

**SISTEMA ESTRATÉGICO DE RECOMPENSAS PARA EXECUTIVOS:  
OPORTUNIDADES E DESAFIOS**

**STRATEGIC SYSTEM OF REWARDS FOR EXECUTIVES: OPPORTUNITIES AND  
CHALLENGES**

**Darcy Mitiko Mori Hanashiro**

Universidade Presbiteriana Mackenzie  
darcyhanashiro@mackenzie.br

**Reynaldo Cavalheiro Marcondes**

Universidade Presbiteriana Mackenzie

**Resumo**

Esse artigo tem como objetivo discutir a concepção de um “sistema estratégico de recompensas” para executivos. Inicialmente foi realizada uma pesquisa qualitativa em dez empresas de grande porte, por meio de entrevistas em profundidade com diretores de Recursos Humanos. A seguir, foi desenvolvida uma pesquisa quantitativa com aplicação de um questionário auto-preenchível sobre políticas e práticas de recompensas financeiras e não-financeiras junto ao universo de executivos de quatro dessas empresas pesquisadas na primeira fase. Os resultados apontaram a percepção dos executivos quanto às características dessas políticas e práticas, tais como: estímulo ao cumprimento de metas, a prática de *stock options*, a flexibilidade da política de remuneração e sua competitividade, a possibilidade de oferecimento de *stock options*, a motivação para trabalhar, a base para a remuneração variável e o desafio como forma de retenção dos executivos. Além disso, os executivos também salientaram a importância das recompensas não-financeiras, sendo as mais relevantes aquelas voltadas ao auto-desenvolvimento, à autonomia no trabalho, à oportunidade para criar, ao reconhecimento por um bom trabalho, à oportunidade de progresso na carreira e à participação nas decisões. Por essa perspectiva o ato de recompensar transcende o aspecto transacional e constitui em fator essencial para o desenvolvimento das pessoas e para a competitividade da organização.

**Palavras-chave:** sistema estratégico de recompensas, recompensas financeiras, recompensas não-financeiras, remuneração variável, *stock options*.

### **Abstract**

The aim of this article is to discuss the conception of a strategic system of rewards for executives. Initially a qualitative research was carried out in ten large companies, through in-depth interviews with Human Resources managers and directors. The next step was dedicated to a quantitative research when was applied a questionnaire about policies and practices of financial and non-financial rewards to executives of four of those companies initially researched. The results pointed out the perception of the executives as for the characteristics of those policies and practices, such as: stimulus to the fulfillment of goals, the practices of stock options, the flexibility of the remuneration police and its competitiveness; the possibility for offering stock options, the motivation to work, the base for variable remuneration, and the challenge as a way of retention of executives. Moreover, the executives have also pointed out the importance of non-financial rewards, being the most relevant those addressed to: self development, the autonomy in the work, the opportunity to create, the recognition for a well performed work, the opportunity to carrier development, and finally the participation in the decision making. Trough this perspective, the act to reward overcome the transactional aspect and constitutes an essential factor for people development and the competitiveness of the organization.

**Key-words:** strategic system of rewards; financial rewards, non-financial rewards, variable remuneration, stock options.

### **INTRODUÇÃO**

A remuneração de executivos constitui-se em assunto fundamental na gestão das empresas, pelo elevado custo que representa e como ferramenta para manutenção e/ou atração de talentos. O sistema de remuneração pode ser considerado, de um lado, por uma perspectiva técnica, como uma transação (troca) puramente utilitarista e econômica entre empregado-empregador. Por outro lado, também caberia assumir uma função diferenciada na gestão de pessoas, como um recurso estratégico, uma fonte de geração de vantagem competitiva para as empresas. Como uma relação de troca, cabe a empresa oferecer, essencialmente, um

pagamento justo e competitivo aos empregados e estes, considerados fatores de produção, responderem com um padrão de desempenho adequado e esperado à sua função.

Essa situação, no entanto, vem sofrendo mudanças. Empresas e empregados estão diante de diferentes imposições do ambiente de negócios, tornando anacrônica essa racionalidade salarial. Uma forma distinta de pensar a remuneração passa a ser exigida das empresas para atrair e reter seus executivos. Pois, estes são profissionais que se exigem competência diferenciada e que têm atuado como atores-chaves nos processos de mudanças organizacionais, em cujas funções são incorporados desafios cada vez mais complexos.

O ambiente atual dos negócios, dinâmico, complexo e hostil traz impacto na forma de gestão das organizações. As exigências por estruturas organizacionais enxutas, achatadas e ágeis, por maior compartilhamento das decisões, por novas competências individuais e organizacionais e, ainda, uma relação hierárquica mais igualitária e flexível implica em novos e complexos desafios para a liderança, com reflexo direto nas relações de trabalho. Na medida em que os empregados hoje são atraídos cada vez mais por um relacionamento de parceria, a retenção deles vem exigindo mudanças na forma de realizar a gestão de pessoas nas empresas.

Essa visão de parceria que se traduz em práticas de remuneração variável, se baseia em algum critério pré-estabelecido de desempenho do negócio. Conquanto essa prática esteja circunscrita a um universo empresarial ainda restrito, percebe-se um crescimento na sua adoção, a qual vem para superar algumas das limitações atribuídas ao sistema tradicional de salários focado na remuneração fixa: salário e benefício. A remuneração desempenha uma função essencial na intenção de alinhar determinados comportamentos dos empregados aos objetivos empresariais. Contudo, o dinheiro como ferramenta de estímulo comportamental apresenta limitações. Recompensas de natureza não financeiras são reconhecidas como fatores centrais da motivação humana, razão pela qual defende-se, nesse artigo, um sistema de recompensas que inclua tanto recompensas financeiras como as não-financeiras. O sistema de recompensa define a relação entre a organização e os membros individuais especificando os termos da troca, a contribuição esperada, e expressa também os valores e as normas com os quais os membros são avaliados.

A questão remuneratória vem sendo tratada em um nível de decisão mais tático que estratégico, expressando uma concepção instrumental *vis-à-vis* uma visão de longo prazo, contingente aos resultados de desempenho obtidos pelos diferentes públicos internos. Por esta ótica a remuneração pode se tornar uma alavanca fundamental para promover mudanças estratégicas visando à melhoria da competitividade da empresa. Esse potencial, contudo, nem

sempre é reconhecido pelas empresas, justificando-se estudos acadêmicos mais aprofundados sobre o assunto.

A partir dessas reflexões, esse artigo apresenta como objetivo geral discutir a concepção de um sistema estratégico de recompensas para executivos, tendo como objetivos específicos: a) caracterizar as políticas e práticas de recompensas, segundo a percepção dos executivos; b) descrever as recompensas não financeiras valorizadas pelos executivos; c) analisar os desafios e oportunidades de um sistema estratégico de recompensas.

O sistema estratégico de recompensas aqui proposto, tem subjacente a formulação de políticas e práticas de recompensas que levem em consideração tanto seu valor instrumental como o motivacional, alinhadas aos objetivos de negócio e à cultura da empresa.

## **FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

Os conceitos de remuneração e recompensas nem sempre se apresentam claramente definidos na literatura especializada. Nesse artigo, a expressão remuneração refere-se aos benefícios e pagamentos em dinheiro, ou seja, um sinônimo de recompensas financeiras. O termo recompensas será utilizado em um sentido amplo, incorporando tanto as recompensas financeiras como as não-financeiras.

