-	-	-	-
Participação acionária	-	-	-	-
3. Benefícios				
Indiretos	-	-	-	-
Valor total da remuneração	455.000,00	3.265.500,00	227.500,00	3.948.500,00

Fonte: Relatório de Administração da Companhia (2010)

Os valores apresentados são estimados para o exercício de 2010. Nota-se que o montante gasto com a remuneração da diretoria estatutária representa a fatia maior da remuneração dos administradores, ou seja, 83%. Em relação a remuneração variável, confirma-se o potencial de ganho de até dois salários para os níveis de diretoria, conforme descrito no programa de participação nos lucros e ou resultados da companhia. O mesmo confirma-se com a remuneração fixa dos membros do conselho de administração que representa um décimo da remuneração média dos membros da diretoria executiva.

A empresa por meio de seus relatórios de administração disponibilizou o maior valor da remuneração individual da diretoria executiva, conselho de administração e conselho fiscal dos três últimos exercícios sociais, conforme apresentado a seguir:

Quadro 9
Maior Valor Individual da Remuneração Fixa – Companhia X

Ano	Diretoria Executiva	Conselho de Administração	Conselho Fiscal
2007	R\$ 27.013,12	R\$ 2.701,31	R\$ 2.701,31
2008	R\$ 28.186,00	R\$ 2.186,00	R\$ 2.186,00
2009	R\$ 35.000,00	R\$ 3.500,00	R\$ 3.500,00

Fonte: Relatório de Administração da Companhia (2010)

Nesse quadro fica mais evidente e confirma-se a regra para a remuneração dos membros do conselho de administração e conselho fiscal, em que os honorários mensais são fixados em um décimo do que, em média mensal, recebem os membros da diretoria executiva (presidente e diretores).

4.3 Descrição e Análise da Companhia de Energia Y

4.3.1 Apresentação da Empresa

Fundada na década de sessenta, a companhia de energia Y se destaca por ser uma das maiores empresas do Brasil na produção de energia elétrica. A companhia atende as principais empresas de distribuição de energia do estado em que atua.

Segundo dados do relatório de administração da companhia, a produção de energia elétrica em 2009 foi cerca de 60% no estado em que atua e de aproximadamente 10% no país. O faturamento da companhia em 2009 foi de R\$ 3,000 bilhões, em que 95% desse faturamento são representados por meio de contratos de comercialização de energia elétrica tanto no ACL (Ambiente de Contratação Livre) quanto no ACR (Ambiente de Contratação Regulada). É importante explicar que ACL (Ambiente de Contratação Livre) é ambiente onde os preços praticados são negociados livremente entre o consumidor e o agente de geração ou de comercialização. No ACR (Ambiente de Contratação Regulada) as tarifas são reguladas pela ANEEL; Não há negociação entre o consumidor e o agente de distribuição.

A companhia de energia Y é uma das maiores empresas geradoras de energia elétrica do país, uma vez que, seu parque, exclusivamente hidráulico, é composto por seis usinas, com capacidade instalada total de 7.455,3 *megawatts* (mW).

A empresa tem como foco estratégico a sustentabilidade. E nesse sentido, a empresa em 2007 criou o comitê de sustentabilidade empresarial com a responsabilidade manter a disseminação de ações nessa área, bem como envolver todos os funcionários na criação e manutenção da cultura de adoção de práticas de preservação do meio ambiente. E como evidência desse fato, a empresa se mantém entre as trinta e quatro empresas listadas no ISE (Índice de Sustentabilidade Empresarial) da BOVESPA (Bolsa de Valores de São Paulo).

Outro vetor estratégico da companhia é a eficiência operacional e para atingir a esse objetivo a empresa conta com várias ações de melhorias nas instalações e equipamentos de suas usinas, inclusive conciliando-os às exigências regulatórias da ANEEL (Agência Nacional de Energia

Elétrica). Como evidência, a empresa nos últimos três anos tem superado os índices estabelecidos, conforme relatório anual da ANEEL.

Além dos vetores de sustentabilidade e eficiência operacional a empresa também considera como estratégia a otimização do portfólio de clientes. De acordo com a leitura dos relatórios de administração, em 2008, aproximadamente 49% da energia foram direcionados para o mercado regulado, 45% a consumidores livres e comercializadoras e 6% da energia foram vendidas na câmara de compensação de energia elétrica (CCEE). Para os próximos anos, a estratégia da companhia é maximizar as vendas a consumidores livres, que apresentam maior flexibilidade na forma de contratação e definição de preços, proporcionando melhores resultados financeiros.

4.3.2 Governança Corporativa

Atualmente o conselho de administração da companhia é formado por quinze integrantes sendo um representante dos acionistas minoritários, um indicado pelos funcionários, três conselheiros independentes e os demais são indicados pelo acionista controlador.

A diretoria é composta por seis membros sendo um presidente e diretores das seguintes áreas: administração, engenharia, finanças e relações com investidores e geração e comercialização de energia elétrica.

De acordo com o estatuto da companhia, o conselho fiscal da companhia, instalado em caráter permanente, é constituído por cinco membros efetivos e suplentes em igual número, eleitos em assembléia geral para mandato de um ano.

O acionista controlador ou titular detentor das ações ordinárias de emissão da companhia indica três membros efetivos e seus respectivos suplentes para representá-lo e os acionistas detentores de ações preferenciais, na qualidade de acionista minoritário e preferencialista da companhia, indicam dois membros efetivos e seus respectivos suplentes para representá-lo.

A Companhia de Energia Y, adicionalmente aos procedimentos exigidos pela governança corporativa, incorporou em seu estatuto social as seguintes práticas: mandato de dois anos para diretores do conselho de administração e esse mesmo conselho é formado por 20% de conselheiros independentes; para dirimir as dúvidas de caráter societário, a empresa aderiu à câmara de arbitragem do mercado da BOVESPA (Bolsa de Valores de São Paulo) e dar direito aos acionistas com ações preferenciais classe b, a venda dessas, pelas mesmas condições em caso de alienação do controle acionário. Ações essas confirmadas com o gerente de relações com investidores e estatuto social da companhia.

Pela leitura dos relatórios da administração da empresa, se pode notar algumas ações relacionadas à gestão de riscos. Nesse sentido a companhia está fase de implementação de um modelo de gestão de riscos corporativos, essa ação tem por objetivo analisar possíveis pontos de melhorias em relação à gestão de riscos e controles.

Além das ações relacionadas à gestão de riscos, a empresa aprovou a elaboração de um código de conduta, que deverá contribuir positivamente com seu relacionamento interno e externo, elevando o nível de confiança no relacionamento com todos os seus parceiros (investidores, fornecedores, clientes, credores, autoridades e seus próprios funcionários).

4.3.3 Caracterização dos Elementos de Remuneração dos Executivos

4.3.3.1 Salário Fixo

A empresa utiliza para definição de sua estrutura salarial, dados de mercado, coletados através de pesquisas salariais realizadas anualmente. Este processo consiste em ordenar os cargos por ordem de importância dentro de uma estrutura de níveis previamente definida. Os cargos chamados *benchmarks* são hierarquizados pelo seu valor de mercado. Os ajustes da estrutura e/ou a definição dos novos salários são submetidos à aprovação da diretoria executiva.

