



**UNIVERSIDADE ESTADUAL DA PARAÍBA
CENTRO DE CIÊNCIAS HUMANAS E SOCIAIS APLICADAS
CAMPUS VII- GOVERNADOR ANTÔNIO MARIZ
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO**

ELOIZA DE SOUSA MEDEIROS

**A INFLUÊNCIA DO PROGRAMA DE REMUNERAÇÃO VARIÁVEL NO
DESEMPENHO: A VISÃO DOS COLABORADORES
(ESTUDO DE CASO EM UMA DISTRIBUIDORA DE BEBIDAS)**

**PATOS
2015**

ELOIZA DE SOUSA MEDEIROS

**A INFLUÊNCIA DO PROGRAMA DE REMUNERAÇÃO VARIÁVEL NO
DESEMPENHO: A VISÃO DOS COLABORADORES
(ESTUDO DE CASO EM UMA DISTRIBUIDORA DE BEBIDAS)**

Monografia apresentada à Universidade Estadual da Paraíba- UEPB, Campus Patos, Coordenação do curso de Administração, como um pré-requisito para a obtenção do grau de bacharel em administração.

**Orientador: Prof. Esp. Ricardo Ribeiro
Rocha Marques**

**PATOS
2015**

É expressamente proibida a comercialização deste documento, tanto na forma impressa como eletrônica. Sua reprodução total ou parcial é permitida exclusivamente para fins acadêmicos e científicos, desde que na reprodução figure a identificação do autor, título, instituição e ano da dissertação.

M488i Medeiros, Eloiza de Sousa
A influência do Programa de Remuneração Variável no desempenho [manuscrito] : a visão dos colaboradores (Estudo de Caso em uma distribuidora de bebidas) / Eloiza de Sousa Medeiros. - 2015.
67 p.

Digitado.

Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Administração) - Universidade Estadual da Paraíba, Centro de Ciências Exatas e Sociais Aplicadas, 2015.

"Orientação: Prof. Esp. Ricardo R. R. Marques, CCEA".

1. Gestão de remuneração. 2. Remuneração Variável. 3. Desempenho empresarial. 4. Metas na empresa. I. Título.

21. ed. CDD 658.322

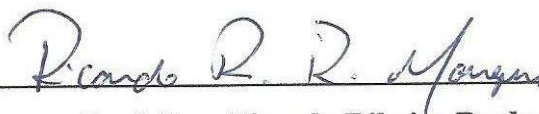
Eloiza de Sousa Medeiros

**A INFLUÊNCIA DO PROGRAMA DE REMUNERAÇÃO VARIÁVEL NO
DESEMPENHO: A VISÃO DOS COLABORADORES (UM ESTUDO DE CASO EM
UMA DISTRIBUIDORA DE BEBIDAS)**

Trabalho de conclusão de curso apresentado à
Universidade Estadual da Paraíba como
requisito para a obtenção do título de bacharel
em Administração.

Aprovado em: 17/06/15

Banca examinadora



Prof. Esp. Ricardo Ribeiro Rocha Marques

Orientador



Prof. Esp. Douglas da Silva Cunha

Examinador



Prof. Mest. Ayalla Cândido Freire

Examinadora

Dedico este trabalho aos meus pais, Chirley e Francisco e ao meu noivo Jair pela credibilidade, pelo incentivo, compreensão e carinho dedicados.

AGRADECIMENTOS

A Deus pelo dom da vida, por estar sempre comigo e ter permitido que eu chegasse até aqui.

Ao meu pai e à minha mãe pelo amor infinito.

Aos meus irmãos José Neto e Katarina Medeiros pelo companheirismo e apoio de uma vida inteira.

Ao meu amado noivo Jair Freires que soube me compreender e apoiar em todos os momentos dessa trajetória.

A Ricardo R. R. Marques, orientador, pela atenção, obrigado por partilhar comigo um pouco dos seus conhecimentos, com você aprendi muito.

A minha família como um todo que sempre acreditaram no meu potencial.

Aos funcionários da Distribuidora Y, em especial o gestor da unidade, pela atenção e disponibilidade, sem vocês a realização desse trabalho não teria viabilidade.

“A tarefa não é tanto ver aquilo que ninguém viu, mas pensar o que ninguém ainda pensou sobre aquilo que todo mundo vê.”

(Arthur Schopenhauer)

RESUMO

Esta monografia aborda o tema Remuneração Variável no contexto empresarial. A pesquisa foi realizada numa organização ficticiamente chamada de Unidade de Distribuidora Y, partindo da problemática: Como se dá o programa de remuneração variável e como ele é avaliado pelos colaboradores? Justifica-se pela premissa de que o ambiente organizacional está em constante mudança e como a concorrência entre as organizações se tornou mais acirrada, surgindo, assim, a necessidade de novos fatores de diferenciação, sendo que a remuneração variável surge como resposta para essas necessidades. Como o mercado procura empresas que possuam capacidade de se reciclarem e se adaptarem às novas perspectivas e essas exigências estão atreladas principalmente à maneira como as organizações remuneram seus funcionários, surge, portanto novas maneiras flexíveis de remunerar estrategicamente e como principal vantagem está o aumento da produtividade. A remuneração variável permite que a empresa crie um elo entre seu desempenho e a remuneração dos colaboradores, permitindo que eles percebam de forma clara que fazem parte da organização e que seus desempenhos afetaram diretamente suas remunerações, isto é, conforme a empresa obter lucro o colaborador também o terá. Nesse processo as metas se tornam essenciais, seu processo de criação e implementação pode ser condicionante no momento de alcançá-las, metas claras, desafiadoras e específicas estimulam o colaborador, já metas muito complexas ou subjetivas demais podem provocar acomodação e desinteresse. No que tange ao momento de atingir as metas o colaborador precisa de todo o *feedback* possível para organizar seu plano de ação e fazer uma auto-avaliação necessária para ajustar e corrigir ações planejadas previamente e decidir que rumos tomar no futuro. O objetivo geral da pesquisa foi descrever o programa de remuneração variável analisando a percepção dos colaboradores sobre o mesmo. Teoricamente foram apresentados os conceitos necessários para embasamento da pesquisa, com os tópicos: sistemas de remuneração, programa de remuneração variável, formas, conceitos e estruturas fundamentais da remuneração variável e avaliação de desempenho. Metodologicamente se tratou de uma pesquisa quantitativa e qualitativa, para a qual foi aplicado um questionário à trinta e quatro sujeitos, como técnica de análise de dados foram empregados a análise bibliográfica, análise documental e a análise de conteúdo. Os resultados apontam para os esforços da empresa, que são superiores, ao estimular o desempenho da área de vendas e logística com o auxílio do PRV. Os dados permitem afirmar que o PRV da empresa é bem estruturado e que os objetivos estratégicos da organização estão alinhados com o mesmo, indica ainda, que os colaboradores têm consciência da ligação, diretamente proporcional, entre seus salários e seus desempenhos. Isso leva à reflexão de como o PRV deve ser aplicado e a importância dos colaboradores terem consciência do seu real papel.

Palavras-Chave: Remuneração Variável. Desempenho. Metas.

ABSTRACT

This monograph addresses the Variable Remuneration theme in the business context. The research was conducted in an organization fictitiously calling Y Distribution Unit. Starting from the problematic: How if to give the variable compensation program and how it is evaluated by the collaborators? Is justified by the premise that the organizational environment is in constant change and how the concurrence between the organizations has become more fierce, appearing, thus, the necessity of new differentiation factors, wherein the variable compensation arises in response to those necessity. As the market looks for companies that possess capacity to recycle and adapt new prospects and those requirements are primarily pegged to how organizations pay their employees. Arises, therefore new flexible ways of remunerate strategically and as main advantage is increased productivity. The variable remuneration allows the company to create a link between performance and remuneration of collaborators, allowing that they realize clearly that are part of the organization and their performance directly affect their remuneration, that is, as the company get profit collaborator also will. In this process the goals become essential, their process of creation and implementation can constrain at the time to achieve them, clear goals, challenging and stimulate specific collaborator already very complex or subjective goals too may cause accommodation and disinterest. Regarding the moment of achieve the goals, the collaborator needs all the feedback possible to organize your plan of action and make a self-assessment needed to adjust and correct actions planned beforehand and decide which direction to take in the future. The general objective of the research was to describe the variable compensation program analyzing the perception of collaborator about it. Theoretically the concepts necessary for foundation of the research were presented, with topics: Remuneration systems, variable compensation program, shapes, concepts and fundamental structures of variable remuneration and performance evaluation. Methodologically this was a quantitative/qualitative research, for which thirty-four subjects were interviewed as data analysis technique were employed to bibliographic analysis, document analysis and content analysis. The results point to the company's efforts, which are superior to stimulate the performance of sales and logistics with the help of PRV. The data allows affirming that the PRV from the company is well structured and that the strategic objectives of the organization are aligned with it also indicate that employees are aware of the connection, directly proportional between their wages and their performance. It leads to reflection of how the PRV should be applied and the importance of the collaborators are aware of their actual role.

Keywords: Variable Remuneration. Performance. Goals.

LISTA DE QUADROS

QUADRO 1: Estrutura de um sistema de remuneração.....	16
QUADRO 2: Visão passada e futura dos sistemas de remuneração.....	19
QUADRO 3: Comportamento humano frente às metas.....	28

LISTA DE TABELAS

TABELA 1: Objetivos específicos relacionados ao embasamento teórico e questões do questionário e entrevista aplicados.....	34
TABELA 2: Participação dos índices no PRV do motorista, ajudante e conferente.....	39
TABELA 3: Participação de cada índice no PRV dos vendedores.....	40

LISTA DE GRÁFICOS

GRÁFICO 1: número de funcionários por cargo.....	44
GRÁFICO 2: Tempo de empresa.	44
GRÁFICO 3: O treinamento que lhe foi dado ao ingressar na empresa foi suficiente para prepará-lo para planejar e alcançar suas metas.	45
GRÁFICO 4: Você participa da elaboração de suas metas?.....	45
GRÁFICO 5: As metas são claras (quantitativa e qualitativamente)?.....	46
GRÁFICO 6: Você recebe informações diárias sobre como anda seu desempenho e suas metas?.....	46
GRÁFICO 7: as informações que você recebe te ajudam?.....	47
GRÁFICO 8: as informações que você recebe são de fácil compreensão?.....	47
GRÁFICO 9: Para você dinheiro é a melhor recompensa?	48
GRÁFICO 10: Você acredita que quanto melhor seu desempenho, maior será sua recompensa?.....	49
GRÁFICO 11: Quando a remuneração é maior você se esforça mais?.....	49
GRÁFICO 12: Você trabalha mais por conta da remuneração variável?.....	49
GRÁFICO 13: Você considera que quem da mais resultado recebe uma remuneração maior?.....	50
GRÁFICO 14: Você considera que o pagamento da Remuneração Variável na organização é justo?.....	50
GRÁFICO 15: Você ficou satisfeito com as recompensas recebidas nos meses anteriores?.....	50

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO.....	12
1.1 OBJETIVOS.....	13
1.1.2 Objetivos Gerais.....	13
1.1.3 Objetivos Específicos.....	13
1.2 JUSTIFICATIVA.....	13
2. REFERENCIAL TEÓRICO.....	15
2.1 SISTEMAS DE REMUNERAÇÃO.....	15
2.1.1 Remuneração tradicional x remuneração estratégica.....	16
2.1.2 Incentivos e benefícios no âmbito da remuneração estratégica.....	19
2.2 PROGRAMA DE REMUNERAÇÃO VARIÁVEL.....	20
2.2.1 Origem e evolução histórica do programa de remuneração variável.....	21
2.3 FORMAS, CONCEITOS E ESTRUTURAS FUNDAMENTAIS DA REMUNERAÇÃO VARIÁVEL.....	23
2.4 AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO.....	25
2.4.1 A visão dos colaboradores sobre seu desempenho.....	26
2.4.2 A relação entre desempenho, metas e remuneração.....	27
3. ASPECTOS METODOLÓGICOS.....	30
3.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA.....	30
3.2 ESCOLHA DO CASO E SUJEITOS DE PESQUISA.....	31
3.3 PROCEDIMENTOS PARA COLETA DE DADOS.....	32
3.4 TRATAMENTO DOS DADOS.....	36
4. ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS.....	37
4.1 ESTRUTURAÇÃO DO PRV NA EMPRESA.....	37
4.1.1 A estruturação do PRV por setor e por cargo na organização.....	37
4.1.2 A estruturação do PRV: o ponto de vista do gestor.....	41
4.2 A VISÃO DOS COLABORADORES SOBRE O PRV.....	43
4.2.1 Implementação do PRV.....	44
4.2.2 Estrutura do PRV.....	47
5. CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES.....	52

REFERÊNCIAS

APENDICE

1. INTRODUÇÃO

O aumento da eficácia empresarial está cada vez mais ligado à capacidade da empresa desenvolver e melhorar continuamente sua gestão, além disto, se torna também necessário desenvolver o capital humano dentro da organização, sabemos que não é uma tarefa fácil, para tanto é necessário que não somente a empresa esteja disposta a cooperar, mas também que os colaboradores se sintam confortáveis ou motivados para desempenhar o melhor de si dentro da empresa, influenciando nos resultados positivamente. Neste cenário de mudanças não tem sentido continuar com os tradicionais programas de remuneração, onde os colaboradores não são recompensados pelos seus desempenhos, as empresas que saem na frente são aquelas que conseguem proporcionar a seus funcionários recompensas conforme o desempenho individual ou da equipe, fazendo-os perceber que são parte da empresa e conforme a mesma crescer sua remuneração pelos serviços prestados também crescerá.

A remuneração fixa baseada em descrição de cargos, organogramas e plano de cargos e salários fornece às empresas uma estrutura de gestão de recursos humanos básica. Esta remuneração apresenta deficiências, como inflexibilidade, falsa objetividade, metodologia desatualizada, conservadorismo, anacronismo e divergência (WOOD JR; PICARELI FILHO, 2000). Em uma organização há uma diversidade de cargos e outra maior ainda de atividades sendo, portanto, desproporcional remunerar pessoas (que executam tarefas diferentes, e que tem rendimentos diferentes) da mesma maneira, dentro de um sistema de remuneração fixa o funcionários não conseguem perceber a importância do seu desempenho. Chiavenato (2009, p. 96) afirma que “por ser fixa, a remuneração tradicional não motiva as pessoas a um desempenho melhor. Principalmente quando na empresa os salários são iguais e os desempenhos desiguais”.

Tendo em vista estes aspectos, a remuneração variável surge para comportar necessidades da empresa e do colaborador, permitindo grandes ganhos para ambas as partes, pois o funcionário só recebe a parte extra do seu salário se a empresa tiver ganhos de produtividade. Chiavenato (2009, p 97) conceitua remuneração variável como sendo:

“a parcela da remuneração total creditada periodicamente- trimestral, semestral ou anualmente - a favor do funcionário. Em geral, é de caráter seletivo (para alguns funcionários e executivos) e depende dos resultados alcançados pela empresa - seja

na área, no departamento ou no cargo - em determinado período, por meio do trabalho da equipe o do trabalho isolado de cada funcionário”.

Diferente da remuneração fixa, os programas de remuneração variável propiciam uma remuneração alinhada ao desempenho do colaborador, incentivando assim maior comprometimento e envolvimento com os resultados da empresa. Robbins (2002) cita que esta teoria parte do pressuposto de que a avaliação do funcionário quanto à recompensa justa recebida resulta no desempenho e na sua satisfação. Cada empresa deve desenvolver seu próprio PRV (Programa de Remuneração Variável), com o intuito de que ele se adéque aos funcionários, estimulando, de fato, o desempenho.

Dessa forma, o problema da pesquisa foi definido por meio da seguinte pergunta: Como se dá o programa de remuneração variável e como ele é avaliado pelos colaboradores?

1.1 OBJETIVOS

1.1.2 Objetivos Gerais

Descrever o programa de remuneração variável analisando a percepção dos colaboradores sobre o mesmo.

1.1.3 Objetivos Específicos

- Descrever a estrutura do programa de remuneração variável elencando seus métodos e finalidades;
- Identificar a visão dos colaboradores com relação à implementação do programa de remuneração variável e os respectivos efeitos que este exerce sobre seus desempenhos na organização.
- Expor a visão dos funcionários com relação à estrutura do programa de remuneração variável.

1.2 JUSTIFICATIVA

O cenário econômico atual oferece as empresas circunstâncias cada vez mais incertas, remunerar os colaboradores de forma que eles se sintam motivados a cooperar com o sucesso

da empresa indo além do esperado se tornou mais que uma forma de estimular o bom desempenho dos funcionários é também um meio importantíssimo de manter talentos na organização. Para tanto é necessário que a empresa desenvolva um programa de remuneração que se torne eficiente e eficaz no momento de inferir no desempenho. Também é necessário que a organização conheça e estude como de fato seus funcionários reconhecem o PRV.

Em pesquisa feita no acervo da instituição UEPB (Universidade Estadual da Paraíba), no campus de Patos- PB, pôde-se observar que a pesquisa se justifica pela relativa escassez de estudos que visem desenhar o programa de remuneração variável além de analisar a visão dos beneficiados sobre o mesmo. Outra razão é que conforme o resultado o gestor pode adequar a estrutura do PRV as reais necessidades dos funcionários, ou tentar informá-los de maneira mais ampla da real forma como estão sendo recompensados.

Justifica-se também, por poder contribuir como ferramenta de aprendizado, proporcionando soluções aplicáveis na gestão de empresas, buscando maior compreensão e clareza sobre o programa de remuneração variável, mostrando como ele é estruturado, como funciona e como pode ser percebido pelos colaboradores beneficiados. Este trabalho contribui ainda com informações essenciais que depois de concluído o processo de coleta e análise dos dados os mesmos poderão ser usados para compreender de maneira mais clara como o PRV pode ser estruturado e como ele ocorre dentro da organização.

