Administração de incentivos: a interferência da remuneração variável no desempenho profissional

Edilene Sales Lima [1]
Gerson Martins de Souza[2]

Resumo

Estudou, por meio de uma pesquisa exploratória de cunho bibliográfico e documental, como a motivação, a sustentabilidade e a análise do desempenho são precursores da remuneração variável, sendo que a escolha da remuneração variável como fator motivador age como meio de promoção do reconhecimento pelo esforço do colaborador. Neste sentido, o desempenho do colaborador poderá ser avaliado por meio das várias técnicas que a organização escolherá para implantar um sistema de remuneração baseado no desempenho. Portanto, as diversas modalidades de remuneração variável, além de estimular e recompensar proporcionalmente o esforço do colaborador, terão o intuito de motivar ações para a sustentabilidade da organização e para a melhoria do desempenho profissional. Contudo, apesar das grandes organizações, como as citadas na pesquisa, utilizarem com sucesso a remuneração variável em suas políticas de gestão de pessoas, alguns autores apresentaram restrições ou quesitos para a implantação da remuneração variável nas organizações.

Palavras-chave: Remuneração Variável. Motivação. Desempenho.

Abstract

Studied by means of an exploratory nature of bibliographic and documentary, as motivation, sustainability and performance analysis are precursors of variable pay, and the choice of variable pay as a motivating factor acts as a means of promoting the recognition of the effort collaborator. In this sense, the performance of the employee may be assessed by means of several techniques that the organization will choose to implement a pay system based on performance. Therefore, the various forms of variable pay, and to stimulate and reward the effort proportionally the developer will have in order to motivate action for the sustainability of the organization and improvement of professional performance. However, despite the large organizations, such as those cited in the research, successfully use variable pay in their people management policies, some authors reported restrictions or requirements to the implementation of variable remuneration in organizations.

Keywords: *Variable Compensation. Motivation. Performance.*

[1] acadêmica do curso de Administração, da Faculdade Projeção – Ceilândia/DF. E-mail: edilenesali@gmail.com
[2] Professor Mestre, Orientador de Traballho de Conclusão de Curso (TCC) do Curso de Administração da Faculdade Projeção.

1 Introdução

Este artigo surge da análise das necessidades dos colaboradores e das organizações considerando o bem-estar econômico, social, psicológico dos colaboradores e a busca pelo capital intelectual que as empresas têm abordado como fator estratégico de competitividade, bem como as limitações do gestor em vincular o desempenho do colaborador à remuneração por ele recebido, haja vista a dificuldade em avaliar a execução das atividades e conduzir as melhorias individuais, em equipes e organizacional.

Para tanto, verificaremos quão importante é estabelecer diretrizes para a efetiva gestão de pessoas, a fim de motivar os colaboradores e implementar políticas de pagamentos capazes de reter e manter os profissionais, e são estes segundo Milkovich e Boudreal (2000) os aspectos essenciais da competitividade externa das organizações.

Neste sentido, para que seja compreendida a adoção das diversas tipologias e especificidades da remuneração variável nas empresas contemporâneas, abordaremos para o início do estudo o contexto histórico do pagamento dos salários e os conceitos da motivação, da sustentabilidade organizacional como fator estratégico e do desempenho dos profissionais. Para tanto, o estudo dos salários, da motivação e do desempenho terá a vertente de precedentes da remuneração variável; a remuneração como estratégia de sustentabilidade como forma da organização se manter no mercado; e a análise das tipologias das remunerações variáveis como estratégias de alavancar financeiramente a organização, através do desempenho dos colaboradores, consequentemente possibilitando melhores condições de trabalho dos profissionais.

E para a abordagem prática da remuneração variável utilizaremos os dados divulgados em outras publicações e analisaremos como as metodologias de gestão de incentivos têm agido ao longo dos anos nas organizações e nos seguimentos em que elas atuam. Diante disto, o objetivo geral deste artigo foi verificar a correlação entre a remuneração variável e o desempenho profissional.

Os demais objetivos foram: Identificar as tipologias mais utilizadas como incentivos motivacionais e as que se baseiam nas remunerações variáveis; Descrever o desempenho profissional no âmbito das interferências que a remuneração variável exerce sobre os colaboradores; Analisar como a remuneração variável age como fator motivacional nas organizações.

A escolha do tema se justifica, pois entendemos que a pesquisa é relevante para a academia e para o campo da administração, pois quando traçamos um paralelo entre a remuneração variável e o desempenho profissional pode-se notar que a primeira pode intervir no segundo.

A pesquisa ainda poderá esclarecer melhor um dos importantes desafios para o gestor contemporâneo no âmbito da administração de incentivos que é ter um nível de percepção capaz de identificar o valor individual de cada colaborador para a organização.

Foi levantado o seguinte problema e hipótese, respectivamente:

Como a remuneração variável interfere no desempenho do colaborador?

Os programas de remuneração variável agem como fatores motivacionais que visam causar impacto positivo no desempenho dos colaboradores e podem promover a satisfação em um grau maior que os demais incentivos.

Desta forma, foi constituída uma pesquisa exploratória[3] de cunho bibliográfico e documental multidisciplinares, com a abordagem qualitativa, a partir da utilização como fontes da pesquisa, obras especializadas em Gestão de Pessoas, entre elas: Livros, artigos científicos, revistas e sítios eletrônicos que abordam a área temática.

Uma vez que, boa parte dos estudos exploratórios são definidos como pesquisas bibliográficas, pois para Gil (2007) a pesquisa bibliográfica é desenvolvida a partir de materiais já publicados e avaliados como os livros, artigos científicos e dissertações que neste trabalho foram utilizados como fonte de dados secundários.

Nesta pesquisa também foram levantados dados através do método on-line, conforme constam nas referências todos os endereços acessados, o que a caracteriza como pesquisa documental, pois segundo Gil (2007) a pesquisa documental, ao contrário da bibliográfica, se caracteriza pela utilização de materiais que não receberam ainda um tratamento analítico, entre eles as publicações eletrônicas, revistas, correspondências eletrônicas, questionários e relatórios (dados primários).

