

Remuneração variável: uma ferramenta estratégica para as organizações

Simony Jara Russo¹

Simony.ufgd@yahoo.com.br

José Jair Soares Viana¹

jair100@gmail.com

Rosemar José Hall¹

rjhall@ufgd.edu.br

¹ Universidade Federal da Grande Dourados (UFGD), Faculdade de Administração, Ciências Contábeis e Economia (FACE) – Dourados – MS, Brasil

RESUMO

O presente estudo analisa a remuneração variável sob a perspectiva dos seus efeitos na organização e nos indivíduos. Neste sentido, foi levantada a origem da remuneração variável, a unicidade que cerca o conceito e sua utilização prática. A pesquisa foi realizada mediante a busca das bases teóricas que trata da remuneração variável propostas por diversos autores em contraposição à prática adotada pelas por doze empresas do setor de comércio da cidade de Dourados-MS. Dentre as empresas pesquisadas, oito delas já implantaram o sistema de remuneração variável, juntamente com um programa de metas e comissões, cuja prática pode ser classificada como remuneração variável de curto prazo. Outras quatro empresas objeto da pesquisa trabalham com o sistema de remuneração tradicional, ou seja, utilizam remuneração somente sob a forma de salários fixos. Foram estudados os efeitos dessa prática de remuneração “não tradicional” sob a ótica dos responsáveis pelo setor de Recursos Humanos, no caso os gerentes e também sob o ponto de vista dos vendedores. A remuneração variável traz em si algumas premissas de individualização e mensuração que não fazem parte das práticas tradicionais das organizações gerando conflitos com a estrutura. Ao mesmo tempo ela traz consigo diferenciações e se constitui em uma das várias demandas da modernidade.

Palavras-Chave: práticas de remuneração, gestão de pessoal e modernização empresarial.

1. INTRODUÇÃO

1.1 O PROBLEMA E SUA IMPORTÂNCIA

Salários mal determinados geram insatisfação e constituem um poderoso desestimulante que coloca em risco a eficácia e a eficiência de uma organização. Neste trabalho pretende-se resgatar, por intermédio da combinação escrita de diferentes autores e das experiências de trabalhadores, a importância e a valorização do ser humano nas organizações e como a adoção de formas de remuneração vinculadas ao desempenho está crescendo em todo o mundo.

Ferreira (2001) explicita que salário significa o preço do trabalho alugado e estipulado por um patrão; retribuição de serviço. Já a remuneração, lembra o mesmo autor, significa o ato ou efeito de remunerar; salário; prêmio; gratificação; recompensa.

A remuneração estratégica vem sendo uma nova vantagem competitiva nas organizações e é uma combinação de diferentes formas de remuneração. As formas básicas, entretanto mantêm-se as mesmas e, de acordo com Wood Jr e Picarelli F^o (2004) 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.

Este artigo aborda a remuneração variável que, segundo Minamide (2006), é o conjunto de diferentes formas de recompensa oferecidas aos empregados, complementando a

remuneração fixa e atrelando fatores como atitudes, desempenho e outros com o valor percebido. Remuneração por resultados e participação acionária são duas formas de remuneração variável e estão vinculadas ao desempenho. O desempenho individual pode ser recompensado por incentivos e prêmios e o desempenho da equipe pode ser reconhecido através de remuneração por resultados.

O pagamento de um salário fixo, determinado pela função e ajustado ao mercado é a forma mais tradicional dentre os sistemas, pois ajuda a dar coerência interna à organização, pode comparar os salários estabelecidos aos praticados no mercado e (ainda que subjetivo) pode produzir um sentimento de justiça entre os funcionários, por não gerar conflitos entre grupos ou funcionários beneficiados ou não pelo sistema, tratando-se assim de um sistema de remuneração funcional. Contudo, em um mundo em mudança acelerada, talvez seja um risco manter um sistema desse tipo, de vez que, hoje a mão-de-obra é mais preparada e exigente.

Um estilo de remuneração tradicional, com uma divisão rígida de funções e tarefas e linhas de autoridade e responsabilidade bem definidas, promove um estilo burocrático de gestão, inibindo a criatividade e o espírito empreendedor, desencorajando o desenvolvimento de habilidades e conhecimentos, além de não ter orientação estratégica nem de resultados.

Nas organizações modernas, de acordo Zimpeck (1990), a remuneração passa a focar o indivíduo e não mais o cargo. Desse modo, estimula-se o trabalho em equipe, busca-se qualidade e produtividade maiores a custos cada vez menores, reduzindo-se os níveis hierárquicos, além de conceder-se maior autonomia aos colaboradores e conseguir maior rapidez e flexibilidade nas tomadas de decisões. Hoje, quando se fala em remunerar dentro das grandes organizações, não se pode simplesmente pensar em pagar um salário para um determinado cargo, deve-se lembrar que a remuneração deve ir de encontro aos objetivos, necessidades, prioridades e valores da empresa, bem como, aos profissionais que queremos reter ou aproximar do mercado.

Para tanto a avaliação do desempenho assume a importância, de acordo com, Zimpeck (1990), de auferir o grau em que o empregado atende aos padrões de comportamento exigidos pelo seu cargo, estimulá-lo a melhorar os resultados de seu trabalho, desenvolver-se e merecer as oportunidades e compensações que a empresa pode oferecer.

Com isso, os colaboradores, se sentem mais valorizados, maximizando a sua contribuição individual para o sucesso da organização e o cumprimento das metas estabelecidas. Portanto, essa se constitui em uma forma de obter maior vínculo entre as empresas e seus empregados.

Bergamini e Beraldo (1988) ainda reforçam que é importante que se entenda que motivação é algo essencial e distinto, interno ao indivíduo, mas não se pode chegar ao extremo de dizer que as pessoas que trabalham não devam ser remuneradas. Isso é ingênuo, pois elas não procurariam emprego no qual não fossem remuneradas.

Mais do que isso, se deve levar em conta que a remuneração e a avaliação de desempenho não é, somente, um fator de custo (ou monetário), mas, também, é uma questão de motivação e aumento de competitividade para a empresa. Uma avaliação de desempenho transparente e justa faz com que o profissional busque estar altamente qualificado na execução de suas atividades e estimula a multifuncionalidade. Ou seja, quanto maior o grau de conhecimento e dedicação do colaborador, tanto maior poderá ser a sua remuneração.

