



Formando profissionais de verdade

CENTRO UNIVERSITÁRIO DE BRASÍLIA  
FACULDADE DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS - FASA  
CURSO: ADMINISTRAÇÃO  
DISCIPLINA: MONOGRAFIA ACADÊMICA  
PROFESSOR ORIENTADOR: HOMERO REIS

## REMUNERAÇÃO VARIÁVEL NA BÜNGE ALIMENTOS

AMILTON COLOMBELLI JÚNIOR  
MATRÍCULA N° 2017477-0

Brasília/DF, junho de 2005



“A remuneração deixará de ser vista pela empresa como uma despesa necessária, para ser considerada como um poderoso investimento estratégico”.

Paulo R. Xavier

“A tarefa essencial da administração é transformar o desejável no possível e o possível no efetivo”.

Peter Drucker

Ao meu pai, que sempre serviu como fonte de inspiração com suas atitudes.

A minha mãe, que dentro das limitações educou-me.

As minhas amadas irmãs, pois, nos momentos difíceis serviram de apoio.

A Alessandra, minha namorada, pois, sempre que duvidei de minhas capacidades foi ela a questionadora dessa dúvida.

Ao professor orientador Homero Barbosa Reis, pois sem seu apoio acadêmico e motivacional este trabalho não chegaria ao seu fim.

## SUMÁRIO

<b>1. Introdução</b> .....	01
1.1 Justificativa da escolha do tema .....	03
1.2 Tema .....	04
1.3 Objetivos .....	04
1.4 Problema .....	04
1.5 Hipóteses .....	05
1.6 Variáveis .....	05
1.7 Relação entre variáveis .....	06
<b>2. Metodologia</b> .....	06
2.1 Objetivos da metodologia .....	07
2.2 Métodos de abordagem .....	07
2.3 Métodos de procedimento .....	07
2.4 Técnicas de pesquisa .....	07
2.5 Universo da pesquisa .....	08
2.6 Técnicas de amostragem .....	09
<b>3. Desenvolvimento</b> .....	10
<b>4. Explicação da coleta de dados</b> .....	34
<b>5. Apresentação dos resultados do questionário</b> .....	35
<b>6. Comentário geral sobre os resultados do questionário</b> .....	53
<b>7. Interpretação dos resultados do questionário</b> .....	55
<b>8. Teste de hipóteses</b> .....	57
<b>9. Conclusão</b> .....	58
<b>10. Recomendações e sugestões</b> .....	60
<b>11. Bibliografia</b> .....	61

## **Siglário**

PLR Participação nos lucros e resultados

FCS Fatores críticos de sucesso

RV Remuneração variável

## Resumo

Esta monografia foi composta de teorias de base sobre remuneração variável que fizeram parte da estrutura de composição, foram mostrados ainda seus modelos mais utilizados, suas principais características, vantagens, técnicas e metodologia de aplicação. Onde uma organização com estrutura multinacional como a Bunge Alimentos S/A apresentou as formas de aplicações escolhidas para a inserção e desenvolvimento relevantes na aplicabilidade de modelo de remuneração variável disponíveis para empresas do seu segmento de atividade. Precedido de um questionário que abordou as principais incógnitas referentes à aceitação ou não dos modelos propostos aos colaboradores da organização. Dando continuidade com a interpretação dos dados coletados durante a aplicação dos questionários, cabendo ainda comentários sobre cada um dos resultados e um comentário geral sobre a aplicação e os resultados encontrados pelo pesquisador. Na conclusão foram apresentados os comentários relevantes ao proposto pelas teorias e o que realmente estava ocorrendo dentro da organização. Até chegar às sugestões do que a empresa deveria fazer para que seus colaboradores visualizassem de forma eficaz a missão, a visão, os objetivos, enfim, o que se passa dentro da organização e o que ela estava propondo quando deu início aos novos modelos de remuneração. O propósito desta monografia era o de poder desenvolver uma analogia entre o que está mostrado nas teorias referentes ao tema e o que os colaboradores percebiam quando abordados. Esperou-se após o término deste trabalho que ficasse claro os resultados alcançados durante a pesquisa.

## 1 Introdução

A remuneração é um dos temas em que o dispêndio de recursos como o tempo, energia e dinheiro são perceptíveis, principalmente porque demanda treinamento de muitas pessoas. Algumas organizações ao invés de adotarem métodos que foquem suas características e atividades, preferem implantar planos que foram inseridos em outras empresas que utilizam estratégias e formas completamente distintas das suas. São poucas as que se dedicam a criar planos de remuneração variável voltados ao desenvolvimento de seu negócio. Embora a evolução tenha sido considerada baixa e o conservadorismo ainda existente no Brasil, as organizações tidas como exemplo além de serem consideradas as líderes de mercado, estão cada vez mais investindo nas novas formas e critérios de remunerar seu capital humano, pois entendem que são eles os fatores que a diferencia das demais.

Existem formas de benefícios organizacionais que são baseadas diretamente ou indiretamente na teoria do reforço, proposto por SKINNER. Tanto os colaboradores quanto suas organizações esperam após a implantação de uma Remuneração Variável condizente aos trabalhos executados nas empresas, que ambos tenham retorno sobre o trabalho. Esses retornos podem se dar sob a forma de reforços, podendo ser positivos ou negativos (SKINNER, 1981: 84).

Reforços positivos são tidos como ferramentas de motivação, por exemplo: um determinado colaborador desenvolve uma técnica de executar uma tarefa de modo mais eficaz que a existente, pelo feito ele recebe um elogio, um bônus em dinheiro, seu nome nas placas de funcionário do mês, enfim, qualquer que seja o modelo adotado de retribuição pelo feito. Ainda no reforço positivo, um colaborador comete um erro ao executar uma tarefa, ao invés de ser punido ele recebe instruções de como executar de forma eficiente tal tarefa.

Em uma organização a criatividade e a vontade de executar determinadas tarefas devem ser estimuladas. Porém, se um funcionário comete um erro na

execução de uma tarefa, e por isso recebe severas punições e críticas, este dificilmente se sentirá à vontade em executar tal tarefa novamente, ou ainda, se um determinado indivíduo alcança um desempenho exemplar, fornece informações precisas, desempenha as tarefas eficazmente, e seu superior diz a ele que não está fazendo nada demais, afinal ele recebe seu salário para isso mesmo. Cria-se então o reforço negativo, fazendo com que tal indivíduo não se empenhe a fazer suas criações serem executadas.

Em um ambiente competitivo, onde as organizações têm suas estruturas e estratégias definidas, a questão da remuneração tende a ser tratada de forma específica e estratégica. Embora a remuneração variável signifique um avanço em termos organizacionais, não se pode deixar de expor que a legislação nem sempre acompanha as novas tendências. Seria incoerente focar tema tão abrangente, sabendo que as leis vigentes no Brasil não estariam compatíveis. Estamos diante de novas diretrizes, enfoques e técnicas tanto gerenciais quanto administrativas, diante ainda de novos mercados, novos clientes e novas perspectivas, logo, a remuneração deveria tender a isso também (WOOD, 2004: 101).

As leis não deveriam existir para ser uma obrigatoriedade no momento das empresas criarem determinadas normas e regras na implementação de um modelo de remuneração variável, mas sim uma ferramenta de envolvimento, de estímulo tanto para os colaboradores quanto para as organizações. Existem dois tipos de administradores, os que observam e esperam o mercado determinar suas ações, determinando a culpa de sua falta de visão em, por exemplo, às leis que regem as remunerações. Alegando que uma determinada tomada de decisão foi de um jeito por causa de alguma lei e por isso algum processo não deu certo. E administradores que lideram a partir das ameaças e oportunidades do mercado prevendo as tendências e possibilidades implícitas nas leis ou até mesmo no próprio mercado. Estes últimos sabem que seu principal fator para o crescimento está dentro da própria organização, sendo então, o capital humano. Sabem também que para motivar este capital é fundamental implantar também um afinado plano de

remuneração variável. Para assim desenvolver uma política de ascensão profissional nos colaboradores (WOOD, 2004: 87).

Será inicialmente desenvolvido o embasamento teórico, através de pesquisas bibliográficas, demonstrando os modelos de remuneração variável, as técnicas de aplicação e suas vantagens. O desenvolvimento será baseado em uma analogia entre as teorias de base e o que ocorre na Bunge Alimentos S/A. Após seu término, passa-se para as considerações finais e conclusão relevantes.

## **1.1 Justificativa do tema escolhido**

Remuneração variável é tida como uma das mais importantes ferramentas da gestão organizacional, devido a grande necessidade de motivar os colaboradores por meio de benefícios. Uma das principais razões para as organizações adotarem esse modelo de remuneração é a possibilidade de se vincular recompensa ao resultado efetivamente realizado dependendo principalmente das competências de cada um. Os programas de remuneração variável devem ser estruturados de modo a atender uma série de preceitos tais como: objetivos estratégicos, características, ciclos de negócios e valores culturais.

O estudo foi desenvolvido a fim de mensurar quais as técnicas e os modelos de remuneração variável aplicados na Bunge Alimentos, e a partir daí estruturar um problema relevante para os modelos que possam ser estudados no futuro. O foco central do estudo está diretamente ligado a uma analogia entre os modelos de remuneração variável inseridos em uma das mais conceituadas organizações do país e o que é mostrado na teoria.

Consciente da relevância do tema, o trabalho foi desenvolvido através das necessidades de entendimento do assunto, levando em consideração as discrepâncias encontradas no que se referem às teorias e que se aplica efetivamente na organização.

## 1.2 Tema

Remuneração Variável na Bunge Alimentos S/A.

## 1.3 Objetivo geral

Demonstrar as aplicabilidades de um modelo estratégico de remuneração.

### 1.3.1 Objetivos específicos

1. Estudar as teorias que dão base à Remuneração Variável.
2. Estruturar uma linha de pesquisa para a discussão do assunto.
3. Caracterizar o modelo de remuneração na organização.

## 1.4 Problema

Aplicar na prática algo que se aprende na teoria no que diz respeito principalmente às pessoas, pode ser algo relativamente difícil. Quando uma organização como a Bunge Alimentos resolve adotar novos modelos de remunerações, utilizando, por exemplo, um modelo de remuneração variável, inicia-se um trabalho de implantação do novo modelo, nesse ponto que aparecem as maiores dificuldades. Ainda mais se tratando de uma empresa multinacional como esta, onde o planejamento global é estruturado em outros países, por isso que alguns administradores dessas organizações às vezes cometem o erro de inserir modelos e técnicas desenvolvidos para outras culturas e que nem sempre podem ser utilizados em países como o Brasil. Seja porque o modelo teórico é desenvolvido para países considerados de economias estáveis, seja pela divergência entre as culturas, seja pelo medo das mudanças por parte dos colaboradores, enfim, o que os gestores devem ter em mente é dificuldade da aplicação dos novos modelos. E que não basta aplicar um modelo criado e desenvolvido para organizações como as Norte Americanas ou Canadenses a pensar que necessariamente darão certo nas empresas dos demais países, mesmo fazendo parte do mesmo grupo empresarial, por que o que tem se mostrado é bem diferente disso.

Para que se possa fazer uso das técnicas, formas e modelos de remuneração variável encontradas pelos mais variados tipos de organizações é necessário adequá-los a missão, aos objetivos, ao clima e as metas organizacionais, para que ao menos os gestores bem como a organização possam desenvolver ao máximo tais modelos. Uma das dificuldades encontradas pelas empresas é a falta de flexibilidade de alguns modelos de RV, uma vez que em sua maioria tais modelos são engessados, pouco pode se fazer para adaptá-los as necessidades organizacionais.

Empresas como a Bunge Alimentos quando aplica seus modelos de remunerações variáveis deixa claro para seus colaboradores que segue as teorias inerentes a remuneração variável?

## **1.5 Hipóteses**

**1.5.1** Os colaboradores percebem que os modelos de remuneração variável adotados seguem as teorias sobre o assunto.

**1.5.2** Os colaboradores consideram que os modelos de remuneração variável não seguem as teorias sobre o assunto.

## **1.6 Variáveis**

1. Colaboradores; são eles os responsáveis pelo desempenho da organização, e é focado neles que o modelo de remuneração variável deve ser objetivada.

2. Modelos de remuneração variável adotados para a implantação; seguem as teorias de base.

3. Teorias sobre o assunto; é à base de toda a estrutura de remuneração estratégica da organização.

## **1.7 Relações entre variáveis**

São os colaboradores que mensurarão se os modelos utilizados estão sendo eficazes ou não em suas aplicabilidades, podem fazer toda a diferença na adoção de novos modelos, uma vez que tais modelos podem agradar alguns e outros não. Caso isso ocorra, a motivação tenderá a sofrer sérias variações.

As teorias podem ser importantes ferramentas que servirão de base para as práticas, pois, são baseados nelas que se utilizam os modelos que mais deram certo ao longo das pesquisas, fazendo que sejam utilizadas de acordo com o perfil de cada empresa. Para assim as organizações optarem por qual deverá ser utilizado.

## **2 Metodologia**

Em termos metodológicos utilizaram-se os seguintes procedimentos:

**2.1** Quanto aos objetivos foram de forma exploratória. Ocorreu através do levantamento bibliográfico.

**2.1.1** Quanto aos procedimentos de coleta, ocorreu através pesquisa bibliográfica.

**2.1.2** As fontes de informações foram bibliográficas. Foram aquelas que recolheram os dados e informações já elaboradas e publicadas, sejam em livros, periódicos, jornais, revistas ou em outros instrumentos.

## **2.2 Métodos de abordagem**

**2.2.1** O método escolhido foi o Hipotético-Dedutivo, parte de um problema a qual se oferecesse uma espécie de solução provisória, uma teoria-tentativa, passando-se a criticar a solução, com vista a eliminação do erro e, tal como no caso da dialética, esse processo se renovaria a se mesmo dando surgimento a novos problemas.(LAKATOS, 2003: 95 ).

## **2.3 Métodos de procedimentos (particulares)**

**2.3.1** Este ítem se deu de forma comparativa, significa que são procuradas semelhanças e diferenças entre os fenômenos no tempo e no espaço. Visa realizar comparações com a finalidade de verificar similitudes e explicar divergências.

## **2.4 Técnicas de pesquisa**

**2.4.1** Ocorreu sob a forma de questionário, onde foram aplicados na Bunge Alimentos.

**2.4.1.1** Questionário apresenta perguntas estruturadas, fechadas, e não precisa da presença de um aplicador. Proporciona um conhecimento genérico sobre as rotinas, ou por outro lado, o estabelecimento de conceitos gerais. Possibilita a aplicação em vários locais simultaneamente, obedecendo e respeitando os princípios de descentralização das informações.

## 2.5 Universo da pesquisa

**2.5.1** Em um total de 550 colaboradores, onde, 25 são do corpo gerencial e os demais do corpo operacional da empresa.

**2.5.2** Amostra é uma parcela convenientemente selecionada do universo (população); é um subconjunto do universo. (SPIEGEL, 1976: 233).