O questionário foi elaborado com quatro questões fechadas e uma questão aberta, e encaminhado para as sete empresas estudadas conforme segue anexo.

2 Os precedentes da remuneração variável

2.1 Histórico do pagamento dos salários

Segundo Delgado (1997), etimologicamente as palavras salário e remuneração derivam respectivamente de “Salarium” e “Remuneratio” que em latim significam, segundo os historiadores, o pagamento em sal ou “salis” que era a contraprestação dos serviços dos soldados romanos e dos domésticos, na Grécia o salário deriva de “Merced” que significa de prêmio ao trabalho ou merecimento.

Pinto (1995) acrescenta que ao longo da história a remuneração e das condições trabalhistas foram as principais causas das lutas dos trabalhadores, uma vez que as mobilizações sociais acerca dos salários existem desde as primeiras civilizações, no entanto as estratégias de remunerações só ganharam a atenção dos gestores com a chegada da Revolução Industrial, porém a entrada das máquinas aumentou demasiadamente a procura por emprego o que reduziu os salários.

Porém, segundo o portal eletrônico RHInfo (2008) foi com a chegada da industrialização (século XVIII e XIX) que foram criados o trabalho formal, o contrato de trabalho e as classes trabalhistas, e então foram geradas regras que normatizam os direitos e deveres entre as

[3] Exploratória no sentido de que houve a tentativa de contato com empresas para comparar resultados entre a publicação anterior, relacionando a remuneração estratégica, com dados atuais, no entanto apenas a empresa Magazine Luiza respondeu aos questionamentos. Os demais dados foram obtidos por meio de pesquisa documental em publicação recente da revista Época as 100 melhores empresas para você trabalhar 2011/2012, bem como levantamentos estatísticos no sitio eletrônico da revista Exame.

organizações e os colaboradores, bem como a classificação dos cargos e a estipulação das funções e dos salários.

Para adentrarmos aos conceitos e a análise da interação da remuneração variável com o desempenho profissional, definimos como precursores da remuneração variável a motivação e o desempenho, no qual os fatores motivacionais são o fator causa e o desempenho o fator efeito.

2.2 Motivação

Partindo da premissa de Mankiw (2005), no qual define como princípio da economia as pessoas reagirem aos incentivos, e por isso tomam decisões por meio da comparação entre os custos e os benefícios, ou seja, o princípio classificado pelo autor evidencia que a política de incentivos adotada por uma organização pode mudar o comportamento das pessoas.

Para Montana & Charnov (1999, p. 205) “apenas as necessidades não satisfeitas são fontes de motivação”, ou seja os incentivos financeiros não podem ser adotados como únicos ou maiores fatores motivacionais no trabalho e os gestores devem priorizar as necessidades individuais e coletivas dos colaboradores. Pois, "existem certas necessidades que são aprendidas e adquiridas socialmente através da interação com o meio ambiente."

Neste sentido, Chiavenato (1999, p. 592) definiu que "a motivação é o desejo de exercer altos níveis de esforço em direção a determinados objetivos organizacionais, condicionados pela capacidade de satisfazer objetivos individuais”.

Dentre as tipologias de motivação existem cinco sistemas de comportamento que para Maslow citado em Robbins (2008) são:

Sobrevivência[4] (que envolve o atendimento das necessidades fisiológicas);

Proteção (que envolve o atendimento da necessidade de segurança);

Necessidade de pertencer a um lugar (que envolve o atendimento das necessidades que envolvem os fatores sociais);

Ego (que envolve a capacidade de manter a estima positiva); e auto-realização (que envolve o autodesenvolvimento pessoal).

Ou seja, faz-se necessário o conhecimento do nível de necessidade em que o colaborador se encontra para programar uma ação de satisfação para este nível, consequentemente esta satisfação provocará a busca por novas necessidades em outros níveis e este ciclo de necessidades é o que manterá ou não o colaborador motivado.

Para Robbins (2008) as teorias de motivação que sucederam a teoria de Maslow são complementares e dependem do inter-relacionamento entre elas, uma vez que os objetivos orientam o comportamento, pois os colaboradores, em quase todos os países, desejam por tarefas mais interessantes. O quadro[5] a seguir mostra a diferenciação dos principais autores sobre as teorias das necessidades que sucederam a Hierarquia das necessidades de Maslow.

[4] Esclarecemos que todos os parágrafos abaixo estão baseados no pensamento de Robbins (2008).
[5] Criação da autora.

	Criadores e Teorias Motivacionais			
	Maslow (Hierarquia das necessidades)	**Herzberg (Dois fatores)**	**Alderfer (ERG)**	**McClelland (necessidades básicas)**
Necessidades	Auto-realização	Fatores motivacionais	Crescimento	Realização
	Auto-estima e reconhecimento (Ego)			Poder
	Fatores Sociais (Pertencimento)	Fatores higiênicos	Relacionamento	Associação
	Segurança e proteção		Existência	
	Necessidades fisiológicas (sobrevivência)			

Quadro 1: Criadores e Teorias Motivacionais
Fonte: Literatura de Robbins (2008) e França (2006).

Para Elias (Época. 2011) as melhores empresas inspiram as demais, pois celebram mais conquistas relacionadas ao desempenho dos colaboradores, uma vez que, estão vivenciando a tendência de retribuir de acordo com os resultados obtidos e oferecer mais benefícios.

> O conjunto de benefícios oferecidos pelas grandes empresas aos seus funcionários vem se transformando em um pacote generoso, e até inovador, de comodidades. Os benefícios oferecidos pelas melhores empresas eleitas pela consultoria Great Place to Work (GPTW) em parceria com ÉPOCA incluem verba extra para estudos, flexibilidade para trabalhar em casa e internet doméstica. E ainda vantagens criativas, como sessão de massagem, salão de jogos, sala da soneca, happy hour na empresa, eventos esportivos valendo bônus salarial, bonbonnière com salgados e docinhos. Há até verba para decorar a própria estação de trabalho (2011, p. 18).

