

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ

SYLVIO JORGE DE GODOY

**EFEITOS INDIVIDUAIS E ORGANIZACIONAIS
DA REMUNERAÇÃO VARIÁVEL**

CURITIBA

2016

SYLVIO JORGE DE GODOY

**EFEITOS INDIVIDUAIS E ORGANIZACIONAIS
DA REMUNERAÇÃO VARIÁVEL**

Artigo apresentado como requisito parcial à conclusão do Curso de MBA em Gestão Estratégica do Departamento de Administração Geral e Aplicada da Universidade Federal do Paraná.

Orientador: Professor Dr. Gustavo Abib

CURITIBA

2016

RESUMO

A análise sobre os efeitos individuais e organizacionais da remuneração variável e seus impactos sobre os objetivos estratégicos das corporações, mostra-se como objeto de relevante influência corporativa para companhias de diferentes portes e segmentos. Os estudos e análises ora apresentados discorrem sobre o histórico e importância da remuneração variável, delimitando os pontos de convergência entre o embasamento teórico *versus* aplicação prática pelas organizações junto à sua força produtiva. Para alicerçar e tangibilizar o presente estudo foram realizadas pesquisas de caráter teórico-empíricas, com base na literatura e pesquisas experimentais evidenciadas por diversos autores acerca do tema. Foram realizados estudos aprofundados sobre esta forma de recompensa, tida hoje como complementar à remuneração tradicional, sob a ótica de especialistas corporativos, sobretudo profissionais das áreas de Recursos Humanos, como também sob o ponto de vista dos profissionais que fazem jus a tal modalidade de contrapartida laboral. Os efeitos, diagnósticos e conclusões sobre a remuneração variável e seus reflexos sobre a organização e profissionais estabelecem um novo olhar sobre a estrutura empresarial, e conseqüentemente às suas práticas de atração, contratação, remuneração e retenção, que exigem da corporação um alinhamento entre a estratégia, formas de remuneração tradicionais e mecanismos de remuneração variável, evitando desta forma conflitos e desalinhamentos entre a organização, *stake holders* e seu planejamento estratégico.

Palavras-chave: remuneração, variável, recompensa, desempenho, motivação, engajamento, atração, retenção.

ABSTRACT

The analysis of individual and organizational effects of variable compensation and its impact on the corporations' strategic objectives, it is shown as the object of relevant corporate influence for companies of different sizes and segments. The here presented analyses discuss about the history and importance of the variable compensation, delimiting the points of convergence between the theoretical knowledge versus practical application by organizations together with its productive force. In support and to make tangible the present study were done out research of theoretical and empirical character, based on the literature and experimental research evidenced by several authors on the subject. Were done out in-depth studies on this form of reward, regarded today as complementary to the traditional compensation, from the perspective of corporate specialists, especially professionals in the Human Resources areas, as well as from professionals point of view who are entitled to this type of consideration labor. The effects, diagnosis and conclusions on the variable compensation and its effects on the organization and professionals establish a new look at the corporate structure, and consequently to their attraction practices, hiring, compensation and retention, requiring the corporation an alignment between strategy , traditional compensation forms and variable compensation mechanisms, thus avoiding conflicts and misalignments between the organization, stake holders and strategic planning.

Keywords: compensation, variable, reward, performance, motivation, engagement, attraction, retention.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	5
1.1 DELIMITAÇÃO DO PROBLEMA.....	5
1.2 OBJETIVO DA PESQUISA.....	5
1.3 OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	5
1.4 JUSTIFICATIVA.....	6
2 REVISÃO DE LITERATURA.....	8
3 METODOLOGIA.....	12
3.1 PARTICIPANTES.....	12
3.2 QUESTÕES ABORDADAS.....	13
3.3 ANÁLISE DE DADOS.....	14
4 RESULTADOS.....	14
4.1 TRANSCRIÇÃO DAS ENTREVISTAS REALIZADAS.....	14
4.2 ANÁLISE QUALITATIVA DOS DADOS DAS ENTREVISTAS.....	15
4.2.1 Comprometimento.....	17
4.2.2 Motivação.....	18
4.2.3 Desempenho.....	19
4.2.4 Atração de Talentos.....	19
4.2.5 Retenção de Talentos.....	20
4.2.6 Empregabilidade.....	21
4.2.7 Aceitação.....	22
4.2.8 Benefícios.....	22
4.2.9 Favorabilidade.....	23
4.2.10 Aplicabilidade.....	24
4.2.11 Influências Individuais e Organizacionais da Remuneração Variável Sob a Ótica dos Gestores de Recursos Humanos.....	25
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	27
REFERÊNCIAS.....	29
APÊNDICE 1 - QUESTIONÁRIO DE ENTREVISTA PARA ANÁLISE QUANTITATIVA E QUALITATIVA ACERCA DA INFLUÊNCIA DA REMUNERAÇÃO VARIÁVEL SOBRE FATORES INDIVIDUAIS E ORGANIZACIONAIS.....	32

1 INTRODUÇÃO

A evolução dos mercados globais, e portanto a alta disputa mercadológica, quer seja pela manutenção e sobrevivência; ou pelo crescimento e expansão das corporações, faz com que os resultados sejam frutos de organizações que têm capacidade de envolver e comprometer os colaboradores escolhendo as melhores práticas e estratégias de negócio (BONAVIA; MARIN-GARCIA, 2011).

1.1 DELIMITAÇÃO DO PROBLEMA

A crescente busca por estratégias e ações para maximização de produção, qualidade, volumes de negócios, *market share*, rentabilidade e demais fatores inerentes à eficácia, governança e sustentabilidade das organizações orientadas a resultados e sucesso passa pelo comportamento, habilidades e atitudes de seus profissionais, que por sua vez têm objetivos e ambições. Neste sentido, a ampliação da motivação de cada profissional a ser estimulada frequente e perenemente pelas empresas, passa pela política de remuneração variável instituída pelas corporações, cujo trabalho a seguir apresentado se propõe a analisar de forma aprofundada e minuciosa se a inclusão de forma de remuneração tida como variável, portanto incremental ao salário e benefícios tradicionais, influenciam e de que forma nos fatores individuais e organizacionais, razão da presente pergunta de pesquisa: **qual a influência da remuneração variável sobre fatores individuais e organizacionais?**

1.2 OBJETIVO DA PESQUISA

O objetivo fundamental que alicerça o presente estudo é: verificar a influência da remuneração variável sobre fatores individuais e organizacionais.

1.3 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

De forma aprofundada, espera-se como objetivos específicos e portanto conclusivos, o conjunto de fundamentos e embasamentos para os seguintes pontos:

- a. A remuneração variável influencia positivamente o comprometimento individual;
- b. A remuneração variável influencia positivamente a motivação individual;
- c. A remuneração variável influencia positivamente o desempenho individual;
- d. A remuneração variável influencia positivamente na capacidade organizacional de atração de talentos;
- e. A remuneração variável influencia positivamente na capacidade organizacional de retenção de talentos.

1.4 JUSTIFICATIVA

O investimento nos profissionais e estrutura organizacional na qual estão inseridos deve ser perene, e suas performances constantemente avaliadas e remodeladas, sempre que necessário. Devem, portanto, serem conhecidos e mensurados eficazmente os fatores que influenciam a motivação dos trabalhadores, não só para o atingimento e superação dos objetivos estratégicos da companhia, como também para atração e manutenção de profissionais e equipes de alta performance e desempenho, dentre os quais se destaca a remuneração variável.

É notória e sabida a importância da potencialidade humana para a conquista de resultados e objetivos corporativos, e não apenas do aspecto técnico, dos recursos financeiros e das informações (HORVÁTHOVÁ; MIKUŠOVÁ, 2011), razão da necessária atenção à formação de equipes de alta performance e eficácia para buscar o atingimento das metas organizacionais e estratégicas da corporação. No que tange ao ponto de partida deste vital ciclo, está a atração dos profissionais dotados de talento, conhecimentos, habilidades e atitude, sem deixar no entanto de considerar, que seu desenvolvimento e performance dependerá, invariavelmente, das contrapartidas oferecidas pela empresa para que aceitem a proposta de trabalho e metas de resultados a eles designadas. Dentre os diversos benefícios concedidos pelas companhias como recompensa aos resultados atingidos, têm-se como soberana e preponderante a remuneração.

O método tradicional de remuneração empregado pelas organizações ao longo dos anos perpassa por um plano bem definido de cargos e funções, em consonância com

o mercado, geografia e segmento de atuação. Tal modelo tido como remuneração funcional, desempenha um papel de ordem e justiça à força produtiva, uma vez que evidencia certa coerência frente ao nível e posição do profissional dentro da companhia como também quando comparado a corporações do mesmo mercado, segmento ou área de atuação. No panorama global, altamente competitivo e disputado, todos os profissionais esperam realizar seu trabalho investindo dedicação e esforço pessoal através de suas competências e habilidades, esperando em troca as contrapartidas e receba recompensa adequada pela empresa em que presta seus serviços (CHIAVENATO, 2010).

