



**Centro Universitário de Brasília
Instituto CEUB de Pesquisa e Desenvolvimento - ICPD**

ANA CAROLINA DE ALMEIDA PEREIRA

**AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO COMO SUBSÍDIO PARA
IMPLANTAÇÃO DE UM SISTEMA DE REMUNERAÇÃO VARIÁVEL**

Brasília
2015

ANA CAROLINA DE ALMEIDA PEREIRA

**AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO COMO SUBSÍDIO PARA
IMPLANTAÇÃO DE UM SISTEMA DE REMUNERAÇÃO VARIÁVEL**

Trabalho apresentado ao Centro Universitário de Brasília (UniCEUB/ICPD) como pré-requisito para obtenção de Certificado de Conclusão de Curso de Pós-graduação *Lato Sensu* em Gestão de Pessoas e Coaching

Orientador: Prof. Dr. Sérgio Sebastião Melo

Brasília
2015

ANA CAROLINA DE ALMEIDA PEREIRA

**AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO COMO SUBSÍDIO PARA
IMPLANTAÇÃO DE UM SISTEMA DE REMUNERAÇÃO VARIÁVEL**

Trabalho apresentado ao Centro
Universitário de Brasília (UniCEUB/ICPD)
como pré-requisito para a obtenção de
Certificado de Conclusão de Curso de
Pós-graduação *Lato Sensu* em Gestão de
Pessoas e Coaching

Orientador: Prof. Dr. Sergio Sebastião
Melo

Brasília, ____ de _____ de 2015.

Banca Examinadora

Prof. Dr. Nome completo

Prof. Dr. Nome completo

Dedicatória

Dedico este trabalho à minha família, minha maior fonte de inspiração.

Ao meu pai Paulo e minha mãe Rosângela por sempre acreditarem em mim e confiarem de que eu estou buscando um sonho. Sonho este que não seria possível sem eles.

Ao meu marido, Lucas, por toda paciência, compreensão pelos finais de semana ausente, pelo investimento e por ser o meu maior admirador enquanto profissional.

Ao meu filho Marcelo, meu maior amor. Pra você filho, meu maior agradecimento. Você é o motivo de tanta dedicação e busca incessante pelo sucesso.

Dedico este trabalho, este esforço, ao meu avô José Faustino, que deixou em mim a lição de dar valor ao amor, a família, a vida.

Obrigada!

AGRADECIMENTOS

Agradeço à Deus pela oportunidade de concluir mais esta etapa da minha formação.

Aos mestres que se dedicaram a compartilhar todos os conhecimentos tendo como objetivo minha formação.

Deixo aqui os meus mais sinceros agradecimentos.

RESUMO

Em um ambiente cada vez mais competitivo se torna indispensável, a cada dia que passa, uma eficiente Gestão de Pessoas para o sucesso empresarial. Assim, é de extrema importância que as organizações busquem aprimorar sua forma de remunerar seus colaboradores. As empresas a cada dia exigem e necessitam que os colaboradores sejam multifuncionais, competentes e que possuam um alto nível de inteligência emocional. A contrapartida para essas exigências é a necessidade de reformular seus métodos de atração, retenção e desenvolvimento de talentos para que os mesmos sejam estimulados a desempenhar suas tarefas de forma eficaz e eficiente. O que pode ser conseguido através do uso de um sistema de Avaliação de Desempenho e da gestão de pessoas baseado na Gestão por Competências e em uma gestão de remuneração estruturada a partir da Remuneração por Competências. O remodelamento dos programas de gestão de pessoas deve conduzi-las a atuarem de acordo com as necessidades das empresas e estarem intimamente ligadas ao planejamento estratégico destas, de forma a alcançar as metas estabelecidas. Nesse sentido, um plano de Remuneração Variável, adequadamente estruturado e implantado, constitui ferramenta de grande poder para vencer esse desafio.

Palavras-chave: Motivação. Avaliação de Desempenho. Remuneração Variável.

ABSTRACT

In an increasingly competitive environment is indispensable, every day that passes, efficient people management to business success. Thus, it is extremely important that organizations seek to improve their way of rewarding its employees. Businesses every day and require that employees need to be multi-functional, competent and possess a high level of emotional intelligence. The balancing item for these requirements is the need to overhaul their methods of attraction, retention and development of talent so that they are encouraged to perform their tasks effectively and efficiently. What can be achieved through the use of a performance evaluation system and personnel management based on Management Skills and a management fee structured from the Compensation Skills. The remodeling of people management programs should lead them to act according to the needs of businesses and are closely linked to the strategic planning of these in order to achieve the set goals. In this sense, a variable remuneration plan, properly structured and deployed, is great power tool in meeting this challenge.

Key words: Motivation. Performance evaluation. Variable salary.

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	08
1 MOTIVAÇÃO	11
2 AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO	13
2.1 O impacto do Desempenho Humano nos Resultados da Organização	13
2.2 A visão do Processo de Avaliação de desempenho no contexto Empresarial	15
2.3 Métodos da avaliação de desempenho	16
3 REMUNERAÇÃO VARIÁVEL	24
CONCLUSÃO	28
REFERÊNCIAS	30

INTRODUÇÃO

As mudanças propagadas pela globalização e a evolução da tecnologia têm forçado as empresas a modificarem suas estratégias de serviços tanto operacionais quanto na relação com seu capital intelectual. Pessoas são alvo de estudo no que se refere à interação entre empregado x empregador na busca constante de se propor um crescimento mútuo entre a empresa e seus colaboradores, já que a organização não é nada sem as pessoas. A maioria das organizações adota o salário como único elemento de compensação dos trabalhadores, julgando com isso estar remunerando conhecimento, empenho/esforço, desempenho, criatividade, o exercício das funções e o alcance e/ou otimização de resultados, como se todas essas variáveis pudessem ser remuneradas através de uma determinada importância regular, normalmente impessoal e inflexível, denominada salário.