**2.5.3** Cálculo da amostra:

$$n = \frac{Z^2 \cdot (p \cdot q) \cdot N}{n^2 \cdot (N-1) + Z^2 \cdot (p \cdot q)}$$

onde:

n: Número de elementos da amostra (representado em unidades)

N: Número de elementos da população (universo) (representado em unidades)

Z: Intervalo de confiança da população (representado em  $\sigma$ ); são usuais quando:  
90% = 1,65; 95% = 1,96 e 99% = 2,58.

e: Margem de erro da pesquisa (em desvio percentual relativo às frequências obtidas) = 0,141442.

( p . q ): grau de homogeneidade das opiniões da população é a probabilidade de ocorrência ou não de um determinado evento, quando há respostas iguais os valores são representados são: ( 0,5 . 0,5 ).

Resolução do calculo da amostra:

$$n = \frac{Z^2 \cdot (p \cdot q) \cdot N}{e^2 \cdot (N-1) + Z^2 \cdot (p \cdot q)}$$

$$n = \frac{(1,96)^2 \cdot (0,250) \cdot 550}{0,02 \cdot (549) + (1,96)^2 \cdot (0,250)}$$

$$n = \frac{528,22}{11,94}$$

n = 44 elementos.

## 2.6 Técnicas de amostragem

**2.6.1** Sistemática, destina-se à escolha de amostra onde os elementos da população encontram-se ordenadas, sendo necessário conhecer a forma com que estão dispostos os elementos para que seja possível a definição da amostra. (Lakatos, 2003: 97).

### 3 Desenvolvimento

Algumas organizações ainda aplicam exclusivamente sistemas tradicionais de remuneração, baseados nas descrições de atividades e responsabilidades de cada função. A utilização de instrumentos como descrição de cargos, organogramas e planos de cargos e salários permitem as muitas empresas atingirem um patamar mínimo de estruturação na gestão de seus recursos. Entretanto, quando aplicados nesta condição de exclusão de outras formas, esses sistemas podem tornar-se antiquado em relação às novas formas do trabalho e ao próprio direcionamento estratégico da organização (WOOD, 2004: 34).

A inflexibilidade é uma das características do modelo tradicional de remuneração, onde este trata coisas diferentes de forma homogênea. A falta de objetividade é outro fator considerado nesse modelo de remuneração, tem sua lógica fundamentada em que a organização é retratada por um organograma formal. Seus pressupostos fundamentais mostram que existe uma linha de autoridade claramente definida, suas atividades principais estão definidas por normas e procedimentos escritos, e por fim, as responsabilidades e atribuições individuais são conhecidas e pouco variam com o tempo (WOOD, 2004: 35).

A metodologia aplicada a este modelo é desatualizada, seus sistemas são trabalhosos e pouco ágeis. Eles ainda reforçam as estruturas burocráticas, privilegiando as relações hierárquicas, em detrimento do foco nos processos críticos e no cliente. Quanto sua divergência, os sistemas tradicionais não consideram a visão de futuro e a orientação estratégica da organização, dificultando a convergência de esforços para objetivos comuns (WOOD, 2004: 36).

A adoção de formas de remuneração vinculadas ao desempenho está crescendo em todo o mundo. A origem dessas práticas está nos prêmios por produtividade ou pagamento por peça produzida desde o começo do século XX,

onde se queria o máximo de uma força de trabalho com baixa qualificação executiva das tarefas simples e repetitivas (WOOD, 2004: 100).

Os modelos de remuneração variável serão apresentados no intuito de disseminar o que há de relevante sobre esse assunto. Para assim, tanto as organizações como seus gestores orientar seu foco para os resultados, porque isso é o esperado quando se adota a remuneração variável como fonte de pagamento.

Os objetivos desse modelo serão demonstrados de forma genérica, isso significa que aparecerão apenas os mais significantes e citados nas empresas. Sendo:

Alavancar resultados direcionados para os objetivos estratégicos; este é usado quando a empresa que reforçar a premissa de que o programa foi desenvolvido para gerar e focar resultados estratégicos mais importantes e garantir a perpetuidade da empresa.

Promover a sinergia das equipes; a organização vai usar este objetivo quando detectar falhas na relação entre cliente e fornecedor interno e no comprometimento das equipes para com os objetivos organizacionais. Como a empresa é uma cadeia de processos, é importante que não haja nenhum tipo de ruptura.

Contribuir para os processos de mudança e inovação; a empresa adota este quando o programa for utilizado para estimular e facilitar processos de mudança, processos de transição interna, visando consolidar as modificações estruturais, organizacionais ou de comando, bem como deve servir para estimular pessoas e equipes a criar, inovar e sugerir.

Reconhecer e recompensar progressivamente pela superação de resultados; este objetivo deve ser sempre enfatizado, pois reflete a própria essência e sintetiza uma das finalidades dos programas desse tipo de remuneração, superar metas.

Contribuir para o aumento da eficácia organizacional; este é utilizado sempre que a organização quiser estimular a visão e gestão de resultados e nos micro-processos operacionais e administrativos.

Garantir a avaliação objetiva dos resultados quantitativos e qualitativos; Já este é adotado quando se quer estimular a melhoria de produtividade e qualidade dos processos a partir mensuração e avaliação e do estabelecimento de planos de melhoria.

Sempre que alguém cita algo sobre remuneração variável saibam que este faz parte diretamente dos planejamentos estratégicos das empresas. Quando organizações tidas como líderes de mercado como Shell, New-Holland, G&E e IBM enxergaram em meados de 1980 que era em seu capital intelectual que estava situado todo seu potencial, inicio-se então um dos maiores dilemas organizacionais. Como remunerar esses capitais, que por muitas vezes são imensuráveis. Dúvida essa, que hoje muitas organizações ainda estão vivenciando.

Embora o ambiente seja uma variável de extrema importância quando se considera a necessidade de complementar a remuneração dos colaboradores com um modelo estratégico, devemos pensar que a variável há de estar presente a todo o momento na organização. Sem ela os três fatores primordiais aos quais nos referimos (conhecimento, habilidades e atitudes) passam a desempenhar um papel secundário no processo de consecução dos resultados.

Para que algo seja realmente feito é necessário, portanto, que alguém tenha o conhecimento suficiente para fazê-lo. Contudo isso não basta, você tem o poder do saber, mas não do fazer. Nesse particular entra o segundo fator, que é a habilidade. Você sabe o que fazer e agora saber como fazer. Mas não é tudo: é preciso que você queira fazer. Se você realmente não tem a vontade própria de fazer, então, não haverá sistema nem modelo nem gestão que consiga que você realize o que precisa ser feito de maneira adequada.

Um funcionário pode até realizar uma determinada tarefa, em cumprimento a uma ordem, por temor. Porém, há uma diferença fundamental entre fazer alguma coisa porque se é obrigado e fazer a mesma coisa porque realmente quer fazer. Na segunda hipótese os resultados serão quantitativa e qualitativamente melhores.

O mesmo ocorre com a contrapartida dada pelo colaborador com relação à remuneração. Ao existir, no funcionário uma variável do seu sistema motivacional, constantemente irrigada pelos estímulos externos como o ambiente, ele conseguirá atingir as metas que lhe são propostas e, assim, fazer que o modelo de remuneração funcione como se espera.

Por esta razão, a afirmação de que modelos de remuneração variável se adaptam somente a poucas organizações brasileiras, e mesmo assim de maneira restrita. Essa argumentação sustenta-se na realidade de que a maioria das organizações Brasileiras ainda se encontra no início de sua trajetória de desenvolvimento.

O sistema de remuneração variável, de qualquer maneira, em qualquer circunstância, pode ser avaliado como um mecanismo que, paralelo ou não ao modelo de remuneração fixa, é uma certa forma de avanço, de movimento, de desenvolvimento de médio e longo prazo em que trabalhadores recebem um incentivo na exata medida de suas contribuições para o sucesso da organização, e quando implantado o modelo de remuneração variável de forma adequada, representará realmente um instrumento gerencial do mais alto grau.

Mesmo sabendo que a questão da remuneração é algo desgastante tanto para gestores, como para colaboradores e sindicatos, as organizações brasileiras bem como o Estado estão se conscientizando que mais do que nunca é preciso flexibilizar, agilizar e implantar normas e diretrizes capazes de ostentar esses benefícios.

Para um melhor entendimento de como funciona esse modelo de remuneração tanto nas empresas brasileiras prestadoras de serviço, bem como nas empresas produtoras, varejistas e atacadistas, serão estudados os mais variados tipos de benefícios.

A maioria dos modelos a serem apresentados teve origem nos Estados Unidos, assim, alguns tiveram que passar por adaptação, uma vez que a cultura em estudo é em alguns aspectos oposta à Americana.

Sempre que se investe em algo ou alguma coisa, algum tipo de resultado é esperado. Com remuneração variável não seria diferente, então alguns níveis de resultados serão mostrados a seguir.

Resultado organizacional: são mensurados por indicadores importantes de consequência, cuja influência de um indivíduo ou até mesmo de uma pequena equipe isoladamente representa um baixo impacto.

Resultado de equipe: tem seu foco no resultado global, possibilita a utilização de uma maior diversidade de indicadores permitindo ainda que a remuneração possa atuar diretamente nos indicadores de causa com flexibilidade para dar a consonância quanto aos estímulos necessários a cada indicador, em cada equipe e com as especificações adequadas.

Resultado individual: deve ser avaliado quando os resultados apresentados são de responsabilidade de um determinado indivíduo.

O modelo de remuneração variável possibilitou que grandes organizações como 3M, wurt, PPG, Du-pont, requisitassem um novo tipo de perfil cada vez mais crescente no País, os Autônomos, uma vez que os colaboradores não seriam efetivados no quadro funcional dessas empresas, mas abriram assim a possibilidade de suprir a demanda de mão de obra especializada em vendas, por exemplo. Isso se

da através de contratos de prestação de serviços e a remuneração destes autônomos ocorrerá através de comissão.

Estruturar um programa de remuneração variável implica analisar e exercitar diversas variáveis e diversos fatores simultaneamente. Implica em quebrar velhos paradigmas, mexer com as pessoas, mostrar novos horizontes, novas oportunidades e possibilidades. É tarefa árdua, cansativa e complexa.

A seguir será apresentado um roteiro básico para a implementação de um programa de remuneração variável, quando começarmos a aprofundar mais sobre o assunto, também serão detalhados os passos desse roteiro.

Inicialmente, deve-se organizar o Projeto, em seguida eleger grupo de representantes, deve-se também conhecer a empresa, efetuar um diagnóstico do negócio da empresa, elaborar o projeto conceitual, ter acesso aos sistemas de informação, efetuar a simulação de custos, ter administração e controle e por fim apresentar e ter a aprovação para a execução do sistema.

Deve-se acima de tudo acompanhar sistematicamente os resultados parciais e finais de cada etapa do programa. É fundamental haver uma intercomunicação constante, nunca descartar ajustes e correções dos desvios, adequar o programa à cultura da empresa, ter flexibilidade para mudanças conforme a dinâmica do mercado ou estratégia de negócio da empresa, ou forças macroambientais exercidas sobre as organizações, remunerar mais quem produz mais, negociar, ter consenso, comprometimento e transparência, são ações e atitudes imprescindíveis.

Esse modelo de remuneração deve em curto prazo ser aderido pelos mais variados tipos de organizações brasileiras, uma vez que até pelo Estado já é utilizada. Nos modelos de remuneração variável as vantagens sobressaem perante as desvantagens, logo isso deverá ser enxergado pelos gestores. Por sua vez o Estado esta cada vez mais trabalhando em paralelo a essas novas tendências, isso

nada mais é do que um incentivo às organizações a aderirem também a esse modelo.

Uma das principais vantagens de utilização dos modelos de remuneração variável é que se pode estimular a competência e o interesse dos colaboradores, pois assim eles saberiam que quanto mais produtivo, e não só em termos quantitativos, mas também qualitativos, eles forem mais se beneficiarão das ferramentas de motivação inseridas dentro do contexto de remuneração estratégica.

O pagamento por peça tornou-se antiquado na maioria dos ambientes organizacionais. Mesmo em linhas de montagem o sistema gera problemas, tais como, geração de conflitos entre grupos que são beneficiados pelo sistema e grupos que não são, conflitos entre funcionários e inspetores ou líderes, pode direcionar energia e foco exclusivamente para a tarefa, ignorar potencialmente as inovações dos funcionários, pode também reforçar a cultura individualista, reforça a cultura de desconfiança e a prática do controle restrito.

O pagamento por peça, ou prêmio de produtividade, é a forma de remuneração que mais nitidamente reflete este princípio. Sabe-se que o mundo mudou, as empresas mudaram e o mais importante às pessoas também mudaram, e por esse motivo que o sistema de remuneração também mudou (WOOD, 2004: 101).

Essa mudança no sistema de remuneração pode ser explicada pelo fato das organizações se verem limitadas aos sistemas tradicionais de remuneração, onde são baseados apenas nas descrições de atividades e responsabilidades de cada função. A utilização de instrumentos do modelo tradicional de remuneração como: descrição de cargos, organogramas e planos de cargos e salários permite a muitas organizações atingir um patamar mínimo de estruturação na gestão de seus recursos humanos. Isso, é devido sua inflexibilidade, uma vez que no modelo tradicional as atitudes, os processos e as pessoas diferentes são tratados de forma homogênea.

As transformações que as organizações vêm sofrendo exigem novos sistemas de remuneração. Em ambientes caracterizados por formas modernas de organização do trabalho. A partir desse pressuposto enxergou-se que não faz sentido recompensar a contribuição individual ou coletiva apenas com base em descrições de atividades e definições de responsabilidades.

A preocupação dos líderes e liderados com o passar dos anos tem sido a disparidade entre o esforço exercido e a recompensa oferecida. Uma vez que se exige cada vez mais dos colaboradores sendo que muitas vezes as recompensas são incompatíveis para tal. Em muitas organizações as mudanças ocorrem de forma involuntária, isto é, essas empresas não percebem que estão mudando, isso ocorre principalmente dentro de um cenário sem planejamento. Contrário a isso, existe organizações onde as mudanças, independente de ser estrutural, estratégica, de curto ou longo prazo, ocorrem dentro de um planejamento. Trabalhar dentro de um planejamento tende a diminuir os erros, mesmo sabendo que existem forças macroambientes, onde pouco pode se fazer contra elas, basta aceitá-las e definir como adequá-las melhor ao planejamento.

Ao longo dos últimos Cinquenta anos ocorreram de forma não sistêmica mudanças nas formas de remuneração, isso foi necessário e fundamental para os cenários contemporâneos. Mudanças que iriam alavancar algumas organizações e levar outras a falência, talvez por falta de planejamento, falta de estrutura para suportar tais mudanças, ou pelo fato dessas empresas terem seus produtos dispensáveis para o mercado. Por falta de procura em seus produtos, algumas empresas não enxergaram a hora de mudar, com isso os gestores procuraram incentivar seus funcionários com melhores remunerações, agravando ainda mais o quadro da empresa. Depois que esta organização se deparou com a falência, culpou-se os salários e benefícios dados a seus funcionários, só não perceberam que era o conjunto que estava errado e não apenas falta de motivação dos colaboradores.

