

UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS - UNISINOS  
UNIDADE ACADÊMICA DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO  
NÍVEL MESTRADO PROFISSIONAL EM GESTÃO E NEGÓCIOS

BERNARDO FERREIRA FISCHER

**DESAFIOS DA IMPLEMENTAÇÃO DE UM PLANO DE REMUNERAÇÃO  
VARIÁVEL (PRV), NA PERCEPÇÃO DE LIDERANÇAS:  
O CASO DE UMA EMPRESA DO SEGMENTO DE  
COMERCIALIZAÇÃO DE *COMMODITIES***

Porto Alegre

2013

Bernardo Ferreira Fischer

**DESAFIOS DA IMPLEMENTAÇÃO DE UM PLANO DE REMUNERAÇÃO  
VARIÁVEL (PRV), NA PERCEPÇÃO DE LIDERANÇAS:  
O CASO DE UMA EMPRESA DO SEGMENTO DE  
COMERCIALIZAÇÃO DE *COMMODITIES***

Dissertação apresentada como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre, pelo Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade do Vale do Rio dos Sinos - UNISINOS  
Área de concentração: Estratégia e Competitividade.

Orientadora: Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup>. Patrícia Fagundes Cabral

Porto Alegre  
2013

Bernardo Ferreira Fischer

**DESAFIOS DA IMPLEMENTAÇÃO DE UM PLANO DE REMUNERAÇÃO  
VARIÁVEL (PRV), NA PERCEPÇÃO DE LIDERANÇAS:  
O CASO DE UMA EMPRESA DO SEGMENTO DE  
COMERCIALIZAÇÃO DE *COMMODITIES***

Dissertação apresentada como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre, pelo Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade do Vale do Rio dos Sinos - UNISINOS.

Aprovado em 20 de Junho de 2013.

BANCA EXAMINADORA

---

Profa. Dra. Tamára Cecilia Karawejczyk (UNILASALLE)

---

Profa. Dra. Lisiane Vasconcellos da Silva (UNISINOS)

---

Prof. Fábio Pizzato (P2N Consultoria Empresarial)

## **AGRADECIMENTO**

Um agradecimento especial à minha esposa Magda e meus filhos Raphael e Isabella, que souberam compreender a necessidade de uma dedicação maior ao ambiente acadêmico, em detrimento do tão importante e valoroso convívio familiar. Espero que este esforço para conciliar a vida profissional, acadêmica e pessoal, sirva de inspiração aos meus filhos, na busca por um futuro ainda mais promissor. Muito obrigado FAMÍLIA!

## RESUMO

O presente trabalho teve como objetivos, discutir o papel das lideranças empresariais na implementação de um Plano de Remuneração Variável (PRV) e as repercussões de âmbito pessoal e profissional deste processo. Para tanto, foi realizado um estudo de caso em uma organização do segmento de comercialização de *commodities* que passou recentemente por uma *joint venture* e implementou o PRV. O referencial teórico desenvolvido abordou os seguintes tópicos: 1) remuneração variável e desempenho; 2) a motivação e comprometimento no trabalho; 3) aspectos da cultura e clima organizacional; 4) comunicação organizacional. A coleta de dados foi feita através de entrevistas semiestruturadas e presenciais, com 10 lideranças que atuam na empresa estudada e pesquisa documental, que teve tratamento de dados pela análise de conteúdo, sendo utilizada na análise das categorias para corroborar e/ou confrontar os dados oriundos das entrevistas. Os dados foram analisados pela técnica da Análise Textual Discursiva (MORAES, 2003), sendo identificadas as seguintes categorias de análise: 1) processo de implementação (HANASHIRO, TEIXEIRA e ZACCARELLI, 2010); 2) principais desafios na implementação do PRV (ROSSI, 2004); 3) necessidade de ajustes (BARBOSA, 1999); 4) a liderança e o papel do líder (BASS e AVOLIO, 1994); 5) sentimentos das lideranças no processo de implementação do PRV (DESSLER, 1996); 6) o mais fácil e o mais difícil na implementação do PRV (FLEURY e FLEURY, 2004); 7) o que se faria diferente na implementação do PRV (WRIGHT, 2000); 8) repercussões profissionais da implementação do PRV nas equipes (KOHN, 1998); 9) reflexões a respeito de consequências da implementação do PRV na vida pessoal dos participantes (GOMES e AMORIM, 2008); 10) alinhamento entre estratégias de crescimento da empresa e a implementação do PRV (WOOD Jr. e PICARELLI, 2004); 11) mudanças percebidas nos profissionais das equipes (HANASHIRO, TEIXEIRA e ZACCARELLI, 2010); 12) recomendações às lideranças que pretendem implementar um PRV (HANASHIRO, TEIXEIRA e ZACCARELLI, 2010). Os principais resultados apontam para a necessidade de líderes engajados no processo de implementação e conhecedores do PRV, o entendimento de que se trata de uma ferramenta estratégica de gestão e indutora de cultura organizacional, da importância de uma comunicação clara e correta para a devida compreensão do PRV nos mais diversos níveis hierárquicos e a absoluta necessidade de alinhamento entre os alvos individuais e as estratégias da organização.

**Palavras-chave:** Plano de Remuneração Variável (PRV). Liderança. Cultura organizacional. Estratégia organizacional. Comunicação organizacional.

## ABSTRACT

The main objectives of this project are to discuss the leadership role in industrial corporations which are implementing a Variable Compensation Plan (VCP), and the personal and professional repercussions of this process. This searching project utilized an international corporation of commodities, formed recently by a joint venture, which implemented a new VCP on the last year. In the theoretical foundation of this work are appointed the following topics: 1) variable contribution and performance; 2) motivation and work engagement; 3) cultural and organizational climate; 4) communication. Data collection was performed by semi structured and present interviews, with 10 leaderships of the corporation studied. Complementary information was collected through documental search, treated by data analysis, and utilized as subject of comparison with information from interviews. These data was analyzed through Discursive Textual Analyzes method (MORAES, 2003), which determined the following categories: 1) VCP implementation process (HANASHIRO, TEIXEIRA and ZACCARELLI, 2010); 2) main challenges on VCP implementation (ROSSI, 2004); 3) adjustments identified on process (BARBOSA, 1999); 4) the leadership and its roles (BASS and AVOLIO, 1994); 5) leaderships feelings about VCP implementation process (DESSLER, 1996); 6) most difficult and easiest procedures identified on VCP implementation (FLEURY and FLEURY, 2004); 7) what should be different on VCP implementation (WRIGHT, 2000); 8) professional repercussions on work teams during VCP implementation (KOHN, 1998); 9) personal life consequences generated by VCP implementation (GOMES and AMORIM, 2008); 10) VCP and organization growth strategies alignment (WOOD Jr. and PICARELLI, 2004); 11) changes on professional behavior of work team (HANASHIRO, TEIXEIRA and ZACCARELLI, 2010); 12) recommendations to leaders wich intend to implement a VCP (HANASHIRO, TEIXEIRA and ZACCARELLI, 2010). Main results appoint to the importance of engagement and knowledge of leaders about VCP implementation; the understanding that VCP is a strategic management tool; the importance of a clear and correct communication to the right comprehension of VCP in all hierarchic levels; and the necessity of alignment between individual targets and the organization strategies.

**Key-words:** Variable Compensation Plan (VCP). Leadership. Organizational culture. Organizational target. Organizational communication.

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Quadro Síntese dos Tipos de Remuneração .....	19
Quadro 2 - Síntese dos Principais Tipos de Remuneração Variável.....	25
Quadro 3 - Relação entre incentivo salarial e desempenho segundo as concepções das teorias motivacionais . .....	32
Quadro 4 - Síntese do Referencial Teórico .....	56
Quadro 5 - Sujeitos da Pesquisa.....	62
Quadro 6 - Síntese de Análise da Categoria 1: Processo de implementação do PRV ..	74
Quadro 7 - Síntese de Análise da Categoria 2: Principais desafios na implementação do PRV .....	80
Quadro 8 - Síntese de Análise da Categoria 3: Necessidades de ajustes na implementação do PRV.....	84
Quadro 9 - Síntese de Análise da Categoria 4: A liderança e o papel do líder na implementação do PRV.....	90
Quadro 10 - Síntese de Análise da Categoria 5: Sentimentos das lideranças no processo de implementação do PRV .....	94
Quadro 11 - Síntese de Análise da Categoria 6: O mais fácil e o mais difícil na implementação do PRV .....	98
Quadro 12 - Síntese de Análise da Categoria 7: O que se faria diferente na implementação do PRV.....	102
Quadro 13 - Síntese de Análise da Categoria 8: Repercussões profissionais da implementação do PRV nas equipes .....	107
Quadro 14 - Síntese de Análise da Categoria 9: Reflexões a respeito de conseqüências da implementação do PRV na vida pessoal dos participantes .....	111
Quadro 15 - Síntese de Análise da Categoria 10: Alinhamento entre estratégias de crescimento da empresa e os alvos individuais do PRV .....	113
Quadro 16 - Síntese de Análise da Categoria 11: Mudanças percebidas no comportamento profissional das equipes, com a implementação do PRV .....	117
Quadro 17 - Síntese de Análise da Categoria 12: Recomendações às lideranças que pretendem implementar um PRV .....	122

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Formas de Remuneração .....	17
Figura 2 - Motivação, Desempenho e Recompensas.....	28
Figura 3 - Teoria da Equidade.....	29
Figura 4 - Teoria da Expectativa (expectância).....	29
Figura 5 - Ciclo da Motivação conforme a Teoria do Estabelecimento de Metas.....	31
Figura 6 - A roda do comprometimento .....	35
Figura 7 - Bases psicológicas, estilos e focos de comprometimento .....	43
Figura 8 - Percepção de reciprocidade organizacional como crenças do empregado credor.....	44
Figura 9 - Fluxograma do Modelo de Schein.....	47
Figura 10 - Pesquisa é uma Contribuição Científica para a Tomada de Decisão .....	58
Figura 11 - Organograma da Empresa, com destaque para os Sujeitos da Pesquisa...	61
Figura 12- Síntese do Processo de Análise Textual Discursiva de Moraes (2003)...	66

## SUMÁRIO

<b>LISTA DE FIGURAS</b> .....	<b>7</b>
<b>LISTA DE FIGURAS</b> .....	<b>7</b>
<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	<b>10</b>
<b>1.1 Objetivos</b> .....	<b>12</b>
1.1.1 Objetivo Geral .....	12
1.1.2 Objetivos Específicos.....	12
<b>1.2 Justificativa</b> .....	<b>12</b>
<b>2 REFERENCIAL TEÓRICO</b> .....	<b>16</b>
<b>2.1 Remuneração</b> .....	<b>16</b>
2.1.1 Tipos de Remuneração.....	18
<b>2.2 Remuneração Variável e Desempenho</b> .....	<b>20</b>
2.2.1 Principais Tipos de Remuneração Variável .....	22
<b>2.3 Motivação e Comprometimento no Trabalho: Histórico e Concepções</b> .....	<b>26</b>
2.3.1 Teorias da Motivação.....	28
2.3.2 Motivação e Comprometimento Individual e Organizacional .....	34
2.3.3 Comprometimento Organizacional e no Trabalho.....	41
2.3.4 Cultura e Clima Organizacional .....	45
2.3.5 Comunicação Organizacional .....	49
2.3.6 A Liderança e o Papel do Líder.....	51
<b>3 MÉTODO</b> .....	<b>58</b>
<b>3.1 Delineamento da Pesquisa</b> .....	<b>59</b>
<b>3.2 Unidade de Análise e Sujeitos da Pesquisa</b> .....	<b>60</b>
<b>3.3 Técnicas de Coleta de Dados</b> .....	<b>62</b>
<b>3.4 Tratamento de Dados</b> .....	<b>65</b>
<b>3.5 Limitações do Método</b> .....	<b>67</b>
<b>4 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS</b> .....	<b>70</b>
<b>4.1 Categoria 01: Processo de implementação do PRV</b> .....	<b>70</b>
<b>4.2 Categoria 02: Principais desafios na implementação do PRV</b> .....	<b>75</b>
<b>4.3 Categoria 03: Necessidade de ajustes na implementação do PRV</b> .....	<b>81</b>
<b>4.4 Categoria 04: A liderança e o papel do líder na implementação do PRV</b> .....	<b>85</b>
<b>4.6 Categoria 05: Sentimentos das lideranças no processo de implementação do PRV</b> .....	<b>91</b>

4.7 Categoria 06: O mais fácil e o mais difícil na implementação do PRV.....	95
4.8 Categoria 07: O que se faria diferente na implementação do PRV.....	100
4.9 Categoria 08: Repercussões profissionais da implantação do PRV nas equipes .....	103
4.10 Categoria 09: Reflexões a respeito de consequências da implantação do PRV na vida pessoal dos participantes .....	108
4.11 Categoria 10: Alinhamento entre estratégias de crescimento da empresa e os alvos individuais do PRV.....	112
4.12 Categoria 11: Mudanças percebidas no comportamento profissional das equipes, com a implementação do PRV .....	114
4.13 Categoria 12: Recomendações às lideranças que pretendem implementar um PRV .....	117
4.14 Discussão integrada dos resultados.....	123
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS .....	129
REFERÊNCIAS.....	133
APÊNDICE.....	142
Apêndice A - Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TECLE) .....	142
Apêndice B - Entrevista .....	143
Apêndice C - Quadro Síntese das Considerações Finais.....	144

## 1 INTRODUÇÃO

Vive-se em um mercado globalizado e impactado por mudanças que ocorrem constantemente. As mudanças atingem os profissionais e as organizações com uma velocidade muito grande e geralmente de forma imprevisível, sem que exista um efetivo controle sobre elas. Esse cenário requer que as organizações estejam preparadas para poder mudar constantemente, muitas vezes, de maneira radical.

As novas relações de trabalho surgem e tomam força nas organizações contemporâneas, a partir da necessidade cada vez mais premente, da garantia de competitividade dessas, na busca por um alongamento do seu ciclo de vida, dentro de um cenário empresarial que se mostra extremamente competitivo e potencializado pela globalização.

Segundo Wood Jr. (2009), é necessário estabelecer estratégias de desenvolvimento e capacitação dos seus colaboradores dentro de um programa motivacional para que as organizações se tornem flexíveis. Para isso, deve-se abranger alguns fatores, tais como o estímulo do crescimento de seu pessoal, a recompensa do desempenho e da iniciativa, a formulação de valores e da visão organizacional desafiadora, além do apoio e do estímulo ao treinamento e da educação para toda vida.

Os novos modelos de remuneração vêm se inserindo em um contexto em que as organizações necessitam buscar novas alternativas de recompensar, desenvolver e fidelizar seus talentos, podendo ser vistos dessa forma como fator importante no processo estratégico para tornar a organização ainda mais competitiva. Assim, o Plano de Remuneração Variável (PRV) passa a ser aplicado como uma ferramenta, na busca por esses objetivos.

Conforme Oliveira e Ribeiro (2002), para a elaboração de um programa de remuneração baseado em conceitos de habilidades e competências é necessário primeiramente descobrir que habilidades e que competências são essenciais para a organização. Identificá-las é tarefa complexa e árdua, mas não impossível. Requer um trabalho sistematizado de análise de estratégia e de competências da organização, para então se determinar que habilidades e que competências são necessárias nos indivíduos ou grupos.

Essa nova relação entre organização e colaborador, traz desafios para as organizações, pois se espera que sejam competitivas e, ao mesmo tempo, tratem

seus colaboradores como parte integrante da solução, atingindo seus objetivos através da sua força de trabalho.

Em organizações com uma forma contemporânea de gestão, nas quais a remuneração variável passa a ter um papel estratégico, não faz mais sentido recompensar a contribuição individual ou coletiva, apenas baseado na descrição de atividades e na definição das responsabilidades. O desafio está em transformar a visão tradicional e usual da remuneração como sendo um custo, em uma visão de remuneração como fator para um aperfeiçoamento e impulsionador do processo de melhoria e do aumento da competitividade (LAWLER III, 1990).

A empresa objeto deste estudo de caso foi originada a partir de uma *joint venture* entre uma empresa nacional e uma empresa multinacional, ambas do segmento de comercialização de energia.

A criação desta nova empresa, trouxe para as lideranças que nela atuam, o desafio de implementar uma nova cultura organizacional, em que o PRV passa a ser uma ferramenta estratégica de gestão, realçando a ideologia meritocrática.

Neste modelo contemporâneo de gestão em que as mudanças estão inseridas nas organizações no formato da remuneração, precisa-se estar atento para as nuances que cada tipo de remuneração traz em seu escopo. Essas diferenças existem tanto nas formas de remuneração, quanto entre as organizações, tipos de trabalho e os indivíduos envolvidos nesse contexto, revelando-se assim a importância das devidas adequações das formas de remuneração para cada tipo de organização. Sob esse prisma, não existirá um modelo único para todas as organizações e, sim, a necessidade da personalização desses sistemas, tornando-os eficazes, conforme apregoam Milkovich e Boudreau (2000).

Sob este aspecto, identificar no processo de implementação do PRV na empresa estudada, qual o papel das lideranças, quais são as repercussões da implementação em âmbito profissional e pessoal dos envolvidos, bem como, quais as recomendações para novas lideranças que venham a participar de processos desta natureza, poderá trazer uma contribuição significativa para organizações que venham a utilizar esta ferramenta, lembrando sempre que, cada organização terá suas particularidades e este estudo de caso não tem a presunção da generalização dos resultados.

Desta forma, este estudo tem como questão problema: quais são os desafios e o papel de lideranças empresariais, envolvidas no processo de implementação de um Plano de Remuneração Variável na empresa estudada?

## **1.1 Objetivos**

### **1.1.1 Objetivo Geral**

Analisar os desafios e o papel das lideranças empresariais, no processo de implementação de um Plano de Remuneração Variável (PRV), considerando a empresa estudada.

### **1.1.2 Objetivos Específicos**

- Apresentar e discutir o papel das lideranças, na implementação de um PRV na empresa estudada;
- Identificar os pontos críticos do processo de implementação de um PRV na empresa estudada;
- Identificar quais são as repercussões de âmbito pessoal e profissional da implementação de um PRV, à luz da percepção das lideranças da empresa estudada;
- Apresentar recomendações para outras lideranças que já estejam implementando ou que venham a implementar um PRV.

## **1.2 Justificativa**

Conforme Hanashiro, Teixeira e Zaccarelli (2010), um dos grandes desafios das lideranças está em implementar corretamente e identificar possíveis necessidades de ajustes no processo de implementação de um Plano de Remuneração Variável (PRV) na busca pelo alinhamento dessa ferramenta com os objetivos e expectativas, tanto da organização quanto de seus colaboradores, fazendo-se necessário um correto planejamento, uma prática rigorosa do que foi planejado e um devido acompanhamento dos impactos e resultados para promoção de ajustes no plano.

Nesse contexto, a identificação do papel das lideranças e a identificação das repercussões do processo para os sujeitos envolvidos, que venham a ser apurados com este estudo, passam a ser relevantes, pois um Plano de Remuneração Variável, que já esteja em curso ou que venha a ser executado, poderá levar em consideração os resultados e recomendações deste estudo, potencializando o seu grau de assertividade.

Assim, mitigar os erros do processo de realização e identificar o necessário papel das lideranças na implementação do PRV, bem como suas repercussões, promovendo os devidos ajustes no plano, tenderá a maximizar os resultados para a organização e seus colaboradores.

Como parte integrante do grupo de colaboradores que passa a atuar sob a política de um Plano de Remuneração Variável, esse pesquisador entende que há um papel fundamental das lideranças envolvidas na efetivação de tal processo, garantindo que exista uma adequada comunicação do PRV, tal como uma atenção especial dos líderes, com as repercussões que as alterações no modelo de remuneração podem trazer para o comportamento dos colaboradores, no que se refere ao correto alinhamento do perfil do profissional, com a estratégia e cultura da organização.

A remuneração variável pode interessar para cada organização e para cada colaborador com aspectos diferentes, pois assim que identificar quais são os impactos de um Plano de Remuneração Variável para o capital humano da organização poderá possibilitar a promoção de ajustes e melhorias. Com isso, trará estímulo e motivação para os colaboradores, na busca das metas traçadas pelo planejamento estratégico da organização.