A humanidade vivencia mudanças a uma velocidade espantosa. Países rompendo estruturas milenares, a evolução da tecnologia medida em dias e produtos ficando, assim, obsoletos da noite para o dia, são provas evidentes de que estas mudanças provocam grandes alterações nos processos organizacionais.

As organizações precisam e devem estar preparadas diante de tantas mudanças e necessitam ser flexíveis para se adaptar a esse novo cenário. Segundo Wood Jr. e Picareli Filho (1999), para se tornarem flexíveis, as organizações devem estabelecer estratégias de desenvolvimento e capacitação de seus funcionários, dentro de um programa motivacional que abranja fatores como a estimulação do crescimento de seu pessoal, a recompensa do desempenho e iniciativa, a formulação de valores e visão organizacional desafiadoras, além do apoio e estímulo ao treinamento e educação para toda a vida.

O papel da gestão de Recursos Humanos (RH) visa assegurar um bom clima, a permanência e/ou evolução do homem certo no lugar certo, buscando uma correspondência entre as características do indivíduo e o tipo de trabalho.

Nos últimos anos percebe-se as diversas transformações que vêm ocorrendo em todo o mundo. A modernização da gestão empresarial e a adoção de novos modelos de organização de trabalho transformam os modelos tradicionais de remuneração.

Diante das pressões constantes provenientes da globalização, avanço da tecnologia e abertura dos mercados culminando nas mudanças mercadológicas, mudanças essas que afetam toda a organização, incluindo a área e RH no que concerne às alterações de comportamento, de infraestrutura, de estratégia de serviço, enfim, do complexo organizacional, o fator humano não poderia estar à margem desse novo universo.

Neste contexto, são identificadas novas modalidades de gestão comportamental destacando-se instrumentos como a descrição e plano de cargos, remuneração estratégica, remuneração por habilidade e competência, remuneração variável dentre outros.

Nos últimos tempos tem se ouvido com frequência, por meio dos canais de comunicação e *marketing* em geral que “em nenhuma época a afirmação de que o principal ativo das empresas tornou-se tão premente e verdadeira” (CHIAVENATO, 1997, p. 392). Se até poucos anos atrás a principal preocupação das empresas era “cortar gorduras” que as fariam mais competitivas e flexíveis, hoje, a vantagem competitiva se concentra no talento humano.

É bem verdade que controvérsias existem quanto à questão da remuneração não ser fator motivacional para o bom desempenho das atividades funcionais, contudo, ela pode destacar-se como um dos fatores que propulsiona a máquina humana a realizar suas obrigações institucionais, no intuito de suprir suas necessidades básicas de sobrevivência.

Assim a Remuneração Variável busca oferecer o pagamento dos serviços prestados através de plano de remuneração voltados para o incremento dos negócios empresariais, ou seja, o valor da remuneração será condizente com a arrecadação da receita organizacional, pois se as metas almejadas forem cumpridas na íntegra, por meio de seus colaboradores/empregados corroborará para que a empresa e os funcionários possam usufruir dos benefícios provenientes do sucesso alcançado.

1. MOTIVAÇÃO

Não é possível compreender o comportamento das pessoas sem um mínimo conhecimento da motivação de seu comportamento (CHIAVENATO, 1992, p. 236). É difícil definir exatamente o conceito de motivação, uma vez que tem sido utilizado com diferentes sentidos. De modo geral, motivo é tudo aquilo que impulsiona a pessoa a agir de determinada forma ou, pelo menos, que dá origem a uma propensão a um comportamento específico.

As pessoas são diferentes no que tange à motivação: as necessidades variam de indivíduo para indivíduo, produzindo diferentes padrões de comportamento; os valores sociais também são diferentes; as capacidades para atingir os objetivos são igualmente diferentes; e assim por diante. Assim, as necessidades, os valores sociais e as capacidades variam no mesmo indivíduo conforme o tempo.

Assim, Bergamini (1988, p. 86) identifica algumas ideias básicas para se ter pessoas motivadas em um ambiente produtivo:

- Espere o melhor para conseguir o melhor; estabeleça padrões elevados e exija que as pessoas, inclusive você, os acompanhem.
- Seja entusiástico sobre as metas e a missão do grupo, sobre os indivíduos que compõem o grupo e sobre você mesmo.
- Permita às pessoas cometerem erros com os quais possam aprender.
- Reconheça e dê prêmios ao sucesso ou a realização, mas não tenha medo de dar um retorno negativo.
- Compreenda o que as pessoas querem para si mesmas e o que estão dispostas a dar para obter o que elas querem ou precisam.
- Encoraje a cooperação dentro do grupo e uma competitividade razoável com outros grupos.

- Encoraje discordâncias produtivas e, ao mesmo tempo, ajude a resolver conflitos.

A motivação humana é cíclica. É um processo contínuo de resolução de problemas e de satisfação de necessidades.

