

# ESTRATÉGIAS E PRÁTICAS DE REMUNERAÇÃO UTILIZADAS PELAS EMPRESAS BRASILEIRAS

Lúcia Maria Barbosa de Oliveira\*

## RESUMO

O estudo mostra as bases das estratégias e práticas de remuneração utilizadas pelas empresas brasileiras. A coleta dos dados foi realizada através de questionários enviados pelo correio. Obteve-se como índices de respostas 26,8% (132) dos responsáveis pela área de recursos humanos de empresas relacionadas na Exame - "Melhores e Maiores". Evidencia-se que para determinação das bases salariais, o método de avaliação de cargos Hay é o mais utilizado para cargos gerenciais e o sistema de pontos para os técnicos/administrativos e operacionais. A estratégia de remuneração é traçada baseando-se nos objetivos de recursos humanos e da empresa, sendo flexível em adaptar-se às mudanças contextuais. As práticas de remuneração estão alicerçadas na estratégia da empresa, apresentando flexibilidade para mudanças contextuais e sendo transparente para os empregados. A remuneração variável é utilizada por 81,1% das empresas sendo a participação nos lucros o tipo mais aplicado para empregados de todos os níveis hierárquicos.

## ABSTRACT

This paper investigates the remuneration strategies and practices of Brazilian companies. Data was gathered by survey through the application of questionnaires to the human resources executives of companies listed in EXAME magazine's - "Melhores e Maiores" (Best and Biggest), with a response rate of 26.6% (132 of 500). The study reveals that the Hay method for job evaluation is the most commonly applied for determination of salaries at the managerial level, while factor point job evaluation schemes are more usual for clerical and operating level salaries. Remuneration strategy was found to be developed in line with general strategic and human resources objectives and adapted, flexibly, as necessary, in accordance with environmental changes. Remuneration practices, also, are based on company's strategy, demonstrated, flexibility, and are seen as being transparent to employees. Variable pay plans are used by 81,1% of the firms, which responded to the survey, with profit-sharing schemes reported for employees at nearly all levels of the hierarchy.

\* *PhD em Relações Industriais pela London School of Economics and Political Science / Profª Adjunta e Coordenadora Geral do Programa MBA-Executivo do Deptº de Ciências Administrativas da UFPE; Pesquisadora do CNPq*

## INTRODUÇÃO

A área de recursos humanos está passando por grandes mudanças. Os autores discutem a maneira de formular as estratégias da área, orientadas para o alcance dos objetivos da empresa (por exemplo, Cook & Armstrong, 1990; Connock, 1992; Boxall, 1994; Tyson & Witcher, 1994; Armstrong, 1994, Tyson, 1995 e Ulrich, 1998, 2000).

Nesse sentido Guest & Hoque (1994, p.44) advertem: "a administração de recursos humanos deve estar ajustada às estratégias do negócio, as políticas de pessoal devem estar integradas entre si e os valores dos gerentes de linha devem estar suficientemente integrados e alinhados com a filosofia de pessoal para assegurar que eles implementarão as políticas e práticas de pessoal".

Fleury e Fleury (2000, p. 64) acrescentam que: "a década de 90, com seus desafios de crescente competitividade e globalização das atividades, levou ao alinhamento definitivo das políticas de recursos humanos às estratégias empresariais, incorporando o conceito de competência, como base para se gerenciar pessoas". Tais autores ainda incluem a necessidade de identificação das competências essenciais do negócio e das competências necessárias a cada função, quando a empresa está definindo a sua estratégia competitiva. E crescem que a existência das competências possibilita as escolhas estratégicas realizadas pela empresa.

A globalização dos mercados, as inovações tecnológicas e o aumento da competitividade trazem como conseqüência a introdução nas empresas de programas de qualidade total e produtividade. Tudo isso pode levar a mudanças nas formas de recompensar os indivíduos para que eles se motivem no desempenho de seus papéis.

Com as rápidas mudanças que estão ocorrendo em nível mundial, o trabalho em si será redefinido: tornar-se-á um assunto de aprendizagem constante, exigindo grande dosagem do intelecto (o paradigma da 'learning organisation'). Segundo Hastings (apud Tyson e Fell, 1995, p. 278), a nova organização será caracterizada por: "radical descentralização, interdependência intensiva, demanda por expectativas, padrões de desempenho transparentes, liderança distribuída, explosão de fronteiras, reciprocidade e redes de trabalho". Vale salientar, de acordo com Tyson e Fell (1995, p.45), que algumas mudanças são previstas para o futuro próximo, tais como: a maioria das empresas se tornará menor empregando poucas pessoas; a hierarquia tradicional das empresas dará lugar a outras formas variadas de organização; os técnicos substituirão os operacionais de fábrica como trabalhadores de elite; a divisão horizontal de trabalho substituirá a vertical; os negócios mudarão de fabricação de produtos para a prestação de serviços; e o trabalho em si será redefinido com treinamento constante.

Diante, desta situação ora apresentada, como fica a administração da remuneração nas empresas?