Com o advento da ampliação de concorrência, quer seja na micro ou na macro economia, as organizações passaram a ampliar os fatores de qualidade de vida no ambiente de trabalho, planos de cargos e benefícios, muitas vezes extensivos às famílias de seus profissionais, como também no preparo, capacitação e incentivo ao intelecto dos funcionários, dispendendo muitas vezes de grandes volumes de recursos financeiros. Tais ações, de forma coordenada e estratégica, possibilitaram a estas organizações a atração de profissionais com vivência e experiência; mas sobretudo de jovens talentos, a serem lapidados para obtenção de resultados de médio a longo prazo. O fato é que, de forma ampla, a grande maioria das companhias tornou tais medidas de atração e fidelização sólidas, mas ainda com acentuado risco de perdas dos profissionais, que nos últimos anos tornou-se por sua vez mais preparados e exigentes, ou como melhor definem Duarte e Papa (2011), as atuais conjunturas de mercado direcionam para a necessidade de funcionários com múltiplas capacitações.

Os riscos de perdas de bons profissionais pelas companhias passou a aumentar à medida que novos planos de remuneração deram voz à atração e contratação, necessário portanto que se criassem planos de retenção daqueles que geram resultados, como também dos potenciais talentos baseados não somente em cargos e salários, mas em formas de contrapartidas financeiras de curto prazo, daí a importância da remuneração variável como incremento de ordem financeira, mas também de cunho psicológico, ampliando o engajamento, motivação, comprometimento, determinação e estreitamento de vínculo entre empresa e empregado, fatores de suma importância para impactar positivamente e garantir bons resultados à organização (MURPHY, 1985;

KURDELBUSCH, 2002; DE GIETER ET AL., 2006; LUTHANS ET AL., 2008; RODRIGUES; SEABRA, 2011).

2 REVISÃO DE LITERATURA

Segundo Wood Junior e Picarelli Filho (2004) as formas básicas de remuneração podem ser classificadas em oito grandes grupos: remuneração funcional; salário indireto; remuneração por habilidades; remuneração por competências; previdência complementar; remuneração variável; participação acionária e alternativas criativas.

Em razão de diversos motivos e fatores globais, sobretudo pelo cenário econômico mundial, de acordo com Zimpeck (1990) torna-se necessário às organizações focadas em resultados, atuar no sentido de criar planos de remuneração atrativos, focados no indivíduo e não mais no cargo, sob risco de perder e deixar de conquistar potenciais talentos frente ao mercado concorrente. A limitação condicionada a políticas de cargos e salários deram lugar nas últimas décadas a estruturados planos de benefícios e remuneração adicional, pois, segundo Conyon (1997) e Chênevert e Tremblay (2002), as empresas necessitam criar sistemas de compensação e de reconhecimento de resultados ligados ao atingimento de objetivos definidos na estratégia empresarial.

A definição original de salário o descreve como sendo o preço do trabalho alugado e estipulado por um patrão, ou retribuição de serviço; já a remuneração, completa o autor, significa o ato ou efeito de remunerar; oferecer salário, prêmio, gratificação ou recompensa. De forma análoga, Minamide (2006) afirma que remuneração variável é o conjunto das diferentes formas de recompensa aos empregados, que complementa a remuneração fixa como contrapartida a fatores como atitudes, desempenho e outros que demonstrem valor percebido.

Os resultados pelo desempenho individual podem ser recompensados através de méritos e prêmios, enquanto os resultados de equipes podem ser valorizados através de remuneração por resultados. Além da remuneração variável, a participação acionária e participação nos lucros são outras formas de remunerações, todas vinculadas ao desempenho profissional, dentre as quais a participação nos lucros ou resultados é, de acordo com Corrêa (1999, p.33) “o modelo mais evoluído de relacionamento entre capital e trabalho”.

Atualmente, considerando os fatores internos e externos; globais, mercadológicos, políticos e sociais, as organizações focadas em resultado, eficácia e margens de rentabilidade apregoam práticas amplas de atração, fidelização e retenção dos profissionais e jovens talentos, mas têm, na remuneração variável um mecanismo altamente eficaz para calibrar não só a conquista e manutenção de profissionais por longos períodos, como estruturam a busca por seus objetivos e metas estratégicas atreladas à remuneração variável, que pode ser ajustada de acordo com qualquer cenário e variável porventura existente. Nesse contexto, apesar de representar oportunidade de motivação, Álvares (1999), Rodrigues e Seabra (2011) corroboram que o programa de remuneração variável precisa ser justo, além de ser reconhecido, entendido e aprovado pelos colaboradores para que surta os efeitos para todos.

No que tange à mensuração de resultados para efeito de remuneração variável, de acordo com Zimpeck (1990), a avaliação de desempenho assume papel importante na avaliação dos resultados exigidos para determinado cargo por um empregado, bem como alinhar o comportamento que lhe é exigido para gerar em contrapartida as oportunidades e compensações que a organização lhe beneficie.

Importante se faz alinhar que a remuneração variável é tida como um fator motivacional e de aumento da competitividade individual e coletiva, portanto altamente relevante para a corporação, necessitando desta forma que a avaliação de desempenho seja empregada rotineira e eficazmente, de forma que todos os profissionais sejam avaliados e, de forma transparente, conheçam seu momento frente aos objetivos, obtendo por consequência os benefícios da remuneração variável, ou, sob outro aspecto, busque melhoria em sua qualificação e auto motivação, para tornar por si só sua remuneração tão mais atrativa quanto faça jus. Nesse contexto, Bergamini (1999, p. 35) afirma que “a motivação é uma energia, uma tensão, uma força, uma pressão, mas não tem papel ativo no direcionamento do comportamento”, isto é, compreende uma disposição para a ação, porém não garante a caminho que o comportamento cursará, tornando necessária a ação de gestão por parte da empresa, direcionando para o resultado esperado.

Para que a remuneração variável seja assertiva e portanto contribua para a melhoria do desempenho e resultados de cada uma das áreas nevrálgicas das organizações, é necessário que se institua um programa de mensuração de resultados

baseados em metas quantitativas e qualitativas, por sua vez divididas entre individuais e coletivas, por grupos ou áreas da corporação. Tais objetivos e metas são advindos do planejamento estratégico da organização, que portanto obterá maior engajamento da sua força produtiva na comunicação e execução das atividades que levarão aos resultados e atingimento dos objetivos micro e macro organizacionais. Corrêa (1999) enfatiza que as características operacionais da empresa precisam ser detalhadas, bem como deve-se identificar e tornar claros o estilo de trabalho, localização, políticas de gestão, remuneração, posicionamento de mercado, clima, missão, cultura, estilo de trabalho, competências, tipos de problemas estruturais e de gestão, fatores vitais ao sucesso da implementação da remuneração variável.

É conclusivo portanto que a remuneração variável afeta positivamente o desempenho dos profissionais, criando sentimento de direção sobre metas e objetivos, com avaliações e orientações para recompensar boas práticas e sobretudo para criar um constante plano de melhorias e novas oportunidades, ampliando por consequência o vínculo entre empresa e empregado. Vital à área de Recursos Humanos e primordial para as áreas ligadas a resultados de negócios e produtivos, a remuneração variável tem importante papel na avaliação e ampliação do desempenho dos profissionais de qualquer organização orientada a objetivos, metas e prazos estratégicos, desde o alto nível hierárquico, disseminado para todos os níveis organizacionais, como definem Boudreau, Boswell e Judge (2001), que grande parte da remuneração de um executivo está baseada no salário, mas não sem considerar bônus, *stock options* e todas as formas de compensação financeira.

A avaliação histórica da relação empresa *versus* empregado demonstra, de um lado a organização em busca constante de ampliação de produção, negociação, volume e resultados, com metas desafiadoras, ciclo a ciclo; e de outro lado os empregados, executando suas funções e obrigações buscando atingir os objetivos que lhes foram delegados, sob pena de perderem seu emprego. Com o passar dos tempos, em razão dos vários fatores mercadológicos, como também o melhor preparo técnico e intelectual dos profissionais, trouxe maior oferta de emprego, diminuindo a insegurança e tornado insuficientes a recompensa pelo salário e benefícios tradicionais oferecidos pelas empresas. A partir do amadurecimento dos profissionais em seu auto desenvolvimento e exigência de melhores contrapartidas aos resultados gerados, trouxe

a necessidade das organizações em especializarem seus planos de remuneração, sobretudo focada em recompensas por meritocracia, que são fontes seguras e capazes de proporcionar crescimento e vantagem competitiva (COX, 2005; ANTONCIC; ANTONCIC, 2011).

Importante delimitar, no que diz respeito ao engajamento, motivação e vínculo advindos da remuneração variável, que as metas devem ser, como de fato impõe sua definição, audaciosas, ambiciosas, arrojadas e desafiadoras, sem no entanto deixarem de ser factíveis na visão dos profissionais que as executarão, sob o risco de gerar descrença, por objetivos de difícil alcance e atingimento. A experiência observada nas empresas com práticas e políticas de remuneração variável demonstra que os empregados têm ambição e motivação adicionais geradas pelo estímulo do desafio, desde que este possa ser planejado e entendido como atingível pelos profissionais, ainda que seja de forma parcial, obtendo por consequência uma parcela da remuneração variável (ROSA, 2000).

