

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA

PAULO HOEPERS JÚNIOR

ESTRATÉGIAS DE REMUNERAÇÃO COM FOCO EM REMUNERAÇÃO VARIÁVEL

FLORIANÓPOLIS

2003

PAULO HOEPERS JÚNIOR

ESTRATÉGIAS DE REMUNERAÇÃO COM FOCO EM REMUNERAÇÃO VARIÁVEL

Trabalho de Conclusão de Estágio apresentado à disciplina de Estágio Supervisionado – CAD 5236, como requisito parcial à obtenção do grau de Bacharel em Administração da Universidade Federal de Santa Catarina, área de concentração em Administração de Recursos Humanos.

Professor Orientador: Gerson Rizzatti

FLORIANÓPOLIS

2003

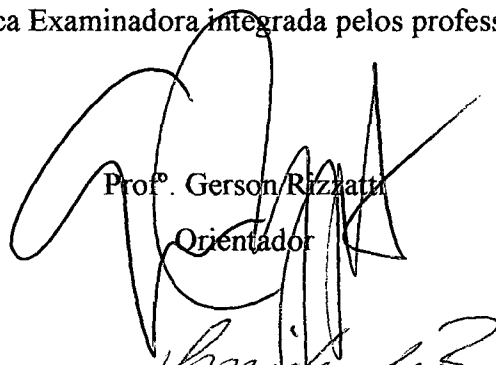
PAULO HOEPERS JÚNIOR

ESTRATÉGIAS DE REMUNERAÇÃO COM FOCO EM REMUNERAÇÃO VARIÁVEL

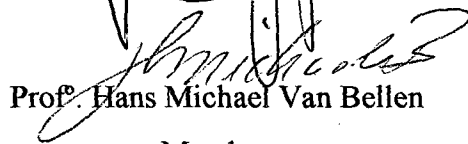
Este Trabalho de Conclusão de Estágio foi julgado adequado e aprovado em sua forma final pela Coordenadoria de Estágios do Departamento de Ciências da Administração da Universidade Federal de Santa Catarina, em (   /   /   ).

Prof. Sinesio Stefano Dubiela Ostroski  
Coordenador de Estágios

Apresentado à Banca Examinadora integrada pelos professores:



Prof. Gerson/Rizzatti  
Orientador



Prof. Hans Michael Van Bellen

Membro



Prof. Nelson Colossi

Membro

“It’s something unpredictable

but in the end it’s right.

I hope you have the

time of your life.”

(Green Day)

Este trabalho é dedicado aos meus pais: **Paulo Hoepers e Miriam da Silva Hoepers**, pessoas que tanto se esforçaram, desde o início, para que eu tivesse a melhor educação possível.

Outra fase da minha vida está concluída e, mais uma vez, eu devo tudo a vocês. Muito obrigado pelo amor, dedicação e carinho que eu sempre recebi.

Aos meus queridos pais, que eu tanto amo:

**ESSA É PRÁ VOCÊS!!!**

## **AGRADECIMENTOS**

À **DEUS**, pela minha existência.

Ao **MEU PAI**. Se algum dia eu for metade do homem que ele é, serei muito mais do que já pude imaginar.

À **MINHA MÃE**, pelo amor incondicional em todos os momentos da minha vida.

Às **MINHAS IRMÃS**, pela paciência durante todos estes anos.

À **SHIGI**, que me dá o suporte necessário para não desistir dos meus ideais.

Aos **EXPERI's** e **A RAÇA**, por me darem a alegria de ter amigos de verdade, pois de nada vale o homem se este não tiver amigos.

Sem estas pessoas eu não estaria aqui.

Amo todos vocês!

E um obrigado muito especial ao meu orientador e amigo **GERSON RIZZATTI**, que possibilitou a realização deste trabalho e que sempre esteve presente quando precisei durante a minha vida acadêmica.

## RESUMO

HOEPERS, Paulo Jr. Estratégias de Remuneração, com foco em Remuneração Variável. Florianópolis, 2003. Trabalho de Conclusão de Estágio (Graduação em Administração). Curso de Administração, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis.

Diante das diversas mudanças ocorridas nas organizações modernas, onde o grande diferencial passa a ser as pessoas, surge a necessidade das empresas estarem buscando e mantendo o capital intelectual, peça fundamental para a estrutura de uma empresa de sucesso. O uso de estratégias de remuneração adequadas às empresas vêm provando ser um excelente fator motivador e, além disso, uma ferramenta de convergência de esforços em pró das metas gerais das empresas. Diante destes fatores, o presente estudo busca identificar os principais tipos de estratégias de remuneração utilizadas nas empresas, bem como a importância destas estratégias para as mesmas.

Palavras-chave: Remuneração, Remuneração estratégica, Remuneração variável.

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO .....</b>	<b>09</b>
<b>1.1 Problema de Pesquisa .....</b>	<b>09</b>
<b>1.2 Justificativa .....</b>	<b>10</b>
<b>1.2.1 Importância.....</b>	<b>10</b>
<b>1.2.2 Oportunidade.....</b>	<b>10</b>
<b>1.2.3 Viabilidade.....</b>	<b>11</b>
<b>2 OBJETIVOS.....</b>	<b>12</b>
<b>2.1 Objetivo Geral.....</b>	<b>12</b>
<b>2.2 Objetivos Específicos.....</b>	<b>12</b>
<b>3 METODOLOGIA.....</b>	<b>13</b>
<b>3.1 Abordagem da Pesquisa.....</b>	<b>13</b>
<b>3.2 Tipo de Pesquisa.....</b>	<b>14</b>
<b>3.2.1 Quanto aos Meios.....</b>	<b>14</b>
<b>3.2.2 Quanto aos Fins.....</b>	<b>14</b>
<b>3.3 Técnica de Coleta de Dados.....</b>	<b>15</b>
<b>3.4 Limitações da pesquisa.....</b>	<b>15</b>
<b>4 SISTEMAS TRADICIONAIS.....</b>	<b>16</b>
<b>5 REMUNERAÇÃO ESTRATÉGICA.....</b>	<b>20</b>
<b>6 ASPECTOS MOTIVACIONAIS.....</b>	<b>21</b>
<b>7 REMUNERAÇÃO ESTRATÉGICA COMO DIFERENCIAL COMPETITIVO....</b>	<b>24</b>



<b>8 TIPOS DE REMUNERAÇÃO ESTRATÉGICA.....</b>	<b>26</b>
<b>8.1 Remuneração por Habilidades e Competências.....</b>	<b>31</b>
<b>8.1.1 Remuneração Por Habilidades.....</b>	<b>32</b>
<b>8.1.2 Remuneração por Competências.....</b>	<b>35</b>
<b>9 REMUNERAÇÃO VARIÁVEL.....</b>	<b>37</b>
<b>10 PRIMEIRAS OCORRÊNCIAS NO BRASIL E NO MUNDO.....</b>	<b>40</b>
<b>11 TIPOS DE REMUNERAÇÃO VARIÁVEL.....</b>	<b>42</b>
<b>11.1 Participação Nos Lucros.....</b>	<b>43</b>
<b>11.2 Remuneração Por Resultados.....</b>	<b>44</b>
<b>11.3 Participação Acionária (Stock Options) .....</b>	<b>45</b>
<b>12 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>48</b>
<b>13 REFERÊNCIAS.....</b>	<b>49</b>

# 1 INTRODUÇÃO

## 1.1 Problema de Pesquisa

Apesar do crescente uso de tecnologias de ponta nas empresas dos mais diversos ramos da economia, o que continua movendo estas empresas são as pessoas que nela trabalham, com a diferença que hoje não mais com a força física, mas sim com suas habilidades intelectuais.

O grande desafio das empresas que visam o futuro, hoje, é a captação e manutenção de capital intelectual, de funcionários capacitados para suas funções e com potencial de desenvolvimento dentro da própria organização.

