

REMUNERAÇÃO VARIÁVEL: “STOCK OPTIONS”, VALOR ECONÔMICO AGREGADO, PARTICIPAÇÃO NOS LUCROS OU RESULTADOS E BENEFÍCIOS FLEXÍVEIS

Wladimir Henriques Motta, Msc (UFF) mottaw@terra.com.br

Funcionários motivados são sinônimos de maior produtividade, novas idéias e, portanto, mais crescimento e lucro para a empresa. A área de recursos humanos, das empresas, tem criado diversas alternativas de remuneração buscando manter a motivação de seus funcionários.

Dentre estas alternativas, a realidade vivida no mercado mostra que, cada vez mais, as empresas têm programas de remuneração variáveis e estão desembolsando grandes quantias para mantê-los. Elas estão falhando num princípio básico da remuneração variável, o de que cada funcionário deve saber qual é seu papel na busca por resultados, sem isso não há motivação.

No que tange a remuneração, um funcionário tem basicamente três fontes de renda: remuneração fixa, remuneração variável e benefícios. Esses três pilares compõem o que se chama de remuneração total. Este artigo irá apresentar as formas de remuneração variável mais utilizadas na atualidade e esclarecer suas formas e políticas.

Palavras Chave: remuneração variável, desempenho, benefícios, incentivos, motivação, comprometimento.

Área temática: GP - Gestão de pessoas

1- INTRODUÇÃO

Diante da competitividade imposta pela economia globalizada, as empresas têm buscado por meio do capital humano criar diferenciais e aumentar sua vantagem competitiva. O comprometimento no trabalho assume papel importante nesse cenário.

Na visão moderna do gerenciamento da qualidade as pessoas começam a entender mais o verdadeiro papel de cada um dentro dos macros processos da empresa, adquirindo, dessa forma, uma visão sobre o impacto de suas atividades em seus clientes internos e externos, aumentando a vantagem competitiva da empresa.

Certamente uma das principais missões de RH é auxiliar a organização na manutenção e retenção de talentos, através da prestação de serviços, provendo soluções customizadas de acordo com as diversas necessidades dos processos de trabalho, buscando, entretanto, a integração e convergência dessas soluções.

Com relação aos sistemas de RH (seleção, treinamento, remuneração etc.), sustenta Lobdell (1990), precisamos repensá-los na ótica de um novo cenário de alto nível de competição

de pessoas, principalmente para alguns segmentos de negócio, impulsionados pela abertura de mercado, ingresso em novos negócios. Quando pensamos em retenção, um dos erros mais comuns é acreditar que todos na empresa são focos de retenção, quando possivelmente apenas grupos específicos são merecedores desse esforço adicional. Em todas as Organizações encontramos posições que são facilmente preenchidas no mercado. Dessa forma, a apuração do índice de “turnover”, considerando toda a empresa, deixa de fazer sentido.

Também se faz necessário um forte acompanhamento dos movimentos do mercado, visando não ser surpreendido com a perda de pessoas-chave. O mercado, mais do que tudo, determina o movimento dos empregados. Estancar o movimento de evasão seria utópico já que as pessoas têm necessidades diferentes e essas necessidades são permanentemente mutáveis no decorrer da vida, mas o RH poderá atuar na velocidade desse movimento e na sua direção.

Um dos sistemas de RH considerados mais poderosos como arma de retenção é a remuneração. Sistemas de remuneração combinados (fixo e variável de curto e longo prazo) de forma agressiva podem se tornar uma poderosa arma contra a evasão de pessoas-chave. Mas, certamente eles não irão funcionar no longo prazo, já que todas as Organizações competitivas acompanham o mercado e ajustam seus salários para o nível de competitividade desejado.

No que se refere à remuneração seria bem mais eficaz se o foco mudasse para o entendimento e atendimento das necessidades específicas das pessoas que precisamos reter, segundo Aaker (2001), para que o programa seja realmente eficaz, é necessário que: haja o estabelecimento de metas possíveis de serem atendidas e haja, também, um envolvimento do empregado na concepção e operação do programa, aumentando assim, a motivação e comprometimento desses com os objetivos traçados pela administração. Essas necessidades podem envolver cursos, redução da carga horária, benefícios específicos ou mesmo empréstimos

Reter pessoas não deveria ser um objetivo em si mesmo e sim uma conseqüência de uma boa gestão. Entretanto a realidade criada, principalmente, pela globalização, é de que as remunerações variáveis vieram para ficar e já são uma realidade, na maioria das empresas em todo o mundo.