Ainda no que diz respeito à credibilidade e engajamento sobre a busca pelo atingimento de metas para obtenção da remuneração variável como contrapartida, está o prazo estipulado para o desenvolvimento dos trabalhos e seu pagamento, ou seja, há que se estipular de forma muito clara não somente quais são as metas desafiadoras, mas também o prazo que os empregados têm para cumpri-la, como também o cronograma de mensuração e apresentação de resultados, tendo por fim a data de pagamento para aqueles que atingiram ou superaram suas metas. Não é incomum verificar-se que empresas estipulam prazos muito distantes entre o trabalho realizado no dia a dia e a mensuração dos resultados, gerando por consequência uma grande dilatação para divulgação e pagamento da variável, cuja consequência é a descrença, falta de interesse e muitas vezes o esquecimento de que há pagamento variável. Daí a importância fundamental de se criar, sempre que possível, metas justas com prazos coerentes entre o início e fim do ciclo, reconhecidas, entendidas e aprovadas junto aos colaboradores, e sobretudo, comunicar e reforçar constantemente quais são os desafios e as recompensas por seu atingimento (RODRIGUES; SEABRA, 2011)

Como consequência da correta estratégia e gestão do plano de cargos e salários, em paralelo ao advento da remuneração variável, com regras claras e bem definidas, além de comunicação e reforço constantes e perenes, têm as organizações uma ampliação no sentimento de unidade, ou seja, o aumento do sentimento de participação

dos funcionários, trazendo consigo não só maior motivação e engajamento como também um maior vínculo, mas também diminuindo o número de desligamentos, quer sejam voluntários ou involuntários; desenvolvendo talentos a médio e longo prazo; como também melhorando a visibilidade da companhia, é portanto a remuneração variável uma maneira de reconhecer os empregados e fazer com que se sintam parte fundamental da empresa (CORRÊA, 1999).

3 METODOLOGIA

Para o desenvolvimento do presente trabalho fora utilizado o método de processamento de dados quantitativos, obtidos através de entrevista estruturada, e posterior análise qualitativa e detalhamento das informações colhidas.

Para o desenvolvimento do presente trabalho, cujo propósito fundamental é obter respostas conclusivas para a pergunta de pesquisa – qual a influência da remuneração variável sobre fatores individuais e organizacionais – fora utilizado o método de investigação de natureza qualitativa, de cunho exploratório, tendo em vista haver pouco conhecimento acumulado e pacificado sobre o tema. A obtenção das respostas e dados se deu através de entrevistas estruturadas, com a posterior análise e detalhamento das informações colhidas. Ao discorrer sobre a importância da pesquisa qualitativa, Godoy (1995) afirma que tal modalidade se baseia na palavra para ter compreensão ampla do fenômeno que está sendo estudado e preocupa-se com o processo e não apenas com o resultado.

3.1 PARTICIPANTES

Para tornar o aprofundamento da pesquisa tão conclusiva quanto possível e explorar possíveis similaridades ou diferenças, foram entrevistados cinco gestores de Recursos Humanos em nível gerencial de comprovada experiência e especialização, atuantes em empresas tidas como referências de segmentos distintos: telecomunicações; construção civil; saúde; finanças e tributos; e tecnologia da informação.

O perfil dos entrevistados é heterogêneo, tendo participado três mulheres e dois homens, de faixa etária entre trinta e quatro e quarenta e seis anos, todos casados, dos quais três (duas mulheres e um homem) trabalham na mesma companhia há mais de oito anos; e os dois restantes (uma mulher e um homem) atuam há mais de 4 anos em suas organizações. Todos os participantes são pós-graduados com especialização em suas áreas de atuação.

Para detalhar o objeto e objetivos do estudo, e desta forma obter o aceite e adesão à pesquisa, foram agendadas reuniões presenciais no ambiente de trabalho de cada um dos gestores participantes, ocasião na qual fora formalizado o caráter voluntário de participação na pesquisa, bem como o anonimato e sigilo absoluto das informações pessoais e corporativas, obtendo por consequência as respostas aos questionamentos, cujo tempo total em cada uma das sessões durou entre cinquenta e três minutos na reunião mais rápida, e uma hora e trinta e oito minutos na reunião mais longa, realizados no período entre os dias quatro e quinze de julho do ano de dois mil e dezesseis.

3.2 QUESTÕES ABORDADAS

Foram realizadas entrevistas estruturadas, com o conjunto de dez questões abertas e fechadas, oferecendo liberalidade para comentários, sempre que houvesse interesse pelo entrevistado em complementar a resposta. O objetivo maior foi absorver de forma ampla as percepções, ponderações e conclusões dos participantes acerca do assunto, transparecendo total liberdade para os entrevistados desenvolverem suas respostas com base na experiência e vivência prática, e não somente nos preceitos literários e teóricos.

As perguntas e questionamentos realizados foram os seguintes:

1. A remuneração variável influencia positivamente ou negativamente, ou não influencia o comprometimento individual?
2. A remuneração variável influencia positivamente ou negativamente, ou não influencia a motivação individual?
3. A remuneração variável influencia positivamente ou negativamente, ou não influencia o desempenho individual?

4. A remuneração variável influencia positivamente ou negativamente, ou não influencia na capacidade organizacional de atração de talentos?
5. A remuneração variável influencia positivamente ou negativamente, ou não influencia na capacidade organizacional de retenção de talentos?
6. Quais áreas ou unidades das empresas devem empregar e utilizar a remuneração variável: nenhuma área; apenas aquelas ligadas a volume tangível de resultados, como fábrica, operações e vendas; ou todas, incluindo as demais áreas, cujos resultados podem ser tangíveis e também intangíveis, portanto de difícil mensuração?
7. Sua empresa emprega e utiliza a remuneração variável? Se sim, em quais áreas? Se não, deve-se a qual motivo?
8. Se sua empresa emprega e utiliza a remuneração variável, tem trazido benefícios?
9. A área de Recursos Humanos da empresa, sob sua gestão, é remunerada de forma variável de acordo com resultados *versus* planos de metas e objetivos?
10. Sua opinião é favorável à implementação da remuneração variável?
11. Qual é a influência que a remuneração variável exerce sobre os profissionais da sua empresa?
12. Quanto à busca pelo atingimento de metas e objetivos da sua empresa, de que forma a remuneração variável influencia individualmente os profissionais?
13. Qual é a influência da remuneração variável para os resultados da sua empresa?

3.3 ANÁLISE DE DADOS

Para permitir a análise completa sobre o conjunto de perguntas, foram compiladas as respostas de todos os participantes para cada um dos questionamentos, tabulando de forma quantitativa e qualitativa as informações obtidas, evidenciando os resultados e desta forma permitindo leitura detalhada com diagnósticos conclusivos.

4 RESULTADOS

4.1 TRANSCRIÇÃO DAS ENTREVISTAS REALIZADAS

Tendo em vista o caráter sigiloso assumido no presente trabalho de estudo quanto aos entrevistados e suas organizações os participantes são descritos apenas

como entrevistados, participantes ou pesquisados, cujo questionário e quadro infra apresentados os denotam apenas como “Entrevistado 1”; “Entrevistado 2”; e assim sucessivamente, de acordo com a ordem cronológica da realização das entrevistas, perfazendo todos os participantes das entrevistas, como também descritas e demonstradas no Apêndice 1.

4.2 ANÁLISE QUALITATIVA DOS DADOS DAS ENTREVISTAS

Partindo-se do pressuposto que a remuneração variável, quanto ao seu planejamento, implementação e controle, é elemento de alta complexidade e difícil quantificação, a análise qualitativa mostrou-se mais adequada, uma vez que tem por consequência a compreensão de intenções e significados dos participantes com relação aos fatos e fenômenos, em detrimento de medições quantitativas (CRESWELL, 2010). As situações que orientam para uma abordagem qualitativa, segundo Martins e Theóphilo (2009), são as seguintes:

- a) dispõe-se de pouca informação a respeito do assunto a ser pesquisado, sendo necessário explorar o conhecimento que as pessoas têm com base em suas experiências;
- b) o fenômeno específico a ser estudado só pode ser captado através da observação e/ou interação;
- c) se deseja compreender aspectos psicológicos.

Tendo em vista a escassez de pesquisas sobre os efeitos individuais e organizacionais da remuneração variável, quer seja no contexto brasileiro ou global, ou estudos que aprofundem o tema, torna o diagnóstico e conclusão complexos e subjetivos, razão pela qual a aplicação da estratégia interpretativa mostra-se mais adequada e aderente ao cenário.

O método adotado foi Estudo Qualitativo Básico, tendo os dados sido coletados a partir da realização de entrevistas estruturadas. Ao comentar sobre a opção pela realização de estudos qualitativos básicos, Godoy (2005) pondera que tal escolha é natural quando se tem por objetivo examinar se determinado tema é promissor. Os estudos qualitativos básicos, devem ser aplicados, segundo Merriam (1998, 2002) apud Godoy (2005, p. 81-82), “quando o pesquisador está interessado em compreender quais os significados que os participantes atribuem ao fenômeno ou situação que está sendo estudada”. Concluem ainda os autores que “busca-se

compreender os significados que as pessoas constroem sobre seu mundo e as experiências nele vividas, tendo o pesquisador como principal instrumento de coleta e análise de dados”. Conclui-se, portanto, que o estudo qualitativo básico é o mais assertivo quando se tem o objetivo de descobrir determinado fenômeno e a percepção das pessoas envolvidas através de suas experiências, fator que está em linha com o presente estudo.