Especialmente para empresas que comercializam *commodities*, a busca por diferenciação no mercado, é vista como potencial fonte geradora de margem incremental. Nesse contexto, o Plano de Remuneração Variável, vem ao encontro das organizações que entendem que profissionais desafiados e remunerados por atingirem suas metas, trazem a organização para níveis de competitividade mais elevados, gerando melhores resultados financeiros em um menor espaço de tempo.

Em um Plano de Remuneração Variável, tem-se o fator de recompensa associado ao atingimento de metas e/ou objetivos, sendo que Robbins (2008), alerta para o fato de que a teoria da fixação de objetivos traz limitações no que se refere a cultura, sendo esse modelo bem adaptado a países como Estados Unidos, pois seus

componentes são bastante alinhados com a cultura daquele país, pressupondo colaboradores com alguma autonomia (pouco distante do poder), executivos e outros colaboradores com metas desafiadoras (pouca fuga de incertezas) e o fato de que o desempenho é importante tanto para a organização, quanto para o colaborador (alto índice de realização). Já em países em que a cultura é bastante diferente, como França, Portugal e Chile, os resultados provavelmente não sejam tão bons.

Assim, as características culturais também deveriam ser avaliadas. No que se refere ao contexto cultural brasileiro, caso existam fatores que causem algum tipo de impacto negativo no comportamento dos colaboradores, os gestores poderiam e deveriam agir para diminuir tais impactos, o que poderia melhorar o nível de satisfação dos indivíduos, promovendo motivação e conseqüentemente melhores resultados para a organização e seus colaboradores.

Para Hanashiro, Teixeira e Zaccarelli (2010), em modelos de remuneração mais modernos, os incentivos são componentes integrais do sistema, contribuindo e reforçando a expectativa de que os empregados podem e devem, pois é isso que se espera deles, trazer melhorias e maximizar os resultados do negócio. Além disso, os planos de incentivo passam a ser oferecidos a todos os níveis de cargos e funções. Assim, pode-se ter uma nova visão sobre mensuração de desempenho, tornando-a imprescindível na rotina da organização, em todos os níveis, e que seja um elemento integral do processo mais amplo de gestão de desempenho. Por conseqüência, os incentivos passam a ter um papel fundamental no alinhamento entre os interesses financeiros dos empregados e as medidas que são relacionadas ao sucesso da organização.

Segundo Almeida (2009), existe uma relação entre empregador/organização e colaborador, que vai além da relação contratual negociada e que envolve salários, benefícios e direitos trabalhistas, e itens que estejam previstos na legislação trabalhista e que estão refletidos no contrato de trabalho. Para este autor, a relação entre empregado e organização, é mais complexa e dinâmica, envolvendo uma gama de termos subjetivos, como promessas feitas por ambos os lados e que ocorrem muitas vezes de maneira implícita. O conjunto destes sinais e termos, tanto explícitos quanto implícitos, é definido como contrato psicológico e é formado por um conjunto de crenças e promessas percebidas pelo empregado sobre os termos de troca entre o empregado e a organização em que atua.

Assim, é papel das lideranças, tornar mais transparentes as regras do Plano de Remuneração Variável, do mesmo modo que conduzir o processo de efetivação e correção de possíveis desvios junto aos seus liderados, podendo representar um aspecto fundamental para que ambos, colaborador e organização, tenham a percepção de que o acordo implícito ou explícito entre as partes é justo e conduzirá ao sucesso de todos os envolvidos, diminuindo a possibilidade de desgastes e frustrações.

Nesse contexto, discutir o papel das lideranças, no que se refere ao processo de efetivação do PRV, bem como as repercussões e reflexos, juntos aos seus liderados, pode constituir objeto de interesse para as organizações que, estão em processo de execução ou que venham implementar tal ferramenta, pois o resultado desta experiência, trazido pelas lideranças que são os sujeitos desta pesquisa, poderá contribuir com recomendações que tornem mais assertivas a implementação, em outras organizações.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1 Remuneração

A remuneração é considerada um tópico de grande interesse das organizações, pois dentro do custo operacional, é o maior componente, impactando no sucesso das estratégias do negócio, podendo ser empregada como uma ferramenta motivacional poderosa, conforme destacam Hanashiro, Teixeira e Zaccarelli (2010).

Mas a importância da remuneração vai além de seu caráter instrumental ou de ferramenta e de aproximação nas relações de trabalho. É uma ferramenta que esclarece e estabelece uma relação de parceria, estando de um lado, a empresa que aponta quais são seus objetivos estratégicos e o que necessita para realizá-los e, de outro lado, o colaborador que precisa acreditar e comprometer-se com esses objetivos. Então a recompensa passa a ser o elo para essa integração. As organizações dispõem de diferentes modalidades de recompensas e cada uma dessas modalidades possui uma função específica, no intuito de direcionar comportamentos e estimular o desenvolvimento de novas habilidades.

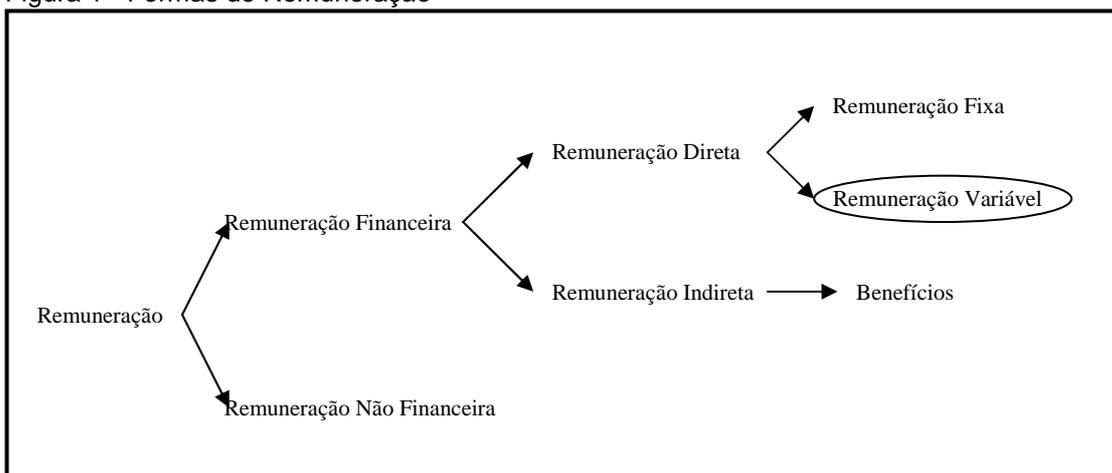
Em linha com essa percepção, Hanashiro, Teixeira e Zaccarelli (2010) entendem que a remuneração estratégica deve representar a conexão entre o colaborador e a nova realidade das organizações. Ela deve se adequar às características da empresa e levar em conta o seu planejamento para o futuro, o colaborador deve se sentir valorizado e contribuindo para o sucesso da organização, garantindo assim que as metas estabelecidas sejam atingidas. Com isso, a empresa conseguirá uma maior aproximação com seus colaboradores.

Do ponto de vista de Hanashiro, Teixeira e Zaccarelli (2010), o modelo tradicional de remuneração, alicerçado no salário-base e cargo, tem sua origem em uma administração focada no proprietário, que dominou a primeira metade do século XX. Desse modo, os resultados positivos, oriundos do sucesso do negócio, são totalmente destinados ao empregador. Sendo que o grupo de executivos participantes desse ganho foi se ampliando. Por outro lado, para os subordinados, que estão abaixo desse nível executivo, os planos de incentivo (exceto as comissões de vendas) eram raramente implementados. Porém esse cenário vem mudando rapidamente nos últimos anos.

Mesmo que as medidas financeiras ainda prevaleçam como indicador dominante de desempenho, outras não financeiras - como habilidades e competências - também são vistas como importantes na conexão entre recompensas e desempenho. Hanashiro, Teixeira e Zaccarelli (2010) trazem uma ressalva importante nesse ponto, alertando que o desempenho a que está se fazendo referência, não é a avaliação de desempenho individual que existe nas organizações e sim o desempenho atrelado a metas, em geral quantificáveis e conectadas aos objetivos de negócio. Buscando a literatura dos Estados Unidos, identifica-se que o termo incentivo é usado para pagamentos adicionais ao salário-base atrelados ao atingimento de metas. Traçando-se um paralelo com o cenário brasileiro, essa ideia de incentivo, é conhecida como remuneração variável, com algumas especificidades.

De acordo com Krauter (2009), a remuneração é um dos sistemas mais relevantes, importantes e complexos na administração do capital humano, pois busca melhores desempenhos, por meio de incentivos às pessoas para alcançar as metas da organização. A Figura 1 demonstra algumas formas de remuneração e dentre elas é possível identificar a remuneração que é objeto deste estudo, no caso a remuneração variável.

Figura 1 - Formas de Remuneração



Fonte: Krauter (2009).

Consoante ao que sugere Krauter (2009), para Dutra (2002), a remuneração financeira é a contrapartida financeira e/ou econômica do trabalho realizado. O autor propõe que se pode dividir em remuneração direta, refere-se ao total recebido em

dinheiro pela pessoa e, em remuneração indireta, representa-se pelos benefícios relacionados ao trabalho realizado, tais como a assistência odontológica, o seguro de vida e outros.

Conforme Hanashiro, Teixeira e Zaccarelli (2010), os incentivos são práticas bastante antigas. Sendo que a novidade está no fato de passar a ser empregada como uma ferramenta de gestão flexível, que deve ser ajustada ao contexto e às prioridades de mudanças organizacionais. Importante ressaltar que, a base para um crescimento na remuneração deixa de ser um aspecto do passado, em que se tratava o assunto com aumento de mérito e promoção, por exemplo. Nesse contexto, era considerado o desempenho que já ocorreu, passando agora a ser o futuro, esse previamente atrelado às metas, que têm por objetivo, trazer crescimento e vantagem competitiva para a empresa.

### 2.1.1 Tipos de Remuneração

Ao abordar os tipos de remuneração, faz-se necessária a conceituação e as distinções entre os principais tipos de remuneração existentes. Assim, segundo Hanashiro, Teixeira e Zaccarelli (2010), a remuneração funcional ou o plano de cargos e salários é o sistema mais tradicional existente. Em geral é aplicada em empresas que crescem muito rápido, em um curto espaço de tempo, onde há frequente certa desorganização. Esse sistema tende a gerar um equilíbrio entre os salários praticados no mercado e promover uma igualdade salarial dentro da empresa, gerando um sentimento de justiça entre os empregados. A remuneração funcional é composta da descrição e avaliação dos cargos, faixas de salários, políticas e pesquisas de salários.

Outra forma de remuneração é a indireta, conforme Hanashiro, Teixeira e Zaccarelli (2010), também é conhecida pelos benefícios e incentivos. Sendo que, os benefícios são as formas que as empresas têm de praticar responsabilidade social, como por exemplo, seguro de vida, assistência médica ou complementação de aposentadoria. Utilizado como uma maneira de atrair e reter as pessoas na organização. Já os incentivos ajudam a manter a consciência e a responsabilidade do trabalhador e podem ser oferecidos na forma de viagens, computadores, eletrodomésticos, entre outros.

Para Hanashiro, Teixeira e Zaccarelli (2010) o grande desafio das empresas é flexibilizar os planos de benefícios para seus funcionários e familiares, oferecendo-os a opção de escolha de benefícios.

Gestões mais contemporâneas têm implementado os modelos de remuneração por habilidades e competências, sendo que Wood Jr. e Picarelli Filho (1999, p.69) definem habilidade como “a capacidade de realizar uma tarefa ou um conjunto de tarefas em conformidade com determinados padrões exigidos pela organização”. E segundo Oliveira e Ribeiro (2002), a remuneração por habilidades tem como objetivo justamente valorizar indivíduos e grupos pelo uso de suas capacidades, buscando ainda um aperfeiçoamento contínuo dessas. Na remuneração por habilidades, o que se enfoca é o indivíduo, não o cargo por ele ocupado; e o fato de sua remuneração estar relacionada ao uso e desenvolvimento de suas habilidades, tende a promover a motivação para o trabalho.

Já a remuneração por competências, para Oliveira e Ribeiro (2002) cobre a área que a remuneração por habilidades não atinge. Enquanto a remuneração por habilidades trata de trabalho técnico, funcional, caracterizado pela reprodutibilidade e previsibilidade, a remuneração por competências abrange o trabalho administrativo, que se caracteriza pela incerteza, abstração e criatividade. Esse tipo de remuneração cresceu em virtude de alguns fatores, tais como o desenvolvimento do setor de serviços, o aumento da demanda por profissionais qualificados e a redução da estrutura hierárquica mais rígida. Em face disso, as empresas procuram identificar conhecimentos, comportamentos e atitudes que os profissionais devem possuir, conforme defendem Hanashiro, Teixeira e Zaccarelli (2010).

Quadro 1 - Quadro Síntese dos Tipos de Remuneração (continua)

TIPO DE REMUNERAÇÃO	AUTOR	CONCEPÇÃO	APLICAÇÃO
<b>FUNCIONAL</b> - Plano de Cargos e Salários	HANASHIRO, TEIXEIRA E ZACCARELLI (2010)	Gera equilíbrio entre os salários praticados e promove igualdade salarial dentro e fora da empresa (senso de justiça).	Empresas com crescimento rápido e em curto espaço de tempo.
<b>INDIRETA</b> - Benefícios e Incentivos	HANASHIRO, TEIXEIRA E ZACCARELLI (2010)	Prática de responsabilidade social.	Forma de atrair e reter pessoas.
Por <b>HABILIDADES</b>	Oliveira e Ribeiro (2002)	Valorizar e aperfeiçoar as habilidades.	Remuneração relacionada ao uso e desenvolvimento de habilidades, tende a

TIPO DE REMUNERAÇÃO	AUTOR	CONCEPÇÃO	APLICAÇÃO
Por <b>HABILIDADES</b>		Enfoque no indivíduo e não no cargo.	promover a motivação.
	MARRAS (2009)	Trabalho técnico, funcional. Recompensa por avanços cognitivos.	Atrelado a programas de treinamento.
Por <b>COMPETÊNCIAS</b>	Oliveira e Ribeiro (2002)	Cobre a área que a remuneração por habilidades não atinge.	Abrange o trabalho administrativo, caracterizado pela incerteza, abstração e criatividade.
Por <b>DESEMPENHO</b>	Oliveira e Ribeiro (2002)	Capacidade do indivíduo em agir e inovar. Identificação das capacidades disponíveis e indica as necessidades de treinamento e desenvolvimento.	Recurso fundamental, pois beneficia tanto a empresa quanto o colaborador.

Fonte: Elaborado pelo autor, a partir dos autores citados.

## 2.2 Remuneração Variável e Desempenho

Conforme Oliveira e Ribeiro (2002) para as novas organizações, o mais importante não é o que o indivíduo sabe, mas o que ele é capaz de aprender e criar. As características buscadas no profissional moderno estão mais ligadas à criatividade e inovação, do que ligadas à experiência repetitiva.

A avaliação de desempenho, inter-relacionada com o dimensionamento das expectativas do negócio, acompanha a capacidade do empregado de agir e inovar. Quando se trata de avaliação, seja em que processo for, é necessário que sejam definidos os parâmetros, bem como o conhecimento e a compreensão do que deve ser avaliado. Somente assim se pode incluir nesse contexto a avaliação por desempenho, que necessariamente deverá identificar as habilidades e competências fundamentais quando da elaboração do projeto deste modelo de remuneração variável. Esse tipo de avaliação se caracteriza como um recurso fundamental, pelo fato de beneficiar tanto a empresa quanto o funcionário, haja vista que ela promove a melhora de desempenho, proporciona a possibilidade de utilizar de forma adequada as capacidades disponíveis e indica as necessidades de treinamento e desenvolvimento.

O vínculo entre o desempenho individual e o resultado das organizações, existe há muito tempo para alguns grupos específicos nas organizações. Do ponto

de vista de Hanashiro, Teixeira e Zaccarelli (2010), quando se olha a categoria operacional, o pagamento por peça é uma prática antiga e baseada na abordagem taylorista de produção. Ao observar o outro extremo, dispõe-se de programas de incentivos para executivos que têm uma longa tradição nas organizações. Já nas áreas funcionais como vendas, a estratégia de remuneração de pagamento de comissões também é praxe. Por outro lado, excetuando-se esses grupos, de fato, pouco se aplicava o pagamento de incentivos nas empresas, quando se observa o cenário de tempo não muito distante. No momento em que as empresas avaliaram e perceberam as mudanças fundamentais nos negócios, redescobriram a importância da remuneração variável.

Alinhados com essa visão, Oliveira e Ribeiro (2002) sugerem que não é mais suficiente apenas atrair e formar pessoas capazes de aprender constantemente, as quais utilizam racionalmente suas habilidades e competências para lidar com as novas situações que se apresentam. É necessário seduzir, motivar, manter, comprometer e fidelizar esses talentos. Faz-se necessária assim, uma reflexão sobre a falência do atual modelo de remuneração, da maioria das organizações que não fornece suporte para manter um ambiente de compromisso e de motivação entre seus colaboradores.

Segundo Hanashiro, Teixeira e Zaccarelli (2010), a remuneração variável vem ganhando destaque nas empresas brasileiras, principalmente a partir de 1994 com a Medida Provisória instituída pelo governo, que dispõe sobre a participação dos trabalhadores nos lucros e/ou resultados (PLR) da empresa, posteriormente transformada na Lei nº 10.101, de 19 de dezembro de 2000.

Há autores como Marras (2009), que denominam a remuneração variável como sendo “remuneração estratégica”, o que vem a corroborar com a visão de autores como Hanashiro, Teixeira e Zaccarelli (2010), Oliveira e Ribeiro (2002), Zanelli (2004), Wood Jr. (2009), que assim como Marras (2009), atribuem à remuneração variável o papel de ferramenta estratégica para o desenvolvimento dos colaboradores, seja através de um impulso na motivação, ou na busca por melhoria das habilidades, comportamento e comprometimento, que levarão aos resultados de crescimento organizacional e que estão no bojo do planejamento estratégico das instituições.

Para Oliveira e Ribeiro (2002), um programa bem estruturado de Remuneração Variável deve estar sintonizado com a complexidade organizacional.

Fatores como estratégia, estilo gerencial e estrutura compõem um diagnóstico indispensável para sua criação e implementação, uma vez que cada empresa possui características próprias e necessitam de um plano de remuneração que se ajuste a elas. É parte imprescindível desse diagnóstico, determinar o perfil das pessoas envolvidas no processo produtivo e, a partir dos resultados de análise obtidos, compor o melhor programa.

A literatura faz uma distinção entre planos de participação nos lucros e planos de participação nos resultados. No plano de participação nos lucros, a remuneração é extraída do lucro como o próprio nome já revela, lucro esse, gerado pela empresa no período. Já no plano de participação nos resultados, a recompensa/remuneração depende do alcance de metas de desempenho. Para a legislação brasileira não há distinção, e na prática, têm-se empresas que estabelecem metas ligadas tanto a medidas de lucratividade quanto a medidas de desempenho operacional.

Hanashiro, Teixeira e Zaccarelli (2010) destacam que a ideia central da remuneração variável consiste em dividir com os empregados os riscos e sucessos do negócio, compartilhando os resultados obtidos. Assim, o empregado passa a ser considerado um parceiro da organização e, quando contribui direta e explicitamente para a realização dos objetivos organizacionais, recebe uma parte do resultado. Dessa forma, a remuneração variável sempre está e estará vinculada a algum tipo de desempenho.

Conforme já ressaltado anteriormente, não se deve confundir esse desempenho com os resultados da avaliação de desempenho individual, que é realizado periodicamente pelas organizações. O escopo para o pagamento variável está vinculado ao atingimento dos objetivos ou metas que foram previamente definidos, observando a relação com alguns indicadores. Lembrando sempre que o sucesso da remuneração variável está no alinhamento entre as metas organizacionais e a cultura da organização. Considerando ser um fator importante e decisivo nesse processo, os devidos ajustes, em virtude das constantes mudanças no ambiente externo e interno.