Atualmente, como diversas empresas brasileiras estão adotando um programa de remuneração variável, a realização deste estudo poderá ajudar e auxiliar de forma significativa em diversos aspectos, com a formação de um embasamento teórico capaz de dar subsídios na fixação de diretrizes à implementação de um PRV, bem como contribuir na melhoria e aperfeiçoamento de programas que já estejam em funcionamento. Pretende-se ainda, mostrar a importância do tema e despertar as organizações para uma mudança em seus sistemas de remuneração.

A pesquisa surge como fator primordial, para somar com os conhecimentos que a autora tem sobre o assunto e para contribuir de forma a aprofundar as informações de caráter prático e teórico que foram absorvidas durante o curso de Bacharelado em Administração que a mesma cursou.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

Para o desenvolvimento da pesquisa tornou-se necessário a utilização de uma revisão de literatura especializada, objetivando oferecer um adequado suporte teórico e empírico para o tema a ser investigado e aos resultados que posteriormente serão apresentados. Neste capítulo serão abordados os seguintes temas: sistemas de remuneração, programa de remuneração variável, formas, conceitos e estruturas fundamentais da remuneração variável, e por fim trataremos sobre avaliação de desempenho.

2.1 SISTEMAS DE REMUNERAÇÃO

No desempenho de suas funções, o setor de Recurso Humanos administra políticas de desenvolvimento do capital humano, dentre elas podemos ressaltar a política de manutenção de RH que envolve o estabelecimento de critérios de remuneração direta dos participantes, tendo-se em vista a avaliação do cargo e os salários no mercado de trabalho, observando a posição da organização frente a essas duas variáveis. Envolve também a elaboração de mecanismos e critérios de remuneração indireta dos participantes, considerando os programas de benefícios sociais mais adequados à diversidade de necessidades existentes no universo de cargos da organização, e levando em conta a posição da organização frente às práticas no mercado de trabalho (CHIAVENATO, 1999).

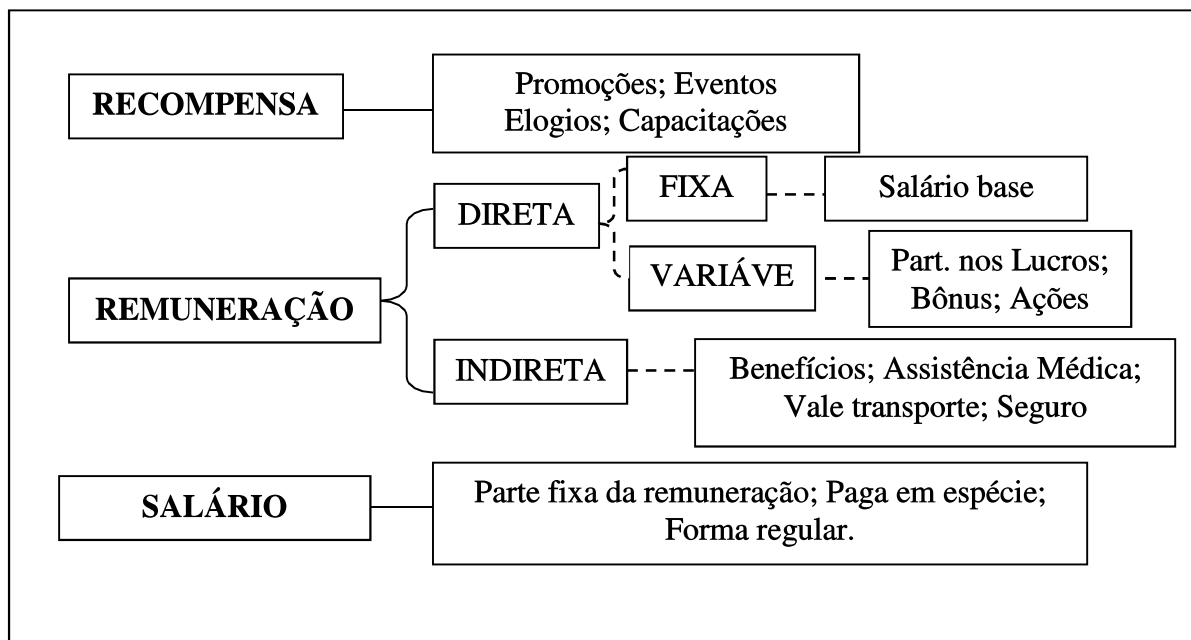
Nesse cenário, os sistemas de remuneração estão sofrendo mudança, embora ainda de forma lenta. Um recente estudo da *American Compensation Association (2010)*, que envolveu um universo de 46 empresas de grande porte, de 21 setores da economia americana, indicou dois grandes fatores que influenciam estas transformações:

- Pressões do mercado: devido à nova realidade da competição global.
- Mudanças na estrutura: ocasionadas em grande parte pelos movimentos de fusões e aquisições, *downsizing*, reengenharia e mudanças nas formas do trabalho.

Um sistema de remuneração bem estruturado permite à organização ganhos em escalas inestimáveis, sendo possível prever custos, ajustar despesas, além de direcionar investimentos. Para Cherchiglia (1994) um sistema de remuneração são procedimentos para o pagamento do trabalho a determinadas pessoas ou grupos de pessoas, comportando formas variáveis. O autor também afirma que os sistemas de remuneração são um meio de controlar o

comportamento dos indivíduos que compõem a organização, sendo assim possível condicioná-lo e prevê-lo.

Vale salientar que a gestão da remuneração nas organizações se traduz na operacionalização de programas e estruturas de pagamento que podem ser identificadas com base em dois eixos: o modelo tradicional, que tem como referência o cargo para a consolidação dos planos de cargos e salários, e a abordagem estratégica, que tem como princípio central o reconhecimento da contribuição das pessoas como fator a ser remunerado, principalmente por meio dos programas de remuneração variável (Rodrigues, 2006). Neste sentido é possível observar o quadro a seguir que ilustra como é constituído o sistema de remuneração e suas respectivas partes.



Quadro 1: Estrutura de um sistema de remuneração

Fonte: elaboração própria

2.1.1 Remuneração tradicional x remuneração estratégica

Para Lawler III (1990), a abordagem tradicional de remuneração reflete, em última instância, uma forma de pensar o trabalho e a relação com as pessoas que se encaixa bem num sistema de gestão burocrática, fortemente hierarquizado e voltado para o controle rígido. Nesse cenário a remuneração é estabelecida com base no cargo e no desempenho das tarefas, isto é, “O que fazem” e “como fazem”. Isso privilegia avaliações muito subjetivas, fazendo

com que a remuneração dependesse mais da impressão do gestor para com seu subordinado do que o resultado que ele oferecia a mais para a organização.

Rodrigues (2006) defende que, a lógica para a definição do valor do salário, nesse modelo tradicional, se baseia na mensuração do valor pago pelo mercado, baseado em uma sobreposição entre a estrutura de cargo e os valores dos salários, sendo que, a estrutura de cargos é elaborada com base na descrição do cargo (documento que registra objetivos, tarefas, responsabilidades e requisitos de um cargo), que são avaliadas visando a definir uma hierarquia entre eles; já a estrutura de salários é definida com base em pesquisas de mercado, quando se conhece a frequência e amplitude dos salários pagos aos cargos em análise.

“Nos planos de remuneração tradicionais, cada cargo tem atribuído a si um nível de salário, fixado relativamente sem levar em conta como o trabalho foi executado ou o valor real do desempenho para a organização. Se houvesse um componente de mérito, este em geral era muito pequeno. A maneira mais certa- e frequentemente a única- de aumentar o número do contracheque era trocar de área ou ser promovido” (KANTER apud BECKER, 1998, p. 29).

Wood Jr. e Picarelli Filho (1999) relacionam algumas características dos sistemas tradicionais de remuneração as quais resultam em dificuldades para as empresas:

- **Inflexibilidade:** os sistemas tradicionais são rígidos, portanto tratam situações diferentes de forma homogênea. Não levam em consideração as diferenças entre as empresas, áreas ou funções.
- **Falsa objetividade:** os sistemas tradicionais acabam enxergando a organização apenas com base no organograma formal. Ignoram as necessidades atuais das empresas com relação à agilidade e flexibilidade.
- **Metodologia desatualizada:** esses sistemas são trabalhosos e poucos ágeis, além de exigirem manutenção trabalhosa do sistema de avaliações.
- **Conservadorismo:** os sistemas tradicionais reforçam a burocracia interna, privilegiando a rígida hierarquia e desconsiderando o foco no cliente, seja ele interno ou externo.
- **Anacronismo:** esses sistemas dificultam as mudanças organizacionais, como a descentralização das estruturas de comando, orientação para resultados, maior autonomia das áreas funcionais, trabalho em equipe e flexibilidade.
- **Divergência:** os sistemas tradicionais não consideram a visão estratégia do negócio. Por se prestar apenas como instrumento de gestão de salários, esses sistemas estão dissociados do planejamento estratégico das empresas.

Dando continuidade Rodrigues (2006) salienta que, o formato e o conteúdo dos cargos se alteraram significativamente em função das transformações estruturais, tecnológicas, de processo, de mercado e de clientes que atingiram as organizações nas últimas décadas, abandonou-se o registro de tarefas altamente padronizadas e previsíveis. Passou, então, a adotar com cada vez mais frequência modelos flexíveis de remunerar, baseados e aspectos variáveis que fornecessem ganhos à organização e satisfação ao colaborador.

Scomazon (2002) defende que, uma das principais consequências destas transformações é que as organizações estão sendo obrigadas a lidar com essas mudanças de forma nova, onde flexibilidade é a condição essencial. Outra consequência pra o autor é que nesse novo quadro de mudanças os conceitos tradicionais da era industrial, de divisão do trabalho e remuneração, não mais se aplicam.

Na visão de Xavier, Silva e Nakahara (1999), no futuro, as empresas terão limitado número de níveis funcionais. Os sistemas de remuneração terão que se adaptar a essa nova realidade, em que duas grandes mudanças serão percebidas:

- De um enfoque com base no cargo para um enfoque com base na responsabilidade da função.
- Da ênfase no desempenho para foco no resultado e no conhecimento que as pessoas puderem agregar ao negócio.

Minamide (2004) define remuneração estratégica como, um conjunto de diferentes maneiras para remunerar os funcionários, representando um elo entre os indivíduos e a nova realidade das organizações. A remuneração estratégica deve considerar todo o contexto em que a organização está inserida, levando em conta as suas características e planejamentos atuais e futuros.

Xavier, Silva e Nakahara (1999) desenvolveram um quadro comparativo entre a visão passada e a visão futura dos sistemas de remuneração, o qual é apresentado a seguir:

Visão passada	Visão futura
<ul style="list-style-type: none"> • Baseada no mercado • Pesquisa de salários e benefícios • Rigor técnico • Avaliação do desempenho • Desatrelada de indicadores • Cargos/áreas específicas • Administração voltada para controle e custos • Ação segmentada 	<ul style="list-style-type: none"> • Vinculada ao resultado do negócio • Pesquisa de gestão, recompensas, políticas, potencial de pagamento, estratégias • Flexibilidade técnica • Avaliação do resultado, do potencial e da competência • Valorização do trabalho em equipe • Individualidade potencializada • Atrelada a indicadores de resultados • Crescimento horizontal (Multifuncionalidade, papéis ampliados, auto desenvolvimento) • Gestão voltada para resultados estratégicos • Ação sistêmica

Quadro 2: Visão passada e futura dos sistemas de remuneração

Fonte: Xavier, Silva e Nakahara (1999, p. 23)

2.1.2 Incentivos e benefícios no âmbito da remuneração estratégica

Os programas de benefícios extra-salariais oferecem formas complementares de remuneração extra-salário, como vale-refeição, vale-transporte, assistência médica e odontológica, auxílio- educação, etc. Para Ruas (1997) embora algumas vezes possam ser confundidas com práticas paternalistas, essas iniciativas constituem, em geral, um fator de envolvimento dos empregados e, em certos casos, dos membros da família na medida em que também são beneficiados.

Os benefícios sociais constituem uma importante variável no pacote de remuneração. O benefício é uma forma de remuneração indireta que oferece aos funcionários uma base para a satisfação de suas necessidades pessoais (GHENO; BERLITZ, 2011). O que se denomina salário indireto compreende essencialmente os benefícios oferecidos pela empresa a seus funcionários. Para Wood Jr. e Picarelli Filho (2004, p. 82), “Benefícios respondem por parte considerável da remuneração total e costumam ser fator de decisão na aceitação de ofertas de emprego”. Para Lacombe (2007), os benefícios são fundamentais para manter os empregados satisfeitos com a organização, sendo importante que todos saibam as vantagens de cada benefício oferecido pela organização.

Segundo Chiavenato (2009), os planos de benefícios também podem ser classificados de acordo com sua exigência (legais ou não), natureza (monetários e não-monetários) e seus objetivos (assistenciais, recreativos, supletivos). Para Flippo (1980), existem basicamente três tipos:

- **Econômicos:** propõe-se a oferecer certa segurança econômica adicional além do pagamento-base e dos bônus e pagamentos de incentivo, como pensões, seguro de vida, serviços de previdência, saúde e acidentes e cooperativas de crédito;
- **Recreativos:** visam à diversão e a outras atividades sociais, como esportes, acontecimentos sociais (bailes e piqueniques) e grupos de interesse especial (teatro e determinados passatempos);
- **Facilitadores:** são benefícios que, se o empregado não os tivesse pela empresa ele procuraria por si mesmo, como serviços médicos, habilitação, descontos em compras, cantinas, entre outros.

2.2 PROGRAMA DE REMUNERAÇÃO VARIÁVEL

As estruturas de cargos e salários tradicionais já não satisfazem mais as necessidades crescentes das empresas, também não conseguem atender as expectativas do colaborador por não levar em consideração o caráter individual de cada um acabando por não perceber como um pode ser mais produtivo que outro. Na medida em que o ambiente torna-se cada vez mais competitivo, o posicionamento do cliente mais instável e exigente, e os desenvolvimentos tecnológicos assumem velocidade cada vez mais acentuada, as organizações vêm buscando adotar modelos de estrutura mais flexíveis, mais facilmente adaptáveis, mais ágeis e capazes de responder as novas demandas (DELLAGNELO, 1993). Desta forma as empresas estão buscando flexibilizar seus processos e inovar, até mesmo no momento de remunerar seus colaboradores agregando a percepção de que a organização e o trabalhador compartilham a mesma tarefa, o que de fato é realidade.

Dentro deste contexto, as atividades de avaliação de desempenho e remuneração começam a ser consideradas, buscando adotar procedimentos que se adéquem às mudanças estratégicas pelas quais as organizações vêm passando (WOOD; PICARELLI, 1996). Destaca-se aí a importância da remuneração variável, que muitas empresas já experimentaram ou têm implementado de forma definitiva. A remuneração variável surge como uma nova alternativa coerente com a nova realidade de flexibilização, tentando aliar o

comprometimento dos empregados com os resultados da organização, vinculando dessa forma, sua remuneração ao desempenho alcançado.

Reich (1999) enfatiza que os pacotes de benefícios que as empresas grandes e bem sucedidas estão oferecendo a seus empregados mais talentosos são decisivos para reter talentos ou tomá-los de algum concorrente. Enfatiza ainda que em todas as áreas da nova economia, profissionais talentosos e com boa formação estão dispostos a recusar salários mais altos em companhias maiores e bem estabelecidas em troca de programas com remuneração flexível em novas empresas, que poderão valer muito mais no futuro.

Assim para Reich (1999), a base desta remuneração flexível encontra-se em três conceitos de competição: a) primeiro, a disputa pelo talento; b) segundo, quem quiser atrair e reter pessoas talentosas precisa pagar por isso; c) terceiro, quem quiser um profissional talentoso em sua organização, trabalhando com entusiasmo próprio da co- propriedade, precisa oferecer flexibilidade na remuneração.

Diante dessa exigência de flexibilização na remuneração, Martins (1996) ressalta que a remuneração variável vem a ser hoje um elemento muito importante como forma de flexibilização dos direitos trabalhistas e de se estabelecer competitividade entre as empresas, mostrando quais são as mais modernas e aptas a enfrentar os efeitos da globalização a economia. Comenta ainda que a resistência que sempre ocorreu na tentativa de impedir a implantação de programas de remuneração variável deveria voltar-se para uma nova convergência de interesses de empregado e empregador no sentido de sua instituição.

2.2.1 Origem e evolução histórica do programa de remuneração variável

Segundo Dellagnelo e Dellagnelo (1996), vincular a remuneração dos empregados ao seu desempenho, conhecido em inglês como “*pay for performance*”, não é prática recente na administração de recursos humanos. Em outros países, principalmente nos Estados Unidos, esta estratégia de remuneração para empregados é bastante conhecida e utilizada em larga escala. O tema parece agora ser enfatizado no Brasil, uma vez que as organizações procuram, mesmo que em tempo posterior, novas alternativas de flexibilização de suas estruturas e práticas.

A participação nos lucros e resultados tem origem na idéias de que o estado tinha interesse de repartir os lucros da empresa por meio de impostos sobre lucros, devendo haver também uma forma de se assegurar a mesma participação a quem ajudou a empresa a consegui-los, que seria relativa aos empregados (MARTINS, 1996). Enquanto Lobos (1991),

comenta que a primeira tentativa de implementação oficial de um programa de participação nos lucros, só ocorreu em 1959 na França, através de uma lei que foi promulgada e que determinava a participação voluntária. A mesma previa que o pagamento da parcela dos lucros aos empregados fosse efetuado trimestralmente, e esse lucro seria objeto de tributação. Esse fato acabou desestimulando os ânimos de quem era favorável ao sistema, e em 1967 deu origem a uma nova lei chamada de “Ordonnance n.º 67- 693”.

Mas a participação nos lucros foi colocada em prática pela primeira vez no início da revolução industrial, segundo Davis & Newstrom (1992), recebendo popularidade somente após a 2ª guerra mundial. O crescimento na participação dos lucros foi encorajado nos EUA pelas leis federais de tributação, que permitiram a transferência dos rendimentos dos empregados, gerados por esquemas de participação nos lucros, para fundos de pensão.