Nesse sentido, um programa de remuneração variável pode contribuir para melhorar o desempenho de áreas-chave da empresa. Uma parte da remuneração dos profissionais pode ser atrelada ao sucesso do negócio ou desempenho de cada uma das áreas. Esse sistema é um

poderoso instrumento de comunicação das metas e objetivos, incentivando a identificação de oportunidades para melhorar o desempenho de cada área e o desenvolvimento dos negócios.

A remuneração variável dentro de uma avaliação de desempenho é algo desejável e indispensável a uma administração de Recursos Humanos justa dentro das empresas. Dentre os principais objetivos, pode-se citar a melhoria no desempenho das equipes, quando se atrela uma parcela da remuneração dos profissionais aos objetivos e metas da organização.

Diante do exposto, tanto no que se referem às novas abordagens da remuneração, quanto aos desafios ligados aos profissionais e às organizações, algumas questões se tornam evidentes. Nesse sentido, questiona-se o que fazer com os anseios motivacionais no contexto do quadro apresentado? Como administrar pessoas com esta séria reserva, num cenário de alta competitividade em que a motivação é sinônimo de comprometimento com resultados?

1.2 DELIMITAÇÃO DO ESTUDO

Neste trabalho o setor de vendas é o objeto de estudo, visto que o mesmo apresenta as condições propícias para a implantação do modelo de remuneração variável.

A remuneração dos vendedores pode se dar por intermédio de um salário direto ou alguma forma de pagamento de incentivo. Já que o trabalho do pessoal de vendas habitualmente é mais variável do que o trabalho médio da fábrica, o problema de criar uma unidade estável e satisfatória de produção é muito mais difícil, talvez impossível. Não obstante, declara Jucius (1983), têm sido criados diversos planos de incentivo com sucesso.

O trabalho foi desenvolvido no universo de doze empresas do segmento de comércio na cidade de Dourados-MS.

Essas empresas consultadas não possuem ainda uma área de recursos humanos totalmente estruturada e a administração dos trabalhos de treinamento, salários, benefícios e demais políticas de recursos humanos centralizam-se em apenas um funcionário, ou seja, no gerente. Em função disso, optou-se por fazer os questionamentos ao único responsável pelos Recursos Humanos e a um vendedor de cada empresa.

1.3 OBJETIVOS

O presente trabalho verificou, em termos gerais, como a remuneração variável pode ser útil a um processo de modernização operacional e de gestão de pessoas, ao contribuir para a criação de vínculos entre o desempenho e a recompensa, compartilhar os resultados e transformar custo fixo em variável.

Em termos específicos, esse trabalho buscou:

- a) Analisar a remuneração variável sob o ponto de vista de sua prática na modernização das empresas e seus efeitos nos indivíduos;
- b) Verificar como os profissionais (tanto o responsável pelos Recursos Humanos quanto os vendedores) enxergam o conceito de remuneração variável;
- c) Levantar as formas de aplicação da remuneração variável no setor de vendas do segmento de comércio da cidade de Dourados-MS;
- d) Identificar possíveis dificuldades no gerenciamento do sistema.

2. METODOLOGIA.

Para o desenvolvimento desse trabalho, utilizou-se um estudo exploratório que, segundo Samara e Barros (2002), também é denominado *desk research*, e tem como principal

característica a informalidade, a flexibilidade e a criatividade, sempre procurando obter um contato com a situação a ser pesquisada. Nesta direção, com vistas a caracterizar as particularidades do sistema de remuneração variável, foi desenvolvido um levantamento bibliográfico de obras especializadas em recursos humanos e gestão de pessoas, tais como livros, revistas científicas ou não, periódicos, internet etc. Além disso, para atender às proposições dos objetivos específicos, realizou-se uma pesquisa de campo que também de acordo com Samara e Barros (2002), essa pesquisa é a fase em que são efetuados os contatos com os respondentes, aplicados os instrumentos, registrados os dados e efetuado uma primeira verificação do preenchimento dos instrumentos.

Isso foi verificado em doze empresas do setor de comércio da cidade de Dourados-MS, mediante a aplicação de um instrumento de coleta de dados na forma de questionário (em anexo) e foram realizadas entrevistas com gerente e um vendedor de cada empresa, num total de 12 (doze) organizações pesquisadas.

No questionário foram inseridas perguntas fechadas, de múltipla escolha, às quais o entrevistado respondeu o que pensa sobre o assunto. Foram elaboradas questões distintas para cada setor, ou seja, para os vendedores e para os gerentes, e também questões comuns aos dois setores. O período de realização da presente pesquisa, por sua vez, foi meados de dezembro do ano de 2006 e meados de fevereiro do ano de 2007. O período de dezembro, por se tratar de um mês de festividades e boas vendas e por, nesta ocasião, o horário do expediente ser estendido para o período noturno, contratam-se muitos funcionários informais, principalmente comissionados. Em razão disso, essa é uma boa oportunidade de desvendar a forma pela qual aparecem conciliados, nessas empresas, os procedimentos de remuneração variável, através de entrevistas, e também com conversas informais com pessoas do ramo.

3. RESULTADOS E DISCUSSÕES

3.1 UM POUCO DA HISTÓRIA DA REMUNERAÇÃO VARIÁVEL

De acordo com Wood Jr e Picarelli F^o (2004), a remuneração variável é vinculada a metas de desempenho dos indivíduos, das equipes ou da organização. Assim, a remuneração variável inclui formas de remuneração de curto prazo, como as comissões, a participação nos lucros e nos resultados, e de longo prazo como bônus executivo.

Uma das principais razões para a utilização da remuneração variável é que ela vincula a recompensa ao esforço realizado para conseguir determinado resultado. Por isso, quanto mais claro for esse vínculo, melhor para o sistema, para a empresa e para o funcionário.

A origem dessas práticas está nos prêmios por produtividade ou pagamento por peça utilizada desde o começo do século XX, e defendido por Taylor (1986), e constitui a forma de remuneração que mais nitidamente reflete este princípio. A sua utilização reduziu-se significativamente porque o mundo mudou e as empresas mudaram e, além disso, as pessoas também mudaram. Os colaboradores Wood Jr e Picarelli F^o (2004) ressaltam que o pagamento por peça começou a ser utilizado com a implantação das linhas de montagem. O objetivo era extrair o máximo de uma força de trabalho de baixa qualificação, que executava tarefas simples e repetitivas. Este objetivo originou o que ficou conhecido como estudos de tempos e movimentos e as áreas de organização e métodos.