### 2.2.1 Principais Tipos de Remuneração Variável

Entre os tipos de remuneração variável praticados, tem-se a participação nos lucros (*PROFITSHARING*), que de acordo com Hanashiro, Teixeira e Zaccarelli

(2010), é uma prática antiga e, provavelmente, seja um dos planos de incentivo mais comum em uso para funcionários situados abaixo do nível gerencial. Trata-se do pagamento de uma parcela predeterminada do lucro, seguindo um critério contábil definido, para todos os funcionários ou a um grupo deles, utilizando-se um percentual do salário-base, ou ainda, pode ser atribuída a uma parcela fixa.

Esse modelo de incentivo corporativo é frequentemente aplicado como modo de flexibilização na gestão dos custos relativos aos salários, pois o valor investido em salário adicional não passa a ser uma obrigação da empresa. Pelo contrário, somente haverá pagamento, se houver lucro. Tem ampla aplicação e eficácia em organizações altamente cíclicas, para as quais, geralmente o salário fixo está abaixo do mercado e que optam por ter a flexibilidade de pagar acima do mercado quando tem lucro, sem ter de cortar os salários ou empregados em situações desfavoráveis do negócio. Funciona como um “pára-choque amortecedor” para as empresas. Porém, nesse modelo, há uma dificuldade na vinculação entre resultado da empresa e estimular determinados comportamentos. Ou seja, é a distribuição de parte do lucro da empresa, segundo critérios preestabelecidos.

Outro tipo de remuneração variável é a participação nos resultados (*GAINSHARING*), que vem sendo mais comumente aplicada, principalmente a partir da década de 1990, caracteriza-se como um plano de incentivo em grupo.

Segundo Hanashiro, Teixeira e Zaccarelli (2010), muitas vezes é confundida com a participação nos lucros, mas ambas são totalmente diferentes. A participação nos resultados relaciona-se a um pagamento, que está vinculado ao atingimento de metas preestabelecidas e específicas, que normalmente corresponde à produtividade, qualidade, redução de custos e outros indicadores. Assim, somente se as metas forem alcançadas o grupo participará de uma parte do ganho, tornando-se assim o ganho gerado pelo próprio resultado. Importante ressaltar que a participação nos resultados exige a elaboração de um programa com indicadores e metas claramente definidos, um devido monitoramento dos resultados e uma correta comunicação desses aspectos para os empregados.

Recomenda-se que seja pouco complexa a administração, mitigando a possibilidade da perda da eficácia. Em suma, é a distribuição de ganhos financeiros decorrentes do aumento de produtividade, redução de custos ou melhoria de outras metas predeterminadas.

Já o pagamento de mérito em parcela única (*LUMP-SUM AWARD*) destina-se principalmente àqueles empregados com alto desempenho e alto salário, posicionados em níveis finais de faixa. Para Hanashiro, Teixeira e Zaccarelli (2010), trata-se de pagamentos periódicos, frequentemente anuais, realizados para substituir os aumentos individuais mensais sobre o salário-base. Desse modo, ao invés de o empregado receber um aumento de mérito, que seria incorporado ao salário-base, ele recebe um valor equivalente à soma dos aumentos mensais de mérito, proporcionais a um determinado período. Sendo assim, o salário-base não se altera até que ocorra uma promoção ou revisão da estrutura salarial.

Outra prática comum é a de pagamento de bônus, e que Hanashiro, Teixeira e Zaccarelli (2010, p.191), descrevem como sendo:

[...] uma modalidade de incentivo individual, pago geralmente no fim do ano e não incorporado ao salário-base. A vantagem do bônus é proporcionar aos empregados um montante de pagamento extra, ao mesmo tempo em que mantém o salário-base. A concessão de bônus é uma estratégia comum para o nível gerencial.

Em organizações que buscam o comprometimento de longo prazo e uma menor rotatividade entre seus principais gestores, uma prática comum, é a de *Stock Options*, que segundo Hanashiro, Teixeira e Zaccarelli (2010, p.191),

[...] é uma modalidade de incentivo de longo prazo, em geral destinada para executivos. Os incentivos de curto prazo (uma recompensa concedida logo após o desempenho) para os executivos, sendo criticados porque promovem metas de lucros trimestrais, semestrais, etc. em detrimento dos objetivos de longo prazo, da empresa como um todo. Nesse sentido, muitas empresas estão vinculando as estratégias de pagamento às medidas de desempenho de longo prazo.

Essa estratégia traz para o empregado o direito de adquirir uma determinada quantidade de ações da empresa, por um período e preço preestabelecidos. Assim, o ganho passa a ser a diferença entre o preço inicial pago para a aquisição e o valor real de mercado.

A crescente utilização de *stock options* está relacionada com as vantagens que ela oferece, sendo vista como uma forma de motivação para estimular o desempenho daqueles que a recebem, pois, para Hanashiro, Teixeira e Zaccarelli (2010), as pessoas se sentem donas do negócio. Com esse modelo de recompensa, as empresas objetivam proporcionar ao funcionário o sentimento de pertencimento,

incorporando a cultura da organização e, assim, aumentar o seu envolvimento, o que resultaria em uma menor rotatividade da mão de obra.

Caso os resultados da organização sejam positivos, naturalmente servirá como ferramenta para a retenção dos talentos. Outro aspecto que deve ser ressaltado é o fato de que não haverá dispêndio de dinheiro quando do repasse das ações aos executivos.

Quadro 2 - Síntese dos Principais Tipos de Remuneração Variável

TIPO DE REMUNERAÇÃO VARIÁVEL	AUTOR	CONCEPÇÃO	APLICAÇÃO
<b>PARTICIPAÇÃO NOS LUCROS - PROFITSHARING</b>	HANASHIRO, TEIXEIRA E ZACCARELLI (2010)	Pagamento de uma parcela dos lucros, como incentivo.	Flexibilização da gestão. Ofertada normalmente para colaboradores abaixo do nível gerencial.
	MARRAS (2009)	Contempla uma parcela dos colaboradores com valor em espécie, resultado da lucratividade da empresa.	Na prática, não depende apenas do desempenho dos colaboradores, mas também da gestão global da empresa.
<b>PARTICIPAÇÃO NOS RESULTADOS - GAINSHARING</b>	HANASHIRO, TEIXEIRA E ZACCARELLI (2010)	Pagamento vinculado ao atingimento de metas preestabelecidas.	Ofertado para grupos. Busca por produtividade, qualidade, redução de custos, vendas.
	MARRAS (2009)	Sistema de participação ou contribuição com vistas à produtividade.	Focado na produtividade e na redução de custos.
<b>PAGAMENTO DE MÉRITO EM PARCELA ÚNICA - LUMP-SUM AWARD</b>	HANASHIRO, TEIXEIRA E ZACCARELLI (2010)	Destinado aos colaboradores de altos salários e desempenho, mas que estejam no final da faixa.	Pagamento periódico que não altera o salário-base.
<b>BÔNUS</b>	HANASHIRO, TEIXEIRA E ZACCARELLI (2010)	Modalidade de incentivo individual.	Estratégia para níveis gerenciais. Não incorpora ao salário-base.
<b>STOCK OPTIONS</b>	HANASHIRO, TEIXEIRA E ZACCARELLI (2010)	Modalidade de incentivo de longo prazo. Direito de adquirir ações da empresa. Estimula o desempenho.	Forma de motivação e de sentimento de pertencimento dos colaboradores com relação à organização.
	MARRAS (2009)	Obtenção de lucro com as ações.	Normalmente para níveis estratégicos da organização. Torna o colaborador sócio da organização.

Fonte: Elaborado pelo autor, a partir dos autores citados.

### 2.3 Motivação e Comprometimento no Trabalho: Histórico e Concepções

Um breve histórico trazido por Gomes e Borba (2011), aponta que o interesse pela motivação, vem de muito tempo. Desde a Grécia Antiga, foi tema de interesse para a filosofia, que focou a abordagem, no princípio do hedonismo - princípio segundo o qual o ser humano tende a buscar o prazer e evitar a dor. Sendo tratado durante muito tempo, sem que o assunto fosse abordado pelos filósofos, com o intuito de descobrir que tipo de acontecimento poderia suscitar prazer ou dor. Contudo, com esse nível de abordagem, esse princípio de pouco servia para se compreender os comportamentos específicos.

Conforme Zanelli (2004), quando se observam os aspectos individuais, as preferências e os interesses de cada pessoa ficam evidenciados. Identificar as razões dessas diferenças tem instigado a curiosidade humana. Parece estar na origem etimológica da palavra, a justificativa para a ampliação do seu sentido. Derivada do latim *motivus*, que significa mover, a palavra motivação assumiu o significado de “tudo aquilo que pode fazer mover”, “tudo aquilo que causa ou determina alguma coisa” ou até mesmo “o fim ou razão de uma ação”.

Para Gomes e Borba (2011), a motivação no trabalho e a motivação para trabalhar são vistas como uma vantagem competitiva. Ressaltam também que, a gestão estratégica das organizações e do seu capital humano, evidencia o diferencial de uma organização que é formada por pessoas envolvidas, empenhadas e dedicadas, conhecedoras dos objetivos organizacionais e com eles comprometidas. Além disso, destacam que colaboradores devem ser capazes de inovar e não apenas obedecer, cumprir e repetir, mas sim utilizar as suas competências e conhecimentos para o êxito da organização e por ela serem recompensadas.

Por outro lado, se a organização for composta de pessoas que se limitam a fazer o mínimo necessário para não serem demitidas, essa organização terá uma desvantagem em relação à outra que tenha seu pessoal motivado. Salientam-se também aquelas pessoas que porventura desconheçam o sentido do que fazem e acabam repetindo tarefas que não agregam valor. Conseqüentemente, por não verem o seu desempenho reconhecido elas optam por uma postura que as impacta negativamente e, por decorrência, a sua organização.

Não raramente, há o entendimento dos gestores de que altos níveis de motivação são capazes de melhorar o desempenho e garantir ganhos de produtividade, mas, na prática, essa é uma relação que não é facilmente estabelecida. Apesar dos inúmeros esforços que têm sido canalizados nessa direção, tentando relacionar motivação, vontade, metas e ação (AMBROSE; KULIK, 1999, ECCLES e WIGFIELD, 2002).

Segundo Ambrose e Kullik (1999 apud ZANELLI, 2004, p.146),

[...] a motivação começou a estar associada a vários outros conceitos, tais como, satisfação, desejo, energia, recompensas intrínsecas e extrínsecas, comprometimento, envolvimento, ajustamento no trabalho, reforço, *drive*, necessidade, desenho de cargo, crenças, valores, metas, expectativas e mais recentemente, criatividade, cultura, afeto e trabalho em equipes.

Deve haver um destaque especial para os conceitos de satisfação, envolvimento e comprometimento que, para Zanelli (2004), embora estejam fortemente relacionados com o de motivação, mantêm algumas características específicas. Segundo o autor, a satisfação no trabalho se refere ao nível de contentamento com as relações de chefes e colegas, com o sistema de recompensas/remuneração e com o trabalho realizado. Já o envolvimento no trabalho se refere ao nível de identificação e de afinidade com o trabalho realizado, por outro lado, o comprometimento organizacional se refere aos afetos dirigidos à organização, ao trabalho ou à carreira.

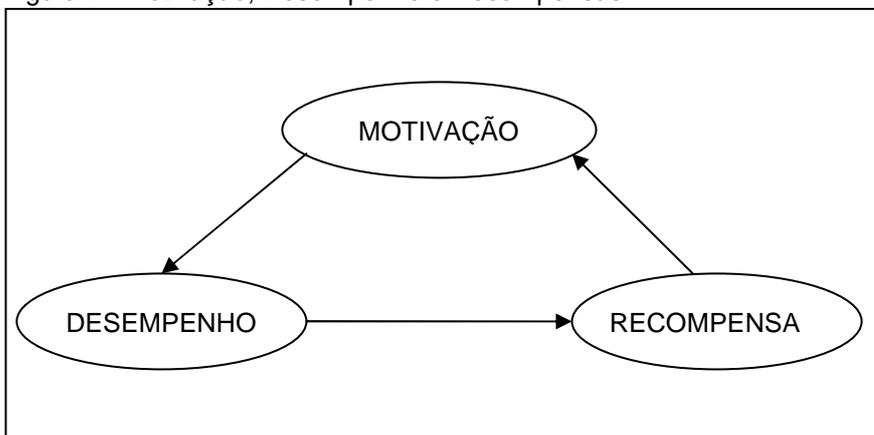
Segundo Hanashiro, Teixeira e Zaccarelli (2010, p.202),

[...] o dinheiro tem sido, centralmente, utilizado, visto e considerado como o instrumento, por excelência, para ativar as ações e comportamento dos empregados. Poderia ser uma verdade, se o ser humano fosse entendido meramente como um *homo economicus*.

No entanto, para essas autoras, é sabido que, ao contrário dessa abordagem, o indivíduo tem suas necessidades e motivações que o conduzem e direcionam em busca da satisfação dessas necessidades. Necessidades essas que têm um caráter universal (todo ser humano sente fome, tem necessidade de segurança, carece de amor, etc.), mas podem variar ao longo do tempo, do momento da vida, da interação do indivíduo com seu grupo, por exemplo. Diante disso, a necessidade pode ser encarada como a energia motriz para a busca de fatores de satisfação e esses se refletindo em algum tipo de resultado. Assim, o estudo de recompensa está na

compreensão da motivação, desempenho e recompensas, conforme a Figura 2, apresentada a seguir:

Figura 2 - Motivação, Desempenho e Recompensas.



Fonte: Hanashiro, Teixeira e Zaccarelli (2010, p. 203).

Uma reflexão trazida por Zanelli (2004) afirma que entre administradores e gestores há uma forte inclinação a acreditar que para se obter um bom desempenho ou rendimento no trabalho é necessário que o empregado esteja motivado, de fato essa relação não se estabelece de modo direto. Assim, uma pessoa altamente motivada pode não ter um bom desempenho ou rendimento no trabalho.

### 2.3.1 Teorias da Motivação

Neste tópico se encontram descritas algumas teorias sobre motivação, sendo uma delas a Teoria da Equidade, que segundo a abordagem de Adams, o indivíduo determina equidade comparando seus *inputs* (contribuições) e *outcomes* (recompensas) com os de algum “outro”. Para Hanashiro, Teixeira e Zaccarelli (2010), como todo o processo é receptivo, apenas os *inputs* e *outcomes* reconhecidos e percebidos pelos indivíduos são considerados na determinação da equidade. Sendo que os *inputs* são investimentos que os indivíduos depositam no cargo. Já os *outcomes* são todas as recompensas que os indivíduos reconhecem e consideram importantes na determinação da equidade. Sendo importante destacar que o colaborador experimenta um sentimento de inequidade, quando percebe que a razão de seus *inputs* e *outcomes*, não corresponde à razão dos elementos usados para o processo de comparação.

Traduzindo em uma fórmula, Figura 3, mostra que a equidade existe quando: a percepção de uma inequidade provoca consequências no comportamento e atitudes do indivíduo. Conforme apontam Hanashiro, Teixeira e Zaccarelli (2010, p.203),

[...] alguns estudos mostram que os indivíduos estabelecem mecanismos psicológicos para reduzir qualquer percepção de desequilíbrio, que podem significar desde uma simples mudança no padrão de comparação até decidir sua saída da organização.

Figura 3 - Teoria da Equidade

$$\frac{\text{OUTCOMES}}{\text{INPUTS}} \text{ do indivíduo} = \frac{\text{OUTCOMES}}{\text{INPUTS}} \text{ do outro}$$

Fonte: Hanashiro, Teixeira e Zaccarelli (2010, p. 204).

Encontra-se, também na literatura, a Teoria da Expectativa ou Expectância, que de acordo com Hanashiro, Teixeira e Zaccarelli (2010), a motivação para produzir ou realizar é explicada em termos da Teoria da Expectativa ou Expectância (VIE), cuja formulação mais conhecida encontra-se em Vroom (1964).

Três conceitos constituem os elementos básicos da teoria:

1. Expectativa (probabilidade subjetiva): o comportamento está associado à percepção individual da possibilidade de que o esforço conduzirá a um determinado desempenho;
2. Instrumentalidade (visualização da relação entre a ação e a obtenção do resultado): o comportamento é afetado pela expectativa de que cada nível de desempenho conduzirá a diferentes tipos de recompensas;
3. Valência (grau de atração): é a força ou atração das recompensas, que deriva da necessidade dominante de uma pessoa, em uma situação particular.

Figura 4 - Teoria da Expectativa (expectância).

$$\text{MOTIVAÇÃO} = E \times I \times V$$

Fonte: Hanashiro, Teixeira e Zaccarelli (2010, p. 204)

Em suma, no modelo de Vroom (1964), o que dá a força motivacional, é o produto dos três elementos (expectativa, instrumentalidade e valência), que fica demonstrado na Figura 4.

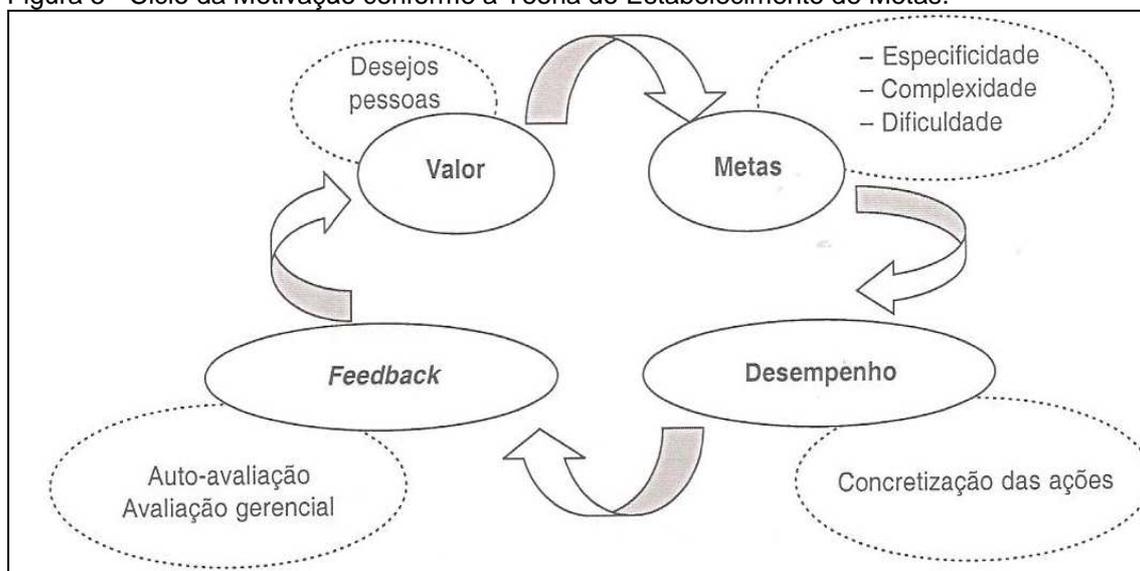
Assim, pode-se concluir pelo modelo que, como se trata de uma multiplicação, quando qualquer um dos fatores for zero, a força motivacional será nula. Isso traduz que, se o indivíduo não reconhecer e não considerar importante uma recompensa, não haverá nenhuma motivação para se empenhar em melhorias no seu desempenho. É importante lembrar que um sistema de crença deve ser constantemente fomentado para mostrar ao indivíduo que o esforço conduzirá ao desempenho, e esse, à recompensa desejada.

Já a teoria Bifatorial de Herzberg (1959), revela que as pessoas, ao falar das situações que as faziam se sentir extremamente felizes em seu trabalho, frequentemente reportavam fatores relacionados às tarefas em si, à realização, ao reconhecimento e aos eventos que indicavam a possibilidade de crescimento profissional. Para esses fatores, Herzberg (1959) atribuiu a denominação de motivadores. Já ao falar das condições que os deixavam extremamente infelizes, os empregados mencionavam fatores externos ao cargo. A esses, Herzberg (1959) atribuiu o nome de fatores de higiene, pois atuavam de forma preventiva a atitudes negativas no trabalho. Sendo que os fatores de prevenção de insatisfação ou higiene compreendem: supervisão, relações interpessoais, condições físicas do trabalho, salário, políticas e práticas administrativas, benefícios, segurança no trabalho, etc. Hanashiro, Teixeira e Zaccarelli (2010).