É notório que as estratégias de remuneração usadas pelas empresas são um, dentre uma série de fatores, que influenciam a escolha de um profissional por uma empresa e depois, um dos fatores que os mantêm nestas empresas e, por isto, estas estratégias vêm sendo, cada vez mais, observadas e estudadas por administradores de empresas em todo o mundo.

Diante desta preocupação, diversos modelos básicos de estratégias de remuneração vêm sendo criados, cabendo a cada empresa decidir qual modelo utilizar e adaptar às particularidades da organização e de cada setor onde a estratégia será utilizada.

Uma vez identificada a atribuição de valor dada ao fator remuneração, este estudo busca responder à seguinte pergunta: **Qual a importância de se ter diferentes estratégias de remuneração, em especial a remuneração variável, nas organizações?**

## **1.2 Justificativa**

### **1.2.1 Importância**

Este trabalho justificou-se pela importância que existe uma estratégia de remuneração bem desenvolvida em uma empresa. Devido a esta importância, os estudos em relação ao tema vêm crescendo e cada vez mais esta tendência está se consolidando como alternativa ao sistema de remuneração funcional tradicional.

Desta maneira, é de extrema importância o conhecimento do assunto por parte de empresários e pessoas ligadas ao processo de remuneração das empresas, bem como a estudantes do curso de administração que pretendem focar a área de recursos humanos ou tenham interesse no assunto.

### **1.2.2 Oportunidade**

O tema deste trabalho propiciou a construção de um diagnóstico dos impactos que uma estratégia de remuneração sobre as empresas e os funcionários, além de apresentar os mais diversos tipos de estratégias de remuneração e os fatores motivacionais que estão embutidos nestes sistemas. Por isto, este trabalho constitui uma excelente oportunidade à todos os interessados, de conhecer um pouco mais das alternativas de remuneração existentes e seus impactos nas empresas.

### **1.2.3 Viabilidade**

Neste trabalho de caráter teórico, explorou-se o acervo bibliográfico disponível a respeito do tema que apresentou idéias valiosas nos mais diversos tipos de estratégias de recompensas financeiras aos funcionários.

Em suma, o objetivo deste trabalho foi oferecer uma maior número de informações a respeito do tema, o que se tornou viável pelo fato de existirem autores que abordam e relatam seus principais aspectos e utilidades.

## **2 OBJETIVOS**

### **2.1 Objetivo Geral**

Desenvolver uma pesquisa bibliográfica visando estudar a importância de estratégias de remuneração nas empresas, em especial, a remuneração variável.

### **2.2 Objetivos Específicos:**

- a) Identificar literatura relativa ao tema de remuneração estratégica;
- b) Descrever aspectos e características da remuneração estratégica;
- c) Apresentar os benefícios que uma estratégia de remuneração traz para as organizações.
- d) Descrever os tipos de remuneração estratégica mais utilizados;
- e) Identificar os tipos de remuneração variável;
- f) Identificar os aspectos motivacionais das estratégias de remuneração;
- g) Identificar a importância das estratégias de remuneração nas organizações.

### **3 METODOLOGIA**

Neste capítulo serão apresentados os métodos e características do estudo realizado. Para tal apresentação foram levantados os seguintes dados da pesquisa: abordagem, tipo e limitações. E também, a técnica de coleta de dados utilizada.

#### **3.1 Abordagem da Pesquisa**

O estudo tem como abordagem utilizada a Qualitativa. Para Matar (1999), o objetivo da pesquisa qualitativa é identificar a presença ou ausência de algo.

Segundo Richardson (1985) a diferença entre o método quantitativo e o qualitativo é que o segundo não emprega um instrumental estatístico como base em um processo de análise de um problema, pois o objetivo não é numerar ou medir unidades ou categorias homogêneas.

Campomar (1991) afirma que nos métodos qualitativos não há medidas, que as possíveis interferências não são estatísticas e que se procura fazer análises em profundidade, obtendo-se até as percepções dos elementos pesquisados sobre os eventos de interesse.

## **3.2 Tipo de Pesquisa**

### **3.2.1 Quanto aos Meios**

O estudo utilizou a pesquisa bibliográfica em livros, revistas, artigos, dissertações a respeito do tema, além da utilização de pesquisa telematizada, ou seja, através da internet.

Para Gil (1989) a pesquisa bibliográfica é aquela que é desenvolvida com base em materiais já elaborados, principalmente livros e artigos científicos. Por isso, para o autor, grande parte dos estudos pode ser considerada como pesquisa bibliográfica.

Para Vergara (2000), a pesquisa bibliográfica é o estudo de materiais publicados em livros, revistas, jornais e redes eletrônicas, ou seja, material disponível ao público em geral.

### **3.2.2 Quanto aos Fins**

Quanto aos fins esta pesquisa será de cunho exploratório e descritivo.

VERGARA (1990) diz que a investigação exploratória é realizada numa área na qual se tem pouco conhecimento e que não comporta hipóteses devido a sua natureza de sondagem, mas estas podem surgir durante ou ao final da pesquisa.

Ainda para VERGARA (1990), a metodologia exploratória tem como seu objetivo principal desenvolver, esclarecer e modificar conceitos e idéias para a reformulação de problemas ou hipóteses. A metodologia descritiva tem como objetivo a descrição das características de determinada população ou a fenômenos ou a relação entre eles.

De acordo com MATTAR (1999, p.94) “a pesquisa descritiva visa prover o pesquisador de dados sobre as características de grupos, estimar proporções de determinadas características e verificar a existência de relações entre as variáveis”.

### **3.3 Técnica de Coleta de Dados**

{ A pesquisa utilizou exclusivamente dados secundários, uma vez que se trata de um estudo totalmente teórico.

Segundo Mattar (1996) dados secundários são levantamentos bibliográficos, documentais, de estatísticas e de pesquisas já realizadas.

### **3.4 Limitações da pesquisa**

Durante a realização da pesquisa foi constatado a dificuldade de localizar material de pesquisa que conste a possibilidade real de aplicação das diferentes estratégias de remuneração nas pequenas e médias empresas, principalmente em termos jurídicos. Portanto, o presente estudo é restrito ao referencial bibliográfico por este apresentado.



#### 4 SISTEMAS TRADICIONAIS

Muitas mudanças ocorreram nas organizações ultimamente, mudanças em toda a estrutura das mesmas. É natural surgir, neste ambiente de tantas mudanças, novas maneiras de remunerar os funcionários, de forma a torná-los mais motivados para o trabalho. Porém, ainda hoje, muitas empresas mantêm-se usando, unicamente, o tradicional sistema de remuneração funcional. Sistema este que pode significar a estagnação da empresa.

Wood & Picarelli trazem a inflexibilidade como um dos pontos onde os sistemas de remuneração tradicionais podem causar problemas e explicam: “Os sistemas tradicionais de remuneração tendem a tratar coisas diferentes de forma homogeneia. Eles não consideram convenientemente as peculiaridades da empresa, áreas e funções” (p. 42).

“A utilização de instrumentos, como descrições de cargos, organogramas e planos de cargos e salários, permite a muitas destas empresas atingir um patamar mínimo de estruturação na gestão de seus recursos humanos. Entretanto, quando aplicados nesta condição de exclusão de outras formas, esses sistemas podem tornar-se anacrônicos em relação às novas formas de organização do trabalho e ao próprio direcionamento estratégico da empresa” (WOOD & PICARELLI, 1999 p.41).

Wood & Picarelli (1999) destacam também que todas as transformações que estão ocorrendo com as empresas exigem novas estratégias de remuneração. Diante de novas formas de organização do trabalho, como celularização, multifuncionalidade e redução de níveis hierárquicos, não faz sentido remunerar os funcionários apenas de acordo com as descrições de atividades e definição de responsabilidades de cada cargo.

