

## A REMUNERAÇÃO VARIÁVEL E SUA CONTRIBUIÇÃO PARA A MELHORIA DA GESTÃO

**Resumo:** Ainda é muito freqüente o uso de sistemas de remuneração baseados exclusivamente na descrição de responsabilidades e atividades. Embora estes instrumentos tragam algum grau de estruturação às organizações, também trazem uma série de problemas. 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 a construção de uma organização eficaz. Este artigo faz uma explanação dos diferentes métodos de remuneração, explorando suas vantagens, suas desvantagens e sua contribuição para a melhoria da gestão.

**Palavras-chave:** Sistemas de remunerações salariais. Salários.

## VARIABLE PAY AND ITS CONTRIBUTION TO MANAGEMENT IMPROVEMENT

**Abstract:** *It is still very common the use of pay systems based only on responsibility and activity descriptions. Although such pay systems allow companies to achieve a certain degree of internal organization, they also bring several problems. When pay systems are integrated with company strategy, structure, processes and people, the conditions exist to build an efficient organization. This paper makes an analysis of different pay systems, exploring their advantages, disadvantages and their contribution to management improvement.*

**Key words:** *Pay Systems. Variable Pay Systems.*

\*Doutorando em Administração pelo Centro de Pós-graduação e Pesquisas em Administração, CEPEAD – UFMG (mario.reis@prointernet.com.br)

\*\*PhD em Comportamento Organizacional. Prof. do Centro de Pós-Graduação em Pesquisas em Administração – CEPEAD – UFMG (marques@face.ufmg.br)

## 1 INTRODUÇÃO

Ainda é muito freqüente o uso exclusivo de sistemas tradicionais de remuneração baseados em descrições de atividades e responsabilidades. Instrumentos como descrição de cargos, organogramas e planos de cargos e salários permitem a muitas organizações atingirem um patamar mínimo de estruturação. Entretanto, o que se percebe, atualmente, é uma grande quantidade de problemas decorrentes desses mecanismos. Os mesmos são conservadores, pois reforçam a estrutura burocrática e privilegiam as ligações hierárquicas. Dessa forma, o sistema tradicional de remuneração tende a tratar coisas diferentes de forma homogênea.

As profundas transformações que as empresas vêm sofrendo exigem novos sistemas de remuneração. Em ambientes caracterizados por formas modernas de organização, não faz sentido recompensar a contribuição individual ou coletiva apenas com base em descrições de atividades e definição de responsabilidades. A questão central é transformar a visão usual da remuneração como um custo em uma visão da remuneração como um fator que aperfeiçoa e impulsiona o processo de melhoria e aumento da competitividade.

Para Rosa (2000, p. 21- 31), esse desafio foi perseguido por muitos autores ao longo da história da administração. O que sempre se desejou foi utilizar a remuneração como uma importante estratégia de gestão. Seu papel não é apenas remunerar o trabalho, mas, principalmente, agir no aspecto motivacional das pessoas, coordenando os esforços individuais e coletivos segundo um objetivo estratégico previamente estabelecido. Aqueles que desejarem participar mais da organização, potencializar sua criatividade e serem reconhecidos por seu desempenho deverão ter uma remuneração que crie uma maior convergência entre os interesses individuais e os objetivos da empresa. Sob essa visão, o empregado deixará de ser apenas um elemento produtivo e passará a ser um elemento de fundamental importância em todo o processo, comprometido com as metas estabelecidas.

Segundo Lawler III (1990, p.43), tanto nos Estados Unidos quanto na Europa Ocidental, a remuneração por desempenho é o ponto principal a ser considerado quando as organizações desejam decidir a respeito de como remunerar seu pessoal. O autor afirma que muitas das maiores corporações dos

EUA consideram que a remuneração por desempenho dá suporte a qualquer estratégia empresarial. Por outro lado, suas pesquisas apontam claramente que as pessoas acreditam que a remuneração por desempenho seja uma boa idéia, mas que, entretanto, não sabem qual tipo preferem. Frequentemente, ainda há uma grande diferença entre o que desejam receber pelo desempenho e o que efetivamente recebem por ele.

Ao longo de toda a história da administração, o desafio do presente continua sendo o mesmo, ou seja, propor um sistema de remuneração dinâmico (variável) que possa contribuir para a melhoria do desempenho e incentivar maior interesse dos empregados pelo sucesso da organização. A forma de remuneração deve ser bem estruturada e esclarecida desde o início para representar uma alternativa de premiação de desempenhos diferentes em relação às metas individuais e coletivas estabelecidas.

A existência de um modelo de avaliação de desempenho e de incentivos associada ao cumprimento das metas beneficia a organização e permite implementar ações que viabilizem suas estratégias. Quando o empregado compartilha resultados, tende a ser um profissional muito mais responsável na realização de suas tarefas. Isso o valoriza, o integra na vida e no desenvolvimento organizacional por meio de uma relação na qual todos podem ganhar. Assim, o sistema de remuneração, a partir da divisão do lucro que foi produzido pelo esforço coletivo de seus membros, estará contribuindo tanto para a formação de organizações justas e honestas quanto para a formação de uma sociedade que também será justa e honesta.

## 2 O SISTEMA DE REMUNERAÇÃO DENTRO DO CONTEXTO DA ESTRATÉGIA DE GESTÃO DA ORGANIZAÇÃO MODERNA

O mundo competitivo deixou para trás muitas práticas que, no passado, foram consideradas como o caminho da eficácia. Hoje, com a competição global, organizações que simplesmente seguem o enfoque tradicional para organizar e gerenciar parecem estar destinadas a um desempenho medíocre. Para serem bem-sucedidas, as organizações precisam ter capacidades que lhes permitam coordenar e motivar o comportamento de maneira sintonizada com o mercado e ter níveis de desempenho de produção

## A REMUNERAÇÃO VARIÁVEL E SUA CONTRIBUIÇÃO PARA A MELHORIA DA GESTÃO

que as diferenciem de seus competidores. Cada organização precisa compreender de quais capacidades necessita para competir e, então, desenvolvê-las por meio da criação de um modelo organizacional e de um sistema de gerência apropriado. De acordo com Lawler III (2000, p.18),

O aumento da eficácia organizacional atualmente está cada vez mais dependente da capacidade da organização desenvolver e melhorar continuamente seu estilo organizacional e gerencial. Isto não é fácil de fazer, mas é cada vez mais a principal fonte da vantagem competitiva no mercado global. Esta capacidade não é somente uma fonte poderosa de vantagem competitiva, mas tem também o potencial para ser a sua fonte sustentável.