Com o passar dos anos, mesmo em linhas de montagem, o pagamento por peça tornou-se antiquado gerando problemas e ignorando o potencial inovador dos funcionários e hoje não se pode adotar uma prática de controle restrito. Em razão disso, a forma original de remuneração variável tem sido gradativamente abandonada, dando lugar a formas mais modernas.

3.2 O RENASCIMENTO DA REMUNERAÇÃO VARIÁVEL

As alternativas de remuneração variável são aquelas formas de compensação financeira pelo esforço das pessoas em produzir resultados nas empresas e seu ressurgimento é consequência das mudanças organizacionais pelas quais as empresas estão passando. Em especial, o sistema de remuneração tradicional, muitas vezes, não fornece o apoio adequado a esses processos de modificações. De acordo com Wood Jr e Picarelli F^o (2004), ao longo do processo de modificação, cria-se um abismo entre o novo modelo organizacional e a forma como a empresa remunera seus funcionários. A nova filosofia fala em trabalho em grupo, melhoria contínua e orientação para resultados. Evidentemente, tais conceitos são incompatíveis com o sistema de remuneração tradicional. É a partir de tais contradições que a remuneração variável ganhou ânimo e os esforços se voltam para a realização dos objetivos da organização e a integração dos níveis da empresa.

3.3 A REMUNERAÇÃO COMO MOTIVAÇÃO

Jucius (1983) defende a idéia de que dificilmente um assunto é tão importante para todos os níveis de empregados quanto à remuneração. Aliás, não resta dúvida de que muitos agravos têm origem na idéia de que a remuneração não está sendo justa. Nesse sentido, Kanaane (1999) revela que o trabalho como fonte de satisfação pouco tem atendido às expectativas e aos anseios das diferentes classes. A questão é que a satisfação das necessidades do indivíduo afeta atitudes pessoais e comportamentais, a criatividade, a vontade de inovar ou aceitar mudanças e o grau de motivação interna para o trabalho, fatores esses de suma importância para o aumento da produtividade. Com isso, pode-se avaliar alguns aspectos relevantes como a compensação adequada e clara com o salário justo e a valorização do indivíduo considerando a expansão de suas potencialidades.

Smith (1975) lembra que os salários do trabalho constituem um encorajamento como qualquer outra qualidade humana e o esforço e dedicação das pessoas aumentam proporcionalmente ao encorajamento que se recebe.

Também se deve ter o empenho por parte da alta administração e da gerência no sentido de valorizar o trabalho realizado por diferentes profissionais pertencentes à organização. Para que haja a contribuição total dos indivíduos no ambiente de trabalho, é imprescindível acionar meios para envolvê-los e comprometê-los nas situações de trabalho.

Além de executar as tarefas, cada pessoa deve conscientizar-se de que ela deve ser o elemento de diagnóstico e de solução de problemas para obter uma melhoria contínua do seu trabalho dentro da organização, avigora Chiavenato (1999).

Para Kanaane (1999), o engajamento do homem ao trabalho dá-se a partir do momento no qual ele percebe que o que ele busca, o que quer e o que precisa poderá ser atendido. A cobrança sobre os colaboradores hoje, induz ao entendimento de que o “bom funcionário” é aquele que melhor se adapta a novos conceitos e idéias, aquele que mais rapidamente aprende novas habilidades e aquele que de forma mais efetiva colabora em equipes em prol do resultado global. Em virtude disso, Wood Jr e Picarelli F^o (2004) advertem que a maneira pela qual se remunera esse tipo de funcionário jamais poderia ser a mesma de alguns anos atrás.

A remuneração variável deve ser vista não como fator de custo, mas como fator de aprimoramento da organização e aumento da competitividade. À medida que os indivíduos passam a ser remunerados de acordo com o conjunto de fatores que afeta a sua contribuição para o sucesso do negócio eles passam a ter um vínculo com a organização, ajudando a originar consensos e harmonização de interesses, sendo uma alavanca para resultados

positivos. Portanto, o funcionário deve ser tratado ao mesmo tempo como ser humano e como fator técnico.

E a pedra angular de qualquer programa de pessoal está em uma estrutura salarial aceitável. A menos que os empregados se encontrem razoavelmente satisfeitos com a justiça do que ganham, invariavelmente, seriam inúteis esperar grandes bens de outras partes de um programa de pessoal, tais como planos recreativos, seguros, publicações internas, sistemas de sugestões, treinamento etc., lembra Jucius (1983).

3.4 CLASSIFICAÇÃO DA REMUNERAÇÃO VARIÁVEL

As diferentes composições de remuneração variável podem ser classificadas em dois grandes grupos: de curto e longo prazo.

3.4.1 REMUNERAÇÃO VARIÁVEL DE CURTO PRAZO

A remuneração variável de curto prazo é um apoio pertinente aos resultados em um período definido. Pode-se citar como exemplo a comissão na área de vendas, a participação nos lucros/resultados e estímulos por aumento de agilidade e desenvoltura.

Essa forma se habituou a ajustar um sistema de bônus com a prática administrativa e é uma forma de traduzir os resultados alcançados em prêmios.

Segundo Wood Jr e Picarelli F^o (2004) a estrutura da remuneração variável de curto prazo possui a forma de uma árvore. O ponto de partida é um conjunto de indicadores que a empresa planeja atingir em um determinado período, portanto desmembram-se esses indicadores em áreas, depois em equipes, até chegar em um indivíduo.

Esses indicadores são: o lucro líquido, o resultado operacional, o orçamento de despesas, a satisfação do cliente, a produtividade, o faturamento e o volume de vendas. O exemplo mais clássico refere-se às comissões para a equipe de vendas, devido à sua capacidade de reforçar práticas como a participação para os resultados.

3.4.1.1 COMISSÕES

Jucius (1983) recomenda que quando o montante de vendas depende muito das visitas feitas, e a própria supervisão não consegue incitar o pessoal de vendas a tomar a iniciativa necessária, são desejáveis os planos de comissão. Neste caso, aos vendedores é paga uma comissão determinada para cada unidade vendida, a qual pode variar com o aumento da produção, ou começar após ser atingida certa quota.

Com a adoção dessa prática, aliada à redução do nível salarial por mérito, ganhar aumento significa contribuir efetivamente para o crescimento da empresa.