Segundo Abraham H. Maslow, citado por Chiavenato (1992, p. 241), à medida que o homem satisfaz suas necessidades básicas outras mais elevadas tomam o predomínio do comportamento.

Essas necessidades abrangem os aspectos físicos e psíquicos, atuam simultaneamente e se manifestam isoladamente de forma mais ou menos intensa, de acordo com a carência predominante num dado momento.

Indivíduos com uma forte motivação para realização trabalham mais, aprendem mais depressa e são mais competitivos do que aqueles que possuem baixo nível. No plano da ação, são aqueles que assumem responsabilidades pessoais pelos seus atos, que assumem riscos apenas moderados e que tentam fazer as coisas de maneira criativa e inovadora.

HERZBERG, ainda citado por CHIAVENATO (1992, p. 242), constatou que o enriquecimento de tarefas traz efeitos altamente desejáveis, como o aumento da motivação, aumento da produtividade, redução do absenteísmo e redução da rotatividade do pessoal, já que a simples mudança de cargo, como elemento motivacional, pelo seu caráter transitório é insatisfatório.

Segundo HERZBERG a motivação genuína vem de promoção, responsabilidade, trabalho desafiador, reconhecimento e realização. Essas recompensas, essencialmente intangíveis, fornecem incentivos que geram a satisfação no trabalho. Reforçam a motivação dos empregados, essencialmente em termos de autoestima e de uma sensação de poder pessoal e depende de dois fatores:

- *Fatores Higiênicos*: referem-se às condições que rodeiam o empregado enquanto trabalha. Correspondem à perspectiva ambiental. Os fatores higiênicos são muito limitados em sua capacidade de influenciar poderosamente o comportamento dos empregados. Quando esses fatores são óti-

mos evitam a insatisfação. São eles: Condição de Trabalho, Supervisão, Relações interpessoais e Salário.

- *Fatores Motivadores*; referem-se ao conteúdo do cargo, às tarefas e aos deveres relacionados com o cargo em si. Produzem efeitos duradouros de satisfação e de aumento de produtividade em níveis de excelência, isto é, acima dos níveis normais. São eles: Promoção, Responsabilidade, Trabalho desafiador e Reconhecimento.

Através das teorias de MASLOW e de HERZBERG, observa-se o comportamento dos seres humanos no seu ambiente de trabalho.

2 AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

A avaliação de desempenho (LUCENA, 1992, p. 130) "... consiste em verificar de maneira sistemática a adequação do servidor ao cargo, bem como seu potencial de desenvolvimento. Por intermédio deste procedimento pode-se identificar eventuais dificuldades de adaptação do servidor, seja por inadequação de suas habilidades para a correta execução das tarefas, seja por problemas de relacionamento interpessoal, ou, ainda, por inadaptação do ambiente de trabalho."

2.1 O Impacto do Desempenho Humano nos Resultados da Organização

Não seria possível iniciar qualquer abordagem sobre o contexto empresarial, como no caso deste tema – *Avaliação e Desempenho* –, sem a referência preliminar ao contexto ambiental no qual a empresa atua.

A imprevisibilidade do mundo moderno e as frequentes mudanças que se processam caracterizam esse ambiente.

Não se vive mais aquela época de estabilidade em que as mudanças ocorriam lentamente, decorrente de causas e efeitos que se ajustavam através dos tempos de maneira quase imperceptível.

A globalização (LUCENA, 1992, p. 134) desse processo de mudança identifica inúmeras variáveis atuando simultaneamente: incertezas econômicas; avanço da tecnologia; contradições políticas e sociais; posicionamento ecológico; confrontações ideológicas; expectativas de trabalhadores; agressividade de concorrência e exigências do mercado. Tudo isso ocorre sem responder a uma ação integrada e equilibrada de objetivos, de melhoria da qualidade de vida, de cooperação, enfim, sem responder a um desenvolvimento planejado da sociedade. Muitas vezes, as mudanças são até conflitantes, configurando um labirinto que leva o homem a se perder na instabilidade, a não saber onde se encontra, nem para onde vai. A sua grande consequência é um mundo fora de controle.

No entanto, a organização empresarial está aí, enfrentando esse ambiente, interagindo com ele e recebendo o impacto dessas mudanças e das incertezas decorrentes.

Esse ambiente de mudança acelerada impõe às organizações uma dinâmica permanente no sentido de ajustar-se às demandas de transformações, exigindo uma visão empresarial que vai muito além da preocupação e da iniciativa de colocar um produto no mercado e obter um retorno imediatista. Essa visão empresarial requer o exercício da percepção para analisar o negócio na sua dimensão presente, nas suas interações com as variáveis do ambiente, porém, tendo em vista as expectativas do futuro. Tais expectativas demandam obrigatoriamente revisões e atualizações constantes do ambiente organizacional e a implementação de ações criativas e inovadoras que assegurem qualidade, rapidez, credibilidade e competitividade. A rigidez dos padrões administrativos terá de ser substituída pela flexibilidade na formulação de novas diretrizes, novas estruturas organizacionais e atualização de políticas, normas e procedimentos operacionais que possibilitem criar o comprometimento com os desafios que se impõem (LUCENA, 1992, p. 135).