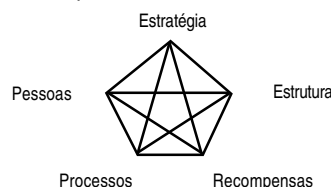
Segundo Turnbull (1997, p.11-23), “há evidências empíricas pelo mundo de que a participação dos empregados na governança das organizações funciona e produz resultados superiores”. Existem relações recíprocas de forma que uma empresa pode afetar e ser afetada por alguém que se torna seu empregado, cliente ou fornecedor (*stakeholders*).

Collier e Esteban (1999, p.173-188) afirmam que o modelo de organização participativa é indicado para ambientes mutáveis e turbulentos. Trata-se de um sistema aberto pouco atrelado à estrutura organizacional para se ter grande flexibilidade e pessoas realmente tomando parte em cada aspecto de sua existência.

A organização participativa exige liderança, confiança, transparência gerencial e está associada à facilitação de relacionamentos, e não à estruturação. A chave é a adaptação; por isso, o aprendizado é parte integrante do processo organizacional, e o conhecimento pertence a todos. A responsabilidade e a apropriação são partilhadas por todos os *stakeholders*. Criar uma organização participativa exige mudança na estrutura, nas práticas, nos relacionamentos, nos **sistema de remuneração**, nos valores, nas competências e na liderança. O objetivo é criar um clima organizacional que apóie e favoreça o aumento da produtividade e da criatividade humana, bem como ter processos que criem flexibilidade.

O **modelo estrela**, apresentado na Figura 1, representa uma outra abordagem desenvolvida por Galbraith<sup>1</sup>, e que Lawler III (1996, p.46; 2000, p. 35) considera como sendo a melhor dentre as que apresentaram os elementos-chave que afetam as capacidades da organização. Sua essência está no

fato de que, para se obter eficácia, é necessário que a estratégia, as pessoas, os processos, a estrutura e **as recompensas** sejam ajustadas reciprocamente de forma contínua. Dessa forma, o desempenho da organização não é função apenas do desempenho das pessoas. Ele depende do ajuste dessas cinco variáveis interdependentes entre si.

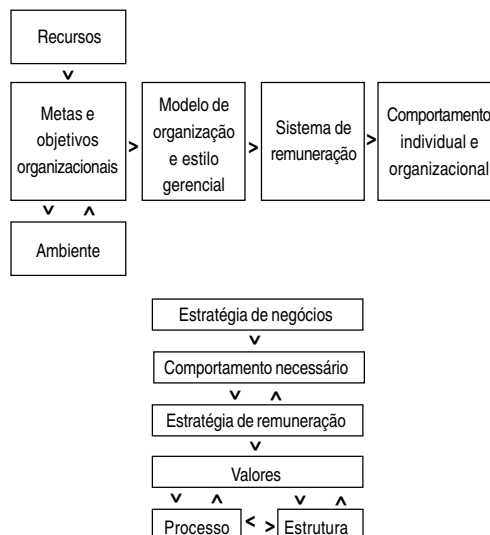


Fonte: Galbraith, 1995.

**Figura 1- Modelo Estrela**

(Elementos que afetam a capacidade da organização)

O que se deseja caracterizar é que o sistema de recompensas é influenciado pelo modelo de organização e pelo estilo gerencial adotado e vice-versa. Dessa forma, o sistema, de alguma maneira, afeta e é afetado pela estratégia escolhida. A influência exercida e sofrida pelo sistema está caracterizada na Figura 2, que apresenta duas abordagens diferentes sobre a interdependência do sistema de remuneração com os elementos estratégicos da organização.



**Figura 2 - A interdependência do sistema de remuneração com os elementos estratégicos da organização**

Fonte: Adaptado de Lawler III (2000, p.63-64).

Pfeffer e seus parceiros (O'REILLY III; PFEFFER, 2000, p.63-80; PFEFFER, 1999, p.31-35; PFEFFER; VEIGA, 1999, p.37-48) afirmam que a maneira como as organizações gerenciam seu pessoal é a real e verdadeira fonte de vantagem competitiva. Os mesmos autores vêm estudando como desenvolvê-la e mantê-la em uma economia baseada no conhecimento. Afirmam que mais importante e mais difícil que atrair e reter pessoas fantásticas é criar culturas e sistemas nos quais elas possam realmente usar o talento. Para isso, é preciso gerenciar ações que levem quase todos à produção de resultados extraordinários, sendo que, nas empresas de sucesso, isso ocorre por meio de práticas que focam nos empregados a remuneração, a orientação para a equipe e o compartilhamento de informações, dentre outras.

Assim sendo, isoladamente a remuneração não é solução estratégica para resolver os problemas das organizações. A mesma faz parte de um conjunto de medidas que devem ser adotadas simultaneamente nesse sentido.

### 3 OS OBJETIVOS DE UM SISTEMA DE REMUNERAÇÃO VARIÁVEL

Para Lawler III (2000,p.69), talvez o mais forte argumento para a criação de um sistema de remuneração por desempenho esteja no fato de que o dinheiro seja a única *commodity*. É relativamente fácil de distribuir, é valorizado pela maioria dos indivíduos, pode ser dado na maioria das formas e existe em toda sociedade organizada. Além disso, é algo que todos esperam receber quando trabalham para uma organização, exceto os casos altruístas, voluntários e filantrópicos.

Na verdade, uma organização de negócios que auferir resultados não consegue operar sem distribuir dinheiro a seus empregados. Essa distribuição não deve ser baseada, nem completamente nem parcialmente, no valor do capital humano. As pesquisas indicam que a distribuição de, pelo menos, parte do dinheiro segundo o desempenho contribui para a eficácia da organização. Especificamente nessas condições, o dinheiro parece ser justo e motivador.

A utilização da remuneração variável não se restringe às grandes empresas. Sua utilização está mais vinculada à ideologia do fundador que acredita que o compartilhamento do sucesso entre os em-

pregados aumenta a produtividade e os lucros (ÁLVARES, 1999, p. 71). Dado os benefícios dessa iniciativa, as empresas não devem aguardar o posicionamento do Governo para praticar a distribuição dos lucros. Devem começar a encontrar formas de discutir o assunto internamente e entender que não existem empresas fortes com funcionários fracos (LANGBECK, 1991, p. 16-30). Dessa forma, a remuneração variável é uma iniciativa da organização, e não dos empregados. Mesmo estando disposto em lei, quem toma a iniciativa de colocá-la em prática é a direção da organização.