Segundo Armstrong (1996, p.11) : "uma das chaves para se ter vantagem competitiva é a habilidade de diferenciar o que o negócio oferece para os seus consumidores daqueles que os seus competidores oferecem. Tal diferenciação pode ser obtida através de pessoas bem qualificadas. Práticas de recompensar aos empregados podem dar uma importante contribuição para conseguir e manter tais pessoas e as prover de incentivos que as motivarão a atingir altos níveis de desempenho".

Em relação, por exemplo, às técnicas de avaliação de cargos tradicionalmente utilizadas para auxiliar no estabelecimento de uma racional estrutura de salários, existem algumas críticas enfatizando que: são baseadas no julgamento humano; são inflexíveis; irrealisticamente ignoram as forças de mercado; focalizam nos cargos e não nas pessoas e não podem prevenir a priori julgamentos (Armstrong & Baron, 1995, p.45-46).

Alguns autores (como por exemplo, Armstrong, 1996) apresentam critérios de se traçar a estratégia de recompensa e formas de integrá-la à estratégia do negócio. Além disso, diversas maneiras de estabelecimento de recompensas, incentivos salariais e programas de benefícios sociais são discutidos e apresentados.

Stewart (1998, p.92) ao falar sobre a era do conhecimento e da informação destaca a importância do capital humano para a vantagem competitiva. E enfatiza a crescente utilização da participação dos empregados na estrutura societária das empresas. Isso acontece bem mais entre aquelas que fazem uso intensivo do conhecimento do que nas empresas tradicionais. Destaca também a utilização de recompensas para os funcionários sob a forma de participação nos ganhos, através do recebimento de pagamentos adicionais se a empresa conseguir alcançar determinadas metas.

Nos países desenvolvidos, a forma de se estabelecer a remuneração é assunto de debate. E nos países em desenvolvimento, como no Brasil, o que está ocorrendo?

Em relação ao estabelecimento da remuneração, alguns autores já mostram formas de construção de remuneração estratégica (Coopers & Lybrand, 1996), em que novos paradigmas são traçados. Segundo Pereira Filho & Wood Jr. (1995, p.24), "o sistema de remuneração passa a ser parte do sistema gerencial da organização e, se bem balanceado, fonte autêntica de diferenciação e vantagem competitiva."

Resende (1994), por exemplo, defende a aplicação da remuneração variável.

Vale ressaltar a Medida Provisória nº 1077, de 28 de julho de 1995, que estabelece a participação dos empregados nos lucros ou resultados da empresa. Segundo pesquisa realizada pela empresa de Consultoria Coopers & Lybrand, 43% das 252 empresas pesquisadas usam algum tipo de bônus para seus diretores e gerentes (apud Chiavenato, 1996, p.153).

Gomes (1996, p.56) chama a atenção para a remuneração por habilidade, ou seja, "o salário é a recompensa pelo conjunto de habilidades técnicas, gerenciais ou comportamentais utilizadas pelo funcionário durante o trabalho". A autora ainda comenta algumas empresas que estão partindo para utilização desse tipo de remuneração.

Como pode ser visto, diversas formas de remuneração estão a surgir e pouco se sabe o que a maioria das empresas está fazendo. O assunto está em debate. O estabelecimento de planos de cargos, carreira, salários e benefícios sociais justos, eqüitativos e condizentes com a realidade das mudanças que estão ocorrendo no País, constitui uma importante ferramenta que contribui para a satisfação dos empregados e conseqüentemente para melhoria contínua da qualidade e produtividade nas empresas.

Assim, diante deste quadro de informações, elaborou-se o presente trabalho a respeito dos critérios utilizados pelas empresas brasileiras para estabelecimento de suas estratégias de remuneração e as formas de aplicação da remuneração variável.

## METODOLOGIA DO ESTUDO

A análise da bibliografia existente mostrou a presença de uma lacuna em relação a estudos realizados a respeito de formas de estabelecimento de sistemas de remuneração nas empresas do Brasil. Dessa maneira, a pesquisa pode ser considerada de caráter exploratório, conforme metodologia citada por autores como Sellitz et alii (1975), Gil (1987), Tripodi et alii (1981) e Vergara (1998).

O estudo pode também ser caracterizado como exploratório-descritivo combinados, tipologia esta incluída na classificação de pesquisa de Tripodi et alii (1981, p.440-41) ou seja, o estudo além de levantar questões sobre o tema para investigações subseqüentes, inclui descrições tanto qualitativas como quantitativas do assunto pesquisado.

A população da pesquisa é constituída por 493 das maiores empresas, incluindo públicas e privadas, relacionadas na Exame – Melhores e Maiores, edição de agosto / 1996 -, sendo os dados coletados dos responsáveis pela área de recursos humanos.

Os dados foram coletados através de questionários enviados pelo correio. Este método é confiável e de baixo custo e tem sido muito utilizado em pesquisas, em nível nacional e internacional, principalmente quando os informantes estão geograficamente dispersos. Oliveira & Moraes (1994, p.86-88) indicam regras básicas para utilização do método, de forma a obter sucesso.