Teorias de motivação social, como a de McClelland (1965), são para Hanashiro, Teixeira e Zaccarelli (2010, p. 205) “uma forma de subsidiar a exploração de fontes de recompensas não financeiras, em um ambiente de trabalho e que identifica três tipos de necessidades socialmente adquiridas: afiliação, poder e realização”. Sendo que a teoria da hierarquia de necessidade de Maslow, para essas autoras, sugere que as necessidades humanas estão dispostas em uma hierarquia: necessidades fisiológicas, de segurança, social, de estima e autorrealização. Assim, as necessidades de níveis inferiores precisam ser satisfeitas antes que necessidades de níveis superiores sejam ativadas e, também que, uma vez satisfeitas, as necessidades inferiores perdem sua importância como motivadoras.

Outra teoria relevante a ser observada é a de estabelecimento de metas, sendo que para Kanfer (1992), as metas orientam a ação por meio de quatro mecanismos: a) dirigem a atenção; b) mobilizam o esforço para a ação; c) encorajam a persistência da ação; d) facilitam o desenvolvimento de uma estratégia de ação. E na interpretação de Pérez-Ramos (1990), o ciclo do processo motivacional de Locke e Latham (1990) parte do desejo (valor); da tradução desse desejo em intenções (metas); da ação de concretizar intenções (desempenho); da satisfação alcançada com os resultados do desempenho e da reorientação dos valores, metas e desempenho a partir de *feedbacks*, conforme será demonstrado na Figura 5, representada a seguir.

Figura 5 - Ciclo da Motivação conforme a Teoria do Estabelecimento de Metas.



Fonte: Zanelli (2004, p. 155)

De acordo com Zanelli (2004), definir metas e objetivos, como defende a teoria de Locke e Latham (1990), influencia na motivação, pois ambos funcionam como referências claras e possibilitam aos indivíduos, antecipar cognitivamente os resultados futuros a serem alcançados. Nesse construto, segundo o autor, as metas e os objetivos não serão suficientes para manter a motivação em níveis elevados, pois existem fatores moderadores que agem nesse processo, citando entre eles: a clareza de objetivos, a dificuldade das tarefas, a aceitação da meta pela pessoa, as características individuais e a presença de uma opinião gerencial.

Em resumo, para esse autor, se as metas forem muito fáceis ou muito difíceis de serem atingidas poderão não contribuir para o desempenho eficaz. Sendo que,

se forem muito fáceis, tendem a subestimar as potencialidades das pessoas e necessitarão de um apropriado ajuste entre o grau de dificuldade da meta e as habilidades pessoais.

Conforme Spector (2002), três elementos devem estar presentes para que se tenha um sistema de recompensa eficaz. Primeiramente, o colaborador deve ter a possibilidade de expandir a sua capacidade, ou seja, se ele já estiver trabalhando no limite da sua capacidade, a inclusão de um sistema de recompensa não maximizará o seu desempenho. Outro fator importante é o fato de que as recompensas devem estar alinhadas com as necessidades e expectativas do trabalhador, pois nem todo trabalhador deseja trabalhar unicamente em troca de dinheiro. Por último, mas não menos importante, um sistema de recompensa, não será eficaz, se houver limitações físicas ou psicológicas para o desempenho do trabalhador.

Através da análise e correlação do que sugerem Kanfer (1992), Pérez-Ramos (1990), Zanelli (2004) e Spector (2002), pode-se deduzir que, o alcance dos objetivos organizacionais está associado ao bom desempenho, não só do indivíduo, mas sim de todos os componentes da organização, que precisam de metas adequadamente estabelecidas, sendo que o atingimento dessas será devidamente recompensado, gerando motivação nos colaboradores e o conseqüente sucesso da organização.

No quadro a seguir, é possível analisar as teorias motivacionais, suas principais concepções e relacionar o incentivo salarial e desempenho.

Quadro 3 - Relação entre incentivo salarial e desempenho segundo as concepções das teorias motivacionais (continua).

TEORIA	CONCEPÇÕES	INCENTIVO SALARIAL MOTIVARÁ MAIOR DESEMPENHO?
<b>BIFATORIAL DE HERZBERG (1959)</b>	Situações de alegria e satisfação estão frequentemente relacionadas à possibilidade de crescimento profissional.	<b>SIM</b> , se o salário puder ser vinculado ao desempenho, dinheiro é um motivador.
	Situações de infelicidades estão geralmente ligadas a fatores externos ao cargo (fator higiênico).	<b>NÃO</b> , se salário não está vinculado ao desempenho, dinheiro é um fator higiênico.
<b>HIERARQUIA DE NECESSIDADES DE MASLOW (1943)</b>	Necessidades humanas estão dispostas em uma hierarquia: fisiológicas, de segurança, social, de estima e autorrealização.	<b>SIM</b> , se as necessidades fisiológicas de segurança ou reconhecimento são as mais fortes.
		<b>NÃO</b> , se as necessidades sociais ou de autorrealização são as mais fortes.

TEORIA	CONCEPÇÕES	INCENTIVO SALARIAL MOTIVARÁ MAIOR DESEMPENHO?
<b>NECESSIDADES DE McCLELLAND (1965)</b>	Identifica três tipos de necessidade socialmente adquirida: afiliação, poder e realização.	<b>SIM</b> , se salário é visto como um meio para obtenção de poder ou como uma medida de realização.
	Recompensas não financeira no ambiente de trabalho.	<b>NÃO</b> , se as necessidades sociais são superiores.
<b>EQUIDADE DE ADAMS (1963)</b>	Determinação da equidade comparando seus <i>inputs</i> (contribuições) e <i>outcomes</i> (recompensas) com os de algum outro.	<b>SIM</b> , se salário é percebido como justo.
		<b>NÃO</b> , se salário é percebido como injusto.
<b>EXPECTATIVA OU EXPECTÂNCIA DE VROOM (1964)</b>	Motivação é o resultado do produto entre: Expectativa (probabilidade subjetiva), Instrumentalidade (visualização da relação entre ação e a obtenção do resultado) e a Valência (grau de atração).	<b>SIM</b> , se salário e o que ele compra são uma forte necessidade (valência), e se está vinculado ao desempenho e colaboradores acreditam que eles receberão o salário adicional para desempenho adicional (expectativa).
	<b>MOTIVAÇÃO = E x I x V</b>	<b>NÃO</b> , se essas condições não são encontradas.
<b>ESTABELECIMENTO DE METAS DE KANFER (1992)</b>	As metas orientam as ações.	<b>SIM</b> , se forem dimensionadas adequadamente, se estiverem alinhadas com as necessidades/expectativas do colaborador e se não houver limitações físicas ou psicológicas para o desempenho.
	Processo motivacional de Locke é um ciclo de: Valor -> Metas -> Desempenho -> <i>Feedback</i> .  As metas servem de referências claras e deve haver a possibilidade de expansão da capacidade.	

Fonte: Adaptado pelo autor, a partir de HANASHIRO, TEIXEIRA E ZACCARELLI (2010, p. 205).

Para Zanelli (2004, p.159),

a relação entre motivação e desempenho se circunscia a partir de diversificados fatores que se interpõem como fontes de mediação no trabalho. A identificação de tais fatores, e a compreensão das mútuas influências exercidas na interação entre os conceitos de motivação e de desempenho no trabalho, são relevantes à obtenção de níveis considerados condizentes de satisfação, qualidade e produtividade na realização de tarefas nas organizações.

Uma relação entre incentivos salariais e desempenho, segundo as teorias motivacionais, pode ajudar a entender e trazer a reflexão de que, apenas o dinheiro não solucionará a obtenção de uma força motivacional. Assim, se os indivíduos não trabalham apenas pela recompensa financeira, à luz das teorias clássicas de motivação de Herzberg e Maslow, poder-se-ia deduzir que a remuneração financeira, não é suficiente para motivar e reter talentos.

### 2.3.2 Motivação e Comprometimento Individual e Organizacional

Em busca de uma vantagem competitiva e de atingir suas metas, as organizações precisam de pessoas comprometidas e que se identificam com as mesmas e, em contrapartida, as organizações devem possibilitar condições para que os colaboradores alcancem seus objetivos pessoais.

Segundo Teixeira (1994, p.268), ao se estudar o comprometimento, é possível ter “a melhor compreensão da natureza dos processos psicológicos pelos quais as pessoas escolhem identificar-se com os objetivos em seu ambiente [...]”.

Comprometer-se para Bastos (1997), significa sentir-se vinculado a algo e desejar continuar naquele curso de ação. Sendo que o indivíduo articula seus vínculos de comprometimento com diferentes focos. E de acordo com Senge (1998, p. 246), pressupõe “um sentimento total de responsabilidade na transformação de metas e objetivos em realidade”.

Mais do que uma simples lealdade à organização, o comprometimento é um processo através do qual, os colaboradores expressam sua preocupação com o bem-estar e o sucesso da organização em que trabalham (NORTHCAFT e NEALE *apud* MORAES, 1995, p.178).

A teoria da relação social de troca propõe que os empregados são motivados a buscar uma relação justa entre eles e a organização (HOMANS, 1961 *apud* TURNLEY, 2005), mas quando existem discrepâncias no cumprimento do contrato, configura-se um desequilíbrio na relação de troca, o que se caracteriza como uma injustiça distributiva, então para equilibrar a relação, os empregados sentem-se motivados a reduzir o seu comprometimento com a organização ou contribuir menos para a organização de forma geral (TURNLEY, 2005).

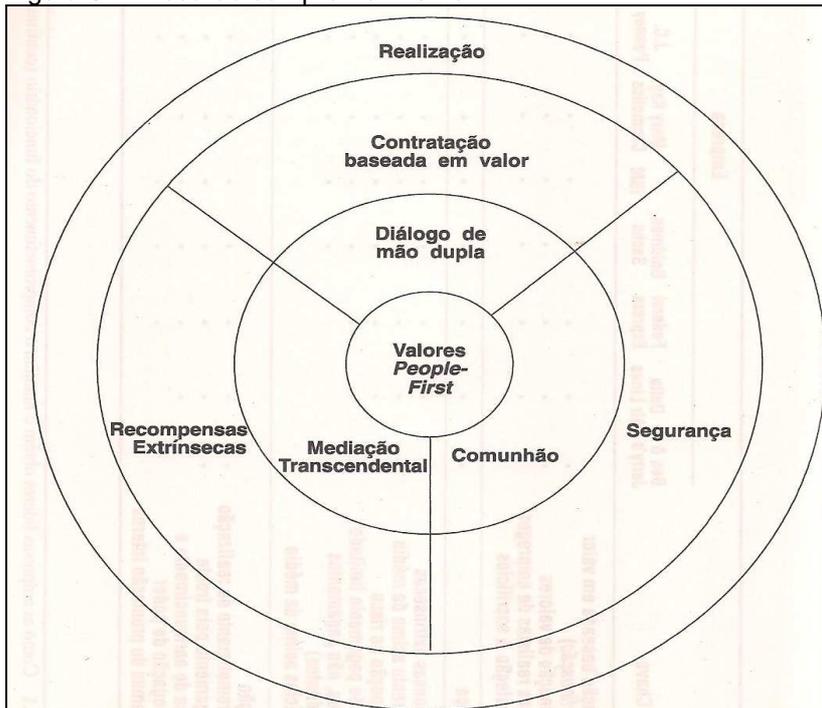
Do ponto de vista de Dessler (1996), isoladamente o comprometimento dos colaboradores, não será suficiente para garantir o sucesso de uma organização, pois este provavelmente não suportará uma estratégia de mercado, que se mostre equivocada. Mesmo que colaboradores comprometidos sejam o fator de competitividade mais eficaz em períodos bons e de poder de reação em condições menos favoráveis à organização.

Para Dessler (1996), colaboradores comprometidos darão o melhor de si para você, mesmo na sua ausência, ressaltando que cada vez mais há um sem número de tarefas realizadas longe dos olhos vigilantes das equipes de supervisão.

Sob este prisma, entender e identificar como se cria comprometimento nos colaboradores, passa a ser uma questão fundamental para as organizações e lideranças.

Para responder a esta questão Dessler (1996), propõe o que chamou de “roda do comprometimento”, que segue na Figura 6 abaixo.

Figura 6 - A roda do comprometimento



Fonte: Dessler (1996, p. 14)

Dessler (1996) sugere um programa em que instituiu o que denominou de valores *people-first*, pois para ele as ações são resultado de valores, entendendo que não é possível que seja criado comprometimento, sem que haja valorização das pessoas, confiança na administração e respeito pelas pessoas. Assim a valorização das pessoas está em primeiro lugar, para o processo de conquista do comprometimento, estando representada no círculo central da figura acima.

Para este autor, no segundo aro da roda do comprometimento, contém as chaves que servem de alicerce para as práticas de comunicação de mão dupla, tal como a percepção de futuro compartilhado e o senso de missão, nos quais são baseados os programas de comprometimento.

No aro seguinte tem-se, a contratação baseada em valor, que sugere que o começo da formação do comprometimento, se dá antes da contratação do

colaborador, utilizando práticas de contratação baseadas em valor, onde não são examinadas apenas as habilidades de um candidato, mas também suas qualidades e valores pessoais, identificando experiências e valores comuns entre o candidato e a organização, proporcionando assim a contratação de pessoas, cujos valores sejam compatíveis com os da organização.

Já a segurança é abordada como se estivesse lado a lado do comprometimento do colaborador, pois se este sentir-se inseguro com relação à manutenção do seu emprego pode iniciar um processo de busca por novas oportunidades em outra organização. Outro aspecto é a possibilidade de ter sua moral diminuída, à medida que as incertezas aumentam, levando a uma queda no comprometimento, caso exista um entendimento dos colaboradores, de que não há um comprometimento da organização com os mesmos.

Além disto, a prática de recompensas extrínsecas, descrita no segundo aro, é trazida pelo autor, com a arguição da possibilidade do pagamento de um benefício financeiro, capaz de gerar uma sincronia entre os objetivos da empresa e dos colaboradores, pois foi esta a base racional aplicada nos primeiros planos de incentivo, lançados no final dos anos 20.

Ocorre que a pressuposição, de que o ser humano seria dirigido apenas pelo ganho econômico, sugerida pelo *Taylorismo*, esbarrou na variação do comportamento humano nas organizações. Pressuposição esta, contestada por Herzberg (1968), quando propõe a impossibilidade do dinheiro comprar o comprometimento, pois segundo ele os fatores higiênicos, como o pagamento, resultarão apenas em motivação de curto prazo, afirmando que com o pagamento, a motivação desaparece assim que o incentivo financeiro é retirado. Ressaltando ainda que, as organizações que dependem do incentivo financeiro, tornam-se reféns da continuidade do benefício financeiro, pois seus colaboradores ficam acostumados ao recebimento desta remuneração adicional, que se for removida, gerará descontentamento.

A solução proposta por Herzberg (1968) para tal problema seria um pagamento suficiente para obtenção e manutenção de um bom quadro de colaboradores e a busca pela conquista do comprometimento, estaria atrelada ao atendimento de outras necessidades, não vinculadas exclusivamente ao dinheiro, como por exemplo: vir a ser tudo o que puder ser. Sendo que Dessler (1996) enfatiza que, a instituição destas práticas, pode gerar a necessidade de modificação

na política de pessoal e somente haverá sucesso, se já houver conquistado o comprometimento com as chaves básicas dos valores, em primeiro lugar, diálogo de mão dupla, uma percepção de futuro compartilhado e um senso de missão.

Por último, Dessler (1996) traz o aro que envolve a roda do comprometimento, com a realização dos colaboradores, pois esta traduz tudo aquilo que o colaborador poderia ter alcançado, através de suas habilidades, talentos e sonhos. Pois segundo ele, poucas necessidades são tão fortes quanto a de realizar os sonhos, tornando tudo aquilo que são capazes de ser. Além disso, as organizações que não suprirem estas necessidades correm o risco de perder seus melhores colaboradores e de passarem a ter funcionários progressivamente descontentes e infelizes.

Em resumo, na formação da base das primeiras sete chaves da roda do comprometimento, as organizações imprimem práticas que proporcionam aos colaboradores tornarem-se “tudo o que puderem ser” e a última chave serve para garantir o comprometimento.

Por conseguinte, supõe-se que o comprometimento isoladamente não garantirá o sucesso de uma organização, mas também se pode entender que um elevado grau de comprometimento com a organização poderá levar a atingir seus objetivos.

Ao se tratar de um PRV, inevitavelmente emerge a palavra meritocracia, pois esta transita entre as discussões sobre desempenho, avaliação, competência, comprometimento e produtividade, relacionando-se com a hierarquização dos componentes de uma organização, sendo que para Barbosa (1999), é um conjunto de valores que pressupõe que as posições dos participantes de uma organização, serão consequência do mérito de cada um, ou seja, do reconhecimento das qualidades e realizações individuais. Dessa forma, o critério que define uma organização meritocrática é o desempenho de seus colaboradores. Sendo que, a partir desse desempenho, passa a ser possível diferenciar, premiar, punir, avaliar e legitimar a hierarquia dos colaboradores, pois cada um deverá receber na devida proporção de seu próprio esforço e capacidade.

A meritocracia passa a ser analisada por Foucault (1997), quando do estudo das relações do poder, entendendo a possibilidade de construir o indivíduo como um objeto descritível e analisável, que ocorre através do processo de exame, que mantém o indivíduo sob o controle de um saber permanente, no que se refere à sua

evolução de aptidões e traços singulares. Dessa forma, esse modelo de gestão, também pode ser visto como um sistema que permite a mensuração dos fenômenos, a descrição das pessoas, a caracterização dos fatos, a estimativa dos desvios e, principalmente, a distribuição das pessoas em uma população.

Para Foucault (1997), a meritocracia pode estar interligada aos mecanismos de controle. Sendo que para esse autor está relacionada ao poder e para essa conexão se traduz no seguinte dizer: “o exame é um controle normatizante, uma vigilância que permite qualificar, classificar e punir. Estabelece uma visibilidade através da qual os indivíduos são diferenciados e sancionados” (FOUCAULT, 1997, p.154).

A meritocracia apresenta sua essência nos processos de avaliação objetiva, onde devem ser mensurados e expressos numericamente o desempenho. Corroborando com essa visão, Barbosa (1999), sugere que o objetivo desse processo é criar uma engenharia social que consiga mapear e controlar as diferenças entre os indivíduos da forma mais rigorosa possível, a fim de que ninguém seja prejudicado por influências externas como a subjetividade do avaliador, interesses particulares ou instrumentos inadequados.

A ideologia meritocrática traz a responsabilidade individual sobre os próprios resultados e as respectivas recompensas auferidas pelos melhores desempenhos, podendo esses, ser considerados os dois pontos-chave. Dessa maneira, torna-se imprescindível garantir que haja igualdade de condições para a competição, pois conforme afirma Dukheim (apud BARBOSA, 1999, p.27) “o que é preciso para que as pessoas fiquem contentes não é que tenham mais ou menos, mas que se convençam de que não têm direito a mais ou menos”. Assim, para Barbosa (1999), essa frase traz a síntese de que o principal dilema da meritocracia é fazer com que as pessoas julguem, reconheçam e acreditem que não têm direito a mais do que lhes está sendo conferido. Logo, a ideia de justiça estaria mais próxima do conceito de proporcionalidade e menos em relação à equidade.

Corroborando com o exposto acima, para que haja o reconhecimento dos envolvidos no processo de meritocracia, faz-se necessária a legitimação dessa através da justificativa de merecimento de cada indivíduo. Assim, a meritocracia dependeria de técnicas específicas capazes de tornar algo conhecido e assim, governável. Essas avaliações podem então ser vistas como uma análise dos sujeitos, possibilitando mensurar a sua contribuição de maneira mais assertiva e o

menos subjetiva possível, funcionando como balizadores para as decisões tomadas pelas organizações.

Neste contexto surge a necessidade de que as organizações tenham Avaliações de Desempenho Formal (ADF), pois segundo Santos (2011), ter um sistema de avaliação formal é sempre melhor do que se este não existir, passando a se utilizar apenas de Avaliações de Desempenho Espontânea (ADE), visto que esta existe sempre, pois fazemos uma representação do valor do trabalho daqueles que no dia a dia trabalham conosco, e do nosso próprio trabalho, sendo possível desta forma considerá-la inevitável.