Nos sistemas tradicionais de remuneração, uma pessoa, normalmente, pode ser remunerada basicamente pela função ou cargo que ocupa, com acréscimo de um valor adicional pelo tempo a que está vinculada à empresa. O valor recebido é, algumas vezes, acrescido por mais algum diferencial devido ao conhecimento ou à competência que cada um apresenta. Somado a tudo isso, muitas vezes, as organizações oferecem a todos, além dos benefícios complementares determinados por lei, planos de previdência privada, convênio médico-odontológico, seguro de vida, clube de lazer, etc.

Dessa maneira, muitas pessoas olham para o mercado e comparam o que tem sido oferecido a cargos e tarefas semelhantes. Lawler III (2000, p. 94) afirma que a “realidade do mercado de contratação não é um mercado de tarefas e cargos e sim de pessoas”. O maior problema do mercado de contratação de pessoas não é colocar valor nos cargos ou tarefas e sim nas pessoas que irão executar funções e tarefas. O cargo ou função entra em cena quando o indivíduo é contratado e colocado dentro da estrutura de cargos e salários da organização.

Partindo-se do sistema tradicional de remuneração, tudo indica que quanto mais houver o enriquecimento das recompensas oferecidas aos empregados, maior será a procura de candidatos interessados em trabalhar na organização. A questão-chave está em saber se a organização estará oferecendo recompensas que atraiam e mantenham as pessoas-chave para a produção dos resultados exigidos pelo mercado diante da concorrência.

Nem todas as organizações devem confiar na remuneração como um importante fator orientador de comportamento. Aquelas que fizerem dessa forma deverão estar seguras de que seus empregados valorizam a remuneração e que o sistema de remuneração

neração contempla o desempenho. As pessoas a serem contratadas precisarão valorizar esse tipo remuneração que passará a ser considerado uma identidade da empresa tal qual uma marca. A marca é, acima de tudo, um compromisso no qual todos acreditam e confiam. Portanto, 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.

Segundo Lawler III (2000, p.97), não é surpresa se uma organização oferecer uma grande variedade de benefícios e atrair pessoas que procuram segurança e que atribuam grande importância aos benefícios, como planos de saúde e aposentadoria. Isso é típico de pessoas que estão acima de 30 anos e têm filhos pequenos. A política de oferecer uma grande quantidade de benefícios pode não se encaixar bem nos jovens especialistas que, normalmente, estão mais interessados no desenvolvimento pessoal e nas oportunidades de aprendizado do que em um relacionamento de longo prazo com grande segurança no trabalho. Isso também não se encaixa nas pessoas com as quais a organização deseja ter uma relação temporária ou de curto prazo, ligada a algum projeto ou tarefas que precisam ser executadas esporadicamente. Assim, o autor afirma que, na verdade, o principal objetivo de um sistema de remuneração que melhor se ajuste a essas pessoas é oferecer pagamentos em dinheiro.

As pesquisas do autor indicaram que muitas pessoas não valorizam os benefícios que recebem porque os mesmos não são relevantes para sua situação pessoal. Portanto, ao se pensar em um sistema de remuneração variável, há que se contemplar efetivamente o que os empregados valorizam. Por outro lado, as organizações que dão opções para aderir ou não aos planos, ofertando uma grande variedade e flexibilidade de alternativas, podem obter um efeito indesejado. Ao invés de aumentar a homogeneidade de sua força de trabalho, estarão aumentando sua diversidade.

Para se desenhar um sistema de remuneração para uma organização moderna, deve-se ter como objetivos: (a) aproveitar as oportunidades de mercado para atingir taxas significativas de crescimento; (b) pagar, pelo menos, 30% do salário em função dos resultados; (c) recompensar desempenhos excepcionais; (d) criar metas para as células e

equipes de trabalho a partir dos objetivos estratégicos dos negócios; (e) desenvolver os funcionários no contexto do sistema de remuneração por habilidades e por competências; (f) atrair jovens empreendedores, dispostos a assumir riscos (WOOD JR.; PICARELLI FILHO, 1999, p. 40-53).

Além disso, um sistema de remuneração deve ser dinâmico. Para tal, deve: (a) estar alinhado com valores, culturas e metas estratégicas do negócio; (b) estar vinculado às outras mudanças; (c) ser instituído no momento em que possa apoiar as demais iniciativas de mudanças; (d) estar integrado com outros processos voltados para pessoas; (e) democratizar o processo de pagamento; (f) não ter mistérios, ser claro e comunicado a todos; (g) estar vinculado aos resultados quantitativos alcançados; (h) ser melhorado continuamente; (i) ser seletivo na incorporação de melhorias (FLANNERY et al., 1997, p. 265-268).

Um outro motivo para o uso da remuneração variável é vincular a 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 funcionário (HENDERSON, 1994, p.409).

Nesse contexto, a demanda por uma remuneração variável é uma consequência direta dos processos de mudança que as organizações vêm sofrendo. Os projetos de reestruturação, os programas de qualidade e produtividade e a implantação do trabalho em células têm esbarrado em sistemas de remuneração que não oferecem o suporte adequado ao processo de mudança, o que cria uma lacuna entre o novo modelo organizacional e a forma como empregados eram remunerados.

Muitas formas podem ser utilizadas para atingir esses objetivos de remunerar segundo o desempenho. 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.

#### 4 A REMUNERAÇÃO POR PRODUÇÃO

Este sistema foi largamente utilizado nas décadas de 20 e 30, sendo possível dizer que, a partir dele, começaram a surgir os diversos estudos sobre o uso da remuneração variável como instrumento de motivação e melhoria do desempenho nas organizações. Para Lawler III, (1990, p. 57-69), os

principais problemas que, com o passar do tempo, levaram esse sistema à falência em muitas empresas foram:

- **maximização de ganhos:** assim que o sistema começava a funcionar, os empregados passavam a produzir segundo os seus interesses para que, durante as negociações, obtivessem os melhores ganhos relativamente ao trabalho que teriam de fazer. A estratégia contemplava produzir no ritmo mais lento possível durante as medições de tempo para formação do padrão de produção, procurar esconder dos gerentes toda melhoria nos métodos de produção para que as tarefas não fossem novamente estudadas, etc.;

- **preservação do emprego:** aumentar a produtividade poderia ser um risco para os empregos. Não importava o problema macro da competitividade internacional porque, no curto prazo, a preservação do emprego é que era relevante;