No Brasil, embora se tenha conhecido de que várias sociedades anônimas tenham incluído em seus estatutos disposições reservando parte de seus lucros para ser distribuído aos seus empregados, a primeira tentativa conhecida na legislação data de 1919. Tratava-se de um projeto apresentado à câmara dos deputados federais, dispondo sobre a matéria. Esse projeto foi defendido pelo deputado Deodato Maia e obteve apoio de Antônio Carlos e de Borges Medeiros. Contudo, o projeto não teve andamento e acabou sendo esquecido (Lobos, 1990).

Finalmente, a Constituição de 1988 incluiu no capítulo II, Dos Direitos Sociais, o art. 7º, inciso XI, que determina o direito aos trabalhadores urbanos e rurais a participarem nos lucros ou resultados da empresa. Foi durante as décadas de 1980 e 1990 que o elemento político, de extrema importância, impulsionou o processo. Nessas décadas, o poder de pressão dos sindicatos dos trabalhadores, após a redemocratização do país, passa a exigir maior participação dos trabalhadores nos processos decisórios, interessados em definir uma quebra do sistema tradicional opressivo (DEDECCA, 1997). Somente em 29 de dezembro de 1994, a participação nos lucros e resultados foi prevista pela Medida Provisória n.º 794, que em virtude de ainda não haver sido convertida em lei, vem sendo convalidada periodicamente por outras medidas com algumas alterações, sendo que a mais recente a de n.º 1.698-50 de 27 de outubro de 1998. Em 2000, o governo dá um passo definitivo para a disseminação da PLR (Participação nos Lucros e Resultados) nas empresas brasileiras com a edição da lei 10.101 de 19/12/2000. Esta lei regulamentou a participação dos trabalhadores nos lucros e resultados e deu suporte a crescente implementação de Programas De Remuneração Variáveis.

Conforme pesquisa realizada pela Coopers e Lybrand (EXAME, 13/set/1995), apenas 32% das empresas brasileiras de grande porte estavam utilizando, em 1995, a remuneração variável como estratégia de flexibilização dos salários de sua diretoria e alta gerência. De

acordo com a pesquisa, na época já havia uma tendência de aumento deste percentual num futuro próximo. Como será visto mais adiante, hoje está ocorrendo um aumento significativo de empresas que estão adotando um programa de remuneração variável.

2.3 FORMAS, CONCEITOS E ESTRUTURAS FUNDAMENTAIS DA REMUNERAÇÃO VARIÁVEL

A remuneração variável é uma estratégia de remuneração que busca o maior comprometimento dos empregados na busca pelos resultados da organização. Muitos autores, gerentes e consultores vêm considerando este modo de remunerar como uma das grandes tendências da administração de recursos humanos para o futuro. Wood Jr. e Picarelli Filho (1999) definem remuneração variável como, “aquela que vinculada a metas de desempenho dos indivíduos, das equipes ou da organização”. Assim o interesse por práticas inovadoras que garantem melhor desempenho frente ao ambiente competitivo, faz com que haja uma tendência de aumento de empresas que utilizam programas de remuneração variáveis. Existem várias denominações que identificam um programa de remuneração variável.

De acordo com Wood e Picarelli (1999), para a construção de um sistema de remuneração variável consistente, é essencial o estabelecimento dos “princípios centrais da remuneração”. Esses princípios devem estar alinhados com os objetivos estratégicos da empresa e focalizar os comportamentos necessários para seu atendimento. Devem ser definidos com a participação de representantes dos vários grupos de interesse da organização.

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 e Newstrom (1992). Wood e Picarelli (1999) sustenta que, a participação nos lucros difere da participação nos resultados, por não utilizar fórmulas ligando aos 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. Veremos a seguir cada um dos tipos de remuneração variável.

A participação nos lucros liga-se ao alcance de uma meta de rentabilidade previamente definida. Nenhum outro tipo de meta interfere ou determina a participação. A importância paga aos empregados é retirada dos lucros da empresa e podem assumir três formatos diferentes: pagamento de uma porcentagem fixa dos lucros contábeis depois de retirar os impostos. Divisão de uma porcentagem do lucro que exceder uma medida de retorno, ou,

ainda a distribuição de uma porcentagem do lucro que exceder o lucro orçado (KRAUTER, 2003, p. 4).

Contudo, há também desvantagens na PL uma vez que, os demonstrativos financeiros de onde se extrai o lucro são complexos e exigem um conhecimento específico dos empregados. A ausência deste conhecimento leva o programa à falta de credibilidade e transparência. Outra desvantagem é a exposição de documentos que os empregadores consideram confidenciais.

Apesar disso segundo Krauter (2007, p.141-148) em uma pesquisa com 36 organizações de grande porte do setor industrial do Estado de São Paulo, identificou que com a implantação do plano de participação nos lucros houve melhora nos resultados dos indicadores financeiros de crescimento das vendas e também da margem de lucro (crescimento respectivo de 55,6% e 52,8% dos casos). Além apresentar melhora nos indicadores não financeiros de: produtividade, 80,6% dos casos; satisfação do funcionário, 77,8%; qualidade do produto ou serviço, 69,4%; e satisfação do cliente, 61,1%. Isso mostra que a implantação do sistema de remuneração por participação nos lucros pode beneficiar toda a empresa, “fazendo uma ponte” desde a motivação do colaborador à satisfação do cliente.

Com referência ao recolhimento de encargos sociais, Martins (1996) explica que a partir da vigência da norma legal, a participação nos lucros paga ao empregado está desvinculada da remuneração, não substituindo nem complementando a mesma. Não se aplica o princípio da habitualidade para a caracterização de verba de natureza salarial. Não haverá portanto, encargos sociais com FGTS e contribuição previamente sobre seu pagamento. Também em relação a férias, 13º salário, repouso semanal remunerado, aviso prévio, etc., não existirão reflexos da participação nos lucros. Não será computada para o cálculo de qualquer adicional ou indenização.

Nesta mesma direção, Martins (1996) ainda afirma que haverá a incidência de imposto de renda na fonte, pois se trata de renda do trabalhador. Quando o pagamento atingir os patamares sujeitos ao imposto de renda do empregado, deverá haver a incidência. A tributação deverá ser feita na fonte, em separado dos demais rendimentos.

Segundo a Lei 10.101 (BRASIL, 2000, art. 2º) é vedada a distribuição de valores referentes à participação nos lucros em mais de duas vezes no ano a mesma pessoa, sendo que o intervalo entre o repasse de cada valor não pode ser menor que um trimestre. O empregado não participa nas perdas sofridas pela empresa. O contrato de trabalho continua em vigor,

mostrando dessa forma que o empregado não passa a ser sócio de seu empregador, salvo se possuir cotas ou ações em montante suficiente para influir nos destinos da empresa.

Wood e Picarelli e seus colaboradores (1999) citam que remuneração por resultados costuma combinar um sistema de bônus com a prática da administração participativa. O recebimento dos bônus é vinculado ao atingimento de metas previamente negociadas. Estabelece-se também de comum acordo, uma fórmula para traduzir os resultados alcançados em prêmios para indivíduos ou grupos. Para Ducati e Vilela (2001), as metas necessariamente devem ser propostas e aceitas por todos os envolvidos no processo, devendo ser possível de atingir, porém de forma que tragam constantes melhorias para a organização.

Tuma (1999) defende que a participação nos resultados (PR) é um acordo em que seu pagamento depende de uma ou mais metas desempenhadas, como melhora na qualidade do produto, redução de custos, produtividade, entre outras. Afirma ainda que neste tipo de acordo, a rentabilidade não integra os indicadores selecionados e o lucro não é referência e nem condiciona o pagamento de PLR (Participação nos Lucros e Resultados).

Ainda segundo a autora:

[...] apesar da dificuldade em precisar uma definição única, arriscamos aqui chamar de participação dos trabalhadores nos lucros ou resultados das organizações a parcela não fixa da remuneração do trabalhador que guarda uma relação direta com a performance da organização. Não deve, portanto, ser confundida com aumentos reais de salários que são incorporados devidamente à remuneração, mesmo quando baseados na produtividade ou qualquer outro indicador de eficiência. Tão pouco se trata de um simples abono sem nenhuma ligação com o resultado do empreendimento. A PLR é, simultaneamente, uma parcela variável da remuneração do trabalhador e um prêmio pelos resultados econômicos – financeiros ou físicos-operacionais alcançados. Porém, não se incluem nessa categoria os prêmios concedidos pelas organizações *a posteriori*, de forma unilateral, sem nenhum acordo ou negociação prévia. ou seja, as regras para a contribuição do prêmio devem ser concedidas de antemão para que se configure a PLR (TUMA, 1999, p. 201).

2.4 AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

O ser humano está constantemente sendo avaliado pelos membros da sociedade em que está inserido e muitas vezes, por si mesmo. Para Souza (2002), tradicionalmente, a avaliação de pessoas está associada à idéia de classificação da superioridade de uma pessoa em relação às demais, mediante a análise de seu desempenho profissional. Assim, avaliar implica transformar a qualidade individual em um elemento que pode ser comparado de modo objetivo através de medidas justas. Ainda segundo o autor, o panorama atual caracteriza-se pelas contínuas mudanças de padrões de comportamento pessoal, profissional, cultural e organizacional. Essas mudanças vêm exigindo das empresas níveis crescentes de excelência

de resultados, com o único objetivo de garantir a vantagem competitiva. Para tanto, as organizações necessitam reformular seus modelos e práticas de gerenciamento de desempenho. Essa nova abordagem deve diferir profundamente da tradicional, mudando sua ênfase na avaliação para centra-se na análise.

Segundo Pilla e Savi (2002), a avaliação de desempenho apresenta três dimensões importantes, distintas, porém complementares: ela é ferramenta, meio e instrumento. Como ferramenta propicia a visão sistêmica e holística das práticas de RH; na dimensão de meio, fornece dados que, registrados e processados, poderão subsidiar a tomada de decisão; como instrumento, auxilia o gerenciamento de talentos na organização. Neste sentido quando se avalia a relação entre desempenho e a remuneração recebida pode-se supor que a avaliação do desempenho serve ainda como instrumento de *feedback* para reafirmar o sucesso de alguns sistemas de remuneração, ou para indicar as melhorias a serem feitas.

De acordo com Rocha-Pinto (2005), pode-se pensar a avaliação de desempenho como um poderoso meio para identificar os potenciais dos funcionários, melhorar o desempenho da equipe e a qualidade das relações dos funcionários e superiores, assim como estimular os funcionários a assumir responsabilidades pela excelência dos resultados empresariais.

Chiavenato (2009, p. 96) afirma que “Por ser fixa, a remuneração tradicional não motiva as pessoas a um desempenho melhor. Principalmente quando na empresa os salários são iguais e os desempenhos desiguais”. Isto pode ser justificado pelo fato de que cada colaborador faz uma avaliação do seu próprio desempenho e em seguida os compara com o desempenho de colegas que executam a mesma tarefa, o fato dele encontrar desempenhos diferentes e salários iguais pode gerar insatisfação e desconforto por parte dos funcionários. Whitaker e Garcia (2012), afirmam que, as pessoas buscam a melhor percepção sobre si mesmo e procuram, neste sentido, um estado de realização e plenitude com si mesmo. Afirma ainda que, o processo que conduz a esse crescimento envolve, de um lado, a interação com os outros e, de outro, uma corajosa introspecção que caracteriza o encontro do indivíduo com si mesmo. Isso significa falar de avaliação da própria realidade individual e falar da realidade daqueles com os quais se convive, como um fenômeno natural, muito embora nem sempre seja pacífico.

2.4.1 A visão dos colaboradores sobre seu desempenho

Para Chiavenato (2009), as organizações utilizam diferentes alternativas a respeito de quem deve avaliar o desempenho do colaborador, as mais democráticas permitem e até

incentivam o colaborador a avaliar seu próprio desempenho, outras organizações atribuem a tarefa ao gestor da área pertinente, preservando a hierarquia. Marras e Tose (2012, p. 30) defendem que, “a auto- avaliação é uma prática muito saudável, que leva o avaliado a fazer uma análise cuidadosa do seu desempenho, facilitando dessa forma a aceitação do *feedback* dado pelo avaliado, além de ser uma oportunidade para o autoconhecimento.

Chiavenato (2009) afirma que, o ideal seria que cada pessoa avaliasse seu próprio desempenho tomando alguns referenciais como base para seus critérios de julgamento, a fim de tornar o processo menos subjetivo e implícito. O autor diz ainda que nas organizações mais abertas e democráticas se utiliza intensamente a auto-avaliação do desempenho, na qual cada pessoa se avalia constantemente, quanto à sua performance, eficiência e eficácia, tendo em vista determinados parâmetros fornecidos pelo seu superior ou pela sua tarefa.

Marras e Tose (2012) concluem que a tendência atual é de que o *feedback* seja visto como uma oportunidade de autoconhecimento, sendo a auto-avaliação o vetor dessa oportunidade. Afirmam ainda que de fato, não se pode conceber uma gestão de desempenho que não proporcione ao avaliado a chance de se auto- avaliar e assim se conhecer melhor e assumir a posição de dialogar com o gestor a respeito do seu desempenho. Dando continuidade, Chiavenato (2009) argumenta que, na verdade, cada pessoa pode avaliar seu próprio desempenho como um meio para alcançar metas e resultados fixados e de superar expectativas, podendo, assim, avaliar seus pontos fortes e fracos, suas potencialidades e fragilidades, tornando possível o auto- questionamento no intuito de melhorar seus resultados.

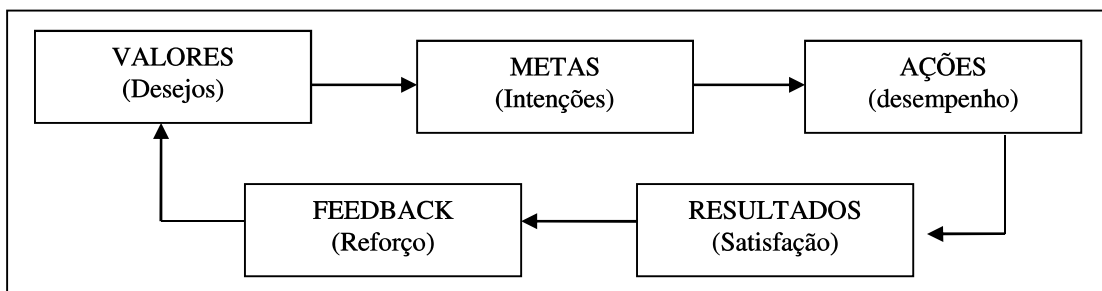
2.4.2 A relação entre desempenho, metas e remuneração

Considerando que o desempenho pode ser investigado por ângulos diferentes e avaliado de diversas formas, vamos observá-lo sob a ótica das metas. Locke e Latham (2006, p. 265) afirmam que metas difíceis são motivadoras, pois elas requerem mais para serem realizadas do que metas fáceis. O sentimento de sucesso no trabalho acontece quando as pessoas vêem que são capazes de crescer e atingir os desafios do trabalho perseguindo e atingindo metas importantes e significantes. Os autores afirmam que existem mecanismos, ou mediações, da relação entre meta e desempenho:

- a. Metas difíceis levam a um desempenho melhor que metas fáceis ou vagas;
- b. As metas direcionam o esforço e a ação para o cumprimento da meta em detrimento de ações não relevantes;

- c. As metas podem simplesmente motivar o uso de uma habilidade existente, estimular a busca por um conhecimento relevante não muito utilizado, ou pode motivar as pessoas a buscarem novos conhecimentos.

Para Ivancevich (2011, p. 342) “apesar da definição de metas parecer simples, e a maioria imagina possuir habilidades inerentes para definir e alcançar metas, no entanto, tem-se constatado a eficácia do treinamento em algumas habilidades específicas de definição de metas.” Perez- Ramos (1990) admite que o processo pelo qual uma pessoa trata de atingir uma meta, ou mesmo de mudá-la, é realmente complexo, mas suas idéias básicas podem ser esquematizadas como se segue:



Quadro 3: Comportamento humano frente às metas.
Fonte: Perez-Ramos, Juan (1990, p. 135)

Segundo Mullins (2001), a combinação da dificuldade das metas com o grau de envolvimento da pessoa para alcançá-las regula o nível de esforço aplicado. Para o autor quem trabalha à base de metas especificamente quantitativas, tais como nível mínimo de desempenho ou um determinado prazo para completar uma tarefa, será mais bem-sucedido do que aquele cuja atividade não prevê metas ou que só as tem de forma muito vaga, como “faça o melhor que puder”, isto é, pessoas com metas difíceis a cumprir terão sempre melhor desempenho.

Para Tamayo e Paschoal (2003), obviamente, um programa de motivação não pode atender às metas e aos interesses de cada um dos empregados, mas pode ser elaborado a partir de metas e interesses compartilhados na organização como um todo ou em seus diversos setores. Ducati e Vilela (2001, p. 12) afirmam que “as metas devem, necessariamente, serem propostas e aceitas por todos os envolvidos no processo, devendo ser atingíveis e trazer constantes melhorias para a organização”. Neste sentido é possível observar que os colaboradores devem possuir metas individuais, claras e acima de tudo atingíveis.

Já Pereira (2011) afirma que, estabelecer metas, apenas, não necessariamente produz forte motivação e bom desempenho. Para o autor os empregados precisam ser donos da meta, confiar em sua própria habilidade de atingi-la e confiar no *feedback* recebido. O autor afirma

ainda que essas metas devem guiar a elaboração de um plano de ação individual, isto é, ao se definir a meta, o valor da recompensa que será pago caso a pessoa a atinja deve ser claramente definido, com isso, o indivíduo irá avaliar o esforço necessário para atingir a meta e a probabilidade de se alcançar a recompensa e com isso era produzir certo nível de esforço.

3. ASPECTOS METODOLÓGICOS

Richardson (1999) *apud* Sá (2002, p. 36), define metodologia como sendo os procedimentos e regras utilizadas e estabelecidas a fim de atingir um determinado objetivo.

Tendo em vista o embasamento teórico feito anteriormente volta-se a problemática deste trabalho, que é descrever a estrutura do programa de remuneração variável e como ele é avaliado pelos colaboradores, enfatizando a ligação entre o PRV e o desempenho dos colaboradores de uma distribuidora de bebidas localizada em Patos - PB.