Para Santos (2011), é possível distinguir entre o desempenho funcional, sendo que este está normalmente ligado a descrição formal da função e às competências das pessoas, sendo que desempenho contextual, que se verifica pelos comportamentos contributivos em busca da eficácia da organização, normalmente associado a aspectos de personalidade atitudinais. Logo, para este autor, implica na necessidade de sistemas de avaliação de desempenho com métricas para ambos os tipos de desempenho, possibilitando uma maior assertividade na sua adequação.

Importante salientar que Santos (2011), sugere que os sistemas formais de avaliação de desempenho, para que estejam alinhados com a construção de valor, necessariamente deverão identificar os tipos de desempenhos relativos aos objetivos organizacionais e adequar-se de acordo com estes.

Cabe ressaltar o fato de que a meritocracia não leva em consideração os desempenhos obtidos anteriormente pelo colaborador, fazendo com que a cada ciclo, os patamares retornem ao início, como se fosse zerado o seu histórico. Sendo que os desempenhos anteriores sirvam apenas de critério para “acreditar” nas pessoas. Assim, se o colaborador já teve bons desempenhos anteriores, é provável que seus gestores queiram investir/acreditar nesse indivíduo, mas absolutamente não garante que existirá um bom desempenho e mérito futuro, tampouco a continuidade na organização (BARBOSA, 1999).

Segundo Latham (2004), existe um conjunto de efeitos secundários indesejáveis que podem ser acarretados pela formulação de objetivos para melhoria de desempenho. Sendo que alguns aspectos indesejáveis surgirão, apenas se o processo de avaliação de desempenho não for corretamente elaborado. Assim, segundo este autor temos:

- Objetivos de natureza predominantemente quantitativa, levando a uma diminuição da qualidade;
- Solidariedade, refere-se a diminuição da colaboração, à medida que cada colaborador é instigado a concentrar-se nos seus objetivos. Neste caso o recomendado seria a introdução de objetivos partilhados;
- Incompatibilidade de objetivos, que acarretará na penalidade ao alcance de todos aqueles objetivos que não forem compatíveis de se alcançar;
- Exaustão, que pode ser provocada pela busca dos objetivos, sendo que a pessoa passa a negligenciar outras áreas da sua vida;
- Inibição da inovação, ocorre a medida que as pessoas passam a estar centradas exclusivamente na produção quantitativa;
- Desmoralização, se houver uma elevada punição pelo não alcance dos objetivos.

Para Santos (2011), a avaliação de desempenho pode tornar-se útil para a gestão de pessoas, desde que não seja um mero formalismo, cumprido desinteressadamente e sem espírito crítico. Sendo que para este autor, existem dois caminhos essenciais para que a avaliação de desempenho tenha um impacto positivo no desenvolvimento do desempenho: através do *feedback* construtivo passado ao colaborador e através das decisões de gestão associadas ao resultado da avaliação de desempenho.

Na lógica da meritocracia, a competitividade é entendida como algo positivo e o colaborador deve ser capaz de moldar a sua realidade, através do seu progresso e do seu esforço, persistência e dedicação. Isto é, as pessoas são comparadas e classificadas pelo desempenho de cada um, sem que qualquer outro fator seja levado em consideração nesse processo classificatório. Isso traz no seu bojo, que a capacidade de se sobressair graças a seus recursos pessoais é para BARBOSA (1999), a comprovação da superioridade do indivíduo sobre o grupo social. Uma crítica tecida por essa autora, ao modelo meritocrático, diz respeito ao fato de que, há um privilégio ao elo contratual em detrimento do elo social, então, molda-se um ambiente onde os aspectos afetivos da natureza humana são excluídos, ocorrendo uma lógica de custos e benefícios, em detrimento da solidariedade social. Sob esse prisma, é possível identificar uma sobreposição da individualidade sobre a coletividade, incitando a competição.

De acordo com Barbosa (1999), a gestão de pessoas baseada na meritocracia é um instrumento que deve ser utilizado com cautela, pois na busca por produtividade para a sobrevivência e crescimento das organizações, é natural que essas busquem maneiras de mensurar e recompensar os desempenhos destacados. Por conseguinte, será através da soma das performances individuais que o sucesso dessas organizações será atingido. Essa autora alerta para o fato de que a gestão meritocrática deve ser um meio eficaz e interessante para todas as partes envolvidas, sendo praticada de forma consciente e moderada. Com isso, evita-se que o clima organizacional e o bem-estar dos colaboradores sejam prejudicados.

À luz do que nos trazem Barbosa (1999) e Santos (2011), faz-se necessário refletir de que forma, nas organizações contemporâneas o PRV está sendo inserido, e se estão sendo levadas em consideração no seu planejamento, a necessidade de um processo de avaliação de desempenho formal e adequado, bem como até que ponto existe a preocupação das organizações em equilibrar a busca de resultados e o bem-estar pessoal de seus colaboradores, ou se este aspecto está sendo negligenciando, tendo como objetivo principal, apenas os resultados de crescimento da organização.

### 2.3.3 Comprometimento Organizacional e no Trabalho

A busca pelo entendimento sobre comprometimento no trabalho começa a ser impulsionada no final dos anos setenta e início dos anos oitenta, quando se passa a investigar o comprometimento organizacional. Bastos (1993, 1994) investiga as raízes, as vertentes, os múltiplos conceitos e as formas de operacionalizá-los.

Já nos anos noventa está caracterizado pela prática de diretrizes que foram trazidas por Morrow (1983) e Reichers (1985), quando questionaram a percepção unidimensional de comprometimento e sugeriram a necessidade do estudo simultâneo de diversos comprometimentos.

No Brasil, Bastos (1994) trouxe o primeiro trabalho, onde identificava os padrões de comprometimento de empregados de várias organizações e assim foram distribuídos em três focos: organização, carreira e sindicato. Já no exterior, Meyer e Allen (1984, 1997) exploraram como vínculo de diferentes naturezas, com foco na organização.

Em resumo, Allen e Meyer (1997, p.20) trazem que:

o comprometimento pode ser considerado multidimensional tanto em forma, quanto em focos. Essas duas abordagens utilizadas para construir um quadro de referência multidimensional não são incompatíveis.

Allen e Meyer (1997) identificam três níveis de comprometimento:

- Comprometimento afetivo: é a vontade de permanecer atuando na organização, sendo que essa seria despertada por experiências de trabalho anteriores, trazendo como principais as que trouxeram satisfação para necessidades psicológicas do indivíduo;
- Comprometimento calculativo: trata da necessidade de permanecer na organização e isso seria resultado de dois fatores antecedentes. O primeiro, diz respeito à magnitude e/ou número de investimentos (*side/bets*) feitos pelo empregado nessa organização. Já o segundo, refere-se à falta de alternativas de emprego no mercado;
- Comprometimento normativo: relata-se a uma obrigação moral do empregado em permanecer na organização, decorrente de um estado psicológico, desenvolvido por experiências anteriores, principalmente no que se refere ao processo de socialização organizacional, que se deu após a entrada do indivíduo na organização.

Quando essa relação ocorre entre um colaborador e uma organização, denomina-se esse vínculo como sendo o comprometimento organizacional (*organizational commitment*). Essa denominação e abordagem geram divergências quanto à natureza do vínculo, assim surgiram na literatura algumas outras concepções de comprometimento organizacional, sendo que Zanelli (2004) destaca como as principais e mais aceitas: afetiva, calculativa (de continuação) e normativa.

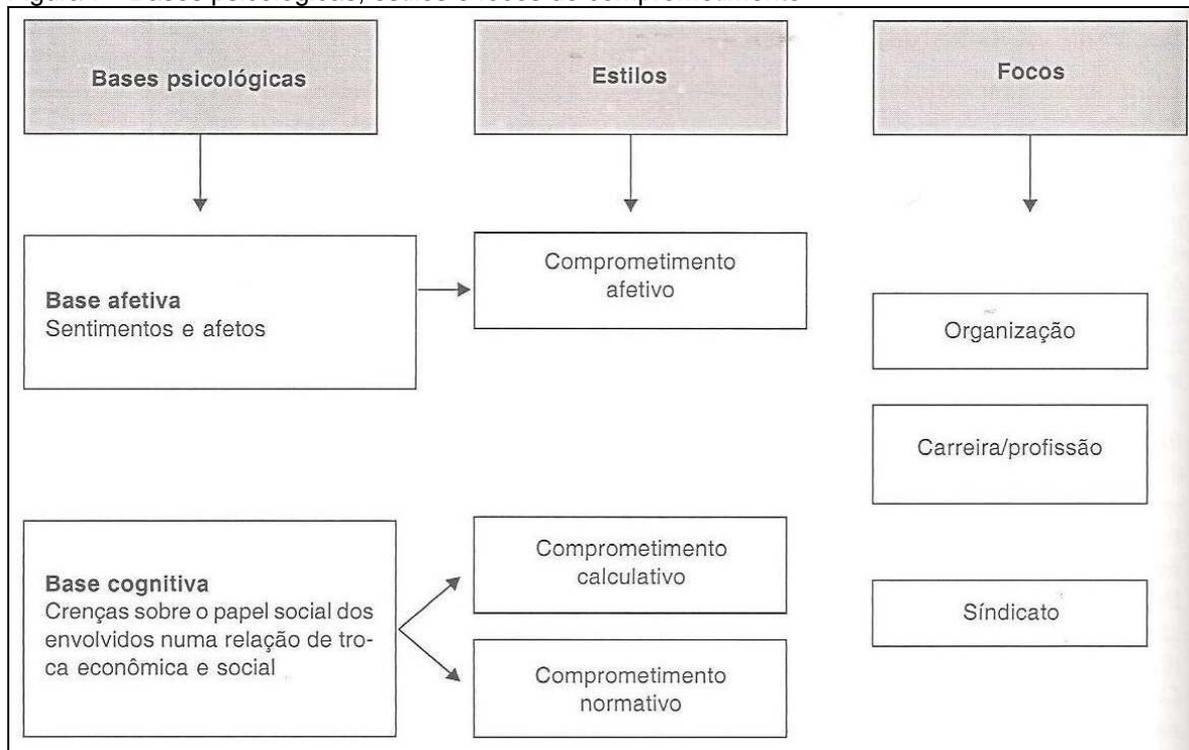
O comprometimento é uma força que mantém um indivíduo a um curso de ação e que tem relevância para uma ou mais partes e se distingue de formas de motivação baseadas em trocas e ações baseadas em resultados e pode influenciar o comportamento mesmo na ausência de motivação extrínseca ou atitudes positivas, fazendo o comportamento individual ser mantido, mesmo quando há situações racionalmente reações para que seja alterado (BRICKMAN, 1987 *apud* MEYER e HERSCOVITCH, 2001).

O comprometimento organizacional corresponde a uma ligação ou estado psicológico do indivíduo associado à organização, que o estimula a empreender esforços, internalizar e adotar os valores e conseqüentemente permanecer na organização (O'REILLY & CHATMAN, 1986 *apud* MEYER e HERSCOVITCH, 2001).

O que leva a abordar tal tema, relacionando-o ao Plano de Remuneração Variável, é o fato de que tem sido objeto de inúmeras investigações, de natureza variada e uma delas considera que o comprometimento organizacional, possa ser visto como um indicador confiável de comportamentos relevantes e apropriados ao contexto do trabalho, tais como absenteísmo, rotatividade e desempenho e, por outro lado, instiga a descoberta de quais seriam os padrões comportamentais desejáveis do ponto de vista das organizações.

A Figura 7 a seguir, traz a identificação das duas bases psicológicas de comprometimento organizacional: uma de natureza afetiva e outra de natureza cognitiva.

Figura 7 - Bases psicológicas, estilos e focos de comprometimento



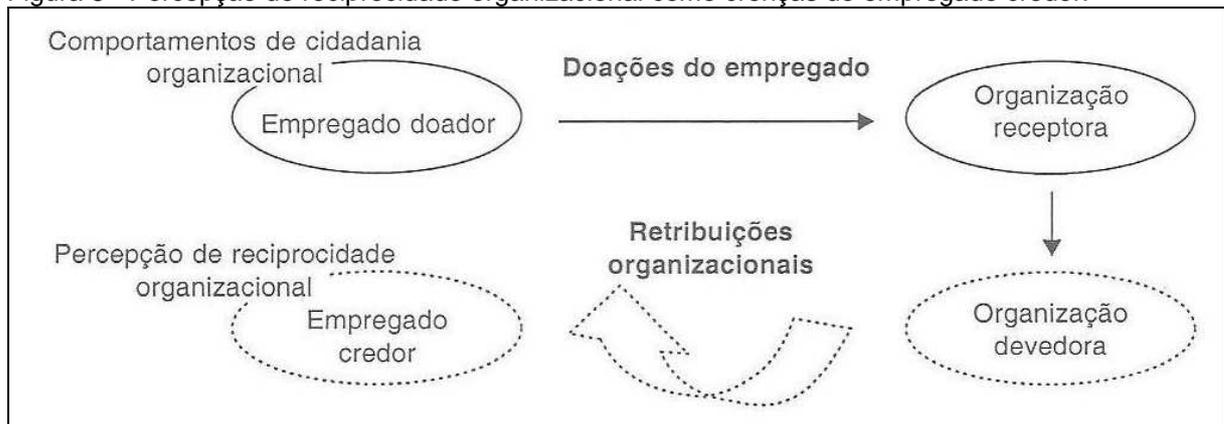
Fonte: ZANELLI (2004, p. 314)

Assim, insere-se a questão da “percepção de reciprocidade organizacional” enfocada por Zanelli (2004), onde é levado em consideração o modelo mental de um

empregado que, ao se relacionar com a organização, faz relações de vínculo semelhantes as que têm em seus vínculos sociais e, sob essa perspectiva, quando fornece à organização contribuições que considera como favores. Dessa forma, gerando uma expectativa de que em algum momento futuro será retribuído de alguma maneira pela organização. Quando há a expectativa de retribuição, por parte do empregado, existe a sensação que a organização é devedora. Nesse contexto, o empregado tem a percepção de que é um doador e a instituição para a qual trabalha é a receptora, gerando assim, a crença de que no futuro deverá ser recompensado pela organização.

A seguir, na Figura 8, se se tem o modelo de percepção de reciprocidade organizacional como crenças do empregado credor.

Figura 8 - Percepção de reciprocidade organizacional como crenças do empregado credor.



Fonte: ZANELLI (2004, p. 312)

Segundo Zanelli (2004, p. 313),

o conceito percepção de reciprocidade organizacional, desenvolvido no Brasil na década de 1990, já foi objeto de investigação em algumas pesquisas. Nesses estudos, foi revelado que essa percepção se relaciona positivamente com outros conceitos cognitivos, tais como percepção de justiça no trabalho (distributiva e de procedimentos), percepção de cultura organizacional, comprometimento organizacional calculativo e comprometimento organizacional normativo. Ademais, o conceito demonstrou capacidade preditiva direta sobre vínculos afetivos com o trabalho (satisfação e envolvimento) e com a organização (comprometimento organizacional afetivo).

O comprometimento no trabalho é parte integrante das organizações, mesmo que tenha sido denominado das mais diferentes formas, mas em resumo trata de expressar o desempenho, as relações interpessoais, a eficiência e eficácia, tanto

das organizações quanto dos indivíduos. Assim, a partir dos anos noventa, apesar dos avanços em direção a uma abordagem multidimensional, há uma inclinação à abordagem do tema, analisando as relações indivíduo-organização.

Outra abordagem sobre comprometimento é a de um 'schema cognitivo', trazida pela compreensão do processo pelo qual passa um indivíduo, entre a atenção e a organização das informações captadas por ele. Segundo Fiske e Taylor (1991), o conceito de *schema* vem de inúmeras fontes que ressaltam a construção ativa da realidade. Pode-se dizer que os *schemas* serviriam para nos guiar para o futuro, baseado em interpretações do que se vivencia no passado e no presente, como mapas mentais. Os *schemas* servem para buscar e processar informações e assim orientar o comportamento subsequente que é gerado como resposta à informação anteriormente captada. Desse modo, age no sentido de reduzir a necessidade de processamento de informações ligadas a atividades sociais e possibilita um sistema de conhecimento já construído para interpretar e agregar informações a outros já existentes.

Quando se trata de organizações, a teoria de *schemas* também se mostra útil para a compreensão de fatores como cultura organizacional, pois dessa forma se pode dizer que os *schemas* individuais compartilhados entre membros da organização, poderão se tornar similares, como resultado dessa experiência de partilha, partindo-se do entendimento que os indivíduos se comunicam e interagem para buscar soluções de problemas que lhes são comuns, dividindo suas experiências.

#### 2.3.4 Cultura e Clima Organizacional

Não raramente vê-se empregado o termo "clima organizacional" para traduzir os efeitos da influência do ambiente interno de trabalho, sobre o comportamento dos colaboradores.

Vale salientar a diferença que conceitualmente envolve clima organizacional e cultura organizacional. Tamayo (1999) ressalta que, o clima organizacional envolve alguns aspectos e/ou elementos da cultura organizacional, mas de uma maneira mais superficial, levando em consideração as atitudes e valores, afirmando-se daí que clima organizacional é parte da cultura e diz respeito ao nível que pode ser experimentado de maneira mais imediata. Para Toro (2001), a cultura organizacional, trata de uma

condição antecedente e mais geral, que melhor engloba e determina as demais realidades da empresa. Dessa forma, tendem a inspirar filosofias gerenciais e as práticas administrativas e assim é moldado o clima organizacional interno.

Clima organizacional, segundo Toro (2001, p. 33) consiste “em percepções compartilhadas que os membros desenvolvem através das suas relações com as políticas, práticas e procedimentos organizacionais tanto formais quanto informais”. Assim, pode-se considerar que essas percepções compartilhadas têm valor estratégico, pois tem influência sobre a formação de opiniões, no que se refere à realidade percebida do trabalho. Essas opiniões influenciam as pessoas em suas ações, reações e decisões.

Os indivíduos reagem e atuam em seus ambientes de trabalho, influenciados por suas crenças sobre a realidade e não pela realidade que poderia ser chamada de objetiva. Sob esse prisma, de que o indivíduo se comporta pelo que crê e pelo que percebe, fazer um diagnóstico do clima organizacional, passa a ser um importante meio de avaliar o comportamento humano no trabalho. Daí a importância do entendimento de como o contexto do trabalho afeta o comportamento e as atitudes dos colaboradores no trabalho, sob os aspectos da sua qualidade de vida e o desempenho da organização.

Buscar atingir altos níveis de eficácia e eficiência é de suma importância para a sobrevivência e crescimento das organizações. Assim sendo, a eficácia pode ser perseguida e alcançada com a adaptação da organização ao ambiente externo. Já a eficiência dos sistemas pode ser atingida com a criação de um clima organizacional, através da satisfação da necessidade de seus membros integrantes e, por outro lado, com a análise do comportamento motivado, que vai ao encontro dos objetivos organizacionais. Sendo assim, é possível entender clima organizacional como sendo uma atmosfera com subjetividades que envolvem as organizações.

Como a cultura organizacional refere-se a uma gama de valores e tradições que cunham uma determinada organização, seu caráter normalmente conservador pode ser alterado com um processo de mudança cultural dos grupos que fazem parte desta organização. Esses valores da cultura devem ser aceitos da mesma forma pelos integrantes do grupo, caso contrário, poderá haver uma divisão do grupo em subgrupos e, assim, ao longo do tempo, podem ser instituídas novas subculturas. Da mesma forma como o fato de pertencer a determinados grupos sociais, geralmente gera a aproximação dos indivíduos. Sendo que o fortalecimento

dessas afinidades, por um lado pode comprometer negativamente o desempenho, como também pode contribuir para ultrapassar barreiras e desenvolver o grupo positivamente.