2- REMUNERAÇÃO

No que se refere aos indicadores de desempenho utilizados em diversos modelos de remuneração variável, é certo que muitos não impulsionam a melhoria dos resultados estratégicos da organização. Entretanto, apenas inserir indicadores que tenham aderência ao negócio não garante a eficácia do modelo, devendo ser analisados outros aspectos igualmente importantes.

Entre estes aspectos a serem analisados, destaca-se a competitividade da remuneração da empresa em relação ao mercado. Pesquisas salariais deverão ser realizadas, não apenas para avaliar o salário-base, mas também considerando o salário total (salário-base mais qualquer tipo de variável) e remuneração total (salário total mais benefícios quantificados). Dessa forma, a empresa deverá almejar o mix ideal de remuneração total a ser aplicado, levando-se em consideração o seu mercado competidor, sua capacidade econômico-financeira e as características do seu negócio.

A remuneração variável deve estar ligada diretamente à estratégia da empresa. De acordo com Aaker (2001), para que a implementação de uma estratégia seja bem sucedida, ela deveser calculada em competências organizacionais que, por sua vez, deveriam ser baseadas em pessoas qualificadas e com competências apropriadas para a execução da estratégia escolhida pela empresa. Aaker (2001) argumenta que os empregados devem ser motivados para executar e

implantar a estratégia, essa motivação pode ser conseguida, ligando a estrutura de remuneração ao atendimento de metas e objetivos de desempenho operacional.

Os profissionais de Recursos Humanos podem e devem ter uma intensa participação no desenvolvimento do novo sistema, trabalhando em conjunto com os gestores das diversas áreas da organização. Este trabalho em parceria, além de trazer mais experiência e competências para o projeto, facilita a aceitação e a implantação das mudanças.

Um levantamento feito com 89.491 profissionais de 411 empresas brasileiras revelou que mais da metade deles acha que não ganha o que merece, Exame (2003). Segundo o guia, o valor oferecido como participação nos lucros também não vem agradando, 49% dos entrevistados estão insatisfeitos.

Deve-se saber exatamente o que faz parte da remuneração. Normalmente, o que a empresa paga aos funcionários é a soma de remuneração fixa, benefícios e remuneração variável de curto e longo prazo. As organizações têm apostado nas promoções horizontais. Isso significa que aumentaram as possibilidades de remuneração dentro da mesma faixa salarial. .

O ideal seria que cada empresa buscasse a utilização de políticas de remuneração e estratégicas de forma bem definida, aplicando a melhor forma de remuneração para cada nível funcional, tendo como objetivo estabelecer uma relação entre a remuneração e os resultados esperados, por meio de uma variabilidade dos valores recebidos, aponta Garrido (1999).

Algumas companhias valorizam a remuneração fixa e não apostam alto na variável. Outras fazem o contrário. Assim, um salário-base não muito atraente pode ser compensando por um bônus tentador e vice-versa. O peso que cada empresa dá a esses fatores varia de acordo com a estratégia, o cenário econômico, o setor em que atua e, também, com cada cargo. Nos últimos anos, a remuneração variável ganhou força no Brasil, tanto pela necessidade de reduzir custos fixos como pela promulgação, em 2000, da Lei de Participação nos Lucros e Resultados, que isenta as empresas de encargos sobre esses pagamentos. O investimento da empresa na formação do profissional é cada vez mais valorizado.

A realidade vivida no mercado mostra que mais e mais empresas têm programas de variáveis e estão desembolsando grandes quantias para mantê-los. Pesquisa da consultoria americana Towers Perrin (2002), mostra que 91% de 240 grandes e médias empresas brasileiras já tinham remuneração variável em 2000. O variável conforme mostram a pesquisa, é uma realidade, cada vez mais o profissional poderá influenciar o destino de sua empresa e ser recompensado quando isso representar crescimento e lucro. Desde que a lei que regulamenta os planos de participação nos lucros e/ou resultados foi instituída, no final de 1994, o salário fixo virou apenas um item da remuneração total.