Para auxiliar na obtenção das respostas necessárias para suprir o problema neste capítulo será apresentada a metodologia que foi adotada na pesquisa realizada. Serão caracterizados aspectos metodológicos, tais como: a caracterização da pesquisa, escolha de caso e sujeitos de pesquisa, procedimento para coleta de dados e como os dados foram tratados.

3.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA

De acordo com as classificações da pesquisa apontadas por Silva e Menezes (2001), em função da abordagem do problema a pesquisa se caracteriza como quantitativa e qualitativa, em função dos objetivos ela é descritiva e quanto aos procedimentos técnicos se encaixa em um estudo de caso.

Do ponto de vista da forma de abordagem do problema, a pesquisa é de natureza qualitativa, visando às características e a natureza do problema que se procura estudar. Para Silva e Menezes (2001), uma pesquisa qualitativa “considera que há uma relação dinâmica entre o mundo real e o sujeito, isto é, um vínculo indissociável entre o mundo objetivo e a subjetividade do sujeito que não pode ser traduzida em números.” Não requer o uso de métodos e técnicas estatísticas. Já Dias e Silva (2009) afirma que, “Quando falamos no texto em suposições, estamos falando de um termo utilizado principalmente em pesquisas qualitativas”. Durante a pesquisa muitos dados só puderam ser analisados de forma subjetiva sendo necessário fazer diversas suposições que não podem ser apresentadas a partir de dados numéricos, levando o pesquisador à explicação sobre os fatos e questionamentos feitos.

Já Roesch (2006) afirma que, “Se o propósito do projeto implica medir relações entre variáveis (associação ou causa- efeito), ou avaliar o resultado de algum sistema ou projeto, recomenda-se usar preferencialmente o enfoque da pesquisa quantitativa”. Entende-se, portanto que a pesquisa será quantitativa e qualitativa, pois além de, se propor a analisar o

impacto do PRV no desempenho dos colaboradores sob a percepção deles mesmos, também usará de dados estatísticos para tratar como cada percentual de funcionário percebe a eficácia do sistema de remuneração variável da empresa pesquisada.

Em função dos objetivos propostos, o estudo teve características de uma pesquisa descritiva. De acordo com Cervo (1996), a pesquisa descritiva observa, registra, analisa e correlaciona fatos ou fenômenos (variáveis) sem manipulá-los. Já Roesch (2006) afirma que a pesquisa descritiva “busca informações necessárias para ação ou predição. Pesquisas descritivas não respondem bem ao por que, embora possam associar certos resultados a grupos de respondentes”. A pesquisa se caracteriza como descritiva por objetivar caracterizar o Programa de Remuneração da Empresa que será estudada, sendo que os dados foram recolhidos, registrados, analisados e correlacionados sem nenhum resquício de predições por parte do pesquisador, sendo necessária em alguns momentos a realização suposições a partir da análise subjetiva dos dados.

Alinhando o método descritivo com o caráter qualitativo da pesquisa, o método adotado foi o estudo de caso. Segundo Gil (2010), o estudo de caso consiste no estudo profundo e exaustivo de um ou poucos objetos, de maneira que permita seu amplo e detalhado conhecimento, o que é uma tarefa quase que impossível mediante outros delineamentos já considerados. Yin (2005) defende que, como método de pesquisa, o estudo de caso é usado em muitas situações, para contribuir aos nossos conhecimentos dos fenômenos individuais, grupais, organizacionais, sociais, políticos e relacionais. Ele ressalta ainda que, seja qual for o campo de interesse, a necessidade diferenciada da pesquisa de estudo de caso surge do desejo de entender fenômenos sociais complexos. A pesquisa se encaixa nesta situação, pois se trata de um fenômeno atual e de difícil controle e avaliação, além de analisar um contexto grupal.

3.2 ESCOLHA DO CASO E SUJEITOS DE PESQUISA

A empresa a ser estudada é atualmente uma das maiores cervejarias do Brasil. Produz cervejas, bebidas alcoólicas e não alcoólicas. Atualmente está presente em mais de 20 estados através de 06 fábricas e também de centros de distribuição, estrategicamente instalados em pontos-chave do território nacional. Neste trabalho nós a chamaremos de Distribuidora Y.

O universo ou população de uma pesquisa é definido por Richardsom (1999) *apud* Sá (2002, p. 38), como sendo “um conjunto de elementos que possuem determinadas características e a amostra como qualquer subconjunto deste universo”.

População é o conjunto de elemento (empresas, produtos, pessoas) que possuam as características que serão objeto de estudo. Amostra é uma parte dessa população, escolhida segundo algum critério de representatividade, que pode ser probabilística (aleatória simples, a estratificada e a por conglomerado) ou não probabilística (por acessibilidade ou por tipicidade) Vergara (1997, p. 48).

O universo desta pesquisa é composto por todos os funcionários que atuam na unidade da distribuidora de bebidas Y localizada na cidade de Patos- PB. Quanto às características da amostra da pesquisa, ela é não probabilística, tendo em vista que foram pesquisados 34 funcionários dos setores de vendas e logística da unidade estudada, sendo estes os maiores beneficiados pelo PRV da empresa e terem maior disponibilidade para participar efetivamente desta pesquisa.

3.3 PROCEDIMENTOS PARA COLETA DE DADOS

Para o estudo, as técnicas usadas para coleta de dados serão, a entrevista com o gerente geral da unidade de distribuição de Patos- pb da distribuidora Y e questionário com os demais colaboradores da área de vendas e logística (que compõem a amostra utilizada), pesquisa bibliográfica e pesquisa documental. Para Robert (1982 apud Gaskell, 2012), a entrevista é “essencialmente uma técnica, ou método, para estabelecer ou descobrir que existem perspectivas, ou pontos de vista sobre os fatos, além daqueles da pessoa que inicia a entrevista”.

Para Moresi (2003), a pesquisa bibliográfica é o estudo sistematizado desenvolvido com base em material publicado em livros, revistas, jornais, redes eletrônicas, isto é, material acessível ao público em geral. Já para Gil (2010, p. 29) “a pesquisa bibliográfica é elaborada com base em material já publicado. Tradicionalmente, esta modalidade de pesquisa inclui material impresso, todavia, em virtude da disseminação de novos formatos de informação, estas pesquisas passam a incluir outros tipos de fontes, como o material disponibilizado na internet”.

Quanto à pesquisa documental, Gil (2010), afirma que, é utilizada em praticamente todas as ciências sociais e constitui um dos delineamentos mais importantes no campo da história e da economia, se vale de todo o acervo de documentos disponíveis para sustentar a idéia proposta. Já Moresi (2003) diz que, a investigação documental é a realizada em documentos conservados no interior de órgãos públicos e privados de qualquer natureza, ou com pessoas: registros, anais, regulamentos, circulares, ofícios, memorandos, balancetes,

comunicações informais, filmes, microfilmes, fotografias, vídeo tape, informações em disquete, diários, cartas pessoais a outros. Para fins deste trabalho será utilizada a pesquisa semi- estruturada. Para Triviños (2001, p. 146):

A entrevista semi- estruturada, em geral, parte de alguns questionamentos básicos amparados na teoria e, em seguida, oferecem amplo de interrogativas, fruto de novas hipóteses que vão surgindo à medida que se recebem as respostas de informante. Desta maneira, o informante, seguindo espontaneamente a linha de seu pensamento e de suas experiências dentro do foco principal colocado pelo investigador, começa a participar na elaboração do conteúdo da pesquisa.

Dias & Silva (2009) afirmam que no questionário, o pesquisador seleciona as perguntas e define as respostas possíveis para cada pergunta, em alguns casos, as perguntas do questionário podem conter espaços para observações adicionais do entrevistado.

Existem quatro maneiras de aplicar os questionários: entrevistas telefônicas, entrevistas pessoais, entrevistas por correio ou via e-mail ou internet Malhotra (2006, p. 184). Para fins desta pesquisa os questionários foram aplicados pessoalmente aos colaboradores de vendas e logística da unidade de distribuição pesquisada.

A pesquisa foi conduzida em duas fases. A primeira consistiu em uma entrevista semi-estruturada com questões abertas e foi aplicada ao gerente geral da unidade de distribuição da Distribuidora Y, visando estudar o PRV com maior profundidade e entender com ele é estruturado dentro da organização, nesta etapa também foram levantados os documentos necessários para dar embasamento à segunda etapa da pesquisa.

Através da revisão literária, documental e analisando a entrevista feita na primeira etapa, foi desenvolvido um questionário estruturado com questões de múltipla escolha contendo três opções para que o sujeito da pesquisa marcasse. Essa segunda etapa foi aplicada aos funcionários dos setores de logística e vendas da empresa em questão.

A seguir podem ser observados nas Tabela 01 e os questionamentos feitos durante a pesquisa, sendo estes relacionados com os objetivos do presente trabalho e os respectivos autores que deram embasamento para que os mesmos fossem formulados e analisados.

TABELA 1: Objetivos específicos relacionados ao embasamento teórico e questões do questionário e entrevista aplicados.

Objetivo específico	Base teórica	Perguntas para questionário
2. Identificar a visão dos colaboradores com relação à implementação do programa de remuneração variável e os respectivos efeitos que este exerce sobre seus desempenhos na organização.	Locke e Latham (2006) Wood Jr e Picareli Filho (2000) Ducati e Vilela (2001)	Na sua opinião o treinamento que lhe foi dado ao ingressar na empresa foi suficiente para prepará-lo para planejar e alcançar suas metas?
		Você participa da elaboração de suas metas?
		As metas são claras (quantitativa e qualitativamente)?
	Locke e Latham (2006)	Você recebe informações diárias sobre como anda seu desempenho e suas metas?
		As informações que você recebe te ajudam?
		As informações que você recebe são de fácil compreensão?
3. Expor a visão dos funcionários com relação à estrutura do programa de remuneração variável.	Chiavenato (2009)	Para você dinheiro é a melhor recompensa?
	Chiavenato (2009) Locke e Latham (2006) Reich (1999) Rocha- Pinto (2005)	Você acredita que quanto melhor seu desempenho, maior será sua recompensa?
		Quando a remuneração é maior você se esforça mais?
		Você trabalha mais por conta da remuneração variável?
	Wood Jr e Picareli Filho (2000) Locke e Latham(2006)	Você considera que quem da mais resultado recebe uma remuneração maior?
		Você considera que o pagamento da Remuneração Variável na organização é justa?
	Você ficou satisfeito com as recompensas recebidas nos meses anteriores?	

FONTE: Elaboração própria

TABELA 1: Objetivos específicos relacionados ao embasamento teórico e questões do questionário e entrevista aplicados. (continuação, parte II).

Objetivo específico	Base teórica	Questionamento
1. Descrever a estrutura do programa de remuneração variável elencando seus métodos e finalidades;	Wood Jr e Picareli Filho (2000); Krauter (2005);	Quais os tipos de benefícios são concedidos através do Programa de Remuneração Variável da empresa?
		Quantos setores o PRV abrange?
	Wood Jr e Picareli Filho (2000); Chiavenato (2009)	Como são determinados os tipos de remunerações e quais setores abrangem?
		Que tipo de limitações (financeiras, de informações, etc.) são percebidos no momento de traçar os tipos de remunerações e estabelecer seus condicionantes?
	Chiavenato (2009); Robbins (2002)	Que tipos de retornos, em termos de produtividades e ganhos, a organização percebe em seu favor?

FONTE: Elaboração própria

3.4 TRATAMENTO DOS DADOS

Nesta pesquisa os dados foram tratados de maneira qualitativa, tendo em vista que esse modo proporcionou melhor entendimento das informações coletadas. Segundo Vergara (1997, p. 57):

Existem duas maneiras de tratar os dados, podendo ser de forma quantitativa, ou seja, utilizando-se de procedimentos estatísticos, que podem ser paramétricos ou não-paramétricos; ou de forma qualitativa, codificando-os e apresentando-os de maneira mais estruturada e subsequentemente, analisando-os.

Ferrari (1982, p. 174) lembra que “a finalidade do tratamento dos dados é estabelecer critérios de ordem e de classificação, para que os dados possam ser analisados”.

Para Gregolin (1995, p. 15), ao analisarmos o discurso, estaremos inevitavelmente diante da questão de como ele se relaciona com a situação que o criou. Durante a análise dos dados foram observadas inicialmente as informações coletadas na entrevista com o gestor, nesta etapa foi feita uma análise do discurso do entrevistado e do conteúdo da entrevista, procurando ligar essas informações colhidas ao problema e objetivos da pesquisa.

O método de análise de conteúdo aparece como uma ferramenta para a compreensão da construção de significado que os atores sociais exteriorizam no discurso. O que permite ao pesquisador o entendimento das representações que o indivíduo apresenta em relação a sua realidade e a interpretação que faz dos significados a sua volta (SILVA & SIMÃO, 2011, p. 74).

Por conseguinte, os documentos acessados foram tratados de forma a tentar relacionar informações obtidas neles com os dados colhidos na fase de entrevistas e aplicação dos questionários. Estes documentos também serviram para esclarecer de forma mais precisa como é estruturado o PRV dentro da unidade estudada.

4. ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS

Nesse capítulo estão descritos os detalhes da análise dos dados empregados neste estudo. A primeira etapa da análise contempla a análise qualitativa, por meio da estruturação do PRV na empresa, enquanto a segunda etapa compreende uma análise a visão dos colaboradores quanto a implementação e estrutura do PRV, sendo que essa parte será analisada tanto qualitativa quanto quantitativamente.

4.1 ESTRUTURAÇÃO DO PRV NA EMPRESA

Esta etapa de análise dos dados será baseada na entrevista feita com o Gerente geral da Distribuidora Y e nos dados coletados durante a pesquisa documental. Para fins de análise deve-se levar em consideração que o programa de remuneração variável foi estabelecido (distribuidora Y) há um ano, no dia 26 de fevereiro de 2014 (desde que a unidade foi implantada na cidade de Patos- PB) por norma do Grupo ao qual a Indústria de Bebidas Y pertence, que já utiliza este tipo de remuneração há bastante tempo.

A Remuneração Variável praticada pelo centro de distribuição estudado é predominantemente uma remuneração por Participação nos Resultados que segundo Wood Jr e Picarelli (1999) costumam combinar um sistema de bônus com a prática da administração participativa, onde, o recebimento dos bônus é vinculado ao atingimento de metas previamente negociadas. Os prêmios oferecidos são mistos, sendo tanto individuais como em grupos.

4.1.1 A estruturação do PRV por setor e por cargo na organização

Sob a ótica da remuneração estratégica, que como define Minamide (2004) é um conjunto de diferentes maneiras para remunerar os funcionários, ligando os colaboradores à nova realidade das organizações foram analisados os setores de logística e vendas, cada setor tem um salário base sendo este adicionado de uma remuneração que varia por produtividade beneficiando os setores de logística e vendas e por comissão que beneficia apenas o setor de vendas. O salário base também varia de acordo com o tamanho do setor que o funcionário atende, com o porte dos clientes, os tipos de produtos oferecidos e o canal de distribuição.

Além desses há também benefícios que são distribuídos para os três setores operacionais da unidade (vendas, logístico e administrativo). O vale alimentação equivale à

cesta básica, com valor fixado pelo sindicato de cada categoria, o vale refeição corresponde a 20 reais por dia trabalhado e o plano de saúde. Os benefícios sociais constituem uma importante variável no pacote de remuneração, é ainda uma forma de remuneração indireta que oferece aos funcionários uma base para a satisfação de suas necessidades pessoais (GHENO; BERLITZ, 2011). Assim os programas de benefícios fornecem uma forma de remuneração extra-salário, podendo favorecer uma forma de envolvimento maior dos funcionários e até mesmo suas famílias (que são beneficiadas de maneira indireta) com a empresa.

Todos os setores operacionais da unidade recebem um salário base (estabelecido pelo sindicato da categoria) além dos benefícios citados anteriormente, esses variam conforme o cargo e o sindicato da categoria. Apenas os setores de vendas e Logística recebem remuneração variável, que segundo Wood Jr. e Picarelli Filho (1999) é aquela vinculada a metas de desempenho dos indivíduos, das equipes ou da organização. Os autores defendem ainda que os princípios da Remuneração Variável devam estar alinhados com os objetivos estratégicos da empresa e focalizar os comportamentos necessários para seu atendimento. O que permite inferir que ao beneficiar apenas os setores de vendas e logística com a RV, a empresa esteja privilegiando seus objetivos estratégicos que para um centro de distribuição devem se concentrar em entregar e vender, basicamente.

A partir da pesquisa documental foi possível ter acesso aos respectivos indicadores de desempenho e produtividade atribuídos a quatro cargos funcionais da organização (conferente, ajudante de distribuição, motorista e vendedor) como condicionante para a remuneração variável. Os dados quanto a RV recebida por supervisores e gerentes das respectivas áreas não foram divulgados, devido a normas internas e entraves administrativos.

Os cargos de motorista, ajudante externo e conferente têm adicionado ao seu salário base sete indicadores de desempenho que constituem sua Remuneração Variável, sendo o valor da RV considerada como 100%, cada índice tem um peso (positivo ou negativo) sobre o total da remuneração variável, variando este percentual conforme o grau de importância para o desempenho da atividade. O indicador de Bicadas é um percentual que já vem estabelecido da fábrica, ele equivale a 0,60 garrafas recolhidas em bom estado de conservação para cada garrafa entregue, o índice de devoluções diz respeito ao número de garrafas ou produtos carregados que na verdade o comprador não quis receber por não ter pedido ou não estar na quantidade correta, a meta é de para cada garrafa carregada, uma deve ser entregue, tendo como objetivo principal zerar as devoluções.

O índice de média de consumo tem como objetivo estimular os motoristas a economizarem combustível, a meta para este índice varia conforme distância e porte do caminhão utilizado, ela é dada em Km/litro. O índice de quebras é de 0,18 garrafas quebradas para cada garrafa recolhida, esse tem peso maior na RV dos ajudantes e conferentes, pois são os que mais lidam com as garrafas e vasilhames. Além desses ainda tem os índices de conservação da frota (cuidado e zelo com o veículo), roteirizarão ou distância percorrida e falta não justificada.