Quando uma empresa entra em crise a tendência de algumas é culpar as remunerações oferecidas, dizendo que são incompatíveis com as que o mercado oferece, ou alguns não merecem o que ganham, enfim, é muito mais fácil culpar algo que muitas vezes se torna imensurável do que realmente enxergar que o erro nada tem haver com os benefícios oferecidos e sim a falta de rentabilidade de seu capital aplicado.

Pode-se então, vincular recompensa ao esforço realizado para conseguir determinado resultado. Por isso, quanto mais claro for esse vínculo, melhor para o sistema, melhor para a empresa e melhor para o colaborador.

A mão de obra está mais preparada, organizada e exigente. A natureza do trabalho ganhou complexidade. Na maioria das atividades, tornou-se muito difícil definir claramente o resultado de um trabalho e vinculá-lo à contribuição individual. Fica fácil entender por que a remuneração tradicional, apesar de ter a vantagem do vínculo claro entre resultado e recompensas, tem sido gradativamente abandonada, dando lugar às formas mais sofisticadas e adequadas ao espírito da época.

As diversas formas de remuneração variável podem ser classificadas em dois grandes grupos: As de curto prazo e de longo prazo. Sendo, que a de curto prazo é um incentivo relacionado ao atingimento de resultados em um determinado período, limitado há um ano fiscal. Pode assumir a forma de comissão para a área de vendas, bônus aos funcionários da produção, programas de participação nos lucros ou nos resultados, incentivos por aumento de habilidades ou conhecimentos, bônus para pessoas chaves, incentivos por projetos e por último, distribuição das ações da organização.

A forma de remuneração deve combinar com a prática administrativa. O recebimento do bônus, por exemplo, é vinculado ao atingimento de metas previamente negociadas. Estabelece também, de comum acordo, uma fórmula para traduzir os resultados alcançados em prêmios para os indivíduos ou grupos.

Um plano de remuneração variável é geralmente estruturado sob a forma de uma árvore de indicadores, e é a partir de um conjunto de indicadores corporativos que a empresa planeja atingir no próximo período. Então se desmembram esses indicadores corporativos, em indicadores de diretorias ou áreas, e a partir desses, em equipes ou células de trabalho que se chega a muitos planos indo até o indivíduo. Esses indicadores geralmente são os lucros líquidos, resultados operacionais, orçamento de despesas, satisfação do cliente, produtividade, faturamento e volume de vendas.

Ainda dentro do conceito de curto prazo, a participação nos lucros e ou nos resultados (PLR), além de estar ajustado dentro da lei vigente, tende a possibilitar à empresa a aproveitar os benefícios da redução de encargos trabalhistas e sociais, é também uma ferramenta gerencial para estimular o comprometimento com a busca de resultados para a empresa.

Já a de longo prazo é um incentivo relacionado ao atingimento de objetivos que garantam a perenidade do negócio, a valorização da empresa e a retenção de profissionais. Podem assumir a forma de remuneração variável como pagamentos de longo prazo e participação acionária.

A remuneração variável de curto prazo diferencia-se da de longo prazo por seu conjunto de indicadores, os quais traduzem objetivos corporativos do pagamento com prazo que vão além do ano fiscal, mais de um ano, bem como por formas de pagamento com prazos superiores à um ano ou sob a forma de depósito na conta da previdência complementar do profissional.

Serão demonstrados a seguir, os modelos mais utilizados nesse sistema de remuneração:

Remuneração por habilidades; constitui um sistema que recompensa fundamentalmente os avanços no setor cognitivo dos trabalhadores, avaliando o desenvolvimento de conhecimentos adquiridos e das respectivas habilidades ou

bloco de habilidades previamente fixadas como metas em cada etapa do sistema. Na medida em que o colaborador consegue avançar em suas habilidades, avança também progressivamente em termos de recompensa. Trata-se de um sistema ainda pouco praticado no mercado, em razão de sua forte identificação com um sistema de treinamento e desenvolvimento profissional. Envolve, acima de tudo, a premissa de que para progredir em termos salariais o colaborador deve apresentar um desenvolvimento progressivo de suas aptidões e da maneira como as aplica na organização. Assim, é preciso lembrar que certas aptidões ou habilidades são natas nas pessoas, enquanto outras devem ser envolvidas (MARRAS, 2002: 174).

Portanto, é visível que o foco desse modelo de remuneração variável é a capacidade dos funcionários, isto é, o seu momento cognitivo aliado à presença da variável volitiva de cada um. Esse modelo é focado para a parte operacional da empresa.

Remuneração pela competência; esse modelo é aplicável mais adequadamente ao nível de funcionários em papéis de liderança, controle, planejamento e responsabilidade de resultado. Nele o colaborador deve necessariamente estar sempre aprimorando suas competências, para assim estar sempre desenvolvendo cada vez mais suas remunerações (MARRAS, 2002: 174).

De acordo com o dicionário Aurélio: “competência é a soma de conhecimentos ou habilidades de um determinado indivíduo. Pressupõe-se então que quanto mais habilidades ou conhecimento um colaborador obtiver maior tenderá a ser suas remunerações”.

Remuneração Acionária; aplica-se mais comumente aos níveis estratégicos da organização e consiste em remunerar resultados conseguidos mediante concessão de ações da organização, tornando os executivos sócios do negócio e, portanto, muito mais comprometidos e com possibilidade de obter lucros com o jogo de ações. Para utilizar essa forma de remuneração focam-se os resultados. Na medida em que o colaborador vai acumulando ações da organização, torna-se cada

vez mais próximo da figura de proprietário. Tal modelo pode ainda ocorrer de forma que haja um maior comprometimento por parte do colaborador, por exemplo, se o mesmo só puder se desfazer das ações adquiridas após Cinco anos de sua aquisição, este provavelmente irá querer que suas ações se valorizem, e para isso a empresa igualmente deverá se valorizar. A organização pode efetuar de duas maneiras esse modelo.

A primeira, através da distribuição das ações; onde ela separa um percentual de ações que irá oferecer anualmente aos seus funcionários, executivos ou não, de acordo com os resultados obtidos. A segunda vem através da venda de ações; que por sua vez a organização disponibiliza a seus funcionários ações a serem compradas como fator de investimento, normalmente com condições de compra facilitadas e preços diferenciados.

Distribuição dos ganhos; tem seu foco de atuação nos níveis inferiores e intermediários da pirâmide organizacional, principalmente na linha de produção. No Brasil é comum encontrar empresas que implantaram esse tipo de incentivo focando primordialmente dois campos de interesse, Sendo eles:

1. Incrementando a remuneração de seus colaboradores, cuja possibilidade ocorre mediante gratificações que pudessem de alguma forma representar um atrativo que se tornasse interessante na medida em que fosse visto como um instrumento não apenas temporário ou circunstancial, mas como algo que pudesse ser resgatado na dependência direta do desejo e do interesse do funcionário pelas coisas de organização.
2. Implementando o estabelecimento de um vínculo participativo mais eficiente entre a base e o topo da pirâmide organizacional, provocando um sentimento de comprometimento maior e de parceria, na procura e no encontro dos problemas e soluções que dizem respeito diretamente à saúde organizacional.

Na prática, esse modelo, embora encontre variância em sua metodologia de implantação, é conhecido e implantado no Brasil para oferecer aos empregados uma oportunidade de participar nos negócios da empresa ao mesmo tempo em que o premia financeiramente caso a sua participação seja realmente interessante e produtiva. Há ainda a contribuição de sugestões e idéias, onde os funcionários de uma organização são convidados a gerar sugestões ou novas idéias que possam contribuir positivamente para os resultados da organização e a partir desse preceito que são divididos entre os funcionários e empresa os resultados e lucros. (MARRAS, 2002: 177).

Participação nos lucros; trata-se de um sistema que permite contemplar com uma parcela em espécie a todos os colaboradores da empresa, em função dos dados da lucratividade levantada pela empresa no fim de determinado período.

Esse modelo recebe muitas críticas, principalmente por parte dos trabalhadores e seus sindicatos, pois o resultado final não depende somente do esforço dos trabalhadores em produzir, mas resulta também da gestão global da empresa e de possíveis manipulações contábeis (MARRAS, 2002: 177). Entre os aspectos que definem o perfil da participação nos lucros no Brasil, destaca-se:

1. Podem ser utilizados critérios de produtividade, qualidade ou lucratividade;
2. O montante distribuído para os funcionários a título de participação nos lucros poderá ser deduzido, pelas organizações, como despesas operacionais;
3. Pagamento a título de participação nos lucros deverá ser realizado pelas empresas com a periodicidade mínima de seis meses;

4. Valores referentes à distribuição de lucros a que se refere à Medida Provisória ficam isentos de encargos trabalhistas e previdenciários;
5. A metodologia de aplicação da distribuição de lucros deverá ser fruto do acordo entre empresa e empregados e o instrumento respectivo fica arquivado no sindicato dos trabalhadores da respectiva categoria;
6. Toda empresa que optar por este modelo deverá estabelecer a sua própria forma de participação nos lucros ou resultados em consonância com os preceitos legais.

Há, contudo, dois modelos de empresa inseridas nos moldes da (PLR), a primeira compreendem as empresas mais inovadoras, que aderiram ao sistema antes da medida provisória - 794, reguladora desse modelo, originando então a lei n° 10.101/2000. Tais organizações implantaram modelos de remuneração variável como parte de um processo de modernização da gestão, visando melhorar o desempenho organizacional. O segundo modelo de empresa é compreendido como as que estão implantando o sistema apenas para atender a legislação. Muitas dessas empresas estão simplesmente substituindo outras formas de remuneração variável, como bônus e prêmios de fim de ano, pela participação nos lucros e nos resultados (MARRAS, 2002: 178).

Ainda a fatores condicionantes e vantagens nesse modelo de (PLR), dentre os quais, respectivamente:

1. Percentual da remuneração total representada pela participação nos lucros e nos resultados deve ser suficiente para motivar esforços e representar uma remuneração de risco.
2. Transparência na divulgação dos resultados.

3. Visão mais clara do vínculo entre ações individuais, ações grupais, resultados setoriais, resultados globais e influências externas (MARRAS, 2002: 178).

Remuneração por resultados; é a forma mais praticada pelas organizações, no mercado brasileiro. Esse modelo almeja vincular o desempenho à produtividade e à qualidade dos resultados organizacionais, estimulando o trabalhador na busca da otimização do seu trabalho e das metas a que se propôs alcançar conjuntamente com a empresa (MARRAS, 2002: 179).

Os resultados podem ser por equipe: Tem seu foco no resultado global. Possibilita a utilização de uma maior diversidade de indicadores permitindo ainda que a remuneração possa atuar diretamente nos indicadores de causa com flexibilidade para dar a reciprocidade quanto aos estímulos necessários a cada indicador, em cada equipe e com as especificações adequadas.

Ou ainda resultados individuais: Deve ser avaliado quando, em grande parte, os resultados apresentados são de responsabilidade de um determinado indivíduo.

Nesse modelo de remuneração são apresentadas as seguintes vantagens:

- Incentiva busca da qualidade total;
- Melhora o desempenho da produtividade;
- Alavanca uma redução geométrica dos custos;
- Reforça os valores culturais dos grupos;
- Incentiva a participação individual e grupal;
- É auto-sustentável em termos financeiros (MARRAS, 2002: 179).

A escolha da política de remuneração de uma organização é tida como um conjunto de diferentes formas de recompensa que se complementam e buscam alinhar atitudes e comportamentos com os objetivos organizacionais. Dentre as formas que podem compor essa busca de alinhamento e atitudes, as alternativas de

remuneração variável são justamente aquelas que mais adequadamente vinculam a busca de resultados com recompensa. A recente popularidade da remuneração variável é conseqüência direta dos processos de mudança organizacional que as empresas vêm sofrendo. Os projetos de reestruturação, os programas de qualidade e produtividade e a implantação do trabalho em células têm esbarrado em sistemas de apoios incompatíveis com a nova filosofia gerencial implantada.

O sistema de remuneração variável, não fornece o suporte adequado ao processo de mudança (WOOD, 2004:103). Cria-se então, ao longo desse processo, uma fronteira entre o novo modelo organizacional e a forma como a empresa remunera seus colaboradores. A nova filosofia fala em trabalho em grupo, melhoria contínua e orientação para resultados. O sistema de remuneração variável valoriza descrições de cargos, focaliza o indivíduo e paga salários fixos.

É sobre essa nova ótica e a partir dessas contradições que as diversas formas de remuneração variável ganharam força, buscando integrar os diversos níveis da organização e catalisar esforços para a realização dos objetivos empresariais.

Existem diversas alternativas de remuneração variável, mas o objetivo é sempre o mesmo, alinhar e convergir esforços para melhorar o desempenho da empresa.

Esse objetivo pode ser desdobrado em quatro outros:

- Vincular o desempenho e a recompensa de forma a motivar o indivíduo e o grupo a buscarem a melhoria contínua e extrapolar seus níveis de desempenho.
- Partilhar os bons e maus resultados da empresa.
- Transformar custos fixos em custos variáveis.
- Comprometer todas as áreas e processos da organização com os resultados esperados.

Há fatores condicionantes e vantagens na adoção no modelo de remuneração variável, onde, respectivamente:

- Estruturas organizacionais pequenas para que o vínculo entre ação e resultado seja claro
- Sistemas de mediação simples, transparente e eficaz; atitude gerencial favorável à participação e ao trabalho em grupo
- Grupos maduros e capacitados
- Objetivos factíveis; cultura e sistemas que permitam aos funcionários participar da gestão.

Como vantagens:

- Há reforço cultural participativo e trabalho em grupo
- Melhora a coordenação do trabalho
- Leva a uma visão mais abrangente do negócio e dos sistemas
- Leva a uma ênfase na melhoria da qualidade e redução de custos; incentiva a busca de inovação de produtos, processos e gestão
- Reduz resistência a mudanças e aumenta a pressão dos colaboradores por sistemas de gestão mais eficazes.

Ao adotar o sistema de remuneração variável, deve-se ter consciência dos fatores críticos de sucesso (FCS) existentes:

1. Convergência com a orientação estratégica da empresa; na construção do sistema de remuneração variável, deverão ser definidos indicadores e metas de desempenho. É fundamental que estes sejam convergentes com as diretrizes e os objetivos estratégicos da empresa (WOOD, 2004: 106).
2. Simplicidade e flexibilidade; o sistema de remuneração é um sistema de apoio. Sua construção e sua manutenção são de atividade-meio, não atividade-fim. Portanto, é importante que o sistema seja simples de manter e simples de usar. Além disso, ele deve também ser facilmente adaptável. Diretrizes estratégicas e objetivos organizacionais são freqüentemente revistos. Os indicadores e metas de desempenho devem acompanhar prontamente essas mudanças (WOOD, 2004: 106).
3. Clareza e objetividade; os indicadores e metas de desempenho devem estar claramente definidos para todos os envolvidos. Além disso, cada um deve conhecer a sua contribuição individual e de seu grupo para o atendimento das metas (WOOD, 2004: 106).