Elas estão falhando num princípio básico da remuneração variável, o de que cada um deve saber qual é seu papel na busca por resultados, sem isso não há motivação, daí surge à sensação de injustiça. Outro problema é que muitas empresas decidiram adotar uma terminologia batizada de remuneração total e mais uma vez esqueceram de esclarecer com seus funcionários. A remuneração total nada mais é do que contabilizar salário fixo, benefícios (como plano de saúde e previdência privada) e as várias formas de variável como um único item.

Nem sempre salário maior e variável forte significam alta taxa de satisfação dos funcionários. Tratamento com justiça e respeito, oportunidades de carreira e ambiente amigável são boas formas de recompensa. Uma boa comunicação faz com que a percepção dos funcionários em relação a quanto é pago a eles em dinheiro vivo ou em benefícios seja relativamente melhor.

Muitas vezes a insatisfação surge porque as pessoas não conseguem medir o impacto que seu desempenho individual tem no desempenho da companhia. Isso é comum nas áreas de apoio,

que não estão diretamente ligadas à produção. Modelos que contemplam somente o desempenho individual, nesses casos, são difíceis de funcionar. Em geral, a variável está atrelada ao resultado da área e da empresa. Quando o desempenho individual é parte do variável, avaliações de desempenho e acompanhamento do desempenho dos funcionários são essenciais. Elas evitam a subjetividade.

Planos de remuneração que recompensam o esforço de apenas uma parcela da companhia em detrimento de outras também costumam provocar o sentimento de injustiça. É claro que os padrões de recompensa podem variar de acordo com a responsabilidade de cada nível, mas é preciso considerar que todos fazem parte do time. Por isso, também merecem participar dos lucros e não só do esforço de trabalhar para aquela empresa. Há poucos indícios de que as pressões (e recompensas) por resultados vão diminuir nas empresas. Assim como é improvável que as políticas de atração e retenção de talentos.

Não são apenas os salários fixos que se deterioram em consequência do desaquecimento econômico. A parte variável da remuneração, o abono e a participação em lucros e resultados (PLR) também acabam sendo reduzidos em épocas de economia retraída. Em tese, isso seria uma verdade inquestionável. Executivos de RH observam, porém, que muitas empresas procuram manter uma política de remuneração competitiva para garantir que as metas de desempenho para o período sejam cumpridas. As expectativas dos acionistas continuam altas, mas o mercado está em baixa. A solução para buscar as metas é criar uma remuneração variável desafiadora.

As instituições vão precisar dos bons funcionários, e a única maneira de retê-los é com uma boa política de remuneração. Muitos profissionais estão ganhando mais do que pensam. São indivíduos que costumam olhar apenas o valor impresso no contracheque. Ignoram ou não consideram como parte do salário tudo aquilo que a empresa lhes oferece a mais, como benefícios (planos de saúde, previdência privada e seguro de vida, entre outros), bônus (geralmente prêmios em dinheiro por superação de metas) e incentivos de longo prazo (como "stock options", um vantajoso programa de compra de ações da empresa). Esses pacotes formam a chamada remuneração total de um profissional.

Um funcionário tem basicamente três fontes de renda: remuneração fixa, remuneração variável e benefícios. Esses três pilares compõem o que se chama de remuneração total, que se dividem da seguinte forma:

-Remuneração fixa: Salário mensal; 13º salário; Férias (todo ano), o funcionário recebe um mês de salário sem trabalhar + um adicional equivalente a 1/3 do valor do salário; INSS (todo mês), a empresa paga ao INSS um a contribuição de 20% do valor do salário do empregado, além de descontar do funcionário uma contribuição de 8% a 11% do salário; FGTS (mensalmente), a empresa paga um valor equivalente a 8% do salário do funcionário para o FGTS A empresa também recolhe o Seguro de Acidente de Trabalho (de 1% a 3% sobre a folha de pagamento) e a contribuição para terceiros (SESI, SENAI, etc.), que varia de acordo com a atividade.