A seguir pode ser observada uma tabela relacionando o peso de cada índice na remuneração de cada uma das funções logísticas.

TABELA 2: Participação dos índices no PRV do motorista, ajudante e conferente.

	Motorista externo	Ajudante de distribuição	Conferente
Bicadas	15%	30%	30%
Devolução	25%	40%	40%
Conservação da frota	20%	15%	15%
Média de consumo	30%	—	—
Roteirização/ distância	10%	15%	15%
Quebras	-10%	-10%	-10%
Falta (não justificada)	-40%	-40%	-40%

FONTE: Elaboração própria

Na tabela anterior pode-se observar a variação do peso em percentuais dos índices para cada função, é possível perceber que existe a intenção de estimular uma tarefa específica conforme o mesmo índice varia em percentual para cada cargo funcional, o índice de devolução, por exemplo, é mais alto para conferente e ajudante, pois estes podem carregar por distração mais do que foi pedido pelo cliente. Os índices que são atribuídos a todos os cargos podem representar a tentativa de condicionar o comportamento grupal, tendo em vista que os resultados não dependerão só de um funcionário, mas de toda a equipe de logística. Para Xavier, Silva e Nakahara (1999) os sistemas de remuneração das empresas tendem a se adaptar a um novo sistema que abandona a ênfase no desempenho e procura incentivar foco nos resultados.

Como é comum em vendas e para estimular o desempenho da equipe, nesta área funcional as metas são mais arrojadas e audaciosas, possuindo maior grau de dificuldade e complexidade. Como defende Locke e Latham (2006, p. 265), metas difíceis são motivadoras, pois elas requerem mais para serem realizadas do que metas fáceis.

A RV da equipe de vendas é a maior de toda a organização, procurando estimular, o que para a empresa é primordial, conquista de novos mercados e atendimento dos clientes

pretendidos. Os vendedores recebem bônus por comissão e por produtividade, que possuem oito índices que compõem sua remuneração variável, a positivação de produtos retornáveis e descartáveis, giro de material pesado, giro de vasilhames, devoluções, eficiência de visita, plus venda a vista e produtividade sobre cada um dos dez produtos que a empresa comercializa.

- Positivação de produtos retornáveis: para este índice é desenvolvida uma meta que diz respeito ao excedente, em relação ao mês anterior, de produtos vendidos, cujos vasilhames retornam à fábrica;
- Positivação de produtos descartáveis: diz respeito ao excedente, em relação ao mês anterior, de produtos descartáveis vendidos;
- Giro de material pesado: esse índice orienta os vendedores que para cada frizer ou mesa emprestados pela distribuidora o cliente deve comprar uma quantidade dois de produto;
- Giro de vasilhames: para cada vasilhame emprestado ao cliente o vendedor deve vender 1,5 vasilhames;
- Devolução: seja por desinteresse ou na tentativa de passar para o cliente mais do que ele quer comprar, os pedidos as vezes são passados de forma errada com uma quantidade excedente, isso acarreta muitas devoluções, é para minimizar isso que serve esse índice;
- Eficiência de visitas: este índice procura incentivar os vendedores a visitar o maior numero possível de clientes durante o mês;
- Plus de venda a vista: estabelece um valor desejável de vendas a vista para o mês.
- Comissão sobre produtos: além do bônus por positivação, também são desenvolvidas metas de vendas para cada produto que a unidade de distribuição comercializa. Essas metas são calculadas com base no tamanho do mercado, desempenho do mês anterior e previsão de capacidade do mercado para tal período.

TABELA 3: Participação de cada índice no PRV dos vendedores

Índices	VENDEDOR	
	Participação na comissão	Participação na produtividade
Positivação de produtos retornáveis	12%	---
Positivação de produtos descartáveis	8%	---
Giro de material pesado	20%	---
Giro de vasilhames	20%	---
Devolução	20%	---
Eficiência de visitas	20%	---

FONTE: Elaboração própria

TABELA 3: Participação de cada índice no PRV dos vendedores (continuação, parte II)

VENDEDOR		
Índices	Participação na comissão	Participação na produtividade
Plus de venda a vista	---	30%
Comissão sobre produtos comercializados	---	70%
Eficiência de visitas	20%	---

FONTE: Elaboração própria

A tabela anterior ilustra a participação de cada índice nos bônus por produtividade e por comissão, pagos pela empresa à equipe de vendas. Os bônus por comissão têm maior diversidade, enquanto a produtividade tem menos índices atrelados a ela, embora sua remuneração financeira final seja maior que a primeira.

Tendo validade de um mês, as metas são fixadas pelo gestor da unidade e o gerente de vendas, levando em consideração o desempenho anterior do funcionário, a expectativa para o mercado, tamanho e porte do canal de distribuição, tendo sempre o cuidado de garantir a possibilidade de alcance da meta bem como o lucro da organização.

Os vendedores quando entram na empresa ficam dois meses recebendo uma produtividade fixa e integral, nesse período a empresa avalia o porte do mercado que ele irá atender. A princípio são observados os tipos de respostas esperadas, em termos de ganho para a empresa, em seguida podem-se aplicar estímulos adequados aos resultados esperados. Concordando com Tamayo e Paschoal (2003) que afirma que um programa de motivação deve ser elaborado a partir de metas e interesses compartilhados na organização como um todo ou em seus diversos setores, a empresa se preocupa em observar todos os aspectos no momento de definir as metas no sentido de tornar possível atingi-las.

Existem estímulos que atingem ambas as partes, como a comissão por devoluções que é um índice que mede a quantidade de produtos carregada diariamente e que voltou nos caminhões ao depósito por motivos como, ausência do cliente, erro na quantidade do pedido, etc. este índice abrange os salários dos motoristas, carregadores e vendedores, exigindo que ambas as partes se esforcem para atingir o mínimo de devoluções dentro da meta, evitando, assim, a perda da remuneração pretendida.

4.1.2 A estruturação do PRV: o ponto de vista do gestor

Em entrevista feita com o gestor foi aplicada uma entrevista com perguntas abertas, na tentativa de colher informações que dariam suporte ao objetivo específico que tem como

finalidade descrever a estruturação do PRV na Distribuidora Y. Os dados colhidos nessa fase constituem este tópico.

A empresa concorda com Wood Jr. e Picarelli (1999) que defendem que um sistema de remuneração variável consistente deve estar alinhado com os objetivos estratégicos da empresa e focalizar os comportamentos necessários para seu atendimento, pois todas as metas e estímulos concedidos pela empresa são normatizados pelo grupo ao qual pertence a Distribuidora Y, ficando a cargo do gestor geral e do gerente de cada setor estipular valores, estes são fixados com base em análise feita observando-se o mercado, necessidades e potencialidades. Dessa forma para Minamide (2004) a remuneração estratégica deve considerar todo o contexto em que a organização está inserida, levando em conta as suas características e planejamentos atuais e futuros.

A área de vendas possui mais diversidade de incentivos, que se justificam pelo cenário incerto no qual os vendedores atuam, podendo direcionar o esforço e ação da equipe para cumprimento da meta. Dessa forma a empresa procura estimular o desempenho a partir da motivação, pois, de acordo com Gil (2009, p. 201) “a motivação é a chave para o comprometimento”.

Quando algum funcionário se encontra com dificuldades de alcançar as metas, imediatamente é alocado um supervisor para acompanhá-lo nas visitas aos clientes e diagnosticar o problema. Muitas vezes mesmo com os benefícios concedidos o funcionário manifesta pouco ou nenhum interesse em alcançar as metas, sendo que a empresa encontra alguma dificuldade em detectar quando as metas não estão sendo alcançadas por contração do mercado ou por desinteresse do próprio colaborador.

Através de um sistema de informação que possui sede operacional em Boituva- SP, todas as notas de vendas, empréstimos (de mesas e frizer), carregamentos, bonificações e de devoluções são lançados diariamente no sistema, bem como os clientes visitados e produtos entregues, sendo assim, o sistema gera um relatório diário para a gerência e funcionário com o status das metas possibilitando que se faça seu gerenciamento. Além de um relatório impresso os colaboradores recebem em um programa de celular onde todas as informações do sistema e sobre seus status de entre e de vendas estão disponíveis a todos os momentos evitando erros por ruídos de informações. Para Pereira (2011) não basta estabelecer metas, os funcionários precisam também confiar no *feedback* recebido.

O fato da equipe de vendas e logística ter acesso uma quantidade elevada de informações permite a redução de erros por enganos, também diminui a acomodação, já que a

partir das metas mensais, que o gerente fixa, o próprio sistema da empresa gera metas diárias incentivando um esforço também diário e garantindo que todos tenham maior possibilidade de atingir suas metas no final do mês.

O principal benefício percebido é o aumento da produtividade, a empresa entende que quando se remunera de forma fixa também se está estimulando a acomodação, concordando com Chiavenato (2009, p. 96) que afirma “Por ser fixa, a remuneração tradicional não motiva as pessoas a um desempenho melhor, principalmente quando na empresa os salários são iguais e os desempenhos desiguais”. No entanto as remunerações que variam conforme os desempenhos do trabalhador elevam a capacidade de controle que a empresa tem sobre seus objetivos pretendidos, os funcionários passam a cooperar mais, sem necessariamente serem punidos, no máximo eles deixarão de receber algum valor excedente ao seu salário fixo. Para Cherchiglia (1994) os sistemas de remuneração são um meio de controlar o comportamento dos indivíduos que compõem a organização, sendo assim possível condicioná-lo e prevê-lo.

4.2 A VISÃO DOS COLABORADORES SOBRE O PRV

A amostra estudada foi formada por 34 funcionários dos setores de vendas e logística, sendo que no total seis funções foram abrangidas dentre elas a de vendedor, ajudante de distribuição, motorista, supervisor, conferente e gerente de vendas, sendo a maioria vendedores. Quanto às suas características, 94% dos pesquisados são homens enquanto que apenas 6% são mulheres, 8,8% dos entrevistados são divorciados, enquanto 14,7% são solteiros e 76,5% são casados, apenas 3% dos pesquisados tinha mais de 50 anos, 29,4% destes tinham entre 35 e 50 anos e 67,6% entre 20 e 35 anos.

Estes dados podem revelar o predomínio entre os funcionários da unidade de distribuição Y, eles são em geral, homens, casados, com idade entre 20 e 35 anos. Já em relação aos cargos 44% são vendedores, mostrando a força da equipe de vendas na empresa, a maioria 47% está na empresa entre seis meses e um ano. Os gráficos abaixo caracterizam a amostra quanto às funções que ocupam e tempo que trabalham na organização.

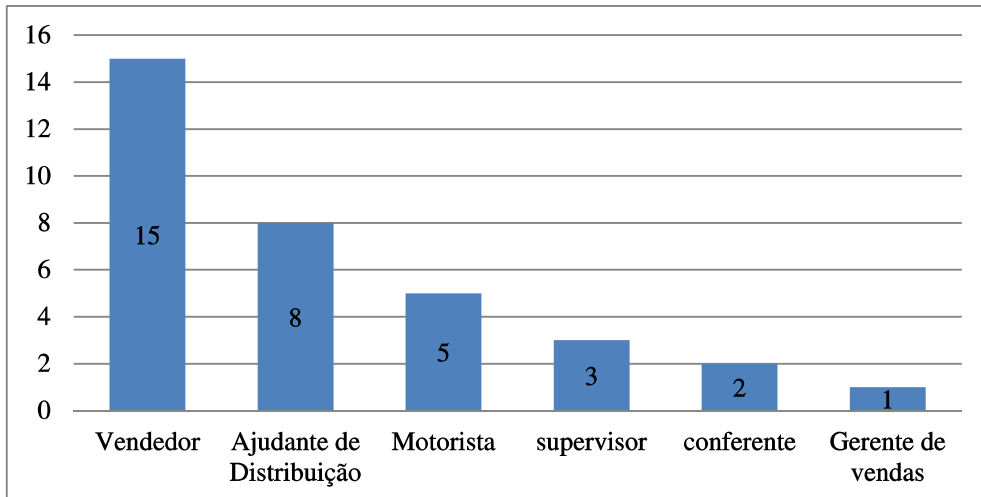


Gráfico 1: Número de funcionários por cargo.

Fonte: Elaboração própria

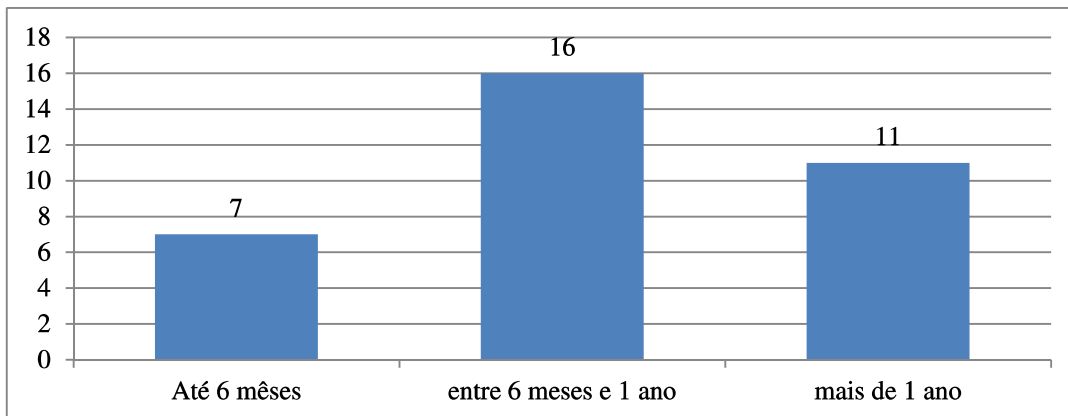


Gráfico 2: Tempo de empresa.

Fonte: Elaboração própria

4.2.1 Implementação do PRV

Ao ingressarem na empresa todos os colaboradores recebem treinamento adequado à função que irão ocupar, a maior parte dos pesquisados (91,2% dos funcionários) afirmam que este treinamento foi suficiente para orientá-los quanto ao atingimento das metas, a minoria, apenas 8,8% disseram que o treinamento foi de forma parcialmente suficiente, enquanto nenhum dos funcionários afirmaram não ter percebido benefícios do treinamento do âmbito das metas.

Isso implica dizer que a organização está sendo eficiente no momento de selecionar o treinamento adequado para orientar seus colaboradores e que os empregados conseguem perceber de fato a importância deste treinamento em seus desempenhos futuros. Apesar da maioria das pessoas imaginarem possuir habilidades inerentes para definir e alcançar metas,

no entanto, tem-se constatado a eficácia do treinamento em algumas habilidades específicas de metas de acordo com Ivancevich (2011).

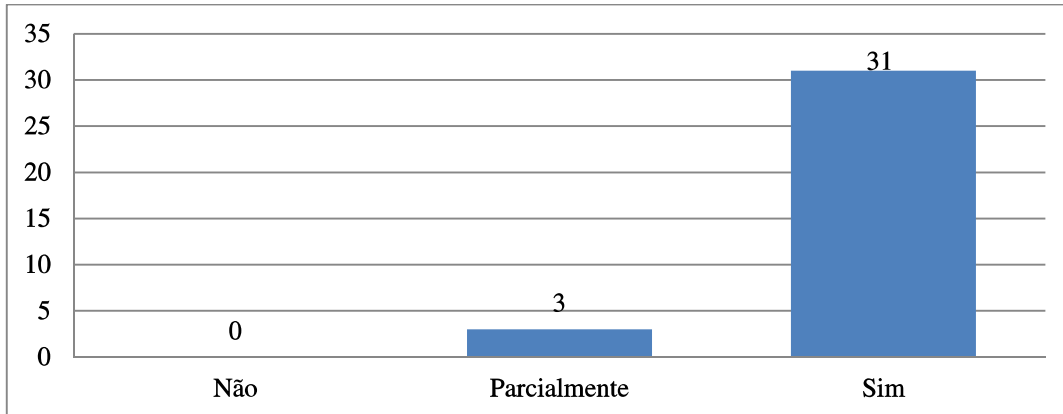


Gráfico 3: o treinamento que lhe foi dado ao ingressar na empresa foi suficiente para prepará-lo para planejar e alcançar suas metas?

Fonte: Elaboração própria

Já quanto à elaboração das metas 61,8% dos entrevistados afirmaram que participam totalmente da elaboração das suas metas, enquanto 17,6% disseram que participam só que de forma parcial e 20,6% não participam da elaboração das metas de forma alguma. Nesse cenário é possível perceber que apesar da grande maioria participar da elaboração das metas, um percentual significativo não o faz de forma alguma, podendo implicar de forma negativa para a organização, já que o colaborador conhece mais que qualquer um suas possibilidades e limites, tendo estes, maior possibilidade de criar metas realistas e motivadoras. Nesse sentido Pereira (2011) afirma que os empregados precisam ser donos da meta, isto é, participar ativamente tanto da elaboração, quanto na criação de um planejamento mais específico e detalhado que possibilite a cada um atingir suas metas.

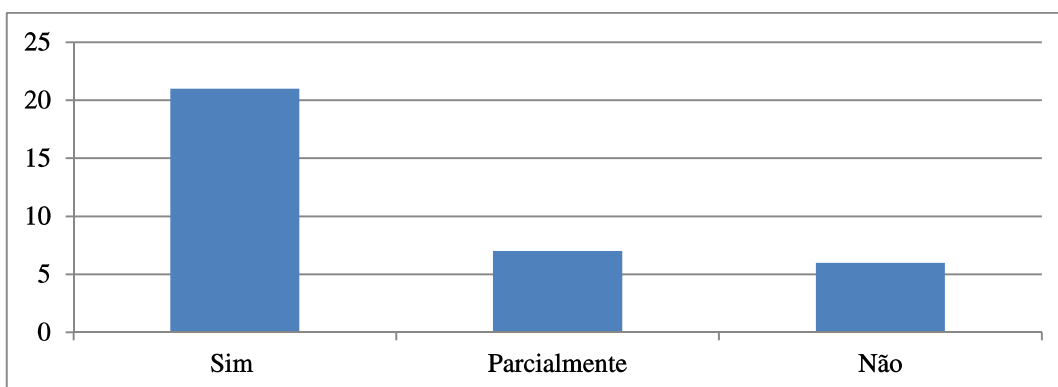


Gráfico 4: você participa da elaboração de suas metas?