Líderes gestores da área de Recursos Humanos formam o público-alvo do presente estudo. Os seguintes critérios, sugeridos por Triviños (1995), foram considerados para a escolha dos participantes: a) a identificação de pessoas cujos depoimentos sejam considerados importantes para a compreensão e discussão do fenômeno pesquisado; b) a facilidade de contato com essas pessoas; c) a disponibilidade para as entrevistas. Além desses fatores, buscou-se, como premissas importantes que os profissionais participantes fossem atuantes em empresas de diferentes segmentos, bem como a diversidade de gênero e idade, formando um quadro heterogêneo, mas como contraponto similaridades importantes, dentre as quais se destacam a larga experiência em gestão e liderança, com elevado tempo de trabalho na mesma empresa, desempenhando atividades similares ligadas a planejamento e execução na mesma área de atuação, ou seja, Recursos Humanos.

Para a definição dos pré-candidatos foi realizado um mapeamento de empresas tidas como modelo e referência de gestão orientada a resultados, buscando-se a seguir, identificar quem eram os líderes de Recursos Humanos destas organizações. Esse mapeamento foi realizado sobre um universo três vezes maior do que o número de entrevistas que pretendia-se realizar, ou seja, quinze empresas, elencadas por ordem de importância a partir dos resultados financeiros divulgados publicamente ao mercado. À partir da identificação das empresas e gestores tidos como ideais para a pesquisa, foram realizados contatos telefônicos apresentando os objetivos da pesquisa e convite para a participação através de reunião presencial a oito potenciais candidatos, até o atingimento do universo de cinco participantes, uma vez que três dentre os oito convidados indicaram a falta de tempo como motivo para declinar.

A partir da escolha dos pré-candidatos e aceite do universo esperado, ou seja, cinco entrevistados, foram realizados os agendamentos para as reuniões de acordo com a disponibilidade mútua, nas quais seriam realizadas as entrevistas e portanto coleta de dados. Tendo em vista tratar-se de tema estratégico para as organizações bem como

para as áreas participantes da estratégia corporativa, fora sugerido a todos os participantes um termo de confidencialidade escrito de próprio punho, obtendo como resposta, de forma unânime, que bastava um acordo verbal, no qual tornava os nomes dos entrevistados e suas empresas omitidos no presente estudo, com o compromisso de discorrer-se apenas sobre os fatos e dados. Por estes motivos os participantes são descritos apenas como entrevistados, participantes ou pesquisados, cujo questionário e quadro infra apresentados os denotam apenas como “Entrevistado 1 (E1)”; “Entrevistado 2 (E2)”; e assim sucessivamente, de acordo com a ordem cronológica da realização das entrevistas, cujo quadro abaixo apresenta a consolidação das informações referentes aos participantes selecionados para a pesquisa.

QUADRO 1 – CONSOLIDAÇÃO DAS INFORMAÇÕES REFERENTES AOS ENTREVISTADOS

ENTREVISTADO	DADOS DEMOGRÁFICOS		POSICIONAMENTO ESTRATÉGICO ACERCA DO TEMA	DATA DA ENTREVISTA
Entrevistado 1 (E1)	Gênero: Feminino Idade: 30 Anos Formação: Graduação em Administração; MBA em Gestão Estratégica de Pessoas Tempo de Atuação na Área: 10 Anos Tempo Atual de Empresa: 7 Anos		Totalmente favorável às políticas de remuneração variável, em todas as áreas das organizações; sua empresa a pratica em todas as áreas.	04/07/2016
Entrevistado 2 (E2)	Gênero: Masculino Idade: 39 Anos Formação: Graduação em Psicologia; Especialização em Gestão de Pessoas Tempo de Atuação na Área: 13 Anos Tempo Atual de Empresa: 9 Anos		Totalmente favorável às políticas de remuneração variável, em todas as áreas das organizações; sua empresa a pratica apenas nas áreas de negócios.	06/07/2016
Entrevistado 3 (E3)	Gênero: Feminino Idade: 34 Anos Formação: Graduação em Psicologia; Especialização em Psicologia Organizacional Tempo de Atuação na Área: 15 Anos Tempo Atual de Empresa: 15 Anos		Parcialmente favorável às políticas de remuneração variável, para algumas áreas ligadas a vendas; sua empresa a pratica apenas para as equipes de vendas.	11/07/2016
Entrevistado 4 (E4)	Gênero: Masculino Idade: 46 Anos Formação: Graduação em Direito; Especialização em Recursos Humanos Tempo de Atuação na Área: 12 Anos Tempo Atual de Empresa: 6 Anos		Totalmente contrário às políticas de remuneração variável, pois sua opinião é de que torna os funcionários dependentes de estímulos e que na falta destes podem se tornar desmotivados e ineficazes. Sua empresa não pratica a remuneração variável.	13/07/2016
Entrevistado 5 (E5)	Gênero: Feminino Idade: 42 Anos Formação: Graduação em Sociologia; Especialização em Psicologia Organizacional e do Trabalho Tempo de Atuação na Área: 19 Anos Tempo Atual de Empresa: 8 Anos		Parcialmente favorável às políticas de remuneração variável, para algumas áreas ligadas a vendas, produção e operação; sua empresa a pratica apenas para as equipes de vendas.	15/07/2016

FONTE: O autor (2016).

A análise qualitativa de forma abrangente, demonstra a convergência da considerável maioria dos pesquisados, e em alguns quesitos a unanimidade, em assumir a importância da remuneração variável e portanto sua extrema relevância a fatores individuais e organizacionais de forma parcial ou total como forma de elevação do engajamento e performance individual e organizacional.

4.2.1 Comprometimento

Importante fator que permeia a relação de trabalho entre empresa contratante e empregado é o comprometimento do profissional, não só para a execução de suas atividades em busca de resultados ligados a objetivos e metas, mas também à forma

como interage e desempenha suas relações de trabalho. Muitos autores detalham que o comprometimento pode ser estimulado através de fontes e ferramentas externas (MARQUART, 2009); enquanto outros delimitam que o comprometimento é fator intrínseco da pessoa humana, que o apresentará indistintamente, de forma indiferente a mecanismos, estímulos e relações que o estimule positiva ou negativamente, fazendo-se importante o papel do líder, para proporcionar condições para que o profissional se torne cada vez mais autodirigido e auto motivado (DUARTE; PAPA, 2011).

A pesquisa ora apresentada esclarece que os gestores relatam que a remuneração variável gera estímulo adicional e portanto influencia positivamente no comprometimento do trabalhador. Como apregoa a Entrevistado 3, o indivíduo aumenta o comprometimento à medida que enxerga uma remuneração adicional se atingir suas metas. Há no entanto que se atentar para a importância do correto planejamento e execução no que tange à política de remuneração variável pela empresa, pois, conforme evidencia a Entrevistado 1, *“os funcionários podem ficar dependentes de variável e em momentos de resultados aquém do esperado podem se sentir frustrados e desmotivados por não receber a variável e deixarem de ser comprometidos por alguns períodos”*.

4.2.2 Motivação

Importante análise se faz sobre o fator motivação individual como contrapartida à perspectiva de atingimento da remuneração variável. De forma similar às análises sobre o fator comprometimento, os autores se dividem ao afirmar que a motivação é influenciada positiva ou negativamente por eventos e mecanismos externos, enquanto outros apregoam que trata-se de sentimento e fator psicológico intrínseco e inato do ser humano, independentemente de atores que o provoquem. Dessa forma, é possível afirmar que, por mais ânimo e força de vontade que desempenhe determinado profissional, seus objetivos não serão alcançados se não possuir a competência apropriada para o exercício de sua profissão, e, do mesmo modo, sem motivação, de nada valerá o conjunto de habilidades e competências profissionais adquiridas ao longo de sua carreira (GREGOLIN; PATZLAFF; PATZLAF, 2011).

A pesquisa demonstrada fornece a percepção da realidade vivenciada pelas empresas através de seus líderes organizacionais que tratam do tema, e demonstra de forma clara e evidente que todos os gestores de Recursos Humanos, portanto de forma unânime, afirmam a remuneração variável influenciar positivamente na motivação individual dos profissionais, quer seja “*no curto prazo somente*”, como denota o Entrevistado 4; ou sempre que houver algum prêmio por recompensa, como descreve o Entrevistado 3.

4.2.3 Desempenho

No que tange ao desempenho individual dos trabalhadores, o presente trabalho de pesquisa demonstra que a grande maioria dos entrevistados afirmam de forma categórica que a remuneração variável influencia positivamente sobre as atividades e conseqüentemente nos resultados, conforme evidencia o Entrevistado 1, que “*o funcionário trabalhará mais determinado para ter melhor desempenho*”. Não obstante, conforme os autores e a pesquisa em análise afirmam, o aumento de desempenho deve ser obtido com qualidade, ou seja, não somente tendo a eficiência, mas sobretudo a eficácia como estratégia de gestão.