-Remuneração Variável: Prêmio e bônus (valor fixo ou percentual sobre o salário do funcionário que atinge determinadas metas); Participação nos lucros ou resultados da empresa; Gratificação (valor que o empregador pago ao funcionário), sem vínculo com nenhuma meta; Comissão (percentual sobre vendas feitas pelo funcionário); Programa de ações ("stock options"), o funcionário recebe a opção de comprar ações da empresa a um preço prefixado, lucrando com a valorização dessas ações e Prêmios e bônus (valor fixo ou percentual sobre o salário do funcionário que atinge determinadas metas), num prazo normalmente superior a um ano.

-Benefícios: Plano de saúde; Auxílio-alimentação; Seguro de vida; Complementação de auxílio-doença; Plano odontológico; Benefício farmácia; Previdência privada, Empréstimos, Check-up; Programas especiais para aposentados e Benefícios flexíveis.

Funcionários motivados são sinônimos de maior produtividade, novas idéias e, portanto, mais crescimento e lucro para a empresa. Altos salários e benefícios, porém, não bastam para manter a motivação dos profissionais. Para estimular a paixão pelo trabalho, os departamentos de Recursos Humanos das grandes empresas estimulam desafios, projetam planos de carreira, investem em comunicação interna e capacitam gestores.

Existem quatro tipos de remuneração variável que estão sendo muito utilizadas atualmente, estas formas estão presentes em diversos artigos sobre remuneração. Estas formas de remuneração são: “Stock options” (programa de compra de ações); “EVA” (valor econômico agregado); “PLR” (programa de participação nos lucros ou resultados) e benefícios flexíveis, serão mais bem analisados a seguir.

2.1- “STOCK OPTIONS”

São programas de incentivo de longo prazo, aponta Hansen (2003), que permitem aos funcionários comprar ações da companhia onde trabalham por um preço abaixo do mercado. Se dentro de alguns anos tudo der certo, a empresa crescer e ganhar valor, esse pacote de ações poderá transformar-se na tão sonhada independência financeira.

Os programas de “stock options” estão longe de ser uma novidade no Brasil. Eles chegaram aqui na década de 70, na carona dos programas de remuneração adotados pelas multinacionais norte-americanas. No início, foi um privilégio oferecido apenas a poucos executivos do primeiríssimo escalão das empresas. Agora esses programas estão se popularizando cada vez mais.

As “stock options” são, acima de tudo, aponta Tomlinson (2001), uma arma poderosa das organizações para reter profissionais fundamentais para os seus negócios. Geralmente há uma carência mínima para o funcionário poder exercer o seu direito de compra e venda das ações. Esse período é chamado de “vesting”, ciclos que normalmente vão de três a cinco anos. Se por algum motivo o executivo deixar a empresa nesse período, ele perde o direito às ações. Não é à toa que no universo corporativo as “stock options” ganharam o sugestivo nome de “algemas de ouro”.

Há uma infinidade de variações de planos de “stock options” no mercado, que são adotados pelas empresas de acordo com o seu perfil e o dos funcionários e de acordo com o setor em que atuam. Isso faz com que não haja unanimidade nem mesmo entre as consultorias na hora de definir cada modelo. De uma forma geral, no entanto, os planos podem ser divididos em quatro modelos básicos:

A- “Stock options”

A empresa concede ao funcionário o direito às ações com preço definido e prazo determinado de carência (vesting) para a compra.

B- “Restricted stocks”

Nesse caso, normalmente não há compra de ações por parte do funcionário. A empresa dá um pacote de ações, mas estabelece algumas restrições ao uso. A mais comum é a permanência

do profissional por um determinado número de anos na organização. Algumas companhias estabelecem também uma valorização mínima acumulada no preço da ação. Se a pessoa deixar a empresa ou se as ações não alcançarem a valorização prevista, adeus bolada. Como se trata de uma doação, as ações pertencem de fato ao funcionário.

C- “Phantom stocks”

As empresas que adotam esse plano normalmente são as de capital fechado ou aberto que não querem diluir o seu capital. Nesse modelo, o funcionário não tem direito à posse das ações. A companhia define a cota à qual ele tem direito, mas não a entrega. Depois do período de vesting, ela paga ao profissional o equivalente à sua valorização. Esse modelo também é conhecido como SAR, sigla em inglês para Direito sobre Valorização de Ações.