Conforme a explanação de LUCENA, acima citada, pode-se perceber que as mudanças advindas com a globalização estão presentes em todo o segmento organizacional. Não existe um só departamento da organização que não esteja sofrendo estas modificações, e, conseqüentemente, atingido pelas mesmas. Assim, a Avaliação de Desempenho toma uma nova dimensão, com filosofia diferente, visando ao acompanhamento da modernidade. O desempenho dos funcionários ligados à empresa é vital para o sucesso almejado.

Defende ainda SANTOS (1983, p. 239) que uma vez que o papel do administrador é o de ajudar pessoas, na Avaliação de Desempenho sua função está como nunca presente. E é necessário que se acompanhe a evolução dos tempos, no intuito de se poder efetivar um trabalho justo e eficaz.

Avaliar pessoas não é uma tarefa fácil, porém, alguém terá de fazê-lo, e para tanto técnicas devem ser utilizadas na busca de um trabalho sistematizado, baseado em estudos com embasamento científico, estatístico, enfim, ao constante reexame de Avaliação de Desempenho, acompanhando as alterações organizacionais, num contexto em constante mutação.

2.2 A Visão do Processo de Avaliação de Desempenho no Contexto Empresarial

O primeiro debate a ser colocado refere-se à integração do processo de Avaliação de Desempenho com o dimensionamento das expectativas do negócio.

A gerência do desempenho, na prática, confunde-se com a própria gerência no negócio, à medida que as ações são canalizadas para a obtenção de resultados.

O desempenho precisa ser gerenciado, para que o negócio também seja administrado adequadamente. É possível separar essas duas coordenadas.

Demonstra-se que todas as ações empreendidas deverão ser orientadas para a busca da realização da *Missão Empresarial*, traduzidas em *Objetivos* econômicos e sociais (SANTOS, 1983, p. 240).

Desta forma, destaca SERSON (1991, p. 239) que para realizar esses objetivos, a empresa utiliza vários recursos: financeiros, tecnológicos, matéria-prima, processos de produção e de vendas e *marketing*. No entanto, tais recursos por si só não garantem o alcance dos objetivos. Seu uso adequado depende das pessoas que os manipulam, porque representam meios de trabalho. É das pessoas que vêm à ação, a criatividade, o desempenho e conseqüentemente as decisões sobre como usar tais recursos. Se as pessoas falham na sua utilização, no processo de tomada de decisão e na execução das atividades, os resultados esperados estarão comprometidos. Por outro lado, a competência pessoal não se esgota no saber usar esses recursos, e sim em saber correlacioná-los com a visão do negócio, a visão do mercado, a satisfação dos clientes e com a orientação para resultados.

Assim, o alcance dos objetivos nada mais é do que o conjunto de *contribuições dos empregados*. Essas contribuições refletem a competência humana no uso eficiente e eficaz dos seus talentos e dos recursos empresariais que compõem a sua infraestrutura produtiva.

Essas contribuições se concretizam nos *resultados apresentados* conseqüentes de ações efetivas, isto é, do *desempenho empregados*.

Estes requisitos estão relacionados à qualificação profissional, às facilidades administrativas identificadas na cultura organizacional, ao estilo gerencial praticado e às contingências do ambiente externo.

Para SERSON (1991, p. 25) o conjunto desse processo dimensiona o campo de atuação da Avaliação de Desempenho, destacando-se quatro pontos básicos:

- a) Negociação do desempenho (Resultados esperados);
- b) Acompanhamento do desempenho (*Feedback* ao empregado);
- c) Ações sobre o desempenho;
- d) Avaliação de resultados.

Este raciocínio orientará a formulação de critérios de avaliação e de alternativas operacionais, a partir do equacionamento das seguintes questões:

- Por que avaliar?
- O que avaliar?
- Como avaliar?
- E o que fazer com os resultados da avaliação?

Obtendo essas respostas surgem os motivos para proceder a Avaliação de Desempenho.

2.3 Métodos de Avaliação do Desempenho

O problema de avaliar o desempenho de grandes contingentes de pessoas dentro das organizações conduziu a algumas soluções que se transformaram em métodos de avaliação bastante populares. São os chamados métodos tradicionais de avaliação do desempenho. Esses métodos variam intensamente de uma organização para outra, pois cada organização tende a construir sua própria sistemática para avaliar o desempenho das pessoas. Em muitas delas, é comum encontrar várias sistemáticas específicas, conforme o nível e as áreas de locação do pessoal, como: sistemática de avaliação de gerentes, de mensalistas, de horistas, de vendedores, dentre outros. Cada sistemática atende a determinados objetivos específicos e determinadas características do pessoal envolvido. Pode-se tanto utilizar várias sistemáticas de avaliação do desempenho como estruturar cada uma delas em um

método de avaliação diferente, que seja adequado ao tipo e as características do pessoal envolvido. Essa adequação é de importância fundamental para o bom funcionamento e para a obtenção de resultados do método. Não é demais repetir que a sistemática de avaliação do desempenho é um meio, um método, uma ferramenta, e não um fim em si mesma. E um meio para obter dados e informações que possam ser registrados, processados e canalizados para a melhoria do desempenho humano nas organizações. Há quem diga que a avaliação de desempenho, no fundo, não passa de uma boa sistemática de comunicações, atuando no sentido horizontal e vertical da organização (ZIMPECK, 1992, p. 84).