- **desentendimentos entre os empregados e a gerência:** a falta de confiança mútua entre as partes arruinava as condições de negociação;

- **desentendimentos entre empregados, administradores dos planos e aqueles que estabeleciam os padrões de desempenho:** quando o padrão de produção era estabelecido muito alto, os empregados produziam em níveis extremamente baixos para forçar a mudança do padrão;

- **divisão dentro da força de trabalho:** a utilização dessa forma de remuneração para apenas uma parte dos empregados da empresa levava à não-cooperação e à improdutividade daqueles que, de alguma forma, estavam envolvidos no processo, mas se sentiam discriminados por não participarem dos ganhos com a produtividade;

- **custo com equipe de manutenção do plano:** qualquer mudança de tecnologia, novos produtos, etc. exigiam atualização dos padrões. A própria apuração dos valores individuais a serem pagos por período também contribuía para que a equipe de apoio e controle do sistema gerasse um custo significativo para a empresa. Todo esse custo extra, somado, muitas vezes, não justificava o ganho de produtividade que o sistema oferecia. Além disso, os gerentes tinham que ter atenção redobrada para determinar quando os padrões tinham que ser alterados;

- **limitação dos incentivos:** tratava-se de um sistema restrito a determinados tipos de

comportamentos incentivados, sendo que muitas coisas que precisam ser feitas não são simples de medir. Não se pode ignorar que muitas atividades periféricas também fazem parte do processo e, se não estiverem contempladas no plano de incentivos, poderão ser objeto de desconsideração;

- **deterioração da cultura organizacional:** a divisão interna dos trabalhadores, somada aos conflitos com os administradores do plano e aos encarregados de estabelecer os padrões, pode produzir um clima caracterizado por baixa confiança, falta de compartilhamento de informações, restrições à solução de problemas em conjunto e inflexibilidade.

Assim, embora o sistema de incentivos utilizado pela Administração Científica fosse eficaz para motivar um melhor desempenho no trabalho, os comportamentos contraproducentes, os custos de manutenção, a divisão da força de trabalho e a deterioração da cultura fizeram com que muitas organizações deixassem de utilizá-lo porque os aspectos negativos pesaram mais que os positivos.

## 5 A REMUNERAÇÃO POR MÉRITO

A idéia de aumentos por mérito é largamente aceita por praticamente todas as pessoas e organizações. É inerente a praticamente todo sistema tradicional de remuneração onde os salários são fixos. Entretanto, quando se fala em uma remuneração variável segundo o mérito, muitas diferenças precisam ser consideradas. Lawler III (1990, p.81-85) propõe que, para ser eficaz, um sistema desta natureza, que se propõe a recompensar o desempenho de alguns indivíduos, deve utilizar as seguintes regras norteadoras:

- **Usar um sistema de bônus:** os bônus devem ser pagos, preferencialmente, uma vez por ano como um percentual do salário sem, entretanto, se incorporarem a ele. A recomendação do autor é utilizar as faixas de 0 a 20% e de 0 a 40% do salário nos níveis mais baixos e mais altos respectivamente. A concessão do bônus deve ser vinculada ao desempenho. No impresso, os itens estão em *italico*.

- **Ter atenção nos processos:** isso inclui o processo de estruturação do sistema com suas faixas de recompensas, o processo decisório e o processo de comunicação. Se os empregados não perceberem um vínculo entre o pagamento e o desempenho, os processos não estão adequados.

- **Considerar a avaliação de desempenho seriamente:** deve-se treinar os avaliadores, desenvolver sistemas de avaliação para cada necessidade específica, bem como deve haver investimento de tempo no processo de avaliação, acordo entre o avaliador e o avaliado a respeito da avaliação. Se essas práticas não forem possíveis ou aceitáveis, o pagamento não deve ser feito com base na avaliação de desempenho.

• **Focar nos fatores organizacionais-chave que afetam o sistema de pagamento:** um sistema de avaliação pobre é um reflexo de outros problemas. O sistema só poderá ser melhorado se esses outros problemas forem resolvidos primeiro. Por exemplo, se não houver um bom sistema de informações, é impossível, geralmente, medir de forma adequada o desempenho individual.

• **Avaliar também o desempenho de grupos e equipes:** é importante avaliar o desempenho coletivo. Um método para fazê-lo é separar quantias específicas para o desempenho do time e para o desempenho dos seus membros. Outro método é avaliar o desempenho do time e, a partir daí, avaliar o desempenho de cada um dos seus membros.

• **Atribuir recompensas especiais:** áreas como pesquisa e desenvolvimento podem merecer prêmios especiais, que devem ser atribuídos às maiores realizações ocorridas na organização.

Essa é uma nova visão do pagamento por mérito que, tradicionalmente, era incorporado ao salário e, assim, permanecia ao longo da carreira da pessoa na organização. No contexto brasileiro de inflação elevada, essa prática tinha curto efeito, pois, em pouco tempo, a inflação reduzia todo o efeito do pagamento realizado. Sob essa nova ótica, a remuneração por mérito passa a ser um forte instrumento para recompensar desempenhos.

## 6 A PARTICIPAÇÃO NOS LUCROS

Especificamente, o uso do lucro como indicador de desempenho implica a exposição de demonstrativos complexos. A apuração do lucro é resultante de todas as decisões e estratégias adotadas dentro da empresa em determinado período. Há, também, aspectos legais que interferem nos resultados, fazendo com que, ao se analisar uma demonstração contábil, muitas vezes, sejam necessários esclarecimentos complementares para

se compreender o porquê daquele número apresentado. Como os empregados que irão verificá-los nem sempre dominam plenamente a análise de demonstrativos contábeis e financeiros complexos, há o risco de surgir certa desconfiança, o que leva ao abalo da credibilidade, fator extremamente desconfortável numa parceria. Muitas vezes, o empregado vê o objetivo, mas não tem definidos os tipos de ações diárias que devem ser executadas para que o objetivo seja alcançado, ou seja, reconhece o objetivo, mas não sabe exatamente como chegar até ele.

Além disso, quando a meta é determinada para toda a empresa, os setores, normalmente, não serão cobrados de forma individualizada, o que faz diminuir a cobrança entre eles. Quando se fixa o lucro como meta, deve ocorrer convergência de esforços e, para que isso ocorra, a equipe deverá estar bem treinada em relação aos objetivos. Nesse caso, poderá haver uma certa indefinição quanto ao comportamento dos empregados, sendo que alguns deles até poderão contribuir para atingir determinado patamar de lucros. (WOOD JR.; PICARELLI FILHO, 2000, p.115, ROSA, 2000, p. 53, COOPERS; LYBRAND, 1997, p.69).