D- Planos de desempenho

São aqueles cuja premiação é vinculada a um indicador de desempenho financeiro ou econômico da empresa. Esses programas podem utilizar ações ou ser baseados em unidades de valor da empresa criadas especificamente para esse fim.

O objetivo dos pacotes oferecidos a toda a equipe, ao contrário dos assinados pelos altos executivos, é motivar os funcionários a buscar o melhor resultado e dividir com eles parte do sucesso da empresa.

2.2- EVA (“Economic value added”, valor econômico agregado)

A idéia de benefício residual apareceu na literatura da teoria contábil nas primeiras décadas deste século, se definia como a diferença entre a utilidade operacional e o custo de capital. Uma noção do EVA foi primeiramente mencionada por Alfred Marshall (1980) em sua obra “Capital, the principles of economics”, o valor econômico agregado (EVA) está sendo considerado o principal direcionamento do mercado globalizado, o EVA revela se os gestores estão sendo eficazes.

A companhia americana Stern Stewart & Co. Desenvolveu uma metodologia sobre este tema e patenteou este produto denominado de EVA como uma marca registrada, mas é um conceito geral baseado na teoria financeira e econômica de muitos anos. O EVA é também chamado de EP (“economic profit”) lucro econômico ou utilidade econômica, terminação usada por outra firma consultora, MC Kinsey & Co. , outros termos são utilizados por outras consultoras, ainda que não tendo as mesmas características do EVA originalmente patenteadas pela Stern Stewart & Co.

Pela metodologia do EVA, supõe-se que o sucesso da organização esta relacionado diretamente com a geração de valor econômico, que se calcula subtraindo-se os resultados operacionais dos custos financeiros e dos ativos utilizados na geração desta receita. É a diferença entre a rentabilidade dos ativos da organização e o custo do financiamento ou do capital requerido para gerar o resultado.

O EVA é uma medida de atuação, é parte de uma cultura de gerencia de valor, que é uma forma utilizada para que todos que tomam decisões em uma organização se coloquem em posição que permitam delinear estratégias e objetivos encaminhados fundamentalmente à criação de valor. Por tanto, esta medida leva em consideração a produtividade de todos os fatores utilizados para desenvolver a atividade empresarial.

Pelo EVA, o custo do capital é considerado a cada passo. Um exemplo: o sistema de metas que a maioria das empresas usa pode fazer com que o funcionário, faltando pouco tempo para fechá-las e ganhar o bônus, acerte um negócio significativo, mas com prazo de pagamento muito longo. A meta está cumprida, mas a vantagem está com a varejista, que foi financiado. A decisão que focaliza a geração de valor levaria o executivo a refletir sobre o que seria mais vantajoso.

Ou seja, valor econômico agregado se fundamenta em que os recursos empregados por uma empresa devam produzir uma rentabilidade superior a seu custo, pois não sendo assim, será melhor para a organização investir seu capital em outra atividade, conforme destacado por Ittner e Lacker (1998) e Shinder e Macdowell (1999).

2.3- PLR (programa de participação nos lucros ou resultados)

A participação nos resultados é muitas vezes confundida com a participação nos lucros, combinando um sistema de recompensa ou bônus com a prática do gerenciamento participativo e vinculando o valor do bônus ao cumprimento de determinadas metas previamente discutidas e aceitas pela administração e empregados.

Assim, sustentam Davis e Newstrom (1992) e Flannery et al. (1997), são estabelecidas formulas para a mensuração de desempenho, buscando converter os resultados obtidos pelos empregados, nos referidos valores de prêmios.

Na remuneração por resultados, os indicadores de desempenho previamente estabelecidos, devem ser totalmente conhecidos e controlados pelos empregados. Desta forma, os empregados assumirão mais riscos e responsabilidade pela empresa, aponta Garrido (1999) e Flannery et al. (1997). Della Rosa (2000) sustenta que as metas não contemplam apenas indicadores de lucro ou financeiros, mas também indicadores de qualidade, “market share”, redução de custos, prazo de entrega do produto vendido, reclamações de clientes, etc. A grande vantagem do programa é que ele é autofinanciável: O PPR(programa de participação nos resultados) não garante os ganhos, é baseado em resultados, assim, todos participam do projeto.