Assim, os principais métodos tradicionais de avaliação (CHIAVENATO, 1998, p. 114, 120, 125, 129-32) do desempenho são:

- a) Método das escalas gráficas.
- b) Método da escolha forçada.
- c) Método da pesquisa de campo.
- d) Método dos incidentes críticos.
- e) Métodos de comparação de pares.
- f) Métodos de frases descritivas.

2.3.1 Métodos das Escalas Gráficas

É incontestavelmente o método de avaliação de desempenho mais utilizado e divulgado. Aparentemente, é o método mais simples. Contudo, sua aplicação requer uma multiplicidade de cuidados, a fim de neutralizar a subjetividade e o prejulgamento do avaliador, que podem provocar enorme interferência nos resultados.

O método das escalas gráficas avalia o desempenho das pessoas através de fatores de avaliação previamente definidos e graduados. Os fatores são previamente selecionados e escolhidos para definir em cada pessoa as qualidades que se pretende avaliar. Cada fator é definido com uma descrição sumária, simples e objetiva. Cada fator é dimensionado para retratar um desempenho fraco ou insatisfatório até um desempenho ótimo ou excelente.

2.3.1.1 Vantagens do Método das Escalas Gráficas

- a) Permite aos avaliadores um instrumento de avaliação de fácil entendimento e aplicação simples;
- b) Permite uma visão integrada e resumida dos fatores de avaliação, ou seja, das características de desempenho mais realçadas pela empresa e a sua situação de cada empregado diante delas;
- c) Proporciona pouco trabalho ao avaliador no registro de avaliação, simplificando-o enormemente.

2.3.1.2 Desvantagens do Método das Escalas Gráficas

- a) Não permite muita flexibilidade ao avaliador;
- b) É sujeito a distorções e interferências pessoais dos avaliadores, que tendem a generalizar sua apreciação sobre o subordinado;
- c) Tende a virar rotina e bitolar os resultados das avaliações;
- d) Necessita de procedimentos matemáticos e estatísticos para corrigir distorções e influência pessoal dos avaliadores, tende a apresentar resultados condescendentes ou exigentes para todos os seus subordinados.

2.3.2 Método da Escolha Forçada

O método da escolha forçada consiste em avaliar o desempenho dos indivíduos por intermédio de frases descritivas de determinadas alternativas de tipos

de desempenho individual. Em cada bloco, ou conjunto composto de duas, quatro ou mais frases, o avaliador deve escolher forçosamente apenas uma ou duas que mais se aplicam ao desempenho do empregado avaliado. Daí a denominação “escolha forçada”.

A natureza das frases pode variar bastante. Porém, há duas formas de composição das frases:

- a) Os blocos são formados por duas frases de significado positivo e duas de significado negativo. O supervisor ou avaliador, ao julgar o empregado, escolhe a frase que mais se aplica e a que menos se aplica ao desempenho do avaliado,
- b) Os blocos são formados apenas por quatro frases de significado positivo. O supervisor ou avaliador, ao julgar o empregado, escolhe as frases que mais se aplicam ao desempenho do avaliado.

2.3.2.1 Vantagens do Método da Escolha Forçada

- a) Proporciona resultados mais confiáveis e isentos de influências subjetivas e pessoais, pois elimina o efeito de generalização (*halo effect*);
- b) Sua aplicação é simples e não exige preparo intenso ou sofisticado dos avaliadores.

2.3.2.2 Desvantagens do Método da Escolha Forçada

- a) Sua elaboração e montagem é complexa, exigindo um planejamento muito cuidadoso e demorado;
- b) É um método fundamentalmente comparativo e discriminativo e apresenta resultados globais; discrimina apenas os empregados bons, médios e fracos, sem informações maiores;

- c) Quando utilizado para fins de desenvolvimento de recursos humanos, necessita de uma complementação de informações sobre necessidades de treinamento, potencial de desenvolvimento;
- d) Deixa o avaliador sem noção alguma do resultado da avaliação que fixa a respeito de seus subordinados.

2.3.3 Método de Pesquisa de Campo

Através deste método, a avaliação do desempenho é feita pelo superior (chefe), mas com a assessoria de um especialista (staff) em avaliação do desempenho. O especialista vai a cada seção para entrevistar as chefias sobre o desempenho dos seus respectivos subordinados. Embora a avaliação seja responsabilidade de linha de cada chefe, há uma ênfase na função de *staff*, em assessorar da maneira mais completa cada chefe.

O especialista em avaliação do desempenho faz uma entrevista de avaliação com cada chefe, obedecendo aproximadamente ao seguinte roteiro:

- a) Avaliação inicial: o desempenho de cada funcionário é inicialmente avaliado em uma das três alternativas:
 - desempenho mais que satisfatório (+)
 - desempenho satisfatório (\pm)
 - desempenho menos que satisfatório (-)
- b) Análise Suplementar: definida a avaliação inicial do desempenho de cada funcionário, esse desempenho passa a ser avaliado com maior profundidade, através de perguntas do especialista ao chefe.
- c) Planejamento: analisado o desempenho faz-se um plano de ação para o funcionamento, que pode envolver:
 - aconselhamento ao funcionário;

- readaptação do funcionário;
 - treinamento;
 - desligamento e substituição;
 - promoção a outro cargo;
 - manutenção no cargo atual.
- d) Acompanhamento: (*fair play*) trata-se de uma verificação ou comprovação do desempenho de cada funcionário.