Considerando a vertente acima nota-se como a sustentabilidade pode motivar e agir para melhoria do desempenho organizacional. Esta perspectiva buscará demonstrar para o colaborador como o desempenho poderá ser determinante para a sustentabilidade organizacional, por isso será fundamental para a organização buscar as melhorias pertinentes do meio ambiente e da satisfação dos colaboradores por meio da avaliação e do controle do desempenho que serão discutidos na sequência.

2.3 Desempenho: avaliação e controle

Para Bradberry e Greaves (2007) a ligação entre o controle emocional (motivação e auto-motivação) é fundamental, uma vez que, quando o colaborador possuir a inteligência emocional desenvolvida lida melhor com a administração do tempo, a visão, a capacidade de se comunicar, a motivação e a auto-motivação, resultando em um comportamento adequado que pode representar sessenta por cento da produtividade do profissional.

Segundo Milkovich e Boudreau (2000) "o desempenho reflete-se no sucesso da própria organização, e talvez por isso é a característica mais óbvia a ser medida". Entretanto os autores citam que para o especialista em qualidade W. Edwards Deming a avaliação de desempenho é considerada como uma praga da prática administrativa e faz analogia com um jogo de loteria, onde os fatores externos fogem do controle dos colaboradores avaliados assim como a sorte foge do controle de quem faz apostas.

Ainda para os autores os propósitos da avaliação de desempenho visam dispor de informações sobre os pontos fortes e fracos dos funcionários como consequência permite a análise da diversidade dos indivíduos, para então gerar um arquivo capaz de apoiar as ações da gerência de recursos humanos da organização, sobretudo quando se tratar de admitir, desenvolver, demitir e sobre as políticas de remuneração. As decisões sobre as políticas de remuneração podem contemplar a análise dos seguintes aspectos:

A competitividade externa: descrita por Milkovich e Boudreau (2000) ocorre quando a organização baseia a remuneração comparando com outras organizações do mesmo seguimento esta decisão interfere na forma de atrair, reter e motivar os talentos da organização; O alinhamento interno que consideram como a comparação da remuneração em função das diversas habilidades dando ênfase ao resultado do trabalho e não ao indivíduo que executa; A contribuição dos empregados neste caso a ênfase será no desempenho auferido, o que pode atingir diretamente o comportamento e as atitudes, algo complexo de ser avaliado; O desenho da estrutura das funções que contemplam a análise das responsabilidades, habilidades e da contribuição relativa do colaborador em função dos objetivos organizacionais.

Segundo Robbins, o objetivo da avaliação do desempenho é o levantamento das informações para decisões importantes tais como transferências, demissões ou promoções além de que as avaliações atenderem:

> O propósito de fornecer feedback aos funcionários sobre como a organização vê o trabalho deles. Alem disso, são usadas como base para a alocação de recompensas. Decisões sobre quem recebera aumento de remuneração por mérito e outras recompensas desse tipo costumam ser tomadas com base nas avaliações de desempenho (2008, p.404).

Mas, segundo Gil (1994), a avaliação de desempenho busca desenvolver as áreas de recursos humanos, operacional e os níveis de empenho dos colaboradores, no exercício das funções, em sincronia com o desenvolvimento organizacional, a fim de desenvolver empregados comprometidos, serviços eficientes, a qualidade e a fidelização dos clientes.

Para Robbins (2008) os métodos para avaliação de desempenho, que relacionados a seguir, podem ser melhores aplicados quando os avaliadores evitarem julgamentos de traços de personalidade ou subjetivamente de valor, os quais não fundamentem o desempenho da

tarefa em si. Contudo, o autor sugere que o processo de avaliação de desempenho utilize múltiplos avaliadores (superiores, subordinados, colegas e clientes) para minimizar erros de avaliação, neste sentido, as avaliações 360º indica ser melhor para este diagnóstico, uma vez que o desempenho é mensurado por todos envolvidos em um ciclo de contatos diários de cada colaborador, proporcionando assim a retroalimentação mútua para uma ampla melhoria do desempenho individual e coletiva.

2.3.1 Tipos de avaliação de desempenho

Segundo Robbins (2008), a avaliação 360º pode ser mal empregada caso não haja críticas de caráter construtivo. Neste sentido, além da avaliação 360º, descrevemos os principais tipos de avaliação de desempenho que foram:

Os relatórios escritos que devem descrever pontos fortes e fracos dos colaboradores, retrospectos de desempenhos anteriores e sugestões de melhorias, como afirma Robbins (2008);

Os incidentes críticos segundo Robbins (2008) devem constar o que de fato o colaborador fez de forma eficaz e ineficaz, para posteriormente evidenciar para este colaborador o que a organização quer e o que não quer que seja feito, as correções ou aperfeiçoado das tarefas e do comportamento;

As escalas gráficas de mensuração para Robbins (2008) é um método popular que fornece as informações para as análises quantitativas dos resultados alcançados. Para tanto, é atribuído uma mensuração[6] de 1 até 5, sendo nota 1, quando a atividade foi realizada sem o domínio de conhecimento ou habilidade do colaborador, e 5 quando houver total domínio de conhecimento ou habilidade do colaborador;

Nas escalas de mensuração com âncora comportamental são levantados dados comportamentais para a efetiva realização da função e avaliado o desempenho que contemplará a forma que o colaborador executa, planeja, antecipa as tarefas, resolve os problemas, cumpre as ordens e a maneira como enfrenta as contingências organizacionais, neste sentido as escalas de mensuração com âncora comportamental são a combinação do método de incidentes críticos com as escalas gráficas de mensuração, como descreveu Robbins (2008);

Nas comparações multipessoais Robbins (2008) afirmou que o desempenho é avaliado mediante a comparação relativa com um ou mais colaboradores que executem as mesmas atribuições, havendo a classificação individual ou por grupo.