A empresa também possui uma prática anual de aumento salarial por mérito com base em um sistema de avaliação de desempenho. O aumento salarial por mérito é o reconhecimento do

profissional que se destaca em suas atividades e o aumento reajusta o salário base. Em média esses aumentos não ultrapassam de 7%. Porém os níveis de diretores e de presidente não são elegíveis a essa prática.

Os níveis de diretores estatutários e presidentes nomeados pelo estado possuem seus salários fixos pré-estabelecidos pelo Conselho de Defesa dos Capitais do Estado - CODEC em R\$ 14.800,00 (quatorze mil e oitocentos reais). Valores vigentes a partir de 2005.

4.3.3.2 Remuneração Variável de Curto e Longo Prazo

A empresa possui um programa de remuneração variável de curto prazo - programa de participação nos lucros e resultados que está baseado em um plano de metas composto por indicadores financeiros e indicadores qualitativos. Cabe observar que o plano de metas e os indicadores são discutidos por meio de uma comissão paritária - companhia e sindicato. A comissão, a quem caberá aprovar o plano de metas, poderá rejeitar a proposta no todo ou em parte, propondo alterações nas condições, tendo em vista a execução da política econômica e social do governo do estado para as empresas.

O valor da distribuição é anual e os valores podem chegar até um salário ano, conforme estabelecido pela comissão de política salarial do governo do estado.

O gerente de remuneração quando questionado sobre o potencial de ganho de somente um salário no programa de remuneração variável da empresa, fez o seguinte comentário:

[...]A realidade em termos de remuneração variável de uma empresa de economia mista em relação à de capital privado é completamente diferente. Enquanto em uma empresa de capital privado o funcionário pode ganhar de variável 5, 6 ou 8 salários, aqui você pode chegar até 1salário. Porém e a tranqüilidade desse profissional em relação a sua estabilidade? e a qualidade de vida? São fatores importantes que muitas vezes em uma empresa de capital privado não os considera.

A percepção que tenho em relação aos demais funcionários da companhia é justamente o valor da estabilidade no trabalho nos dias de hoje[...].

A companhia de energia Y não possui programas de remuneração variável de longo prazo - participação acionária para seus executivos.

4.3.3.3 Remuneração Indireta - Benefícios

Os benefícios concedidos aos executivos são: assistência médica com subsídio de 100% por parte da empresa; plano odontológico 100% por parte da empresa; seguro de vida - 35 salários de capital segurado, considerando 100% do custo são subsidiados pela empresa; fundos de previdência complementar composto de 70% de benefício contribuição paritária empresa e empregado e 30% de contribuição com contribuição livre por parte do funcionário e por parte da empresa até o limite de 2,5% do salário base; refeição com subsídio de 95% do custo mensal; automóvel da empresa à disposição para os níveis de diretor e presidente.

A empresa possui uma política de treinamento e desenvolvimento, com o propósito de formação e aprimoramento de seus recursos humanos. Em 2009, a empresa investiu aproximadamente R\$ 850 mil reais na formação e preparação de suas lideranças, segundo informações obtidas com o gerente de remuneração.

4.1.4 Remuneração dos Administradores da Companhia

De acordo com o Conselho de Defesa dos Capitais do Estado – CODEC a remuneração dos membros do conselho de administração, representa em bases mensais, o valor de 30% da remuneração dos diretores da companhia. Para os membros do conselho fiscal, fica estabelecido o valor correspondente a 20% da remuneração mensal dos diretores da companhia, condicionando o seu recebimento ao comparecimento a pelos uma reunião mensal.

Ainda de acordo com o relatório de administração da companhia o montante gasto mensalmente com a remuneração fixa da diretoria executiva representa cerca de R\$ 200.000,00 valores estimados para o exercício de 2010.

Outras informações sobre composição do pacote de remuneração não foram disponibilizadas.

4.4 Descrição e Análise da Companhia de Energia Beta

4.4.1 Apresentação da Empresa

Fundada na década de 1970, a companhia de energia Beta passa atuar internacionalmente a partir da década de 1990 no Brasil. A companhia de energia Beta é uma *holding* que atua nos negócios de geração, distribuição e comercialização de energia elétrica.

No Brasil, atua nas regiões sul, sudeste, centro-oeste e nordeste com sua sede no estado de São Paulo. Atualmente conta com cerca de 2400 funcionários é uma empresa de capital aberto com ações negociadas na BOVESPA (Bolsa de Valores de São Paulo).

Pela leitura de relatórios apresentados pela área de relações com investidores, a estratégia da companhia de energia Beta baseia-se no crescimento de forma orientada, gestão de risco controlada e foco na eficiência. Para isso, a empresa desenvolveu ações com o foco em finanças, cliente, aprendizado e de crescimento.

Nesse sentido, a empresa está em busca da inovação focada na cadeia de valor, sustentabilidade e a melhoria contínua em sua gestão. A empresa realiza investimentos em energia renovável, como, por exemplo, ampliação dos parques eólicos em que ela pretende atingir uma posição de liderança no mercado interno.

No negócio geração a empresa conta com investimentos que estão resultando no aumento de sua capacidade instalada, com o objetivo de ampliação das vendas de energia e serviços de comercialização.

A ampliação dos negócios é gerida em um cenário de risco controlado. Além das práticas de governança corporativa de elevado padrão de controle, a empresa tem instituído um comitê de segurança e gerenciamento de crise, com a responsabilidade de acompanhar e criar alternativas para assegurar a segurança de informações de seu negócio e criar instrumentos para adequar os investimentos ao cenário econômico.

Conforme relatórios financeiros, em 2009, o EBITDA consolidado (lucro antes de impostos, resultados financeiros, depreciação, amortização e resultado não operacional) totalizou R\$ 1.418,9 milhões, representando um aumento de 4,1% em relação ao mesmo período do ano anterior. A margem EBITDA consolidada aumentou um ponto percentual, atingindo o patamar de 30,5%.

A empresa tem sido premiada e reconhecida pelo mercado como a empresa-modelo em responsabilidade corporativa e é considerada uma das vinte melhores do Brasil em estratégias, compromissos e práticas em sustentabilidade.

4.4.2 Governança Corporativa

Atualmente o conselho de administração da companhia é composto por oito membros, que tem a responsabilidade por definir as diretrizes gerais dos negócios considerando o longo prazo; eleger os membros da diretoria executiva e fiscalizar suas ações, conforme responsabilidades definidas no estatuto social da companhia. No conselho de administração há quatro conselheiros independentes. A nomeação desses conselheiros se deu de acordo com os padrões da Bolsa de Valores de São Paulo – BOVESPA e do Instituto Brasileiro de Governança Corporativa – IBGC.

O estatuto social da companhia determina que a diretoria executiva da companhia possa ser composta por até seis membros e representada da seguinte forma: um diretor-presidente e cinco diretores das seguintes áreas: controle e gestão, finanças e relações com investidores, geração, distribuição, comercialização e novos negócios. Porém atualmente a diretoria conta com cinco integrantes, incluindo o presidente que acumula a função de conselheiro.