Como resultado, foram obtidas 132 respostas dos responsáveis pela área de RH, ou seja 26,8% da população pesquisada. Foram utilizados os tipos de amostragem estratificada proporcional e por acessibilidade. O primeiro em relação ao total de empresas públicas e privadas que participaram do estudo e o segundo tipo considerando aquelas que responderam ao questionário. Tais números são considerados significativos e representativos da população estudada.

## ESTABELECEMENTO DA REMUNERAÇÃO

A forma como a remuneração é estabelecida nas empresas tem sido bastante discutida. A Equipe da Coopers & Lybrand (1997, p. 89 ), por exemplo, indica a remuneração estratégica como uma nova maneira de estabelecer remunerações que convirjam com as estratégias do negócio.

Vale destacar que 90,2% das empresas pesquisadas possuem plano de cargos e salários e 83,3% aplicam algum sistema de avaliação de cargos. A Tabela 1 indica os métodos de avaliação de cargos que são utilizados pelas empresas para os grupos ocupacionais gerencial, técnico/administrativo e operacional. Como pode ser visto, o método Hay é ainda o mais utilizado para os cargos gerenciais e o sistema de pontos para os cargos técnicos/administrativos e operacionais. Desta forma, apesar de ser muito discutida a remuneração estratégica onde os sistemas de remuneração por habilidades e por competências são enfatizados, as empresas ainda tendem a conservar a remuneração funcional que é apoiada nos sistemas de avaliação de cargos tradicionais.

TABELA 1- MÉTODOS DE AVALIAÇÃO DE CARGOS UTILIZADOS PELAS EMPRESAS PESQUISADAS

Métodos	Gerencial		Técnico/ Administrativo		Operacional	
	Qt. Cit.	(%)	Qt. Cit.	(%)	Qt. Cit.	(%)
Ordenamento	14	14,1	13	12,0	15	14,4
Sistema de Pontos	17	17,2	45	41,7	50	48,1
Método Hay	55	55,6	29	26,9	17	16,3
Maturidade	2	2,0	3	2,8	4	3,8
Método Hay e Maturidade	1	1,0	1	0,9	1	1,0
Sistema de Pontos e outro método	–	–	3	2,7	1	1,0
Outros	10	10,1	14	13,0	16	15,4
<b>TOTAL OBS.</b>	<b>99</b>	<b>100,0</b>	<b>108</b>	<b>100,0</b>	<b>104</b>	<b>100,0</b>

Obs: 11 empresas não responderam à questão no nível gerencial; 2 empresas não responderam à questão no nível técnico/administrativo; 6 empresas não responderam à questão no nível operacional e 22 não possuem métodos de avaliação de cargos.

## ESTRATÉGIAS DE REMUNERAÇÃO

No estudo procurou-se saber os critérios utilizados no desenvolvimento da estratégia de remuneração das empresas. Utilizando-se a análise fatorial, obteve-se os fatores: **integração** e **flexibilização**. A Tabela 3 indica tais dimensões, os itens e a carga dos mesmos agrupados.

A estratégia de remuneração, portanto, tende a ser alinhada, ou seja, integrada aos objetivos e estratégias organizacionais e a apresentar flexibilidade para adaptar-se às turbulências do contexto, segundo o que foi encontrado como resultado do estudo. Como consequência, pode haver uma tendência de no futuro próximo as empresas adotarem, em maioria, novas formas de remuneração, como por exemplo, por habilidades, por competências e variável.

Conforme afirma Armstrong (1996, p.60) "uma orientação estratégica para recompensa significa entender 'o grande retrato' – o que a organização está para fazer, para onde ela está indo e como ela chegará lá. Ela também requer o desenvolvimento de uma visão de futuro em longo prazo".

O autor (ibid, p.60) ainda acrescenta que uma efetiva estratégia de remuneração: "- está baseada nas crenças e valores da empresa; dirige-se para a estratégia do negócio mas, também contribui para ele; está dirigida para as necessidades do negócio e integrada com a estratégia do negócio; alinha as competências organizacional e individual; está integrada com outras estratégias de pessoal e desenvolvimento; está congruente com o ambiente externo e interno da organização – o conteúdo da estratégia será contingente com aqueles ambientes; recompensa resultados e comportamento que são consistentes com objetivos-chave organizacional". Isso vai ao encontro das tendências dos achados do estudo.

TABELA 2 - ANÁLISE FATORIAL –  
DIMENSÕES: INTEGRAÇÃO E FLEXIBILIZAÇÃO

Dimensão	Confiabilidade (alfa)	Itens dos fatores	Carga dos itens dos fatores
Integração	0,8185	ER9	0,839
		ER4	0,779
		ER1	0,757
		ER8	0,622
Flexibilização	0,5681	ER7	0,673
		ER6	0,637
		ER2	0,603
		ER5	0,597
		ER3	0,480

**Legenda:**

ER9 = a estratégia de remuneração fornece uma sólida base para o estabelecimento dos planos de recompensa.