Neste sentido, segundo Horngren *et al.* (2004) acrescentaram que o vínculo da recompensa com o desempenho profissional é a forma mais adequada de remunerar. Para tanto, o emprego dos programas de remuneração variável visam reconhecer a contribuição dos

[6]A escala Likert é um tipo de escala de resposta psicométrica, usada comumente em questionários, sendo a mais usada em pesquisas de opinião. Ao responderem a um questionário com base nessa escala, os entrevistados especificam seu nível de concordância com uma afirmação. Deve-se seu nome à publicação de um relatório explicando seu uso por Rensis Likert.

profissionais atrelado ao valor agregado para a atividade exercida e dos resultados alcançados. Conforme veremos no capítulo II que trata da remuneração variável.

3 O conceito da remuneração variável, os tipos e a utilização.

3.1 A remuneração variável

Para Wood Jr. e Filho (1999), conduzir os esforços para um melhor desempenho global da organização é o objetivo central da administração da remuneração variável desde o século XX quando Taylor buscou melhorar os resultados nas linhas de montagem estudando o tempo de execução das tarefas e os movimentos precisos.

Vale lembrar que, segundo Cortoni (2006), até meados dos anos 90 a aspiração dos colaboradores eram por promoções, crescimentos verticais, estabilidade no emprego, reconhecimentos, atividades que propusessem sensação de a auto-realização e auto-estima positiva.

Neste contexto, Wagner III e Hollenbeck (2006) a diferença em remunerar por mérito e os sistemas de incentivos, como a remuneração variável é que a última estipula regras para os pagamentos, proporcionando ao colaborador o controle do desempenho, pois as medidas de desempenhos são claras e objetivas.

Contudo, Wagner III e Hollenbeck (2006) nos relatam que administrar incentivos de forma individualizados pode limitar a cooperação dos colaboradores entre si, esta competição pode reduzir a qualidade dos produtos e serviços prestados, uma vez que, os funcionários estarão constantemente empenhados no próprio desempenho e na redução dos próprios custos, podendo gerar a imputação dos gastos.

Deste modo serão discutidos a seguir os tipos mais comuns de remuneração variável para recompensar de forma estratégica os colaboradores.

3.2 Tipos de remuneração variável

Cabe ressaltar que para Milkovich e Boudreau (2000. p. 424) “a essência da remuneração variável é que ela precisa ser reconquistada a cada período, enquanto que o pagamento convencional por mérito é agregado à base salarial”.

Portanto, para a melhor compreensão dos programas de remuneração variável na prática, abordaremos as seguintes tipologias:

3.2.1 Participação acionária (*stok options*)

Já para Wagner III e Hollenbeck (2006) os proprietários das empresas que optam pela participação acionária para recompensar os colaboradores buscam criar a percepção de vinculo entre o desempenho global da organização com o bem-estar econômico do individuo.

Ainda para os autores, o procedimento para a participação acionária é estipular o período de vigência, o valor nominal das ações, registrá-las e após o período de vigência, normalmente

entre 1 e 5 anos, facultar aos colaboradores a decisão de compra das ações com o valor previamente estabelecido (independente do valor corrente). A empresa pode ainda limitar em percentuais ou cotas de participação.

3.2.2 Por unidade produzida

Para Robbins (2008), remunerar por unidade produzida consiste em pagar uma quantia fixa para os colaboradores cada vez que produzirem determinada quantidade, oferecendo além do salário fixo um incentivo à produtividade.

3.2.3 Participação nos lucros (PL)

Segundo Milkovich e Boudreau (2000), a PL consiste no pagamento aos colaboradores pelo valor excedente de lucro previamente estabelecido, visando o comprometimento dos profissionais com o lucro, com as políticas de redução de desperdícios e coma produtividade.

Neste contexto Wagner III e Hollenbeck (2006) afirmam que as pesquisas indicaram que as organizações particionavam com os colaboradores entre quatorze e trinta e três por cento dos lucros obtidos no exercício anterior.

3.2.4 Participação nos resultados

Segundo Robbins (2008), a participação nos resultados consiste na remuneração baseada na produção de um determinado grupo, durante um período e o que diferencia da participação nos lucros é que os resultados evidenciam os comportamentos dos colaboradores que a empresa busca como diferencial competitivo, esses comportamentos são menos influenciados por fatores externos.

3.2.5 Salário indireto

Segundo Torres (2005), do PortalADM, “a compensação financeira indireta é o salário individual decorrente de clausulas da convenção coletiva do trabalho e do plano de benefícios e serviços sociais oferecidos pela organização” . Podem ser considerados como salário indireto o pagamento obrigatório pelas férias, dos adicionais (insalubridade, noturno, periculosidade, horas extraordinárias, auxílio alimentação e transporte) e as demais gratificações.

3.2.6 Plano privado de aposentadoria

Definido pelo Portal ADM (2004) como a ferramenta adotada pelas empresas para contemplar aposentadoria privada e complementar dos colaboradores “contribui para a valorização do compromisso de longo prazo entre empresa e empregados, onde o crescimento dos fundos de pensão relaciona-se diretamente à disseminação dos sistemas de previdência privada.”

3.2.7 Alternativas criativas

As alternativas criativas classificadas no Portal ADM como formas de reconhecimento das empresas para com os colaboradores que dispõe de ideias para a organização. "Estas formas têm sido utilizadas com grande frequência como apoio no esforço de construir um ambiente organizacional caracterizado pela convergência de esforços e energias voltados para o atendimento de objetivos estratégicos da organização".

A seguir será abordado como as diversas especificidades de remuneração variável agem na condução das melhorias dos comportamentos e da percepção dos colaboradores.