A empresa possui ainda três comitês, sendo um de auditoria, um de sustentabilidade e governança corporativa e um de remuneração. De acordo com o estatuto da empresa, o comitê de auditoria tem a responsabilidade de acompanhar e avaliar os trabalhos das auditorias interna e externa, acompanhar as práticas contábeis, transparência das informações.

O comitê de sustentabilidade e governança corporativa tem a responsabilidade de zelar pela perenidade da organização, com visão de longo prazo e sustentabilidade. E por fim, o comitê de

remuneração tem a responsabilidade de assessorar o conselho de administração nas ações relativas às políticas de remuneração da empresa. Dois membros são indicados pelo acionista controlador e um é conselheiro independente.

De acordo com relatório de administração da companhia, não são mantidos processos estruturados para a qualificação dos membros do conselho de administração, nem para a auto-avaliação do desempenho.

A empresa conta com um código de ética extensível a todos os agentes internos e externos envolvidos nos negócios da companhia como: funcionários, clientes, fornecedores, sociedade e governo. O instrumento tem por objetivo garantir que as ações e o relacionamento com todos os seus públicos estejam alinhados com sua Visão, Missão e Valores, bem como com os compromissos e princípios norteadores de sua gestão.

Pela leitura dos relatórios a companhia tem outras políticas que visam manter a transparência de seus negócios e aprimorar os padrões de governança e sustentabilidade. Os assuntos monitorados por elas são: sustentabilidade; comunicação; meio ambiente; saúde ocupacional e segurança; relações sindicais; combate à corrupção, suborno e propina; contra o trabalho infantil e escravo; contra a discriminação e o assédio sexual e moral; valorização da diversidade e ativos intangíveis.

4.4.3 Caracterização dos Elementos de Remuneração dos Executivos

4.4.3.1 Salário Fixo

A companhia de energia Beta se utiliza da metodologia Hay para a definição dos valores do salário fixo de seus funcionários. É uma metodologia que segue os mesmos princípios do método de pontos. É um método que procura aplicar fatores capazes de estabelecer e mensurar diferenças de requisitos entre cargos. Como relatado anteriormente, a metodologia Hay considera os fatores de *know-how*, soluções de problemas e responsabilidade por valores. Anualmente a empresa realiza revisões em sua estrutura salarial com base em pesquisas de mercado realizadas pela própria Hay.

A empresa possui uma prática anual de aumento salarial por mérito com base em um sistema formal de avaliação de desempenho. Todos os níveis são elegíveis a essa prática, considerando o desempenho individual e posicionamento na faixa salarial em que o executivo está. A verba destinada para os aumentos salariais individuais no ano de 2009 foi de 2% do total da folha de pagamento sem encargos.

A política de aumento salarial por mérito conta com o suporte da gestão de desempenho de seus funcionários. O modelo é chamado de gestão de *performance*, baseado em objetivos e competências. Os objetivos estratégicos da companhia foram desdobrados em todos os níveis da organização, de modo que cada funcionário tem sua avaliação atrelada aos resultados das metas da empresa, da unidade de negócio, das áreas e individuais. As competências são comportamentos e atitudes demonstradas pelo funcionário, com foco no presente e no futuro.

De acordo com o diretor de recursos humanos e relatórios gerenciais apresentados, a avaliação dos gerentes e diretores seguiu o modelo 270°, ou seja, fazem auto-avaliação e são avaliados pelo superior hierárquico e pelos pares. Os demais funcionários são avaliados pelo modelo 180°, com auto-avaliação e avaliação do superior imediato. Em 2009, o processo de avaliação abrangeu 100% dos funcionários ativos na data de sua realização. Com base nos resultados da avaliação de desempenho também são apresentadas as propostas de aumentos salariais por mérito.

4.4.3.2 Remuneração Variável de Curto e Longo Prazo

A empresa possui um programa de remuneração variável de curto prazo - programa de participação nos resultados (bônus). O programa de remuneração variável adota metas corporativas, considerando o resultado mundial da companhia e metas individuais locais.

As metas são negociadas entre funcionários e superiores hierárquicos, no caso dos níveis executivos as metas e os indicadores são negociados com o conselho de administração da companhia. Os indicadores financeiros considerados no programa de remuneração variável são:

ROIC - retorno sobre o capital investido e o EBITDA - ganhos antes do imposto de renda, depreciação e amortização.

O acompanhamento de parte dos resultados realizados em relação às metas planejadas é feito pela área financeira, que consolida os dados por área.

Os pagamentos são condicionados ao alcance de objetivos previamente estabelecidos durante um período de um ano.

O programa prevê um percentual mínimo para o alcance das metas que garante o pagamento mínimo do bônus. Caso o executivo atinja esse percentual mínimo das metas estabelecidas receberá a premiação mínima. Assim como há um teto máximo de premiação caso o executivo supere as metas estabelecidas.

Os valores a serem pagos, são definidos com base de múltiplos do salário base mensal do executivo. O quadro 11 apresenta os valores alvos de premiação.

Quadro 10

Potencial de Premiação em Múltiplos Salariais – Empresa Beta

Níveis	Mínimo	Alvo	Máximo
Presidente	4,0 salários	5,0 salários	8,0 salários
Diretor	3,0 salários	4,0 salários	6,0 salários
Gerente	2,0 salários	3,0 salários	4,0 salários

Fonte: Programa de Remuneração Variável da empresa Beta (2010)

A empresa não possui um programa de remuneração variável de longo prazo - participação acionária, de acordo com o diretor de recursos humanos a companhia está estudando a possibilidade de concessão para seus níveis executivos.

4.4.3.3 Remuneração Indireta - Benefícios

Os benefícios concedidos aos executivos são: seguro saúde com subsídio de 95% por parte da empresa; plano odontológico 95% por parte da empresa; seguro de vida - 40 salários de capital segurado considerando 80% do custo é subsidiado pela empresa; fundos de previdência complementar com um percentual médio de contribuição dos executivos de 6% e um *matching* de 150% por parte da empresa; refeição com subsídio de 95% do custo mensal; automóvel para os níveis de diretor e presidente, com reposição de 36 meses, 100% de cobertura das despesas com licenciamento, seguro, manutenção e combustível, opção de compra do veículo na ocasião da troca, com desconto de 20% sobre o valor de mercado.

De acordo com o diretor de recursos humanos, a empresa investiu em 2009 cerca de R\$ 3 milhões em treinamento e desenvolvimento distribuídos entre as áreas da companhia. Em relação às ações de treinamento e desenvolvimento para os níveis executivos a empresa conta com vários programas específicos com instituições externas, inclusive programas de MBA.

4.1.4 Remuneração dos Administradores da Companhia

Conforme relatório de administração apresentado pelo diretor de recursos humanos consideram-se administradores da companhia: membros do conselho de administração, diretoria executiva, membros do conselho fiscal e comitês.