### **Recompensa, estratégia e cultura: um elo necessário**

A remuneração é um componente significativo do custo operacional, impacta no sucesso das estratégias do negócio e constitui em uma ferramenta motivacional poderosa (MARTOCCHIO, 1998). Esse caráter estratégico torna o ato de remunerar e recompensar funcionários uma função integrada aos diferentes processos organizacionais. Risher (1999) argumenta que para um sistema de recompensas contribuir na realização das metas organizacionais, ele deve: a) assegurar a integração das políticas e práticas de recompensas com estratégias-chave para o crescimento e melhoria do desempenho; b) reforçar os valores da organização, especialmente aqueles relativos à inovação, trabalho em equipe, flexibilidade, serviço ao consumidor e qualidade; c) ajustar a cultura e estilo gerencial da organização como é ou como deveria ser; d) conduzir e apoiar comportamentos desejados indicando aos empregados que tipo de comportamento será recompensado, como isso acontecerá e como suas expectativas serão satisfeitas; e finalmente, d) prover uma remuneração competitiva para atrair e reter o nível de habilidade que a organização necessita para realizar suas estratégias.

Um aspecto essencial para a efetividade das recompensas apontado por Risher (1999) é a necessidade do alinhamento com os valores da organização. Se as estratégias da empresa

são influenciadas pela cultura (MINTZBERG et al., 2000), as políticas e práticas de recompensas delas derivadas são meios potenciais de transmissão dos valores organizacionais. Portanto, o sistema de recompensas serve não apenas para reforçar aqueles comportamentos eficazes para a implementação estratégica, como também para servir de veículo de mudança cultural necessária para um conjunto de orientações estratégicas, que se manifestam afastadas da realidade cultural vigente. Alguns autores defendem que a “remuneração é uma das ferramentas mais poderosas de que dispomos atualmente para motivar uma empresa em processo de mudança” (FLANNERY; HOFRICHTER; PLATTEN, 1997), lembrando que o conceito de motivação utilizado refere-se à motivação extrínseca.

As recompensas financeiras constituem-se em um grande “guarda chuva” que inclui diferentes modalidades: salário base, benefícios, remuneração variável (bônus, *stock options* e outros), remuneração baseada em habilidades e/ou competência. A concepção genérica de remuneração variável e sua modalidade *stock options*, por constituírem práticas vinculadas diretamente à melhoria de resultados do negócio, instância onde vigora o poder de ação dos executivos, serão abordadas a seguir.

### **Remuneração variável: razões de sua adoção**

O avanço nas práticas de remuneração variável e a sua crescente popularidade resultam dos processos de mudança organizacional que as organizações vêm sofrendo (WOOD Jr.; PICARELLI F<sup>o</sup>., 1996), com a nítida intenção de vincular o resultado do negócio ao desempenho do funcionário.

A remuneração variável é uma forma de compensação paga ao empregado, além de seu salário base, que flutua de acordo com o atingimento de determinados padrões de resultados, tais como fórmulas pré-estabelecidas baseadas no ganho individual, grupal ou organizacional (MARTOCCHIO, 1998).

A prática de remuneração variável é uma tendência atraente no atual contexto de pressões por redução de custos fixos, de melhoria da qualidade, dado o acirramento da competição entre as empresas, o que limita os aumentos lineares dos salários. Adota-se a remuneração variável visando atender às necessidades do negócio (BELCHER, 1994), especialmente ao controle de custos com remuneração (GROSS e BACHER, 1993). Isso permite o repasse do aumento das despesas com remuneração fixa para a parte variável, e assim pagar somente quando houver dinheiro disponível (ABOSCH, 1998).

Os defensores dessa prática salientam que ela contribui positivamente para a melhoria do desempenho (GROSS e BACHER, 1993), aumentando a competitividade e a viabilidade

do negócio (BELCHER, 1996). Além disso, proporciona outros benefícios para as empresas, tais como, a melhoria do ambiente de trabalho, aumento da satisfação dos clientes, identificação dos objetivos da empresa com os dos empregados, o aumento da recompensa total e a melhoria da comunicação e do desempenho financeiro da empresa (BELCHER, 1994). Também amplia a participação dos empregados, gerando um sentimento de propriedade, e proporciona uma garantia de emprego em face do sucesso do negócio (BELCHER, 1994).

Cabe ressaltar, no entanto, que para a remuneração por desempenho contribuir efetivamente para o sucesso da empresa, eixo da remuneração variável, Wiscombe (2001) ressalta a necessidade de o sistema estar baseado em indicadores mensuráveis e objetivos. Logo, ser desenhado para a totalidade da empresa, ter os funcionários envolvidos, manter as expectativas claras (honestidade e transparência do processo) e a empresa demonstrar comprometimento com a capacitação, provendo suporte necessário aos funcionários para facilitar o atingimento dos objetivos. Contudo, isso pode não trazer bons resultados caso os funcionários sejam colocados uns contra os outros, forçando-se um tipo de desempenho em detrimento de outros, bem como quando os indicadores são muito subjetivos (WISCOMBE, 2001).

A relação entre remuneração e desempenho nem sempre é positiva e apresenta uma complexidade pouco discutida pelos especialistas de remuneração. Kohn (1998, p.59) discute criticamente a eficácia das recompensas e demonstra por meio de vários estudos no âmbito da psicologia que as “recompensas habitualmente melhoram o desempenho apenas em tarefas extremamente simples – quando não exige raciocínio - e, mesmo assim, só melhoram o desempenho quantitativo”. O autor alerta que para que as recompensas possam eventualmente incrementar o desempenho por um longo período de tempo, torna-se indispensável a sua continuidade.

O sucesso da remuneração variável depende da aceitação pelos empregados. Eles necessitam acreditar que o programa é justo e as metas estabelecidas poderão ser alcançadas; requer apoio da administração e do envolvimento de todos os níveis da organização (GROSS e BACHER, 1993). A remuneração variável, além disso, deve estar relacionada com o desempenho no nível individual, grupal e corporativo, de forma equilibrada e congruente com os objetivos da organização, pois a ênfase excessiva no desempenho individual pode prejudicar o trabalho em equipe, com reflexos no resultado de uma determinada área da empresa. Sobre isso, Kohn (1998) declara que essa forma de pagamento é um conceito inerentemente imperfeito, pois por mais atraente que a remuneração variável baseada em

desempenho possa ser para as empresas, nem sempre a mesma conduz aos resultados almejados. Elas têm suas limitações intrínsecas. O autor, alerta para o fato que as recompensas desencorajam as pessoas a assumirem riscos, por um fenômeno que os pesquisadores chamam de “aprendizagem contingente”, ou seja, quando o indivíduo se esforça por uma recompensa, ele cumpre estritamente aquilo que lhe foi solicitado. Assim, os riscos são evitados, sempre que possível, dado que o objetivo não é gerar idéias. Por essa ótica, importa considerar que a remuneração variável corre esse risco de conduzir os empregados a atuarem de forma limitada, dependendo do tipo de política estabelecida pela empresa.