Além de reduzir os custos fixos, as empresas atrelam o desempenho dos funcionários às metas globais, reforçando a cultura participativa e impulsionando resultados e o valor só é pago se o resultado for atingido. As empresas adotam cada vez mais a remuneração variável para ter mais flexibilidade nos custos e como estratégia de modernização da gestão. De fato, quando se vincula o salário ao desempenho da empresa significa, em alguns casos, partilhar bons e maus resultados. Segundo D'Ambrósio (1998), o aumento da produtividade é o primeiro sinal obtido com a implantação da remuneração variável. Nesse sentido, empresas como Fiat, Phillips, Basf e Coca-Cola, que já implantaram tal sistema de remuneração, deixam claro que já perceberam que os funcionários ficaram muito mais comprometidos com o trabalho e, com isso, podem medir o acréscimo da produtividade.

Repetidas vezes às vendas envolvem muito mais do que visitas para o aumento dos negócios. Alguns planos de incentivos têm como base outros fatores que não o volume de vendas. Por exemplo: a quantidade dos vários produtos vendidos, graduados por sua rentabilidade para a empresa; novos negócios feitos; visitas de atendimento ao cliente; obtenção de pedidos repetidos pelo mesmo cliente; redução das despesas de venda; negócios feitos à vista em relação aos feitos a crédito; percentagem de negócios obtidos de áreas novas ou altamente competitivas. De acordo com Jucius (1983), esses planos exigem decisões importantes quanto aos pesos atribuídos aos vários fatores e como devem ser medidos.

3.4.2 REMUNERAÇÃO VARIÁVEL DE LONGO PRAZO

A remuneração variável de longo prazo é relacionada ao atingimento de objetivos que garantem a valorização da empresa e a ancoragem dos profissionais.

Wood Jr e Picarelli F^o (2004) demonstram que seu bônus é um conjunto de indicadores que manifestam os objetivos com prazos superiores há um ano, portanto, as formas de pagamento também têm o prazo de mais de um ano, como exemplo, depósitos na conta de previdência complementar do profissional.

3.5 INDICAÇÕES PARA A IMPLANTAÇÃO

A remuneração variável é uma forma de recompensa dentre as diversas maneiras de reconhecimento do desempenho nas organizações. A seguir, serão apresentadas e discutidas algumas recomendações relacionadas com a implantação desse sistema.

Em primeiro lugar, a demarcação da intensidade do sistema, pois o plano de remuneração variável pode ser empregado de várias maneiras em distintos setores da empresa, ou apenas em áreas específicas. O mais importante é que o sistema precisa ser alinhado com as estratégias da empresa.

Uma das premissas do sistema de remuneração variável é que os objetivos estabelecidos e o grupo de indicadores conectados sejam adequados ao propósito de gerar fundos financeiros. Eles precisam ser capazes de suprir o pagamento da remuneração variável e a maximização de lucros na empresa. Segundo Wood Jr e Picarelli F^o (2004) esse indicador financeiro que traduz os ganhos proporcionados pelo alinhamento da estratégia da organização às metas das áreas e indivíduos chama-se “gatilho”. Entre esses indicadores podem-se citar como exemplos os resultados operacionais, as receitas, o volume de vendas e o valor econômico adicionado. É muito importante levar em consideração, além do mais, que cada empresa possui uma realidade distinta, a qual é relevante na construção de pesos para os fatores de desempenho. O que foi sucesso em uma empresa, pode não ser em outra, e a decisão desses indicadores é um passo categórico na construção de um sistema de remuneração variável. Indicadores mal escolhidos levam a focos distorcidos e comprometem os processos (WOOD JR e PICARELLI F^o, 2004).

Os coeficientes de desempenho a serem atingidos devem ser ajustados entre a empresa e os funcionários. Por isso, é importante a participação de todos. Afinal, a empresa irá fornecer essa remuneração e os funcionários irão recebê-la, de modo que todos devem entrar em consenso.

Os indicadores de desempenho podem ser quantitativos, qualitativos e comportamentais. Wood Jr e Picarelli F^o (2004) reforçam que os indicadores quantitativos traduzem os resultados em números; os qualitativos são mais subjetivos e medidos por escalas comparativas, enquanto que os comportamentais analisam as atitudes e posturas dos funcionários.

Diversas são as maneiras de reconhecimento de desempenho. Neste trabalho, serão destacadas apenas duas, a remuneração variável de curto prazo e a de longo prazo. Na obtenção de resultados, é importante a demonstração de cada um dos indicadores, como, por exemplo, aquele apresentado na matriz proposta no quadro 1.1, tendo como base à obra de Wood Jr e Picarelli Fº (2004), no qual se considera e visualiza-se o nível de responsabilidade dos envolvidos, seu impacto para a obtenção de resultados e a premiação de acordo com as metas que forem atingidas ou superadas.

Quadro 1.1 Exemplo de matriz de resultados.

NÍVEL DE RESULTADO	GLOBAL	ÁREA	INDIVIDUAIS	POTENCIAL DE PREMIAÇÃO
Gerentes	40%	10%	20%	3
Vendedores	20%	30%	20%	2

Fonte: Adaptado de Wood Jr e Picarelli Fº (2004).

As fórmulas de cálculo devem ser simples, claras e colocadas de forma participativa entre todos da empresa. Os tipos de cálculos variam de acordo com o tipo da empresa e são através deles que serão definidos os valores a serem distribuídos como forma de recompensa.

Todavia, como já mencionado, as formas de recompensa devem ser analisadas de acordo com as possibilidades da empresa e os funcionários devem possuir expectativas em torno do trabalho a ser realizado. Toda empresa possui objetivos e para alcançá-los ela precisa estabelecer estratégias. Antes de o vendedor trabalhar a venda do produto, existe todo um trabalho a ser feito, a produção precisa estar estruturada, o marketing deve estar bem posicionado. O produto já deve estar praticamente aceito junto à sociedade, antes da cobrança de se alcançar vendas exorbitantes.

3.6 AS CONSEQÜÊNCIAS TRANSVERSAIS DA REMUNERAÇÃO VARIÁVEL

Com o intuito de se avaliar as desvantagens e conseqüências negativas da remuneração variável, recorreu-se a uma pesquisa na internet, em especial, em artigos de especialistas em recursos humanos e gestão de pessoas. Mais especificamente são apresentadas e discutidas as opiniões de dois especialistas que são Cortoni (2006) e Gomes (2006).

De fato, a remuneração variável traz conseqüências nem sempre tão positivas para os colaboradores e principalmente para a organização, na opinião de muitos autores.