ER4 = a estratégia de remuneração está integrada com o desenvolvimento das estratégias relativas ao negócio e aos recursos humanos.

ER1 = a estratégia de remuneração reflete como a organização considera a recompensa, ou seja, um elemento-chave no seu processo total de administração.

ER8 = a estratégia de remuneração é relevante e atingível.

ER7 = a estratégia de remuneração pode acomodar mudanças organizacionais previsíveis.

ER6 = a estratégia de remuneração está em comum acordo com a legislação vigente no país.

ER2 = a estratégia de remuneração representa a crença de que o trabalho é para ser valorizado e as pessoas recompensadas de acordo com o que fazem.

ER5 = a estratégia de remuneração é desenvolvida consultando-se as pessoas-chave na organização de forma a atingir o comprometimento de todos os envolvidos.

ER3 = a estratégia de remuneração é congruente com a cultura organizacional.

## BASES DAS PRÁTICAS DE ADMINISTRAÇÃO DA REMUNERAÇÃO

A pesquisa investigou os aspectos que servem de alicerce para as práticas de remuneração que são utilizadas pelas empresas. Como pode ser verificado através da análise fatorial na Tabela 4, as práticas tendem a ter como base três aspectos: a) **estratégia**, ou seja, alinhadas com os objetivos organizacionais e em concordância com as estratégias do negócio; b) **flexibilidade**, adequando-se a mudança organizacional e c) **transparência**, os empregados conhecendo as políticas de remuneração e como elas são desenvolvidas. Tais aspectos são hoje colocados por diversos autores (Armstrong, 1996, Equipe Coopers & Lybrand, 1996).

TABELA 3 - ANÁLISE FATORIAL - DIMENSÕES: ESTRATÉGIA, FLEXIBILIDADE E TRANSPARÊNCIA

Dimensão	Confiabilidade (ALFA)	Itens dos Fatores	Carga dos itens dos fatores
Estratégia	0,8787	PA11	0,784
		PA14	0,742
		PA13	0,732
		PA12	0,673
		PA16	0,655
		PA10	0,588
Flexibilidade	0,8158	PA8	0,551
		PA2	0,810
		PA1	0,762
		PA7	0,674
		PA3	0,552
Transparência	0,8457	PA6	0,492
		PA17	0,850
		PA4	0,701
		PA5	0,553
		PA15	0,545
		PA9	0,480

Legenda:

PA11 = O sistema de remuneração encoraja comportamentos que contribuem para se atingir os objetivos organizacionais.

PA14 = O sistema de remuneração fornece valor agregado ao dinheiro.

PA13 = O sistema de remuneração apoia a realização de valores-chave da organização nas áreas como qualidade, atenção ao cliente, equipes de trabalho, inovação e flexibilidade.

PA12 = O sistema de remuneração serve de suporte para programas de mudanças concernentes à cultura, processos e estrutura.

PA16 = O sistema de remuneração vai ao encontro das expectativas dos empregados que deverão ser tratados com equidade, justiça e consistência.

PA10 = O sistema de remuneração desempenha um papel significativo das expectativas, padrões de desempenho e valores da organização.

PA8 = Há um constante movimento para maximizar a vantagem competitiva de algum dinheiro gasto com remuneração.

PA2 = As políticas de remuneração são modificadas de acordo com as mudanças necessárias no negócio.

PA1 = A estratégia de remuneração está alinhada com a estratégia do negócio para desempenho financeiro, participação no mercado, desenvolvimento de produto/mercado, qualidade, foco no cliente e desenvolvimento organizacional (mudança estrutural e cultural).

PA7 = Liberdade máxima é dada aos gerentes de linha para administrarem a remuneração dentro de seus orçamentos e em concordância com as políticas gerais da empresa.

PA3 = Os empregados são valorizados de acordo com suas contribuições, habilidades e competências.

PA6 = A política de remuneração enfatiza a necessidade de equidade, justiça e consistência enquanto reconhece que a equidade ideal interna pode não ser sustentável na sua totalidade por causa de pressões do mercado.

PA17 = O sistema de remuneração é transparente. Os empregados conhecem as políticas de remuneração da empresa e como elas os afetam.

PA17 = O sistema de remuneração é transparente. Os empregados conhecem as políticas de remuneração da empresa e como elas os afetam.

PA4 = O sistema de remuneração é transparente e os empregados são tratados como sócios podendo ser chamados para opinarem sobre práticas de remuneração que afetam os seus interesses e que são referentes ao desenvolvimento do sistema de remuneração.

PA5 = As estratégias de relações com os empregados são desenvolvidas para construir uma confiança mútua e desenvolver uma abordagem de parceria que contribua para oferecer aumentos na prosperidade da empresa, para serem distribuídos com todos os empregados e não somente com poucos da alta administração.

PA15 = O sistema de remuneração trata os empregados como sócios que têm o direito de se envolverem no desenvolvimento de suas políticas quando são afetados.