3.3 A remuneração variável como ferramenta de gestão de pessoas

Segundo Milkovich e Boudreau (2000), para minimizar os riscos por receber em função do esforço e alavancar a remuneração variável proporcionalmente a base fixa é necessário clareza na justiça dos procedimentos permitindo a participação dos colaboradores, dando suporte para os procedimentos de apelação e a distribuição de dados precisos. Entretanto quando um colaborador tiver a base salarial muito baixa torna um risco alto diversificar os investimentos em renda variável.

A seguir os autores relatam a aplicabilidade dos planos de remuneração variável:

> Uma pesquisa recente com mais de 200 desses planos mostrou que 43% deles utilizam como base para o cálculo da remuneração medidas financeiras (lucratividade, receitas, custo por unidade, economias), 30% usam medidas de produtividade (índices de entrada e saída), 36% usam medidas de qualidade (erros, unidades dentro do padrão de tolerância) e 15% usam a satisfação do cliente. (MILKOVICH E BOUDREAU, 2000, p. 419).

Cabe ressaltar que segundo o artigo 3º da Lei 10.101,[7] consta que os dividendos referentes à participação nos lucros ou resultados não podem ser incorporados aos salários fixos dos colaboradores ou servir de base para os encargos trabalhistas e previdenciários, porém tributável no que tange ao Imposto de Renda.

Segundo Junior, Cerqueira e Passos (2002) [8], a adoção das técnicas de gestão de pessoas, voltadas para a remuneração estratégica foram o diferencial competitivo para as empresas estudadas no artigo, nas quais foram classificadas pela revista Exame entre as melhores em política de recursos humanos na época. As sete empresas estudadas foram: Siemens Metering (eletrônicos); Mcdonalds (serviços); Magazine Luiza (varejo); RedeCard (serviços); Bristol-Myers Squibb (farmacêutico); Citibank (bens de capital); Embraco que (Bens de capital).

[7] Lei de 19 de dezembro de 2000, que dispõe sobre a participação dos colaboradores nos lucros e resultados das empresas.

[8] Autores do artigo "Recompensando pessoas de forma estratégica" citam como fonte de dados a revista Exame de outubro de 2002 na qual classificou as 100 melhores empresas para se trabalhar.

O que demonstra a representação gráfica a seguir foi a análise de como foi adotado os métodos de remuneração variável como ferramenta de gestão pelas empresas em 2002 com base no exercício de 2001:[9]

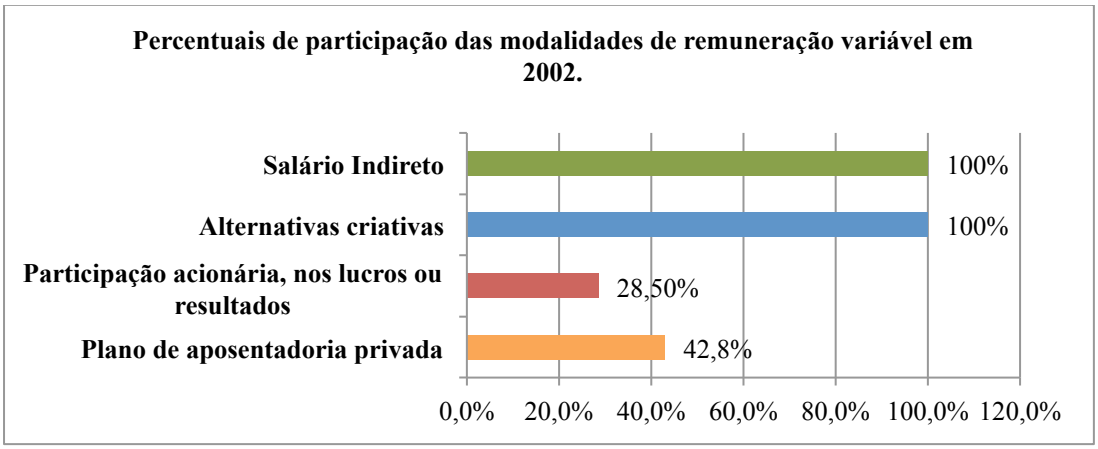

Gráfico 1: Percentuais de participação das modalidades de remuneração variável em 2002.
Fonte: Dados do artigo "Recompensando pessoas de forma estratégica (2002)."

Buscando comparar a evolução das empresas fizemos o levantamento no site da revista exame, que mostrou como se comportou o investimento em salários e a riqueza gerada pelos colaboradores para os segmentos de mercado que as empresas estudadas atuam.[10]

Tabela 1 - Riqueza gerada pelos colaboradores (USD Milhões)

Ano	Bens de Capital	Eletroeletrônico	Farmacêutico	Serviços	Varejo
2010	1.660,6	1.435,1	664,2	15.166,2	2.708,9
2002	522,9	2.856,3	810,5	6.352,7	1.551,1
Investimento em salários e encargos (USD Milhões)					
Ano	**Bens de Capital**	**Eletroeletrônico**	**Farmacêutico**	**Serviços**	**Varejo**
2010	2.115,2	1.682,2	1.256,4	14.444,2	5.071,3
2002	393,0	949,4	782,8	6.378,0	2.642,3

Tabela 1: Riqueza gerada pelos colaboradores (USD Milhões)
Fonte: http://exame.abril.com.br/negocios/melhores-e maiores/setores/indicadores/tabela/ 2010/39/40/ 41/51/55

A proporção referente ao gráfico a seguir desconsidera o valor agregado, bem como o lucro gerado pelo produto ou serviço prestado, segundo Horngren, Sundem e Stratton (2004) as

[9] Gráfico 1 – criação da autora com base nos dados do artigo "Recompensando pessoas de forma estratégica"(2002).
[10] Tabela 1 – Criação da autora com base nos dados obtidos no sítio eletrônico supracitado.

empresas, por questões estratégicas, não informariam o valor dos insumos (input) para a produção, porém a partir dos dados passíveis de análise, as riquezas geradas pelos colaboradores cobriram no ano de 2002 entre 58,7% e 300,85% dos investimentos em salários e encargos.