Nesse sentido, conforme Cortoni (2006), existe uma lógica maior por trás da ferramenta chamada remuneração variável, que deu condições para que ela aparecesse com peso e legitimidade no contexto organizacional: a lógica financeira. Ou o resultado financeiro aparece e é o grande objetivo a ser produzido, ou nada fará sentido na empresa. Parece uma lógica reducionista, porém tem sido difundida como o sentido da existência organizacional e da sobrevivência. Cortoni (2006) chama a atenção para o fato de que até os anos 90 uma movimentação vertical ascendente ou promoção, era a grande aspiração de todo funcionário, assim como segurança no emprego, reconhecimento, auto-estima positiva e auto-realização.

Porém, deve-se concentrar a crítica no impacto desta ferramenta sobre o desempenho e o ligamento da pessoa com seu trabalho. A compensação financeira provoca saltos significativos no desempenho das pessoas, mas não consegue sustentá-la em alta por tempos muito longos. Esse tipo de recompensa condiciona o aumento da produtividade à sua presença; na sua ausência, o esforço despendido cai de frequência e tende a desaparecer. Será necessário ganhar sempre para que o rendimento superior se sustente, e quando o ganho não vem, a relação de estabilidade é discutida. Desta forma, o que se apresenta como desafio é

como garantir ambientes de alta performance e de vínculos compromissados entre pessoas e empresa com as restrições da mais poderosa recompensa utilizada hoje: o dinheiro.

No mesmo ponto de vista, Gomes (2006) lembra que grandes discussões cabem em relação ao valor motivacional do salário, mas os dados que demonstram o grau de importância atribuído à questão da remuneração, apontam sem dúvida para o cuidado que as empresas devem tomar quanto às suas políticas e práticas de salários e benefícios. A preocupação se justifica uma vez que problemas nesta área contribuirão de forma negativa para o grau de comprometimento com os objetivos da empresa, para o ambiente de trabalho, o espírito de equipe e a gestão dos talentos, dentre outros itens.

É natural que, em tempos de economia recessiva no Brasil e na cidade de Dourados, as possibilidades não sejam tantas assim, como as pessoas gostariam. Mas os objetivos pessoais daqueles que investem em sua carreira e na aquisição de níveis de competências diferenciados devem passar por questões como: estar em uma empresa na qual possa vislumbrar perspectivas de crescimento profissional, receba níveis de remuneração competitivos e possa desfrutar de um ambiente de trabalho agradável e conviva com pessoas comprometidas e motivadas frente às suas realidades funcionais.

3.7 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DAS INFORMAÇÕES OBTIDAS NA PESQUISA DE CAMPO

As maiores barreiras na realização da pesquisa de campo referiram-se à recusa, por parte de alguns dos entrevistados, em responder as questões por alguns motivos alegados: falta de tempo por parte dos vendedores e desconfiança por parte dos responsáveis do setor de Recursos Humanos, fazendo com que a entrevista tivesse pouca duração. Em contrapartida, houve casos em que, as entrevistas foram demoradas, pois na condução das perguntas, o entrevistado começava a “desabafar” (principalmente os vendedores) sobre as dificuldades, prolongando ainda mais as entrevistas.

A pesquisa foi realizada em doze empresas, sendo que em cada uma foi questionado um funcionário responsável pelos Recursos Humanos, no caso, o gerente e um vendedor.

De acordo com o estudo realizado, pode-se perceber que se investe muito em diversas áreas da empresa, principalmente em marketing, mas se tratando da remuneração dos funcionários a atenção dada merece um pouco mais de atenção, já que a remuneração toca a medula da empresa, por se tratar de um custo, que tanto pode ser fixo quanto variável.

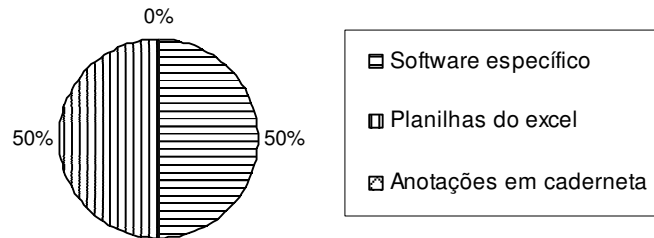
Diante da entrevista com os responsáveis da área de Recursos Humanos pode-se perceber que a gestão da remuneração, independentemente do seu tipo, sempre foi considerada aspecto crítico para as empresas, embora todas tenham como objetivo reconhecer a contribuição e o valor agregado pelas pessoas. A dificuldade evidenciada se encontra em: como estabelecer uma medida capaz de ser fiel na representação do valor agregado.

3.7.1 RESULTADOS OBTIDOS COM O RESPONSÁVEL PELOS RECURSOS HUMANOS

Quando se fala em gestão de pessoas e remuneração conduz-se ao setor de recursos humanos. No entanto, relevantes são também questões direcionadas ao setor financeiro da empresa, como a realização do planejamento financeiro e os métodos de controle das atividades financeiras, já que, em última instância, salário é sinônimo de dinheiro. Desse modo, 100% dos gestores das empresas pesquisadas declararam que realizam o planejamento financeiro de suas atividades. Contudo, não foi encontrado um tempo ideal para se realizar um

melhor planejamento e cada empresa o faz em um período que lhe seja especificamente adequado.

Quanto aos métodos utilizados de controle das atividades financeiras, o resultado obtido é equilibrado (Figura 1). Assim, 50% das empresas controlam suas finanças por meio de ferramentas financeiras informatizadas com software específico da empresa e outros 50% por planilhas de Excel, ao passo que nenhuma se utiliza cadernetas para as anotações. Além disso, nenhuma empresa declarou não realizar controles, mas ao contrário, todas, sem exceção, realizam algum tipo de controle.



Fonte: elaborado a partir de dados da pesquisa.

Figura 1 – Métodos de controle das atividades financeiras utilizadas pelas empresas pesquisadas.

Buscou-se avaliar duas possíveis conseqüências da utilização da remuneração variável na percepção dos gestores das organizações pesquisadas (Figura 2). Nesse sentido, para a maioria dos gerentes a prática da remuneração variável aumenta a pressão nos funcionários por parte dos gestores uma vez que para 58% deles sua prática tende a gerar conflitos. Outra desvantagem é que sua política muitas vezes estimula os interesses individuais ou de pequenos grupos, em prejuízo de crescimento do todo. Por outro lado, 42% dos gerentes entendem que esse tipo de conflito seja indiferente ao tipo de remuneração, como mostra a Figura 2a. A questão é que funcionários preparados competem entre si de maneira saudável e o gerente apenas analisa o desempenho.