Como as diversas modalidades de remuneração variável atendem a tipos específicos de negócio (ABOSCH, 1998), as políticas remuneratórias precisam ser contingenciais aos objetivos estratégicos e adequadas à cultura da empresa, seja a vigente ou aquela desejada para implementar as mudanças organizacionais. O sistema de recompensas representa um “meio particularmente poderoso para influenciar uma cultura organizacional”, na medida em que o aspecto substancial da cultura é controlar os comportamentos e atitudes dos membros da organização, como defende Kerr e Slocum Jr (1987). Um alinhamento entre estratégias e cultura pode ser favorecido por um sistema de recompensas que transmita claramente uma mudança nos valores da organização. Dentre os diferentes tipos de recompensas financeiras destaca-se, a seguir, a prática de *stock options* por ser uma modalidade que vem apresentando, no Brasil, um crescimento junto à categoria de executivos, conforme constatado pela pesquisa realizada pela Hay do Brasil Consultores (2002).

### **A prática da *stock option***

As estratégias de recompensas são cuidadosamente formuladas visando reter seus talentos, considerado um fator-chave para o sucesso. A opção de compra de ações (*stock options*) vem crescendo com vigor no mercado como uma alternativa a essa expectativa empresarial (BERGMANN et al., 1998).

A modalidade de remuneração variável *stock options* consiste no direito concedido pela empresa ao empregado para comprar um número de ações a um preço de balcão pré-estabelecido, dentro de um período de tempo especificado (MARTOCCHIO, 1998). O ganho é a diferença entre o preço inicial quando lhe foi dada à oportunidade de compra e o valor real de mercado no momento da venda (SCHUSTER et al. 1992; BERGMANN et al., 1998).

A crescente utilização de *stock options* está relacionada com as vantagens que ela oferece. É tida como uma forma de motivação (MARTOCCHIO, 1998) para estimular o desempenho daqueles que a recebem (SCHUSTER, 1992), pois as pessoas se sentem “donas” do negócio. A intenção das empresas ao disponibilizar as ações (*stocks*) é inserir o funcionário na cultura dela e aumentar o seu comprometimento.. É considerado um recurso para a retenção de pessoas no longo prazo, desde que os resultados da empresa sejam positivos (GOTCHER, 2000), principalmente nas grandes organizações (BERGMANN et al., 1998), alinhando os interesses dos acionistas com os da empresa (TRAINER, 2000). Um outro ponto favorável a essa prática está no fato da empresa não realizar desembolso para repassar as ações aos executivos (TRAINER, op. cit.), além do que algumas modalidades de ações são isentas de tributação (SCHUSTER, 1992). *Stock options* também é um mecanismo que pode garantir o sucesso da empresa no longo prazo (HALL, 2000).

Apesar disso, existem desvantagens para as empresa e seus executivos, pois as ações tanto podem valorizar como se desvalorizar em função das influências de mercado não controladas pela empresa e do desempenho desta ficar abaixo das projeções efetuadas (SCHUSTER, 1992; MARTOCCHIO, 1998; HALL, 2000). Assim, uma situação financeira difícil pode estimular a saída das pessoas (GOTCHER, 2000), gerando um efeito contrário.

O programa de *stock options*, em algumas empresas, não costuma ser reflexo do desempenho individual, tão pouco ser influenciado pelo sucesso ou fracasso da empresa, segundo Schuster (1992) e HALL (2000). Esses autores alertam para a necessidade de atrelar o desempenho dos executivos e da empresa com os planos de *stock options*.

Pfeffer (1998) ressalta que simplesmente disponibilizar essa modalidade de pagamento sem prover treinamento, compartilhamento de informações e delegação de responsabilidade terá pequeno efeito no desempenho. Blasi, Krusi e Berstein (2003) criticam duramente as *stock options* para executivos, defendendo que não há uma evidência convincente de que as *stock options* concedidas aos executivos melhorem de fato o desempenho da empresa. Aliada a essa discussão, Marcon e Godoi (2003) afirmam que embora *stock options* se constituam numa tendência em ascensão no sistema de compensação dos executivos no Brasil, não se pode concluir que há uma correlação elevada entre essa prática de remuneração e o desempenho da empresa.

Constata-se, assim, que não existe uma fórmula única para o desenho dos programas de remuneração. Seu sucesso depende da integração e alinhamento com outras práticas de gestão de pessoas, tais como, treinamento, avaliação de desempenho, desenvolvimento e carreiras. Além disso, dado o potencial de influência das recompensas no comportamento



humano, Kerr e Slocum Jr. (1987) preconizam o alinhamento com as estratégias do negócio e a cultura organizacional. Importa considerar que as pessoas respondem distintamente aos estímulos provenientes das recompensas. Argumentando para além das vantagens intrínsecas das recompensas, Kohn (1998) mostra que elas não promovem mudanças duradouras do comportamento, nem para melhorar o desempenho. E para isso de fato acontecer, as recompensas devem ser mantidas. Descontinuar significa perder a alavanca motivadora. Para as empresas isso está associado a um custo eterno para manter o desempenho de seus empregados. Dado os limites intrínsecos das recompensas financeiras, a proposta de um sistema estratégico de recompensas incorpora também recompensas não-financeiras, como alternativa para ativar estímulos mais duradouros e significativos para as pessoas.

### **Recompensas não-financeiras**

Se as pessoas trabalham não apenas pelo dinheiro, mas para conquistar níveis mais elevados de auto-realização, pela ótica das teorias clássicas de motivação de Maslow (1979) e Herzberg (1959), significa que a remuneração financeira apresenta-se limitada para cumprir o seu papel como instrumento de retenção de talentos. Deming conclui, a partir de sua larga experiência em organizações, que o "pagamento não é motivador" (KOHN, 1998, p.194), da mesma forma como Herzberg (1959) considera o dinheiro como uma fonte não promotora de satisfação.

As recompensas são referidas como motivadores "extrínsecos", dado serem incentivos externos à tarefa em si. Já a motivação intrínseca é definida como "o desejo de envolver-se numa atividade pelo que ela é, isto é, pela satisfação que ela provê" (KOHN, 1998, p.280).

Partindo do pressuposto do baixo potencial da remuneração em proporcionar atitudes positivas no trabalho de longo alcance, defende-se o uso de recompensas não-financeiras como forma de prover uma motivação intrínseca aos empregados e atender mais especificamente as necessidades individuais. Belcher (1974) classifica as fontes de recompensas não-financeiras em: a) associadas ao trabalho, b) ao desempenho e c) à afiliação. Newman e Krzystofiak (1998) identificaram em seus estudos as necessidades mais importantes para os empregados: dinheiro, oportunidade de crescimento, *status*, reconhecimento e *feedback*.

A recompensa não-financeira depende menos de uma política formal da organização do que uma atuação direta do gestor, que precisa demonstrar sensibilidade para compreender as necessidades e motivos que regem os comportamentos das pessoas. As recompensas

também são providas em larga escala pelos próprios indivíduos (motivação intrínseca) ou pelo ambiente (motivação extrínseca), incluindo-se o próprio gestor.

Com base na fundamentação teórica desenvolvida, entende-se que um “sistema estratégico de recompensas” consiste em um conjunto integrado de políticas e práticas de remuneração financeira e recompensas não-financeiras, alinhado aos objetivos estratégicos da organização e à sua cultura organizacional.