Para a construção de um modelo de remuneração variável, deve-se de antemão entender seu fluxo lógico, para isso seguirá um padrão genérico de um modelo organizacional.

Toda organização tem seus fatores determinantes, isto é: seus objetivos quantitativos, que são os indicadores que traduzem diretamente resultados em números. E os qualitativos, sendo os indicadores que retratam resultados mais subjetivos que precisam ser medidos por escalas comparativas para serem analisados. E, por fim, os comportamentais, que são os indicadores utilizados para analisar as atitudes e posturas de indivíduos e grupos.

Nos fatores determinantes há também as óticas individuais, coletivas e organizacionais. Existem ainda indicadores de desempenhos e metas estratégicas,

financeiras, de projetos e atitudes. Somente depois da análise desses fatores é que se pode determinar as formas de recompensa.

Ao iniciar um sistema de remuneração variável, MAYO,2003. Recomenda que se deve:

1. Definir a amplitude do sistema: O plano de remuneração variável pode ser aplicado de diferentes formas, em diferentes áreas da empresa. Outra possibilidade é aplicá-lo apenas em setores específicos. O essencial é que haja alinhamento entre os diversos sistemas entre si e com as diretrizes estratégicas.
2. “Gatilho” do sistema de remuneração variável: Uma das premissas de qualquer programa de remuneração variável é que ele seja auto-sustentável, ou seja, que as metas definidas e o conjunto de indicadores a ele atrelado sejam capazes de gerar um fundo financeiro para o pagamento da remuneração. Normalmente, somente se esse fundo for gerado é que haverá a distribuição dos capitais. Chama-se de gatilho, o indicador financeiro que traduz os ganhos proporcionados pelo alinhamento da estratégia da organização às metas das áreas e indivíduos. Entre os indicadores utilizados como gatilho pode-se citar: resultado operacional, receita, volume de vendas, valor econômico adicionado.
3. Estabelecimento de pesos para os fatores de desempenho: Cada organização é uma realidade única. Os pesos dados para os diversos fatores de desempenho devem refletir essa realidade.
4. Escolha de indicadores de desempenho: Sua escolha é um passo crucial na construção do sistema. Uma vez que implementados, os indicadores vão construir a base das decisões. Indicadores mal escolhidos levam a desvio de foco e comprometem os processos decisórios.

5. Escolha dos níveis de desempenho: Devem ser negociados entre a organização, que irá remunerá-los e os colaboradores, que irão conquistá-los. A melhor forma de determinar esses níveis é por intermédio da participação direta dos envolvidos.
6. Estabelecimento de formas de recompensa: Devem ser estabelecidas em função das possibilidades da empresa e das expectativas dos colaboradores. Devem também ser estabelecida de forma participativa entre empresa e funcionários.

O reconhecimento não-monetário está diretamente ligado ao sistema de remuneração variável, e pode proporcionar uma grande oportunidade para reforçar mensagens importantes e recompensar comportamentos desejáveis. (MAYO, 2003: 143).

Alguns benefícios passaram a ser aceitos como adições normais aos salários, sendo parte significativa do valor adicionado aos indivíduos. Os benefícios foram construídos com base na avaliação do trabalho, sistemas de classificação e algumas vezes podem ser fortes aspirações. Os funcionários podem estar ansiosos para alcançar a classificação que lhes permite ter o carro da empresa ou entrar para o grupo de executivos com a opção de compra de ações. (MAYO, 2003: 144).

Esses tipos de incentivos, se construídos com base na estrutura de classificação, levam as pessoas a acreditar que o crescimento do valor se deve exclusivamente à progressão hierárquica. Na verdade, trata-se de uma filosofia muito indesejável para a organização. As pessoas inaptas para o gerenciamento podem sentir que essa é a única forma de alcançar suas aspirações, as carreiras são forçadas verticalmente em silos, quando, talvez, a necessidade seja apenas que as pessoas cresçam lateralmente e construam uma amplitude por meio das diversas funções (MAYO, 2003: 145).

Através dos conhecimentos, habilidades e/ou atitudes (CHA) que os indivíduos podem ser remunerados. As organizações tendem a praticar alguma modalidade de remuneração variável como forma de alavancar seus resultados. E partem do princípio que, por meio desses sistemas de remuneração, conseguem energizar a organização a ponto de oferecer o incentivo necessário à obtenção de um nível de produtividade e competitividade exigidos pelo atual contexto globalizado dos negócios (MARRAS, 2002: 170).

Contudo, é preciso reconhecer que são poucas as organizações que já implantaram tais modelos de remuneração e, entre elas, a maioria se restringe à adoção de um ou dois modelos apenas. Os demais modelos permanecem em fase embrionária de experimentação, e levará algum tempo para que possam adaptar com bases sólidas, sua verdadeira utilidade (MARRAS, 2002: 170).

Há ainda uma variável condicionante para a aceitação de um modelo de remuneração variável. A variável Volitiva, isto é, a vontade intrínseca de realizar um feito. Sem ela os CHA's passam a desempenhar um papel secundário no processo de consecução dos resultados. Para que algo seja realmente feito é necessário, portanto, que alguém tenha o conhecimento suficiente para fazê-lo (MARRAS, 2002: 171).

Será estudada uma organização de renome internacional, a BUNGE Alimentos S/A. No próprio site da empresa foram colhidos dados como: ela tem sua sede brasileira na cidade de Gaspar, Santa Catarina. Quem vai à primeira vez nessa empresa observa que lá existem vários indicadores de que o time está ganhando. Para se ter uma idéia, a companhia apresenta um crescimento de 30% ao ano. E não são apenas os números que animam. O clima da organização é informal e todos os sete mil colaboradores são convidados a superar constantes desafios. Mas, esse quadro positivo tem vários fatores que o ajudam a manter o comprometimento e a motivação dos colaboradores. Um deles é o RECOMPENSAR, esse é um plano de (PLR) que foi implantado pela empresa em 1994. Ao instituir essa iniciativa, a empresa objetivou criar uma ferramenta de reconhecimento e recompensa aliada com os resultados que a organização precisa atingir e estimular um método

participativo de administração. A Bunge Alimentos atua na comercialização de soja, trigo, sorgo, girassol, sementes de algodão, fertilizantes e adubos. A empresa integra a corporação mundial bunge Limited, estando presente em 16 estados brasileiros, com unidades industriais, de armazenamento, moinhos, centros logísticos, escritórios e terminais portuários. O faturamento anual chega a 12 bilhões de reais

O primeiro grande desafio da organização ao implantar os sistemas de remuneração estratégica, foi desenvolver um modelo conceitual que fosse adequado à realidade da empresa e que apresentasse diversas alternativas estruturadas para direcionar os esforços de todos os funcionários, das diferentes áreas e níveis organizacionais, rumo aos objetivos estratégicos do negócio. A outra lógica do instrumento para que o mesmo pudesse ser usado de forma coerente.

A participação efetiva de todos, em torno do programa, teve de ser amplamente estimulada e para isso, foram criadas e treinadas comissões de representatividade para fazer o elo entre as demandas da empresa e os desafios que os grupos de trabalho precisavam enfrentar. Com essa ação, a Bunge conseguiu a legitimidade do programa e esse, por sua vez, tornou-se um instrumento de apoio à gestão. Por essa razão, continua salvo, o Recompensar está em constante melhoria e os seus usuários sempre propõem uma série de melhorias para adequá-lo à realidade da empresa.

No início da implantação do plano de (PLR), a empresa recorreu à contratação de uma consultoria especializada na área. Essa decisão foi tomada porque, normalmente, os consultores externos costumam trazer práticas de sucesso que podem auxiliar a organização a encontrar um melhor caminho e dessa forma, evitar experiências desfavoráveis. Ao instituir a (PLR), a empresa deve ter em mente o objetivo principal, pois algumas se restringem a distribuir lucros, outras utilizam a remuneração estratégica de forma plena, pois sabem que essa prática pode contribuir com o estilo de gestão, reforçar os valores organizacionais e estimular a competitividade de custos com o de pessoal.

Na prática, o Recompensar atende a todos os colaboradores da empresa e se encontra dividido em três módulos:

1. Prêmio desempenho – voltado a todos os colaboradores - paga até dois salários por ano. Nesse módulo existe uma relação entre o resultado operacional da empresa e o grau de participação em programas de qualidade, segurança e desenvolvimento de recursos humanos.
2. Remuneração variável – atinge até os coordenadores – paga até um salário e meio por ano, para esse, o foco é voltado para produtividade, rendimento, custos e qualidade dos produtos e serviços específicos de cada unidade fabril.
3. Bônus – para todas as funções gerenciais – esse modelo não tem quantidade específica, uma vez que dependerá necessariamente do rendimento dos níveis hierárquicos como um todo.

Esses indicadores foram decorrentes do planejamento estratégico da organização. São definidos de forma participativa na negociação anual. Após aprovação do plano de negócios, as metas gerais vão sendo detalhadas a níveis mais operacionais, chegando às fabricas, aos setores e às metas individuais de cada gerente da organização. Ou seja, na realidade é o somatório de tudo o que deve ser feito sempre almejando o atingimento do valor prometido aos acionistas.

As metas mensais do Recompensar são acompanhadas pelos colaboradores no próprio ambiente de trabalho, onde se realiza também reuniões com as presenças dos membros das comissões do plano de (PLR) e as lideranças. Além disso, os gestores da administração central monitoram a evolução de suas áreas em todas as fábricas do Brasil e um benchmarking possibilita que os bons referenciais possam servir de exemplo para todos.

Com relação à aceitação da iniciativa pelos colaboradores, SALVO, diretor de recursos humanos da empresa, comenta “que o Recompensar é a ferramenta de remuneração melhor avaliada da Bunge em termos de confiabilidade, senso de justiça competitividade externa. Esse resultado não aparece da noite para o dia. É necessário investir muito tempo nesse tipo de ação, ter um sistema alinhado com o que os clientes internos precisam, estar à empresa disposta a comunicar e treinar seus profissionais”. Os benefícios que o (PLR) apresentaram a organização, possibilitou um alto alinhamento entre o que se quer atingir e o esforço das equipes de trabalho para se alcançar às metas traçadas, gerando ganhos para os colaboradores e para a empresa.

Utiliza ainda o sistema de distribuição de ações, como parte da remuneração para o corpo gerencial. Utilizando esse modelo a Bunge espera atingir a fidelização e o comprometimento de seus colaboradores, uma vez que se sentem envolvidos como proprietários da mesma, sempre esperando que seu valor de mercado aumente, por que caso isso ocorra o valor de suas ações subirão na mesma proporção.

#### **4 Explicação da coleta de dados**

O questionário foi desenvolvido a partir da necessidade de se obter informações mensuráveis das opiniões dos colaboradores da Bunge Alimentos a respeito dos modelos de remuneração variável adotados por ela. Onde, o intuito maior era o de quantificar tais respostas. O procedimento foi o de distribuir os questionários aos colaboradores dos setores tais como: transportes, produção, logística e gerencia e aguardar suas respostas, ao recebê-las elaborar as tabelas bem como os gráficos comentando em seguida seus resultados. Houve no primeiro momento uma autorização para a aplicação do questionário por parte da direção, em seguida o setor de recursos humanos convocou voluntariamente alguns colaboradores, alguns destes se negaram a respondê-lo. Ao final todas as respostas tiveram que ser analisadas por uma pessoa da direção a título de verificação para saber se não havia alguma pergunta ou resposta que não estava a ser divulgada. Essa empresa foi escolhida para compor esta monografia pelo fato de ser uma das mais eficientes organizações brasileiras quando o fator em questão são as pessoas, e porque a remuneração variável foi desenvolvida e implantada com muita eficácia.

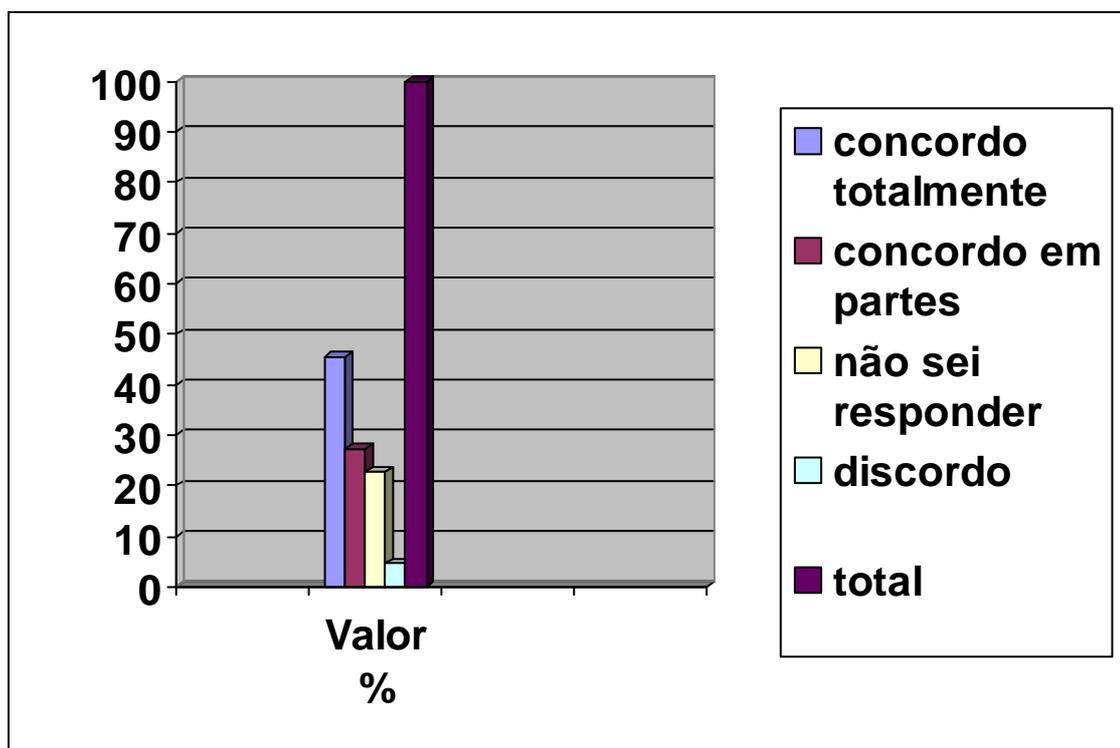
## 5 Apresentação dos resultados do questionário

5.1 Quadro 1 - O modelo de remuneração variável da empresa segue as teorias relevantes ao assunto?

Atributos	Quantidade	Percentual
Concordo totalmente	20	45,45
Concordo em partes	12	27,27
Não sei responder	10	22,73
Discordo	2	4,55
Total	44	100

Fonte: tabulação do questionário aplicado pelo Amilton Colombelli Júnior em 10 de maio de 2005.

### 5.1.1 Gráfico 1



Fonte: Representação gráfica elaborada a partir dos dados dos questionários aplicados por Amilton Colombelli Júnior em 10 de maio de 2005.