A política de remuneração tem como objetivo assegurar que, por um lado, a atração retenção de profissionais altamente qualificados, e por outro, incentivar o alcance dos objetivos e a superação de metas, visando a agregação de valor à companhia. Todo o processo está sustentado por pesquisas constantes de mercado, qualitativa e quantitativa, conduzida por empresa especializada neste caso, a Hay do Brasil.

A seguir, será apresentado o *mix* (o pacote) de remuneração total paga aos administradores da companhia, conforme relatório de administração disponibilizado pelo diretor de recursos humanos.

Para os membros do conselho de administração, a composição do pacote de remuneração está assim distribuída:

Conselho de Administração e Comitês de Assessoramento

- remuneração fixa -100%

Diretoria

- remuneração fixa - 68%
- remuneração variável - 31%
- benefícios - 1%

A metodologia de ajustes de cada elemento da remuneração é estabelecida pelo comitê de remuneração, e aprovada pela assembléia geral.

A seguir o quadro 11 apresenta os valores a serem gastos por elementos de remuneração com o conselho de administração para o exercício de 2010

Quadro 11

Valores a Serem Gastos por Elementos de Remuneração com Conselho de Administração

Membros	Remuneração Fixa	Remuneração Variável	Benefícios	Total
8	R\$ 792.000,00	-	-	R\$ 792.000,00

Fonte: Relatório de Administração da Companhia (2010)

O próximo quadro apresenta os valores a serem gastos por elementos de remuneração com a diretoria executiva para o exercício de 2010.

Quadro 12

Valores a Serem Gastos por Elementos de Remuneração

Membros	Remuneração Fixa	Remuneração Variável	Benefícios	Total
4	R\$ 1.990.219,00	R\$ 895.598,00	R\$ 23.191,00	R\$ 2.909.008

Fonte: Relatório de Administração da Companhia (2010)

Os valores a serem gastos por elementos de remuneração para diretoria executiva confirmam os percentuais do mix de remuneração apresentados pela diretoria de recursos humanos. Cabe observar que apesar da diretoria atual ser composta por cinco membros, a companhia não está considerando o presidente que acumula funções de conselheiro.

De acordo com o relatório de administração da companhia o montante gasto com a remuneração de seus administradores está distribuído da seguinte forma nos três últimos anos:

2008

- conselho de administração - 10%
- diretoria executiva - 90%

2009

- conselho de administração - 20%
- diretoria executiva - 80%

2010

- conselho de administração - 21%
- diretoria executiva - 79%

Nota-se crescimento no montante gasto com a remuneração dos membros do conselho e uma diminuição com os gastos com a remuneração com a diretoria executiva. A justificativa as essas variações são ajustes internos e o reflexo dos resultados apurados com a distribuição das premiações do programa de bônus a diretoria executiva e talvez com o aumento de responsabilidade dos conselheiros.

5. Análise dos Casos Apresentados

O objetivo desse capítulo é analisar e comparar os elementos de remuneração que compõem a remuneração dos executivos das empresas de economia mista com as de capital privado e os pontos de convergência ao referencial teórico.

5.1 Composição dos Elementos de Remuneração dos Executivos

Quadro 13
Composição dos Elementos de Remuneração

Nível	Empresas de Capital Privado	Empresas de Economia Mista
Presidente	<ul style="list-style-type: none"> - Salário fixo - Variável de curto prazo - Variável de longo prazo - Benefícios. 	<ul style="list-style-type: none"> - Salário fixo - Variável de curto prazo (PLR) - Benefícios.
Diretor	<ul style="list-style-type: none"> - Salário fixo - Variável de curto prazo - Variável de longo prazo - Benefícios. 	<ul style="list-style-type: none"> - Salário fixo - Variável de curto prazo (PLR) - Benefícios.
Gerente	<ul style="list-style-type: none"> - Salário fixo - Variável de curto prazo - Benefícios. 	<ul style="list-style-type: none"> - Salário fixo - Variável de curto prazo (PLR) - Benefícios.

Fonte: O autor (2010)

Em relação aos elementos de remuneração, tanto as empresas de capital privado como as de economia mista apresentam composição semelhantes nos pacotes de remuneração oferecidos aos seus executivos. Porém, cabe salientar que o elemento – variável de longo prazo está presente na composição da remuneração dos níveis de presidente e diretor nas empresas de capital privado, porém não está presente na composição das empresas de economia mista.

O elemento – variável de curto prazo está presente na composição da remuneração dos executivos tanto nas empresas de capital privado como de economia mista, porém com diferenciações tanto no desenho de seus programas como no potencial de ganho, conforme quadro 14. O desenho do programa de variável de curto prazo nas empresas de capital privado está baseado por meio de uma premiação vinculada ao alcance de metas preestabelecidas/negociadas e específicas, relacionadas diretamente a um conjunto de indicadores. Enquanto nas empresas de

economia mista o variável de curto prazo está baseado em um programa de participação nos lucros ou resultado negociado com o sindicato da categoria.

Nesse sentido, os elementos de remuneração apresentados tanto pelas empresas de economia mista e de capital privado convergem aos componentes da remuneração estratégica estabelecidos por Wood e Picarelli (2004), bem como as chamadas recompensas financeiras estabelecidas pelos autores Marcondes e Hanashiro (2002).

5.1.1 Potencial de Ganho - Variável de Curto Prazo

Quadro 14
Potencial Máximo de Ganho

Nível	Empresas de Capital Privado	Empresas de Economia Mista
Presidente	8 salários	2 salários
Diretor	6 salários	2 salários
Gerente	4 salários	1 salário

Fonte: O autor (2010)

Nota-se que o potencial máximo de ganho nos programas de remuneração variável de curto prazo das empresas de capital privado chega a ser de três a quatro vezes maior do que as empresas de economia mista. Essas diferenças refletem as diretrizes estabelecidas pelos órgãos reguladores do estado (por exemplo, Conselho de Defesa de Capitais do Estado - CODEC) das empresas de economia mistas, ou seja, distribuir de 1 a 2 salários a título de remuneração variável de curto prazo.

Esse fato converge para as dificuldades e distorções sobre a questão remuneratória na administração pública apontadas por Bergue (2007). O autor enfatiza os parâmetros constitucionais e legais que vinculam as estruturas remuneratórias no setor público.

5.1.2 Remuneração Indireta - Benefícios

Quadro 15
Benefícios Prevalentes

Nível	Empresas de Capital Privado	Empresas de Economia Mista
Presidente	<ul style="list-style-type: none"> - Alimentação - Automóvel - Motorista - Plano odontológico - Previdência privada - Seguro saúde - Seguro de vida 	<ul style="list-style-type: none"> - Alimentação - Automóvel - Motorista - Plano odontológico - Previdência privada - Seguro saúde - Seguro de vida
Diretor	<ul style="list-style-type: none"> - Alimentação - Automóvel - Plano odontológico - Previdência privada - Seguro saúde - Seguro de vida 	<ul style="list-style-type: none"> - Alimentação - Automóvel - Plano odontológico - Previdência privada - Seguro saúde - Seguro de vida
Gerente	<ul style="list-style-type: none"> - Alimentação - Plano odontológico - Previdência privada - Seguro saúde - Seguro de vida 	<ul style="list-style-type: none"> - Alimentação - Plano odontológico - Previdência privada - Seguro saúde - Seguro de vida

Fonte: O autor (2010)

Em relação aos benefícios, as práticas são comuns entre as empresas de capital privado e empresas de economia mista. A diferenciação está nos percentuais de custo assumidos pelas empresas na concessão desses benefícios.