Figura 9 - Fluxograma do Modelo de Schein



Fonte: Marras (2009, p. 295)

Além disso, o clima organizacional reflete a percepção que os indivíduos têm em relação às respostas que recebem da organização considerando também suas demandas e perspectivas pessoais na organização. Esse pode influenciar de maneira muito sensível a motivação do grupo e de forma mais preocupante se for negativo, levando obrigatoriamente a uma avaliação dos gestores para os devidos ajustes e novo alinhamento. Para que seja feita uma avaliação do clima organizacional, normalmente as instituições usam como ferramenta de pesquisa, os métodos mais clássicos, que envolvem entrevistas, questionários, reuniões abertas e dinâmicas de grupo desenvolvidas para este fim.

Alguns fatos isolados, no contexto do cotidiano, podem revelar o nível de comprometimento e de interesse dos colaboradores em relação à organização e desta forma também servem de ferramenta para avaliar a qualidade do clima organizacional.

O discurso sobre a importância da área de gestão de pessoas para enfrentar os desafios demandados pelo atual contexto organizacional incorpora, cada vez mais, a preocupação com os aspectos comportamentais e, sob esta perspectiva, o clima organizacional e o comprometimento constituem-se em instrumentos

importantes para que as organizações estabeleçam um diálogo mais justo e responsável com seus colaboradores. A inclusão da dimensão comportamental, que ultrapassa questões de cunho meramente técnico da área de gestão de pessoas, exige das organizações a ampliação dos propósitos corporativos para abarcar as percepções e os interesses das pessoas que fazem o dia a dia das organizações.

Um correto diagnóstico do clima organizacional, tanto dos efeitos sobre os colaboradores quanto sobre a organização, pode ser utilizado pela organização como uma ferramenta para identificação dos ajustes necessários nas relações entre os indivíduos e a organização, levando ao desenvolvimento e a compreensão da dinâmica organizacional. Então, realizando uma análise mais abrangente, o clima organizacional envolve medições objetivas e subjetivas com um viés mais pragmático. Assim essa análise daria ao gestor um diagnóstico motivacional e quanto aos pontos de satisfação e insatisfação, esses estão relacionados com as crenças e valores presentes na cultura organizacional. Por conseguinte, o desafio da organização está em identificar e diagnosticar os desvios, traçar e implementar os planos de ação que permitirão os ajustes contínuos que se fizerem necessários na relação entre colaboradores e organização.

Para Bedani (2006), o estudo e a gestão do clima organizacional é uma importante ferramenta para o monitoramento do comportamento humano nas organizações. Conforme esse autor, a gestão de clima organizacional influencia as atitudes, a conduta, a satisfação, a produtividade e a motivação das pessoas, uma vez que permite avaliar os processos de comunicação, trabalho em equipe, liderança, tomada de decisões, comprometimento, além dos aspectos físicos do ambiente de trabalho.

Como a pesquisa reflete o clima em um determinado momento da organização, é desejável que sejam feitas avaliações periódicas, identificando eventuais alterações e também para acompanhar os impactos das medidas corretivas aplicadas anteriormente.

Dessa forma, a partir dos resultados da pesquisa de clima, a organização pode estruturar um conjunto de ações com o objetivo de melhorar sua relação com os colaboradores. Buscando assim a relação de que com um clima organizacional satisfatório seus colaboradores estarão motivados a desempenhar suas atividades com maior qualidade e com nível de comprometimento elevado, pois de acordo com Medeiros e Albuquerque (2005) conduz as empresas a melhores desempenhos.

### 2.3.5 Comunicação Organizacional

A informação e os processos de comunicação sempre estiveram presentes na evolução das estratégias empresariais e na própria evolução das organizações, não obstante a essa constatação, surgiu como um tema recorrente, quando da análise e discussão dos resultados deste estudo de caso. Dessa maneira, torna-se necessário entender a complexidade que envolve a informação e os processos comunicacionais na gestão estratégica das organizações, pois com a velocidade acelerada das transformações de um ambiente, cada vez mais competitivo, no qual estão inseridas as organizações, é necessário buscar novas lógicas de gestão para enfrentar a competitividade.

Um dos grandes desafios das organizações pode ser a busca pela adaptação das estruturas organizacionais e, assim, a comunicação por ocasião das mudanças estratégicas (CHANDLER, 1962), bem como a orientação para modelos e métodos que buscam maior envolvimento das parcerias estratégicas, na medida em que isso possa representar maior efetividade das estratégias organizacionais (PETTIGREW, 1992).

Conforme Cardoso (2006), as organizações possuem uma prática comunicativa, mesmo que seus processos de comunicação não sejam institucionalizados. Esses processos comunicativos são essenciais para a gestão da organização e estão fortemente vinculados às formas de significar, valorar e expressar uma organização, ou seja, é o processo comunicacional e constitutivo da cultura da organização e da sua identidade, configurando assim, imagens reconhecidas pelos seus públicos internos e externos. Para esse autor, a comunicação pode ser entendida como um alicerce que dá forma à organização.

Bahia (1995) destaca a necessidade de se conservar um sistema efetivo de comunicação empresarial que procure manter contatos diretos com seus públicos, de forma a conhecer o que os colaboradores pensam ou querem. Tais contatos são essenciais para a organização, já que representam ações importantes na estratégia da organização.

A comunicação nas organizações compreende a técnica de transmitir uma mensagem a um público ou pessoa, fazendo com que um pensamento definido e codificado possa alcançar determinado objetivo por meio de estímulo capaz de produzir a ação desejada (FARIA e SUASSUNA, 1982). Alinhados com essa ideia,

Werther e Davis (1983), entendem que a comunicação refere-se à transferência de informações e compreensão de uma pessoa para outra, sendo também uma forma de alcançar os outros com ideias, fatos, pensamentos e valores, assim como uma ponte de significação entre pessoas, nas quais permite que partilhem o que sentem e sabem.

O estudo da comunicação no âmbito das organizações tem focalizado sua atenção naquilo que se denomina “a linguagem organizacional ou administrativa” (CHANLAT, 1996; DAVIS, 1999; BURREL, 1998).

Ao se tratar de comunicação nos processos organizacionais e entre pessoas que ocupam cargos de liderança, Davis (1999) sugere que esses líderes reconhecem a importância da comunicação e querem fazer algo a respeito, porém não sabem bem ao certo o que fazer. Frequentemente, em sua frustração, a alta gerência utiliza pacotes padronizados, em vez de lidar com os problemas individualmente e de acordo com cada situação. Segundo esse autor, as organizações têm dado maior ênfase aos meios (técnicas de comunicação) e não aos fins (objetivos da comunicação).

Para Berlo (1982), vale a pena analisar as habilidades comunicativas da fonte e do receptor, suas atitudes, seus níveis de conhecimento, seus papéis em múltiplos sistemas sociais e o contexto cultural em que se dão os comportamentos interpessoais. Em resumo, verificar a necessidade de desenvolvimento das habilidades comunicacionais será o responsável pelos bons ou maus resultados pessoais ou organizacionais.

Segundo Fleury e Fischer (1996, p.24), a comunicação constitui um dos elementos principais no processo de “criação, transmissão e cristalização do universo simbólico de uma organização”. Esses autores sugerem ainda que, o mapeamento do sistema de comunicação é um sistema pensado “tanto como meios, instrumentos, veículos, como a relação entre quem se comunica é fundamental para apreensão desse universo simbólico” (Idem, p.24). Além disso, salientam a necessidade de identificação tanto dos meios formais, orais e escritos, como dos informais. “O mapeamento dos meios possibilita o desvendamento das relações entre categorias, grupos e áreas da organização” (Idem, p.24). Segundo esses autores, essas tentativas auxiliam a melhoria de sistema de comunicação ascendente e descendente.

Para que ocorra um fluxo de comunicação que permita a disseminação de informações em diferentes camadas hierárquicas, é preciso haver transmissão das decisões básicas a todos os membros da organização, de uma forma metodologicamente correta. Durante esse processo, é necessário avaliar as possíveis falhas decorrentes de uma interpretação ruim ou mesmo do desconhecimento das estratégias organizacionais (WRIGHT, 2000).

Katz e Kahn (1978; 1987), apresentam o fluxo de comunicação nas organizações, tanto no que diz respeito à sua direção (quem comunica o quê), quanto à estrutura da rede de comunicação e ao conteúdo das mensagens transmitidas (como e o que está sendo comunicado), mostrando como fluem a estrutura da rede de comunicação e o conteúdo das mensagens. Ainda, para esses autores, os dois componentes principais do sistema comunicacional afetam significativamente o processo comunicativo: comunicações verticais e horizontais. Demonstrando o contexto analítico dos fatores organizacionais do fluxo de comunicação. Além disso, os autores alertam que, na hierarquia descendente, os grupos ou organizações complexas não podem manter contato direto com todos que estão em outros níveis. Dessa forma, os níveis hierárquicos mais altos ouvem apenas o que os níveis mais baixos querem que ouçam, ocorrendo filtragens por diversas camadas hierárquicas.

A “informação finalmente destilada pode discrepar em diversas formas de situação real das normas de funcionamento e do desempenho de papéis na organização” (MERTON, 1973, p. 436). Assim sendo, os meios e os envolvidos são fundamentais para se compreender o processo comunicacional.

### 2.3.6 A Liderança e o Papel do Líder

A liderança pode resolver o problema de como organizar o esforço coletivo, e assim passa a ser chave para a eficácia organizacional. Com uma boa liderança, as organizações prosperam e têm sucesso, proporcionando aos seus subordinados um bem-estar financeiro e psicológico. Por outro lado, por uma perspectiva moral, uma má liderança gera uma miséria terrível sobre aqueles objetos do seu domínio (HOGAN e KAISER, 2005).

Para Limongi-França e Arellano (2002), a liderança é um processo formado pelos líderes, pelos liderados e por um fato ocorrido em determinado momento

social, em que as pessoas exercem influência entre si, nas suas relações sociais. Esse processo pode ser verificado desde as relações familiares, na política, no trabalho e em outras mais. Se observado, o processo de liderança, nos mais diferentes âmbitos sociais, é possível constatar que as pessoas exercem influência umas sobre as outras e por esse prisma, pode-se sugerir que todos os indivíduos são potencialmente líderes. Sendo que, Megginson, Mosley e Pietri (1998, p. 377) entendem que, “liderança é um processo de influenciar as atividades individuais e grupais tanto para estabelecer, quanto para atingir metas”.

Por essa perspectiva é possível deduzir que os colaboradores inseridos no ambiente organizacional são os maiores responsáveis pelo sucesso das organizações. As empresas, a fim de se tornarem cada vez mais competitivas, buscam criar um clima organizacional que motive seu capital humano. Assim sendo, é legítimo imaginar que o líder, ao exercer sua liderança, consegue agregar o sentido de pertencimento dos liderados. O líder contribui como um catalisador no processo de comprometimento dos colaboradores, que estarão imbuídos em atingir a meta, pois esse objetivo foi construído em conjunto entre organização e colaborador e não apenas imposto ao indivíduo.

Segundo Cabral e Seminotti (2009, p.3), por uma visão sistêmica, “a liderança é a capacidade de vivenciar e proporcionar influências recíprocas entre as pessoas; é a capacidade de influenciar pessoas lideradas e se deixar influenciar por estas”. Para esses autores, o líder ocupa uma posição legitimada de poder, que lhe é conferida pela estrutura hierárquica da organização, não existindo assim, sob essa perspectiva, uma distinção entre os conceitos de líder e liderança, pois o que confere ao líder o exercício da liderança é o fato de existir um cargo executivo definido para tal.

A liderança é chave em qualquer organização, agindo junto aos colaboradores e desempenhando um papel de intermediária entre as partes. Sendo que as rápidas transformações que ocorrem nos ambientes organizacionais são dadas em paralelo às transformações que ocorrem ao nível da liderança, conforme propõe Avolio (1997).

De uma forma geral, a liderança tem como objetivo, persuadir ou induzir seguidores ou subordinados, no sentido de contribuírem e buscarem para si os objetivos organizacionais com o máximo de empenho. Ressaltando que, primeiramente o líder deverá ter a capacidade de entender que todos os indivíduos têm diferentes forças motivadoras, e um líder transformacional saberá identificá-las

nos seus subordinados, sendo capaz de definir e desenvolver formas de satisfazê-las. Assim, a capacidade motivadora da liderança transformacional passa a ser fundamental, pois a amplitude da motivação dependerá de alguma maneira das expectativas, recompensas esperadas, quantidade de esforço requerido e da tarefa a ser realizada pelos indivíduos. Lembrando sempre que, o líder deverá estar atento e consciente da forma como o clima organizacional pode afetar e influenciar a motivação. Assim, ao compartilhar uma visão realista do futuro, uma liderança transformacional desperta as necessidades e valores dos subordinados e foca a sua atenção na direção dos resultados desejados, Bass (1990).

A sugestão de pensar a liderança numa dimensão coletiva, trazida por Cabral e Seminotti (2009), ocorre situando-a em um ambiente organizacional em que, mesmo havendo a liderança instituída pelo poder hierárquico, é possível identificar indivíduos-líderes, que podem ter um maior ou menor poder outorgado, mas que no cotidiano de suas atividades profissionais, normalmente estabelecem uma rede interdependente de liderança que se consolida como produto e processo coletivo.

Os líderes podem ser vistos como agentes de intercâmbio entre a organização e os colaboradores por ele liderados, pois deve indicar a direção a ser seguida, dar o devido *feedback* sobre o desempenho e a forma de agir dos seus liderados, além disso, deve esclarecer o que a organização espera de seus colaboradores, alinhando assim a estratégia em busca dos resultados objetivados pela empresa. O líder também deve conhecer seu grupo de liderados a ponto de identificar necessidades de treinamento, dar e oferecer *coaching*, fornecer as ferramentas de trabalho necessárias e dar suporte ao entendimento do grupo como um todo, alinhando tarefas e estabelecendo metas em conjunto com esse.

Portanto, transmitir os princípios norteadores do negócio, os valores e os objetivos da organização, trazendo resultados consistentes, tanto para a organização quanto para os colaboradores, são aspectos que devem ser trabalhados pelos líderes no exercício de uma liderança não institucional, oriunda da posição ocupada e legitimada na estrutura organizacional.

À luz das experiências do cotidiano empresarial, para Falconi (2009), existem três fatores fundamentais para que se obtenham resultados em qualquer iniciativa, são eles: liderança, conhecimento técnico e método. Para esse autor, dentre os fatores citados, o de maior importância para uma organização é a liderança, pois sem ela não será possível “fazer acontecer”, o método e o conhecimento técnico.

Ademais, defende que um bom líder é aquele que atinge resultado por meio das pessoas.

Alinhado com a ideia de Falconi (2009), é possível traçar um paralelo da importância do líder e de sua liderança, no cotidiano da organização para implementar as mudanças e buscar melhores resultados. Nesta proposição, encontra-se o papel do líder para “fazer acontecer” o método e o conhecimento técnico, que necessitam ser empregados corretamente na implementação das ferramentas e planos estratégicos de cada organização.

Segundo Myron Rogers (1996), a constante execução de novas ferramentas e planos estratégicos faz parte do processo de auto-organização que ocorre nas organizações, em busca de sua sobrevivência e prosperidade, necessitando para tal, que sejam encaradas como sistemas vivos, pois somente os sistemas vivos têm a capacidade de se auto-organizar, buscando se sustentar e seguir para um nível maior de complexidade e ordenamento.

Assim, mudar e se auto-organizar, pode-se traduzir em uma força da organização e não necessariamente em um problema, pois a organização que for flexível e ágil para se adaptar às novas necessidades tenderá a ser mais competitiva que outra que não apresente tais aptidões. Para esse autor, o papel do líder em organizações que se auto-organizam, em um primeiro momento pode parecer desnecessário, pois aparentemente as atividades de controle e planejamento passam a ter um menor foco, mas nesse contexto o papel do líder passa a ser relevante, pois é dele que deve surgir a orientação para a auto-organização.

Enfrentar as mudanças está no cotidiano das organizações em um ritmo cada vez maior que se insere a perspectiva da necessidade de lideranças flexíveis e com aptidão à adaptação, pois os líderes com essas características tendem a ter uma menor inércia às mudanças. Resultando-se assim em ganho de tempo e vantagem competitiva para a organização, pois conseguem trabalhar em conjunto com seus subordinados na busca por soluções, já que possuem uma visão clara dos desafios e respondem de forma apropriada aos mesmos (BENNIS, 2007). Nesse ínterim a liderança adaptativa foi descrita por Bass (1985), como sendo a liderança transformacional, com a qual os líderes conseguem potencializar a motivação e desempenho de seus subordinados.

Já com a liderança transacional, os subordinados apenas concordavam, aceitavam e respeitavam em troca de elogios e recompensas, ou até mesmo para

evitar ações disciplinares, sendo que as recompensas e reconhecimentos são resultantes do êxito dos subordinados no desempenho de seus papéis e responsabilidades. De mais a mais torna mais clara as expectativas e oferece reconhecimento quando os objetivos são alcançados (AVOLIO et all, 2003).

Faz-se necessário avaliar em que nível hierárquico da instituição atua a liderança transformacional, pois quanto maior o nível hierárquico em que atua o líder transformacional, maior será a possibilidade de disseminar esse modelo de gestão para o restante da organização, lembrando que toda liderança exige do líder: carisma, boa capacidade de expressão oral e que promova “eco” no grupo de liderados, através de uma motivação inspiracional, onde os traços de liderança aliados à experiência contribuem para potencializar a liderança.

Para Bitencourt (2010), o pressuposto básico da aprendizagem organizacional está no desenvolvimento contínuo de estratégias e procedimentos, com objetivo de melhorar os resultados, com a efetiva participação das pessoas no processo de aquisição e disseminação do conhecimento. Para essa autora, os processos de mudança devem focar a forma como a mudança é concebida e implementada, e não apenas a estratégia ou procedimento a ser adotado.

A ideia de que os líderes surgem da necessidade do momento, evoca a presunção de que esses sejam capazes de explorar e esclarecer as intenções e os desejos de seus liderados nos eventos que ocorrem no cotidiano das organizações. Alinhar as expectativas da organização e de seus colaboradores, através da liderança na implementação de ferramentas e planos estratégicos, que objetivam trazer desenvolvimento, tanto para os colaboradores quanto para a organização, poderá contribuir para um maior comprometimento e motivação dos colaboradores. Esse fato contribuirá positivamente para o clima organizacional, gerando riqueza para a organização e trazendo recompensa aos colaboradores.

A seguir, um quadro síntese do referencial teórico utilizado pelo pesquisador para o desenvolvimento deste estudo.