### **PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS**

Este estudo foi conduzido por uma perspectiva positivista e reconhece as limitações inerentes a esse tipo de opção epistemológica.

O tipo de pesquisa que o caracterizou foi predominantemente descritivo, tendo-se adotado o método quantitativo. Inicialmente, uma pesquisa piloto exploratória qualitativa foi conduzida junto a dez empresas brasileiras privadas de grande porte, nacionais e multinacionais, consideradas como destaques de liderança em seu setor de atuação. Foram conduzidas dez entrevistas em profundidade com diretores e gerentes de Recursos Humanos, com duração média de 1h30m, para levantar informações sobre as políticas de recompensas, sua formulação e aspectos ligados à cultura organizacional. Após a transcrição literal das entrevistas gravadas, os dados foram submetidos à análise de conteúdo categórica, segundo as técnicas mencionadas por Bardin (1977). Com base nos resultados provenientes dessa pesquisa qualitativa e do referencial teórico, elaborou-se um questionário estruturado e auto-preenchível composto por 37 assertivas acopladas a uma escala de seis pontos do tipo Likert, referentes a recompensas financeiras e 13 assertivas para recompensas não-financeiras, ancoradas em escalas também de seis pontos para mensurar grau de importância e nível de satisfação. O questionário foi submetido a vários pré-testes para elevar a sua validade e confiabilidade.

Na pesquisa quantitativa a amostra foi composta por executivos pertencentes a quatro das dez empresas participantes da pesquisa exploratória, que tinham um enfoque estratégico de Recursos Humanos. Considerou-se como executivos aqueles gestores em cargos de diretoria e gerência de primeira linha. Os questionários foram distribuídos para toda a população dessas empresas, ou seja, 383 executivos, dos quais se obteve retorno de 112 (29,2%). A amostra final caracterizou-se como não aleatória e não probabilística, não permitindo, portanto, generalizações.

O questionário foi hospedado em uma *home page* específica da pesquisa e as respostas foram armazenadas diretamente em um banco de dados para uso do *software* SPSS.

Os dados foram tratados mediante uma estatística descritiva simples e análise fatorial exploratória. Uma análise de confiabilidade de coerência interna (alfa de Cronbach) foi realizada obtendo-se índices em torno de 0,90, considerado excelente (HAIR et al., 1998).

## APRESENTAÇÃO, ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS RESULTADOS

### Perfil das empresas e dos executivos

As empresas que participaram da pesquisa pertencem a diferentes setores de atuação, automotivo, farmacêutico, eletroeletrônica e químico, nos quais detêm uma importante participação de mercado, na grande maioria multinacionais de origens americana e européia, situadas na cidade de São Paulo.

Dos 112 executivos respondentes, 14,3% deles eram diretores e 72,3% gerentes. A amostra pesquisada configurou um perfil tradicional de executivos, dado o fato de 84,8% serem homens casados (80,4%) com filhos (70,5%). Em termos de escolaridade constatou-se que 42,0% possuíam nível superior completo e 37,5% tinham cursado pós-graduação *lato sensu*. Quase metade deles (48,2%) estava na empresa há menos de 10 anos e 17,0% possuíam uma senioridade entre 21 a 25 anos de empresa.

### Caracterização das políticas e práticas de recompensas financeiras

A escala original do questionário de seis pontos foi agrupada em três categorias para efeito de análise. Forte Discordância (FD) reuniu os percentuais às respostas “discordo totalmente” e “discordo muito”. Sem Posição Definida (SPD) incluiu os percentuais às respostas “discordo pouco” e “concordo pouco”. Forte Concordância (FC) incluiu os percentuais às respostas “concordo muito” e “concordo totalmente”.

Os dados do questionário foram submetidos à análise fatorial. Foram adotados todos os procedimentos preparatórios para essa técnica (Coeficiente de adequação de KMO, análise da matriz anti-imagem e teste alfa de Crombach), tendo obtido índices considerados aceitáveis segundo HAIR (1998).

A análise fatorial, pelo uso de ortogonal e método Varimax gerou oito fatores relativos às recompensas financeiras, explicando 72% da variância total, conforme mostrados na Tabela 1.

Tabela 1 – Variância explicada e *eigenvalue* dos fatores - Recompensas Financeiras

FATOR	NOME DOS FATORES	Variância explicada	Variância explicada acumulada	<i>Eigenvalue</i>
-------	------------------	---------------------	-------------------------------	-------------------

1	Estímulo ao cumprimento de metas	16,0	16,0	9,435
2	<i>Stock options</i>	15,1	31,1	5,453
3	Flexibilidade da política de remuneração	9,6	40,7	2,500
4	Competitividade da política de remuneração	9,3	50,0	1,793
5	Se eu recebesse <i>Stock options</i>	8,0	58,0	1,697
6	Motivação para trabalhar	5,5	63,5	1,419
7	Base para a remuneração variável	4,3	67,8	1,137
8	Desafio como forma de retenção	4,2	72,0	1,096

Cada fator foi analisado segundo o seu conteúdo e a frequência das variáveis que o compõe, visando compreender mais profundamente a opinião dos executivos sobre cada uma das assertivas. A Tabela 2 apresenta as variáveis que compõem cada fator e suas respectivas cargas fatoriais. Além disso, exibe a frequência relativa distribuída em três categorias, a partir da escala original de tipo Likert: FD (Forte discordância: discordo totalmente + discordo muito); SPD (sem posicionamento definido: discordo pouco + concordo pouco); FC (forte concordância: concordo muito + concordo totalmente).

Tabela 2 – Variáveis por fatores e frequências relativas (%)

	Variáveis	Carga fatorial	FD	SPD	FC
<b>FATOR 1</b>	V1	0,838	4,5	35,7	59,8
	V2	0,788	8,9	21,4	68,8
	V3	0,730	12,5	45,5	39,3
	V4	0,698	4,5	34,8	59,8
	V5	0,692	9,8	39,3	50,9
	V6	0,600	12,5	48,2	39,3
	V7	0,598	3,6	34,8	61,6
	V8	0,547	9,8	41,1	48,2
	V9	0,531	6,3	15,2	77,7
	V10	0,502	13,4	35,7	50,0
	V11	0,458	20,5	42,0	36,6
<b>FATOR 2</b>	V12	0,971	9,5	37,1	53,4
	V13	0,966	9,5	37,1	53,4
	V14	0,952	18,6	37,2	44,2
	V15	0,949	11,6	39,5	48,9
	V16	0,944	18,6	30,2	51,2
<b>FATOR 3</b>	V17	0,765	18,8	46,4	32,1
	V18	0,681	13,4	30,4	55,4
	V19	0,642	12,5	38,4	48,2
	V20	0,560	10,7	52,7	33,9
<b>FATOR 4</b>	V21	0,787	1,8	37,5	59,8
	V22	0,747	0,9	30,4	67,9
	V23	0,443	12,5	40,2	46,4
	V24	0,398	18,8	42,0	38,4
<b>FATOR 5</b>	V25	0,907	0	29,5	66,1

	V26	0,874	5,4	27,7	62,5
	V27	0,868	5,4	46,4	43,8
<b>FATOR 6</b>	V28	-0,652	28,6	50,0	20,5
	V29	0,631	10,7	36,6	51,8
	V30	0,609	12,5	41,1	45,5
	V31	0,467	9,8	36,6	51,8
<b>FATOR 7</b>	V32	0,750	9,8	39,3	50,0
	V33	-0,413	17,0	41,1	42,0
<b>FATOR 8</b>	V34	0,792	2,7	25,9	71,4

Obs: a soma de percentuais (por variável) não perfaz 100% devido à ausência de respostas em algumas questões.