Outro aspecto a ser considerado é o seguinte: os demonstrativos do lucro são elaborados sob o regime de competência, o que poderá não corresponder a uma situação de caixa confortável. Embora o demonstrativo possa estar indicando uma situação favorável, em regime de caixa, isto pode não ser real, o que torna complicado desembolsar recursos em um determinado momento.

As vantagens da participação no lucro também devem ser destacadas. Quando houver prejuízo, não haverá distribuição de lucros ou, até mesmo, será gerado um valor a ser abatido em distribuições de lucros futuros. Outra vantagem é que, ao se adotar o lucro como meta, os funcionários passam a exigir mais da empresa em termos de modernização de processos e equipamentos para promover melhores condições de lucro.

Assim sendo, a participação nos lucros é uma medida de desempenho global muito relevante que exige a união de todos em busca de uma meta única e coletiva. A participação nos lucros estimula a redução de custos e a melhoria na qualidade. Entretanto, seu principal problema vem exatamente desse caráter global. Muitas vezes, as pessoas não são capazes de identificar o que deve ser feito e, ao mesmo tempo,

se o resultado não for alcançado por deficiência de alguns, aqueles que se esforçaram e conseguiram resultados em suas áreas de atuação não terão seus esforços recompensados e, por consequência, perceberão nisso um desestímulo para os esforços futuros.

## 7 A PARTICIPAÇÃO NOS RESULTADOS

A remuneração por resultados ou *participação nos resultados* indica que um programa foi estabelecido sobre metas que mensuram resultados específicos. O grande desafio de um programa desta natureza é encontrar os indicadores corretos para medir o desempenho. A primeira dificuldade é escolher indicadores de desempenho para a organização. Em seguida, a questão passa a ser como desdobrá-los e como determinar medidas de desempenho para cada indivíduo ou equipe (ROSA, 1999, p. 54).

Para Lobingier (2000, p. 288-304), o uso de indicadores de desempenho específico do setor é estatisticamente mais significativo do que os indicadores gerais, tais como o retorno sobre o investimento. Essa foi uma de suas conclusões ao estudar nove setores econômicos por um período de 20 anos para avaliar se houve melhoria no desempenho das empresas que remuneraram seus executivos segundo os resultados obtidos. O uso da remuneração variável exclusivamente para a diretoria não é o foco do presente trabalho, mas esta conclusão é pertinente ao tema.

A essência de um programa de participação nos resultados está em estabelecer metas e vincular o pagamento ao desempenho obtido. As metas dão flexibilidade ao plano porque podem ser estabelecidas de acordo com a conveniência, ou seja, para toda a empresa, por departamento, por unidade, por filial, para determinado projeto, etc., permitindo alcançar objetivos específicos. Quando da apuração dos resultados, o volume de trabalho é maior, porém mais simples porque lida com indicadores do dia-a-dia. A credibilidade dos empregados aumenta, uma vez que os objetivos se baseiam em processos que são de seu domínio, e as formas de aferição acabam sendo as já conhecidas. Há um sentimento de maior participação, pois a meta está mais clara e associada diretamente à sua atividade. O programa é um sinalizador de problemas ao tornar possível conhecer melhor o desempenho das unidades e um promotor

da melhoria da qualidade dos processos, produtos, redução de custos, etc. Comparativamente à participação nos lucros, as vantagens e desvantagens da participação nos resultados são sintetizadas na figura 3.

Vantagens
<ul style="list-style-type: none"><li>· <b>Para a empresa</b><ul style="list-style-type: none"><li>Vantagens econômicas:<ul style="list-style-type: none"><li>- não paga encargos sociais sobre a parcela variável da remuneração;</li><li>- vincula premiação ao desempenho;</li><li>- incentiva ações para reduzir custos, melhorar a qualidade, promover inovações; etc.</li></ul></li><li>Vantagens para o sistema de gestão:<ul style="list-style-type: none"><li>- facilita a organização do trabalho e a relação com subordinados;</li><li>- permite alcançar objetivos individuais, setoriais e globais com a mobilização de todos;</li><li>- possibilita conhecer melhor o desempenho de unidades e filiais;</li><li>- gera maior credibilidade nos funcionários;</li><li>- incentiva o espírito de equipe;</li><li>- minimiza a resistência à implantação do sistema;</li><li>- gera maior empenho dos empregados;</li><li>- exige uma menor abertura de informações;</li></ul></li></ul></li><li>· <b>Para os empregados há:</b><ul style="list-style-type: none"><li>- maior desafio profissional;</li><li>- metas e indicadores de desempenho mais próximos do dia-a-dia;</li><li>- maior estímulo ao desempenho;</li><li>- maior possibilidade de crescimento profissional e de ganhos adicionais;</li><li>- remuneração mais justa;</li><li>- satisfação por atingir metas;</li></ul></li></ul>
Desvantagens
<ul style="list-style-type: none"><li>· <b>Para a empresa</b><ul style="list-style-type: none"><li>- maior dispêndio de esforço para negociar e controlar o cumprimento das metas;</li><li>- possibilidade de pagamento de prêmios por alcance de metas mesmo em situações de prejuízo;</li><li>- exigência de um processo de comunicação mais intenso;</li><li>- mais trabalho para controlar e avaliar o desempenho devido às unidades diversas;</li><li>- possibilidade de conflito em consequência da concorrência entre as unidades;</li></ul></li><li>· <b>Para os empregados há:</b><ul style="list-style-type: none"><li>- maior cobrança para alcançar metas;</li><li>- maior pressão e estresse devido ao desafio constante;</li><li>- frustração por não atingir metas.<ul style="list-style-type: none"><li>· Não vincular remuneração variável ao desempenho (cumprimento de metas) transforma a participação nos resultados em um 14º salário, não gerando motivação nos empregados. Isso pode representar uma desvantagem para a empresa e empregados</li></ul></li></ul></li></ul>

**Figura 3 - Vantagens e desvantagens da participação nos resultados.**

Fonte: adaptado de Rosa (2000, p.56); Carvalho (2001, p.78-150); Alves (2002, p.99-157).