PA9 = As iniciativas para remuneração são tomadas somente quando sua interação com outras políticas de negócio e recursos humanos foram avaliadas e uma abordagem integrada pode ser adotada para o desenvolvimento de processos que se apoiem mutuamente.

Em um simpósio sobre Remuneração promovido pelo IPD – *Institute of Personnel and Development* da Inglaterra, os profissionais da área indicaram as dificuldades de introdução de mudanças nas práticas de remuneração. E a partir daí, destacaram os aspectos que podem agilizar tais mudanças, entre eles estão: a participação e envolvimento dos empregados no desenho do sistema, com também levar em consideração a cultura organizacional, ou seja, o contexto da empresa (People Management, 2000).

Os aspectos indicados acima vão ao encontro das tendências encontradas na pesquisa, ou seja, a transparência das práticas de remuneração e a adaptação ao contexto da empresa.

## A REMUNERAÇÃO VARIÁVEL

A remuneração variável está sendo utilizada cada vez mais pelas empresas como forma de manter seus recursos humanos com qualidade e incentivados pelo trabalho. Constitui, na realidade, uma mudança que está ocorrendo nessa área. Ficou evidenciado que a maioria das empresas participantes da pesquisa (81,1%) utilizam alguma forma de remuneração variável.

### TIPOS

Das empresas que praticam a remuneração variável, o tipo mais encontrado pelas empresas é a participação nos lucros com 57,6% como pode ser verificado na Tabela 4. Em segundo lugar, o bônus por desempenho individual (20,5%). Outros tipos de remuneração variável são oferecidos, a exemplo do pagamento por produtividade; diferencial de mercado; participação nos resultados; prêmio por vendas; bônus para altos executivos; gratificações e atingimento de metas, totalizando 17,4%.

TABELA 4 - TIPOS DE REMUNERAÇÃO VARIÁVEL

TIPOS	FREQÜÊNCIA	(%)
1. Participação nos Lucros	76	57,6
2. Bônus por desempenho individual	27	20,5
3. Bônus por desempenho em equipe	20	15,2
4. Participação acionária	5	3,8
5. Outros	23	17,4
TOTAL OBS.	132	

Obs: O número de citações é superior ao número de observações devido às respostas múltiplas. Os percentuais calculados em relação ao número de observações. A soma dos percentuais é diferente de 100 devido às respostas múltiplas. Apenas 1 empresa não respondeu a essa questão. Vale dizer que 25 empresas não possuem remuneração variável.

A participação nos lucros não é assunto novo no Brasil. As constituições de 1946, 1967 e 1988 já versavam sobre o tema. Mas só foi regulamentada pela Medida Provisória nº 794 no Governo de Itamar Franco e vem sendo sistematicamente reeditada. A reforma constitucional de 1988 introduziu também a participação nos resultados e, como destaca Marinakis (1997, p.58), este aspecto orienta o uso dos programas de participação financeira como instrumentos de gestão.

Marinakis (1997, p. 60) destaca como principal ponto positivo da participação nos lucros: "nos períodos de lucro, dá uma parte aos trabalhadores. Em período recessivo, o custo trabalhista se reduz de forma automática, aliviando o ajuste". E como principal ponto negativo: "fatores importantes não estão sob o controle dos trabalhadores (decisões da direção ou fatores macroeconômicos)".

Estudos anteriores indicam que a participação nos lucros ou resultados vem sendo praticada por muitas empresas. Assis (1997, p.10) comenta que segundo uma pesquisa realizada pela empresa de consultoria Coopers & Lybrand em 120 empresas de São Paulo, Rio de Janeiro e região sul, 40% delas já implantaram e 29% estão analisando a possibilidade de introduzir alguma forma de remuneração variável. A pesquisa indica que este tipo de remuneração estava implementado em 54% dos níveis de diretoria, 57% nos níveis gerenciais, 37% nas supervisões, 26% nos cargos administrativos e 31% nos operacionais. Assim, os achados da pesquisa indicam que a remuneração variável está ocorrendo de forma crescente.

O resultado do estudo, ora discutido, demonstra que a prática de remuneração variável no Brasil está bastante disseminada nas grandes empresas.

### QUEM RECEBE E EM QUE PERIODICIDADE?

A maioria das empresas que utiliza algum tipo de remuneração variável, recompensa todos os empregados (65,2%), o que denota a tendência da não discriminação de cargos, níveis hierárquicos e salariais, bem como de setores específicos para elegerem pessoas a serem favorecidas com esse tipo de remuneração. Há, portanto, uma tendência do estabelecimento de alguma forma de remuneração variável para todos que trabalham nas empresas.

No que se refere à periodicidade do pagamento da remuneração variável, observa-se que grande parte das empresas (55,3%) recompensa anualmente os funcionários elegíveis a esse tipo de remuneração. Um percentual menor (28,0%), entretanto, paga este tipo de recompensa semestralmente.

Conforme visto anteriormente, o tipo de remuneração variável mais utilizado é a participação nos lucros, e a predominância de periodicidade de pagamento é anual. A Medida Provisória que versa sobre o assunto estabelece que o pagamento de valores a título de participação nos lucros deve observar uma periodicidade mínima de um semestre.