Fonte: Elaboração própria

Levando em consideração como é importante que o funcionário conheça e entenda suas metas para poder desempenhar elas de forma positiva foram feitos alguns questionamentos. Quanto a facilidade de compreender as metas (quantitativa e qualitativamente), a maioria dos colaboradores respondeu que sim (85,3%), as metas são claras nos dois sentidos, 11,7% disseram que as metas só são parcialmente claras e 3% disseram que as metas não são claras.

Apenas estabelecer metas, não é suficiente para produzir motivação e bom desempenho, também é preciso fornecer o *feedback* que o colaborador necessita para atingi-las, essas informações precisam ser claras o suficiente para que cada um consiga elaborar um plano de ação individual, conectando seus interesses e finalidades, conforme Pereira (2011).

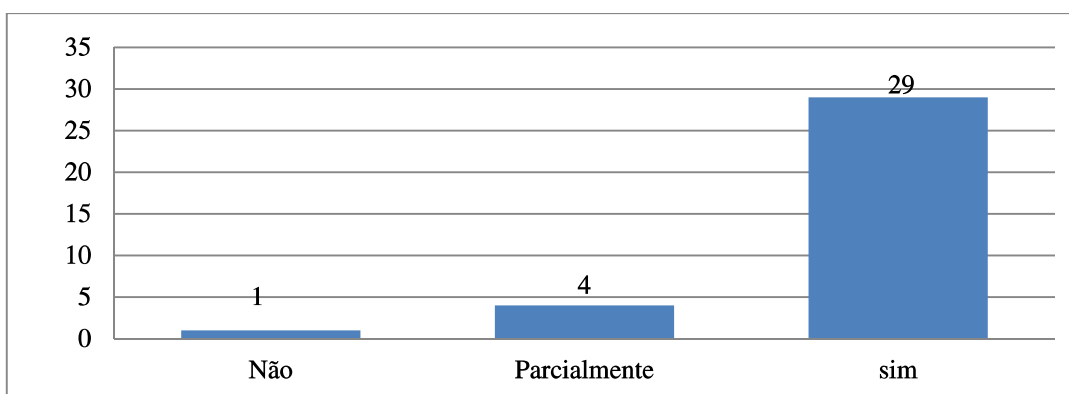


Gráfico 5: as metas são claras (quantitativa e qualitativamente)?

Fonte: Elaboração própria

A maior parte dos entrevistados afirmou receber informações diárias, de forma total ou parcial, sobre como anda seu desempenho e suas metas, sendo 73,5% e 17,6% respectivamente, 8,9% disseram que não recebem informação alguma sobre o andamento do seu desempenho e metas. Como segundo o gestor, por norma da empresa os setores de venda e logística devem receber informações diárias sobre sua situação, pode-se concluir que ocorre uma falha administrativa nesse sentido já que 26,5% dos entrevistados ou não recebem informação alguma ou só as recebem de forma parcial.

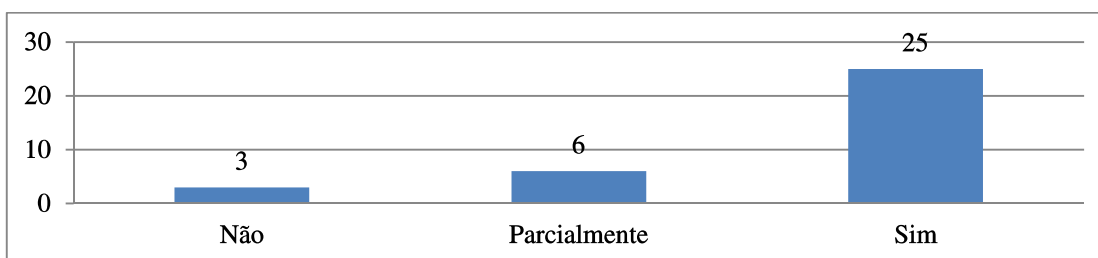


Gráfico 6: você recebe informações diárias sobre como anda seu desempenho e suas metas?

Fonte: Elaboração própria

Ainda tratando da importância da informação para o bom desempenho do colaborador quanto às metas, todos os entrevistados disseram que as informações recebidas ajudam de forma parcial (3%) ou total (97%) em seu desempenho para atingir as metas, a maioria (82,4%) também respondeu que essas informações são de fácil compreensão. Um bom *feedback* pode proporcionar ao colaborador a oportunidade de maximizar seu desempenho corrigindo falhas estratégicas, nesse sentido Newstrom (1992) afirma que o *feedback* de desempenho tende a encorajar o comprometimento e esforço no trabalho. Assim sendo, Marras e Tose (2012) concluem que a tendência atual é de que o *feedback* seja visto como uma oportunidade de autoconhecimento.

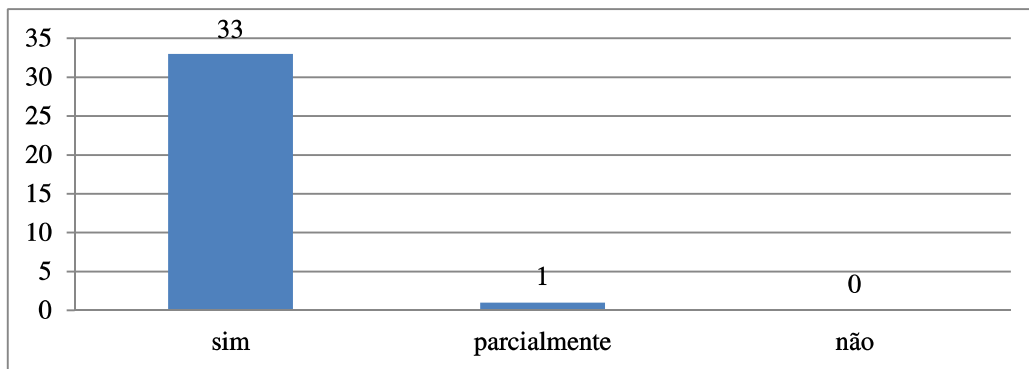


Gráfico 7: as informações que você recebe te ajudam?

Fonte: Elaboração própria

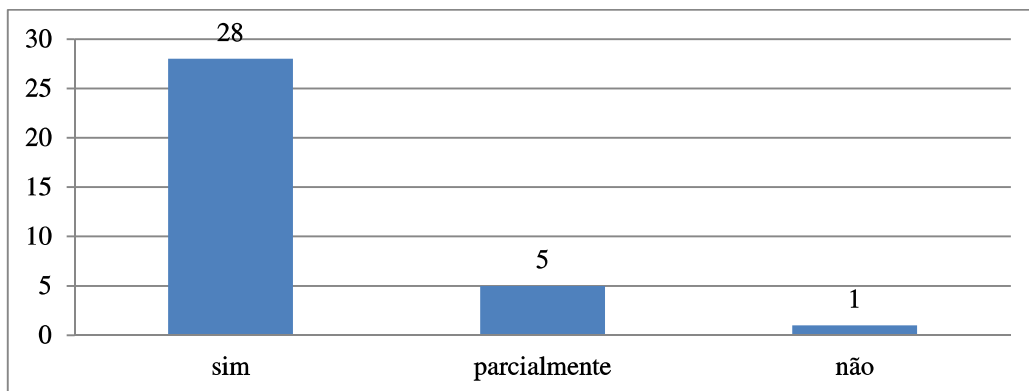


Gráfico 8: as informações que você recebe são de fácil compreensão?

Fonte: Elaboração própria

4.2.2 Estrutura do PRV

É importante que a organização se certifique que os colaboradores estejam cientes tanto da finalidade das metas, como são criadas, como serão atendidas, mas também é importante que a empresa conheça como o colaborador vê a remuneração que recebe.

Conhecer as prioridades do empregado pode tornar um sistema de remuneração eficiente, bem como, ignorar estes fatores, torna os esforços direcionados, por muitas vezes inúteis. Para Tamayo e Paschoal (2003),obviamente, um programa de motivação não pode atender às metas e aos interesses de cada um dos empregados, mas pode ser elaborado a partir de metas e interesses compartilhados na organização como um todo ou em seus diversos setores.

Quando questionados se para eles dinheiro é a melhor recompensa, a maior parte do grupo pesquisado respondeu que não ou parcialmente, isso reflete o novo cenário da remuneração, abrindo mais espaço para as remunerações variáveis e os benefícios, como modo de remunerar um bom desempenho e motivar o desempenho desejável, mostrando que a remuneração tradicional, baseada só em benefícios financeiros não corresponde mais às expectativas dos colaboradores. Concordando com Pereira (2011), devido a diferenças nas necessidades de cada indivíduo a utilização de determinado tipo ou valor de remuneração variável pode motivar alguns e não significar nada para outros.

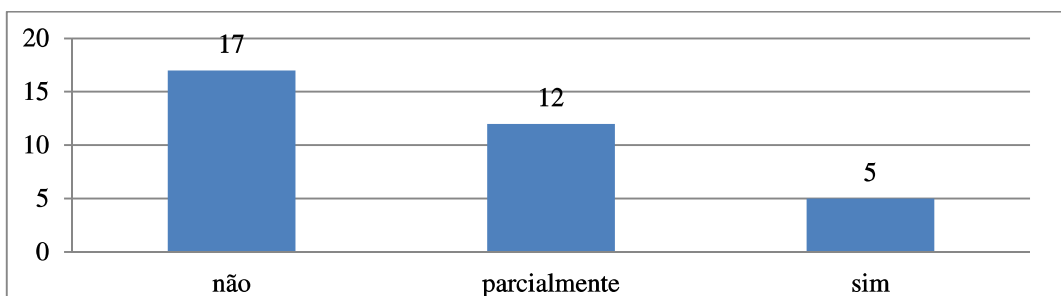


Gráfico 9: para você dinheiro é a melhor recompensa?

Fonte: Elaboração própria

Quando questionados sobre isso os entrevistados responderam, em sua maioria, que acreditam que sua recompensa aumentará conforme seu desempenho for superior, eles também concordaram que seus esforços e recompensas estão atrelados e afirmaram que quanto maior for a recompensa mais se esforçariam. Dessa forma a remuneração variável surge para vincular a remuneração dos funcionários aos seus respectivos desempenhos, segundo Wood Jr e Picarelli (1996).Portanto o principal objetivo da remuneração variável é fazer o colaborador perceber a importância e o espaço ocupados por seus desempenhos nos resultados que a organização alcançar, fazer o funcionário acreditar que quanto mais se esforçar mais será recompensado.

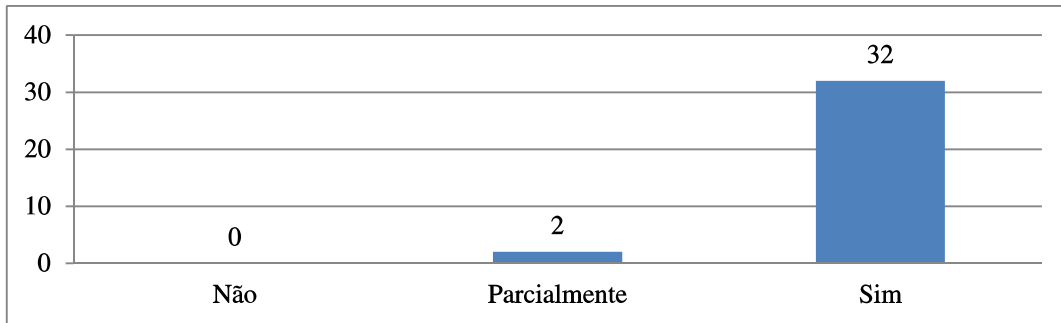


Gráfico 10: você acredita que quanto melhor seu desempenho, maior será sua recompensa?

Fonte: autora Elaboração própria.

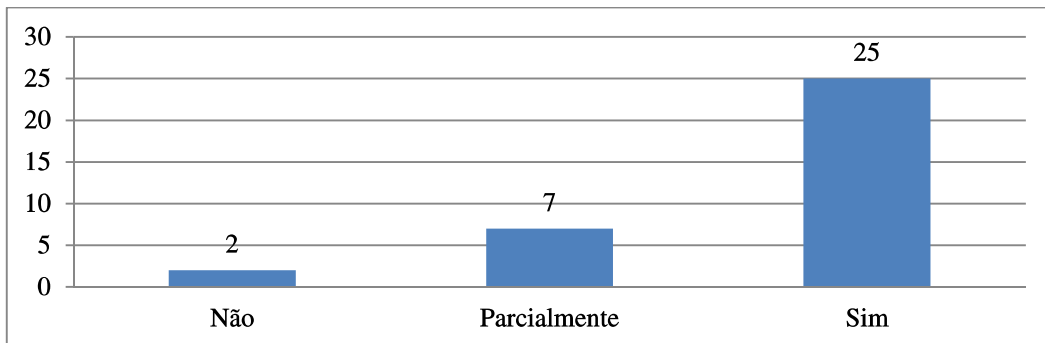


Gráfico 11: quando a remuneração é maior você se esforça mais?

Fonte: Elaboração própria.

A maioria dos pesquisados respondeu, sim ou parcialmente, que trabalha mais por conta da RV recebida, apesar disso 41% também afirmou que não trabalha mais por conta da RV. Isso pode ser explicado pelo fato de a maioria estar a menos de um ano na organização e ainda não possuir uma visão clara da finalidade do pagamento da RV da empresa. Isso não quer dizer, todavia, que os objetivos da RV não estejam sendo alcançados, já que nos gráficos anteriores a maioria respondeu que seu desempenho e as recompensas recebidas estão diretamente ligados. Além disso, de acordo com Pereira (2011), esforço necessário para se alcançar a remuneração variável prometida pode soar para alguns como desafiador e motivante, enquanto que para outros pode ser motivo para trabalhar mais, ficar longe da família ou dos amigos, ser uma grande pressão e fator de desmotivação.

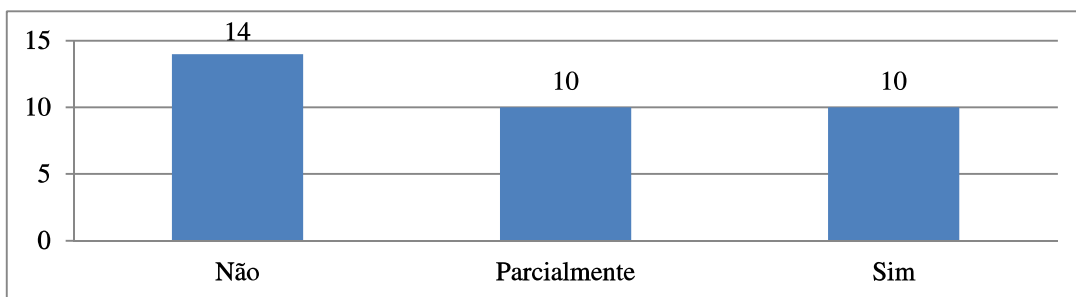


Gráfico 12: você trabalha mais por conta da remuneração variável?

Fonte: Elaboração própria

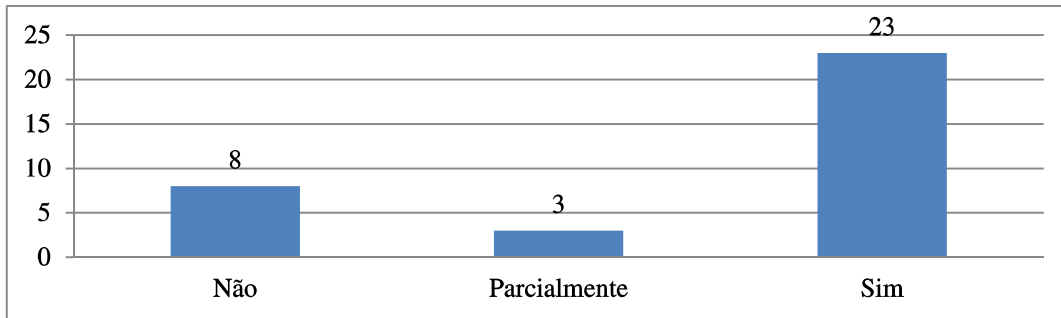


Gráfico 13: você considera que quem obtém um melhor resultado recebe uma remuneração maior?
Fonte: Elaboração própria.

É interessante observar ainda que a maioria respondeu que quem da mais resultado recebe uma remuneração maior ainda nesse sentido 85% dos entrevistados acham o pagamento da RV justa. O censo de justiça também é um aspecto importante na RV de uma empresa, ter seu desempenho atrelado à sua recompensa e poder escolher ganhar mais ou menos no final do mês proporciona ao colaborador que a organização é justa com seus funcionários e esse aspecto pode trazer satisfação e motivação, contribuindo com resultados positivos para a organização. A avaliação do funcionário quanto à recompensa justa recebida resulta no desempenho e na sua satisfação, de acordo com Robbins (2002).