Outra prática comum é o investimento em programas de especialização, MBA e doutorado para os níveis executivos, custeando 100% dos cursos.

Nota-se que as práticas de administração de benefícios tanto das empresas de capital privado como as de economia mista estão alinhadas. Nesse sentido, de acordo com Wood e Picarelli (2004) esta postura é essencial na atração e retenção de profissionais, especialmente quando os requisitos do negócio impõem alto nível de capacitação profissional.

5.1.3 Aumento Salarial por Mérito

Quadro 16
Elegíveis

Nível	Empresas de Capital Privado	Empresas de Economia Mista
Presidente	Sim	Não
Diretor	Sim	Não
Gerente	Sim	Sim

Fonte: O autor (2010)

As empresas de capital privado e de economia mista adotam a prática de aumento salarial por mérito. Esses aumentos por mérito recaem sobre o salário fixo do executivo, normalmente as empresas se utilizam do resultado da avaliação de desempenho para conceder esses aumentos individuais por mérito. Essa prática ocorre anualmente e a verba destinada para os aumentos por mérito é normalmente de 2%.

Cabe salientar que essa prática tem por objetivo premiar características individuais ou contribuições individuais no desempenho. Nesse sentido, de acordo com Milkovich (1997) e Hanashiro (2007) na medida em que o aumento salarial por mérito baseia-se no desempenho individual, sua mensagem traz um destaque à individualidade, os funcionários fazem a diferença para a organização, e esta diferença é valorada por meio de aumentos salariais.

5.1.4 Variável de Longo Prazo - Participação Acionária

Quadro 17
Elegíveis

Nível	Empresas de Capital Privado	Empresas de Economia Mista
Presidente	Sim (somente em uma empresa)	Não
Diretor	Sim (somente em uma empresa)	Não
Gerente	Não	Não

Fonte: O autor (2010)

Somente em uma empresa foi identificado à concessão desse programa de remuneração. E o modelo identificado foi de *phantom stocks*. De acordo com Wood e Picarelli (2004) esse programa consiste no pagamento do valor equivalente à valorização de um lote de ações após um prazo determinado. O termo “phantom” é utilizado pois o participante do programa não chega a ser tornar proprietário dessa ações. Na maioria dos casos é utilizado por empresas onde os acionistas controladores não desejam diluir o capital.

O modelo *phantom stocks* tem por objetivo alinhar os interesses dos executivos com os dos acionistas, maximizando o bem estar destes últimos, sem que se altere a estrutura de propriedade da empresa. Podem em certas circunstâncias, pagar dividendos.

A empresa que concede esse programa de variável de longo prazo não disponibiliza as informações específicas do programa por questões de confidencialidade e o controle do programa é administrado pela casa matriz.

Convém salientar que apesar de ser identificado em somente uma das empresas de capital privado, há estudos por parte da companhia de energia Beta (capital privado também) a concessão desse modelo de remuneração a seus executivos.

O fato do programa de remuneração variável de longo prazo ser identificado em somente uma empresa nesse estudo, confirma o trabalho realizado por Fama e Marcondes (2003) que a participação acionária é um dos elementos que compõe o pacote de remuneração dos executivos. E a participação acionária no Brasil ainda apresenta um crescimento pequeno em relação ao mercado americano (HIPÓLITO, 2004).

6. Conclusões

O objetivo dessa dissertação foi: identificar, descrever e comparar quais são os elementos que compõem a remuneração dos executivos das empresas de capital privado e de economia mista e verificar seu alinhamento com as boas práticas da estrutura de governança corporativa.

Para atender aos objetivos do estudo, inicialmente, foram desenvolvidas discussões dos principais conceitos em termos de remuneração, os elementos de um sistema que a compõem, conceitos sobre as suas estratégias, remuneração de executivos, governança corporativa e empresas de economia mista.

Este estudo analisou, por meio de estudos de casos, a composição do pacote de remuneração dos executivos das empresas do setor de energia elétrica da região sudeste, comparando as práticas de remuneração das empresas de capital privado e empresas de economia mista.

Nesse sentido, as características das empresas pesquisadas, permitiram estabelecer algumas diferenças em termos de ganho financeiro em relação à política de remuneração adotada para seus executivos. Mesmo apurando que as empresas de economia mista adotam os mesmos elementos de remuneração que as de economia privada, ainda assim o ganho dos executivos das empresas de capital privado é maior.

Quando comparamos o elemento salário fixo entre um diretor executivo de uma empresa de capital privado e um diretor executivo de uma empresa de economia mista, essas diferenças podem chegar até cinco vezes menores. Essa diferença se dá em função do limite de ganho estabelecido pelo órgão regulador /controlador do estado das empresas de economia mista. Atualmente o salário fixo de um diretor estatutário nomeado pelo estado é de R\$ 14.800,00 (quatorze mil e oitocentos reais).

Em relação ao elemento remuneração variável de curto prazo - bônus ou programas de participação nos lucros ou resultados às diferenças do potencial ganho entre um diretor executivo de uma empresa de capital privado chega a ser três vezes maior que uma empresa de economia mista.

Essas diferenças nos chamam a atenção em relação ao posicionamento de alguns executivos das empresas de economia mista que valorizam outros fatores além da remuneração, por exemplo, a oportunidade de uma carreira política e a estabilidade proporcionada enquanto o Estado é o controlador majoritário.

Outro fato nos chama a atenção são os desenhos de remuneração variável de curto prazo das empresas de capital privado, que são baseados em três dimensões de resultados, considerando resultado global da companhia, resultado local e resultado individual. Estes desenhos demonstram a preocupação das companhias de minimizar o risco excessivo em alavancar resultados de curto prazo, bem como enfatizar o trabalho da equipe de forma geral para o alcance dos resultados.

Nos programas de remuneração de curto prazo das empresas de capital privado verificou-se, o estabelecimento de um percentual mínimo de premiação no caso do alcance das metas estabelecidas, bem como um teto para a premiação máxima. Nesse sentido, um dos possíveis aspectos positivos da adoção do percentual mínimo de premiação é impulsionar os participantes do programa para o alcance ao mínimo aceitável de desempenho. E para os casos da adoção do teto para a premiação máxima é eliminar riscos de premiações exageradas ocasionadas por fatores fora da zona de influência do executivo.

Em relação ao mix dos elementos da remuneração - peso de cada componente em relação à remuneração total, verificou-se que há uma preocupação por parte das empresas de capital privado em balancear esses ganhos adequadamente entre o salário fixo e a remuneração variável de curtos e longos prazos.