### CRITÉRIOS PARA ESTABELECIMENTO

De acordo com a Tabela 5, pode-se identificar os critérios mais utilizados pelas empresas pesquisadas para a concessão da remuneração variável. O mais destacado foi o de alcance das metas da equipe, com um total de 35,6%. Também bastante significativos são: índice de produtividade e eficiência (28,0%) e contribuição da equipe nos resultados da empresa (26,5%). Além desses, ainda destacam-se: percentual do lucro líquido, alcance de metas individuais, superação de metas da equipe e superação de metas individuais. Verifica-se, portanto, que os critérios predominantes são os que estão relacionados ao desempenho de equipes.

TABELA 5 - CRITÉRIOS UTILIZADOS PARA A CONCESSÃO DE REMUNERAÇÃO VARIÁVEL POR ESTA EMPRESA

CRITÉRIOS	FREQÜÊNCIA	(%)
1. Alcance de metas da equipe	47	35,6
2. Índice de produtividade e eficiência	37	28,0
3. Contribuição da equipe no alcance dos resultados da empresa	35	26,5
4. Percentual do lucro líquido	32	24,2
5. Alcance de metas individuais	30	22,7
6. Superação de metas da equipe	30	22,7
7. Superação de metas individuais	24	18,2
8. Contribuição individual no alcance dos resultados da empresa	19	14,4
9. Não existe um critério específico	6	4,5
10. Outros	26	19,7
TOTAL OBS.	132	

Obs: O número de citações é superior ao número de observações devido às respostas múltiplas. Os percentuais calculados em relação ao número de observações. A soma dos percentuais é diferente de 100 devido às respostas múltiplas. Apenas 1 empresa não respondeu a essa questão e 25 empresas não possuem remuneração variável.

Os empregados elegíveis à remuneração variável recebem o pagamento em forma de número de salários, representando 53,8% das empresas pesquisadas. Apenas 15,3% das empresas pagam este tipo de recompensa através de um valor fixo para todos os empregados. Em uma minoria outros critérios, de forma diversificada, são utilizados.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

O que pôde ser verificado foi que os salários são estabelecidos com base em um plano de cargos e salários. E que grande parte dos planos foi desenvolvida na década de 90. Foi justamente, neste período, que as empresas começaram a passar por grandes mudanças. É como diz Albuquerque (1999, p.215): "o Brasil entrou na década de 90 com sérios problemas na sua estrutura econômica, incluindo elevadas dívidas externa e interna, problemas cambiais, elevada inflação, planos econômicos e parque industrial em vias de sucateamento, com empresas na maioria dos casos, utilizando sistemas de gestão ultrapassados". O autor mostra a necessidade de mudanças, entre outros aspectos, dos modelos gerenciais.

Métodos de avaliação de cargos são utilizados por quase totalidade das empresas. Há predominância do Método Hay para cargos gerenciais e Sistemas de Pontos para cargos técnicos/administrativos e operacionais. Isto demonstra que as empresas ainda estão aplicando metodologias tradicionais, ou seja, o sistema de remuneração funcional. Embora, haja críticas a tais metodologias, elas ainda podem ser aplicadas, desde que sejam aperfeiçoadas. A equipe da Coopers & Lybrand (1997, p.86-88) indica alguns aspectos que precisam ser melhorados nos métodos tradicionais: modificação da descrição de cargos focando-a para o alinhamento estratégico, redução do número de cargos, ampliação das faixas salariais e aumento salariais distribuídos por equipes.

A estratégia de remuneração está estabelecida nas empresas do estudo baseada em dois fatores: a) **integração**, ou seja, está associada aos objetivos de recursos humanos e da empresa que servem, portanto, de base para a fixação dos planos de recompensa; b) **flexibilização**, capaz de adaptar-se às mudanças contextuais, como por exemplo, na legislação. Com estratégias pautadas nestes aspectos, pode-se inferir que o sistema de remuneração de alguma forma pode contribuir para as empresas ganharem vantagem competitiva.

As práticas da administração da remuneração estão alicerçadas em três aspectos: a) **estratégia**, ou seja, em comum acordo com os objetivos e estraté-

gias do negócio; b) **flexibilidade**, adequando-se às mudanças organizacionais; e c) **transparência**, abertura da empresa em relação ao conhecimento por parte dos empregados do desenvolvimento das políticas de recompensa.

Portanto, as práticas de remuneração, do ponto de vista da administração das empresas em estudo, podem estar afetando os contratos psicológicos existentes, uma vez que os empregados e/ou seus representantes participam do desenvolvimento do sistema de remuneração e esperam remuneração que reflita a sua contribuição à empresa e que sejam estabelecidas de forma apropriada em relação ao que recebem os seus colegas e ao valor que eles representam para a empresa. Mas, como se vê, predominam ainda contratos conservadores. Espere-se no futuro, no dizer de Herriot (1995), uma mudança nesses contratos, sendo respaldados na empregabilidade, aprendizagem contínua e valor claramente agregado que as pessoas adicionam à empresa.