O primeiro fator, nomeado “estímulo ao cumprimento de metas”, agrupou três categorias de variáveis, focando:

- uma macro perspectiva da política de remuneração;
- uma micro perspectiva da política de remuneração;
- o desempenho individual.

A **macro perspectiva** revelou que a política de remuneração estimulava os entrevistados a cumprir as metas previamente definidas (V1); estava alinhada aos objetivos de negócio (V4), incentivava o trabalho em equipe (V6) e estava voltada para alavancar os resultados da empresa (V8).

A análise descritiva realizada identificou um percentual elevado de executivos que se encontravam no agrupamento de Forte Discordância para V1 e V4, ambas com 59,8%. Contudo, constatou-se um percentual superior a 30,0% sem posicionamento definido quanto a uma política de remuneração que estimule o executivo a cumprir suas metas e que esteja alinhada aos objetivos da empresa. Chamou a atenção o fato de mais de 40,0% dos executivos não terem demonstrado opinião clara quanto à política de remuneração incentivar o trabalho em equipe e estar voltada para alavancar os resultados da empresa.

A **micro perspectiva da remuneração** revelou que a remuneração variável estava claramente relacionada às metas definidas (V2), estimulava a permanência do executivo na empresa (V3), era claramente compreendida (V7) e estava associada à melhoria dos resultados da empresa (V9).

A análise descritiva simples dessas variáveis revelou que a maioria dos executivos apresentava elevado percentual em Forte Concordância de que a remuneração estava relacionada às metas (68,8%), era claramente compreendida (61,6%) e estava associada à melhoria dos resultados da empresa (77,7%). Disso pode-se discernir que a remuneração variável foi a que apareceu mais claramente associada à melhoria dos resultados da empresa.

Entretanto, 45,5% dos executivos estavam sem definição em relação à remuneração variável os estimular a permanecerem na empresa.

Quanto ao **desempenho individual**, a opinião dos executivos era que a remuneração variável estava vinculada ao desempenho pessoal (V5), o qual estava sendo medido de forma clara (V10) e que a empresa possuía uma política de mérito que estimulava um desempenho superior (V11).

A análise das freqüências chamou a atenção para o fato de 39,3% dos executivos não terem mostrado clareza quanto à remuneração variável estar vinculada ao seu desempenho pessoal, embora 50,9% concordassem fortemente com isto. Uma parcela de 13,4% discordou fortemente quanto ao desempenho individual estar sendo medido de forma clara, enquanto metade concordou fortemente. Quanto à política de mérito, ressalta-se que 20,5% dos executivos apresentaram um posicionamento de Forte Discordância de que a empresa possuía uma política de mérito que estimulasse um desempenho superior, sendo que apenas 36,6% concordaram fortemente com a afirmação.

Quanto ao segundo fator, “*stock options*”, a opinião dos executivos era de que estimulava a ampliar sua visão de negócio (V12), contribuía para melhorar o seu desempenho (V13), constituindo-se em um diferencial que ajudava a retê-los na empresa (V14). Além disso, o programa de *stock options* era claro (V15) e a empresa oferecia as informações necessárias para eles tomarem decisões sobre negociações com as ações (V16).

A análise descritiva simples apontou percentuais não tão elevados de Forte Concordância (44,2% a 53,5%) em todas as variáveis referentes a esse fator, sendo que um terço dos executivos não apresentou posição claramente definida. Isso pode ter evidenciado problemas de eficácia na comunicação dos programas de *stock options*, pois os executivos talvez não os estivessem entendendo com a devida clareza.

O terceiro fator, “flexibilidade da política de remuneração”, revelou que a política de remuneração das empresas era flexível para atender às especificidades individuais (V17), que modalidades específicas de remuneração variável recompensavam desempenhos excepcionais (V18), que a comunicação da política de remuneração permitia-os conhecer as práticas que a empresa concedia (V19) e, finalmente, que a empresa considerava seus objetivos estratégicos para a definição da política de remuneração, mais do que uma comparação com o mercado (V20).

A análise descritiva apontou que 46,4% dos executivos não tinham posicionamento definido quanto à política de remuneração ser flexível para atender a casos isolados e, ainda, 18,8% discordaram fortemente a respeito da flexibilidade da política de remuneração. Vale

ressaltar que boa parte dos executivos (52,7%) não sabia se a empresa levava mais em conta os seus objetivos estratégicos do que um *benchmark* do mercado, para definir a política de remuneração. A variável que apresentou o mais elevado percentual de Forte Concordância (55,4%) foi a que revelou a existência de modalidades específicas de remuneração variável para recompensar desempenhos excepcionais.

A análise deste fator apontou haver alguma dúvida quanto à flexibilidade da política de remuneração (32,1% em Forte Discordância). Revelou ainda, haver deficiência na comunicação dessas práticas e mostrou que as empresas pesquisadas olham mais para fora (mercado) do que para dentro (seus objetivos), na hora de definir sua política de remuneração. É possível que essa seja uma das razões para a política ser mais padronizada, pouco personalizada no sentido de atender às especificidades do seu corpo de executivos.

O quarto fator, “competitividade da política de remuneração”, revelou que a política geral de remuneração, bem como a política específica de salário base, eram competitivas (V21; V22). Houve o entendimento de que os valores da empresa são refletidos na política de remuneração (V23). Finalmente, a política de mérito apareceu atrelada ao desempenho individual (V24).

Esses resultados revelaram que a política de remuneração das empresas pesquisadas era competitiva, porém refletindo de forma pouco expressiva os valores da empresa, sendo o mérito, provavelmente, uma prática de pequena influência na competitividade da política de remuneração. Além disso, um percentual significativo (42,0%) de executivos tinha pouca clareza de que o mérito estivesse diretamente atrelado ao desempenho individual.

O quinto fator, “se eu recebesse *stock options*”, revelou alguns resultados significativos decorrentes da possibilidade de participação futura neste programa. Na opinião dos executivos, se eles recebessem *stock options* isto serviria para retê-los mais tempo na empresa (V25), se esforçariam mais para a empresa ter um melhor desempenho (V26), além da possível contribuição para a melhoria do seu desempenho (V27).

Ao analisarem-se as frequências, verificou-se um elevado percentual em Forte Discordância para as variáveis V25 e V26. Entretanto, comparado com o terceiro fator (*stock options*) observou-se uma expectativa maior quanto a este tipo de programa poder reter executivos que não recebiam esta modalidade de pagamento (66,1%), comparativamente aos que já a recebiam (44,2%).

Em síntese, essas questões foram direcionadas para avaliar a percepção dos executivos sobre alguns resultados disponíveis na literatura sobre o assunto. Os executivos concordaram que *stock options* contribuiu para a retenção e melhoria de desempenho da empresa, mas não

para seu desempenho individual. Embora paradoxal, isso pode revelar a possibilidade de no desempenho individual entrarem outras variáveis menos métricas de resultados.