2.3.3 Vantagens do Método de Pesquisa de Campo

- a) Quando precedido das duas etapas preliminares de análise da estrutura de cargos e de análise das aptidões e qualificações profissionais necessárias, permite ao supervisor uma profunda visualização não só do conteúdo dos cargos sob sua responsabilidade, mas também das habilidades, capacidades e conhecimentos exigidos;
- b) Proporciona um relacionamento proveitoso com o especialista em avaliação, que presta ao supervisor uma assessoria e, ao mesmo, um treinamento de alto nível na avaliação do pessoal;
- c) Permite uma avaliação profunda, imparcial e objetiva de cada funcionário, localizando causas de comportamento e as fontes de problemas;
- d) Permite um planejamento de ação capaz de remover os obstáculos e proporcionar melhoria do desempenho;
- e) Permite um entrosamento com treinamento, plano de carreiras e demais áreas de atuação da ARH;
- f) Acentua a responsabilidade de linha e a função de *staff* na avaliação de pessoal;
- g) É o método mais completo de avaliação.

2.3.3.2 Desvantagens do Método de Pesquisa de Campo

- a) Custo operacional elevado, pela atuação de um especialista em avaliação;
- b) Morosidade no processamento provocada pela entrevista um a um a respeito de cada funcionário subordinado ao supervisor.

2.3.4 Métodos dos Incidentes Críticos

O método dos incidentes críticos baseia-se no fato de que no comportamento humano existem certas características extremas capazes de levar a resultados positivos (sucesso) ou negativos (fracasso). Em outros termos, o método não se preocupa com características situadas dentro do campo da normalidade, mas exatamente com aquelas características extremamente positivas ou extremamente negativas. Trata-se de uma técnica sistemática, por meio da qual o supervisor imediato observa e registra os fatos excepcionalmente positivos e os fatos excepcionalmente negativos a respeito do desempenho de seus subordinados. Assim, o método dos incidentes críticos focaliza as exceções – tanto positivas, como negativas – no desempenho das pessoas.

As exceções positivas devem ser realçadas e mais bem utilizadas, enquanto as exceções negativas devem ser corrigidas e eliminadas. Cada fator de avaliação é utilizado em termos de incidentes críticos ou excepcionais.

2.3.5 Método de Comparação de Pares

É um método de avaliação do desempenho que compara dois a dois empregados de cada vez, e se anota na coluna da direita aquele que é considerado melhor quanto ao desempenho. Neste método, podem-se também utilizar fatores de avaliação. Assim, cada folha do formulário seria ocupada por um fator de avaliação do desempenho.

Recomenda-se a aplicação do sistema de comparação aos pares, apesar de ser um processo muito simples e pouco eficiente, apenas quando os avaliadores não tem condições de usar métodos mais apurados de avaliação.

2.3.6 Método de Frases Descritivas

Este método é ligeiramente diferente do método de escolha forçada apenas por não exigir obrigatoriedade na escolha de frases. O avaliador assinala simplesmente as frases que caracterizam o desempenho do subordinado (sinal “+“ ou “S”), e aquelas que realmente demonstram o oposto de seu desempenho (sinal “-“ ou “N”).

Para as novas organizações o mais importante não é o que o indivíduo sabe, mas o que ele é capaz de aprender e criar. As características buscadas no profissional moderno estão mais ligadas à criatividade e inovação do que à experiência repetitiva. A avaliação de desempenho, inter-relacionada com o dimensionamento das expectativas do negócio, acompanha a capacidade do empregado de agir e inovar.

Qualquer processo de avaliação requer parâmetros, ou seja, são necessários o conhecimento e compreensão daquilo que se vai avaliar. Com a avaliação de desempenho não é diferente, pois as habilidades e competências essenciais identificadas na fase de elaboração de um projeto de remuneração variável devem servir de base para sua consecução. Determinado o desempenho esperado, o resultado pode ser acompanhado e mensurado.

A avaliação caracteriza-se como um recurso fundamental em função de beneficiar tanto a empresa quanto o funcionário, haja vista que ela promove a melhora do desempenho, proporciona a possibilidade de utilizar de forma adequada às capacidades disponíveis e indica as necessidades de treinamento e desenvolvimento.

3. REMUNERAÇÃO VARIÁVEL

Com o objetivo de adequar-se a um perfil moderno, onde há um maior envolvimento, autonomia e participação dos empregados, as empresas tendem a

inovar o campo de atuação de seu sistema de remuneração. Dessa forma, “a remuneração variável é considerada por muitos autores, consultores e gerentes, como uma das grandes tendências da administração de recursos humanos para o futuro” (DELLAGNELO; DELLAGNELO, 1996, p. 53).

O interesse por práticas inovadoras, que garantam melhor desempenho frente ao ambiente competitivo, faz com que haja uma tendência de aumento das empresas que utilizam programas de remuneração variável. Para Dellagnelo e Dellagnelo (1996, p. 56), “a remuneração variável, ou remuneração vinculada a resultados, como também é conhecida, é uma estratégia de remuneração que busca o maior comprometimento dos empregados na busca pelos resultados da organização”.

Com relação à remuneração variável, Costa (2000) comenta que no Brasil, estas ferramentas de gestão parecem ser consideradas como inovadoras e desafiadoras, porque a inovação e os desafios pressupõem um relacionamento de comprometimento com seus empregados, como requisito básico à motivação e manutenção dos seus talentos humanos.