Os colaboradores, quando vinculados a um programa de remuneração variável, concentram-se na melhoria da execução de suas tarefas com o melhor de suas habilidades, a fim de alcançar uma maior remuneração total (CORRÊA, 1999; DOBSON; LEPNURM, 2000; KÜSTER; CANALES, 2008; POULIAKAS, 2010).

4.2.4 Atração de Talentos

Importante quesito das organizações empresariais diz respeito à atração de talentos, cujos atributos da empresa são preponderantes para que profissionais renomados ou jovens promissores tenham interesse e desejo em fazer parte da empresa. A atração de profissionais tido como potenciais talentos pelas empresas perpassa pela visibilidade que possui no mercado; tempo de fundação; qualidade de vida no ambiente e atividades de trabalho; índices de *turn over*; planos de cargos,

salários e benefícios; dentre outros, visíveis a todos na sociedade e muitas vezes extensivos à famílias dos funcionários.

Dentre os vários mecanismos e ferramentas para atração de talentos na sociedade corporativa moderna figura o elemento remuneração variável, que pode exercer papel preponderante não só ao despertar interesse de profissionais, como influenciar no momento do recrutamento e seleção, como também na proposta de contratação. Chiavenato (2010) ao discorrer sobre a atração de talentos para as organizações, apregoa sobre fatores além da composição de salários:

[...] depende de fatores internos e externos à organização. Os fatores internos estão relacionados à tipologia dos cargos, política de RH, política salarial, desempenho e capacidade financeira e competitividade da organização. Já os fatores externos tratam-se da situação do mercado de trabalho, conjuntura econômica (inflação, recessão, custo de vida etc.), sindicatos e negociações coletivas, legislação trabalhista, situação do mercado de clientes e concorrência no mercado (CHIAVENATO, 2010, p. 283).

Os trabalhos de pesquisa relativos à relevância da remuneração variável sobre a atração de profissionais para as empresas, demonstram que os líderes organizacionais da área de Recursos Humanos das empresas pesquisadas acreditam, de forma unânime, na influência desta modalidade de recompensa pelos trabalhos prestados na capacidade organizacional de atração de talentos, ou, como afirma o Entrevistado 1, *“À medida que os profissionais participam de um bem formulado programa de remuneração variável e atingem os resultados conquistando a recompensa, torna isso público em sua rede familiar e de amigos, gerando interesse e desejo em outros profissionais de trabalhar na empresa.”*, evidenciando a contribuição deste mecanismo para as corporações criarem e ampliarem quadros funcionais de grande valor no que diz respeito ao capital humano.

4.2.5 Retenção de Talentos

De forma análoga à atração de talentos para as organizações está a retenção de profissionais de relevantes resultados e destaque, que sabidamente é tão ou mais importante do que conquistar novos trabalhadores, uma vez que já trata-se de um indivíduo que atua pela companhia, tem os preceitos fundamentais da organização e corresponde com resultados. A perda de tais profissionais pode trazer prejuízos

financeiros e sobretudo intelectuais à companhia, razão pela qual todos os tipos de estratégias, ferramentas e mecanismos são importantes para o efetivo trabalho de reversão do pedido de desligamento, tendo a remuneração variável papel importante para os profissionais da área de Recursos Humanos responsáveis pela retenção de talentos.

Para Peloso e Yonemoto (2010), a remuneração salarial é um instrumento significativo para a atração e para a retenção dos colaboradores, no entanto a permanência e portanto retenção dos profissionais na organização não se restringe apenas à compensação financeira, mas também na integração de bens intangíveis, condições de trabalho, perspectiva profissional, relacionamento interpessoal, entre outros fatores. Observa-se que a questão da remuneração, subordinada à retenção de talentos, já causa desconforto e movimentação nas organizações, gerando uma necessidade de organizar estruturas de gestão diferenciadas, baseadas nas metas e resultados a serem alcançados pelas pessoas, com ênfase no desempenho futuro e em valores variáveis e flexíveis (CHIAVENATO, 2010).

Os gestores participantes do presente trabalho de pesquisa veem na remuneração variável uma importante ferramenta de reversão do desligamento e portanto retenção dos bons profissionais, quer seja no momento em que o profissional compara uma proposta externa com seu plano de salário e remuneração variável, como denota o Entrevistado 5; ou mesmo quando não tem tal benefício e a área de Recursos Humanos, em consonância com sua área de atuação, oferta esta modalidade variável de remuneração como proposta para rever sua decisão, sendo portanto utilizada como política de reversão de desligamento, estratégia utilizada pelo Entrevistado 2, na companhia em que atua.

4.2.6 Empregabilidade

A presente pesquisa foi aprofundada no sentido de se delimitar seu emprego e utilização em áreas específicas, ligadas a resultados tangíveis, como volume de produção; vendas; dentre outras; frente à aplicabilidade para todas as unidades, departamentos e áreas das organizações. A aplicabilidade da remuneração variável, sua mensuração e controle é tão mais eficaz quanto melhor divididas as áreas da companhia,

delimitando assim, de forma específica e detalhada os desempenhos e resultados por unidades, estruturas, áreas e indivíduos (VASCONCELOS; MONTE, 2013).

A percepção obtida a partir do conjunto de informações fornecidas pelos líderes entrevistados permite intuir que há necessidade de se analisar a aplicabilidade e empregabilidade para cada tipo de organização de forma distinta, uma vez que pode ser aplicável apenas para áreas ligadas a negócios, operações e linhas de produção, dentre os quais o Entrevistado 3 justificou que expandindo para outras áreas poderia onerar a empresa; ou para outras corporações, cujos líderes afirmam ser aplicável a todas as áreas da empresa, sobretudo para homogeneizar a organização, como apregoa o Entrevistado 2.

4.2.7 Aceitação

Ainda com relação à aplicabilidade da remuneração variável por parte das organizações, a análise sobre os relatos dos líderes entrevistados permite afirmar que de fato trata-se de mecanismo importante e aplicável na atualidade da maior parte das corporações, quer seja de forma parcial para determinadas áreas ou de forma mais abrangente, implementando a remuneração variável para todas as áreas da empresa.

A aceitação e aplicação em larga escala da remuneração variável se dá pelas organizações por estipular de forma clara e transparente a política de remuneração frente aos resultados que a companhia espera atingir, pois, conforme explicam Marx e Soares (2008); e Chiavenato (2010) é o conjunto de variadas formas de retribuição que se complementam e procuram alinhar o desempenho dos indivíduos às estratégias empresariais.

4.2.8 Benefícios

Questionados sobre os benefícios advindos da estratégia e política de remuneração variável os líderes organizacionais entrevistados, que apregoam tal modalidade de contrapartida aos funcionários, especificam importantes adventos trazidos por sua implementação, como a possibilidade de se planejar crescimento de resultados, com elevação de metas e também de benefícios como contrapartida, ou

seja, a empresa pode projetar crescimento de vendas, produção e entrega mês a mês, pois os funcionários percebem a importância de se ampliar resultados, ampliando por consequência seus ganhos diretos e indiretos.

Chiavenato (2010), ao discorrer sobre os benefícios e vantagens da implantação do sistema de remuneração variável, elenca algumas constatações: ajusta a remuneração às diferenças individuais das pessoas e ao alcance de metas e resultados; funciona como fator motivacional; premia o bom desempenho; focaliza o alcance de resultados e dos objetivos; permite uma auto avaliação; estabelece uma remuneração adicional e contingencial; e não produz impactos sobre os custos fixos da organização.

Discorrendo sobre os benefícios trazidos para as empresas que praticam a remuneração variável, destaca-se, como afirma o Entrevistado 3, que *“os profissionais trabalham com muita determinação, foco e engajamento para atingir suas conquistas pessoais para terem as contrapartidas da companhia”*.

Ainda no que tange aos benefícios gerados pela remuneração variável para as organizações, os líderes participantes demonstram sua preocupação com a aferição dos resultados, bem como sua demonstração pública e transparente através de relatórios evidenciados a todos os funcionários, permitindo desta forma, que os profissionais assumam seus compromissos de entregas para obterem suas contrapartidas, como afirma o Entrevistado 2: *“Todos os meses os resultados são aferidos, demonstrados e comissionados aos profissionais, que entendem com naturalidade o aumento dos desafios de tempos em tempos.”*; e complementa o Entrevistado 1: *“Há relatórios históricos que demonstram que as metas são puxadas para cima constantemente tendo a remuneração variável como recompensa. A remuneração variável contribui para o crescimento do volume de produção e negócios”*.

4.2.9 Favorabilidade

Para estreitar o interesse dos líderes empresariais à frente das áreas de Recursos Humanos acerca da aplicabilidade da remuneração variável, em confronto com sua utilização de fato nas empresas em que atuam, foram questionados se sua opinião individual é favorável à implementação da remuneração variável, tendo sido

evidenciado que a grande maioria dos gestores são favoráveis, quer seja para algumas áreas da empresa ou de forma total e irrestrita, para toda a organização.