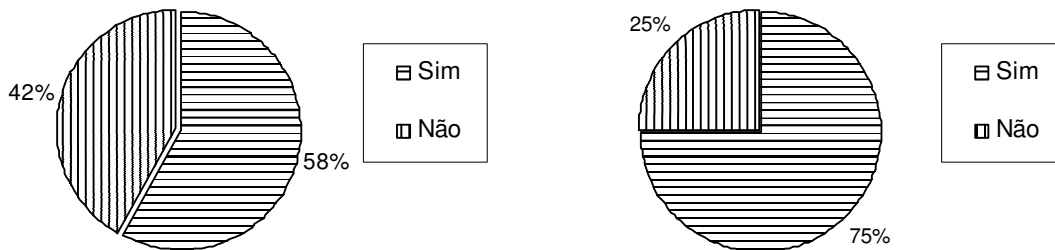


Figura 2a – Gera conflitos entre funcionários e líderes.

Figura 2b – Cultiva cultura individualista.

Fonte: elaborado a partir de dados da pesquisa.

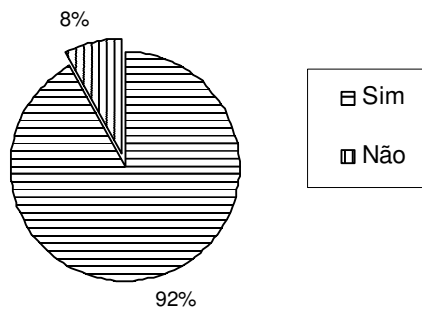
Figura 2 – Percepção dos gestores das empresas pesquisadas sobre duas possíveis conseqüências da prática da remuneração variável

A maior parte dos gerentes pesquisados, ou 75%, julgam que se o pagamento dos salários for mediante a remuneração variável, será um reforço para a cultura individualista, e conforme mostra a Figura 2b, 25% confiam que se houver a criação de grupos de trabalho, será uma contribuição para a cultura participativa, da convergência de esforços e do trabalho em equipe.

A remuneração variável é considerada como uma orientação estratégica válida para 92% dos gerentes entrevistados ao passo que 8% não a percebem com tal foco (Figura 3).

Unicamente as empresas que efetuam pagamentos da remuneração variável de curto prazo sob a forma de comissões é que realiza a avaliação de desempenho, o que equivale a 67% das empresas pesquisadas. Por outro lado, 33% das organizações objeto do estudo remuneram seus funcionários com salários tradicionais, isto é, salários fixos (Figura 4a).

A Figura 4b, por sua vez, mostra que dentre as empresas que realizam a avaliação de desempenho, a maior parte (87%) a fazem mensalmente, 13% a realizam por semestre e nenhuma empresa faz esse tipo de avaliação com periodicidade anual.



Fonte: elaborado a partir de dados da pesquisa.

Figura 3 – Na percepção dos gerentes, a remuneração variável é uma estratégia válida?

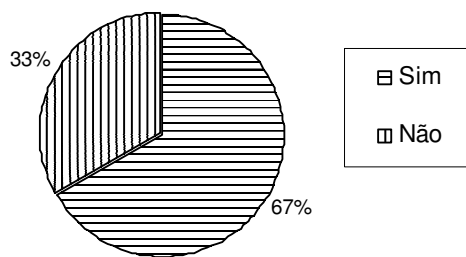


Figura 4a – Avaliação de desempenho: proporção de empresas pesquisadas que praticam e que não a praticam.

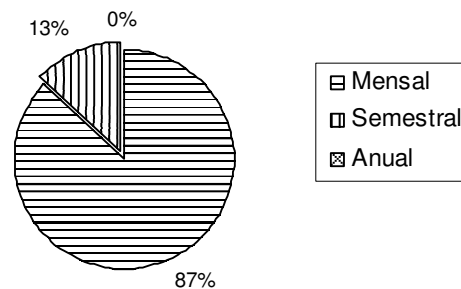


Figura 4b – Periodicidade de realização da avaliação de desempenho.

Fonte: elaborado a partir de dados da pesquisa.

Figura 4 – Avaliação de desempenho como uma prática salutar e periodicidade de realização da avaliação pelas empresas adotantes.

Finalmente, como último item pesquisado entre os gestores das empresas, que se trata do tipo de critério adotado para avaliar o desempenho dos funcionários, quando a empresa faz tal procedimento, tem-se que o cumprimento das metas é o critério utilizado por 100% das organizações pesquisadas.

Vale lembrar, ainda, que, diante da entrevista com os responsáveis da área de Recursos Humanos se percebe que a gestão da remuneração, independentemente do tipo utilizado, sempre foi considerada aspecto crítico para as empresas. Não obstante, todas os responsáveis pela gestão das pessoas nas empresas pesquisadas reconhecem que os principais objetivos da remuneração devem ser o reconhecimento da contribuição e do valor agregado pelas pessoas. A dificuldade principal, lembram os gestores, se encontra em como estabelecer uma medida capaz de representar com fidelidade esse valor agregado.

3.7.2 RESULTADOS OBTIDOS DAS QUESTÕES COMUNS AOS DOIS GRUPOS

A maioria dos entrevistados, 41% deles, tanto os gerentes quanto os vendedores, estão na mesma atividade há mais de quatro anos; 38% estão na atividade por um período de 3 a 4 anos; e, 21% estão a menos de 3 anos, de acordo com a Figura 5a.

Como apresenta a Figura 5b, a transparência na divulgação dos resultados é muito importante para 67% dos entrevistados, já que terão uma visão mais clara da ligação entre ações e os resultados. Aqueles que acreditam reforçar a cultura da desconfiança das práticas de controle, por outro lado, totalizam 33%.