Ribeiro (1997), menciona que, a remuneração variável constitui-se num programa de alta relevância marcado pela plena interação dos grupos formais e informais, condução participativa dos métodos e processos, além de dar aos empregados a oportunidade de repensarem sua postura profissional e analisar sua performance perante o grupo a que pertencem e a organização como um todo.

Assim, a remuneração variável não somente se apresenta como um objetivo a ser atingido, mas tende a tornar-se um imperativo para as empresas que desejam sobreviver e se destacar em um mercado competitivo, desde que elaborada a partir de critérios relevantes e bem dimensionados.

Para um programa de remuneração variável atingir seu objetivo de forma propulsora é necessário aliar o capital, representado pela figura do empresário, com o trabalho, representado pela figura dos empregados, de forma a fazer com que ambos caminhem para o mesmo objetivo e sejam remunerados (CLASEN, 2000).

Existem várias alternativas de remuneração variável. A modalidade mais utilizada pelas empresas no Brasil é o plano de participação nos lucros ou resultados. A participação nos lucros é o pagamento feito pela empresa aos seus

funcionários referentes “a distribuição do resultado positivo obtido pela empresa” (MARTINS, 2000, p. 49).

O aumento da eficácia empresarial está cada vez mais ligado à capacidade da empresa desenvolver e melhorar continuamente sua gestão. Para serem bem sucedidas, as empresas precisam ter capacidades que lhes permitam coordenar e motivar o comportamento de seus empregados, melhorando as relações de trabalho na empresa. Reis Neto e Marques (2004, p. 6) enfatizam que “quando o empregado compartilha resultados, tende a ser um profissional muito mais responsável na realização de suas tarefas”.

As profundas transformações que as empresas vêm sofrendo exigem novos sistemas de remuneração. Para Reis Neto e Marques (2004, p. 5), “quando os sistemas de remuneração são implementados de forma integrada à estratégia da organização, à sua estrutura, a seus processos e às pessoas, são criadas as condições para construção de uma organização eficaz”.

No âmbito interno, além de possibilitar que as empresas transformem custos fixos em custos variáveis, já que o empregado será remunerado conforme a contribuição dada ao crescimento da empresa, ainda há o incentivo a um melhor desempenho, pois, quando se ajusta o sistema de remuneração à estratégia, aos processos e às pessoas, o sistema de remuneração se presta a direcionar o comportamento individual e organizacional.

De acordo com Reis Neto e Marques (2004, p. 9), “o sistema de remuneração variável que privilegie o desempenho e deseje gerar motivação precisa ser elaborado de forma que as pessoas confiem na organização e com ela se comprometam”. Para Ducati e Vilela (2001, p. 12), “as metas necessariamente devem ser propostas e aceitas por todos os envolvidos no processo, devendo ser possível de atingir, porém de forma que tragam constantes melhorias para a organização”.

Entre os objetivos da remuneração variável, Ribeiro (1997, p. 4), menciona: “vincular o desempenho e a recompensa para incentivar a busca da melhoria contínua, partilhar os bons e o maus resultados e transformar custo fixo em variável”. Na mesma linha de raciocínio, Garrido (1999, p. 26) relata que os objetivos fundamentais da remuneração variável são: “sustentar a cultura participativa da

empresa, motivar o *sentimento* de os empregados se sentirem como *donos do negócio* e comunicar os valores da organização”.

Faz-se necessário abordar a distinção entre os conceitos de lucros e resultados, uma vez que a Constituição Federal de 1988, em seu artigo 7º, inciso XI, como a Lei nº 10.101, de 19 de dezembro de 2000, em seus artigos 1º e 2º, não estabelecem uma distinção entre os dois conceitos. A lei nº 10.101/2000, que regula a participação dos empregados nos lucros ou resultados da empresa, deixou clara a não incidência de encargos trabalhistas e a não aplicabilidade do princípio da habitualidade sobre esta, a não incorporação ao salário, uma vez que esta representa uma parcela flexível de remuneração. A título de incentivo desta prática pelas empresas, a Lei ainda prevê a dedução das participações na apuração do lucro real como despesa operacional, mas há de se observar o período de distribuição não superior a um semestre.

Corrêa (1999, p. 52) diz que “entende-se por lucro o saldo contábil verificado num determinado período depois de deduzidos das receitas operacionais da empresa, todos os custos e despesas decorrentes e necessários para a obtenção dessas receitas”. E por resultado, “entende-se determinados objetivos da empresa, tidos como um alvo que pode ser alcançado ou não após um período determinado, fixados mediante um critério previamente estipulado e que motivam os esforços em sua direção”.

Ambas as formas de remuneração variável podem ser utilizadas para atingir os objetivos da empresa. Porém, qualquer que seja o método de remuneração adotado, deve-se ter em mente que as organizações que desejam prosperar devem alinhá-lo às suas estratégias. Importante ressaltar, que independente da forma de remuneração variável, é essencial que as metas estipuladas sejam de medição simples, transparentes, eficazes e atingíveis (REIS NETO; MARQUES, 2004).

CONCLUSÃO

A primeira impressão que se tem quando se pensa em salário é de que ele representa uma parcela do custo fixo de uma empresa, a exemplo de água, luz, impostos e outros itens. Pode-se especular que ele difere das demais rubricas de custo por estar agregado a pessoas que, através de talento e dedicação, exercem influência direta sobre dinheiro, máquinas, materiais e tecnologia. Em outras palavras, é como se o salário pudesse ser classificado como um custo auto-sustentável ou como um investimento.