Comentários: A partir dos resultados da pesquisa pode-se observar que 72,72% dos colaboradores entrevistados achavam que o modelo de remuneração

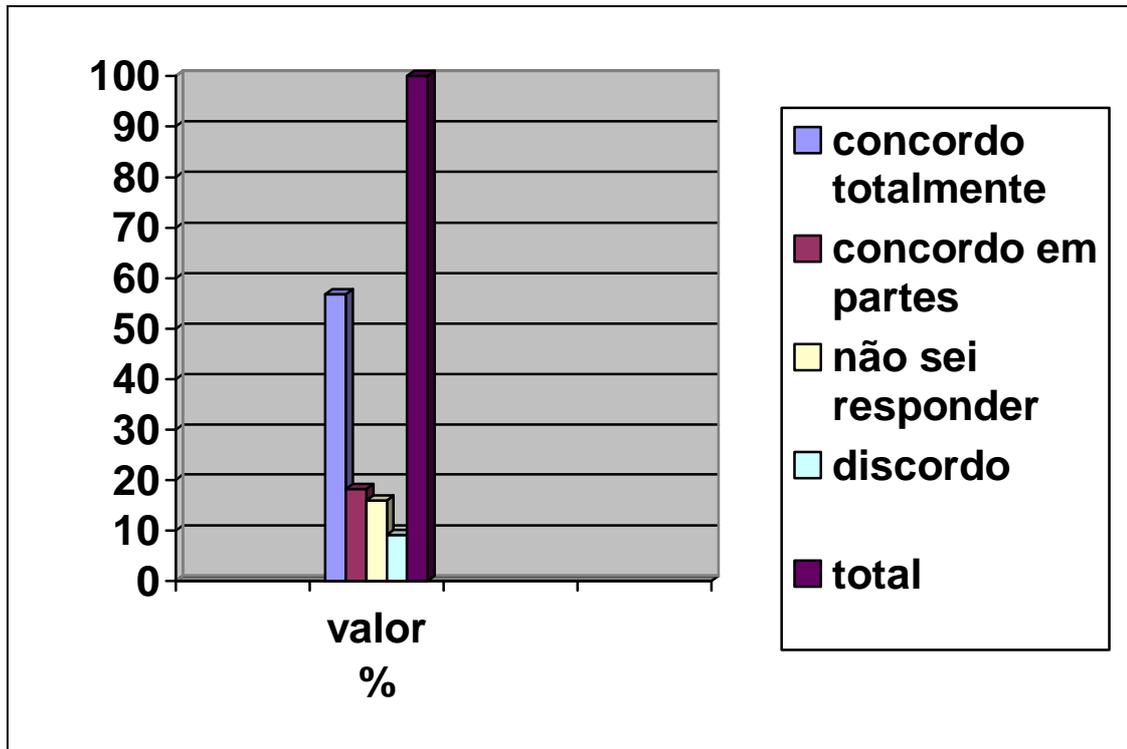
adotado pela Bunge Alimentos seguia as teorias sobre o assunto. É um número expressivo em termos quantitativos, uma vez que é relativamente pequeno o número de organizações que dissemina com eficácia seus modelos de remuneração. Entretanto alguns colaboradores se sentiram inseguros em responder tal pergunta, acredita-se que sua insegurança foi devido seu pouco tempo dentro da empresa, muito embora os gerentes de seus respectivos setores alegaram que todos os recém contratados eram orientados para entender qual era a missão, visão, os objetivos e as metas organizacionais.

## 5.2 Quadro 2 - Você sabe o que diz as teorias sobre o assunto?

<b>Atributos</b>	<b>Quantidade</b>	<b>Percentual</b>
Concordo totalmente	25	56,82
Concordo em partes	8	18,18
Não sei responder	7	15,91
Discordo	4	9,09
Total	44	100

Fonte: tabulação do questionário aplicado pelo Amilton Colombelli Júnior em 10 de maio de 2005.

## 5.2.1 Gráfico 2



Fonte: Representação gráfica elaborada a partir dos dados dos questionários aplicados por Amilton Colombelli Júnior

Comentário: Essa tabela bem como o gráfico serviu como reforço para confirmar que os colaboradores sabiam o que diziam as teorias sobre remuneração variável, tanto que mais de 74% dos que responderam ao questionário concordavam com a pergunta, mesmo os que disseram não terem recebido ou não terem entendido eficazmente o assunto quando passado pelo programa de treinamento, houve também os colaboradores que já conheciam as teorias mesmo antes de fazer parte do grupo de trabalho desta organização. Essa abordagem foi importante para a conclusão deste trabalho monográfico, uma vez que de nada adiantaria a elaboração do questionário sem saber se os colaboradores sabiam o que as teorias diziam sobre o assunto.

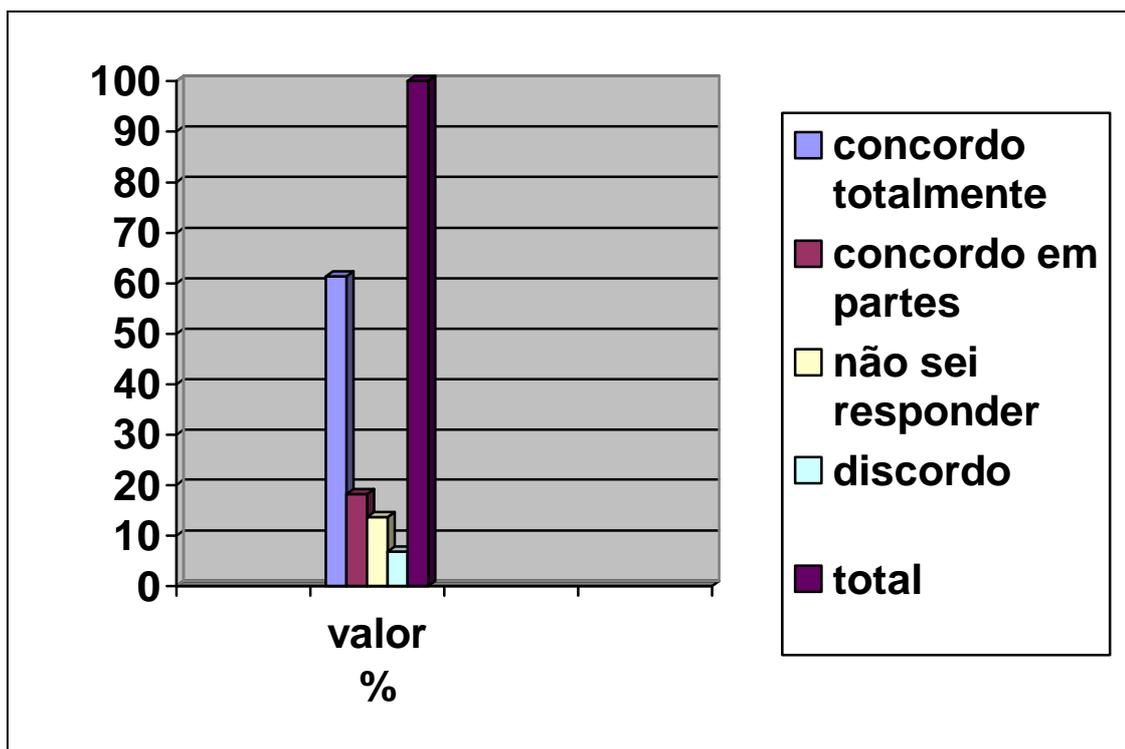
Conforme WOOD Jr, na página 11, a remuneração variável está ligada diretamente ao desempenho, tendo origem nas praticas nos prêmios por produtividade ou pagamento por peça utilizado desde o começo de século XX.

**5.3quadro 3 - O modelo de remuneração adotado pela empresa é estruturado de acordo com a cultura organizacional?**

<b>Atributos</b>	<b>Quantidade</b>	<b>Percentual</b>
Concordo totalmente	27	61,36
Concordo em partes	8	18,18
Não sei responder	6	13,64
Discordo	3	6,82
<b>Total</b>	<b>44</b>	<b>100</b>

Fonte: tabulação do questionário aplicado pelo Amilton Colombelli Júnior em 10 de maio de 2005.

### 5.3.1 Gráfico 3



Fonte: Representação gráfica elaborada a partir dos dados dos questionários aplicados por Amilton Colombelli Júnior em 10 de maio de 2005.

Comentários: Percebeu-se que a cultura da organização fora bem disseminada, tanto que praticamente todos os que responderam ao questionário concordaram que o modelo de remuneração era seguido, houveram alguns alegando não ter entendido a pergunta ou não saber qual era a cultura da empresa

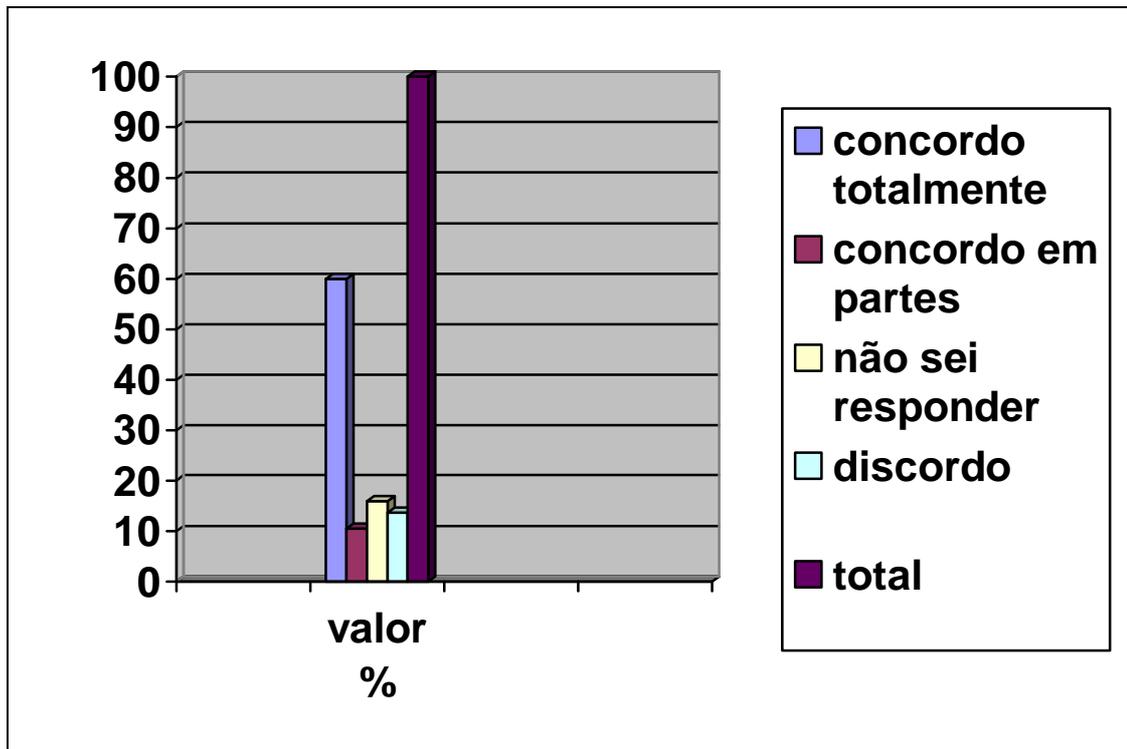
ou ainda os que disseram não saber o que diz as teorias sobre o assunto. Mesmo sendo uma pequena parcela de colaboradores contrários, esse assunto deve ser tratado de forma que todos os colaboradores, mesmo os que não concordam com os modelos de remuneração adotado pela organização, ao menos saibam qual era a cultura da empresa, pois só assim tanto a empresa quanto os colaboradores poderão trabalhar sobre a mesma ótica do negócio.

**5.4** Quadro 4 - O modelo de remuneração é condizente ao clima organizacional vivenciado na Bunge?

<b>Atributos</b>	<b>Quantidade</b>	<b>Percentual</b>
Concordo totalmente	27	60,00
Concordo em partes	4	10,45
Não sei responder	7	15,91
Discordo	6	13,64
Total	44	100

Fonte: tabulação do questionário aplicado pelo Amilton Colombelli Júnior em 10 de maio de 2005.

## 5.4.1 Gráfico 4



Fonte: Representação gráfica elaborada a partir dos dados dos questionários aplicados por Amilton Colombelli Júnior em 10 de maio de 2005.

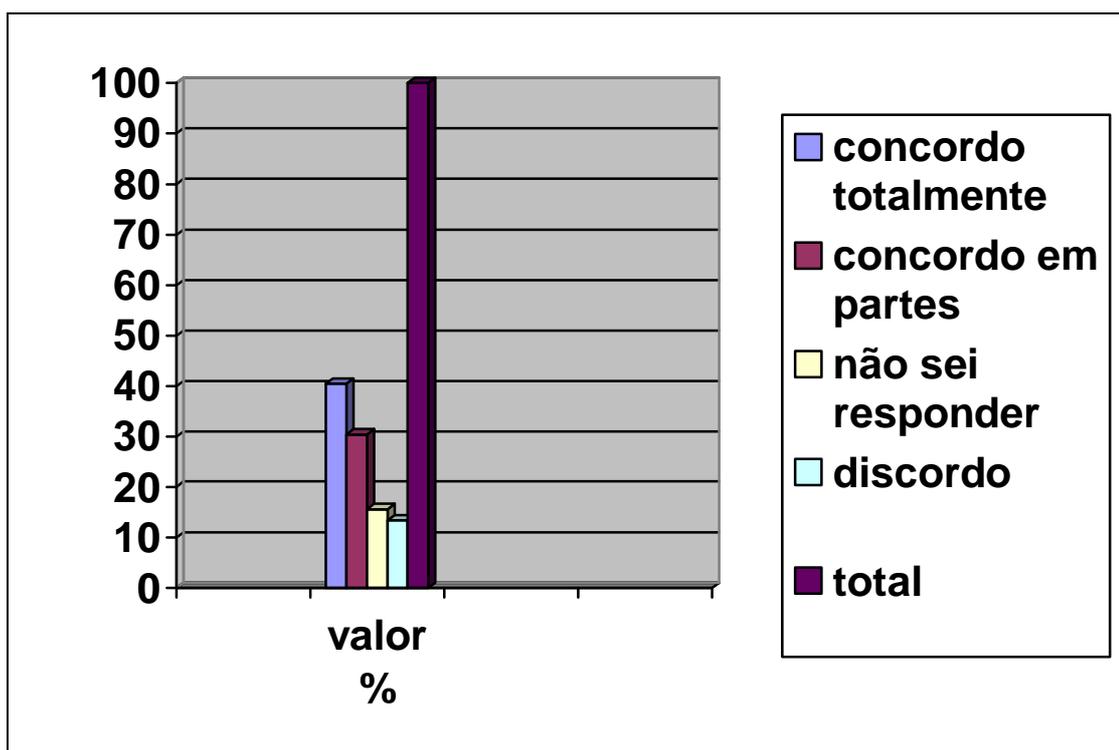
Comentários: Aqui ocorreu efeito semelhante ao da cultura. Muitos colaboradores confundiram clima com cultura organizacional, logo, os resultados foram bem próximos. Isso é considerado pela organização muito comum, mesmo que os colaboradores passem por treinamentos, reciclagens é realmente muito difícil distinguir as diferenças entre cultura a clima. Os gerentes e diretores sabem da organização sabem separar claramente essa idéia, entretanto os colaboradores sentem dificuldade em fazê-lo, pois se ambos não forem muito bem elaborados e/ou definidos fica realmente confuso.