De forma acelerada nos últimos anos as organizações e suas lideranças passaram a aceitar e assumir o pressuposto que os colaboradores irão se comprometer com a geração de valor para a empresa e seus acionistas, desde que este valor seja compartilhado junto aos funcionários, sendo a remuneração variável considerada a mais forte razão e elo de ligação entre a lógica da geração de valor aos acionistas e a gestão de pessoas (SOARES, 2006).

4.2.10 Aplicabilidade

Como complemento ao questionamento anterior lhes foi questionado se especificamente sua área na organização, portanto sob sua gestão, é remunerada de forma variável de acordo com resultados *versus* planos de metas e objetivos. Para tal questionamento restou-se comprovado que as políticas de remuneração variável são aplicadas na maioria das empresas para áreas específicas da organização, ligadas a resultados de produção, vendas e operações.

O contexto fundamental gerado pelas estruturas de Recursos Humanos, quer seja na aplicação das políticas de remuneração variável na própria área ou, de forma abrangente para o restante da companhia, é que tal estratégia deve fazer parte de uma mudança organizacional, cujo sucesso dependem dos conceitos, metodologias e processos já estruturados pela organização (WOOD JÚNIOR; PICARELLI FILHO, 2004).

O presente trabalho de pesquisa junto aos líderes gestores das áreas de Recursos Humanos de importantes organizações dos diversos segmentos demonstram de forma conclusiva, o interesse e preocupação em se instituir estratégias e políticas de remuneração variável, não só para áreas ligadas a resultados tangíveis, como também extensivas a outras áreas da companhia, seguindo premissas distintas, como forma de se obter os diversos benefícios advindos desta modalidade complementar de remuneração.

4.2.11 Influências Individuais e Organizacionais da Remuneração Variável Sob a Ótica dos Gestores de Recursos Humanos

De forma a alicerçar, complementar e enriquecer as análises, os entrevistados, gestores líderes de Recursos Humanos das importantes organizações participantes, responderam de forma livre a questões relacionadas à influência da remuneração variável sobre: os profissionais; metas e objetivos da empresa; atingimento de resultados pela organização, cujas percepções e conclusões são convergentes, no que tange à ampliação de comprometimento e motivação dos profissionais, bem como seu engajamento com a empresa, metas e objetivos.

Para corroborar a comprovada influência da remuneração variável sobre o comportamento dos profissionais, a Entrevistado 2 descreve que *“A motivação dos colaboradores é um fator que caminha junto com a produtividade, já que trabalhadores motivados e satisfeitos estarão mais predispostos para o trabalho, assim a RV é uma maneira de recompensá-los por fazer além do básico, ser destaque, influenciando eles a irem além, tentar de outras formas resultados melhores ainda melhor, a RV é a cereja do bolo”*. Para ratificar, no mesmo sentido, a Entrevistado 3 apregoa sobre a comprovação técnica da influência da remuneração variável sobre os colaboradores: *“As pesquisas de clima junto aos funcionários demonstram que eles veem na remuneração variável uma forma de ampliar seus ganhos, por isso trabalham com mais interesse e vontade sempre que há melhorias ou relançamento das remunerações variáveis”*.

A busca pelo atingimento e superação das metas e objetivos estratégicos pelas organizações é primordial para sustentar seu crescimento ou mesmo para manter sua vitalidade corporativa. Ao discorrer sobre a participação dos funcionários na busca por tais metas e objetivos, os líderes gestores de Recursos Humanos entrevistados são categóricos em afirmar que os resultados das organizações em que atuam dependem sobremaneira da manutenção e fortalecimento das políticas de remuneração variável. Neste sentido, a Entrevistado 1 afirma que a remuneração variável influencia nos resultados da sua empresa à medida que atua no *“incentivo ao atingimento e superação dos KPIs, aumentando a receita da empresa”*; de forma análoga sobre os resultados advindos desta prática para os profissionais e sua influência nos resultados das organizações, a Entrevistado 3 assegura que *“a remuneração variável é vital para as*

áreas que aplicam. Servem como incentivo adicional e portanto a empresa depende disso para atingir seus resultados”.

Por fim, ao ponderar sobre os resultados individuais que os colaboradores exercem sobre o coletivo e em consequência para a organização na busca e superação das metas e objetivos a Entrevistado 3 descreve, com propriedade que *“Diferentemente das metas e objetivos coletivos, a remuneração variável individual exerce papel fundamental no atingimento individual, que contribui para o coletivo. Quando a meta é individual e portanto a RV individual, o gestor de uma área ou grupo tem menor trabalho para corrigir os pontos fora da curva, pois se as metas fossem coletivas, um ou dois integrantes poderiam prejudicar o resultado de todos, caindo os resultados de todo o coletivo. A partir de corrigidos os pontos fora da curva, todo o grupo atinge os resultados e a empresa também”.*

Assim como Weil (1992), que descreve os programas de remuneração variável como incentivo ao melhor desempenho e tornam os funcionários co-proprietários, ou seja, estes procuram ao máximo o lucro da empresa evitando qualquer ato ou ação que prejudique os resultados, Buchko (1993) definiu que tais formas de remuneração influenciam as atitudes dos empregados, gerando maior satisfação no trabalho; no comprometimento organizacional e a baixa intenção de deixar a empresa, em linha com as percepções ora percorridas pelos líderes gestores participantes deste trabalho de estudo.

Correlacionando os fatos, dados e iterações supra descritos sobre os efeitos individuais e organizacionais da remuneração variável na triangulação entre a luz da literatura; a percepção dos profissionais envolvidos; e a prática organizacional evidenciada, é conclusivo portanto que a remuneração variável sob qualquer título de incremento ao pagamento do funcionário sob a característica de recompensa, retribuição ou contrapartida pelo atingimento e superação de metas e objetivos, é altamente benéfica e portanto exerce marcante influência individual e por consequência coletiva e organizacional, contribuindo desta forma para manutenção e crescimento das corporações, vital portanto para o planejamento estratégico e sua execução com eficácia e sucesso.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A conjuntura do cenário corporativo global, sobretudo em razão das alternâncias sociais, econômicas e financeiras das últimas décadas nos mercados externo e interno, requer gestão organizacional alicerçada em estratégias bem elaboradas, não só sobre o modelo de negócios, investimentos e planos táticos e estratégicos, como também sobre o capital intelectual humano, que hoje representa o mais importante ativo das organizações. Neste sentido, muito além de definições sobre produtos, serviços, mercados ou canais de distribuição, está o cuidado que as companhias devem ter sobre a gestão de pessoas.

Dentre outras razões, além da acirrada disputa mercadológica, cada vez mais as organizações estruturadas e orientadas a resultados têm a necessidade e dever de ampliar seu capital intelectual, cujo pressuposto fundamental é atrair profissionais potencialmente talentosos; desenvolvê-los; valorizá-los, fidelizá-los e revitalizá-los perenemente, tornando-os seguros e satisfeitos como pessoas e profissionais.

Sob outra análise, ao valorizar seu capital humano, as organizações têm muito mais motivação, determinação, engajamento e sentimento de participação por seus profissionais, que por sua vez retribuem com seu potencial, vigor e intelecto, criando novas oportunidades e gerando resultados sólidos e eficazes para as empresas em que atuam, visando recompensas pelo atingimento e superação de seus objetivos e metas.

Neste sentido a remuneração variável tem papel preponderante para recompensar e retribuir os colaboradores pela performance e esforço realizado para conseguir determinado resultado. Em linha com a política de remuneração variável devem estar os processos que estruturam e fortalecem a organização, como a necessária mensuração de resultados, com feedback a todos os envolvidos, permitindo desta forma manter instrumentos concretos para gestão, como análise dos resultados e reestruturação de planos, objetivos e metas.

De acordo com Wood Junior e Picarelli Filho (2004), a remuneração variável exerce papel obrigatório para empresas que estão se adaptando às novas condições ambientais e transformando a si próprias. No entanto há que se realizar planejamento consistente e adequação entre a cultura organizacional e o sistema de remuneração, além da transparência e envolvimento dos profissionais no desenho e divulgação das

políticas. Depende o sucesso da remuneração variável portanto, da participação e engajamento de todos os indivíduos, áreas e processos da organização, e, desde que cumpridos todos os pressupostos planejados, certamente é tido como um dos fatores de maior influência individual e organizacional para o atingimento e superação dos resultados esperados pelas empresas.

O alcance pelas organizações de resultados eficazes, sólidos e aderentes ao planejamento estratégico advém dos seus profissionais, que quanto mais capacitados e especializados; remunerados de forma justa e proporcional às suas realizações; valorizados e recompensados, mais trarão performance e eficácia, individual e coletiva. Os resultados gerados por profissionais engajados com a organização permitem planejar e projetar crescimento, e conseqüentemente minimiza os riscos do negócio, vitais para o necessário planejamento de longo prazo das corporações.

Quer seja na busca e desenvolvimento de profissionais de alta performance; na formulação de objetivos e metas desafiadoras; ou ainda na criação de processos e ações motivacionais orientados a resultados, dentre outros fatores, a remuneração variável como recompensa aos objetivos alcançados exerce acentuada importância e influência tanto nos indivíduos quanto nas organizações.