Lowery et al. (2002, p. 100-117) estudaram planos dessa natureza, conduzidos isoladamente por empresas dentro de grandes corporações. Afirmam que tais planos podem ser eficazes para aumentar a satisfação e o desempenho dos empregados. Para que isto ocorra, é necessário que

- os empregados percebam que o pagamento é verdadeiramente feito segundo o desempenho. É crucial que os gerentes estejam conscientes de que precisam criar um ambiente que desenvolva a percepção de uma ligação entre o esforço e o desempenho. Se isso não ocorrer, os empregados não terão motivação para aumentar o desempenho.

- os empregados tenham controle sobre o processo para o alcance de metas, caso sejam estabelecidas. As metas devem considerar todos os aspectos relevantes para o desempenho da tarefa.

- haja um sistema que dê retorno eficaz a respeito do desempenho ao longo do processo. As pessoas devem ter consciência do progresso que estão tendo em relação ao cumprimento das metas, bem como da eventual necessidade de aumento do esforço para alcançá-las.

- o sucesso do programa esteja mais vinculado à qualidade das metas, ao efetivo retorno dado às pessoas a respeito da evolução do desempenho e à percepção que elas têm da ligação entre o esforço e o resultado, ou seja, que o pagamento é feito segundo o desempenho.

Em síntese, a participação nos resultados possui como principal característica a possibilidade de se premiar as pessoas pelo alcance de metas individuais e/ou coletivas setorialmente, o que é melhor para o empregado, mas amplia e dificulta o trabalho da gerência do programa. A participação nos resultados demanda maior competência e experiência na fixação de metas para que não ocorra o pagamento de prêmios quando a empresa apresenta prejuízos.

## 8 A PARTICIPAÇÃO NOS LUCROS E NOS RESULTADOS

Para atenuar as desvantagens para a participação nos lucros e para a remuneração por resultados, anteriormente mencionadas, muitas empresas têm utilizado um sistema misto, ou seja, a remuneração baseada nos lucros e resultados. Nesse caso, o pagamento ao empregado é função de uma combinação entre as metas para lucros e para

resultados individuais e coletivos, ponderados segundo um critério preestabelecido. Tudo depende dos critérios preestabelecidos. Sob o ponto de vista do empregado, mesmo que a meta de lucro não seja alcançada, o esforço não foi de todo em vão, pois uma parcela da remuneração variável poderá estar garantida. Sob o ponto de vista da empresa, se o empregado se esforçar e, mesmo assim, não houver lucros, somente serão pagos os valores relativos ao cumprimento das metas individuais e coletivas. Isso incentiva esforços futuros e orienta a reformulação das metas para o próximo período. Ainda vale lembrar que, talvez, se não fosse o empenho para o alcance de resultados específicos, a situação relativa aos lucros poderia ter sido ainda pior.

De qualquer forma, esse sistema cria, nos empregados, um senso de atenção amplo para fatores extras que possam afetar os lucros e que transcendam as metas dentro da área de atuação de cada um.

## 9 A REMUNERAÇÃO POR COMPETÊNCIAS

Segundo Wood Jr. e Picarelli Filho (2000, p. 87-95), o interesse pela remuneração por competências é fruto da convergência de vários fatores:

- (a) a demanda por profissionais mais qualificados;
- (b) o crescimento do número de empresas de conhecimento intensivo (alta tecnologia);
- (c) a implantação de sistemas flexíveis sem uma estrutura hierárquica rígida;
- (d) a experiência com a remuneração por habilidades na área operacional;
- (e) a popularidade do conceito de competências essenciais [...] de C. K. Prahalad e G Hamel.

Essa forma de remuneração está ligada à aquisição de competências pela organização, a qual deverá ofertar produtos que os consumidores desejam, mas que ainda não imaginaram. As competências essenciais estão no aprendizado coletivo da organização, especialmente no aprendizado de como coordenar diversas habilidades de produção e integrar as múltiplas correntes tecnológicas. As competências essenciais têm três elementos de identificação: (a) têm potencial de acesso a uma grande variedade de mercados; (b) dão contribuição significativa aos benefícios percebidos pelo consumidor e aos produtos finais; (c) são difíceis

para os competidores copiarem (PRAHALAD; HAMEL, 1990, p. 79-92). As competências essenciais se referem às fortalezas ou capacidades que uma organização tem de melhor e podem estar no desenvolvimento de produtos ou no serviço ao consumidor (MIRABILE, 1997, p. 73-77).

Remunerar por competências não é muito simples. Entretanto, pode-se proceder da seguinte maneira quando elas forem consideradas estratégicas por serem necessárias diante de uma nova realidade: (a) incorporá-las ao salário base; (b) efetuar um pagamento temporário; (c) pagar um único bônus quando a competência for transitória ou deixar de ser necessária à organização.

## 10 A PARTICIPAÇÃO ACIONÁRIA

Segundo Dubrin (1998, p. 196), a distribuição de ações como uma forma de recompensa deve ser considerada como um instrumento para a retenção de pessoas no longo prazo. O objetivo deve ser fazer com que as pessoas passem a pensar mais no futuro da organização. Afinal, as ações transformam o empregado em co-proprietário. Além disso, as ações têm que representar um investimento valioso para o futuro, o qual só deverá ser utilizado no curto prazo em uma emergência. Se quem for receber ações desejar negociá-las no curto prazo, significa que o dinheiro seria um melhor instrumento de motivação a ser distribuído (LAWLER III, 2000, p. 115).

Segundo Garrido (1999, p. 22-23), a distribuição de ações da empresa como uma forma de recompensa não é utilizada frequentemente tendo em vista algumas razões. Primeiramente, no Brasil, o mercado acionário não é tão desenvolvido quanto nos EUA, o que torna muito limitada as possibilidades de comercialização assim como a capacidade de oferta pelas empresas. No Brasil, o número de empresas que possui ações comercializadas na bolsa é muito reduzido. Por outro lado, a população brasileira não tem a cultura de aplicar recursos na bolsa por meio do investimento em ações. A instabilidade da economia brasileira, nas últimas décadas, associada ao tradicional risco do mercado acionário, tem feito com que isso possa ser interpretado como a causa (ou a consequência) de um mercado acionário ainda incipiente.