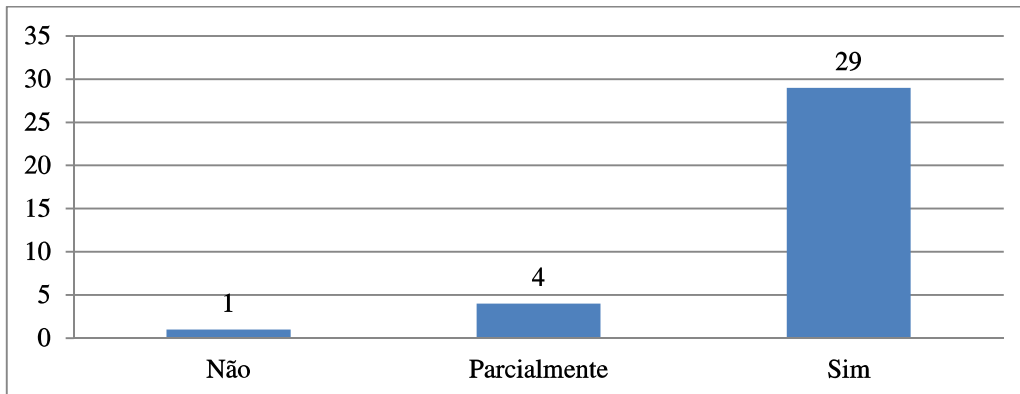


Gráfico 14: você considera que o pagamento da remuneração variável na organização é justo?
Fonte: Elaboração própria

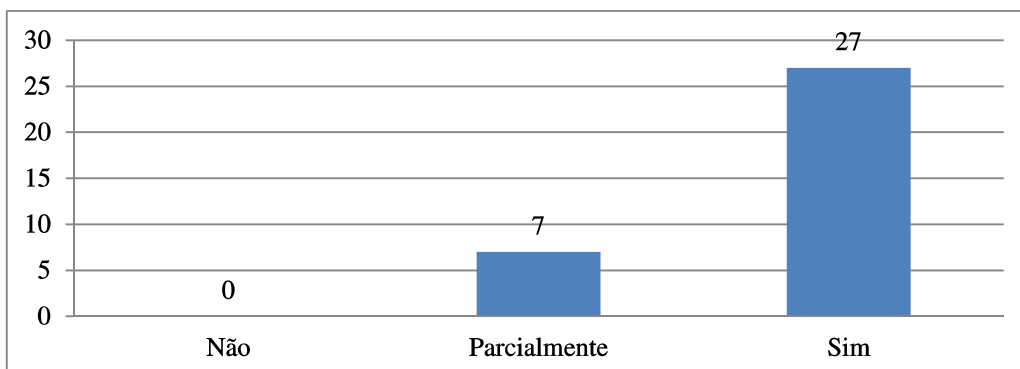


Gráfico 15: você ficou satisfeito com as recompensas recebidas nos meses anteriores?
Fonte: Elaboração própria

Por todos esses aspectos, pode-se inferir ainda, que o grande número de informações que a empresa cede a seus colaboradores os propicia uma ampla visão do seu desempenho além de permitir que esses trabalhadores planejem suas estratégias de trabalho ao longo do mês. No entanto o fato de não existir um sistema de avaliação de desempenho devidamente implementado dentro da organização essas avaliações ocorrem, muitas vezes, de maneira bastante informal podendo levar a erros e equívocos

5. CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

O presente trabalho objetivou descrever a estrutura do Programa de Remuneração Variável no centro de distribuição Y e identificar a visão dos colaboradores a respeito da implementação e da estruturação do PRV na empresa além de expor como este afeta seus desempenhos a partir de uma auto-avaliação. Diante disso, com a aplicação da pesquisa, foi possível observar os efeitos causados pela RV, já que o diferencial desse tipo de remuneração está em aumentar a produtividade do funcionário e motivá-lo ao mesmo tempo, criando uma relação mútua de cooperação. Diante dos resultados expostos, conclui-se a empresa possui seu PRV bem estruturado, apesar do centro de distribuição ser muito recente o fato de o sistema de remuneração já ter sido desenvolvido a muito tempo (desde a fundação da Indústria de bebidas Y) proporciona vantagem ao centro de distribuição Y, que tem a possibilidade de aplicar um sistema de remuneração variável que por anos já vem sendo testado e ajustado conforme os objetivos da empresa.

Como o foco do centro de distribuição é “entregar e vender” pode-se também perceber que a RV da empresa tem o foco na área de vendas, tendo em vista que os valores são maiores e também os incentivos se encontram em maior diversidade, deste modo, essa estratégia traz ganhos para a organização. Quanto ao PRV os funcionários da organização compartilham crenças positivas/ favoráveis, dessa forma, pode-se comprovar que o método é eficiente e auxilia no alcance dos objetivos estratégicos, tornando-se assim uma excelente ferramenta estratégica empresarial para a empresa. Além disso, no momento de definir as metas os gestores levam muitos fatores em consideração (como tamanho do mercado, porte do cliente e histórico do colaborador) o que enriquece o processo tornando as metas mais claras e acessíveis aos colaboradores.

Também foi possível perceber que a empresa disponibiliza muitas informações para os empregados, mostrando como anda seu desempenho e qual a projeção das metas para o mês, a partir disso o próprio colaborador pode decidir como vai atuar e tomar decisões com base nesses dados, apesar das planilhas cedidas para fins da pesquisa serem muito complexas os colaboradores se mostraram satisfeitos com o teor dessas informações e afirmaram que para eles além de serem de fácil compreensão, também são muito úteis. Foi possível comprovar que o sistema de remuneração variável auxilia a organização a atingir seus objetivos estratégicos segundo a percepção de funcionários que avaliaram o PRV como justo e pontuaram ainda que seu esforço está atrelado a remuneração que recebe. Foi possível perceber ainda que para os funcionários o treinamento que receberam antes de ingressar na

empresa e as informações que lhes são passadas são de grande importância no momento de atingir as metas. A remuneração variável é uma forma de reconhecimento pelo seu esforço e contribui para a melhoria dos resultados da empresa, além disso, eles se sentem mais motivados, como para a maioria dinheiro nem sempre é o melhor tipo de remuneração, eles percebem grande vantagem também nos benefícios concedidos pela empresa.

Como afirmou o gestor, a empresa percebe grande vantagem em remunerar os colaboradores de forma mais flexível, desestimulando, a acomodação e condicionando o bom desempenho. Pode-se perceber que a organização procura incentivar de forma específica cada função, como o motorista que recebe mais se a frota estiver bem conservada, o ajudante de distribuição que tem ganhos superiores se manusear os produtos com cuidado, isso tem um retorno positivo para a empresa já que os colaboradores adquirem um senso de justiça, percebendo de forma mais clara como sua função afeta seu salário e o desempenho da empresa. Ficou evidente que a empresa enxerga os colaboradores como muito acomodados e que não se esforçariam se não lhes fosse concedido algum tipo de incentivo salarial, além disso, a equipe administrativa não recebe nenhum tipo de remuneração variável, podendo criar um grupo de funcionários insatisfeitos. Percebe-se que a empresa ainda necessita adquirir uma visão mais sistêmica dos processos e perceber que todas as áreas são importantes para seu desempenho.

Nesse sentido, entendeu-se que a pesquisa trouxe contribuições no sentido que esclarecer de forma panorâmica a ligação entre o que a empresa tenta ao implementar um PRV e o que é percebido pelos colaboradores, permitindo que se conheça principalmente o lado do colaborador que é pouco visto e que tipo de distorções podem acontecer no meio desse processo. Contribuiu para entender como é possível estruturar um sistema de remuneração bem sucedido que consiga motivar o colaborador e conceder ganhos à empresa.

Quanto às limitações encontradas na pesquisa houve dificuldades em encontrar uma empresa com um programa de remuneração variável efetivamente organizado e formalmente implementado, além disso, no momento de levantar os documentos necessários para a pesquisa documental, devido receios internos a empresa se mostrou relutante em divulgar valores e nomes. Podemos pontuar ainda a dificuldade em aplicar os questionários, já que a equipe de logística, sendo a maior parte da amostra, não poderia ser reunida por inteiro porque viajavam com grande frequência, sendo possível apenas entrevistar uma parte relativamente pequena da mesma. Para futuras pesquisas sobre o tema estudado sugiro estudar o PRV em outras áreas funcionais como áreas administrativas, utilizando outros tipos de metodologias qualitativas e quantitativas.

REFERÊNCIAS

BARDIN, Laurence. *Análise de conteúdo*. Lisboa: Edições 70, 1995.

BECKER, Grace Vieira. *Aplicação de programas de participação nos lucros ou resultados como estratégia de comprometimento na gestão de recursos humanos*. Dissertação de Mestrado em Administração. Porto Alegre: Universidade Estadual do Rio Grande do Sul, 1998.

BRASIL. Decreto Nº 10.101, 9 de Dezembro de 2000. Dispõe sobre a participação dos trabalhadores nos lucros ou resultados da empresa e dá outras providências. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/110101.htm> Acesso em: 07 Dez. 2014.

CERVO, Amado Luiz. *Metodologia científica*. São Paulo: Makron books, 1996.

CHERCHIGLIA, Mariangela L. *Remuneração do trabalho médico: um estudo sobre seus sistemas e formas em hospitais gerais de Belo Horizonte*. Cad. Saúde Pública, 1994, 10.1: 67-79.

CHIAVENATO, Idalberto. *Remuneração, benefícios e relações de trabalho: como reter talentos na organização*. Barueri, SP: Manole, 2009.

_____. *Gestão de Pessoas; o novo papel dos Recursos Humanos nas Organizações*. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

DAVIS, Keith, NEWSTROM, John W. *Comportamento humano no trabalho: Uma abordagem psicológica*. São Paulo: Pioneira, 1992.

DE OLIVEIRA, Eliana, et al. *Análise de conteúdo e pesquisa na área da educação*. Revista Diálogo Educacional, 2003, 4.9: 1-17.

DEDECA, Cláudio S. *Racionalização Econômica, Emprego e Relações de Trabalho no Capitalismo Avançado*. Tese de Livre Docência, Campinas: Unicamp, 1997.

DELLAGNELO, Eloise H. L. & DELLAGNELO, J.R. Garcia. Modelos de Eficácia Subjacentes aos Programas de Remuneração Variável. *REVISTA DE NEGÓCIOS*. v. 2, n. 1, out./dez., 1996.

_____. *Flexibilidade, mudança tecnológica e divisão do trabalho nas organizações*. In: Encontro anual da ANPAD Associação Nacional dos Programas de Pós- Graduação em Administração. Salvador, vol. 9,27 a 29 Set 1993. Anais... Salvador, 1993.

DIAS, Donaldo de Sousa; SILVA, Mônica Ferreira da. *Como escrever uma monografia: manual de elaboração com exemplos e exercícios*. Atlas, 2009.

DUCATI, Erves; VILELA, Ednaldo Sousa. *A participação nos lucros e resultados e a avaliação de desempenho*. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO- ENANPAD, 25, 2001, Curitiba. Anais. Curitiba: ANPAD, 2001.

FLIPPO, E. B. **Princípios da administração pessoal**. 2. Ed. São Paulo: Atlas, 1980.

GASKELL, G. **Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som: um manual prático**. 10.ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2012.

GHENO, Renata; BERLITZ, Jaqueline. Remuneração estratégica e pacote de benefícios: um estudo de caso aplicado ao nível operacional de uma multinacional. *Revista de Administração da UFSM*, 2011, 4.2: 268-287.

GIL, Antonio Carlos, **Gestão de pessoas: enfoque nos papéis profissionais**. 1 ed. São Paulo: Atlas, 2009.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010. 184p.

GREGOLIN, Maria do RosarioValencise. **A Análise do Discurso: Conceitos e aplicações**. *ALFA: Revista de Linguística* (1995).

IVANCEVICH, John M. **Gestão de recursos humanos**. 10ª ed. Porto Alegre: AMGH, 2011.

KAUTER, Elizabeth; BASSO, Leonardo Fernando Cruz. **Estratégia associada aos planos de participação nos lucros e resultados para a geração de valor para as empresas**. São Paulo, 2003. Disponível em: <[HTTP://www.fgvsp.br/iberoamerican/papers](http://www.fgvsp.br/iberoamerican/papers)> Acesso em: 7 dez. 2014.

_____. A relação entre estratégia, planos de participação nos lucros ou resultados e direcionadores de valor: um estudo com empresas industriais de grande porte. *Revista Alcance*, São Paulo, v. 14, n. 1, 2007.

_____. Planos de remuneração variável atrelados ao EVA: um estudo de caso. *Revista Alcance*, São Paulo, v. 12, nº 2, 2005.

LACOMBE, F. **Recursos Humanos: princípios e tendências**. São Paulo: Saraiva, 2007.

LOBOS, Júlio A. **A participação dos trabalhadores nos lucros das empresas**. São Paulo: Atlas, 1991.

LAWLER III, E. E. *Strategic Pay: Aligning Organizational Strategies and Pay Systems*. California: Jossey-Bass, Inc., 1990.

LOCKE, Edwin A.; LATHAM, Gary P. New directions in goal-setting theory. *Current Directions in Psychological Science*, v. 15, nº 5, 2006.

MALHOTRA, Naresh K. **Pesquisa de Marketing: uma orientação aplicada**. 3ª ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.

MARRAS, Jean P.; TOSE, Marília de G. L. e S. **Avaliação de desempenho humano**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2012. 108 p.

MARTINS, Sérgio Pinto. **Participação dos empregados nos lucros das empresas**. Coleção temas de direito e processo de trabalho. São Paulo: Malheiros, 1996.

MINAMIDE, Camila Hatsumi. Sistemas de remuneração tradicionais e a remuneração estratégica. 2004. Disponível em: <http://carreiras.empregos.com.br/carreira/comunique_se/col_leitor/120404-sistemas_remuneracao_camila.shtm>. Acesso em: 14 de maio de 2015.

MORESI, Eduardo. **Metodologia da Pesquisa**. UNIVERSIDADE CATÓLICA DE BRASÍLIA – UCB. Distrito Federal, Mar 2003.

MULLINS, Laurie J. **Gestão da hospitalidade e comportamento organizacional**. 4ª ed. São Paulo: Bookman, 2001. p. 186.

NEWSTROM, John W. **Comportamento humano no trabalho: uma abordagem psicológica**. São Paulo. 1992.

PEREIRA, Fábio K. S. **Variações motivacionais em ambientes de remuneração variável: um estudo com valores pessoais**. Dissertação de Mestrado. FUMEC: Belo Horizonte. 2011.

PEREZ-RAMOS, Juan. Motivação no trabalho: abordagens teóricas. *Psicol. USP*, São Paulo, v. 1, n. 2, dez. 1990. Disponível em <http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1678-51771990000200004&lng=pt&nrm=iso>. acessos em 18 maio 2015.

PILLA, B. S.; Savi, N. **O uso da intranet no processo de avaliação de desempenho e desenvolvimento de competências de executivos**. Anais do XXVI EnANPAD. Salvador:ANPAD, 2002.1 CD.

REICH, Roberto B. O Cimento: Uma nova relação entre empregador e empregado é o caminho do êxito para empresas da nova economia. **REVISTA HSM MANAGEMENT**. Nº 16, setembro/outubro, 1999.

REVISTA EXAME. **Intervenção flexível**. Ano 28- Nº 19, 13 set. 1995.

ROCHA-PINTO, S. R.A **educação profissional de nível técnico à luz do modelo de competências: uma análise comparativa da implantação de três propostas institucionais**. Rio de Janeiro, PUC-Rio, 2002. (Tese de Doutorado)

ROBBINS, Sthefhen P. **Comportamento Organizacional**. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

RODRIGUES, Júnia Marçal. Remuneração e competências: retórica ou realidade?. *Revista de Administração de Empresas*, 2006, 46.SPE: 23-34.

ROESCH, A. S. M. **Projetos de estágio e de pesquisa em administração**. 3ª ed.- 2ª reimpr..- São Paulo: Atlas, 2006.

RUAS, R.; ANTUNES, E. Gestão do Trabalho, qualidade total e comprometimento no cenário da reestruturação. *São Paulo em Perspectiva*, v.11, n. 1, p. 42-53, jan./mar. 1997.

SÁ, Herta Kehrle de. **Relação entre cultura e desempenho organizacional nas escolas particulares.** João Pessoa: UFPB, 2002. (Dissertação de Mestrado).

SCOMAZZON, Eduardo. **Programas de participação nos lucros ou resultados nas empresas metal-mecânicas e de material elétrico da região serrana do estado do RS: um estudo exploratório.** 2002.

SILVA, Cristiane Rocha; BEATRIS, ChristoGobbi; SIMÃO, Ana Adalgisa. **O uso da análise de conteúdo como uma ferramenta para a pesquisa qualitativa: descrição e aplicação do método.** *Organizações Rurais & Agroindustriais* 7.1, 2011.

SILVA, E. L. da; MENEZES, E. M. **Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação.** 3ª ed. Florianópolis: Laboratório de Ensino à Distância da UFSC, 2001.

SOUZA, V. L. **Gestão de Desempenho: julgamento ou diálogo?** Rio de Janeiro, FGV, 2002.

TAMAYO, Alvaro; PASCHOAL, Tatiane. A relação da motivação para o trabalho com as metas do trabalhador. *Revista de Administração Contemporânea*, 2003, 7.4: 33-54.

TRIVIÑOS, A. N. S. **Bases teórico-metodológicas da pesquisa qualitativa em ciências sociais.** Caderno De Pesquisa Ritter Dos Reis. v. 4. Porto Alegre: Faculdades Integradas Ritter dos Reis, 2001.

TUMA, Fábio. **Participação dos trabalhadores nos lucros ou resultados das empresas: incentivo à eficiência ou substituição dos salários?** São Paulo: LTr, 1999.

VERGARA, Silvia Constant. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração.** São Paulo: Atlas, 1997.

WHITAKER, Cecília B.; GARCIA, Deobel R. B. **Avaliação de desempenho humano na empresa.** 4ª ed. São Paulo: Atlas, 2012.

WOOD JR, Thomaz; PICARELLI FILHO, Vicente. **Remuneração estratégica: A nova vantagem competitiva.** 3 ed. São Paulo: Atlas, 2004.

WOOD JR, Thomaz; PICARELLI FILHO, Vicente. **Remuneração estratégica: A nova vantagem competitiva.** São Paulo: 1 Ed. 1999.

YIN, R. K. **Estudo de caso: Planejamento e métodos.** 3ª ed. Porto Alegre: BookmanCampanhia, 2005.

APÊNDICE A – TÓPICOS PARA ENTREVISTA COM O GESTOR

Cargo: Gerente geral da unidade

Objetivo: traçar a estrutura do PRV e como ele ocorre dentro da organização.

1. Ha quanto tempo o PRV foi estabelecido?
2. Quais os tipos de benefícios são concedidos através do Programa de Remuneração Variável da empresa?
3. Que tipos de retornos, em termos de produtividades e ganhos, a organização percebe em seu favor?
4. Que tipo de limitações (financeiras, de informações, etc.) são percebidas no momento de traçar os tipos de remunerações e estabelecer seus condicionantes?
5. Quantos setores o PRV abrange?
6. Como são determinados os tipos de remunerações e quais setores abrangem?
7. Que tipos de documentos podem ser disponibilizados para a pesquisa a fim de comprovar as informações anteriores?