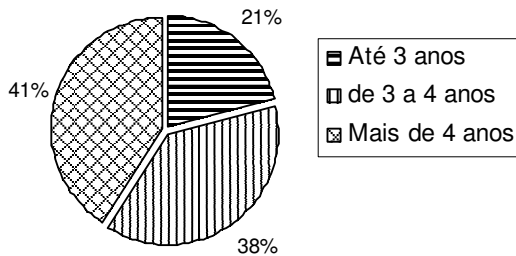


Figura 5a - Tempo que a empresa se encontra em atividade

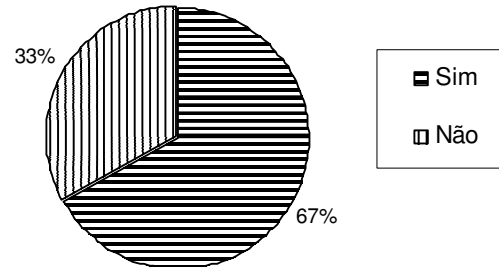
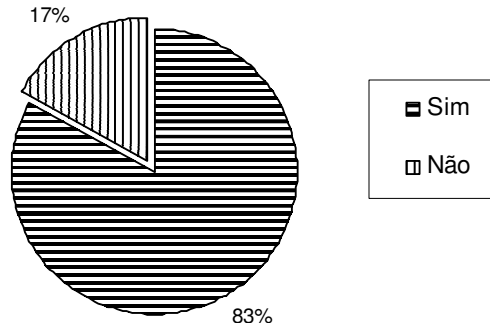


Figura 5b - Importância na divulgação dos resultados.

Fonte: elaborado a partir de dados da pesquisa.

Figura 5 – Tempo em exercício da atividade atual dos gerentes e vendedores entrevistados e suas percepções sobre a importância da divulgação dos resultados pela empresas.

Quando se falam em resistência as mudanças, 83% dos gerentes e vendedores confiam que esse sistema reduz a resistência, pois a remuneração variável permite aos funcionários em geral participar da gestão e incentiva até mesmo a busca de inovações de processos. Já 17% dos entrevistados alegam que é indiferente, e que o tipo de remuneração não exerce influência sobre a resistência à mudança, conforme mostra a Figura 6.



Fonte: elaborado a partir de dados da pesquisa.

Figura 6 – Na percepção dos entrevistados, a remuneração variável induz à redução da resistência às mudanças?

3.7.3 RESULTADOS OBTIDOS COM UM VENDEDOR DE CADA EMPRESA

Grande parte os vendedores, isto é, 75% acreditam que a remuneração variável pode gerar conflitos entre funcionários que são beneficiados pelo sistema e funcionários e grupos que não os são, conforme apresentado na Figura 7. Pode, contudo, acontecer de alguns pensarem que seja proteção e não justiça salarial. Diferentemente, 25% dos entrevistados entendem que a remuneração se verifica de acordo com esforço realizado.

Para os vendedores, constitui unanimidade que a remuneração variável representa um componente de motivação, harmoniza os interesses, contribui para a construção de valores partilhados e ajuda a gerar visões comuns entre os colaboradores da organização. Todos os esforços podem ser reconhecidos e ainda serão mais bem remunerados. De fato, ZIMPECK (1990) reforça que a remuneração variável visa ser um sistema que foca mais a pessoa do que o cargo, e sem dúvida isso é um fator de motivação junto aos funcionários. Nesse estudo o foco foram somente os vendedores, mas a idéia-se a todos os setores. Os colaboradores

tendem a se sentirem mais motivados, pois estão sendo remunerados de acordo com seus esforços e desempenho. Uma vez que a motivação é um fator de suma importância dentro da Administração das empresas ela também pode contribuir para o nível de satisfação geral de uma organização.

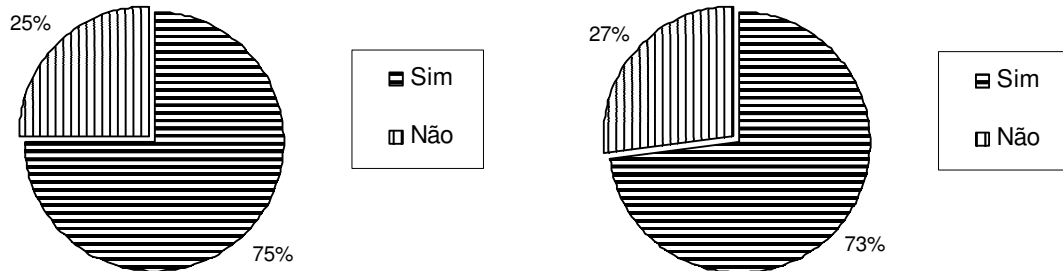


Figura 7a – Gera conflitos entre funcionários.

Figura 7b – Direciona para as metas.

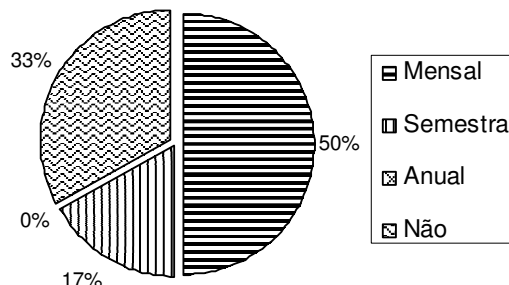
Fonte: elaborado a partir de dados da pesquisa.

Figura 7 – Percepção dos vendedores entrevistados sobre possíveis conseqüências da remuneração variável: conflito entre funcionários e direcionamento exclusivo para metas.

O direcionamento exclusivo para o cumprimento de tarefas e metas funciona como um catalisador para a convergência de energias nas organizações, que devem ser direcionadas em tudo, principalmente na busca pela qualidade, capacidade de inovar, comprometimento, flexibilidade, além de apresentar algumas oportunidades. De acordo com o apresentado na Figura 7b, a maior parte dos vendedores entrevistados (73%), apontam que para se atingir verdadeiramente as metas não é necessário somente vender, mas atender bem o cliente, para que, se ele não comprar hoje, volte para comprar amanhã. No entanto, outros 27% acreditam que apesar desse direcionamento para as metas de vendas ser necessário, não adianta muito ir além, tudo deve ser feito de acordo com as oportunidades que surgirem.

Uma política de remuneração variável eficiente aumenta a força de atratividade da organização, sendo que o aumento da produtividade é o primeiro sinal obtido pela empresa. Nesse sentido, 100% dos vendedores pesquisados confiam que o cliente é quem vai fazer com que ele consiga atingir as metas estabelecidas e que sem cliente não tem vendas, e sem vendas, conseqüentemente não se consegue atingir as metas. Até mesmo os vendedores que são remunerados somente com salários fixos responderam que não é somente o cliente que deve ir ao encontro do vendedor, e sim o vendedor ao encontro do cliente, e se fosse remunerado com comissões, também iria realizar suas vendas com mais afinco.