Quanto aos incentivos de curto prazo das empresas de economia mista estão baseados no programa de participação nos lucros ou resultados - PLR e os desenhos estão atrelados a indicadores financeiros e indicadores técnicos de qualidade sendo estes últimos vinculados as metas discutidas por meio de comissão paritárias companhia/sindicato. Ainda assim os programas são submetidos à aprovação pelos órgãos controladores do estado.

Observa-se também nas empresas pesquisadas tanto de capital privado como de economia mista uma preocupação com a formação e desenvolvimento de seus funcionários, tendo em vista os valores investidos em programas de treinamento, programas de educação corporativa, programas específicos para o setor de energia elétrica e programas de MBA.

Sobre governança corporativa, nota-se um aperfeiçoamento das práticas por parte das empresas pesquisadas em função da própria necessidade de atrair e captar recursos e capitais, da maior influência de acionistas e investidores e das modificações na legislação e práticas nos mercados internacional e local.

Nesse sentido, cada vez mais, as empresas devem buscar o alinhamento com as práticas internacionais e priorizar em suas agendas a gestão da remuneração dos conselheiros e também dos altos executivos (presidente, diretores e alta gerência).

Um fato relevante foi a divulgação da composição do mix de remuneração dos administradores das companhias, dos valores gastos de forma global com a remuneração dos conselheiros e diretores estatutários tanto para as empresas de capital privado quanto as de economia mista. As empresas participantes desse estudo estão seguindo as regras estabelecidas pela CVM, através da instrução número 481 de 17 de dezembro de 2009 que dispõe sobre a remuneração dos administradores da companhia.

Observou-se que nas empresas pesquisadas, somente uma delas (empresa de capital privado) possui a formação de um comitê de remuneração com a responsabilidade de recomendar, revisar e aprovar políticas remuneração de seus executivos. Em relação as outras duas empresas de economia mista, podemos considerar que o papel de recomendação das políticas de remuneração seja feito pelos próprios órgãos reguladores do estado.

Nota-se também que o montante estimado para o ano de 2010 com a remuneração global dos conselheiros de administração das empresas de capital privado chega a ser cinco vezes maior do que o montante estimado pelas empresas de economia mista. Quando analisamos o montante gasto com os diretores estatutários a diferença chega a ser três vezes maior a favor das empresas de capital privado.

As diferenças percebidas na remuneração dos executivos entre esses dois grupos de empresas sintetizam o desafio a ser enfrentado pelas empresas de economia mista em torno da gestão da remuneração, considerando ainda os aspectos legais e constitucionais que regem as entidades da administração pública. Por outro lado ainda terá que administrar a pressão por parte dos acionistas por melhores resultados, geração de valor e assegurar a perenidade dos negócios.

Em relação as empresas de capital privado, nesse estudo percebe-se que as práticas e procedimentos de remuneração têm como premissas básicas: contribuir para a atração e retenção de profissionais qualificados, assegurar o reconhecimento do desempenho dos profissionais, o equilíbrio entre remuneração de curto, médio e longo prazos, garantir remuneração competitiva aos administradores, monitorando as práticas de mercado e alinhar os programas de remuneração as boas práticas recomendadas em uma estrutura de governança corporativa.

Em linhas gerais, o presente trabalho procurou trazer algumas contribuições para o estudo da remuneração de executivos de empresas de economia mista e capital privado, tais como: conhecimento teórico e prático sobre o tema; entendimento sobre os elementos da remuneração, desenhos e potencial de ganho; entendimento sobre a influência de variáveis externas e internas à organização na composição dos desenhos de remuneração dos executivos.

Porém os resultados apurados podem estar limitados pelo número de empresas consideradas nesse estudo, bem como pelo número de pessoas entrevistadas que são de certa forma também gestores dos modelos de remuneração dos executivos.

Outro fator limitador foi quanto à análise comparativa dos resultados obtidos das empresas participantes do estudo que, apesar de apresentarem algumas convergências em seus modelos de remuneração, não podem ser generalizados, pois cabe salientar que tanto as empresas de capital privado quanto as de economia mista possuem características próprias.

No entanto, o presente estudo abre novas possibilidades de pesquisas relacionadas à remuneração de executivos no Brasil entre outros setores da economia que poderá ser útil por permitir a comparação entre desenhos de remuneração por empresas de natureza distinta, tendo em vista a identificação de particularidades próprias de cada setor.

Caracterizar melhor cada elemento de remuneração, bem como trabalhar com maior número de entrevistados identificando suas percepções sobre os desenhos pesquisados.

Referências

ALBUQUERQUE, L. G.; OLIVEIRA P. M. Implementação do Modelo de Gestão de Pessoas por Competências: o Caso da Oxiteno. ENCONTRO DE GESTÃO DE PESSOAS E RELAÇÕES DE TRABALHO. Salvador - Bahia: ANPAD, setembro de 2002.

ALBUQUERQUE, L. G. A gestão estratégica de pessoas. In: FLEURY, M.T.L (Coord.). *As Pessoas na Organização*. São Paulo: Editora Gente, 2002 p. 35-50.

ALBUQUERQUE, L. G., ARAÚJO, A. P. Gestão por Competências: Um estudo exploratório em uma instituição pública não estatal qualificada como organização social. *Revista Desenvolvimento em Questão - UNIJUÍ*, Rio Grande do Sul, ano 5, n.10 P. 97-125, julho/ dezembro 2007.

ANEEL – Agência Nacional de Energia Elétrica. Disponível em <http://www.aneel.gov.br>. Acesso em: 07 jul. 2009.

ANÁLISE - *Energia*. Anuário 2010, Edição n.20 São Paulo.

BARKEMA, H. G.; GOMEZ-MEJIA, L. R. Managerial Compensation and Firm Performance: a general research framework. *Academy of Management Journal*, vol. 41 n. 2, p. 135-145 -1998.

BEBCHUK, L. A. e FRIED, J. M. Executive Compensation as an Agency Problem, *Journal of Economic Perspectives*, Vol. 17, nº 3, p. 71-92, 2003.

BERGUE S. T. Gestão da Remuneração em Organizações Públicas: Limites e Possibilidades para a Assimilação de Modelos do Setor Privado. ENCONTRO DE GESTÃO DE PESSOAS E RELAÇÕES DE TRABALHO. Rio Grande do Norte: ANPAD, junho de 2007.

BOHLANDER, G.; SNELL SCOTT; SHERMAN A. *Managing Human Resources*. Arizona USA: Cengage Learning, 2001

BOYD, B. K.; SALAMIN, A. Strategic Reward Systems: A Contingency Model of Pay System Design. *Strategic Management Journal*, 22: 777-792 - 2001.

BRISOLLA, C., B. J., *A Remuneração Variável Mudando Paradigmas na Administração Salarial: Um Estudo de Caso no Setor Bancário Brasileiro*. Dissertação apresentada ao Departamento de Administração da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo. São Paulo, 1994.

BRUCE, A.; BUCK, T.; MAIN, B. G. M. Top Executive Remuneration: A View from Europe. *Journal of Management Studies* 42:7 November 2005.