APÊNDICE B – QUESTIONÁRIO APLICADO AOS COLABORADORES

- 1. Estado civil**
- () solteiro
() casado
() divorciado
- 2. Sexo:**
- () feminino
() masculino
- 3. Idade:**
- () até 20 anos
() entre 20 e 35 anos
() entre 35 e 50 anos
() mais de 50 anos
- 4. Tempo na empresa**
- () ate 6 meses
() entre 6 meses e 1 ano
() mais de 1 ano
- 5. Função na empresa**
- () Vendedor
() ajudante de distribuição
() motorista
() supervisor
- 6. Na sua opinião o treinamento que lhe foi dado ao ingressar na empresa foi suficiente para prepará-lo para planejar e alcançar suas metas?**
- () NÃO () PARCIALMENTE () SIM
- 7. Você participa da elaboração de suas metas?**
- () NÃO () PARCIALMENTE () SIM
- 8. As metas são claras (quantitativa e qualitativamente)?**
- () NÃO () PARCIALMENTE () SIM
- 9. Você recebe informações diárias sobre como anda seu desempenho e suas metas?**
- () NÃO () PARCIALMENTE () SIM
- 10. Estas informações te ajudam?**
- () NÃO () PARCIALMENTE () SIM
- 11. As informações que você recebe são de fácil compreensão?**
- () NÃO () PARCIALMENTE () SIM
- 12. Para você dinheiro é a melhor recompensa?**
- () NÃO () PARCIALMENTE () SIM
- 13. Você acredita que quanto melhor seu desempenho, maior será sua recompensa?**
- () NÃO () PARCIALMENTE () SIM

14. Quando a remuneração é maior você se esforça mais?

NÃO PARCIALMENTE SIM

15. Você trabalha mais por conta da remuneração variável?

NÃO PARCIALMENTE SIM

16. Você considera que o pagamento da Remuneração Variável na organização é justa?

NÃO PARCIALMENTE SIM

17. Você considera que quem da mais resultado recebe uma remuneração maior?

NÃO PARCIALMENTE SIM

18. Você ficou satisfeito com as recompensas recebidas nos meses anteriores?

NÃO PARCIALMENTE SIM

ANEXO A – LEI Nº 10.101, DE 19 DE DEZEMBRO DE 2000.

Conversão da MPv nº 1.982-77, de 2000

Dispõe sobre a participação dos trabalhadores nos lucros ou resultados da empresa e dá outras providências.

Faço saber que o **PRESIDENTE DA REPÚBLICA** adotou a Medida Provisória nº 1.982-77, de 2000, que o Congresso Nacional aprovou, e eu, Antonio Carlos Magalhães, Presidente, para os efeitos do disposto no parágrafo único do art. 62 da Constituição Federal, promulgo a seguinte Lei:

Art. 1º Esta Lei regula a participação dos trabalhadores nos lucros ou resultados da empresa como instrumento de integração entre o capital e o trabalho e como incentivo à produtividade, nos termos do art. 7º, inciso XI, da Constituição.

Art. 2º A participação nos lucros ou resultados será objeto de negociação entre a empresa e seus empregados, mediante um dos procedimentos a seguir descritos, escolhidos pelas partes de comum acordo:

~~I – comissão escolhida pelas partes, integrada, também, por um representante indicado pelo sindicato da respectiva categoria;~~

I - comissão paritária escolhida pelas partes, integrada, também, por um representante indicado pelo sindicato da respectiva categoria; (Redação dada pela Lei nº 12.832, de 2013) (Produção de efeito)

II - convenção ou acordo coletivo.

§ 1º Dos instrumentos decorrentes da negociação deverão constar regras claras e objetivas quanto à fixação dos direitos substantivos da participação e das regras adjetivas, inclusive mecanismos de aferição das informações pertinentes ao cumprimento do acordo, periodicidade da distribuição, período de vigência e prazos para revisão do acordo, podendo ser considerados, entre outros, os seguintes critérios e condições:

I - índices de produtividade, qualidade ou lucratividade da empresa;

II - programas de metas, resultados e prazos, pactuados previamente.

§ 2º O instrumento de acordo celebrado será arquivado na entidade sindical dos trabalhadores.

§ 3º Não se equipara a empresa, para os fins desta Lei:

I - a pessoa física;

II - a entidade sem fins lucrativos que, cumulativamente:

a) não distribua resultados, a qualquer título, ainda que indiretamente, a dirigentes, administradores ou empresas vinculadas;

b) aplique integralmente os seus recursos em sua atividade institucional e no País;

c) destine o seu patrimônio a entidade congênere ou ao poder público, em caso de encerramento de suas atividades;

d) mantenha escrituração contábil capaz de comprovar a observância dos demais requisitos deste inciso, e das normas fiscais, comerciais e de direito econômico que lhe sejam aplicáveis.

§ 4º Quando forem considerados os critérios e condições definidos nos incisos I e II do § 1º deste artigo: (Incluído pela Lei nº 12.832, de 2013) (Produção de efeito)

I - a empresa deverá prestar aos representantes dos trabalhadores na comissão paritária informações que colaborem para a negociação; (Incluído pela Lei nº 12.832, de 2013) (Produção de efeito)

II - não se aplicam as metas referentes à saúde e segurança no trabalho. (Incluído pela Lei nº 12.832, de 2013) (Produção de efeito)

Art. 3º A participação de que trata o art. 2º não substitui ou complementa a remuneração devida a qualquer empregado, nem constitui base de incidência de qualquer encargo trabalhista, não se lhe aplicando o princípio da habitualidade.

§ 1º Para efeito de apuração do lucro real, a pessoa jurídica poderá deduzir como despesa operacional as participações atribuídas aos empregados nos lucros ou resultados, nos termos da presente Lei, dentro do próprio exercício de sua constituição.

~~§ 2º É vedado o pagamento de qualquer antecipação ou distribuição de valores a título de participação nos lucros ou resultados da empresa em periodicidade inferior a um semestre civil, ou mais de duas vezes no mesmo ano civil.~~

§ 2º É vedado o pagamento de qualquer antecipação ou distribuição de valores a título de participação nos lucros ou resultados da empresa em mais de 2 (duas) vezes no mesmo ano civil e em periodicidade inferior a 1 (um) trimestre civil. (Redação dada pela Lei nº 12.832, de 2013) (Produção de efeito)

§ 3º Todos os pagamentos efetuados em decorrência de planos de participação nos lucros ou resultados, mantidos espontaneamente pela empresa, poderão ser compensados com as obrigações decorrentes de acordos ou convenções coletivas de trabalho atinentes à participação nos lucros ou resultados.

§ 4º A periodicidade semestral mínima referida no § 2º poderá ser alterada pelo Poder Executivo, até 31 de dezembro de 2000, em função de eventuais impactos nas receitas tributárias.

~~§ 5º As participações de que trata este artigo serão tributadas na fonte, em separado dos demais rendimentos recebidos no mês, como antecipação do imposto de renda devido na~~

declaração de rendimentos da pessoa física, competindo à pessoa jurídica a responsabilidade pela retenção e pelo recolhimento do imposto.

~~§ 5º A participação de que trata este artigo será tributada pelo imposto sobre a renda exclusivamente na fonte, em separado dos demais rendimentos recebidos, no ano do recebimento ou crédito, com base na tabela progressiva anual constante do Anexo e não integrará a base de cálculo do imposto devido pelo beneficiário na Declaração de Ajuste Anual. (Redação dada pela Medida Provisória nº 597, de 2012) (Vigência)~~

~~§ 6º Para efeito da apuração do imposto sobre a renda, a participação dos trabalhadores nos lucros ou resultados da empresa será integralmente tributada, com base na tabela progressiva constante do Anexo. (Incluído pela Medida Provisória nº 597, de 2012) (Vigência)~~

~~§ 7º Na hipótese de pagamento de mais de uma parcela referente a um mesmo ano-calendário, o imposto deve ser recalculado, com base no total da participação nos lucros recebida no ano-calendário, mediante a utilização da tabela constante do Anexo, deduzindo-se do imposto assim apurado o valor retido anteriormente. (Incluído pela Medida Provisória nº 597, de 2012) (Vigência)~~

~~§ 8º Os rendimentos pagos acumuladamente a título de participação dos trabalhadores nos lucros ou resultados da empresa serão tributados exclusivamente na fonte, em separado dos demais rendimentos recebidos, sujeitando-se, também de forma acumulada, ao imposto sobre a renda com base na tabela progressiva constante do Anexo. (Incluído pela Medida Provisória nº 597, de 2012) (Vigência)~~

~~§ 9º Considera-se pagamento acumulado, para fins do § 8º, o pagamento da participação nos lucros relativa a mais de um ano-calendário. (Incluído pela Medida Provisória nº 597, de 2012) (Vigência)~~

~~§ 10. Na determinação da base de cálculo da participação dos trabalhadores nos lucros ou resultados, poderão ser deduzidas as importâncias pagas em dinheiro a título de pensão alimentícia em face das normas do Direito de Família, quando em cumprimento de decisão judicial, de acordo homologado judicialmente ou de separação ou divórcio consensual realizado por escritura pública, desde que correspondentes a esse rendimento, não podendo ser utilizada a mesma parcela para a determinação da base de cálculo dos demais rendimentos. (Incluído pela Medida Provisória nº 597, de 2012) (Vigência)~~

§ 5º A participação de que trata este artigo será tributada pelo imposto sobre a renda exclusivamente na fonte, em separado dos demais rendimentos recebidos, no ano do recebimento ou crédito, com base na tabela progressiva anual constante do Anexo e não integrará a base de cálculo do imposto devido pelo beneficiário na Declaração de Ajuste Anual. (Redação dada pela Lei nº 12.832, de 2013) (Produção de efeito)

§ 6º Para efeito da apuração do imposto sobre a renda, a participação dos trabalhadores nos lucros ou resultados da empresa será integralmente tributada com base na tabela progressiva constante do Anexo. (Incluído pela Lei nº 12.832, de 2013) (Produção de efeito)

§ 7º Na hipótese de pagamento de mais de 1 (uma) parcela referente a um mesmo ano-calendário, o imposto deve ser recalculado, com base no total da participação nos lucros recebida no ano-calendário, mediante a utilização da tabela constante do Anexo, deduzindo-se do imposto assim apurado o valor retido anteriormente. (Incluído pela Lei nº 12.832, de 2013) (Produção de efeito)

§ 8º Os rendimentos pagos acumuladamente a título de participação dos trabalhadores nos lucros ou resultados da empresa serão tributados exclusivamente na fonte, em separado dos demais rendimentos recebidos, sujeitando-se, também de forma acumulada, ao imposto sobre a renda com base na tabela progressiva constante do Anexo. (Incluído pela Lei nº 12.832, de 2013) (Produção de efeito)

§ 9º Considera-se pagamento acumulado, para fins do § 8º, o pagamento da participação nos lucros relativa a mais de um ano-calendário. (Incluído pela Lei nº 12.832, de 2013) (Produção de efeito)

§ 10. Na determinação da base de cálculo da participação dos trabalhadores nos lucros ou resultados, poderão ser deduzidas as importâncias pagas em dinheiro a título de pensão alimentícia em face das normas do Direito de Família, quando em cumprimento de decisão judicial, de acordo homologado judicialmente ou de separação ou divórcio consensual realizado por escritura pública, desde que correspondentes a esse rendimento, não podendo ser utilizada a mesma parcela para a determinação da base de cálculo dos demais rendimentos. (Incluído pela Lei nº 12.832, de 2013) (Produção de efeito)

§ 11. A partir do ano-calendário de 2014, inclusive, os valores da tabela progressiva anual constante do Anexo serão reajustados no mesmo percentual de reajuste da Tabela Progressiva Mensal do imposto de renda incidente sobre os rendimentos das pessoas físicas. (Incluído dada pela Lei nº 12.832, de 2013) (Produção de efeito)

Art. 4º Caso a negociação visando à participação nos lucros ou resultados da empresa resulte em impasse, as partes poderão utilizar-se dos seguintes mecanismos de solução do litígio:

I - mediação;

~~II - arbitragem de ofertas finais.~~

II - arbitragem de ofertas finais, utilizando-se, no que couber, os termos da Lei nº 9.307, de 23 de setembro de 1996. (Redação dada pela Lei nº 12.832, de 2013) (Produção de efeito)

§ 1º Considera-se arbitragem de ofertas finais aquela em que o árbitro deve restringir-se a optar pela proposta apresentada, em caráter definitivo, por uma das partes.

§ 2º O mediador ou o árbitro será escolhido de comum acordo entre as partes.

§ 3º Firmado o compromisso arbitral, não será admitida a desistência unilateral de qualquer das partes.

§ 4º O laudo arbitral terá força normativa, independentemente de homologação judicial.

Art. 5º A participação de que trata o art. 1º desta Lei, relativamente aos trabalhadores em empresas estatais, observará diretrizes específicas fixadas pelo Poder Executivo.

Parágrafo único. Consideram-se empresas estatais as empresas públicas, sociedades de economia mista, suas subsidiárias e controladas e demais empresas em que a União, direta ou indiretamente, detenha a maioria do capital social com direito a voto.

~~Art. 6º Fica autorizado, a partir de 9 de novembro de 1997, o trabalho aos domingos no comércio varejista em geral, observado o art. 30, inciso I, da Constituição.~~

~~— Parágrafo único. O repouso semanal remunerado deverá coincidir, pelo menos uma vez no período máximo de quatro semanas, com o domingo, respeitadas as demais normas de proteção ao trabalho e outras previstas em acordo ou convenção coletiva.~~

~~Art. 6º Fica autorizado o trabalho aos domingos nas atividades do comércio em geral, observada a legislação municipal, nos termos do art. 30, inciso I, da Constituição. (Redação dada pela Medida Provisória nº 388, de 2007)~~

~~— Parágrafo único. O repouso semanal remunerado deverá coincidir, pelo menos uma vez no período máximo de três semanas, com o domingo, respeitadas as demais normas de proteção ao trabalho e outras a serem estipuladas em negociação coletiva. (Redação dada pela Medida Provisória nº 388, de 2007)~~

Art. 6º Fica autorizado o trabalho aos domingos nas atividades do comércio em geral, observada a legislação municipal, nos termos do art. 30, inciso I, da Constituição. (Redação dada pela Lei nº 11.603, de 2007)

Parágrafo único. O repouso semanal remunerado deverá coincidir, pelo menos uma vez no período máximo de três semanas, com o domingo, respeitadas as demais normas de proteção ao trabalho e outras a serem estipuladas em negociação coletiva. (Redação dada pela Lei nº 11.603, de 2007)

~~Art. 6º-A. É permitido o trabalho em feriados nas atividades do comércio em geral, desde que autorizado em convenção coletiva de trabalho e observada a legislação municipal, nos termos do art. 30, inciso I, da Constituição. (Incluído pela Medida Provisória nº 388, de 2007)~~

Art. 6º-A. É permitido o trabalho em feriados nas atividades do comércio em geral, desde que autorizado em convenção coletiva de trabalho e observada a legislação municipal, nos termos do art. 30, inciso I, da Constituição. (Incluído pela Lei nº 11.603, de 2007)

~~Art. 6º-B. As infrações ao disposto nos arts. 6º e 6º-A desta Lei serão punidas com a multa prevista no art. 75 da Consolidação das Leis do Trabalho, aprovada pelo Decreto-Lei nº 5.452, de 1º de maio de 1943. (Incluído pela Medida Provisória nº 388, de 2007)~~

~~Parágrafo único. O processo de fiscalização, de autuação e de imposição de multas reger-se-á pelo disposto no Título VII da Consolidação das Leis do Trabalho. (Incluído pela Medida Provisória nº 388, de 2007)~~

Art. 6º-B. As infrações ao disposto nos arts. 6º e 6º-A desta Lei serão punidas com a multa prevista no art. 75 da Consolidação das Leis do Trabalho, aprovada pelo Decreto-Lei nº 5.452, de 1º de maio de 1943. (Incluído pela Lei nº 11.603, de 2007)

Parágrafo único. O processo de fiscalização, de autuação e de imposição de multas reger-se-á pelo disposto no Título VII da Consolidação das Leis do Trabalho. (Incluído pela Lei nº 11.603, de 2007)

Art. 7º Ficam convalidados os atos praticados com base na Medida Provisória nº 1.982-76, de 26 de outubro de 2000.

Art. 8º Esta Lei entra em vigor na data de sua publicação.

Congresso Nacional, em 19 de dezembro de 2000; 179º da Independência e 112º da República.

Senador ANTONIO CARLOS MAGALHÃES
Presidente

Este texto não substitui o publicado no DOU de 20.12.2000

~~ANEXO~~
~~(Incluído pela Medida Provisória nº 597, de 2012) — (Vigência)~~

~~PARTICIPAÇÃO NOS LUCROS~~

~~TABELA DE TRIBUTAÇÃO EXCLUSIVA NA FONTE~~

VALOR DO PLR ANUAL (EM R\$)	ALÍQUOTA	PARCELA A DEDUZIR DO IR (EM R\$)
DE 0,00 A 6.000,00	0,0%	-
DE 6.000,01 A 9.000,00	7,5%	450,00
DE 9.000,01 A 12.000,00	15,0%	1.125,00
DE 12.000,01 A 15.000,00	22,5%	2.025,00
ACIMA DE 15.000,00	27,5%	2.775,00

ANEXO
(Incluído pela Lei nº 12.832, de 2013) (Produção de efeito)

PARTICIPAÇÃO NOS LUCROS

TABELA DE TRIBUTAÇÃO EXCLUSIVA NA FONTE

VALOR DO PLR ANUAL (EM R\$)	ALÍQUOTA	PARCELA A DEDUZIR DO IR (EM R\$)
de 0,00 a 6.000,00	0%	-
de 6.000,01 a 9.000,00	7,5%	450,00
de 9.000,01 a 12.000,00	15%	1.125,00
de 12.000,01 a 15.000,00	22,5%	2.025,00
acima de 15.000,00	27,5%	2.775,00