**5.5** Quadro 5 - As técnicas utilizadas para a implantação dos modelos de remuneração foram eficazes?

<b>Atributos</b>	<b>Quantidade</b>	<b>Percentual</b>
Concordo totalmente	18	40,50
Concordo em partes	14	30,50
Não sei responder	7	15,60
Discordo	5	13,40
<b>Total</b>	<b>44</b>	<b>100</b>

Fonte: tabulação do questionário aplicado pelo Amilton Colombelli Júnior em 10 de maio de 2005.

### 5.5.1 Gráfico 5



Fonte: Representação gráfica elaborada a partir dos dados dos questionários aplicados por Amilton Colombelli Júnior em 10 de maio de 2005.

Comentários: Alguns colaboradores, mesmo dentro de diretoria, acharam que a forma em que se deu a implantação dos modelos de remuneração variável foi um pouco conturbada no início, mas com o passar dos anos tal idéia acabou sendo

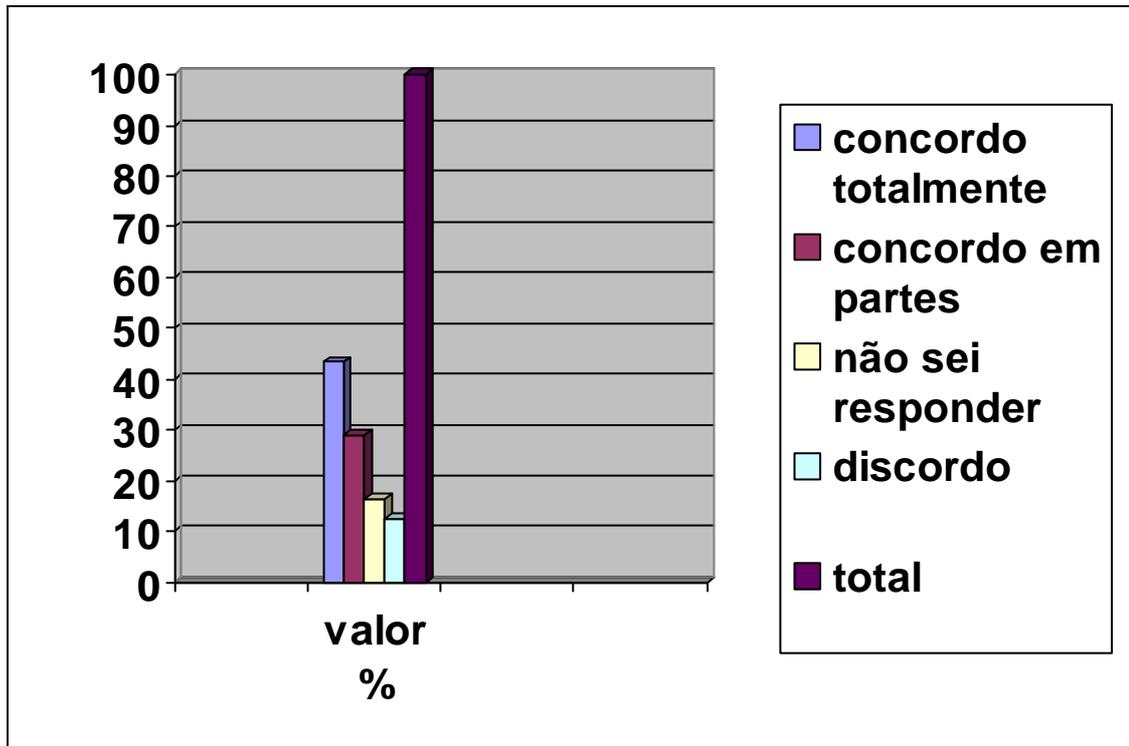
muito bem definida e aceita. A maior dificuldade encontrada pelos gestores foi o fato das teorias serem feitas para empresas principalmente Norte Americanas, o desenvolvimento das teorias nas organizações brasileiras foi sendo implantada com muita resistência, logo com muita dificuldade.

**5.6** Quadro 6 - Os modelos de remuneração adotados pela empresa são motivadores?

<b>Atributos</b>	<b>Quantidade</b>	<b>Percentual</b>
Concordo totalmente	19	43,38
Concordo em partes	13	28,95
Não sei responder	8	16,41
Discordo	4	12,54
Total	44	100

Fonte: tabulação do questionário aplicado pelo Amilton Colombelli Júnior em 10 de maio de 2005.

## 5.6.1 Gráfico 6



Fonte: Representação gráfica elaborada a partir dos dados dos questionários aplicados por Amilton Colombelli Júnior em 10 de maio de 2005.

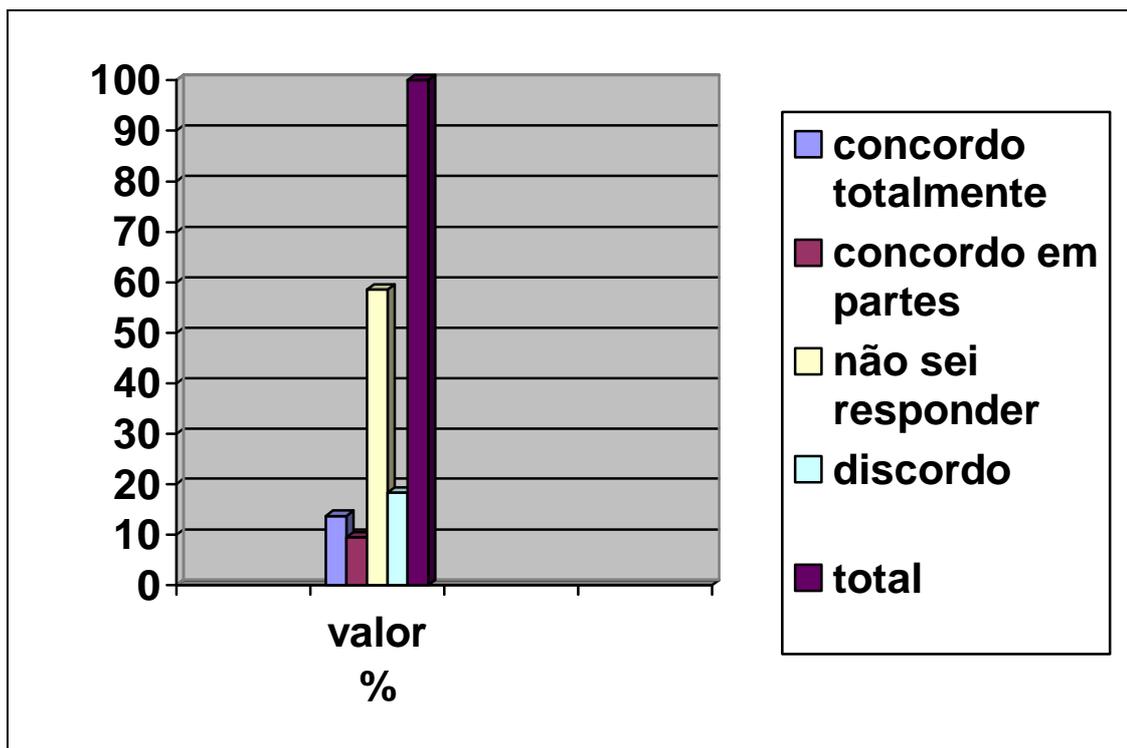
Comentários: É muito difícil motivar todos os colaboradores, pois cada um tem suas necessidades e desejos, devido essa discrepância os gestores devem achar um meio termo. Após muitos estudos dentro da empresa, os desenvolvedores dos modelos de remuneração da Bunge tiveram que determinar um modelo que atendesse aos interesses comuns, e claro que não agradou a todos, mas isso foi considerado uma consequência.

**5.7** Quadro 7 - Caso a empresa resolva mudar o modelo de remuneração, as reações dos colaboradores seriam as mesmas de quando os atuais modelos foram implantados?

Atributos	Quantidade	Percentual
Concordo totalmente	6	13,67
Concordo em partes	5	9,48
Não sei responder	26	58,56
Discordo	7	18,29
Total	44	100

Fonte: tabulação do questionário aplicado pelo Amilton Colombelli Júnior em 10 de maio de 2005.

#### 5.7.1 Gráfico 7



Fonte: Representação gráfica elaborada a partir dos dados dos questionários aplicados por Amilton Colombelli Júnior em 10 de maio de 2005.

Comentários: Com as novas tendências organizacionais talvez os modelos de remuneração também tendam a sofrer mudanças, caso isso ocorra, os colaboradores devem aceitar de forma muito menos resistente, pois acreditam que a

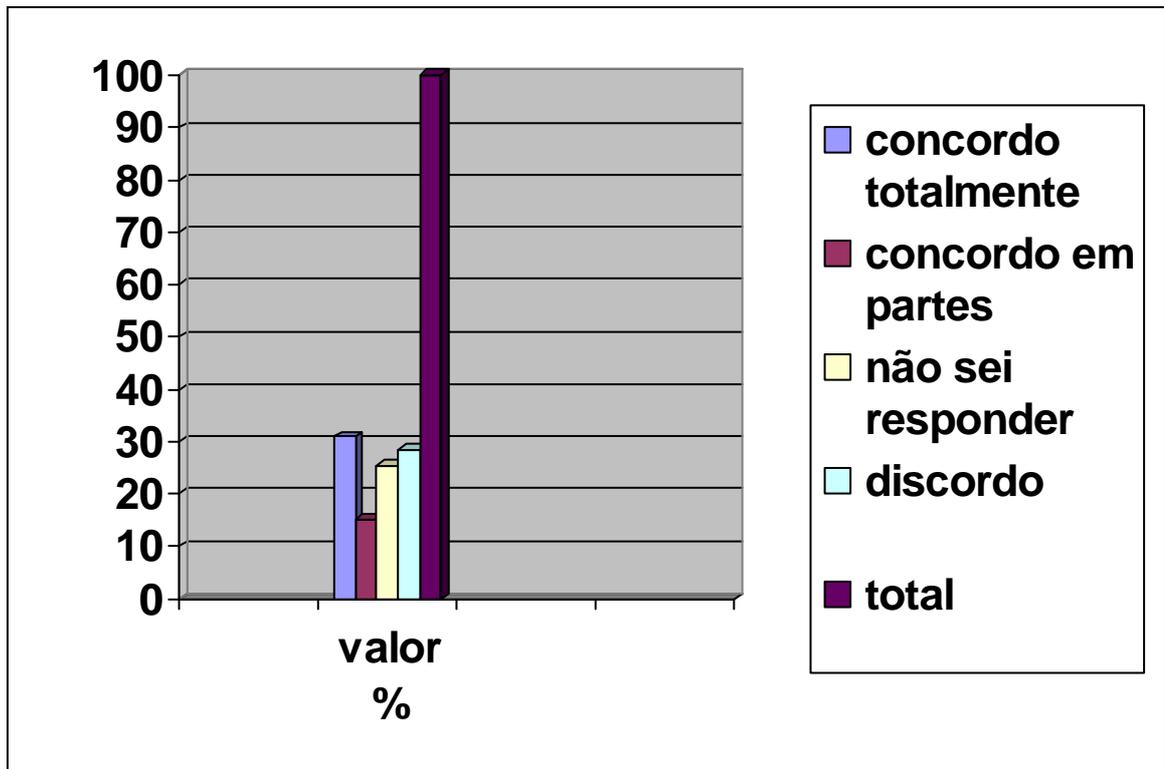
cultura organizacional é totalmente flexível a ponto de ser alterada a qualquer momento para que os colaboradores se sintam muito mais motivados. Então se pode verificar uma tendência de diminuição da resistência pelos colaboradores.

**5.8** Quadro 8 - Os modelos propostos foram facilmente aceitos pelos colaboradores?

<b>Atributos</b>	<b>Quantidade</b>	<b>Percentual</b>
Concordo totalmente	14	30,90
Concordo em partes	7	15,20
Não sei responder	11	25,50
Discordo	12	28,40
Total	44	100

Fonte: tabulação do questionário aplicado pelo Amilton Colombelli Júnior em 10 de maio de 2005.

## 5.8.1 Gráfico 8



Fonte: Representação gráfica elaborada a partir dos dados dos questionários aplicados por Amilton Colombelli Júnior em 10 de maio de 2005.

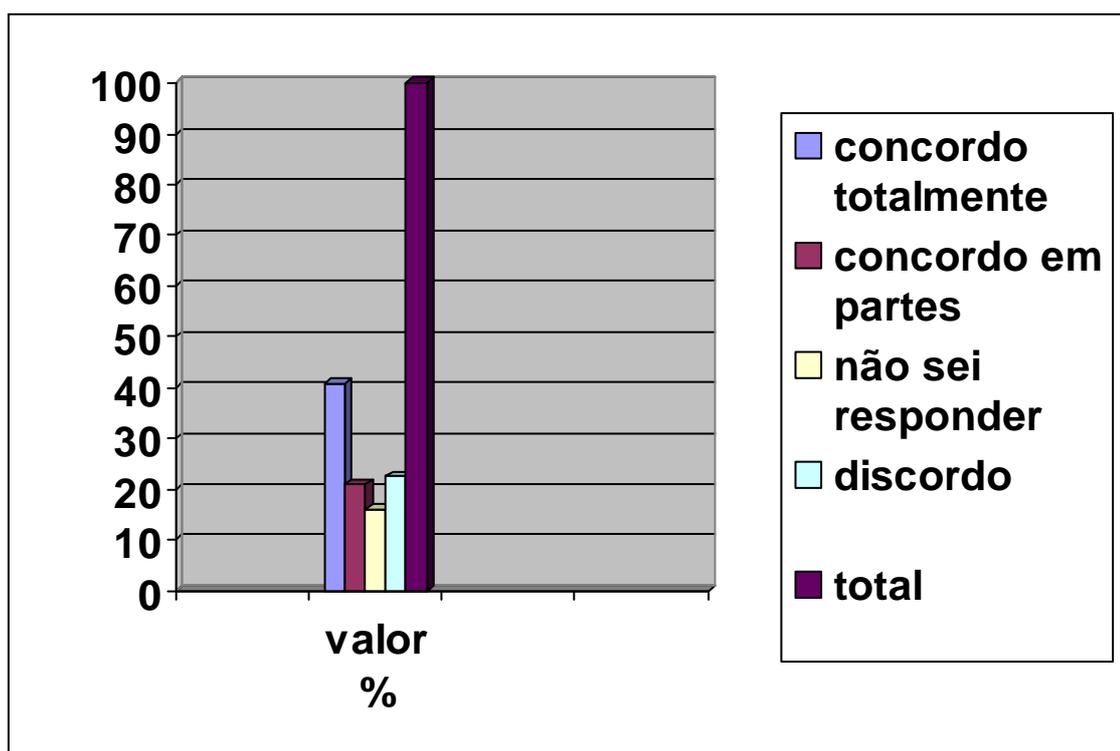
Comentários: Como dito anteriormente no início houve muita resistência de quase todos os colaboradores dentro da organização, chegando ao ponto de alguns entrarem com pedido de demissão ou de remanejamento para umas de suas filiais em outros países. Eles pensavam que tal modelo não seria de forma alguma bem aceito tanto pelos trabalhadores, quanto pelos sindicatos por se tratar de um modelo contrario a tudo que já visto até o momento em termos de benefícios. Como visto no desenvolvimento do estudo isso não ocorreu, tanto que até as leis mudaram por causa de aceitação dos modelos. Alguns dos que pediram demissão após algum tempo foram voltando aos poucos, isso por que eles perceberam que a remuneração variável demorou a chegar ao Brasil, mas quando isso ocorreu foi de forma totalmente aceita por uma grande parcela dos beneficiados.