Programas dessa natureza estimulam as pessoas a se esforçarem para obter melhores resultados, que são, então, compartilhados. O PPR (programa de participação nos resultados) surgiu em decorrência da legislação brasileira, que livra as empresas do recolhimento de encargos sobre os valores pagos por esses programas. Ou seja, essa abertura permite que a organização conceda mais benefícios com menos ônus.

É grande a tendência de as empresas adotarem o PPR(programa de participação nos resultados) como forma de remuneração variável porque ele estimula a produtividade e implica menos gastos com encargos para as empresas. O PPR(programa de participação nos resultados) é muito mais abrangente e democrático que os antigos programas de bônus, que só contemplavam executivos.

A participação nos lucros é um sistema de remuneração variável que distribui aos empregados uma parte dos lucros obtidos pelos negócios, logo após o fechamento do ano fiscal, ou em data previamente combinada, argumenta Davis & Newstrom (1992). Wood & Picarelli (1999) sustenta que, a participação nos lucros difere da participação nos resultados, por não utilizar fórmulas ligando os indicadores de desempenho aos respectivos prêmios e também pelo fato do prêmio ser distribuído de acordo com os resultados gerais da empresa e não de metas específicas.

2.4- BENEFÍCIOS FLEXÍVEIS

Pesquisa realizada por Hansen (2003) nos EUA, identifica que os benefícios flexíveis estão ganhando popularidade dentre os empregados americanos. No pacote de benefícios de uma empresa um bom plano de saúde, com cobertura completa certamente não seduzirá um jovem profissional na faixa dos 20 anos. Já, para um executivo acima dos 40 anos isso pode ser determinante na hora de analisar uma proposta de trabalho.

Para atender essa diversidade de perfis dentro de uma organização e criar uma política eficiente de captar e reter talentos. Especialistas prevêm que o sistema de benefícios flexíveis, prática amplamente utilizada nos EUA, venha a crescer no Brasil nos próximos anos. Isso significa que os profissionais terão liberdade para escolher o que querem receber da companhia numa espécie de cardápio com diversas opções.

Por terem pouco conhecimento sobre benefícios flexíveis às empresas tendem a achar que a administração do programa é complicada, o que acaba criando uma barreira para a implementação. No entanto, a principal dificuldade para implantação do programa está relacionada a custo. Como o processo de escolha é anti-seletivo, o programa de benefícios flexíveis pode trazer, num primeiro momento, um impacto financeiro que a maioria das empresas não pode assumir.

Um dos complicadores, por exemplo, é o cuidado que a empresa deve tomar em fazer com que o valor dos diversos pacotes seja igual para funcionários do mesmo nível hierárquico. Os aspectos legais acabam refletindo na administração fazendo com que a maioria das empresas não pense na idéia em curto prazo.

Um dos fatores fundamentais para viabilizar a implantação do benefício flexível é ter uma boa negociação com os provedores, ou seja, as empresas que possuem os produtos e serviços que serão incluídos nos pacotes. Por isso, benefícios básicos na área de saúde, seguro de vida e previdência normalmente são itens para todos. Benefícios flexíveis oferecidos em adição, complementação ou suplementação aos benefícios gerais. Cada empregado seleciona aqueles benefícios que caibam na sua cota, que sejam mais adequados às suas necessidades incluindo: Assistência Médica; Auxílio Creche; Auxílio Doença Complementar; Empréstimo de Emergência; Seguro de Vida; Transporte Fretado; Vale Refeição; Previdência Privada e Compra de Produtos da própria empresa.