Os mesmos autores ainda destacam uma série de críticas ao sistema de remuneração funcional (tradicional) tais como:

- a) Promove o estilo burocrático de gestão;
- b) Reduz a amplitude de ação dos indivíduos e grupos;
- c) Inibe a criatividade;
- d) Inibe o espírito empreendedor;
- e) Não considera o foco nos clientes internos e externos;
- f) Reforça a orientação do trabalho para o superior hierárquico;
- g) Promove a obediência à normas e procedimentos, não à orientação para resultados;
- h) Não tem orientação estratégica;
- i) Não encoraja o desenvolvimento de habilidades e conhecimentos;
- j) Torna as promoções excessivamente importantes; e
- k) Incentiva o carreirismo.

Seguindo a mesma linha de raciocínio, Pereira (apud DE BONA, 2002) nos passa que as tradicionais estruturas de cargos e salários não estão suprindo as necessidades das empresas há muito tempo, na questão de remuneração. Para o autor, estes modelos não agradam as empresas por serem inflexíveis e onerosos e, ao mesmo tempo, não agrada os funcionários por não levarem em conta os esforços individuais.

Xavier, Silva & Nakahara (1999) concordam com a ineficácia dos sistemas tradicionais e destacam dois tipos de remuneração dentro da linha conservadora, são eles:

- a) A remuneração do cargo: a qual foi citada até o momento, vinculada à função que ocupa o funcionário. Os autores dizem que se trata de uma visão linear e concordam com os demais autores quando dizem que “esta linearidade, por princípio, transforma desiguais em iguais” (p.12).
- b) Remuneração por desempenho / maturidade: “... paga-se pelo **como faz?** ou seja, pelo desempenho. A avaliação é muito mais subjetiva e comportamental, ponderando-se fortemente posturas e atitudes do passado sem qualquer vínculo ao resultado” (p.12)

Os autores ainda lançam um outro modelo, onde empresas que não possuem critérios para remuneração e acabam remunerando por tempo de casa, ou seja, maturidade no cargo/função, também sem vínculo algum com resultados.

Xavier, Silva & Nakahara (1999) consideram estes sistemas muitas vezes frustrantes, pois não atendem às expectativas dos funcionários. E ainda afirma que “para o empregado diferenciado, aquele que é mais competente, dedicado, ambicioso e quer fazer carreira, uma hierarquia fechada é cruel, castradora, frustrante. A própria descrição de atividades do cargo tolhe qualquer possibilidade de crescimento profissional e pessoal” (p. 13).

Na visão de Chiavenato (1999) a remuneração fixa e estável não é fator motivador de pessoas, é apenas um “fator higiênico e não incentiva aceitação de riscos e de responsabilidades” (p. 250). Para o autor, a remuneração fixa não é o suficiente para motivar e incentivar funcionários de modo a criar um “comportamento proativo, empreendedor e eficaz na busca de metas e resultados excelentes” (p. 250). Assim, faz-se necessário o uso de um modelo de remuneração estratégica como a remuneração variável e a remuneração por competências.

“Os funcionários não eram encorajados a desenvolver outras habilidades, nem eram recompensados pelos atributos intrínsecos que hoje são tão importantes – atributos como a flexibilidade, o julgamento prático e a capacidade de trabalhar junto com outras pessoas. A mensagem era simples: faça seu trabalho, faça-o bem, e cuidaremos de você” (FLENNERY, HOFRICHTER & PLATTEN 1997, p. 99).

Pode-se verificar o consenso entre os autores de que o modelo de remuneração funcional, ou seja, por cargo ocupado, por si só já não é suficiente para manter o capital intelectual da empresa motivado e buscando novos desafios. Uma vez sem motivação para o trabalho, os funcionários não irão desempenhar todo o seu potencial ou ainda podem migrar para outras empresas. Surge então a necessidade de estratégias de remuneração que façam com que os bons funcionários mantenham-se dispostos a dar o máximo de si e buscarem novos desafios para fazer a empresa crescer.

## 5 REMUNERAÇÃO ESTRATÉGICA

Visto que os sistemas tradicionais de remuneração, por si só, não estão mais suprimindo as necessidades das organizações, torna-se clara a necessidade do uso de estratégias que complementem ou substituam estes sistemas, de modo a satisfazer empresa e funcionários.

Para Flannery, Hofrichter e Platten (1997) os dois maiores influenciadores do desempenho e dos resultados de uma empresa são o clima da empresa (valores e cultura) e as práticas gerenciais que incluem a remuneração, sendo que o segundo tem mais que o dobro de poder do primeiro sobre o desempenho dos membros da equipe e pode exercer grande influência no clima empresarial. Por isso o autor destaca que “a remuneração deve estar ligada às pessoas, ao desempenho individual e em equipe e à visão e os valores organizacionais mantidos por esse desempenho” (p.20).

“A remuneração é um fator estratégico, assim como o retorno do capital também o é. Esta é que é a verdade. Se um não está coerente com o outro, os resultados devem ficar aquém das expectativas, mesmo que o potencial de desempenho seja excelente, a princípio” (Xavier, Silva & Nakahara, 1999, p. 60).

Xavier, Silva & Nakahara (1999) ainda destacam que uma empresa que possua uma estratégia empresarial agressiva, precisa ter uma remuneração forte. Onde, se a empresa almeja resultados maiores que apresentados até o momento, então o investimento em remuneração também deve ser ampliado.

## 6 ASPECTOS MOTIVACIONAIS

A importância de uma estratégia de remuneração adequada para a motivação dos funcionários é consenso entre os autores. As pessoas precisam sentir que existe valorização e retorno pelo trabalho por elas desempenhado.

Para Schuler & Huber (1993) o retorno que uma pessoa recebe em relação ao seu desempenho tem um grande impacto na sua auto-estima e como consequência em sua performance.

Os autores vão além e dizem que: “O dinheiro é o mais poderoso motivador disponível ao administrador, pois é válido diretamente como uma recompensa e porque facilita a compra de itens de valor. Seu potencial de motivação é inquestionável” (SCHULER & HUBER 1993, p.420).

“As pessoas trabalham nas organizações em função de certas expectativas e resultados. Elas estão dispostas a se dedicarem ao trabalho e às metas e objetivos da organização desde que isso lhes traga algum retorno significativo pelo seu esforço e dedicação. Em outros termos, o engajamento das pessoas no trabalho depende do grau de reciprocidade percebido por elas: na medida que o trabalho produz resultados esperados, tanto maior será esse engajamento. Daí a importância em projetar sistemas de recompensas capazes de aumentar o comprometimento das pessoas nos negócios da organização” (CHIAVENATO 1999, p.220).

Flenery, Hofrichter & Platten (1997) ressaltam que esta poderosa força motivadora que existe na remuneração pode ser usada para “angariar corpo e alma dos funcionários” em tempos de mudanças, acelerando a aceitação e o compromisso com estas mudanças, caso utilizada de forma eficiente. “É uma ferramenta importante para a comunicação e para reforçar novos valores e comportamentos, dando suporte para a responsabilidade por resultados e recompensando o alcance de novas metas de desempenho” (p. 74).

Para Vroom (1997) a utilização de recompensas visa motivar funcionários em relação a um determinado comportamento, por isso precisam ser oportunas e associadas ao desempenho eficaz para que se tornem úteis. Para os autores a motivação dos funcionários está condicionada aos seguintes fatores:

- a) “Os funcionários precisam acreditar que o desempenho eficaz levará ao recebimento de uma bonificação ou à aprovação dos demais;
- b) Os funcionários precisam considerar atraentes as recompensas oferecidas;
- c) Os funcionários precisam acreditar que um determinado nível de esforço individual os fará alcançar os padrões de desempenho da empresa” (p. 21).

“No campo dos sonhos, o empregado tem também o desejo de ser reconhecido pelo cumprimento das responsabilidades da empresa e principalmente de participar, de vencer desafios, de se superar. Este é o espírito intrínseco contido na remuneração variável. Sem um desafio pela frente, a pessoa fica sem motivos para a ação. Perde a motivação” (Xavier, Silva & Nakahara 1999, p.32).