**5.9** Quadro 9 - Cada setor trata de um assunto distinto e específico das demais, o modelo de remuneração inserido em cada setor é condizente com sua função?

<b>Atributos</b>	<b>Quantidade</b>	<b>Percentual</b>
Concordo totalmente	18	40,70
Concordo em partes	9	20,85
Não sei responder	7	15,90
Discordo	10	22,55
<b>Total</b>	<b>44</b>	<b>100</b>

Fonte: tabulação do questionário aplicado pelo Amilton Colombelli Júnior em 10 de maio de 2005.

**5.9.1** Gráfico 9



Fonte: Representação gráfica elaborada a partir dos dados dos questionários aplicados por Amilton Colombelli Júnior em 10 de maio de 2005.

**Comentários:** A maioria dos gerentes concordou que tais setores se beneficiam dos modelos de remuneração variável de acordo com suas competências. Porém, alguns subordinados têm opiniões contrárias a dos gerentes.

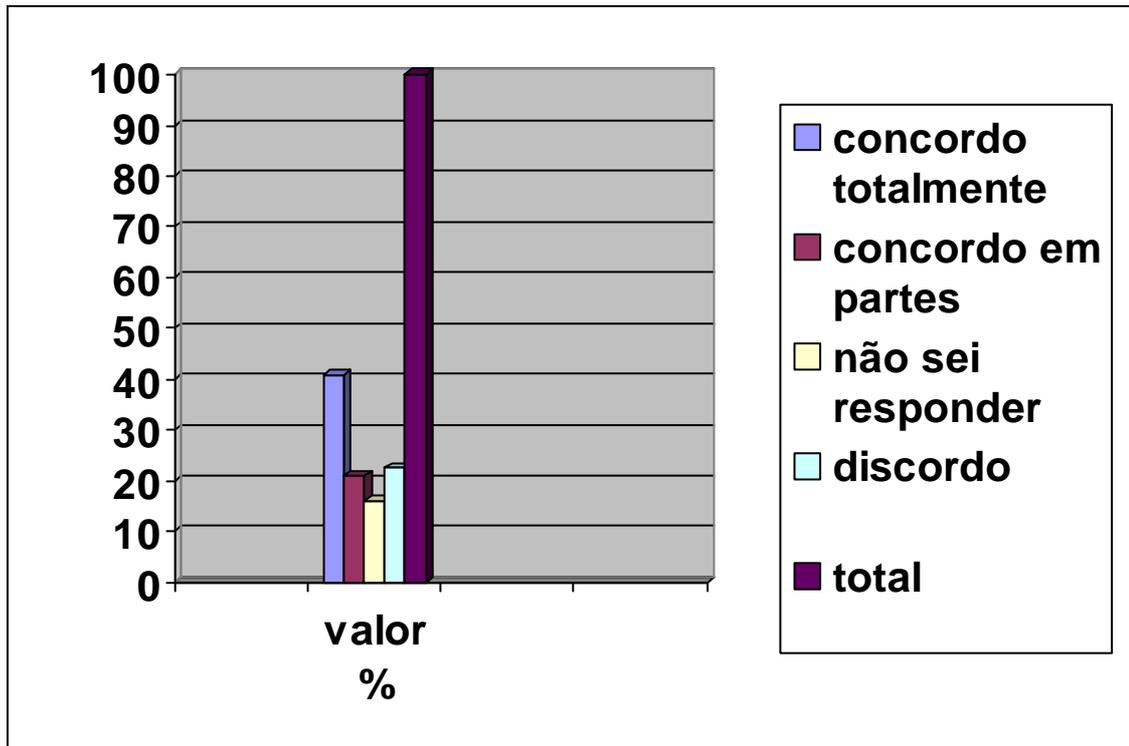
Esse fato ocorreu devido os colaboradores dos setores envolvidos se sentirem um pouco desinformados em relação aos incentivos recebidos em suas funções. Mas isso, após a apresentação do resultado dessa pesquisa, foi motivo de muita preocupação dos próprios gerentes das respectivas áreas, uma vez que eles achavam que seus subordinados estavam se beneficiando de todas as vantagens apresentadas nas teorias sobre remuneração variável.

**5.10** Quadro 10 - A Bunge Alimentos tem sua estrutura organizacional voltada para tendências internacionais, à visão global dela teve então ser bem pulverizada para assim atender as mais variadas necessidades dentro e fora da organização, isso pode ser considerado um atrativo para a utilização de tais modelos?

<b>Atributos</b>	<b>Quantidade</b>	<b>Percentual</b>
Concordo totalmente	15	32,95
Concordo em partes	11	26,15
Não sei responder	8	17,45
Discordo	10	23,45
<b>Total</b>	<b>44</b>	<b>100</b>

Fonte: tabulação do questionário aplicado pelo Amilton Colombelli Júnior em 10 de maio de 2005.

## 5.10.1 Gráfico 10



Fonte: Representação gráfica elaborada a partir dos dados dos questionários aplicados por Amilton Colombelli Júnior em 10 de maio de 2005.

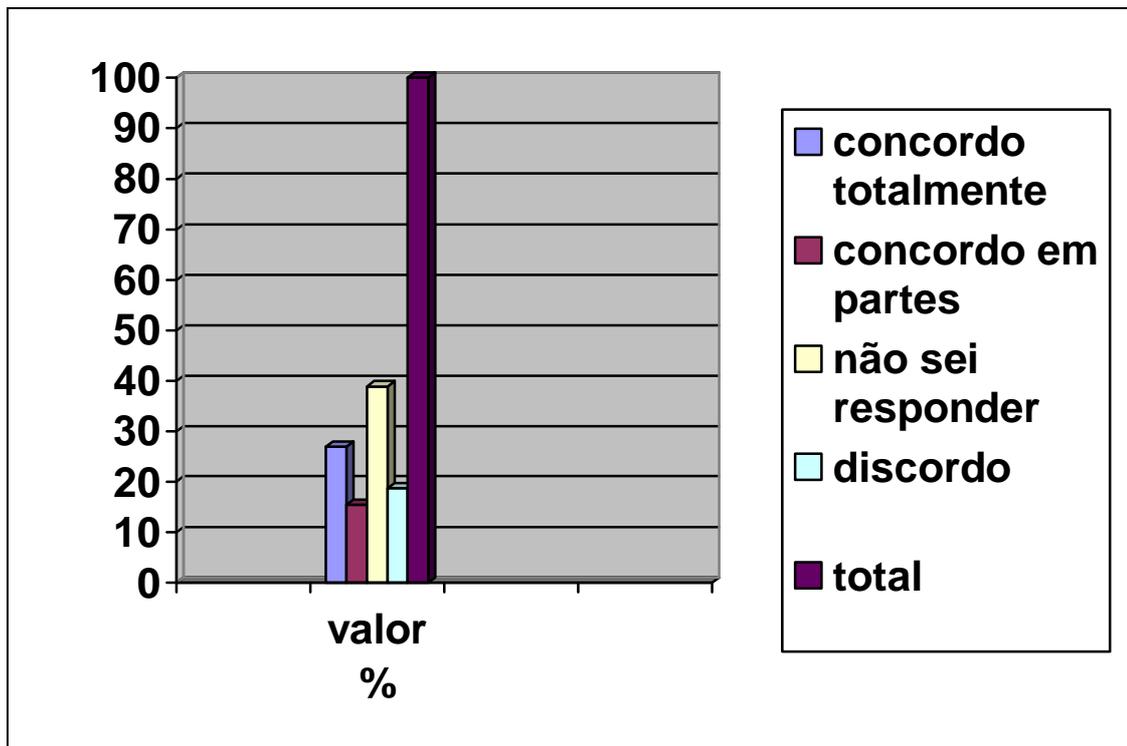
Comentários: Para responder essa pergunta os gerentes precisaram de um tempo para poder pesquisar de como era a visão global de Bunge, eles precisavam entender a visão macro da empresa para poder estruturar suas respostas sobre a visão difundida nas diversas filiais distribuídas pelo Brasil. A partir daí pode-se perceber que os colaboradores da organização sentiram dificuldade durante um tempo para se adaptar as novas técnicas de ser remunerado, mas nada que fugisse do foco principal da empresa, a satisfação em se trabalhar nela.

**5.11** Quadro 11 - Alguns colaboradores foram remanejados internamente, com isso o modelo adotado em seu novo setor mudou também, essa mudança no modelo de remuneração foi motivadora para tais colaboradores?

<b>Atributos</b>	<b>Quantidade</b>	<b>Percentual</b>
Concordo totalmente	12	26,94
Concordo em partes	7	15,42
Não sei responder	18	38,95
Discordo	7	18,69
Total	44	100

Fonte: tabulação do questionário aplicado pelo Amilton Colombelli Júnior em 10 de maio de 2005.

#### 5.11.1 Gráfico 11



Fonte: Representação gráfica elaborada a partir dos dados dos questionários aplicados por Amilton Colombelli Júnior em 10 de maio de 2005.

**Comentários:** A maioria dos colaboradores não soube responder se havia sido bom ou ruim, entretanto todos foram enfáticos em dizer que foi percebido uma

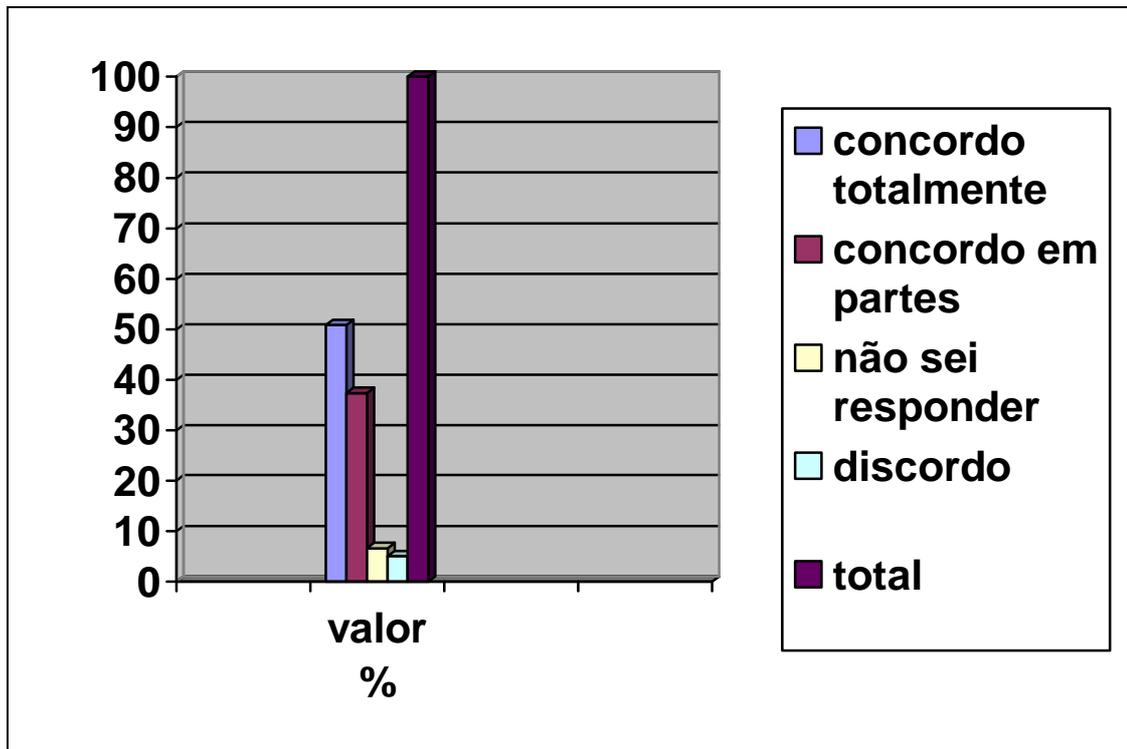
significante melhora no rendimento dos colaboradores remanejados. Seja por causa da remuneração, seja pelo fato de que o remanejamento partia da vontade dos próprios funcionários ou por que eles percebiam que os gestores se preocupavam com o seu bem estar. Enquanto este questionário estava sendo aplicado alguns colaboradores disseram nunca ter se preocupado com os resultados do remanejamento, elas apenas queriam mudar de função ou setor, então a dúvida sob o bom clima organizacional surgiu, quando o clima é fortemente trabalhado visando realmente o lado humano da empresa a mudança interna tende a ser apenas estratégica e não um fator condicionante para a satisfação ou até a motivação dos colaboradores.

**5.12** Quadro 12 - Alguns países não utilizam o dinheiro como fonte de motivação, entretanto para alguns colaboradores esse fator pode ser determinante nos modelos de remuneração, você considera o dinheiro como fonte motivadora?

<b>Atributos</b>	<b>Quantidade</b>	<b>Percentual</b>
Concordo totalmente	23	50,86
Concordo em partes	15	37,45
Não sei responder	3	6,63
Discordo	3	5,06
Total	44	100

Fonte: tabulação do questionário aplicado pelo Amilton Colombelli Júnior em 10 de maio de 2005.

## 5.12.1 Gráfico 12



Fonte: Representação gráfica elaborada a partir dos dados dos questionários aplicados por Amilton Colombelli Júnior em 10 de maio de 2005.

Comentários: Ao contrário do que diz algumas teorias sobre motivação o dinheiro nesse caso motiva, e muito, pelo menos grande parte dos colaboradores, principalmente aos dos níveis operacionais. Neste setor percebeu-se que os que lá trabalham têm suas necessidades bem distintas dos que responderam que o dinheiro não motiva. O fato é que os gerentes adeptos de Herzberg, estudioso que acreditava que o dinheiro não motivava, no máximo satisfazia, logo, era algo de retorno temporário, continuavam a dar continuidade nesse raciocínio. Talvez isso se deu por que eles conheciam as teorias levantadas pelo pesquisador ou pelo simples fato do dinheiro não ser um problema tão agravante em suas vidas, ao contrário dos colaboradores de nível operacional, os quais alguns ainda sequer atenderam suas necessidades básicas.

## 6 Comentário geral sobre os resultados do questionário

Este questionário foi desenvolvido com a intenção de comparar o que a organização diz ao se aplicar as técnicas, forma e modelos de remuneração variável e o que os colaboradores que lá trabalham percebem em relação ao mensurado nas teorias de base.