## 11 A REMUNERAÇÃO SEGUNDO A ANTIGUIDADE

A despeito da estratégia que uma organização

venha a ter, normalmente não é condição imperativa ter que reter todos os empregados. A ênfase deve ser dada na retenção daqueles que mais se adequarem ao necessário para o sucesso da organização em cada ocasião. Conseqüentemente, um sistema com pagamento de anuênios, qüin-qüênios e decênios dificulta a dispensa das pessoas por torná-la mais onerosa. Porém, quando há necessidade de corte de custos, os mais antigos com maiores ganhos são os considerados em primeiro plano para a demissão. Sob o ponto de vista da organização, além da demissão cara, pode haver a perda de um recurso valioso e a deterioração do clima interno. Sob a ótica das pessoas, pode surgir um sentimento negativo pela explicitação de um critério ou política para situações difíceis. Em outras palavras, as pessoas passarão a pensar assim: “no futuro, isso ocorrerá comigo”. Além disso, os demitidos terão um sério problema na busca de um novo emprego, tendo em vista a idade, a faixa de salário anterior ou uma experiência profunda, porém particular a um tipo de organização (LAWLER III, 2000, p. 100).

O que se quer ressaltar é que o aspecto de diferenciação entre as pessoas que a remuneração por antiguidade estabelecia não deve ser utilizado na remuneração variável. O que foi apresentado aqui é um novo enfoque que deve ser reforçado no modelo que vier a ser adotado nas organizações.

## 12 FORMAS ESPECIAIS DE RECOMPENSAS

Muitas organizações oferecem viagens, eletrodomésticos, carros, cursos e outras formas criativas de recompensa para premiar desempenhos. Nesses casos, o grau de importância de cada uma delas para cada indivíduo é, em parte, determinado pela natureza e pelo valor da recompensa. As recompensas materiais, assim como muitas recompensas simbólicas importantes, têm uma série de características associadas a elas e identificáveis. Adaptando Lawler III (2000, p. 72), são os seguintes os aspectos não-financeiros associados às recompensas:

- **As recompensas são públicas:** a publicidade, associada ao pagamento da recompensa, é importante e está relacionada ao reconhecimento público do seu valor.

- **As recompensas são dadas esporadicamente:** se as recompensas forem dadas muito

frequentemente, o reconhecimento e a significância tendem a diminuir.

- **O processo de recompensa é confiável:** tanto quem entrega a recompensa quanto quem recebe precisam merecer confiança. É necessário ter boa informação sobre o desempenho e o comprometimento das pessoas que estão recebendo a recompensa. O processo tem que ser justo e não atribuir prêmios iguais a pessoas com desempenho diferente.

- **As recompensas são associadas a quem recebe:** como as recompensas simbólicas possuem um status associado a quem as receberam no passado, é necessário que as recompensas sejam de acordo com o conceito que cada um possui na organização.

- **As recompensas são significativas na cultura:** a natureza da recompensa pode, algumas vezes, fazer a diferença. Assim, pequenos artefatos ou símbolos podem incrementar tremendamente a visibilidade e a significância da recompensa. Tudo depende de seu valor histórico nos eventos da organização ou das características do líder.

Além da natureza, do valor e das características não-financeiras associadas à recompensa mencionada anteriormente, as necessidades básicas e os desejos das pessoas igualmente são importantes. Kotler (1998, p. 3-4) relacionou necessidades e desejos da seguinte forma:

Uma necessidade humana é um estado em que se percebe alguma privação, é uma parte básica da constituição de cada ser humano e, portanto, não são criadas por profissionais de marketing. Existem necessidades físicas básicas, necessidades sociais e necessidades individuais [...]. Quando uma necessidade não é satisfeita, uma pessoa procura algo que possa satisfazê-la ou reduzi-la. O desejo humano é uma necessidade moldada pela cultura e pelas características individuais. Os desejos são descritos em forma de objetos<sup>2</sup> específicos que sejam capazes de satisfazê-las.

Assim, cada indivíduo, em algum grau, necessita de recompensas materiais, sociais, simbólicas, segurança, dinheiro, reconhecimento, etc. A força de cada uma delas é muito diferente em cada indivíduo, o que faz com que cada um atribua um grau de importância diferente a cada uma.

Enquanto as necessidades não podem ser criadas pelo marketing, os desejos podem ser moldados por

ele. Assim, se pode pensar que uma organização poderia fazer o marketing de alguma forma especial de recompensa. Entretanto, Lawler III (2000, p. 74) alerta para que sejam considerados muito suspeitos quaisquer estudos que apresentem o que os empregados realmente desejem de seus trabalhos, particularmente aqueles que indiquem que uma coisa é mais importante do que outras. Está em itálico no artigo impresso. Não é citação direta?

Na verdade, muitos gerentes gostariam que seus subordinados encontrassem sentido e satisfação em seu trabalho – e isso não diz respeito apenas ao valor do contracheque. Contudo, muitos enfatizam o uso dos motivadores extrínsecos e se descuidam dos intrínsecos. Assim, gerentes bem intencionados podem estar usando a ferramenta errada e oferecendo incentivos que não refletem a necessidade dos empregados (MORSE, 2003, p. 18). Isso foi chamado por Chip (1999, p. 25-62) de viés dos incentivos extrínsecos. Suas pesquisas apontaram, ainda, que há evidências de que os gerentes não são tão bons em avaliar o que motiva os empregados tanto quanto eles pensam ser.

Para Lawler III (2000, p. 74), a mais importante conclusão sobre as necessidades, quando se procura relacioná-las a recompensas em uma organização que deseja motivar seus membros, é que se deve considerar proativamente as diferenças individuais, principalmente se a organização tiver uma equipe diversa e se existirem diferentes relações trabalhistas dentro da mesma.

Dessa forma, quando se quiser oferecer como recompensa algo que possa ser comprado com dinheiro (e não o próprio dinheiro), é bom considerar o poder de compra da organização. Em outras palavras, se quem for receber o bem não perceber nele um valor maior do que o do dinheiro gasto para sua compra, é melhor dar o dinheiro ao invés do bem. Assim, um sistema de remuneração motivador deve considerar, em primeiro lugar, apenas o uso de recompensas que sejam valorizadas por quem for recebê-las.

### 13 CONCLUSÕES

Quando se ajusta o sistema de remuneração simultaneamente à estratégia, à estrutura, aos processos e às pessoas de uma forma que todos esses elementos se integrem equilibradamente, há

uma condição para a constituição de uma organização eficaz. O sistema de remuneração se presta a direcionar o comportamento individual e organizacional, bem como a criar valores, influenciar as mudanças nos processos e estruturas segundo os objetivos e resultados que se pretende alcançar. Mais especificamente, se presta para atrair, incentivar, gerenciar, desenvolver e reter os talentos estratégicos necessários às organizações na busca de objetivos individuais e organizacionais. Por isso, deve ser dinâmico, ajustando-se continuamente às mudanças do ambiente.