No sexto fator, “motivação para trabalhar”, mostra que esta não estava diretamente relacionada à remuneração variável que o executivo recebia (V28). Analisando-se a distribuição de frequências constatou-se que 28,6% dos executivos apresentaram Forte Discordância quanto ao aspecto motivador da remuneração variável. Também se deve considerar que 50,0% não tinham opinião definida enquanto apenas 20% entendiam que sua motivação estava relacionada ao recebimento de remuneração variável. Isso evidenciou que a remuneração é um fator limitado para a motivação dos executivos.

Esse fator revelou também que os executivos consideravam equilibrada a relação entre a importância do cargo e o seu salário (V29). Observou-se que 51,8% deles concordavam fortemente e 36,6% não tinham opinião definida sobre essa afirmação. Também contribuiu para o entendimento desse fator, o fato do processo de formulação da política de remuneração ter envolvido a participação tanto de profissionais de RH como de outras áreas da empresa (V30). Isso pode levar a conclusão de que uma participação mais ampla dos interessados na elaboração das políticas de remuneração pudesse representar maior justiça e melhor alinhamento às necessidades e características das diferentes áreas da empresa. Pela distribuição de frequências, 41,1% dos executivos não tinham opinião definida sobre isso e 45,5% concordaram fortemente que outros profissionais tivessem participado do processo de elaboração da política de remuneração.

A última variável, relacionada a uma idéia de justiça, indicou que as empresas tratavam funções desiguais com salários desiguais (V31). Dos executivos pesquisados 51,8% concordaram fortemente com isso e 36,6% não tinham posicionamento definido. Assim, esse fator evidenciou haver um sentimento de justiça, mas não relacionado com a remuneração variável.

O sétimo fator, “base para a concessão da remuneração variável”, compõe-se de duas variáveis. A primeira identificou o quanto a remuneração variável levava em conta o desempenho da equipe de trabalho como um todo e não apenas realizações individuais (V32). Constatou-se que 50% dos executivos concordaram fortemente com isso, embora 39,3% deles não tivessem revelado opinião definida sobre esta variável.

A segunda variável objetivou identificar se as empresas possuíam uma política de benefícios flexível que ajudasse a reter os executivos na organização (V33). Analisando-se isoladamente esta variável observou-se que 42% dos executivos concordaram fortemente com



a afirmação de que existia uma flexibilidade na política de benefícios, contudo, 41,1% não tinham posicionamento definido sobre esta questão.

O oitavo fator, “desafio como forma de retenção” compõe-se de apenas uma variável que refletiu o pensamento dos executivos de que era a oportunidade de enfrentar novos desafios que os mantinham na empresa e não o salário base (V34). Analisando-se a distribuição de freqüências constatou-se que 71,4% deles concordaram fortemente com esta assertiva e 25,9% não tinham posicionamento definido.

Os resultados apresentados anteriormente, acrescidos do fato de a motivação dos executivos não ter sido revelada fortemente relacionada à remuneração variável, demonstra que o retorno do investimento em políticas de remuneração altamente competitivas pode ser bem menor que o esperado para motivar e reter os talentos desejados por essas empresas.

### **Recompensas não-financeiras valorizadas pelos executivos**

Algo só pode ser considerado uma recompensa não-financeira se for julgado importante para uma pessoa. O quanto cada um percebe receber dessas recompensas é um processo idiossincrático, proveniente de fatores motivacionais; cada indivíduo percebe níveis de satisfação diferenciados em relação a uma recompensa não-financeira. Por isso, as assertivas sobre recompensas não-financeiras foram mensuradas quanto à importância (o que é recompensa para o executivo entrevistado) e quanto à satisfação (o quanto ele percebe receber). Para efeito da pesquisa, satisfação foi considerada como o grau segundo o qual os indivíduos se sentiam em relação às assertivas; quanto maior a satisfação, maior a percepção de estarem sendo recompensados.

Essas assertivas foram submetidas à análise fatorial, adotando-se os mesmos procedimentos preliminares já mencionados. Os valores obtidos foram aceitáveis dentro dos padrões da literatura.

A aplicação da análise fatorial tanto na escala de importância como na de satisfação resultou em dois fatores: recompensas “extrínsecas” e “intrínsecas”.

Tabela 3 - Variância explicada dos fatores – Recompensas não-financeiras

<b>IMPORTÂNCIA</b>		<b>SATISFAÇÃO</b>	
<b>Fatores</b>	<b>Variância explicada</b>	<b>Fatores</b>	<b>Variância explicada</b>
1. Recompensas Extrínsecas	30,97	1. Recompensas Intrínsecas	43,72
2. Recompensas Intrínsecas	29,33	2. Recompensas Extrínsecas	30,60

Vale ressaltar que o primeiro fator revelado na escala de importância foi referente às recompensas extrínsecas e na de satisfação foi relativo às recompensas intrínsecas. Isso denota, de um lado, que para os executivos pesquisados, as recompensas extrínsecas são as que melhor explicam o conjunto de assertivas para medir a importância atribuída às recompensas não-financeiras (o que é recompensa). Por outro lado, as recompensas intrínsecas são as que melhor explicam o conjunto de assertivas para medir a satisfação atribuída às recompensas não-financeiras (o quanto eles percebem estar recebendo desta recompensa).

### **A dimensão Importância: o que é recompensa não-financeira**

O primeiro fator, denominado de “recompensas extrínsecas”, foi composto por seis variáveis, com carga fatorial variando de 0,906 a 0,696. Esse conjunto de recompensas revelou um caráter monetário, passível de ser traduzido em forma de dinheiro (Tabela 4).

Tabela 4 - Recompensas não-financeiras - dimensão importância e satisfação (%)

<b>VARIÁVEIS</b>	<b>Alta importância</b>	<b>Alta satisfação</b>
<b>RECOMPENSAS EXTRÍNSECAS</b>		
Realizar um estágio no exterior	60,7	49,1
Realizar cursos de pós-graduação no país ou no exterior.	67,0	50,0
Visita a matriz, a filial ou outra empresa no exterior.	50,9	53,6
Obter liberação de horário para fazer pós-graduação	52,7	44,6
Receber uma viagem com direito a acompanhante	42,0	46,4
Ter um dia de folga por semana.	30,4	32,1
<b>RECOMPENSAS INTRÍNSECAS</b>		
Ter autonomia no trabalho	95,4	75,9
Ter oportunidade para criar no trabalho	93,8	75,0
Ser reconhecido por um bom desempenho.	91,1	67,0
Ter oportunidade de progresso na carreira;	93,8	72,3
Ter participação nas decisões que envolvem a minha área de atuação.	92,0	67,7
Receber um convite para participar de um estudo importante.	67,0	63,4
Receber um agradecimento público por algo bem feito	38,4	40,2

**Nota:** AI = percentual de alta importância (grau 5+grau 6); AS = percentual de alta satisfação (grau 5+grau 6).

A análise dos fatores permitiu verificar que realizar estágio no exterior, freqüentar cursos de pós-graduação no país ou no exterior, visitar a matriz, a filial ou outra empresa e obter liberação de horário para fazer pós-graduação, compunham as recompensas não financeiras de natureza extrínseca. Essas variáveis refletiram a importância que os executivos estavam atribuindo ao seu auto-desenvolvimento. Embora com carga fatorial menor, as recompensas - receber uma viagem com direito a acompanhante e ter um dia de folga por semana - também fazem parte deste fator.