CARDOSO, L. R. Avaliando Sistemas de Remuneração Baseados em Habilidades e Competências: a Visão dos Profissionais de Gestão de Pessoas. *Revista Brasileira de Gestão de Negócios – RGBN*, São Paulo, Vol. 8, p. 13-23, maio/ agosto 2006.

CAMARGOS, M. A.; HELAL, D. H.; BOAS, A. P. Análise Empírica da Relação entre a Remuneração de Executivos e o Desempenho das Empresas Brasileiras. ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO. Paraná: ENEGEP, outubro de 2007.

CARRILLO, E. *Corporate governance: shareholders' interests and other stakeholders' Interests*, Corporate Ownership & Control, Vol. 4 No 4, p.96-102, 2007.

CONYON, Martin J. Corporate Governance and executive compensation. *International Journal of Industrial Organization*, vol. 15, p. 493-509, 1997.

CVM – Comissão de Valores Mobiliários. Recomendações da CVM sobre a governança corporativa. Disponível em <<http://www.cvm.org.br>> Acesso em: 08 jul. 2009.

DAVIS, K. E NEWSTROM, J. W. - *Comportamento Humano no Trabalho*. São Paulo: Editora Pioneira, 2002.

DEEPROSE, D. - *Como valorizar e Recompensar seus Funcionários*. Rio de Janeiro: Editora Campus, 1995.

DONAIRE, D. A Utilização do Estudo de Casos como Método de Pesquisa na Área de Administração. *Revista IMES* v. 40, p. 9-19, maio/ agosto, 1997.

DUTRA, J. S. – *Competências: Conceitos e Instrumentos para a Gestão de Pessoas na Empresa Moderna*. São Paulo: Atlas, 2004.

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

EDWARDS, M. Public sector governance – future issues for Australia. *Journal Public Administration*, v. 61, n.2, 06/2002.

EVANS, John; EVANS, Robert; LOH, Serena. Corporate governance and declining firm performance. *International Journal of Business Studies*, vol. 10, n. 1, p. 1-118, June, 2002.

FAMA, R.; MARCONDES, D. A. Premiação de Executivos: O uso de opções de ações indexadas e ajustadas ao beta. *Revista Administração USP – RAUSP*, São Paulo, v.38, p.355-363, out./nov./dez. 2003.

FIRTH M.; TAM, M.; TANG, M. The determinants of top management pay. *The International Journal of Management Science*, p. 617-635, 1999.

FLEURY, A., FLEURY, M.T.L. *Estratégias Empresariais e Formação de Competências*. São Paulo: Atlas, 2000.

FUNCHAL, J. A.; TERRA, P. R. S. Remuneração de Executivos, Desempenho Econômico e Governança Corporativa: um Estudo Empírico em Empresas Latino-Americanas. ENANPAD 2006. Salvador – Bahia: ANPAD, setembro de 2006.

GIL, A. C. – *Como Elaborar Projetos de Pesquisa*. São Paulo: Atlas, 2002.

GIL, A. C. – *Métodos e Técnica de Pesquisa Social*. São Paulo: Atlas, 2007.

GIL, A. C. – *Estudo de Caso: Fundamentação Científica Subsídios Para a Coleta e Análise de Dados – Como Redigir o Relatório*. São Paulo: Atlas, 2009.

GIL, A. C.; LICH, R. H. G.; OLIVA, E. C. A Utilização de Estudos de Caso na Pesquisa em Administração. *BASE – Revista de Administração e Contabilidade da Unisinos*, 2(1): 47-56, janeiro/ abril 2005.

GODOY, A. S. Introdução à pesquisa Qualitativa e suas possibilidades. *RAE – Revista de Administração de Empresas*, v. 35, n. 2, p. 57-63, 1995.

GODOY, A. S. Estudo de Caso Qualitativo. In: SILVA, A. B. da; GODOI, C. K.; BANDEIRA DE MELLO, R. *Pesquisa Qualitativa Em Estudos Organizacionais: paradigmas, estratégias e métodos*. São Paulo: Saraiva, 2006, p. 115-146.

HAY GROUP. Pesquisa de Executivos. Disponível em <<http://www.haygroup.com.br>>. Acesso em: 10 jul. 2009.

HANASHIRO, D. M.M.; ZACARELLI, L. M.; TEIXEIRA M.L.M.; GODOY A. S. – *Gestão do Fator Humano: uma visão baseada em stakeholders*. São Paulo: Saraiva, 2007.

HIPÓLITO, JOSÉ A. M. – *Administração Salarial: A Remuneração por Competências como Diferencial Competitivo*. São Paulo: Atlas, 2001.

HIPÓLITO, JOSÉ A. M. - *Recompensas em Organizações que Atuam no Terceiro Setor: Análise a partir de seus pressupostos orientadores*. Tese apresentada ao Departamento de Administração da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo. São Paulo, 2004.

HIPÓLITO, JOSÉ A. M.; PLOTHOW, C. B. A. *Remuneração por Competências: alternativas e implicações*. In: DUTRA, J. S.; FLEURY M. T. L.; RUAS R. *Competências: Conceitos, Métodos e Experiências*. São Paulo, 2008. p. 128-171.

HITT, M. A.; IRELAND, R. D.; HOSKISSON, R. E. *Strategic Management: competitiveness and globalization – concepts and cases*. Cincinnati-Ohio: South-Western College Publishing, 1999.

IBGC – Instituto de Governança Corporativa. Disponível em <<http://www.ibgc.org.br>> Acesso em: 08 jul. 2009.

JENSEN, M. C. e WILLIAM H. M. Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Structure *Journal of Financial Economics*, Vol. 3, nº 3, p. 305-360 - 1976.

JENSEN, M. C. e MURPHY, K. J. Performance Pay and Top-Management Incentives, *Journal of Political Economy*, nº 98, p. 225-264 - 1990.

- KASHIO G. M. – *O Conselho de Administração como Mecanismo de Governança Corporativa*. Dissertação apresentada à Universidade Presbiteriana Mackenzie (Direito Político e Econômico). São Paulo, 2007.
- KRAUSTER, ELIZABETH; SOUZA, A. F. – Executive Remuneration and Corporate Performance. *Social Science Research Network – SSRN*. Working Paper Series date June 01, 2009.
- KOHN A. – *Punidos pelas Recompensas*. São Paulo: Atlas, 1998.
- LAWLER III, E. E. *Strategic pay: aligning organizational strategies and pay systems*. San Francisco: Jossey-Bass, 1990.
- LEDFORD JR., G. E. Paying for the skills, knowledge, and competences for knowledge workers. *Compensation and Benefits Review*, Saranac Lake, v.27, n.4 p.55-62 July/Aug. 1995.
- MARCON, R.; GODOI, C. K. Remuneração por Stock Options e Desempenho das Empresas: um estudo preliminar com empresas brasileiras. ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO. Atibaia – São Paulo: EnANPAD, Setembro 2003.
- MARCONDES, R. C.; HANASHIRO, D. M. A Perspectiva de um Sistema Estratégico de Recompensas para Executivos: Desafios e Oportunidades. ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, Salvador. Anais. Salvador: ANPAD, 2002.
- MARTINS, GILBERTO, A. – *Estudo de Caso: Uma Estratégia de Pesquisa*. São Paulo: Atlas, 2008.
- MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M – *Fundamentos de Metodologia Científica*. São Paulo: Atlas, 2007.
- MARTOCCHIO, Joseph J. *Strategic compensation: a human resource management approach*. New Jersey: Prentice-Hall, 1998.
- MILKOVICH, G. T. *Human Resource Management*. McGraw-Hill, 1997.
- NELLING, E.; WEBB, E.; FRYE, M. B. Executive Compensation in Socially Responsible Firms. *Journal Compilation*, vol.14, number 5, September 2006.
- OLIVA, E. C.; ALBUQUERQUE, L. G. Filosofia e Modelo dos Programas de Remuneração das Empresas que Aderiram aos Níveis Diferenciados de Governança Corporativa da Bovespa. *Revista de Gestão USP*, São Paulo, v. 13 n.2. p. 79-96, abril/ junho 2006.
- OLIVA, E. C.; ALBUQUERQUE, L. G. Comitês Especializados, Profissionais de Recursos Humanos e Consultores. A quem cabe a Gestão de Pessoas da Alta Administração? ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, Salvador. Anais. Salvador: ANPAD, 2006.
- PARRY, S.B. *The Quest for Competencies*. In: Training, July 1996.