Os mesmos autores alertam para as possíveis frustrações que o programa pode gerar. Um dos problemas que podem gerar este tipo de frustração, segundo os autores, é quando metas são confundidas com responsabilidades. Os funcionários devem estar bem cientes de que as responsabilidades são naturais do cargo e estas são recompensadas com o salário fixo, já as metas são estipuladas buscando uma superação do funcionário além das responsabilidades e são recompensadas com a parte variável do salário.

Os autores observados concordam que a remuneração representa uma força motivadora muito intensa, uma vez que as pessoas precisam ser reconhecidas pelo seu desempenho e a forma mais notória de fazer isto é através do salário. Uma boa estratégia de remuneração pode manter funcionários motivados, pois notam reconhecimento por parte da empresa.

É através da motivação e empenho dos funcionários que as empresas podem vir a se destacar em meio à concorrência. Empresa que trabalha com funcionários sem motivação e sem boas expectativas, financeiras inclusive, penderá, fortemente, ao fracasso total.



## **7 REMUNERAÇÃO ESTRATÉGICA COMO DIFERENCIAL COMPETITIVO**

As vantagens do uso de estratégias de remuneração não se restringem à motivação dos funcionários. Apesar deste ser um ponto muito forte nestes sistemas, os benefícios pelo seu uso vão além, tornando estas práticas um diferencial competitivo dentro das empresas.

Para Wood & Pacarelli (1999) a principal visão para implantação de uma nova estratégia de remuneração é “... transformar a visão usual da remuneração como fator de custo para uma visão de remuneração como fator de aperfeiçoamento da organização, como impulsionador de processos de melhoria e aumento de competitividade” (p.44).

Wood & Picarelli (1999) ainda associam a remuneração estratégica com um catalisador, convergindo as energias da empresa. Para os autores, estes sistemas, quando alinhados com as estratégias da organização, funcionam como um harmonizador de interesses e atuando como alavanca de resultados.

“O fato é que um programa de remuneração bem-feito, que esteja plena e adequadamente alinhado com os valores e a cultura da empresa, faz maravilhas pela auto-estima e vontade de aprender, pra não mencionar o desempenho” (FLENNERY, HOFRIKTER & PLATTEN 1997, p.19).

“No Brasil, os empresários que descobriram no envolvimento dos empregados uma maneira de transformar sua empresa numa campeã, arremessaram seu negócios para cima” (Xavier, Silva & Nakahara 1999, p.31). Para os autores esta é a era da remuneração estratégica, um modelo que altera velhos paradigmas técnicos que há décadas vêm influenciando a administração de salários.

Os mesmos autores destacam que as empresas estão, cada vez mais, aprendendo a valorizar o capital humano, entendendo esta prática como sendo um bom negócio, uma vez que são estes que fazem a diferença e, quando são reconhecidos, sentem-se mais confiantes e predispostos a enfrentar novos desafios e contribuir com novas idéias.

Pode-se observar diversos aspectos que surgem como melhorias para as empresas quando utilizado uma estratégia de remuneração adequada, focando funcionários nas metas globais da empresa, deixando-os estimulados e prontos pra aprender.

Deve-se, portanto, destacar que estes programas não são apenas um agrado aos funcionários da empresas, mas sim uma estratégia utilizada pela empresa, com o intuito de benefício também para a empresa.

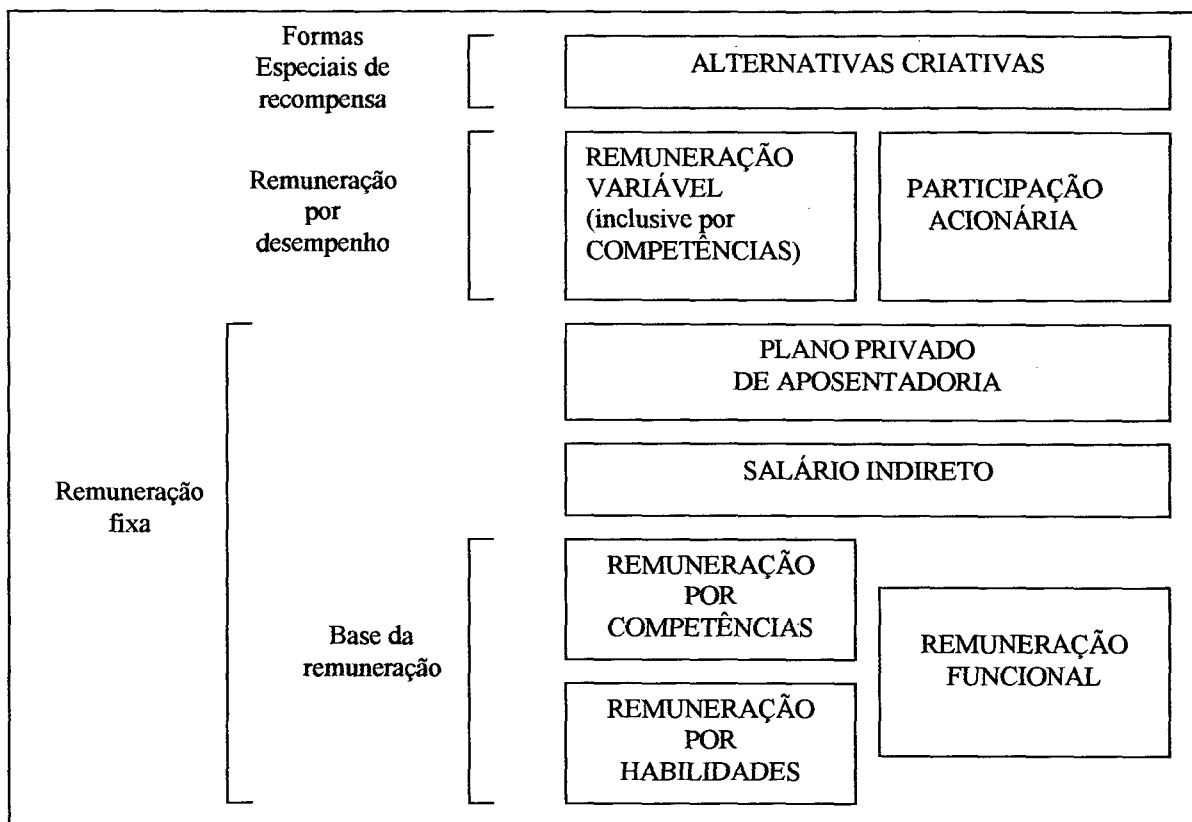
## 8 TIPOS DE REMUNERAÇÃO ESTRATÉGICA

Cada empresa possui características particulares, como sua cultura, seus mitos e valores. Torna-se, portanto, de extrema importância que suas formas de remuneração sejam adequadas à estas peculiaridades. Neste capítulo serão apresentadas as diversas estratégias de remuneração consideradas pelos autores.

“... nota-se claramente que a aplicação de uma abordagem estratégica leva ao desenvolvimento de sistemas *especializados*. Diferentes empresas terão diferentes configurações em seus sistemas de remuneração. Uma empresa não poderá copiar o sistema de outra, por mais que existam semelhanças entre elas” (WOOD & PICARELLI 1999, p. 50).

Segundo Wood & Picarelli (1999) as empresas, pensando em aumentar seu vínculo com os funcionários, estão buscando diferentes formas criativas de remuneração. No entanto, os autores tomam oito como sendo principais, são elas: remuneração funcional; salário indireto; remuneração por habilidades; remuneração por competências; planos privados de aposentadoria; remuneração variável (participação nos lucros e remuneração por resultados); participação acionária e; alternativas criativas (prêmios, gratificações, etc).

A estrutura dos modelos de estratégias de remuneração defendida por Wood & Picarelli (1999) está exemplificada através da figura a seguir.



Fonte: Wood & Picarelli (1999) p. 47.