A organização tentou ao máximo difundir a idéia sobre a remuneração variável, em partes teve êxito. Porém, o problema encontrado foi à desinformação de alguns colaboradores, principalmente depois de responder a este questionário. Antes disso, eles acreditavam estar tudo em sintonia com suas necessidades ou desejos, talvez tenha sido por causa disso que alguns gerentes se negaram em ao menos ler o questionário, isso foi visto por outros gerentes como forma de “fugir” de suas responsabilidades, curiosamente foi justamente no setor dos gerentes recusantes em participar deste trabalho monográfico que os maiores problemas foram detectados.

Algumas pessoas ligadas à direção local tiveram acesso a este trabalho, mesmo contra vontade de uma parte dos colaboradores, parte dos colaboradores estava com medo de uma possível repressão por causa dos resultados. Percebeu-se após a análise, uma surpresa, dando a impressão que os resultados haviam sido diferentes ao esperado pela direção, chegando ao ponto de membros da diretoria fazer comentários, irrelevantes a este trabalho, mas que atingiram diretamente alguns gerentes.

Foi impressionante a resistência encontrada nos colaboradores que participaram deste processo, praticamente todos ficaram nervosos, principalmente os que trabalham nos níveis operacionais. Alguns achando que era a própria organização que estava aplicando, outros pensaram que era uma espécie de consultoria, enfim no início houve muita dificuldade em convencê-los, mas após a apresentação do aplicador devidamente identificado sendo aluno de Administração do Uniceub eles se sentiram mais a vontade.

Este questionário foi importante para a conclusão desta monografia, uma vez que os resultados foram bem diversificados, independente do nível hierárquico dos colaboradores. Ao iniciar esta monografia a idéia que se tinha era que nas grandes corporações as técnicas, as práticas e as formas de aplicação dos modelos de remuneração estratégica eram muito bem trabalhada e principalmente bem aceita por parte dos colaboradores, devido um forte trabalho desenvolvido pelo setor de recursos humanos. Entretanto com o desenvolvimento do trabalho foi se percebendo que não era bem assim, embora houvesse um setor praticamente exclusivo para tratar do assunto, as dificuldades que eram encontradas superavam as alternativas e soluções para tais problemas.

Um exemplo disso ocorreu dentro da própria organização, quando um colaborador ao terminar de responder seu questionário fez o seguinte comentário: “Achei que esse tipo de problema só acontecia nas pequenas empresas, sempre achei que se um dia fosse fazer parte de um grande grupo empresarial isso nunca poderia acontecer. Infelizmente acontece, e estou aqui altamente desmotivado com a remuneração que recebo comparando com a função que exerço” Este colaborador se referia a sua insatisfação e de outros funcionários com relação ao modelo de remuneração adotado pela organização.

Esta multinacional pesquisou durante anos se os modelos de remuneração adotados pela sua matriz poderiam ser inseridos em suas filiais do Brasil. Acreditava-se que os modelos adotados estavam em paralelo com as necessidades de seus colaboradores, por um lado até que eles acertaram, em compensação erraram por acreditarem estar criando um novo modelo de remuneração variável. Quando perguntados sobre tal falha, os gestores responderam que tudo ia muito bem, conforme planejado. Se isso fosse verdade, por que tantos funcionários estavam desmotivados.

## 7 Interpretação dos resultados do questionário

A partir dos resultados apresentados nos quadros e gráficos, mensurou-se o grau de aplicabilidade do estudado nas teorias sobre remuneração variável em uma das mais conceituadas organizações do segmento alimentício do país, a Bunge Alimentos S/A. As premissas básicas referentes ao tema mostraram o quanto aplicar as teorias pode ser desgastante tanto para os colaboradores quanto para as organizações.

Os dados mostraram o grau de comprometimento da organização em relação aos seus colaboradores, e vice-versa, tomando como base as respostas obtidas através do questionário. Dos indivíduos que não souberam responder às perguntas alguns deles eram recém contratados, outros acabaram de ser remanejados internamente e por isso ainda não estava recebendo sua remuneração de acordo com o setor onde se encontrava atualmente. Já os que não concordaram quando perguntados se a empresa aplicava as teorias em sua gestão salarial, estes em sua maioria eram funcionários da organização há muito tempo, eram justamente os que não participavam das palestras, dos seminários, das reciclagens oferecidas pela organização, e talvez por esse motivo não compreendessem muito bem qual era a cultura e o clima organizacional, tão pouco conseguiriam enxergar uma relação então as teorias e as praticas.

Embora tenha havido uma pequena parte de colaboradores, coincidentemente quase sempre os mesmos, que responderam não estarem satisfeitos com os modelos de remuneração variável desenvolvido pela organização, visto no questionário, a maioria diz estar satisfeita com tais modelos. Contudo, a satisfação, na maioria das vezes, não é considerada sendo uma motivação.

No início do questionário as perguntas foram estruturadas de forma que todos os que a ele fossem responder, pudessem facilmente entendê-las. As perguntas abordaram os colaboradores primeiramente para saber o quanto eles conheciam da teoria sobre o assunto, após essa análise as perguntas foram sendo estruturadas a fim de mensurar as atitudes dos colaboradores caso ocorressem

mudanças nos modelos de remuneração adotados. Para assim poder verificar se o modelo atual atende as principais necessidades ou desejos dos funcionários, pois, se por acaso concordassem que as mudanças poderiam ser mais motivadoras do que o que se tem hoje isso poderia ser um sinal de insatisfação.

## 8 Teste das hipóteses

Com base nas teorias relevantes e nos dados colhidos neste trabalho é possível desenvolver uma análise das hipóteses propostas neste estudo.

Verificaram-se nos modelos teóricos sobre remuneração variável que há diversas formas de beneficiar os colaboradores de uma organização, há modelos para curto e longo prazo, atendem-se também os resultados individuais, os de equipes e por fim os organizacionais, objetivando sempre a sinergia das equipes, a alavancagem dos resultados, contribuir para os processos de mudança, reconhecer e recompensar progressivamente o indivíduo pelo alcance ou superação das metas estabelecidas.

Quanto à organização, após os resultados do questionário o que se pôde perceber foram a fidelização, o comprometimento e a reciprocidade em relação ao alcance das metas organizacionais dos clientes internos. Parte disso se deve diretamente ao modelo de remuneração variável adotado por ela. Onde os colaboradores perceberam a preocupação da empresa para com eles, se criou então um reforço positivo, agregando aos resultados à vontade de estar sempre superando as metas determinadas.

A hipótese de que os colaboradores entendiam que os modelos de remuneração variável adotados pela Bunge é verdadeira, uma vez que conforme visto no resultado do questionário eles sentiam o compromisso da empresa, conforme vista nas teorias tanto do reforço quanto nas teorias especificadamente de remuneração variável.

## 9 Conclusão

Tendo em vista que o modelo de remuneração variável é algo que se torna a cada dia mais indispensável para o desenvolvimento das empresas em relação ao mercado, é preciso que elas desenvolvam seus planejamentos para atender à essa demanda. Por isso, o tema abordado mostra o quanto é importante tanto para as organizações quanto para os colaboradores adotarem os modelos existentes de remuneração variável, e não deve apenas atender o que a lei determina, mas sim utilizá-lo como uma importante ferramenta estratégica.

Para que se tenha a máxima eficácia na implantação dos modelos é fundamental que os gestores saibam fazer uso das técnicas e ferramentas no desenvolvimento dos modelos à cultura organizacional para que os colaboradores não percam o foco do negócio, devem saber também que são os modelos que devem se adequar à missão da empresa e não ao contrário, pois o negócio da empresa está baseado conseqüentemente nela.

Os modelos escolhidos para serem implementados devem necessariamente atender as necessidades dos colaboradores e da organização, pois, caso isso não ocorra, é grande à chance que o modelo não atenda as expectativas. A partir da estruturação das necessidades deve-se iniciar uma campanha de implementação dos novos modelos, para assim ir flexibilizando todos os beneficiários do sistema. A tentativa de convencer os colaboradores em relação à remuneração poderá se dar de forma formal ou informal, quando a informalidade começar a ter um peso relevante em relação ao todo dentro da organização está na hora dos gestores fazer parceria com os líderes informais, propondo algo que seja do interesse dessa categoria em troca da ajuda para facilitar a aceitação do que a direção da empresa deseja.

A idéia é tornar os colaboradores representantes da população, que ou não souberam responder ou discordaram das perguntas, os responsáveis pela flexibilização da empresa como um todo, pois se estes indivíduos acreditarem no modelo eles servirão de modelo para todos dentro da organização.

Ao passo que os gestores devem a todo instante dar feedback dos acontecimentos e resultados alcançados pela organização, para assim tentar estruturar um modelo de gestão a ser seguido. Caso isso ocorra teoricamente os resultados de pesquisas como estas deverão ser diferentes dos demonstrados, pois quando há um dimensionamento da nova cultura inserida nos âmbitos de uma organização corre paralelo a aceitação e motivação junto dessa idéia.

## 10 Recomendações e sugestões

Para que a Bunge Alimentos alcance seus objetos de enfoque tanto estratégicos quanto humano especificadamente, ela deve em primeiro momento implementar políticas de adesão às normas e procedimentos internos, para que todos os seus colaboradores possam de fato saber qual é sua missão, sua visão, seus objetivos e metas a serem atingidas.

Às vezes os gestores cometem o erro em considerar que todas as suas necessidades são as mesmas dos seus colaboradores, portanto o que se deve fazer é mensurar as necessidades básicas em comum entre todos os colaboradores. Claro que sem esquecer que há diferenças hierárquicas e isso é uma distinção relevante para conseguir mensurar eficazmente as necessidades e desejos de uma massa de indivíduos.

Os colaboradores devem por sua vez, relevar que o a organização está cada dia mais buscando soluções que atinjam diretamente suas necessidades e/ou desejos, então é preciso que tanto tais funcionários quanto seus sindicatos sejam coerentes ao fazerem suas críticas, para que elas não afetem o relacionamento entre as categorias.

## 11 Bibliografia

MARRAS, Jean Pierre

Administração da remuneração: remuneração tradicional e estratégica: elementos de estatísticas aplicada: normas legais: benefícios / Jean Pierre Marras. – São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002. (170 - 179).

MAYO, Andrew

O valor humano da empresa Andrew Mayo ; tradutora Julia Maria Pereira Torres ; revisão técnica Reinaldo O. da Silva. – São Paulo: Pretence Hall, 2003: 143-145.

XAVIER, Paulo Roberto

Remuneração Variável Paulo Roberto Xavier; Mateus de Oliveira Silva, Júlio Massaaki Nakahara. São Paulo: Makron Books, 1999. (24).

WOOD júnior, Thomaz

Remuneração estratégica: a nova vantagem competitiva/ Thomaz Wood Júnior; Vicente Picarelli filho, [coordenador] ; [revisão técnica Renato Gonçalves Guerra, Roberta Rebouças Yoshida, Vicente Picarelli Filho] – 3. ed.rev. e ampl. – São Paulo: Atlas, 2004: 100; 101;103; 106).

ALLAN, Claudius Queiroz Barbosa. É Possível Remunerar pelas Competências? Discurso e Prática Frente a Frente: um Estudo em Grandes Organizações. <[www.anpad.org.br/frame\\_enapad2003.html](http://www.anpad.org.br/frame_enapad2003.html).> Acesso em 2003.

FERREIRA, Aurélio Buarque de Holanda, 1910-1989

Novo Aurélio Século XXI: o dicionário da língua portuguesa/ Aurélio Buarque de Holanda Ferreira. -3.ed. totalmente revista e ampliada. – Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 1999.

LAKATOS, Eva Maria

Fundamentos de metodologia científica/ Marina de Andrade Marcone, Eva Maria Lakatos. – 5.ed – São Paulo: Altas 2003.

SKINNER, Burrhus Frederic, 1904

Ciência e comportamento Humano/ B.F. Skinner; tradução [de] João Cláudio Todorov, Rodolpho Azzi. 5.ed – São Paulo: Martins Fontes, 1981.

SPIEGEL, Murray Ralph

Estatística: resumo da teoria. Tradução de Pedro Cosentino; Editado e revisto por Carlos José Pereira de Lucena. São Paulo, McGraw-Hill do Brasil, 1976.

## **Anexo 1**

### **Carta de apresentação**

Questionário composto por doze perguntas fechadas, onde foram levantadas considerações relevantes para mensurar o que era passado dos gestores aos colaboradores da Bunge Alimentos. As perguntas foram desenvolvidas com a supervisão de alguns gerentes para que a organização soubesse exatamente o que era levantado pelo pesquisador. Essa preocupação da organização era justificada apenas como medida de acompanhamento.

Quando a organização estava inserindo os modelos de remuneração variável que hoje são utilizados, foram elaborados alguns questionários para mensurar o grau de aceitação, satisfação e motivação dos colaboradores beneficiados pelos modelos, e algumas das perguntas foram relevantes e usadas nesta monografia.

## Questionário.

1. O modelo de remuneração variável da empresa segue as teorias relevantes ao assunto?

- concordo totalmente
- concordo
- discordo
- não sei responder

2. Você sabe o que diz as teorias sobre o assunto?

- concordo totalmente
- concordo
- discordo
- não sei responder

3. O modelo de remuneração adotado pela empresa é estruturado de acordo com a cultura organizacional?

- concordo totalmente
- concordo
- discordo
- não sei responder

4. O modelo de remuneração é condizente ao clima vivenciado na Bunge?

- concordo totalmente
- concordo
- discordo
- não sei responder

5. As técnicas utilizadas para a implantação dos modelos de remuneração foram eficazes?

- concordo totalmente
- concordo
- discordo
- não sei responder

6. Os modelos utilizados para a remuneração são motivadores?

- concordo totalmente
- concordo

- discordo
- não sei responder

7. Caso a organização resolva mudar o modelo de remuneração, as reações dos colaboradores seriam as mesmas de quando os atuais modelos foram implantados?

- concordo totalmente
- concordo
- discordo
- não sei responder

8. Os modelos propostos nas bibliografias foram facilmente aceitos pelos colaboradores?

- concordo totalmente
- concordo
- discordo
- não sei responder

9. Cada setor trata de um assunto distinto das demais, o modelo inserido para cada setor é condizente com sua função?

- concordo totalmente
- concordo
- discordo
- não sei responder

10. A estrutura da organização é multinacional, logo a visão global dela deve ser bem segmentada, isso pode ser considerado um atrativo para a utilização de tais modelos?

- concordo totalmente
- concordo
- discordo
- não sei responder

11. Alguns colaboradores foram remanejados internamente, com isso o modelo adotado em seu novo setor mudou também, essa mudança no modelo de remuneração foi motivadora para tais colaboradores?

- concordo totalmente
- concordo
- discordo
- não sei responder

12. Alguns países não utilizam o dinheiro como fonte de motivação, entretanto para alguns colaboradores esse fator pode ser determinante nos modelos de remuneração, você considera o dinheiro como fonte motivadora?

- concordo totalmente
- concordo
- discordo
- não sei responder