- RISHER, Howard. *Aligning pay and results*. New York: AMACON, 1999.
- REBELLI, F. Remuneração e Risco: Em busca do Equilíbrio. Up date. Disponível em <http://www.towersperrin.com>>. Acesso em: 05 jan. 2010.
- RODRIGUES, J. M. *Remuneração e Competências: Onde Termina a Retórica e Começa a Realidade? Um Estudo de Caso Numa Empresa do Setor Siderúrgico*. Dissertação Mestrado em Administração – Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2005.
- ROSA, F. D., - *Participação nos Lucros ou Resultados: A Grande Vantagem Competitiva*. São Paulo: Atlas, 2004.
- SILVEIRA, A. M. *Governança Corporativa, Desempenho e Valor da Empresa no Brasil*. Dissertação (Mestrado em Administração) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2002.
- STONER, J. A. F.; FREEMAN, R. E. - *Administração*. Rio de Janeiro: LTC, 1982.
- TOMAZETTE, M. A Arbitragem e as Sociedades de Economia Mista. *Revista Universitas Jus - UniCEUB*, Brasília, n.16 janeiro/ julho 2008.
- TOWERS PERRIN. Pesquisa sobre Planos de Benefícios no Brasil. Disponível em <<http://www.towersperrin.com>>. Acesso em: 10 jul. 2009.
- WOOD JR., T.; PICARELLI FILHO, V. - *Remuneração Estratégica: a nova vantagem competitiva*. São Paulo: Atlas, 2004.
- YIN, R. K. - *Estudo de caso: planejamento e métodos*. Porto Alegre: Bookman, 2005.

Apêndice 1

PROTOCOLO SOBRE A CONDUÇÃO DO ESTUDO DE CASOS SOBRE REMUNERAÇÃO DOS EXECUTIVOS DAS EMPRESAS DO SETOR DE ENERGIA ELÉTRICA

1. Propósito

O estudo tem por objetivo identificar, descrever e comparar quais são os elementos que compõem a remuneração dos executivos.

2. Aspectos-Chaves do Estudo

Para a execução dessa pesquisa e fornecer maior precisão aos resultados a serem obtidos, serão utilizadas três fontes de evidência, ordenadas na seguinte ordem de importância: entrevista pessoal, documentação e observação direta.

Entrevista Pessoal: Os sujeitos envolvidos nessa pesquisa serão os responsáveis pela área de recursos humanos (diretores e/ ou gerentes), os responsáveis pela área de relações com os investidores (diretores e/ ou gerentes) e diretores do conselho.

Documentação: Servirão de apoio para constatar quais são os elementos que compõe a remuneração dos executivos e como são definidos: organogramas, estrutura de cargos, tabelas salariais, política de administração salarial, política de remuneração variável (bônus, participação nos lucros e participação acionária), política de benefícios, comunicados, memorandos, circulares, etc.

3. Organização do Plano

Pretende-se que seja um estudo de múltiplos casos, procurando obter informações das empresas do segmento de energia elétrica. Dessa forma as empresas selecionadas, respondem por 47,47% da geração e 45,80% pela transmissão de energia em todo país e estão entre as quinze maiores empresas geradoras de energia no Brasil (ANÁLISE EDITORIAL, 2010).

4. Procedimentos

Inicialmente será feito um contato telefônico e por e-mail para o agendamento e uma posterior visita ao local onde se situa fisicamente a empresa. No local serão entrevistados os responsáveis pelas áreas de recursos humanos e relações com investidores e um diretor do conselho. As entrevistas serão realizadas com base em questionário não estruturado com questões abertas que poderão ter seu nível aprofundado em função de um maior esclarecimento sobre o assunto pesquisado. Será solicitada a autorização para a gravação das entrevistas.

Apêndice 2**BASE DE DADOS PARA O ESTUDO DE CASOS****Caracterização da Organização**

Razão Social:

Segmento:

Número de Funcionários:

Faturamento Bruto em 2009:

Composição do Capital:

Histórico:

Caracterização da atividade / função do entrevistado

Nome:

Cargo:

Formação:

Experiência:

Trajetoira Profissional:

Superior Hierárquico:

Total de Funcionários na Área:

Pontos específicos a serem identificados - Remuneração

1. Qual o regime de contratação dos níveis executivos (gerentes e diretores) da empresa?
2. Como são definidos os valores de salário base dos níveis executivos (gerentes e diretores)?
3. Qual é o mecanismo adotado para a correção do salário base dos níveis gerencial e de direção?
4. A empresa possui um programa de remuneração variável para os níveis executivos (gerentes e diretores)?
5. Qual a sua característica? Exemplo: Uma premiação alvo e metas pré-estabelecidas ou premiação definida sem critérios formais.
6. Como é o desenho do programa de remuneração variável? Exemplo: Dimensões de resultados, gatilho (mínimo aceitável para alcance das metas), formas de pagamento.
7. A empresa possui um programa de incentivos de longo prazo? Exemplo opções de ações, ações restritas, ações por *performance* ou bônus de longo prazo.

8. Como é o desenho / característica do programa de incentivo de longo prazo?
9. Quais são os benefícios concedidos aos níveis executivos? Exemplo - seguro saúde, previdência.
10. Qual o percentual do custo pago pela empresa nos benefícios concedidos?
11. A empresa possui política de desenvolvimento para os níveis executivos?

Pontos específicos a serem identificados - Governança Corporativa

12. Quais as principais práticas adotadas pela empresa de governança corporativa em relação à remuneração dos executivos?
13. Qual é o posicionamento da empresa em relação à divulgação da remuneração dos executivos?
14. Visão geral sobre o negócio da empresa. Principais ações, estratégias de curto, médio e longo prazo.

Comentários relevantes acerca do tema pesquisado

Documentação necessária para confrontação da narrativa

Registros da Observação Direta