Quadro 4 - Síntese do Referencial Teórico (continua)

TEMA	CONCEPÇÕES	AUTORES
REMUNERAÇÃO / REMUNERAÇÃO VARIÁVEL E DESEMPENHO	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Ferramenta de Planejamento Estratégico e de Flexibilidade Organizacional</li> <li>* PRV Sintonizado com a Complexidade Organizacional (Diagnóstico)</li> <li>* Forma de Remuneração por Tipo de Organização</li> <li>* Desafio Salário - Sentimento de Justiça e Conexão dos Colaboradores com a Nova Realidade das Organizações</li> <li>* Remuneração pelo Resultado - Alinhamento de Interesses dos Colaboradores e Organização</li> <li>* Remuneração Variável = Estratégica</li> <li>* Premiação por Desempenho (Meta) -&gt; Modelo de Incentivo</li> </ul>	<p>WOOD Jr. E PICARELLI FILHO (1999) (2004)</p> <p>OLIVEIRA e RIBEIRO (2002)</p> <p>MILKOVICH e BOUDREAU (2000)</p> <p>HANASHIRO, TEIXEIRA E ZACCARELLI (2010)</p> <p>HANASHIRO, TEIXEIRA E ZACCARELLI (2008) (2010)</p> <p>MARRAS (2009)</p> <p>KRAUTER e SOUZA (2008)</p>
MOTIVAÇÃO NO TRABALHO	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Vantagem Competitiva</li> <li>* Relação entre Motivação e Desempenho</li> <li>* Hierarquia das Necessidades</li> <li>* Teoria Bifatorial</li> <li>* Teoria das Necessidades</li> <li>* Crença dos Gestores - Motivação é Sinônimo de Bom Desempenho no Trabalho (Não há Relação Direta)</li> </ul>	<p>GOMES e BORBA (2011)</p> <p>AMBROSE e KULIK (1999) E WIGFIELD (2002)</p> <p>MASLOW (1943)</p> <p>HERZBERG (1959)</p> <p>McCLELLAND (1965)</p> <p>ZANELLI (2004)</p>
COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL E NO TRABALHO	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Múltiplos Comprometimentos</li> <li>* Comprometimento Multidimensional</li> <li>* Comprometimento no Trabalho - Relações Indivíduo-Organização</li> <li>* Relação social de troca</li> <li>* Conquistando Comprometimento</li> <li>* Meritocracia - Conceito de Proporcionalidade</li> </ul>	<p>BASTOS (1994) (1997)</p> <p>MEYER e ALLEN (1984) (1997) MEYER e HERSCOVITCH (2001)</p> <p>ZANELLI (2004)</p> <p>TURNLEY (2005)</p> <p>DESSLER (1996)</p> <p>BARBOSA (1999)</p>

TEMA	CONCEPÇÕES	AUTORES
	* Meritocracia e Avaliação de Desempenho	SANTOS (2011)
CULTURA E CLIMA ORGANIZACIONAL	* Clima - Envolve Aspectos da Cultura * Cultura - Condição Antecedente e Mais Geral	TAMAYO (1999) TORO (2001)
COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL	* Sistema Efetivo de Comunicação * Mapeamento do Sistema de Comunicação * Fluxo de Comunicação nas Organizações	BAHIA (1995) FLEURY e FISCHER (1996) KATZ e KAHN (1978; 1987)
LIDERANÇA E O PAPEL DO LÍDER	* Liderança - Relação de Influência Entre as Pessoas * Visão Sistêmica - Influências Recíprocas * Liderança - Dimensão Coletiva (Redes de Liderança) * Líder - Papel da Orientação para a Auto-organização * Papel do Líder - Alinhar Expectativas da Organização e Colaboradores * Liderança Transformacional e Transacional	LIMONGI-FRANÇA e ARELLANO (2002) CABRAL e SEMINOTTI (2009) CABRAL e SEMINOTTI (2009) ROGERS (1996) BITTENCOURT (2001) BENNIS (2007), BASS (1985)(1990), AVOLIO ET ALL (2003)

Fonte: Elaborado pelo autor, 2013.

### 3 MÉTODO

Para Galliano (1986), as acepções da palavra “método” registradas nos dicionários, estão ligadas à origem grega *methodos* - que significa “caminho para chegar a algum fim”.

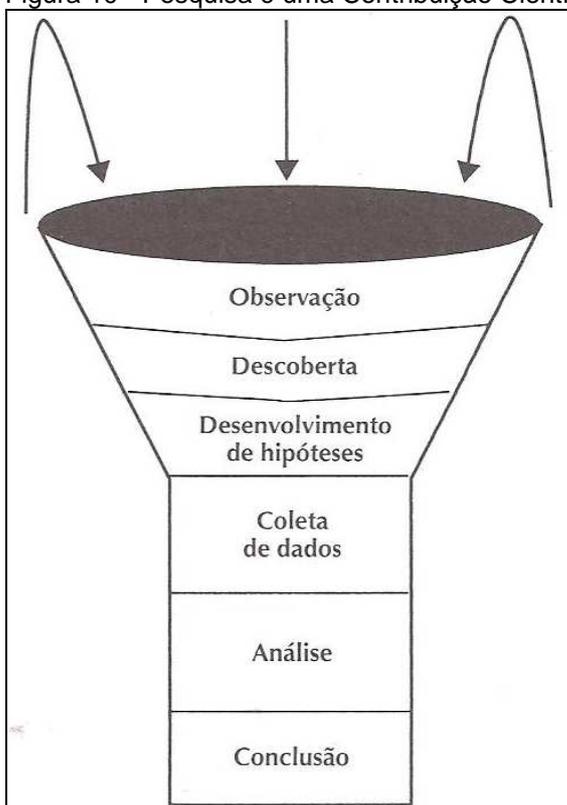
A definição de método, como sendo a observação sistemática dos fenômenos da realidade através de uma sucessão de passos orientados por conhecimentos teóricos, busca explicar a causa desses, suas correlações e aspectos não revelados, é trazida por Goldenberg (1997).

Para Hair (2005), a pesquisa é uma contribuição científica para a tomada de decisão, conforme método científico demonstrado na figura a seguir, onde tem na parte superior representada e incluída a entrada de elementos oriundos de observação, da descoberta e o desenvolvimento de hipóteses.

A abordagem neste fluxo de aprendizagem dá-se com a coleta de dados e a, sua devida análise, proporcionando assim, a conclusão sobre o assunto pesquisado.

Na figura 10 a seguir, traz-se um modelo sugerido por Hair (2005).

Figura 10 - Pesquisa é uma Contribuição Científica para a Tomada de Decisão



Fonte: Hair (2005, p. 81).

Para o estudo de caso conduzido por esse pesquisador, foi feita opção pela técnica de coleta de dados através de entrevistas semiestruturadas com lideranças envolvidas no processo de implementação do PRV na empresa estudada e pesquisa documental na empresa objeto deste estudo.

### **3.1 Delineamento da Pesquisa**

Este trabalho tem uma abordagem qualitativa exploratória, e adotou a estratégia do Estudo de Caso, que segundo Yin (2005), deve ser aplicado quando se têm questões do tipo “como” e “por que”, quando os pesquisadores têm pouco controle sobre os eventos e quando o foco se encontra em fenômenos contemporâneos, inseridos em algum contexto da vida real. O autor defende que quanto mais questões de pesquisa de uma circunstância presente em algum fenômeno social, mais esse método será relevante, trazendo contribuição para as pessoas no que se refere ao conhecimento dos fenômenos individuais, grupais, organizacionais, sociais, políticos e relacionados, e que surgem com o desejo do pesquisador de entender fenômenos sociais complexos.

Para Gil (2002), as pesquisas exploratórias trazem como um dos principais objetivos, o aprimoramento de ideias ou a descoberta de intuições, podendo assim, explorar a situação problema, obter ideias e informações, proporcionando conhecimento e compreensão da situação estudada. Esse mesmo autor defende que o planejamento deve ser bastante flexível, de modo que possibilite a consideração dos mais variados aspectos relativos ao fato. Na sua maioria envolve levantamento bibliográfico, entrevistas com pessoas que tiveram experiências práticas com o problema pesquisado e análise de exemplos que estimulem a compreensão.

Conforme refere Roesch (2006), os estudos de caso, na grande maioria das vezes, tendem a serem estudos exploratórios, visto que têm propósitos teóricos, com o objetivo claro de explorar uma nova área e construir ou fazer surgir a teoria a partir da situação estudada. Alinhada com essa visão, Vergara (1997), traz que a investigação exploratória, normalmente é utilizada em áreas onde há pouco conhecimento acumulado e sistematizado e Hair (2005), que entende que essa forma de estudo, aborda uma forma de pesquisa orientada para a descoberta e não tem a ambição de testar hipóteses específicas de uma pesquisa.

### 3.2 Unidade de Análise e Sujeitos da Pesquisa

Este Estudo de Caso apresenta como unidade de análise, uma empresa multinacional brasileira, que comercializa como principais produtos, *commodities*, no segmento de energia, atuando em todo o território nacional, nos Estados Unidos, Ásia e alguns países da Europa.

A unidade de análise, objeto desta pesquisa é a unidade brasileira resultante de uma *joint venture* entre uma multinacional do ramo e uma empresa nacional, onde cada empresa participante dessa nova organização possui 50% do controle acionário. Sendo que a organização originada desta *joint venture*, está posicionada entre os cinco maiores faturamentos entre as empresas brasileiras e entre as cinco maiores no segmento em que atua.

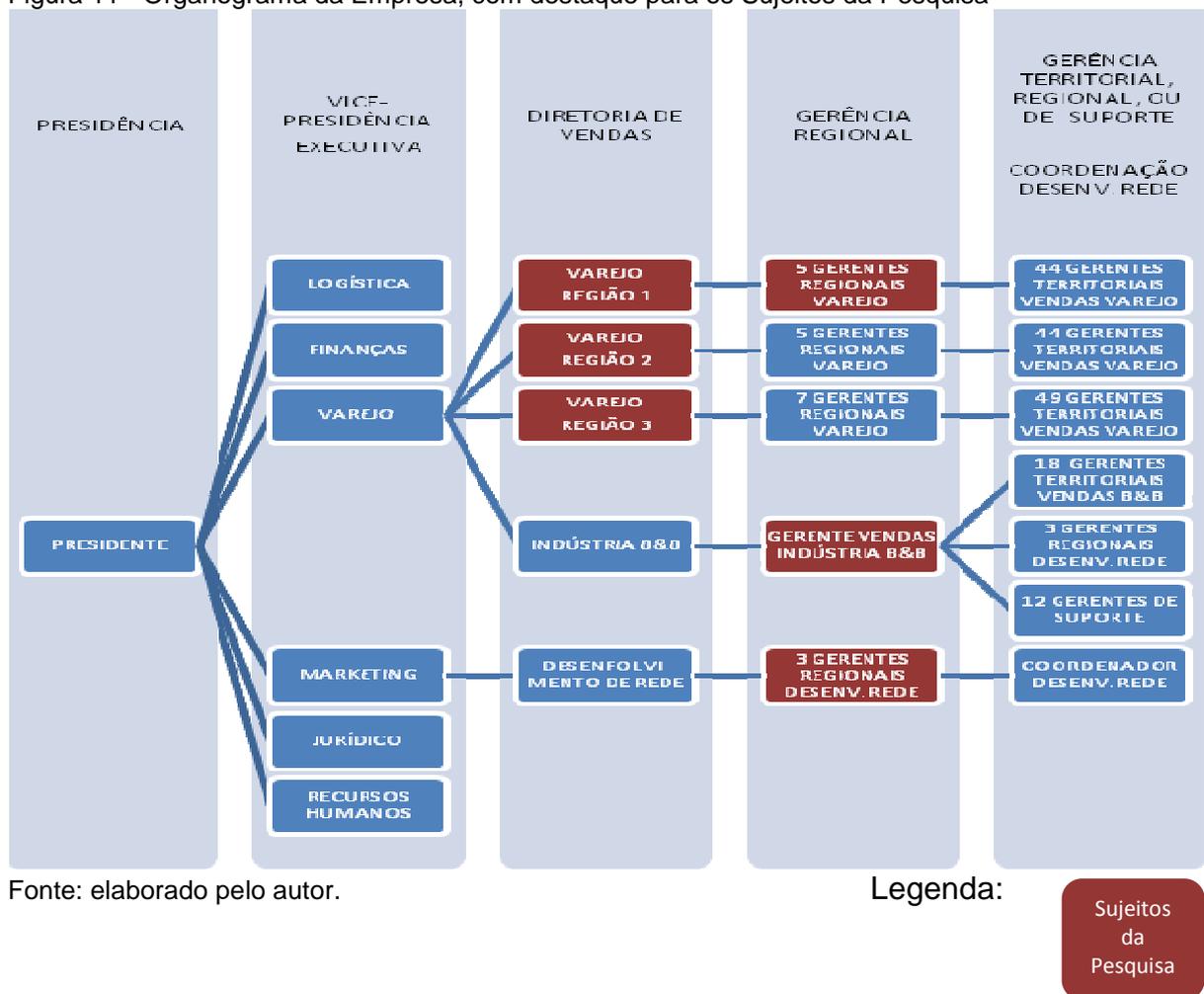
É importante salientar que, quando da origem desta nova organização, o PRV passa a ser utilizado como uma ferramenta estratégica de crescimento, sendo que neste processo as lideranças passam a exercer um papel fundamental para a elaboração, disseminação e implementação deste plano.

As empresas que originaram a nova organização, possuíam sistemas distintos de remuneração. Assim, foram entrevistadas lideranças oriundas de ambas as empresas, com o objetivo de buscar uma visão mais ampliada, através do ponto de vista de profissionais das duas organizações originárias, evitando-se um possível viés de interpretação, visto que em uma das organizações, o Plano de Remuneração Variável já existia, mas com uma relevância menor do que na empresa atual e, na outra, essa ferramenta não era utilizada.

Os sujeitos desta pesquisa são as principais lideranças do varejo dessa nova empresa que no início de sua operação implementou um Plano de Remuneração Variável, como ferramenta para busca de crescimento sustentável de vendas e lucratividade.

A seguir, mostra-se um Organograma da empresa objeto deste estudo.

Figura 11 - Organograma da Empresa, com destaque para os Sujeitos da Pesquisa



As principais lideranças envolvidas neste processo de implementação e acompanhamento do Plano de Remuneração Variável e que foram entrevistadas para este estudo de caso, são: 3 Diretores de Vendas, 5 Gerentes Regionais de Vendas, 1 Gerente Regional de Desenvolvimento de Rede e 1 Gerente Nacional de Vendas para Indústria (*Business to Business*) (B&B).

Salienta-se que essas lideranças atuam no mercado do varejo brasileiro e respondem pelas áreas de vendas e desenvolvimento no mercado nacional, liderando suas respectivas equipes.

A seguir, quadro resumo dos sujeitos da pesquisa.

Quadro 5 - Sujeitos da Pesquisa

SUJEITO DA PESQUISA	PERFIL	MOTIVO DA ESCOLHA
Diretores Regionais Vendas S1 / S2 / S3	Liderança junto aos Gerentes Regionais Vendas e Gerentes de Território. Hierarquicamente responde para a Vice-Presidência de Vendas. Possuem 17 subordinados diretos (Gerentes Regionais de Vendas) e cerca de 137 subordinados indiretos (Gerentes de Território)	Disseminador do PRV aos colaboradores do varejo e impactado no PRV por suas decisões financeiras e o resultado da sua equipe de subordinados.
Gerentes Regionais de Vendas S4 / S5 / S6 / S7 / S8	Liderança junto aos Gerentes de Território. Hierarquicamente subordinados aos Diretores Regionais de Vendas. Possuem cerca de 44 subordinados diretos (Gerentes de Território).	Disseminador do PRV aos colaboradores do varejo e impactado no resultado do PRV, em virtude do seu resultado individual e do seu grupo de subordinados.
Gerente Regional de Desenvolvimento de Rede S9	Liderança junto a uma equipe de negociadores, responsável pelo desenvolvimento da rede varejista. Responde hierarquicamente a um Gerente Nacional de Desenvolvimento de Rede e possui 6 subordinados diretos (Coordenadores de Desenvolvimento de Rede).	Disseminador do PRV aos colaboradores do varejo e impactado no resultado do PRV, em virtude do seu resultado individual e da sua equipe de subordinados.
Gerente Nacional de Vendas de Indústria <i>Business to Business</i> (B&B). S10	Liderança junto a Gerentes Regionais de Vendas e a Gerentes de Território do segmento B&B. Responde hierarquicamente para a Vice-Presidência e possui com subordinados 2 Gerentes Regionais de Vendas e 1 Gerente de Suporte, além de 18 subordinados indiretos (Gerentes de Território B&B).	Disseminador do PRV aos colaboradores do varejo e impactado no resultado do PRV, em virtude do seu resultado individual e da sua equipe de subordinados.

Fonte: elaborado pelo autor, 2013.

### 3.3 Técnicas de Coleta de Dados

Os dados deste estudo foram coletados através de entrevistas semiestruturadas, realizadas com as principais lideranças do varejo, da empresa objeto desta pesquisa.

Outra fonte de coleta de dados usada por este pesquisador, foi a pesquisa documental, sendo que entre os documentos pesquisados, estão: o Código de Conduta, a Política de Relacionamento Institucional, publicações orientativas internas, o portal de serviços de RH (*intranet*) e algumas edições de revistas institucionais da organização estudada.

Dos documentos pesquisados foram extraídas informações para corroborar ou não com as falas dos entrevistados, fazendo-se assim um cruzamento das informações resultantes das entrevistas e da parte documental, na busca por pontos convergentes e divergentes entre as duas fontes de pesquisa utilizadas.

A entrevista é um dos meios de coleta de dados, mais importantes para um estudo de caso, sendo fontes essenciais de informação para os estudos de caso (YIN, 2010) e nesta mesma linha de pensamento, para Gil (1991), a entrevista é uma técnica de coleta de dados em que proporciona ao investigador interagir com o investigado, fazendo perguntas durante um diálogo, tendo como o objetivo, obter dados e informações que possam auxiliar na formação da investigação, tornando-se a fonte de informação.

Conforme Yin (2010, p. 135), “em geral, as entrevistas são uma fonte essencial de evidência do estudo de caso porque a maioria delas é sobre assuntos humanos ou eventos comportamentais”. Conforme esse autor, entrevistados bem-informados podem trazer *insights* sobre o assunto pesquisado.

Por outro lado, Gil (1991) ressalta que há diversas limitações que devem ser levadas em consideração, que podem tornar o método inadequado, como as faltas de motivação e disposição do entrevistado para responder as perguntas, a interpretação inadequada da pergunta, o fornecimento de informações falsas, a incapacidade do entrevistado para responder de forma adequada, que pode ser devido a sua insuficiência de conhecimento, ou mesmo problemas psicológicos, influências pessoais exercidas tanto pelo entrevistador quanto pelo entrevistado, além dos custos elevados oriundos de treinamento de pessoal e aplicação das entrevistas.

Para Hair (2005), esse tipo de entrevista é uma discussão entre um entrevistador treinado e um entrevistado, sendo que esse último normalmente é escolhido criteriosamente pelo fato de ter conhecimento específico sobre o assunto pesquisado, pensamento que é corroborado por Yin (2010), quando se refere aos entrevistados como sendo os respondentes-chave, que poderão além de responder

aos questionamentos, sugerir outras pessoas para serem entrevistadas ou até mesmo outras fontes de evidência. Por conseguinte, o papel do entrevistado passa a ser visto como o de um “informante”, o que vai além da proposta original da entrevista, contribuindo para a riqueza dos dados apurados.

Um aspecto importante a ser considerado e que é trazido por Yin (2010), é o fato de que o pesquisador deve fazer uma ressalva quanto aos casos de uma excessiva dependência do informante-chave, no que se refere a influência interpessoal, mesmo que sutil, que poderá ser exercida pelo entrevistado sobre o pesquisador. Para tratar esse possível problema é recomendável que outras fontes de evidência sejam pesquisadas, além da busca cuidadosa por evidências contrárias.

No que se referem a este estudo de caso, os informantes-chave foram escolhidos pela sua relevância como lideranças que participaram efetivamente do processo de implementação do PRV, na organização em que exercem suas atividades profissionais. Esses indivíduos foram convidados a participar do estudo de caso como entrevistados e se disponibilizaram voluntariamente e com muito interesse, pois lhes era muito clara a relevância do assunto e de certa forma, porque não dizer, com algum grau de inovação nas suas gestões como liderança.

Foram conduzidas entrevistas individuais e presenciais com 10 lideranças da empresa estudada, sendo 7 dessas entrevistas na cidade de São Paulo e 3 na cidade de Porto Alegre, nos primeiros meses do ano de 2013.

Após uma explanação individual do pesquisador aos entrevistados, sobre os objetivos da pesquisa e, por conseguinte, das entrevistas, os entrevistados foram cientificados que as mesmas seriam gravadas e que através da assinatura do Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TECLE), conforme modelo anexo, concordavam em participar do estudo e estavam absolutamente desobrigados de responder a qualquer questão ou até mesmo poderiam interromper e encerrar a entrevista, caso entendessem que essa estivesse gerando algum tipo de constrangimento, desconforto ou conflito.

Todas as entrevistas transcorreram de maneira muito cordial e em média tiveram uma duração de cerca de 40 minutos cada, sendo possível notar nos entrevistados um alto grau de envolvimento no tema abordado, pois se tratava de tema importante no cotidiano da organização e de fundamental entendimento e envolvimento das lideranças para a condução junto as suas equipes.

Após as referidas entrevistas, as gravações foram transcritas e seu conteúdo passou pelo processo de análise textual de Moraes (2003), e assim, foi possível aprofundar a compreensão dos fenômenos investigados, sem o objetivo de testá-los para comprovação ou não, mas sim com a intenção de obter um claro entendimento.