Na análise descritiva observou-se uma alta importância atribuída às recompensas voltadas ao auto-desenvolvimento, ao passo que a importância dada àquelas que evidenciam a busca por um tempo livre e ao lazer proveniente da conciliação de trabalho e família, apresentou-se como de menor importância.

O segundo fator, “recompensas intrínsecas” foi composto por sete variáveis, com cargas fatoriais variando de 0,844 a 0,504. Foram identificadas aqui duas dimensões subjacentes de pensamento dos executivos. A primeira refere-se à autonomia no trabalho, a oportunidade para criar, o reconhecimento por um bom trabalho, a oportunidade de progresso na carreira e a participação nas decisões, que apresentaram os mais elevados percentuais de alta importância. A segunda dimensão revelou uma face mais tangível de reconhecimento à qual os executivos atribuíam uma importância menor, tal como, receber um convite para participar de um estudo importante e agradecimento público por algo bem feito.

#### **A dimensão Satisfação: o “recebimento” de recompensa não-financeira**

O primeiro fator, “recompensas intrínsecas”, foi constituído por sete variáveis. Ser reconhecido por um bom desempenho, ter a oportunidade para criar no trabalho, ter oportunidade de progresso na carreira, ter participação nas decisões que envolvem a respectiva área de atuação e ter autonomia no trabalho, foram consideradas fontes de satisfação intrínsecas pelos executivos. Por outro lado, esse fator também revelou duas variáveis que indicaram uma forma de reconhecimento de natureza mais tangível, quais sejam, receber um convite para participar de um estudo importante e receber um agradecimento público por algo conquistado. Ulrich (2000) defende que o comprometimento aumenta quando os empregados recebem a confirmação pública por um trabalho que gerou algum valor.

Ao se analisar o nível da satisfação na Tabela 4, observou-se que os executivos estavam altamente satisfeitos com as recompensas não financeiras de natureza puramente intrínseca (as cinco primeiras).

O segundo fator da satisfação, “recompensas extrínsecas”, compreendeu seis variáveis (Tabela 4). Foram reveladas variáveis relativas ao auto-desenvolvimento, tais como a liberação de horário para fazer pós-graduação, a realização de estágio no exterior e realizar cursos de pós-graduação no país ou no exterior, bem como um conjunto de variáveis que expressou uma busca de tempo livre e de lazer. Isso mostrou que os executivos buscavam um auto-desenvolvimento, mas ao mesmo tempo, queriam fazê-lo com algum equilíbrio na administração de seu tempo e de forma aprazível.

Em síntese, os executivos estavam mais satisfeitos com as recompensas não-financeiras intrínsecas do que com as extrínsecas.

### **Importância versus satisfação**

O caminho para a gestão das recompensas não-financeiras segue uma ordem de raciocínio diferente das recompensas financeiras. Para essas últimas existem políticas, métricas básicas para sua concessão e valores comparativos de mercado. No entanto, as recompensas não-financeiras são absolutamente idiossincráticas. O que é recompensa para uma pessoa pode não o ser para outra. Qualquer tentativa de sistematizá-las pode se tornar inoperante tanto para a empresa quanto para o empregado. Isso significa que a gestão eficaz de recompensas não-financeiras está nas mãos daqueles que exercem alguma função de comando. São eles que devem entender as diferenças de motivação dos membros do grupo e oferecer contingencialmente aquilo que é valorizado por eles. Um caminho para orientação desses gestores seria proceder a uma análise da importância das recompensas não-financeiras *vis-à-vis* o seu grau de satisfação.

Merece destaque dois aspectos revelados na análise fatorial das recompensas não-financeiras. Um deles é que o fator **Satisfação** destacou as recompensas “intrínsecas” e o fator **Importância**, as “extrínsecas”. O outro aspecto é que as recompensas intrínsecas são as mais importantes e as que apresentam os maiores níveis de satisfação. Esse fato revela que os executivos pesquisados percebem ter um bom nível de “recebimento” de recompensas não-financeiras que consideram importante. Por outro lado, as recompensas extrínsecas são consideradas menos importantes e com nível de satisfação inferior, fato esse que dispensa maior atenção.

### **CONSIDERAÇÕES FINAIS**

A remuneração desempenha um papel central para os indivíduos e apresenta um impacto direto também para as organizações. No entanto, poucos estudos acadêmicos têm mostrado interesse em discutir de forma mais ampla esse impacto. Por essa razão, a pesquisa norteou as questões para conhecer a percepção que os executivos têm dessas políticas, dentro de uma perspectiva de um “sistema estratégico de recompensas”.

À luz das respostas deles pôde-se evidenciar uma atitude favorável à adoção de um sistema estratégico de recompensas. Contudo, percebeu-se um distanciamento em relação às ações efetivadas pelas mesmas. No que concerne ao primeiro objetivo, a dimensão subjacente

do sistema de recompensas das organizações pesquisadas revelou que as políticas refletem: estímulo ao cumprimento de metas, a prática de *stock options*, a flexibilidade da política de remuneração e sua competitividade, a possibilidade de oferecimento de *stock options*, a motivação para trabalhar, a base para a remuneração variável e o desafio como forma de retenção dos executivos. Além disso, os executivos também salientaram a importância das recompensas não-financeiras.

Contudo, como foi verificado, nem sempre as ações coadunam com essas dimensões, tendo os resultados da pesquisa contrariados alguns mitos da literatura. Na amostra estudada, a remuneração variável não estava tão claramente percebida como uma forma de estimular a retenção dos executivos nas empresas. Além disso, a maioria considerava que a política de remuneração não estava alinhada aos objetivos de negócio, embora tenha sido associada às metas e melhoria dos resultados da empresa. Isso pode revelar que essas políticas estavam mais orientadas a estimular uma visão mais imediatista que de longo prazo. Essas constatações evidenciaram que as políticas de remuneração mostravam-se limitadas para cumprir com o seu papel essencial de manter as pessoas na organização e de contribuir de forma mais efetiva para a empresa alcançar seus resultados.

Um contingente significativo de executivos não tinha muita clareza que *stock options* constituísse um diferencial para mantê-los na empresa. No entanto, muitas empresas desenham planos de *stock options* para promover um senso de propriedade e alinhar os interesses de longo prazo entre executivos e acionistas (MARTOCCHIO, 1998). Ficou evidente que o sucesso das *stock options* está relacionado a outras práticas de envolvimento de empregados, a fim de promover maior identidade com a empresa, em vez de esperar que isso possa acontecer naturalmente com a adesão em si às *stock options*.

A questão sobre a flexibilidade da política de remuneração evidenciou um lado utilitarista da organização para com os seus “parceiros”: diferentes especificidades de remuneração existem para recompensar desempenhos superiores. No entanto, os executivos entendiam que a flexibilidade era menor quando se tratava de atender às diferenças individuais.

Toda política de remuneração deveria incorporar o pressuposto de ser competitiva. No entanto, para muitos executivos não havia clareza de que a política de remuneração estivesse alinhada aos objetivos do negócio e de que veiculava a cultura da empresa.