O pressuposto teórico de que a remuneração podia gerar resultados, e até mesmo reduzir custos, foi determinante para que psicólogos, economistas, administradores, advogados e tantos outros profissionais, ao longo dos séculos, se debruçassem sobre ele (salário) no intuito de descobrir a receita ideal para a compensação do trabalho, do esforço, do desempenho e, eventualmente, do potencial das pessoas envolvidas. A utopia da receita ideal tem estimulado consultores, professores e pesquisadores pelo mundo todo há séculos.

Há duas décadas não se ouvia falar com tanta ênfase termos como Avaliação de Desempenho, Remuneração Estratégica e Variável, Descrição de Cargos, dentre outros.

Contudo, hoje, esses mecanismos fazem parte do cotidiano das empresas que, por força da concorrência cada vez mais acirrada, procuram dispositivos para se manterem num mercado em constante mutação.

Neste universo, o capital humano, assim valorizado pelo mercado, passa a ser peça fundamental para alavancar os negócios, uma vez que estando apto a exercer suas atribuições, com o desempenho esperado, motivado e com uma política salarial satisfatória, estará propenso a oferecer mão-de-obra eficaz e eficiente contribuindo para um crescimento auto-sustentável da organização que o acolheu.

A competição do mercado atual, as pressões sobre os custos e o sentimento de urgência, no entanto, criam uma atmosfera complexa a aumentam a respon-

sabilidade de cada profissional que tem como compromisso subsidiar decisões nesta área.

Nesse contexto, não se pode mais considerar apenas cargos específicos e resultados financeiros, mas também as pessoas, seu desempenho individual e em equipe, e a visão organizacional, que é mantida por esse desempenho. Assim, pode-se detectar que as organizações necessitam desenvolver seu potencial humano a fim de concorrer com igualdade diante do mercado internacionalizado.

REFERÊNCIAS

BERGAMINI, Cecília W Hitaker. **Avaliação de desempenho humano na empresa**. São Paulo: Atlas, 1988.

BRASIL. **Regulamento sobre participação dos trabalhadores nos lucros ou resultados da empresa**. Lei nº 10.101, de 19 de dezembro de 2000. Dispõe sobre a participação dos trabalhadores nos lucros ou resultados da empresa e dá outras providências. Brasília-DF, 19 de dezembro de 2000. Disponível em: <http://www.receita.fazenda.gov.br/Legislacao/Leis/Ant2001/lei1010100.htm>. Acesso em: 10 nov 2010.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração**. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1992.

CHIAVENATO, Idalberto, **Recursos humanos**. Ed. Compacta 2. ed. São Paulo: Atlas, 1992.

CHIAVENATO, Idalberto. **Teoria geral da administração**. 5. ed. São Paulo: Makron Books, 1997.

CHIAVENATO, Idalberto. **Desempenho humano nas empresas**. São Paulo: Atlas, 1998.

CLASEN, Emanuelle. **Um estudo sobre o estabelecimento de metas e sua aferição nos programas de remuneração variável em companhias de capital aberto de Joinville/SC**. 2000. 123 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Curso de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2000.

CORRÊA, Waldir Evangelista. **Participação nos lucros ou resultados: uma metodologia inteligente aplicável a todas as empresas, de todos os tamanhos**. São Paulo: Atlas, 1999.

COSTA, Vânia Medianeira Flores. **As influências de um programa de participação nos resultados no comprometimento organizacional: o caso de uma empresa gaúcha do ramo moveleiro**. 2000. 106 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Curso de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2000.

DELLAGNELO, Eloise Helena L.; DELLAGNELO, José Renato Garcia. Modelos de eficácia subjacentes aos programas de remuneração variável. **Revista de Negócios, Blumenau**, v. 2, nº 1, p. 53-67, out./dez. 1996.

DUCATI, Erves; VILELA, Ednaldo Souza. A participação nos lucros ou resultados e a avaliação de desempenho. In: ENANPAD, 25., 2001, Curitiba. **Anais...** Curitiba: ANPAD, 2001. CD-ROM.

GARRIDO, Laércio M. **Participação nos lucros e resultados**: manuais de instrução. São Paulo : Nobel, 1999.

LUCENA, Maria Diva da Salete. **Avaliação de desempenho**. São Paulo: Atlas, 1992.

MARTINS, S. P. **Participação dos empregados nos lucros**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2000. 172 p.

REIS NETO, Mário Teixeira; MARQUES, Antônio Luiz. A remuneração variável e sua contribuição para a melhoria da gestão. **Revista de negócios**, Blumenau, v. 9, n° 1, p. 05-17, jan./mar. 2004.

RIBEIRO, Geraldo Magela. Remuneração variável. **Revista Parceria em qualidade**, Rio de Janeiro, ano 5, n° 21, p. 40-41, 1997.

SANTOS, Oswaldo Barros. **Psicologia aplicada à orientação e seleção profissional**. São Paulo: Pioneira, 1983.

SERSON, José. **Curso básico de administração do pessoal**. São Paulo: LTR, 1991.

WOOD JR., Thomaz; PICARELLI FILHO, Vicente. **Remuneração estratégica: a nova vantagem competitiva**. São Paulo: Atlas, 1999. 224 p.

ZIMPECK, Beverly Glen. **Administração de salário**. São Paulo: Atlas, 1992.