Na Figura 8 percebe-se que exclusivamente os vendedores que não são remunerados por meio de comissões, que no caso resultam em 33%, não realizam previsão de vendas. Dentre os comissionados 50% realizam a previsão de vendas mensalmente, 17% realizam previsão semestral, ao passo que nenhum dos entrevistados realiza previsão de vendas anualmente.



Fonte: elaborado a partir de dados da pesquisa.

Figura 8 – Periodicidade de realização de previsão de vendas pelos vendedores pesquisados.

À medida que as sustentações das práticas funcionais de gestão de pessoas vêm sendo rompidas, com a intensificação da velocidade das mudanças nas organizações, resultado do avanço tecnológico, globalização, aumento na competição, entre outros, os padrões que tempos atrás ajudaram a organizar a prática da compensação, passam a se demonstrar inadequados.

Nas empresas consultadas perceberam-se certas restrições à utilização da remuneração variável, mas elas já estão desenvolvendo uma cultura pela qual a remuneração variável passa a ser uma importante estratégia para se alcançar resultados positivos. De acordo com as mesmas, por intermédio dos seus gestores, o objetivo principal de se remunerar os vendedores com comissões (as quais se enquadram como um tipo de remuneração variável de curto prazo) é melhorar o desempenho tanto das equipes, quanto dos indivíduos. A questão é que esse ato vincula-se a uma cultura de comprometimento e engajamento entre todos os funcionários e setores em relação a todos os objetivos da empresa, partilhando os bons e maus momentos.

Os gestores das empresas devem estar atentos quanto às suas políticas e práticas de salários e benefícios, de vez que problemas nesta área contribuirão de maneira negativa para o grau de comprometimento com os objetivos da empresa, para o ambiente de trabalho, o espírito de equipe, a gestão dos talentos, dentre outros.

Um plano de remuneração variável adequadamente estruturado e implantado constitui ferramenta de gestão participativa de grande poder para vencer desafios organizacionais.

Uma remuneração variável é uma questão de educação da empresa. Missão, objetivos e resultados, estão presentes em tudo e caminham juntos. Para que o funcionário se envolva e se comprometa com a organização, ele precisa entender sua cultura. É importante, também, que o colaborador saiba como, quando e aonde a empresa quer chegar. Portanto, a remuneração variável deve ser vista como uma forma de comprometer as pessoas e não como uma forma de comprá-las.

4. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Uma das principais razões para a utilização da remuneração variável é vincular a recompensa ao esforço realizado para conseguir determinado resultado. Com isso: relacionam-se as posturas e atitudes dos grupos diante das questões do trabalho; favorece um “feedback” aos funcionários, uma vez que fornece instrumentos concretos para análise; e, proporciona mais segurança aos líderes, obrigando as chefias a se envolverem mais com o assunto e a aprenderem mais e objetivamente sobre as pessoas e as diferenças individuais, tornando-as mais competentes no desenvolvimento desta tarefa.

De acordo com Wood Jr e Picarelli F^o (2004), a remuneração variável tende a tornar-se um componente obrigatório para as empresas que estão transformando a si próprias e adaptando-se às novas condições ambientais.

Mas também é evidente que a criação e administração de um sistema de remuneração variável não é simples: depende de um bom planejamento, e acima de tudo, da adequação entre cultura organizacional e o sistema de remuneração variável. Seu sucesso depende do acompanhamento junto às mudanças e às estratégias da empresa, sempre com flexibilidade e simplicidade, pois se trata, ao mesmo tempo de uma remuneração de risco e de oportunidade, que somente poderá ser ajustado a partir das condições de cada empresa.

A remuneração variável é considerada uma das modalidades mais sólidas com os processos de transformação pelos quais as empresas estão passando e, ao mesmo tempo, ela é um reforço de traços culturais e um agente de mudanças.

Uma empresa que remunera bem, ou seja, de acordo com o potencial do funcionário, tem um diferencial no setor de Recursos Humanos, além de ser uma forma de atrair e reter funcionários com qualificação. O líder atualizado de empresas modernas deve saber que pode propor metas, mas jamais as atingirão sem o suporte de uma equipe competente.

Segundo Kasso (2006) as metas contribuem pouco quando são de fácil realização. Quando muito difíceis, podem se tornar opressoras, mas são perfeitas quando possuem aquela dose de desafio que alimenta a autoconfiança antes e a auto-estima depois. E a remuneração variável é justamente isso, valorizar as pessoas diante de suas potencialidades.

5. REFERÊNCIAS

FERREIRA, A. B. de H. Miniaurélio Século XXI: o minidicionário da língua portuguesa. 4 ed. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 2001.

BERGAMINI, C. W.; BERALDO, D. G. R. Avaliação de Desempenho Humano nas Empresas. 4 ed. São Paulo: Atlas, 1988.

CHIAVENATO, I. Administração de Recursos Humanos. 4 Ed. São Paulo: Atlas, 1999.

CORTONI, L. F. Os Efeitos Colaterais da Remuneração Variável. Artigo retirado da internet na página www.catho.com.br/salario acessada em 25/10/2006.

D'AMBRÓSIO, D. Remuneração variável ganha espaço no mercado. Gazeta Mercantil, São Paulo, 28 ago. 1998.

GOETHE, J. W. Biografia retirada da PAPE: Programa Auxiliar de Pesquisa Estudantil. Volume IV. São Paulo: Edipar, 1990.

GOMES, M. C. Contribuição da remuneração para a satisfação geral. Artigo retirado da internet na página www.catho.com.br/salarios acessada em 25/10/2006.

JUCIUS, Michael. Administração de pessoal. São Paulo: Saraiva, 1983.

KANAANE, R. Comportamento humano nas organizações. 2 Ed. São Paulo: Atlas, 1999.

KASSOY, G. Pressão e opressão: o que mudou no dia-a-dia das empresas. Artigo retirado da internet na página www.aapsa.com.br acessada em 12/12/2006

MINAMIDE, C. H. Sistemas de remuneração. Artigo retirado da internet na página www.administradores.com.br acessada em 15/09/2006.

SAMARA, B. S.; BARROS, J. C. de. Pesquisa de marketing. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

SMITH, A. Sobre os salários do trabalho. São Paulo: Abril Cultural, 1975. (Os pensadores).

TAYLOR, F. W. Princípios de administração científica. 7 Ed. São Paulo: Atlas, 1986.

WOOD JR, T.; PICARELLI Fº, 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.