Alguns achados, contudo, confirmaram a literatura. Quase metade dos executivos não tinha opinião claramente definida quanto à política de remuneração incentivar o trabalho em equipe. Entretanto, metade deles acreditava que a remuneração variável levava em conta o

desempenho da equipe de trabalho e não apenas realizações individuais. À medida que o trabalho em equipe, apresentado como um arranjo organizacional produtivo, confronta com um sistema de remuneração que preconiza o desempenho individual, esta aparente ambigüidade sinaliza que o trabalho em grupo pode ser um mero valor esposado e não uma certeza tácita compartilhada, o verdadeiro cerne da cultura (SCHEIN, 2001). Pfeffer (1998) já alertava acerca de problemas com o pagamento baseado no desempenho, o qual abala o trabalho em equipe e estimula o foco no curto prazo. Por outro lado, mais que um terço dos executivos entendia que a remuneração variável não estava vinculada ao desempenho pessoal. Então estava vinculada a quê? Além disso, esse resultado pífio abre uma discussão sobre a “aprendizagem contingencial”, alertada por Kohn (1998) em que a recompensa ao direcionar para o cumprimento de metas específicas, limita o potencial para a geração de novas idéias e soluções, o que pode repercutir, paradoxalmente, nos resultados individuais.

O velho adágio de que dinheiro não é tudo e não motiva teve sua comprovação. Para a maioria absoluta dos executivos a motivação não estava relacionada ao montante de remuneração variável que eles recebiam. Em consonância ao segundo objetivo do artigo, os respondentes entendiam que a principal fonte de sua manutenção na empresa eram as oportunidades de enfrentar novos desafios e não o salário, além de fatores vinculados diretamente ao cargo em si, como autonomia, oportunidade para criar, progresso na carreira, participação nas decisões que foram alguns exemplos de recompensas não-financeiras fortemente valorizadas pelos executivos pesquisados, podendo ser providas sem custo adicional na folha de pagamento. Os fatores intrínsecos estavam sendo mais satisfeitos que os extrínsecos, e eram vistos como mais importantes.

À guisa de se conceber um sistema estratégico de recompensas vários são os desafios. Como disse Fitz-Enz (2001), “as práticas eficazes de remuneração são muito idiossincráticas. Forças internas peculiares, e muitas vezes sensíveis, as impulsionam”. Por isso, a cultura pode facilitar ou dificultar a aplicação da política de remuneração. Essa é uma questão a ser considerada pelas empresas. Além disso, pôde-se observar o quanto ainda é tênue a ligação das práticas de remuneração com os objetivos estratégicos.

Suplantados esses desafios, o sistema estratégico de recompensas poderá se constituir em relevante oportunidade para contribuir com a melhoria da competitividade das empresas, desde que as políticas, tanto de recompensas financeiras como as não-financeiras se constituam em objeto de negociação com os atores sociais envolvidos, de forma que elas tenham um significado para os mesmos e sua implementação seja menos suscetível à divergências de compreensões e intenções, dado que a remuneração têm um elevado custo

para indivíduos e organizações. Por essa perspectiva o ato de recompensar transcende o aspecto transacional e passa a se constituir um fator para desenvolver as pessoas nas organizações.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ABOSCH, K. S. Variable pay: do we have the basics in place? **Compensation & Benefits Review**, Saranac Lake; v.30, n.4, Jul./Aug.1998.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições Setenta, S.d.

BELCHER Jr, J. G. Gainsharing and variable pay: the state of the art. **Compensation & Benefits Review**, Saranac Lake; v. 16, n. 3, May/Jun. 1994.

BELCHER, D. W. **Compensation administration**. New Jersey: Prentice-Hall, 1974.

BERGMANN, T. J.; SCARPELLO, V. G; e HILLS, F. S. **Compensation Decision-Making**. S.l.: Dryden, 1998.

BLASI, J.R.; KRUSE, D. BERNSTEIN, A.; **In the company of owners: the truth about stock options**. New York: Basic Books, 2003.

FITZ-ENZ, J. **Retorno do investimento em capital humano**. São Paulo: Makron Books, 2001.

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

GOTCHER, R. Stock options are key across the board. **InfoWorld**, Framingham; v.22, n.26, p.120, June 2000.

GROSS, S. E., BACHER, J. P. The new variable pay programs: how some succeed, why some don't. **Compensation & Benefits Review**. Saranac Lake; v. 25, n.1, p. 51-56, Jan./Feb. 1993.

HAIR, J.F. et al. **Multivariate data analysis**. New Jersey: Prentice-Hall, 1998.

HALL, Brian J. What you need to know about stock options. Boston, **Harvard Business Review**, S.l., v.78, n.2, p.121, Mar./Apr. 2000.

HAY do Brasil Consultores. **Gestão de recursos humanos: práticas e tendências para 2002**. São Paulo, 2002.

HERZBERG, F. et al. **The motivation at work**. New York: John Wiley & Sons, 1959.

KANTER, R. M. **Quando os gigantes aprendem a dançar**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

- KANTER, R.S. O ataque ao salário. In: VROOM, V. **Gestão de pessoas, não de pessoal**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.
- KERR, J; SLOCUM, J.W. Managing corporate culture through reward system. **Academy of Management Executive**. S.l., v.1, n.2, p.99-107, May 1987.
- KOHN, A. **Punidos pelas recompensas**. São Paulo: Atlas, 1998.
- MARCON, R.; GODOI, C.K.; Remuneração por *Stock Options* e Desempenho das Empresas: um estudo preliminar com empresas brasileiras. In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 27º, 2003,Atibaia. **Anais...** Atibaia, 2003.
- MARTOCCHIO, J. J. **Strategic compensation: a human resource management approach**. New Jersey: Prentice-Hall, 1998.
- MASLOW, Abraham. Uma teoria da motivação humana. In: BALCÃO, Yolanda, CORDEIRO, Laerte L. **O comportamento humano na empresa**. Rio de Janeiro: FGV, 1979.
- MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. **Safári de estratégia**. Porto Alegre: Bookman, 2000.
- NEWMAN, J.M.; KRZYSTOFIAK, F.J. Value-chain compensation. **Compensation & Benefits Review**. S.l., v. 30, n. 3, p. 60-66, Mai/June, 1998.
- PFEFFER, Jeffrey. **Human equation**. Boston: Harvard Business School Press, 1998.
- Relatório “Recompensas estratégicas como mecanismo de geração de valor”. **Consultoria Towers Perrin**, 2000.
- RISHER, H. **Aligning pay and results**. New York: AMACON, 1999.
- SCHEIN, E. H. **Guia de sobrevivência da cultura corporativa**. Rio de Janeiro: José Olympio, 2001.
- SCHUSTER, J.R.; ZINGHEIM, P.K. **The new pay linking employee and organizational performance**. S.l.: Jossey-Bass, 1992.
- TRAINER, C. Compensating employee with none employer stock options. **The Tax Adviser**, New York; v.31, n.7, p.468-470, July 2000.
- ULRICH, D. et al. **Liderança orientada para resultados**. Rio de Janeiro: Campus, 2000.
- WISCOMBE, J. Can pay for performance really work? **Workforce**. Aug. 2001, p.28-34.
- WOOD Jr, T.; PICARELLI F.V.P. **Remuneração estratégica: a nova vantagem competitiva**. São Paulo: Atlas, 1996.
-