A estrutura de modelos de remuneração estratégica apresentada por Xavier, Silva & Nakahara (1999) difere um pouco da apresentada anteriormente. Para os autores os modelos existentes são três:

- a) Remuneração da Responsabilidade: onde a recompensa não vem do cargo exercido e sim do papel desempenhado na empresa. “Tem que ter a noção exata do *Para que Faz*, conhecer o negócio da organização e suas operações e para quais resultados deve se voltar” (p. 16).

b) Remuneração do Know-how: que se divide em três subsistemas:

1. Remuneração por Competências e Habilidade: “... conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes que contribuem para a realização de resultados”. Tem sua ação no salário fixo e sua aplicabilidade é cumulativa.

(p.18)

2. Remuneração do Potencial: “Trata-se de pagar hoje pelo potencial de amanhã, ou seja, do resultado que ainda virá” (p. 18). Como em experiências adquiridas e não utilizadas, ou potenciais demonstrados e não realizados por falta de recurso. Pode ainda vir em forma não-monetária, como em investimentos no desenvolvimento profissional, bolsas de estudo, projetos, etc.

3. Remuneração do Talento: É o estímulo a participação das pessoas através de idéias e sugestões que possam gerar melhorias ao processo da empresa.

c) Remuneração do Resultado: Objetivos são estabelecidos e a partir daí são estabelecidas formas de mensuração do alcance destes objetivos. Todo este processo deve ser focado nas estratégias da administração da empresa.

<b>Quadro – resumo</b>			
<b>Categoria</b>	<b>Tipo</b>	<b>Modalidade</b>	<b>Submodalidade</b>
<b>Remuneração da Responsabilidade</b>	Remuneração Fixa	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Sistema de Avaliação de Pontos</li> <li>· Carreira em Y</li> <li>· Curva de Maturidade (e outros)</li> </ul>	
<b>Remuneração do Know-How</b>	Remuneração Fixa	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Competência e Habilidades</li> <li>· Potencial (e outros)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Multifuncionalidade</li> <li>· Aumentos Antecipados</li> </ul>
	Remuneração Variável	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Potencial</li> <li>· Talento (e outros)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Luvas, Garantias</li> <li>· Plano de Sugestões</li> <li>· Prêmio para Inovações</li> <li>· Prêmio para Criatividade</li> <li>· Projetos Excepcionais</li> </ul>
<b>Remuneração do Resultado</b>	Remuneração Variável	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Participação nos Resultados</li> <li>· Participação nos Lucros</li> <li>· Planos de Incentivo</li> <li>· Campanhas</li> <li>· Participação Acionária</li> <li>· <i>Gainsharing</i></li> <li>· Bônus</li> <li>· Comissões (e outros)</li> </ul>	

Fonte: Xavier, Silva & Nakahara (1999) p. 22.

A estrutura de remuneração apresentada por Flannery, Hofrichter & Platten (1997) é similar àquela estudada por Wood & Picarelli (1999), porém inclui um outro conceito de remuneração, chamado “Broadbanding”. O autor descreve o modelo como uma plataforma para o uso de uma estratégia de remuneração. Trata-se da divisão em faixas de posições profissionais onde as pessoas poderiam movimentar-se horizontalmente dentro destas

faixas, adquirindo novas habilidades e podendo receber aumento de salário por uma mudança de posição que sem este sistema seria considerado um rebaixamento. Além desta plataforma o autor destaca a remuneração por equipes. Segundo os autores, esta estratégia tem como foco expandir além do papel e desempenho do indivíduo e também recompensar as pessoas por fazerem cada vez mais com menor supervisão.

Os métodos de remuneração levantados pelos autores são divididos da seguinte maneira:

- a) Remuneração por Conhecimento e Habilidades;
- b) Remuneração por Competências;
- c) BroadBanding;
- d) Remuneração Variável Baseada em Desempenho;
  - 1. Participação nos Lucros;
  - 2. Participação nos ganhos;
  - 3. Incentivos a Pequenos Grupos;
  - 4. Incentivos Individuais;
  - 5. Incentivos de Longo Prazo;
  - 6. Pagamento em Quantias Únicas;
  - 7. Programas de Reconhecimento.
- e) Remuneração Baseada em Equipes

As diferenças de modelos apresentadas pelos autores são poucas, algumas estratégias surgem apenas de um autor, porém este estudo irá se restringir aos modelos mais comumente citados.

## 8.1 Remuneração por Habilidades e Competências

Estes dois tipos de recompensa salarial apresentam algumas características em comum como, por exemplo, o fato de incidirem normalmente sobre o salário fixo do funcionário. Por possuírem semelhanças como esta, são apresentadas algumas idéias em comum que os autores possuem.

Segundo Lopes (2001) este conceito surgiu na década de 60 (sessenta), nos EUA e Canadá, na empresa Procter & Gamble Co. e se difundiu por outras empresas. Nos anos 70 (setenta) outras empresas aderiram ao modelo que possibilita alinhar as estratégias organizacionais à política de recompensas pelo desempenho dos funcionários.

Lopes (2001) ainda afirma: “A remuneração por competências ou habilidades tem por finalidade motivar os profissionais a uma melhor capacitação, de acordo com as necessidades da organização, quebrar paradigmas tradicionais de hierarquia e remunerar por suas características pessoais, ou seja, aquelas que se aplicam no seu trabalho”. Ainda salienta que o sistema provoca uma mudança de foco da função para a pessoa, procurando desenvolver o indivíduo e a organização.

Segundo a Equipe Extensão (1999), nestes tipos de remuneração o funcionário “vale quanto pesa”, ou seja, de acordo com as habilidades e competências que o mesmo possui e pratica.

Apesar das semelhanças entre os dois sistemas, as idéias principais destas estratégias diferem e por isso devem ser estudadas isoladamente, de forma a entender os fundamentos de cada uma.



### 8.1.1 Remuneração Por Habilidades

Segundo a bibliografia estudada, neste modelo de remuneração, a constatação de habilidades por parte dos funcionários geraria um acréscimo em seu salário fixo. Para esta constatação seriam feitas avaliações de tempos em tempos e, a partir daí, o funcionário teria o direito ao acréscimo.

WOOD & PICARELLI (1999, p.69) explicam a necessidade deste tipo de remuneração da seguinte maneira: “O surgimento dessa forma de remuneração é consequência do aumento da complexidade do ambiente de negócios, que resultou numa série de tendências registradas nos últimos 10 anos nas empresas:

- a) primeiro, estruturas organizacionais com menor número de níveis hierárquicos e, conseqüentemente, maior nível de autonomia e amplitude de responsabilidades para indivíduos e grupo;
- b) segundo, valorização do trabalho em equipe;
- c) terceiro, aumento da exigência *multiespecialização e visão sistêmica*;
- d) quarto, foco no aperfeiçoamento contínuo;
- e) quinto, pressões para reduções de custos”.

Para Wood & Picarelli este sistema desvincula o salário do funcionário do seu cargo e liga esta remuneração à amplitude, profundidade e características das habilidades de cada indivíduo em particular (p. 70).

Estes mesmos autores trazem os seguintes objetivos para o sistema de remuneração por habilidades:

- a) Remuneração feita sobre as habilidades de trabalho de cada um;

- b) Direcionar os esforços dos funcionários para os objetivos e estratégias da empresa;
- c) Favorecer o aprendizado organizacional;
- d) Fugir dos sistemas tradicionais rígidos e ultrapassados.

O artigo publicado pela Equipe Extensão (1999) diz que este tipo de remuneração focada no indivíduo busca produzir mais, com maior qualidade e custos mais baixos, com um menor número de pessoas, e ainda afirma que na R.P.H: “avaliam-se e quantificam-se os conhecimentos técnicos adquiridos ao longo dos tempos, ou através da teoria, cursos, palestras e formação curricular. Nas habilidades são relacionados todas as atividades e desafios dos cargos que constituem uma carreira, possibilitando às empresas a avaliação do nível de habilidade de seus colaboradores. Em resumo, é o quanto eu conheço / executo das responsabilidades que me foram concedidas”.