Já no ano de 2010 os resultados ficaram entre 52,87% e 105%. Ou seja, a redução da proporção em 2010 mostrou que as e organizações vêm buscando diminuir a diferença entre os interesses organizacionais e os interesses dos colaboradores, investindo mais na remuneração.

Os resultados gerais das proporções foram:[11]

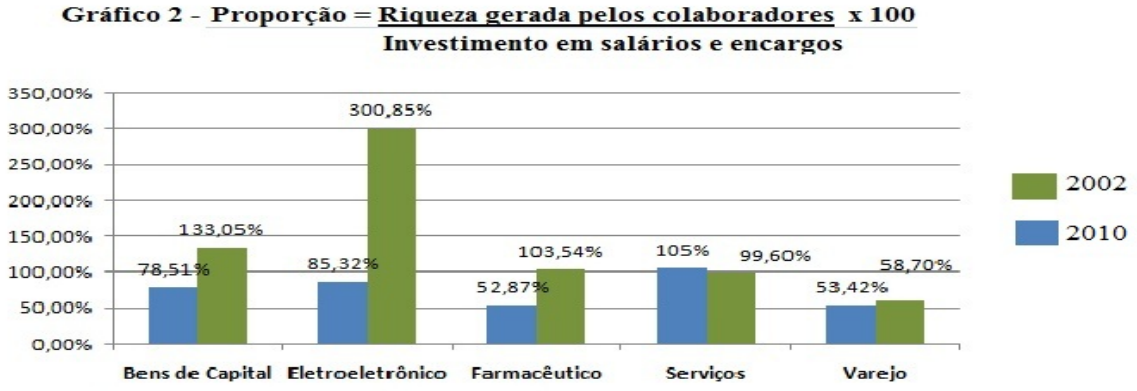

Gráfico 2: Proporção gerada pelos colaboradores x investimentos em salários e encargos.
Fonte: http://exame.abril.com.br/negocios/melhores-e-maiores/setores/indicadores/tabela/ 2010/39/ 40/41/51/55

Neste sentido, para Wagner III e Hollenbeck, a limitação para a adesão a sistemas de Remuneração Variável é que os colaboradores e acionistas, pouco conhecem da gestão financeira e contábil das organizações, do índice de endividamento do capital próprio e o Valor Econômico Agregado (EVA) da empresa. Todos esses fatores constituem como determinantes para o conhecimento do colaborador ao indagar se a empresa está ganhando mais do que oneram os custos de capital, ou seja, saber se a empresa está ou não criando patrimônio suficiente para arcar com um sistema de remuneração variável.

Após as tentativas de contato com as empresas estudadas, via mensagem eletrônica e contato telefônico, apenas a empresa Magazine Luiza, por meio da equipe de trabalhos acadêmicos, respondeu o questionário, com quatro questões fechadas e uma aberta, no qual foi possível levantar os seguintes dados:

A empresa informou que permanecem em 2011 os investimentos em remuneração variável citados em 2002; As decisões para as Políticas de Recursos Humanos foram estabelecidas pela diretoria executiva; A empresa considera fundamentais os incentivos e a remuneração variável para manter os colaboradores motivados e empenhados com os propósitos da empresa; O método adotado para a avaliação dos colaboradores é o 360º.

[11] Gráfico 2 – Criação da autora com base nos dados obtidos no sítio eletrônico supracitado. Foi calculado segundo Horngren, Sundem e Stratton (2004) o nível de produção parcial da seguinte forma: Output sobre input vezes cem.

Após o estudo referente aos precedentes da remuneração variável e os conceitos pertinentes a remuneração variável seguirão as considerações a cerca da temática.

4 Considerações finais

Considerando a remuneração variável como estratégia competitiva para as organizações, percebemos de forma tangível, como traçar os métodos para recompensar os colaboradores proporcionalmente ao desempenho alcançado e de forma intangível, quando se tratar da percepção que os colaboradores têm em relação ao reconhecimento que a organização demonstra para com o comportamento no ambiente de trabalho, ou seja, as literaturas indicam que quando bem avaliados e eficientemente empregados os programas de remuneração variável e os incentivos adicionais podem interferir positivamente no desempenho promovendo a auto-motivação e a busca por melhorias dos resultados alcançados pelos colaboradores.

Neste sentido, a hipótese apresentada foi de fato a solução para o problema levantado nesta pesquisa, uma vez que, os programas de remuneração variável só agem como fatores motivacionais de maior impacto no desempenho profissional quando, segundo os autores, o colaborador tem o conhecimento do nível do próprio desempenho e do que a organização espera que seja cumprido, quando conhece e participa da análise da avaliação do desempenho e quando está de acordo com a forma de remuneração escolhida para recompensar os colaboradores, de acordo com o desempenho individual, das equipes ou da organização. Ou seja, devido os fatores motivacionais não serem ciências exatas a ressalva para implantar um sistema de remuneração variável na empresa, que provoque um desempenho maior que os demais incentivos, englobará a análise dos recursos organizacionais, como o lucro, e a análise das necessidades dos colaboradores.

Contudo, tratando da percepção do colaborador como uma variável é necessário uma análise profunda da capacidade que, em média, os colaboradores terão em administrar os recursos variáveis que poderão receber, para que saibam gerir os investimentos como alvo de possibilidade e não como incentivos garantidos, em outras palavras, para que a remuneração variável baseada no desempenho seja uma vantagem para a organização e para os colaboradores é fundamental a conscientização das partes envolvidas e o controle dos riscos incorridos. Como mostra o quadro de retorno do investimento em salários podemos notar que a riqueza gerada pelos colaboradores supera a metade dos investimentos em salários e encargos, isto sem analisar o retorno do próprio produto ou serviço prestado.

Como foram analisados, os diversos métodos adotados pelas empresas para remunerar estrategicamente, sobretudo os classificados pela revista exame, nos quais indicaram que a remuneração variável é e será uma tendência para reter e manter talentos, bem como, gerir a sustentabilidade organizacional.