A remuneração variável é utilizada pela grande maioria das empresas em estudo. O tipo mais oferecido é a participação nos lucros e em segundo lugar o bônus por desempenho individual, seguido de bônus por desempenho da equipe. Na grande maioria todos os empregados são elegíveis a este tipo de remuneração, sendo anual a periodicidade predominante de pagamento.

Dentre os critérios mais apontados para a concessão da remuneração variável estão: alcance de metas da equipe; índice de produtividade e eficiência e contribuição da equipe no atingimento dos resultados da empresa. Os empregados, em sua maioria elegíveis a remuneração variável, recebem o pagamento em forma de número de salários.

Como pode ser verificado há uma tendência para pagamento pelo desempenho das equipes de trabalho. Tais aspectos são destacados por alguns autores, como por exemplo, a equipe Coopers & Lybrand (1997) e Albuquerque (1999).

A remuneração variável é algo recente que está sendo aplicado nas empresas. Então, é de se esperar que precise sofrer mudanças na sua forma de ser estabelecida. A tendência é aumentar a sua utilização não só para atender à Medida Provisória do governo, mas também para recompensar de forma mais racional e justa as competências das empresas a fim de reter tais talentos e atrair outros.

Agilidade e flexibilidade são exigências para empresas no mundo globalizado e em transformações constantes. Assim, os sistemas de remuneração precisam ser flexíveis para atender à realidade das empresas. Com diz a equipe da Coopers & Lybrand (1997, p.89): "a questão central é transformar a visão usual da remuneração como fator de custo em visão da remuneração como fator de aperfeiçoamento da organização, como impulsionador de processos de melhoria e aumento de produtividade".

Pelo resultado da pesquisa pode-se notar que os sistemas de remuneração estão sofrendo mudanças nas empresas. As remunerações, em muitas, estão atreladas ao desempenho de equipes. E há preocupação de grande parte das empresas em traçar estratégias de remuneração alinhadas às estratégias globais.

Há necessidade de ressaltar que como foi uma pesquisa realizada com questionário pelo correio, e talvez, por causa do próprio assunto, considerado sigiloso em muitas empresas, não se obteve um maior número de resposta à pesquisa, fator considerado como uma das limitações do estudo. Os resultados precisam ser olhados com cautela, mostrando, desta forma, uma tendência.

Outras pesquisas precisam ser realizadas, principalmente referentes a um estudo aprofundado sobre remuneração variável já que está sendo implantado em muitas empresas.

Estudos precisam ser desenvolvidos procurando detalhamento das metodologias de avaliação de cargos, visto que existem novas formas de remuneração que estão sendo aplicadas em algumas empresas, e a sua validade precisa ser testada.

A área de administração da remuneração está passando por muitas transformações. Assim, estudos precisam ser realizados de modo a ajudar não só no desenvolvimento de novas metodologias como na atualização e introdução de modificações dos sistemas existentes para atender às mudanças contextuais.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ALBUQUERQUE, L. G. Estratégias de Recursos Humanos e Competitividade. In: VIEIRA, Marcelo Milano Falcão, OLIVEIRA, Lúcia Maria Barbosa de (orgs.). **Administração Contemporânea: perspectivas estratégicas**. São Paulo: Atlas, 1999.
- ARMSTRONG, M. Human resources management: a case of the imperor's new clothes? **Personnel Management**, London, v.19, n.8, p.30-35, aug. 1987.
- \_\_\_\_\_. Blue-chip firms with a vision. **Personnel Management**, London, v.26, n.10, p.48-53, oct. 1994.
- \_\_\_\_\_. **Reward Employee**. London: IPD, 1996.
- ARMSTRONG, M., BARON, A. **The job evaluation**. London: IPD, 1995.
- ARMSTRONG, M., MURLIS, M. **Reward Management: a handbook of salary administration**. London: Kogan Page, 1988.
- AS MELHORES Empresas para você trabalhar. **Exame**. São Paulo, ano 32, n.18, ago. 1998. (Encarte especial).
- ASSIS, V. Acerte no alvo! **Ser Humano**, São Paulo, ano XXXI, n.123, p.10-14, ago. 1997.
- BOXALL, P. Placing HR strategy at the heart of business. **Personnel Management**, London, v.26, n.7, p.32-35, jul. 1994.
- BRISOLLA JÚNIOR, C. B. **A remuneração variável mudando paradigmas na administração salarial: um estudo no setor bancário brasileiro**. São Paulo, 1994. (Dissertação de Mestrado. Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da USP).
- BUCKINGHAM, G., ELLIOT, G. Profile of a successful personnel management. **Personnel Management**, London, v.25, n.8, p.26-29, aug. 1993.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Como transformar RH (de um centro de despesa) em um centro de lucro**. São Paulo: Makron Books, 1996.
- CONNOCK, S. The importance of 'big ideas' to HR Managers. **Personnel Management**, London, v.24, n.6, p.24-27, jun. 1992.
- COOK, R., ARMSTRONG, M. The search for strategy HRM. **Personnel Management**, London, v.22, n.12, p.30-33, dec. 1990.
- EQUIPE COOPERS & LYBRAND. **Remuneração estratégica: a nova vantagem competitiva**. São Paulo: Atlas, 1996.
- \_\_\_\_\_. **Remuneração por habilidades e por competências: preparando a organização para a era das empresas de conhecimento intensivo**. São Paulo: Atlas, 1997.
- FLANNERY, T. et alii. **Pessoas, desempenho e salários: as mudanças na forma de remuneração nas empresas**. São Paulo: Futura, 1997.
- FELURY, A. , FLEURY, M.T.L. **Estratégias empresariais e formação de competências: um quebra-cabeça caleidoscópico da indústria brasileira**. São Paulo: Atlas, 2000.
- GALUPPO, R. A intervenção flexível. **Exame**, São Paulo, ano 28, n.19, p.66-70, set. 1995.
- GEORGIADIS, N. A strategic future for personnel. **Personnel Management**, London, v.22, n.2, p.43-45, feb. 1990.
- GIL, A. C. **Métodos e técnicas em pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 1987.
- GOMES, M. T. Cada um vale quanto sabe – chegou a remuneração por habilidade. Nela o que conta são as qualificações individuais. **Exame**, São Paulo, ano 29, n.3, p.56-57, jan. 1996.
- \_\_\_\_\_. O guia do RH fica mais humano. **Exame**, São Paulo, ano 27, n.4, p.76-77, fev. 1995.
- GONÇALVES, J. E. L. Os novos desafios da empresa do futuro. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v.37, n.3, p.10-19, jul./set. 1997.
- GUEST, D., HOQUE, K. Yes, personnel does make a difference. **Personnel Management**, London, v.26, n.11, p.40-44, nov. 1994.