Segundo Lopes (2001), “as habilidades podem ser de caráter técnico, comportamental, gerencial e outras que podem fazer parte das estratégias de cada organização”.

Para Hipólito (2001), neste sistema a remuneração é desvinculada do cargo que os funcionários ocupam (o que eles estão fazendo) e tornam-se vinculadas às habilidades que estes possuem relacionadas ao trabalho (o que eles podem fazer). Para o autor, este modelo implica na necessidade de identificação da quantidade, tipo e profundidade das habilidades que cada profissional desenvolve e utiliza, para poder reconhecer, dar valor e estimular a aquisição das habilidades que a empresa julga importante.

Este mesmo autor ainda destaca vantagens e dificuldades impostas por esta forma de remuneração:

- a) Vantagens: melhoria no gerenciamento de aquisição de habilidades; motivação por parte dos funcionários a adquirir certas habilidades e; o estímulo à multifuncionalidade e à flexibilidade da força de trabalho.
- b) Obstáculos: dificuldade de mensurar cada habilidade; tendência de aumento nos custos com salários; necessidade de treinamentos; difícil gerenciamento do nível de satisfação dos profissionais; excessiva rotação de funções; dificuldade de acompanhar mudanças; risco trabalhista; difícil transição; complexidade.

O autor ainda salienta que as empresas devem se preocupar em construir uma relação entre as habilidades e o potencial de resultados de cada indivíduo, caso isso não aconteça, a empresa corre o sério risco de recompensar habilidades sem que estas estejam colaborando efetivamente para a organização, uma vez que pode estar estimulando os profissionais a uma busca por habilidades quaisquer.

Trata-se de uma estratégia que recompensa a obtenção de habilidades relevantes ao seu desempenho dentro da organização, é isto que dizem os autores Flannery, Hofrichter & Platten (1997). E ainda: “À medida que os funcionários adquirem mais habilidades, eles se tornam recursos mais flexíveis. Não apenas são capazes de desempenhar múltiplos papéis, mas também de desenvolver uma compreensão mais ampla dos processos de trabalho e, desta forma, obter uma compreensão melhor da importância de sua contribuição para a organização” (p.103).

### 8.1.2 Remuneração por Competências

Wood & Picarelli (1999, p.89) distinguem a remuneração por competências do modelo de habilidades dizendo que o segundo trata do trabalho operacional, onde as principais características são a reprodutibilidade, a variedade controlada e a previsibilidade. Já o sistema por competências é o trabalho de profissionais e executivos, onde as características marcantes são: a variedade, a abstração, a incerteza e a criatividade.

Parry (apud WOOD & PICARELLI, 1999, p.90) define competências da seguinte maneira: “Um agrupamento de conhecimentos, habilidades e atitudes correlacionadas, que afeta parte considerável da atividade de alguém, que se relaciona com o desempenho, que pode ser medido contra padrões preestabelecidos, e que pode ser melhorado por meio de treinamento e desenvolvimento”.

Para a Equipe Extensão (1999) a remuneração por competências funciona através da avaliação de ações e comportamentos, indispensáveis ao sucesso do profissional e da organização. Exemplo de itens a serem avaliados inclui: flexibilidade; espírito de equipe; e organização.

Já o conceito de Perossi (2003) engloba a idéia de habilidades, ele diz: “a competência pode ser definida como um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes requeridas no processo/função, visíveis e mensuráveis, e que são essenciais para o alcance dos objetivos organizacionais”.

Lopes (2001) trata a competência como algo de mensuração mais abstrata e fala que são “resultantes de diferentes combinações de valor agregado entre recursos e capacitações”.

Para Flannery, Hofrichter & Platten (1997) este modelo de remuneração pode ser vinculado a diversas estratégias de remuneração, porém, normalmente é utilizado com o salário-base. Assim, ao salário regular (normalmente estabelecida através de uma comparação de mercado) pode ser acrescido de um bônus pela “aquisição de competências prescritas”. Os autores destacam ainda a importância deste sistema ser utilizado em processos de seleção de novos funcionários e em avaliações de desempenho.

Wood & Picarelli (1999, p.95) afirmam que a implantação deste tipo de remuneração tem duas funções, a de exigir mudanças no modelo de gestão e estilo gerencial e a de agir como catalisador dessas mudanças. E ainda que a adoção deste modelo pelas empresas está aproximando líderes e liderados, descentralizando as decisões, aumentando a autonomia dos quadros operacionais e melhorando a prontidão para mudanças. Para os autores, os pontos para a mensuração dos resultados podem ser: eficiência, eficácia, agilidade e flexibilidade.

## 9 REMUNERAÇÃO VARIÁVEL

A competição no mundo dos negócios é, cada vez mais, intensa. Para que as empresas possam prosperar neste meio tão disputado é necessário que a empresa tenha trabalhando pessoas dinâmicas, comprometidas e qualificadas. Para que isso ocorra, é preciso que o funcionário sinta benefícios por tentar sempre alcançar seu pico de produtividade. Uma das formas de estimular um funcionário é através de um retorno financeiro pelo alcance de suas metas.

Segundo Pontes (1995) a remuneração variável “é o processo de remunerar os funcionários de forma a ter uma parte fixa e uma parte móvel. A parte fixa advém da definição de estruturas salariais e a parte variável advém de outros fatores definidos e pactuados previamente, e que, geralmente, levam em conta o desempenho do funcionário ou da sua equipe de trabalho e, principalmente, o desempenho da empresa” (p. 65).

“Estamos numa fase de transição em que ainda prevalece o salário fixo, mas a médio prazo deveremos ter uma leve superioridade da remuneração variável e, a longo prazo, espera-se uma queda brusca do patamar da remuneração fixa na composição da massa total de salários” (XAVIER, SILVA & NAKAHARA 1999, p. 29)

Segundo Flannery, Hofrichter & Platten (1997, p.23), algumas empresas estão utilizando o modelo de remuneração por competências com o intuito de “... aumentar o desempenho, expandir os papéis dos empregados e eliminar uma cultura de direito adquirido”.

Chiavenato (1999) aponta algumas vantagens da implantação do sistema de remuneração variável: 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 o alcance de objetivos, permite uma auto-avaliação, estabelece uma remuneração adicional e contingencial, não produz impacto sobre os custos fixos da organização.

Algumas deficiências também foram verificadas pelos autores como: alguma falta de administração salarial, altera as estruturas salariais estabelecidas instalando a contingência em função do desempenho, quebra a isonomia dos ganhos na organização, reduz o controle centralizado de salários, podem provocar queixas dos empregados não beneficiados e possíveis pressões sindicais.

Para D'Ambrosio (1998) a remuneração variável reduz o custo fixo da empresa e atrelam o desempenho dos funcionários às metas globais, levando a uma maior participação dos envolvidos buscando resultados para a empresa. Além disso, D'Ambrosio trata o programa como "Autofinanciável", uma vez que o valor só é pago se os objetivos estabelecidos forem atingidos.

Segundo Wood & Picarelli (1999, p. 114), o objetivo de qualquer tipo de remuneração variável é um só: "alinhar e convergir esforços para melhorar o desempenho da empresa".

Os autores ainda dividem este objetivo em três:

- a) “primeiro, vincular o desempenho e a recompensa de forma a estimular o indivíduo e o grupo a buscarem a melhoria contínua;
- b) segundo, partilhar os bons e maus resultados da empresa; e
- c) terceiro, transformar custo fixo em custo variável”.

Já para Xavier, Silva & Nakahara (1999, p. 36), os objetivos genéricos da remuneração variável são mais detalhados, são eles:

- a) “Alcançar resultados direcionados para os objetivos estratégicos;
- b) Promover a sinergia das equipas;
- c) Contribuir para os processos de mudança e inovação;
- d) Reconhecer e recompensar progressivamente pela superação de resultados;
- e) Contribuir para o aumento da eficácia organizacional;
- f) Garantir a avaliação objetiva dos resultados quantitativos e qualitativos”.