Neste sentido, tanto o objetivo geral quanto os objetivos específicos desta pesquisa foram desenvolvidos por meio deste estudo, no qual constatou que a participação nos lucros e nos resultados, vão além do modismo e se estabelecem como métodos percebidos como difusores da justiça para com o capital técnico e intelectual dos colaboradores, e assim os motiva para o alcance de desempenhos cada vez melhores, uma vez que, promovem a ideia

de pertencimento no colaborador que participa dos processos decisórios dos programas de remunerações.

Enfim, levando em conta o acesso as informações referente à remuneração variável aplicada em algumas empresas, podemos perceber que não há uma prescrição evidente para todas as organizações que desejam melhorar o desempenho por meio da administração dos incentivos, no entanto, as decisões que envolvem os colaboradores são fonte de análise e inspirações para os gestores de um modo geral.

Neste sentido, se considerarmos as oscilações do comportamento e das necessidades humanas, este estudo encerrou sem que a temática fosse esgotada, pois não houve a pretensão de que os dados presentes neste trabalho, sejam eles literários ou documentais, permaneçam inquestionáveis ou que não necessitarão de considerações complementares. Portanto, as considerações se fecham, neste instante, mas estão abertas para futuras indagações.

5 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BERGAMINI, Cecília Whitaker. **Motivação nas organizações**. 4.ed., São Paulo: Atlas, 1997.

BRADBERRY, Travis e GREAVES, Jean. **Desenvolva a sua Inteligência Emocional. Tudo o que você precisa saber para aumentar seu QE.** Rio de Janeiro: Sextante, 2007.

BRASIL. Artigo 3º da Lei 10.101 de 19 de dezembro de 2000. **Dispõe sobre a participação dos trabalhadores nos lucros ou resultados da empresa e dá outras providências.** Disponível em : <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/ L10101.htm> . Acesso em: 04 nov. 2011.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gerenciando pessoas.** São Paulo: Makron Books,1994, 3ª ed., pp.167-181.

_____ **Gestão de pessoas**. PARTE IV - Recompensando Pessoas. 4 Ed. São Paulo: Atlas, 1999.

CORTONI, Luis Felipe. **Os efeitos colaterais da remuneração variável.** Disponível em: <http://www.rh.com.br/Portal/Salario_Beneficio/Artigo/4286/os-efeitos-colaterais-da-remuneracao-variavel.html>. Acesso em 05 maio. 2011.

COSTA, Carlos Eduardo. **A remuneração moderna**. Disponível em: <http://www.administradores.com.br/informe-se/artigos/a-remuneracao-moderna/23644/>. Acesso em: 05 out. 2011.

DELGADO, Maurício Godinho**. Salário: teoria e prática.** Belo Horizonte: Del Rey, 1997.

ELIAS, Juliana. **As empresas ficaram melhores para trabalhar.** Revista Época, São Paulo: Editora Globo, outubro de 2011.

ÉPOCA. **As 100 melhores empresas para trabalhar 2011/2012**. São Paulo: Editora Globo, Novembro de 2011. 194 p. Edição Especial.

EXAME. **As 100 melhores empresas para você trabalhar**. São Paulo: Abril, outubro de 2002. 170 p. Edição especial.

_____ **Investimento em encargos e salários; Riqueza gerada por colaborador**.

Levantamento disponível em: <http://exame.abril.com.br/negocios/melhores-e-maiores/setores/indicadores/tabela/2002/40/41/47/51/55 > Acesso em: 21 out. 2009.

FRANÇA, Ana Cristina Limongi. **Comportamento Organizacional conceitos e práticas**. São Paulo: Saraiva, 2006.

GIL, Antonio Carlos. **A Função de Avaliador**. In : Administração de Recursos Humanos: Um enfoque profissional. São Paulo: Atlas, 1994. p.84.

_____ **Como elaborar projeto de pesquisa**. 4º Edição. São Paulo:Atlas, 2007

HAMPTON, David R. **Administração contemporânea: teoria, práticas e casos**. 3.ed. São Paulo: McGraw-Hill, 1992.

HIPÓLITO, J. A. M.; SILVA, C. M. **Metodologia de pesquisa salarial por competências: aplicação e resultados**. Disponível em < http://rae.fgv.br/sites/rae.fgv.br/files/artigos/10.1590_S0034-75902006000000003.pdf >. Acesso em: 16 nov. 2011.

HORNGREN, Charles T.; SUNDEM, Gary L.; STRATTON, William O. **Contabilidade Gerencial**. 12. ed.. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2004.

GODIM, Desirée Custódio Mota. **Remuneração variável como impulsionar na gestão por resultados.** Ceará. Artigo disponível em < http://www.seplag.rs.gov.br/ upload/Painel_43_Desiree_Mota_formatado.pdf > acesso em: 19 out. 2011.

IVANCEVICH, John M. G**estão de Recursos Humanos**. 10a. Ed. New York: McGraw-Hill. 2007.

JUNIOR, Carlos Roberto C.; CERQUEIRA, Marcelo; PASSOS, Mêmio Val. Artigo **Recompensando pessoas de forma estratégica**. Disponível em: < http://famanet.br/Ambientes/adm/PDF/art_recompensando_pessoas.pdf> acesso em: 10 maio. 2011.

KASSOY, G. **Pressão e opressão: o que mudou no dia-a-dia das empresas.** Disponível em: <http://artigos.netsaber.com.br/resumo_artigo_24616/artigo_sobre_pressao_e_opressao_%E2%80%93_o_que_mudou_no_dia-a-dia_das_empresas>. Acesso em: 09 nov. 2011.

LIKERT, Rensis. **Novos padrões de administração.** 2. ed. São Paulo: Pioneira, 1979.

LIMA, Edilene Sales. **Administração de incentivos: A interferência da remuneração variável no desempenho profissional.** 2011. Monografia apresentada para banca da Faculdade Projeção-Ceilândia.