Uma pesquisa realizada pela “Mercer Human Resource Consulting” em 2002, onde participaram 189 empresas nacionais e internacionais, com um universo pesquisado de 585.000 empregados, obteve como resultados que: apenas 3% das empresas adotam um programa formal de benefícios flexíveis, mas 25% das empresas participantes informaram já ter realizado algum estudo a respeito, embora incipiente no Brasil, o tema desperta grande interesse; prover benefícios mais adequados às necessidades pessoais de cada empregado e atrair e reter pessoal qualificado, forma as principais motivações mencionadas pelas empresas que implantaram o programa e por aqueles que pretendem implementá-lo no futuro; as preocupações principais foram os riscos de mudanças na tributação desses benefícios, controle administrativo e desenvolvimento de sistemas complexos e dentre as empresas participantes da pesquisa, reportou-se o interesse em participar de grupos de discussão sobre o tema Benefícios Flexíveis ou receber informações adicionais.

A pesquisa da Mercer (2002), ainda identificou que, dentre as empresas que utilizam o programa: Assistência médica, seguro de vida, assistência odontológica e vale refeição são os benefícios mais freqüentes oferecidos pelos programas; em 60% das empresas, todos os

empregados são elegíveis; 80% das empresas administram o programa com as ferramentas internas disponíveis e 20% desenvolveram ou compraram uma ferramenta própria para esta administração e em 60% das empresas, o veículo financeiro utilizado foi à própria empresa e 40% estão utilizando a entidade de previdência como veículo.

3- CONCLUSÃO

As transformações vividas pelas organizações nos últimos tempos, estão exigindo destas uma grande reflexão a respeito das estratégias de remuneração de seus funcionários. Os programas de remuneração variável, conforme apresentado por este artigo, proporcionam entre outras atitudes, uma relação de comprometimento entre os empregados e a organização, resultando em mais renda para o empregado e maior produtividade para as empresas.

De acordo com o objetivo do presente artigo, em esclarecer as formas de remuneração variável mais comumente encontradas nas organizações, foram apresentadas as quatro formas de remuneração variável mais utilizadas no momento. Desta forma se torna possível uma análise destes sistemas de remuneração, na promoção do alinhamento dos objetivos dos funcionários com as estratégias da organização.

É importante ressaltar que para que estes programas sejam bem sucedidos é necessário que suas políticas sejam bem disseminadas dentre os funcionários e a toda organização. Os programas de remuneração só levam à alta motivação quando todos os indivíduos se sentem parte da “equipe”, quando conseguem ver o impacto do que fazem no todo da empresa e assim entendem o valor de sua contribuição individual para a equipe.

4- BIBLIOGRAFIA

AAKER, David A., Administração estratégica de mercado, Porto Alegre: Bookman, 2001.

MARSHALL, Alfred, “Capital, the principles of economics”, 1980

DAVIS, Keith & NEWSTROM, John W., Comportamento Humano no trabalho: uma abordagem psicológica. São Paulo: Pioneira, 1992.

DELLA ROSA, Fernanda, Participação nos lucros ou resultados: a grande vantagem competitiva, como pessoas motivadas podem potencializar resultados e reduzir os custos das empresas. São Paulo: Atlas, 2000.

FLANNERY, Thomas P., HOFRICHTER, David & PLATTEN, Paul E., Pessoas, desempenho e salaries, São Paulo, Futura, 1997.

GARRIDO, Laércio M., Participação nos lucros e resultados. São Paulo: Nobel, 1999.

HANSEN, Fay, Currents in Compensation and benefits, Compensation and Benefits Review, ABI/Inform Global, 2003.

ITTNER, Christopher D. & LARCKER, David F., Innovations in performance measurement: trends and research implications, The Wharton School, University of Pennsylvania-USA, 1998

LOBDELL, W., “Who’s right for na overseas position?”, world trade , 1990, 20-26 p.

MERCER, Human Resource Consulting, Resultado da pesquisa mercer de benefícios flexíveis, 2002

TOMLINSON, Asha, Stock options: last year’s darling, this year headache, Canadian HR Reporter, 2001, 14-17 p.

PERRIN, Towers , Pesquisa sobre remuneração variavel, 2002.

SHINDER, Mark & McDOWELL, David, “ABC, the balance scorecard and EVA distinguishing the means from the end, EVALuation, Stern Stewart Europe Limited, volume I, issue 2, 1999.

WOOD JR, Thomas & PICARELLI FILHO, Vicente, Remuneração estratégica: a nova vantagem competitiva, São Paulo: Atlas, 1999.