Dentre os aspectos positivos dos sistemas de remuneração variável, citado pelos autores, fica claro a importância de dois pontos em particular: recompensar bons desempenhos e a capacidade de convergir objetivos pessoais em metas organizacionais. Nota-se, portanto, que não se trata de um sistema apenas para benefício dos funcionários, mas também como controle operacional da empresa.



## 10 PRIMEIRAS OCORRÊNCIAS NO BRASIL E NO MUNDO

Apesar de tratar-se de um tema que vem sendo estudado e implantado apenas nos últimos anos, o conceito de remuneração variável já existe há bastante tempo. Segundo Fontana e Cunha (2002, p.83): “A remuneração pelo desempenho é algo que ocupa a cabeça dos trabalhadores desde que civilizações começaram a surgir na Mesopotâmia, há cerca de 6.000 anos atrás. Naquela época, quando nasceu, o conceito já era complexo. Os catadores dos olivais recebiam pelo número de cestas de azeitonas colhidas”.

A matéria ainda afirma que não se trata de benevolência, mas sim de transferir parte dos riscos dos acionistas para os CEO's (*Chief Executive Officer*). Segundo os autores da matéria, a primeira empresa brasileira a ter um programa de participação nos lucros foi a Ipiranga no final da década de 30.

Segundo Wood & Picarelli (1999), a remuneração variável teve origem no início do século com o pagamento por peça em diversas linhas de montagem, com o objetivo de extrair o máximo de uma força de trabalho de baixa qualificação, que executava tarefas simples e repetitivas. Para os autores, a remuneração por peça, apesar de ainda ser usada, tornou-se anacrônica na maioria das organizações e está sendo gradativamente abandonada para dar lugar a novas e modernas formas de remuneração variável, moldadas para as empresas atuais.

“Contudo, a remuneração variável não se reduz ao pagamento por peça, conforme abordagem tayloristas de produção, mas na prática aplica-se na medida que se apresenta como uma estratégia flexível de remuneração mais adequada às complexidades da realidade organizacional” (DELLAGNELO 1996, p.56).

Xavier, Silva & Nakahara (1999) trazem o uso de incentivos financeiros como forma de motivação como sendo uma prática mais antiga que o senso comum alcança. “Em 1794, o secretário do tesouro do governo dos EUA, Albert Gallatin, durante a administração de um dos mentores da revolução americana, Thomas Jefferson, sugeriu a divisão dos lucros de sua companhia, a indústria de vidro *New Genève*. Em 1812, Napoleão I baixou o primeiro ato oficial sobre participação nos lucros” (p. 24).

As mais diversas datas são lançadas pelos autores como sendo o início dos sistemas de remuneração variável, porém o que é importante frisar é o fato de que, apesar de estarmos nos preocupando muito hoje com esta ferramenta organizacional, a remuneração variável já é utilizada há muito tempo e sobre diversas formas.

## 11 TIPOS DE REMUNERAÇÃO VARIÁVEL

A remuneração variável pode ser um sistema complexo podendo ocorrer de diversas formas e com aspectos únicos. Destacam-se aqui os tipos de remuneração variável mais apontados pelos diversos autores.

Wood & Picarelli (1999) classificam as formas de remuneração variável praticada hoje em dois grandes grupos: a participação nos lucros e a remuneração por resultados. Sendo que a participação nos lucros tem como base os resultados globais da empresa e a remuneração por resultados leva em conta as metas e objetivos traçados para cada indivíduo.

Para Dellagnello & Dellagnello (1996, p.56) as três formas mais apontadas de remuneração variável são: participação nos lucros; participação acionária (Stock Options); e participação nos resultados. Sendo que as duas últimas levam em consideração metas a serem alcançadas pelos funcionários.

Lopes (1995), no entanto destaca uma forma de remuneração não citada pelos demais autores, a participação através de sugestões, além da participação acionária e a participação nos lucros ou resultados. Segundo o autor, o objetivo da participação por sugestões seria o estímulo para que o funcionário busque melhores práticas que façam com que a empresa corte custos e aumente sua produtividade, a premiação ao funcionário poderia ser através de cursos, viagens ou folgas, ou financeiramente, onde o funcionário ganharia um percentual da redução de custo gerada por sua sugestão, durante o primeiro ano de sua aplicação.

Encontra-se uma particularidade também, na estrutura de Chiavenato (1999), uma vez que este considera a remuneração por competências como um tipo de remuneração variável. Além deste modelo, o autor destaca outras formas de remuneração variável, são elas: planos de bonificação anual, distribuição de ações da empresa aos funcionários, opção de compras de ações da companhia, participação nos resultados alcançados e distribuição dos lucros aos funcionários.

### **11.1 Participação Nos Lucros**

Esta forma de remuneração ganhou muitos adeptos a partir de 1994, quando foi regulamentada no Brasil, através da medida provisória nº 794. Hoje, o numero de empresas que utilizam este sistema é expressivo e está, cada vez mais, ganhando espaço nas empresas.

“... é um sistema pelo qual uma organização distribui anualmente entre seus funcionários uma certa proporção de seus lucros. Trata-se de uma forma de remuneração variável” (CHIAVENATO 1999, p. 260).

Wood & Picarelli (1999) afirmam que este tipo de prêmio está vinculado as resultados globais da empresa e o vínculo entre esforço individual e as metas globais pode, muitas vezes, estar pouco claro pelo fato destes resultados sofrerem interferências externas, que não podem ser controladas pelos membros da organização. “Isto enfraquece seu papel motivador (p.116)”.

Na visão de Pontes (1995) a simples distribuição de lucros não se apresenta como a melhor opção, uma vez que uma análise feita somente sobre o lucro da empresa pode gerar uma visão de imediatismo não desejada, podendo sacrificar exercícios futuros para atingir lucro no atual, podendo assim, causar maiores problemas à organização. Para tentar eliminar este problema o autor sugere a distribuição destes lucros vinculada a resultados macro-organizacionais como: receitas, custos e lucros, resultados de pesquisas de satisfação dos clientes e resultados operacionais que levam em consideração aspectos de qualidade e produtividade.

## **11.2 Remuneração Por Resultados**

Trata-se de uma estratégia muito utilizada pelas empresas modernas, principalmente nas áreas de vendas. Um dos pontos que fazem desta estratégia importante é o fato desta remunerar de acordo com o desempenho dos funcionários individualmente.

Para Wood & Picarelli (1999) a remuneração por resultados, normalmente, é uma mistura de um sistema de bônus com a administração participativa. Para os autores, neste sistema seriam definidas metas e uma fórmula para transformar os resultados alcançados em alguma forma de prêmio. A atribuição do prêmio estaria diretamente condicionada ao atendimento das metas estipuladas.

Os mesmo autores afirmam ainda que o grande impulso que ganhou uso deste modelo de remuneração deve-se à capacidade que o mesmo tem de reforçar algumas práticas emergentes como: participação, envolvimento, orientação para resultados e trabalho em grupo.

“É um programa de remuneração variável que por intermédio da recompensa monetária reconhece e recompensa os empregados que atingiram e/ou superaram as metas definidas, negociadas e contratadas” (Xavier, Silva & Nakahara, 1999).

Pontes (1995, p. 69) afirma que esta é “a forma mais inteligente de propiciar a participação efetiva do funcionário na busca da competitividade da empresa e como forma de remuneração”. E ainda afirma que o objetivo principal do programa é a participação dos funcionários, procurando envolver todos em negociações acerca dos objetivos a serem alcançados, na busca de melhores práticas para atingir os resultados e na avaliação dos resultados obtidos.

Ainda para Pontes (1995) um ponto de extrema importância no que diz respeito a este tipo de remuneração é a interdependência que deve haver entre o programa de avaliação de resultados e planejamento estratégico da organização, que de forma alguma podem ser dissociados.