LOPES, Tomas V. Monteiro. **Motivação no trabalho**. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas.

MANKIW, N. Gregory. **Introdução à Economia: Edição Compacta**. São Paulo. Pioneira Thomson Learning, 2005. Capítulo I.

MILKOVICH, George T.; BOUDREAU, John W. **Administração de Recursos Humanos**. 1ed. São Paulo: Atlas, 2000.

MINAMIDE, Camila Hatsumi. **Sistemas de remunerações tradicionais e a remuneração estratégica**. Disponível em: <http://carreiras.empregos.com.br/carreira/comunique_se/col_leitor/120404-sistemas_remuneracao_camila.shtm>. acesso em: 09 nov. 2011.

MONTANA, Patrick J. & CHARNOV, Bruce H. **Administração**. São Paulo: Saraiva, 1999.

MOTTA, F. C. P.; VASCONCELOS, I. F. G. **Teoria Geral da Administração**. 3. ed. rev. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2006.

PARIS, Patricia et al. Ensaio Teórico Evidenciação sócio-ambiental: **um reflexo da evolução histórica da Contabilidade e dos conceitos de homem, organização e meio ambiente.** 11º Congresso USP de Controladoria e Contabilidade. São Paulo/SP 28 e 29 julho de 2011.

PINTO, José Augusto Rodrigues. **Curso de Direito Individual do Trabalho.** 2. ed. São Paulo: LTr, 1995, p. 22-35.

PONTES, B. **Administração de cargos e salários**. São Paulo: Ltr, 2000.

PORTAL ADM**. Remuneração estratégica: a nova vantagem competitiva**. Disponível em <http://www.portaladm.adm.br/ARH/arh6.htm> Acesso em: 11 nov. 2011.

RHINFO, Consultoria de Recursos Humanos. **Um pouco sobre a história do trabalho.** Disponível em: **<** http://www.rhinfo.com.br/historia.htm> acessado em: 18 nov. 2011.

ROBBINS, Stephen Paul**. Comportamento Organizacional.** 11ª Ed. São Paulo. 2008. Cap: 7. Programas de remuneração variável. P.172 à 178.

SANTO, Alexandre do Espírito. **Estruturando a avaliação participativa de desempenho: fundamentos, estratégicas, práticas e modelos.** Londrina: Midiogral, 1997.226 p.

SILVA. V. G. **Avaliação da sustentabilidade de edifícios de escritórios brasileiros: diretrizes e base metodológica**. 2003. 210 f.. Tese (Doutorado em Engenharia Civil) Departamento de Engenharia de Construção Civil, Escola Politécnica da Universidade de São Paulo, São Paulo, 2003.

SILVA. Lílian Simone Aguiar da; QUELHAS, Osvaldo Luiz Gonçalves. **Sustentabilidade empresarial e o impacto no custo de capital próprio das empresas de capital aberto.** 2006. Disponível em: http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0104-530X2006000300003& script=sci_arttext acesso em: 05 maio. 2011.

TALITA. **Remuneração variável.** Disponível em: <http://www.administradores.com.br/ informe-se/artigos/remuneracao-nas-organizacoes/51365/> Acesso em: 05 maio. 2011.

TORRES, Henderson carvalho. **Subsistemas de manutenção de recursos humanos**. Disponível em: <http://www.portaladm.adm.br/ARH/arh4.htm>. Acesso em: 09 maio. 2011.

URSINI, Tárcila Reis; Bruno, Giuliana Ortega. **Gestão para a responsabilidade social e o desenvolvimento sustentável**. Disponível em: <http://www.ethos.org.br/_Uniethos/Documents/RevistaFAT03_ethos.pdf. Acesso em: 29 set. 2011.

WAGNER III, John A.; HOLLENBECK, John R. **Comportamento Organizacional: Criando vantagem competitiva**. São Paulo: Saraiva, 2006.

WOOD Jr., T. e PICARELLI FILHO, V. **Remuneração Estratégica: a nova vantagem competitiva**. São Paulo: Atlas, 1999.

ANEXO I: resposta ao questionário (via e-mail)

Academicos academicos@magazineluiza.com.br 17/11/11 para mim

Boa tarde Edilene,
Segue abaixo as respostas.
Obrigada Abraço Roberta

Re: Edilene Sales Lima - Trabalhos Acadêmicos O objetivo desta pesquisa é verificar a correlação entre a remuneração variável e o desempenho do profissional, para tanto utilizei como fonte de pesquisa material bibliográfico e documental entre eles o artigo anexado que fez o levantamento da política de gestão de pessoas e incentivos da organização que consta, mais especificadamente, na última folha. Portanto solicito verificar se:
1 - Ainda são os mesmos benefícios oferecidos aos colaboradores e se estas informações procedem?
Premiações por vendas, plano de saúde inclusive para pai e mãe, bolsas de estudo, fundo mútuo, cheque mãe e grêmio recreativo. (x) sim ( ) não ( ) houve melhorias*Quais?
2 – Como foi decidida a política de gestão de pessoas e administração dos incentivos?(x) Diretoria executiva ( ) Diretoria e comissão de colaboradores ( )outra forma*Qual?
3 – Os incentivos e as remunerações variáveis são fundamentais para manter os colaboradores motivados e empenhados com os propósitos da empresa?(x) sim ( ) Não
4 – Como é avaliado o desempenho dos colaboradores?( ) Relatórios escritos. ( ) Incidentes Críticos ( )Escalas gráficas de mensuração ( ) Comparações multipessoais(x) Avaliação 360º( ) Outro método de avaliação Qual?
5 – Se julgar necessário informe algo que não tenha sido perguntado e que a organização considere fundamental para esta pesquisa?
Desde já agradeço a atenção e ao auxílio a esta pesquisa.
Edilene Sales Lima
Estudante de administração da Faculdade Projeção de Ceilândia-DF