REFERÊNCIAS

ÁLVARES, A. C. T. **Participação nos lucros definida pelos resultados**. Revista de Administração de Empresas, v. 39, p. 70-77, 1999.

ANTONCIC, J. A.; ANTONCIC, B. **Employee satisfaction, intrapreneurship and firm growth: A model**. *Industrial Management and Data Systems*, v. 111, n. 4, p. 599-607, 2011.

BERGAMINI, C. W.; CODA, R. (Org.). **Psicodinâmica da vida organizacional: motivação e liderança**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

BONAVIA, T.; MARIN-GARCIA, J. A. **Integrating human resource management into lean production and their impact on organizational performance**. *International Journal of Manpower*, v. 32, n. 8, p. 923-938, 2011.

BOUDREAU, J. W.; BOSWELL, W. R.; JUDGE, T. A. **Effects of Personality on Executive Career Success in the United States and Europe**. *Journal of Vocational Behavior*, v. 58, n. 1, p. 53-81, 2001.

BUCHKO, A. **The effects of employee ownership on employee attitudes: an integrated causal model and path analysis**. *Journal of Management Studies*, Cambridge, 30, 4 July, 1993.

CHÊNEVERT, D.; TREMBLAY, M. **Role of external and internal strategies in the choice of compensation policies**. *Le rôle des stratégies externes et internes dans le choix des politiques de rémunération*, v. 57, n. 2, p. 331-353, 2002.

CHIAVENATO, I. **Gestão de pessoas**. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

CONYON, M. J. **Corporate governance and executive compensation**. *International Journal of Industrial Organization*, v. 15, n. 4, p. 493-509, 1997.

CORRÊA, W. E. **Participação nos lucros ou resultados: uma metodologia inteligente aplicável a todas as empresas, de todos os tamanhos**. 1. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

COX, A. **The outcomes of variable pay systems: Tales of multiple costs and unforeseen consequences**. *International Journal of Human Resource Management*, v. 16, n. 8, p. 1475-1497, 2005.

CRESWELL, J.W. **Projeto de Pesquisa: Métodos qualitativo, quantitativo e misto**. 2ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

DE GIETER, S.; DE COOMAN, R.; PEPERMANS, R.; CAERS, R.; DU BOIS, C.; JEGERS, M. **Identifying nurses' rewards: A qualitative categorization study in Belgium**. *Human Resources for Health*, v. 4, 2006.

DOBSON, R.; LEPNURM, R. **Wellness activities address inequities**. Social Science & Medicine, v. 50, n. 1, p. 107-121, 2000.

DUARTE, G. A.; PAPA; A. C. **A utilização da liderança situacional como diferencial estratégico para as organizações contemporâneas**. Revista de administração da UFSM, Santa Maria, v.4, n. 3, p. 364-377, 2011.

GODOY, A.S. **Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades**. Revista de Administração de Empresa-RAE, São Paulo, v.35, n.2, mar/abr, 1995, p.57-63.

GODOY, A.S. **Refletindo sobre Critérios de Qualidade da Pesquisa Qualitativa**. In: Revista Eletrônica de Gestão Organizacional. v.03, n.02, mai/ago, 2005.

GREGOLIN, M. R. P.; PATZLAFF, A. C.; PATZLAFF, M. M. G. **Motivação para o trabalho e o comportamento humano nas organizações**. Emancipação, Ponta Grossa, v. 11, n. 1, 2011.

HORVÁTHOVÁ, P.; MIKUŠOVÁ, M. **Modern system of employees remuneration and its use by organizations in one of Czech republic regions**. World Academy of Science, Engineering and Technology, v. 73, p. 950-953, 2011.

KURDELBUSCH, A. **Multinationals and the rise of variable pay in Germany**. European Journal of Industrial Relations, v. 8, n. 3, p. 325-349, 2002.

KÜSTER, I.; CANALES, P. **Some determinants of salesforce effectiveness**. Team Performance Management, v. 14, n. 7-8, p. 296-326, 2008.

LUTHANS, F.; RHEE S., LUTHANS, B. C.; AVEY, J. B. **Impact of behavioral performance management in a Korean application**. Leadership and Organization Development Journal, v. 29, n. 5, p. 427-443, 2008.

MARQUART, A. **Análise das características da remuneração variável nas 100 maiores empresas de Santa Catarina**. 2009. 121 f. Dissertação (Mestrado em Contabilidade) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis. 2009.

MARTINS, G.A.; THEÓPHILO, C.R. **Metodologia de Investigação Científica para Ciências Sociais Aplicadas**. São Paulo: Atlas, 2009

MARX, R.; SOARES, J. P. R. F. **A influência da orientação à geração de valor ao acionista nas práticas de gestão de pessoas no ambiente da produção**. Gestão & Produção, v. 15, p. 215-230, 2008.

MINAMIDE, Camila Hatsumi. **Sistemas de remuneração**. Artigo extraído da internet na página www.administradores.com.br acessada em 15/07/2016.

MURPHY, K. J. **Corporate performance and managerial remuneration**: An empirical analysis. *Journal of Accounting and Economics*, v. 7, n. 1–3, p. 11-42, 1985.

PELOSO, A.C., YONEMOTO, H.W. **Atração, desenvolvimento e retenção de talentos**. ETIC – Encontro de Iniciação Científica - ISSN 21-76- 8498, Vol. 6, No 6 (2010).

POULIAKAS, K. **Pay enough, don't pay too much or don't pay at all? The impact of bonus intensity on job satisfaction**. *Kyklos*, v. 63, n. 4, p. 597-626, 2010.

RODRIGUES, J.; SEABRA, M. **An analysis of corporate board compensations in the Portuguese energy sector**. *Management of Environmental Quality*, v. 23, n. 1, p. 56-67, 2011.

ROSA, F. D. **Participação nos lucros ou resultados a grande vantagem competitiva: como pessoas motivadas podem potencializar resultados e reduzir os custos da empresa**. São Paulo: Atlas, 2000.

SOARES, J. P. R. F. **A influência da orientação à geração de valor ao acionista nas práticas de gestão de pessoas**. Dissertação (Mestrado em Engenharia) – São Paulo: Escola Politécnica da Universidade de São Paulo, 2006.

TRIVIÑOS, A. N. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo: Atlas, 1995.

VASCONCELOS, A. F.; MONTE, P.A. **A remuneração de executivos e o desempenho financeiro nas empresas familiares**. *ReCont : Registro Contábil*. Maceió, V. 4 . N. 1. P.1-17. jan./abr. 2013.

WEIL, K. **A participação do empregado no lucro da empresa**. *Revista de Administração de Empresas*. São Paulo, V32, N 4, 1992.

WOOD JR, T.; PICARELLI FILHO, V. **Remuneração estratégica: a nova vantagem competitiva**. 3 Ed. São Paulo: Atlas, 2004.

ZIMPECK, B. G. **Administração de salários**. 7 Ed. São Paulo: Atlas, 1990.

**APÊNDICE 1 - QUESTIONÁRIO DE ENTREVISTA PARA ANÁLISE QUANTITATIVA E
QUALITATIVA ACERCA DA INFLUÊNCIA DA REMUNERAÇÃO VARIÁVEL SOBRE
FATORES INDIVIDUAIS E ORGANIZACIONAIS**

1. A remuneração variável influencia positivamente ou negativamente, ou não influencia o comprometimento individual?

E1: Positivamente, desde que bem empregada, pois os funcionários podem ficar dependentes de variável e em momentos de resultados aquém do esperado podem se sentir frustrados e desmotivados por não receber a variável e deixarem de ser comprometidos por alguns períodos.

E2: Positivamente, mas apenas para algumas áreas.

E3: Positivamente, pois aumenta o comprometimento à medida que “enxerga” uma remuneração adicional se cumprir suas metas.

E4: Não influencia. Com o passar do tempo o comprometimento cai de qualquer forma, e a variável vai prejudicar ainda mais o funcionário. Além de cair o comprometimento ele não receberá a variável e desanimará ainda mais.

E5: Não influencia. O comprometimento de um colaborador não pode depender de remuneração variável, mas somente a motivação.

2. A remuneração variável influencia positivamente ou negativamente, ou não influencia a motivação individual?

E1: Positivamente. Como dito na questão anterior, se não tiver cuidado com o plano de remuneração variável e sua empregabilidade prática, pode afetar negativamente em momentos de baixos resultados, quando cai o comprometimento e motivação.

E2: Positivamente, pois diferente de motivação pelo grupo, se auto motivará para atingir o seu resultado e sua variável.

E3: Positivamente. O indivíduo sempre persegue suas metas com maior motivação quando tem algum prêmio.

E4: Positivamente, mas no curto prazo somente.

E5: Positivamente.

3. A remuneração variável influencia positivamente ou negativamente, ou não influencia o desempenho individual?

E1: Positivamente, pois o funcionário trabalhará mais determinado para ter melhor desempenho.

E2: Positivamente, desde que seu gestor esteja atento para que o aumento de desempenho seja com qualidade.

E3: Positivamente. O desempenho está ligado às fontes de remuneração, prêmios por mérito e também à variável.

E4: Não influencia. O desempenho deve ser exigido pela liderança de cada área e da empresa como um todo. Se a liderança for boa o desempenho é bom e não oscila.