No âmbito interno, além de possibilitar que as empresas transformem custos fixos em custos variáveis, ainda há o incentivo a um melhor desempenho. Para Weil (1992, p. 58-69), esses programas de participação tornam os operários co-proprietários que, assim, procuram aumentar ao máximo o lucro da empresa e evitam toda ação que os prejudique, mesmo sendo do interesse do sindicato. Buchko (1993, p. 633-657) mostrou que os efeitos da co-propriedade nas atitudes dos empregados são: satisfação no trabalho, comprometimento organizacional e baixa intenção de deixar a empresa.

A amplitude desse tipo de ferramenta de gestão é muito grande e, se aplicada em larga escala pelas empresas, representará uma nova forma de geração de receita extra para os empregados, ampliando a massa salarial que voltará ao mercado pela via do consumo. Talvez sua maior virtude possa ser melhorar a distribuição de renda entre as classes mais baixas e contribuir para a redução da pobreza e do grande desnível social que existe no Brasil.

A remuneração variável deve ser um complemento da remuneração fixa e pode ser implementada pela utilização do pagamento por produção, por mérito, por participação nos lucros e nos resultados, por competências, por participação acionária ou por um sistema misto.

## REFERÊNCIAS

ÁLVARES, Antônio C. T. Participação nos Lucros Definida pelos Resultados. **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo, v 39, n 4, pág. 70-77, Out. Dez., 1999.

ALVES, Luiz Alberto M. **Programa de participação nos resultados**: um estudo sobre as dificuldades e facilidades em três empresas do ramo de beneficiamento de fumo de Santa Cruz do Sul. 2002. 219 f. Dissertação (Mestrado em Administração), Escola de Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul.

BUCHKO, Aaron. The effects of employee ownership on employee attitudes: an integrated causal model and path analysis. **Journal of Management Studies**, Cambridge, 30, 4 July, 1993, pag 633-657.

CARVALHO, Márcia V. F.de. **Rumo à remuneração variável**: um estudo de caso de participação nos resultados em uma empresa de comunicações capixaba. 2001. 208 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Centro de Pós-Graduação e Pesquisas em Administração, Faculdade de Ciências Econômicas, Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte.

CHIP, Heath. On the Social Psychology of Agency Relation: lay theories of motivation overemphasize extrinsic incentives. **Organization Behavior and Human Decision Processes**, New York, v 78, n 1, pág. 25-62, Abr., 1999.

COLLIER, Jane; ESTEBAN, Rafael. **Governance in the Participative Organization**: freedom, creativity and ethics.

**Jornal of Business Ethics**, v. 21, pág. 173-188, 1999.

COOPERS & LYBRAND. **Remuneração por habilidades e por competências**: preparando a organização para a era das empresas de conhecimento intensivo. São Paulo: Atlas, 1997.

DUBRIN, Andrew J. **Princípios de Administração**. 4. ed. Rio de Janeiro: LTC, 1998.

FLANNERY, Thomas P.; HOFRICHTER, David; PLATTEN, Paul E. **Pessoas, desempenho e salários**: as mudanças na forma de remuneração nas empresas. São Paulo: Futura, 1997.

- FLEURY, Maria T. L.; FLEURY, Afonso. Construindo o conceito de competência. **Revista de Administração Contemporânea**, Curitiba, V 5, pág. 183-196, edição especial, 2001.
- GARRIDO, Laércio M. **Participação nos Lucros e Resultados**. São Paulo: Nobel, 1999.
- HENDERSON, Richard. **Compensation Management** – rewarding performance. 6<sup>th</sup> ed. Englewood Cliffs: Prentice-Hall, 1994.
- KOTLER, Philip; ARMSTRONG, Gary. **Princípios de Marketing**. 7. ed. São Paulo: Prentice Hall do Brasil, 1998.
- LANGBECK, Mozart A. Pesquisa revela como se dá a participação dos trabalhadores nos lucros das empresas. **Revista Tendência do Trabalho**, Rio de Janeiro, Abr. 1991.
- LAWLER III, Edward. E. **Strategic Pay**: aligning organizational strategies and pay systems. San Francisco: Jossey-Brass, 1990
- LAWLER III, Edward E. **From the Ground Up**: six principles for building the new logic corporation. San Francisco: Jossey-Bass, 1996.
- LAWLER III, Edward. E. **Rewarding excellence**: paying strategies for the new economy. San Francisco: Jossey-Brass, 2000.
- LOBINGIER Patricia G. Do Performance Plan Improve firm performance? An analysis of nine industries. **Journal of Managerial Issues**, Pittsburg, v 12, n 3, pág.288-304, Outono, 2000.
- MIRABILE, Richard J. Everything you Wanted to Know about Competency Modeling. **Training & Development**, Alexandria, v 51, n 8, pág. 73-77, Ago., 1997.
- MORSE, Gardiner. Why we Misread Motives. **Harvard Business Review**, Boston, v 81, n 1, pág. 18, Jan., 2003.
- O'REILLY III, Charles A.; PFEFFER, Jeffrey. Unlocking the Hidden Value in Organization. **Employment Relations Today**, New York, v 27, n 2, pág. 63-80, Verão, 2000.
- PFEFFER, Jeffrey. Put the spot light on personnel. **Security Management**. Arlington, v. 43, n. 8, pág. 31-35, Ago. 1999.
- PFEFFER, Jeffrey; VEIGA, John F.. Putting People First for Organizational Success. **The Academy of Management Executive**. Ada, v 13, n 2, pág. 37-48, Mai., 1999.
- PRAHALAD, C.K.; HAMEL, G. The core competence of the corporation. Boston, **Harvard Business Review**, Boston, V 68, N 3, pág. 79-92, Mai. Jun., 1990.
- ROSA, Fernanda D. **Participação nos lucros e resultados**: a grande vantagem competitiva. São Paulo: Atlas, 2000.
- TURNBULL, Shann. Stakeholder Governance: a cybernetic and property rights analyses, in **Corporate Governance**: scholarly research and theory papers, V5, N1, pag. 11-23, Jan 1997.
- WEIL, Kurt, A participação do empregado no lucro da empresa. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v 32, n 4, pág. 58-69, Set. Out., 1992.
- WOOD JUNIOR, T.; PICARELLI FILHO, V. **Remuneração estratégica**: a nova vantagem competitiva. São Paulo: Atlas, 1999.

Data do recebimento do artigo: 16/11/03  
Data do aceite para publicação:28/11/03

Mário Teixeira Reis Neto  
Antônio Luiz Marques

---