### **11.3 Participação Acionária (Stock Options)**

Neste modelo de remuneração, as empresas distribuem ou facilitam a compra de ações da própria empresa como forma de recompensas por serviços prestados à organização. Este tipo de remuneração esta, normalmente, dirigida a funcionários de alto escalão na empresa.

Para Pontes (1995, p.68), não existe uma maneira melhor de buscar a participação do funcionário, que possibilitando que este se torne acionista da empresa. Assim a empresa estará tornando todos co-responsáveis por sucessos e fracassos da empresa e “permitindo que os mesmos colham sua parte do sucesso que ajudaram a alcançar ou amarguem os fracassos”.

Pontes (1995) destaca também três vantagens do sistema, são elas:

1. Torna responsabilidade de todos a busca da competitividade, dividindo entre todos fracassos, superação de crises ou colheita do sucesso;
2. O trabalhador faz uma poupança obrigatória, com os dividendos como juros, e existe a possibilidade de recompra por parte da empresa;
3. A empresa pode ter capital para investimento, sem precisar recorrer a empréstimos bancários.

Para Wood & Picarelli, este tipo de remuneração variável é complexo e sofisticado e, quando bem planejado, pode gerar grandes benefícios a médio e longo prazo para a empresa e seus funcionários.

“A participação acionária é um dos componentes mais complexos da remuneração estratégica. Isto se deve tanto a dificuldades operacionais, causadas pelas implicações com a legislação trabalhista e a regulamentação do mercado financeiro, como à distância entre a forma de remuneração e a percepção de seu benefício. Muitos executivos, que recebem ações como parte de sua remuneração, preocupam-se mais com a flutuação de valor de suas ações, causadas pelo mercado financeiro, que em agregar valor à empresa, o que deveria ser seu valor principal”. (Wood & Picarelli 1999, p.122)

Ainda segundo os autores, este modelo diferencia-se da opção de participação nos lucros, pois não apenas oferece recompensa para resultados em curto prazo, mas faz do funcionário um co-proprietário da empresa, focando uma relação de longo prazo.

Para Xavier, Silva & Nakahara (1999), a participação acionária é uma distribuição ou venda facilitada de ações para funcionários, normalmente de altos escalões, responsáveis pelos destinos da empresa. “O empregado, após uma carência, pode negociar as ações e desfrutar das vantagens monetárias e dividendos, ter direito à valorização da mesma e aos dividendos. Fundamentalmente de risco, pois está vinculada ao desempenho da bolsa de valores” (p. 28).

Para os mesmos autores, o programa apresenta as seguintes características:

1. Multinacionais de capital aberto;
2. Restrita aos primeiros escalões;
3. Regida pelo mercado de ações;
4. Sofre influência do resultado global da empresa;
5. Distribuição paternalista. (p. 28)

Chiavenato (1999) destaca que o programa de participação acionário possui certas limitações. “Uma delas é que ainda não desenvolvemos a cultura do mercado de capitais entre os funcionários” (p. 256).

O autor diz ainda que “existem dúvidas legais com relação à participação do empregado no capital da empresa: a concessão de ações pode ser considerada salário indireto ou participação nos resultados (...) se for considerada uma forma de participação nos resultados, não haverá incidência de encargos e o benefício poderá ser negociado entre os sindicatos e estendido a todos os funcionários” (Chiavenato 1999, p. 256).



## 12 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O relato dos autores não esconde a grande necessidade das empresas de se preocuparem com as estratégias de remuneração que estas usando. Lembrando que cada empresa precisa adaptar os modelos existentes de acordo com suas particularidades, uma cópia de outra empresa não iria atender às corretas necessidades da empresa.

Os benefícios atingidos através do correto uso de uma estratégia de remuneração são inúmeros e, na maioria das vezes, bem visíveis e aprovados pelos beneficiados com o programa.

Um dos principais objetivos das estratégias de remuneração é a premiação dos bons desempenhos, funcionários que se esforçam pela empresa e precisam ser reconhecidos como tais. O fator motivacional destes modelos é muito forte e afeta a auto-estima, o desempenho e a capacidade de aceitação de mudanças dos funcionários envolvidos. Esta é uma das maneiras que as empresas tem de atrair e manter o seu precioso capital intelectual.

Estas estratégias ainda criam a possibilidade de alinhar as metas individuais com os objetivos gerais da empresa. Além de, em alguns casos, diminuir as distâncias hierárquicas, uma vez que todos estão à busca dos mesmos resultados. E ainda, favorece a capacitação constante dos funcionários.

Diante destes pontos podemos ter uma idéia das vantagens que estes sistemas geram para as empresas, não se pode negar a importância que uma estratégia de remuneração adequada tem para as empresas.

### 13 REFERENCIAS

BONA, Tatianne de. **Participação nos Lucros e Resultados**: um estudo de caso nas organizações Eletrosul e Intelbrás. Florianópolis, 2002. Monografia. (Departamento de Ciências da Administração) – Centro Sócio-Econômico, Universidade Federal de Santa Catarina.

CHIAVENATO, Idalberto. **Como Transformar RH**: de um centro de despesas em um centro de lucro. São Paulo: Makron books, 1996.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas**: o novo papel dos recursos humanos nas organizações. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

CLASSEN, Emanuelle. **Estudo Sobre a Remuneração Variável e Acompanhamento de Implantação na Eletrosul**. Florianópolis, 1997. Monografia. (Departamento de Ciências da Administração) – Centro Sócio-Econômico, Universidade Federal de Santa Catarina.

D'AMBROSIO, Daniela. **Remuneração Variável Ganha Espaço no Mercado**. 28 ago. 1998. Disponível em: <http://www.jsmnet.com/clippings/C0828c1.htm>. Acesso em: 28 maio 2003.

DELLAGNELO, Eloise Helena L.; DELLAGNELO, José Renato G. **Modelos de Eficácia Subjacentes aos Programas de Remuneração Variável**. Revista de Negócios. V.2, n.1, Out./Dez. – 1996.

EXTENSÃO, Equipe. **Remuneração por Habilidades e Competências**. 17 dez. 1999.

Disponível em: <http://www.rh.com.br/imprimir.php?cod=1458>. Acesso em: 28 maio 2003.

FISHER, Martin. **Como Remunerar sua Equipe**. São Paulo: Clio, 1995.

FLENNERY, Thomas P.; HOFRICHTER, David; PLATTEN, Paul E. **Pessoas, Desempenho e Salários**. São Paulo: Futura, 1997.

FONTANA, Alessandra; CUNHA, Rodrigo V. da. **Você Valendo Mais**. Revista Exame. v. 51, p. 78 - 86, Set. 2002.

HIPÓLITO, José Antônio Monteiro. **Administração Salarial: a remuneração por competências como diferencial competitivo**. São Paulo: Atlas, 2001.

LOPES, Manuel C. D. **Um Estudo Sobre Remuneração por Habilidades e Competências**. 12 jul. 2001. Disponível em: <http://www.rh.com.br/imprimir.php?cod=3142>. Acesso em: 28 maio 2003.

LUCENA, Maria Diva da Salete. **Avaliação de Desempenho**. 1.ed, São Paulo: Atlas, 1992.

PEROSSI, Sebastião A. **Remuneração por Competência**. 17 mar. 2003. Disponível em: <http://www.rh.com.br/imprimir.php?cod=3478> . Acesso em: 28 maio 2003.

PONTES, Benedito Rodrigues. **A Competitividade e a remuneração flexível**. São Paulo: Ltr, 1995.

VROOM, Victor H. **Gestão de Pessoas, não de Pessoal**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

XAVIER, Paulo R.; SILVA, Mateus de O.; NAKAHARA, Júlio Massaaki. **Remuneração Variável**. São Paulo: Makron Books, 1999.

WOOD, Thomaz Jr.; Picarelli, Vicente Filho. **Remuneração Estratégica: a nova vantagem competitiva**. 2. ed, São Paulo: Atlas, 1999.