E5: Positivamente.

4. A remuneração variável influencia positivamente ou negativamente, ou não influencia na capacidade organizacional de atração de talentos?

E1: Positivamente. À medida que os profissionais participam de um bem formulado programa de remuneração variável e atingem os resultados conquistando a recompensa, torna isso público em sua rede familiar e de amigos, gerando interesse e desejo em outros profissionais de trabalhar na empresa.

E2: Positivamente, pois os profissionais veem na remuneração variável uma forma de agregar valor ao salário fixo.

E3: Positivamente, desde que seja divulgada abertamente para os meios externos à empresa, tornando pública e conhecida sua forma de remuneração e benefícios adicionais.

E4: Positivamente. Se os profissionais ficam sabendo que uma empresa oferece remuneração variável adicional passam a ter interesse em trabalhar nesta empresa.

E5: Positivamente. Serve inclusive como forma de comunicação e visibilidade de boas práticas pela empresa. Através de candidatos indicados pelos próprios funcionários ou mesmo outros, sem ligação com a empresa mas que em algum lugar ouviram falar sobre a variável que é paga.

5. A remuneração variável influencia positivamente ou negativamente, ou não influencia na capacidade organizacional de retenção de talentos?

E1: Positivamente. Ao comparar com outras empresas do mercado, o funcionário analisa mais profundamente as outras propostas, comparando com a remuneração fixa, variável e benefícios que recebe da empresa em que atua.

E2: Positivamente. Ainda não é uma prática da maioria das empresas e mesmo em áreas dentro de uma mesma empresa, por isso o profissional pondera na ocasião do pedido de desligamento, e por sua vez a empresa pode usar como ferramenta de retenção, caso o profissional ainda não receba remuneração variável.

E3: Não influencia no momento do pedido de desligamento, pois a decisão já foi tomada, mas influencia no dia a dia, tornando menos provável que o trabalhador peça demissão.

E4: Não influencia. Quando o colaborador tomou a decisão de pedir o desligamento não serve como argumento para retenção.

E5: Positivamente. Se o funcionário já tem vai refletir melhor antes de pedir o desligamento; se não tem, pode ser usada como proposta para reter o profissional pela companhia.

6. Quais áreas ou unidades das empresas devem empregar e utilizar a remuneração variável: nenhuma área; apenas aquelas ligadas a volume tangível de resultados, como fábrica, operações e vendas; ou todas, incluindo as demais áreas, cujos resultados podem ser tangíveis e também intangíveis, portanto de difícil mensuração?

E1: Todas as áreas. Mesmo aquelas em que a mensuração de resultados individuais é feita de forma subjetiva e não quantitativa, existem formas de se aplicar a remuneração variável, de maneira similar à avaliação de resultados, que normalmente é feita semestral ou anualmente. Deve-se apenas alinhar as métricas de mensuração.

E2: Todas as áreas. Se a regra é criada deve ser cascadeada para toda a empresa.

E3: Apenas para algumas áreas, sobretudo para vendas, para não onerar a empresa.

E4: Nenhuma área. A remuneração variável pode se tornar um vício que poderá inclusive matar a empresa.

E5: Apenas áreas de negócios, operações e linha de produção.

7. Sua empresa emprega e utiliza a remuneração variável? Se sim, em quais áreas? Se não, deve-se a qual motivo?

E1: Sim, em todas as áreas de alguma forma, com remuneração ou premiação.

E2: Sim, unidade de negócios.

E3: Sim, para as equipes de vendas.

E4: Não. Acreditamos que, a partir do momento em que se institui uma remuneração variável, se o funcionário não atingir por algum motivo que não esteja sob nosso controle, se tornará desmotivado e portanto prejudicial à empresa.

E5: Sim. Linha de produção, operação e vendas (pré, venda e pós-venda).

8. Se sua empresa emprega e utiliza a remuneração variável, tem trazido benefícios?

E1: Sim. Há relatórios históricos que demonstram que as metas são puxadas para cima constantemente tendo a remuneração variável como recompensa. A remuneração variável contribui para o crescimento do volume de produção e negócios.

E2: Sim. Todos os meses os resultados são aferidos, demonstrados e comissionados aos profissionais, que entendem com naturalidade o aumento dos desafios de tempos em tempos.

E3: Sim. Os profissionais trabalham com muita determinação, foco e engajamento para atingir suas conquistas pessoais para terem as contrapartidas da companhia.

E4: Não há remuneração variável.

E5: Sim, mas já houve épocas que trazia prejuízo, pois as metas eram mal dimensionadas, e com isso pagava-se muita remuneração variável sem que a empresa crescesse na mesma proporção.

9. Sua opinião é favorável à implementação da remuneração variável?

E1: Sim. Totalmente.

E2: Sim, para todas as áreas.

E3: Sim.

E4: Não.

E5: Sim, mas desde que muito bem gerida, com metas, prazos e comunicação bem feitos.

10. A área de Recursos Humanos da empresa, sob sua gestão, é remunerada de forma variável de acordo com resultados *versus* planos de metas e objetivos?

E1: Sim, no entanto com prêmios por méritos e não financeiramente.

E2: Não, mas eu particularmente sou defensor e gostaria que fosse.

E3: Não, mas temos planos para que seja no futuro de médio prazo.

E4: Não.

E5: Não. Já foi debatido por diversas vezes o assunto, e a alta direção optou por manter prêmios por meritocracia quando se faz jus.

11. Qual é a influência que a remuneração variável exerce sobre os profissionais da sua empresa?

E1: Maior comprometimento com os objetivos.

E2: A motivação dos colaboradores é um fator que caminha junto com a produtividade, já que trabalhadores motivados e satisfeitos estarão mais predispostos para o trabalho, assim a RV é uma maneira de recompensá-los por fazer além do básico, ser destaque, influenciando eles a irem além, tentar de outras formas resultados melhores ainda melhor, a RV é a cereja do bolo.

E3: As pesquisas de clima junto aos funcionários demonstram que eles vêem na remuneração variável uma forma de ampliar seus ganhos, por isso trabalham com mais interesse e vontade sempre que há melhorias ou relançamento das remunerações variáveis.

E4: Minha empresa ainda não instituiu a remuneração variável.

E5: Pode-se dizer que todos que são impactados pela remuneração variável e outras formas de incentivo incorporam ao salário e benefícios, ou seja, trabalham engajados para atingir o incremento, que se fosse retirado, talvez traria uma perda gigantesca para a empresa.

12. Quanto à busca pelo atingimento de metas e objetivos da sua empresa, de que forma a remuneração variável influencia individualmente os profissionais?

E1: Norteia os profissionais quanto à urgência e prioridade de determinadas ações.

E2: A motivação é o resultado da interação do colaborador com determinada situação, portanto surge de um desejo ou de uma necessidade que a pessoa tem de realizar alguma coisa, assim eu acredito que a motivação é o fator responsável pela intensidade que as coisas são realizadas, direção e persistência que o colaborador possui para alcançar uma determinada meta ou objetivo.

E3: Cada um trabalha focado para cumprir sua parte; atingir os seus resultados e alcançar seus objetivos, que serão compensados com algum tipo de ganho adicional no mês ou período.

E4: Minha empresa ainda não instituiu a remuneração variável.

E5: Diferentemente das metas e objetivos coletivos, a remuneração variável individual exerce papel fundamental no atingimento individual, que contribui para o coletivo. Quando a meta é individual e portanto a RV individual, o gestor de uma área ou grupo tem menor trabalho para corrigir os pontos fora da curva, pois se as metas fossem coletivas, um ou dois integrantes poderiam prejudicar o resultado de todos, caindo os resultados de todo o coletivo. A partir de corrigidos os pontos fora da curva, todo o grupo atinge os resultados e a empresa também.

13. Qual é a influência da remuneração variável para os resultados da sua empresa?

E1: Incentivo ao atingimento e superação dos KPIs, aumentando a receita da empresa.

E2: A RV é como impulsor do comportamento direcionado à produtividade e, conseqüentemente, ao desempenho. É uma prática cada vez mais comum pois você paga um salário dentro do praticado pelo mercado e pela convenção coletiva da categoria e assim lança suas metas de acordo com as estratégias da empresa, assim a empresa só desembolsa um valor maior caso as metas sejam atingidas, e consegue avaliar o quanto produtivo aquele colaborador e além do seu estilo criativo, como ele consegue atingir mais de formas diferentes.

E3: A remuneração variável é vital para as áreas que aplicam. Servem como incentivo adicional e portanto a empresa depende disso para atingir seus resultados.

E4: Penso, apesar de não praticar na minha empresa por diretriz da alta direção, que as organizações que aplicam são dependentes de criar e revisar políticas de remuneração variável para tornar atrativas todos os meses ou períodos, pois as áreas e empresas tornam-se dependentes deste fator para manter os resultados ou para puxar para cima.

E5: Os resultados da empresa dependem de áreas, que por sua vez dependem de indivíduos, portanto a remuneração variável amplia os resultados individuais, de cada área ou unidade, e conseqüentemente da organização como um todo, que depende muito da agressividade na remuneração variável para que seus resultados sejam alcançados ou superados.