- HERRIOT, P. The management of career. In: TYSON, S. **Strategic prospects for HRM**. London: IPD, 1995. p.184-205.
- LIVY, B. **Corporate personnel management**. London: Pitman Publishing, 1988.
- MAÇAL, A. P. Na hora de dividir o bolo – participação nos resultados mexe com padrões e empregados. **Ser Humano**, São Paulo, ano XXIX, n.102, p.10-15, nov. 1995.
- MARCONI, M. A., LAKATOS, E. M. **Técnicas de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 1986.
- MARINAKIS, A. E. A participação dos trabalhadores nos lucros e resultados das empresas no Brasil: um instrumento para acelerar a reestruturação necessária. **RAE**, São Paulo, v.37, n.7, p.56-64, out./dez. 1997.
- MUSSNUG, K. J., HUGHEY A. W. A verdade sobre as equipes. **HSM Management**, São Paulo, ano 2, n.8, p.140-146, maio/jun. 1998.
- OLIVEIRA, L. M. Barbosa de., MORAES, Walter F. A. de. Coleta de dados realizada por questionário pelo correio: método eficaz? **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v.34, n.4, p.85-92, jul./ago. 1994.
- PEOPLE MANAGEMENT. **Pay per view**. London, v.6, n.3, p.40-46, 3 feb. 2000.
- PEREIRA FILHO, J. L., WOOD JR, T. Remuneração Estratégica: a nova vantagem competitiva. **RAE Light**, São Paulo, v.2, n.4, p.21-25, jul./ago. 1995.
- RESENDE, E. J. A gestão de pessoal nas empresas brasileiras: o curto e o longo prazo. **Tendências do Trabalho**, Rio de Janeiro, n.232, p.7-12, maio. 1994
- RESENDE, E. J. **Cargos, salários e carreira: novos paradigmas conceituais e práticos**. São Paulo: Summus, 1991.
- SELLTIZ, C. et alii. **Métodos de pesquisa nas relações sociais**. São Paulo: EPU, 1975.
- STEWART, T. A. **Capital Intelectual: a nova vantagem competitiva das empresas**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.
- TRIPODI, T. et alii. **Análise da pesquisa social**. Rio de Janeiro: Francisco Alves, 1981.
- TRUSS, K. CEOs want a more strategic function. **People Mangement**, London, v.2, n.16, p.36-39, aug. 1996.
- TYSON, S. **Strategic prospects for HRM**. London: IPD, 1995.
- TYSON, S., FELL, A. A focus on skills, not organizations. **People Management**, London, v.1, n.21, p.42-45, oct. 1995.
- TYSON, S., WITCHER, M. Getting in gear: post-recession HR Management. **Personnel Management**, London, v.26, n.8, p.20-23, aug. 1994.
- ULRICH, D. **Os campeões de recursos humanos: inovando para obter os melhores resultados**. São Paulo: Futura, 1998.
- ULRICH, D. **Recursos humanos estratégicos: novas perspectivas para os profissionais de RH**. São Paulo: futura, 2000.
- VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em Administração**. São Paulo: Atlas, 1998.