De acordo com Yin (2010), um ponto forte da coleta de dados de um estudo de caso, é a possibilidade de usar diferentes fontes de evidências, para que estas múltiplas fontes potencializem a relevância dos resultados. Para este autor, a vantagem mais importante apresentada pelo uso de fontes múltiplas de evidências, é a o desenvolvimento de linhas convergentes de investigação.

### **3.4 Tratamento de Dados**

O tratamento dos dados, que foram obtidos com as entrevistas, neste estudo de caso, foi feito através da técnica de análise textual discursiva de Moraes (2003). Para esse autor as pesquisas qualitativas, cada vez mais tem se valido da análise textual para aprofundar a compreensão dos fenômenos que investiga, através de uma análise rigorosa e criteriosa dessas informações, sem ter a pretensão de testar hipóteses com o objetivo de comprová-las ou refutá-las, mas sim de compreender.

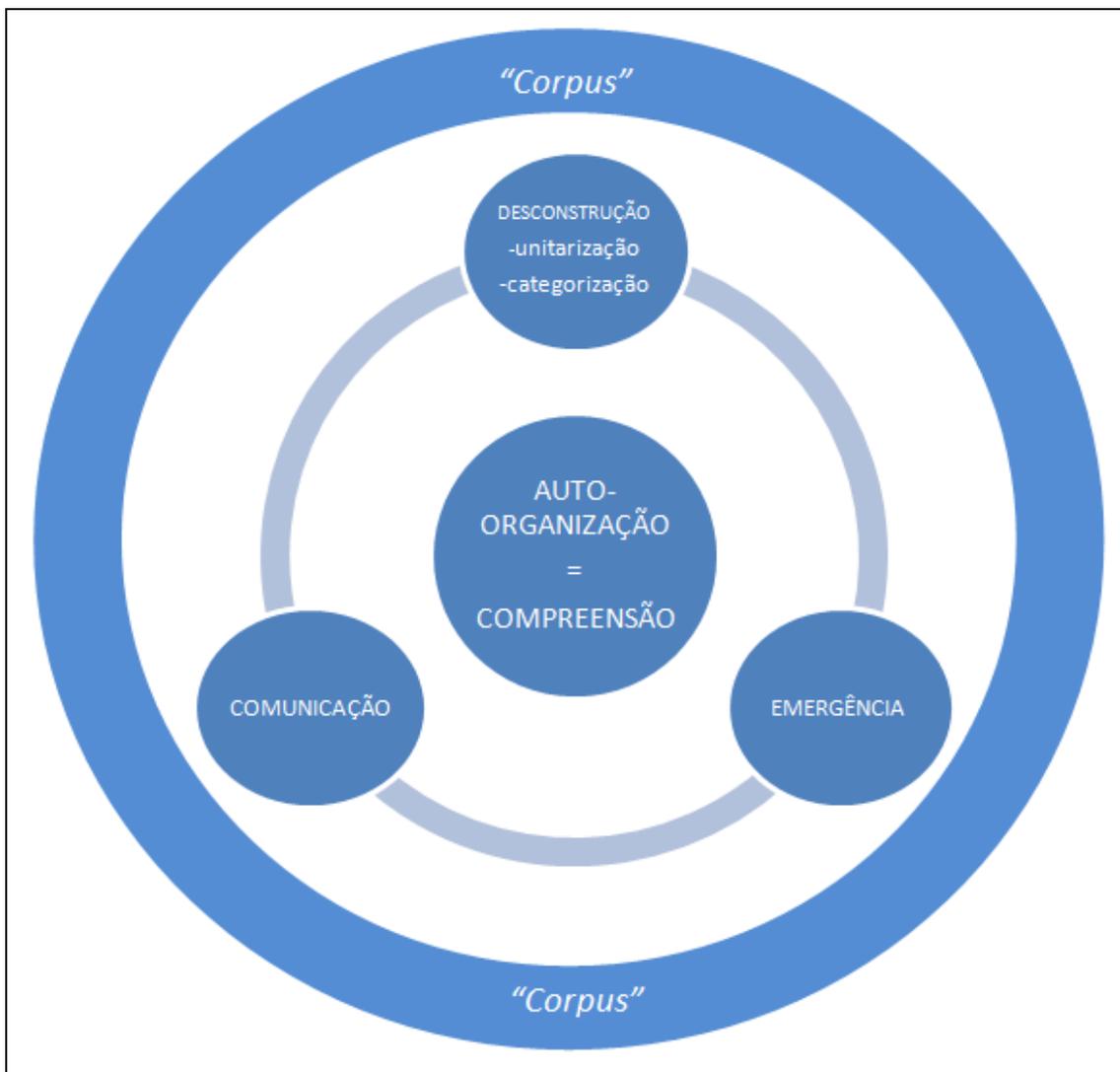
Moraes (2003) propõe examinar essa abordagem sob o prisma da organização dos argumentos em quatro focos principais, quais sejam: a *desmontagem dos textos*, o *estabelecimento de relações*, *captando novos emergentes* e *um processo auto-organizado*. Sendo que a *desmontagem dos textos* também pode ser denominada de processo de unitarização, onde ao examinar os documentos detalhadamente, o pesquisador fragmenta a informação para obter unidades constituintes e enunciados referentes aos fenômenos estudados. Já o *estabelecimento de relações*, é um processo que pode ser denominado de categorização, ou seja, na busca pela construção da relação entre as unidades base, o pesquisador faz a combinação dessas unidades base e sua devida classificação, formando conjuntos mais complexos, a partir desses elementos unitários, que são denominados de categorias.

No que se refere ao foco *captando novos emergentes*, o profundo envolvimento do pesquisador nos dois focos anteriormente citados, possibilita a emergência de uma compreensão renovada do todo. Então o texto resultante desse processo, traduz a combinação dos elementos construídos ao longo dos dois

primeiros passos da análise textual. Por fim, o foco *um processo auto-organizado*, resulta de um ciclo de análise, que é composto por elementos racionalizados e de certa forma planejados, que constitui um processo auto-organizado, de onde emergirão novas compreensões.

A figura 12 a seguir, traz uma síntese do processo de Análise Textual Discursiva de Moraes (2003).

Figura 12- Síntese do Processo de Análise Textual Discursiva de Moraes (2003)



Fonte: Adaptado pelo autor, a partir de Moraes (2003, p. 207).

Segundo Moraes (2003, p.192),

a análise textual qualitativa, pode ser compreendida como um processo auto-organizado de construção de compreensão em que novos entendimentos emergem de uma seqüência recursiva de três componentes: desconstrução dos textos do corpus, a unitarização, estabelecimento de relações entre os elementos unitários, a categorização; o captar do novo emergente em que a nova compreensão é comunicada e validada. Esse processo em seu todo pode ser comparado com *uma tempestade de luz*.

Importante salientar que essas etapas envolvem diversos simbolismos que precisam ser decodificados, e assim o pesquisador precisa buscar desvendar o conteúdo que eventualmente esteja latente, como nos sugere Triviños (1987).

Segundo Moraes (2003), a análise textual qualitativa é uma metodologia que se afasta do que tradicionalmente vem sendo denominada de *análise de conteúdo* e se aproxima de algumas modalidades de *análise de discurso*, propondo que essa forma de abordagem pode ser concebida como um processo auto-organizado de produção de novas compreensões, no que se refere aos fenômenos estudados.

Com base nos resultados da análise textual discursiva e a pesquisa documental, este pesquisador realizou a triangulação dos dados, buscando itens de convergência e não convergência de evidências, extraíndo assim aspectos emergentes, que viessem a corroborar com a busca pelas respostas à questão problema deste estudo.

Os dados da pesquisa documental tiveram tratamento pela análise de conteúdo (RICHARDSON, 1999), sendo utilizados na análise das categorias para corroborar e/ou confrontar os dados oriundos das entrevistas.

### **3.5 Limitações do Método**

Todo método tem suas possibilidades e limitações, assim, para Vergara (1997), é prudente antecipar-se às críticas dos leitores, que poderão surgir, antecipando quais são as limitações que o método escolhido para a pesquisa oferece, mas que mesmo assim, justificam-no como o mais adequado aos objetivos da investigação.

Segundo Roesch (2006), a entrevista apresenta algumas limitações, pois a qualidade dos dados pode ser influenciada tanto pela habilidade do entrevistador, quanto pela importância da pesquisa para o entrevistado, e não menos importante,

pelo grau de confiança que existir entre entrevistador (investigador) e entrevistado (investigado). Entrevistas sem qualquer estrutura, onde o entrevistado fala livremente, dificultam a análise das informações e geralmente não ficam claras. A autora recomenda a utilização de uma lista de tópicos para guiar a entrevista.

Flick (2009) ressalta que muitas vezes pode haver falta de profundidade nas análises, pelo uso de paráfrases, utilizadas não apenas para explicar o texto básico, mas também para substituí-lo, sobretudo na síntese da análise de conteúdo.

O estudo de caso também pode ser um limitante, pois segundo Yin (2010), existe a possibilidade de ser dificultado pela presença de obstáculos, tais como informações irrelevantes, inflexibilidade funcional, direcionamento mental e limites desnecessários que poderão surgir tanto da parte do entrevistador, quanto da parte do entrevistado. Outro aspecto importante, ressaltado pelo autor, é o de que não pode ser aplicado como forma de generalização, pois é estudo de apenas uma gama de fatores, com atores da pesquisa pré-definidos, assim não sendo possível a generalização para outras empresas e organizações.

Todavia, o estudo de caso proposto pode apresentar como limitador, a coleta de dados no que se refere ao volume total de sujeitos pesquisados, pois em virtude da grande extensão geográfica de território em que estão alocadas as lideranças do varejo desta empresa no Brasil, assim as entrevistas não contemplaram na sua unidade de análise, todos as lideranças envolvidos neste processo de implementação do PRV.

Outro aspecto que pode ser levado em consideração como um limitador, foi o fato de que, no início do projeto houve aceitação da instituição para a realização da pesquisa na organização, sendo que no transcorrer do estudo foi solicitado ao pesquisador o sigilo das informações, ocorrendo assim, uma restrição natural para uma maior amplitude do uso da pesquisa documental.

Um aspecto de atenção está relacionado ao fato de que o pesquisador desempenha função na empresa pesquisada e esse aspecto é destacado por Thompson (1995), com a ressalva de que o pesquisador não é neutro, referindo-se ao “mito do receptor passivo”, pois o campo é tanto campo-objeto como campo-sujeito, em que “as formas simbólicas são pré-interpretadas pelos sujeitos que constituem este campo”. Por esse prisma, pode-se entender que a inferência do pesquisador, que é necessária, não é totalmente neutra, mas por outro lado esse deve procurar interferir minimamente de forma pessoal, sendo que esse

posicionamento não deve impor um comportamento acrítico ou sem inferências, pois esses aspectos são exigidos em pesquisas qualitativas.

## 4 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

### 4.1 Categoria 01: Processo de implementação do PRV

Ao analisar trechos que são encontrados na fala de entrevistados como S5, que entendem que, embora a criação de um contexto para a implementação do PRV possa ser considerado difícil, como a organização já havia sido preparada há algum tempo, o ambiente interno estava amadurecido para a implementação do PRV (S10).

Mesmo sendo referenciado como um ambiente amadurecido para a implementação, o fluxo de comunicação efetiva do PRV, foi iniciado após a criação da organização, o que não poderia ser diferente e talvez este seja um aspecto de preocupação para o sucesso no primeiro ciclo de implementação, pois além da comunicação, as revisões do plano e a avaliação do modelo, ocorreram durante este ciclo de vigência, conforme documentado em *mail* e teleconferência realizados.

Outro fator ressaltado por alguns entrevistados e que está alinhado com o que dizem Hanashiro, Teixeira e Zaccarelli (2010), na organização pesquisada, o processo teve sua iniciativa no setor de Recursos Humanos junto com o time de gerenciamento, segundo falas de S1 e S10. Após ser discutido e acertado, tendo como referência o ambiente externo (mercado), o PRV foi validado por um comitê que, considerando escopo e verba/orçamento, traçou uma estratégia de execução, cujo ponto de partida foi a comunicação interna, primária, do setor de RH (S1). Neste processo o RH é o responsável pela coordenação das ações, mas toda a organização participou do processo de desenvolvimento do PRV, conforme apontou (S7).

Alinhado com a análise dos entrevistados S1, S7 e S10, conforme orientação encontrada na documentação pesquisada, das definições dos responsáveis e seus papéis, foi responsabilidade das lideranças o cascadeamento da comunicação, a definição dos índices/alvos junto aos liderados, o monitoramento da performance e o *feedback* ao colaborador. Assim, a responsabilidade da Divisão de RH foi de parceria na comunicação de todo o processo e facilitador do processo de medição e calibração do PRV. Neste contexto, o papel do liderados era de alinhamento na definição dos indicadores junto aos gestores e de auto-avaliação.

A partir das decisões relativas a esse processo, o nível gerencial foi treinado, inclusive para contribuir na distribuição hierárquica da informação e das atribuições,

isto é, no desdobramento do PRV. A comunicação começa a circular no nível gerencial e pode chegar a toda a comunidade de funcionários por meio de ferramentas como *intranet*, palestras e *e-mails* para maior detalhamento (S1).

Na percepção de S8 ocorreu um positivo período de transição até a completa implementação do PRV, que foi traumático em um primeiro momento, até que se entendessem os objetivos dos alvos individuais e dos objetivos gerais do PRV, relatados na seguinte fala deste entrevistado: *“num primeiro momento, acho que foi traumático para a equipe, até que se entendessem os alvos e até que se tivessem evidências muito claras dos objetivos, mas hoje a gente vive um processo de remuneração que é um grande diferencial para a empresa”*.

Outro participante, S7, destaca dois momentos do processo de implementação do PRV: o primeiro momento foi de integração entre colaboradores oriundos de duas empresas, uma que já possuía um PRV dividido e compartilhado com o time, e outra, que não tinha PRV definido e compartilhado com os funcionários. O momento seguinte correspondeu ao processo de implementação do PRV, que foi dado a partir do lançamento da comunicação do PRV, quando foram publicadas as premissas da forma como aconteceria, quais as particularidades dos alvos individuais envolvidos e, enfim, deu-se início ao trabalho com todos, conhecendo o PRV e seus indicadores de desempenho.

A dimensão do desafio de implementação de um novo plano de remuneração em uma organização que se cria, pode ser dimensionado na fala de um alto executivo da organização, que declara que um dos grandes desafios do primeiro ciclo, era a missão de integrar duas grandes empresas e consolidar a nova cultura, posicionando esta nova organização, na vanguarda do setor em que atua.

É possível observar que, o novo PRV valoriza a meritocracia, destaca e premia quem tem melhor desempenho ao longo do ano, como comenta S3: *“foi necessário explicar como o novo método funcionava e demonstrar as possibilidades de ganhos de remuneração, pois o PRV depende do desempenho individual e dos resultados da empresa”*. Ainda para este entrevistado, inicialmente o método gerou dúvidas quanto à remuneração, bem como uma comparação entre os grupos das diferentes empresas. Em relação a isso, Barbosa (1999) afirma que a lógica meritocrática, aparece na sua plenitude nos processos de avaliação objetiva, em que se procuram mensurar e expressar numericamente o desempenho.

Alinhado com esta perspectiva, encontra-se na pesquisa documental, como objetivos da empresa estudada, que o PRV deve recompensar o colaborador pelo trabalho e resultados, estimular o desempenho do colaborador, agregar a visão estratégica da empresa com a do colaborador e estimular o colaborador a alcançar suas metas.

Conforme os entrevistados, foi a qualidade da estruturação do processo que permitiu que se visualizassem os benefícios para quem a empresa estava buscando um plano de remuneração variável e, a partir disso, a implementação da PRV foi vista por todos de forma positiva (S2, S4, S8, S9, S10), sendo que *“o PRV foi compreendido como um benefício no salário e um incentivo para melhorar resultados”*, comentou S10. Por ocasião das mudanças estratégicas das organizações e, nesse caso, pode-se incluir a implementação do PRV nessa nova organização,

O entrevistado S3, constata que: *“ao fim do primeiro ano foi possível ver que o novo PRV era superior ao de outras empresas”*. Para este entrevistado, *“enquanto na empresa que já possuía remuneração variável, a participação nos resultados era média para todos, o PRV da nova organização demonstrou uma forma mais agressiva, meritocrática”*. Como na nova organização a intensidade do PRV aumentou, colaboradores oriundos da empresa em que já havia um PRV reforçaram esse processo. Para os colaboradores que vieram da empresa que não possuíam um PRV, ele serviu como um estímulo maior para a dedicação ao trabalho, por oportunizar um ganho adicional importante na remuneração, o que é destacado nas falas de S4 e S9. Sendo que para S4, *“mesmo para os funcionários que já tinham o plano na empresa anterior, o novo PRV é mais simples, de fácil medição e com remuneração mais interessante”*.

Depreende-se das entrevistas que, a meritocracia é usada como um diferencial na implantação do processo, já que deu mais ênfase à entrega dos resultados. Aspecto que se cristaliza na fala de S6, quando relata que: *“no que tange à remuneração variável, é dar a dimensão correta, a direção que a organização buscava uma maior ênfase do reconhecimento da entrega dos resultados”*.

Em contrapartida, com a remuneração variável, os empregados sentem-se mais valorizados e melhor remunerados, maximizando a sua contribuição individual para o sucesso da organização e atingimento dos objetivos preestabelecidos. Isto é, garantindo que essa forma de remuneração serve para gerar um maior vínculo entre

as organizações e seus colaboradores (HANASHIRO, TEIXEIRA e ZACCARELLI, 2010). Como se pode observar na entrevista de S5, o PRV é parte de um movimento de formação da cultura de uma empresa, aspecto evidenciado na fala deste entrevistado, quando diz que: *“a implementação de um PRV, além da implementação de uma ferramenta, compreende um valor, uma cultura e ao mesmo tempo, é um indutor da cultura da empresa, que reconhece os colaboradores pelo seu desempenho e pelo que está envolvido nele, tal como a atenção nos clientes, além de demonstrar os novos valores da organização”*. Para S8, em um ambiente meritocrata, as pessoas dedicam mais energia ao trabalho, contribuem e se comprometem mais, demonstrando que acreditam no modelo do PRV. Um dos participantes, S9, declara que: *“como gestor, acredita no modelo meritocrata”*. Enquanto para S8, o PRV é um diferencial para uma empresa, independentemente do seu porte. Essas percepções estão alinhadas com o que nos traz Barbosa (1999), quando essa autora afirma que os princípios da meritocracia são a autonomia, a competitividade, o empreendedorismo, o esforço e o trabalho como valor central da existência. Sendo que esses valores passam para cada indivíduo a mensagem de que a responsabilidade pelos resultados da sua vida, é exclusivamente deles, passando a ignorar qualquer outra variável.

Segundo pesquisa documental, o PRV tem no seu escopo, a Gestão de Desempenho e Remuneração, o que gera um incentivo a cultura de alto desempenho, trazendo a necessidade de uma Gestão de Talentos, através do desenvolvimento profissional de colaboradores como peça-chave para o crescimento organizacional, incluindo a formação de novas lideranças e treinamento de competências. Aspecto em sintonia com Santos (2011), que entende a existência de um processo formal de avaliação de desempenho, é sempre preferível à sua inexistência.

Já o desenvolvimento dos alvos foi um dos principais temas dessa grande categoria que envolve conhecer os detalhes de toda a implantação do PRV. Um dos participantes, S5, declarou que: *“enquanto ferramenta, o PRV é fácil de implementar, já que envolve o reconhecimento do desempenho e os colaboradores aumentarão sua renda por realizarem seu trabalho de forma diferenciada. Já a determinação dos alvos, o desdobramento das metas - como se transforma o desdobramento das metas em alvos, não é simples de executar, já que envolve todos os níveis da organização e deve envolver a estratégia da organização”*. Para esse participante, o

grande desafio é o desdobramento das metas em todos os níveis de colaboradores, para que a remuneração variável seja um indutor do que se deseja, da cultura e dos valores da empresa e o principal aprendizado nos níveis gerenciais é o desenvolvimento dos alvos.

Para S9 o PRV garante uma recompensa a quem se dedica ao trabalho com comprometimento e supera as expectativas de trabalho, mas para S1, a remuneração variável é apenas parte da remuneração total, então, é vinculada aos objetivos corporativos. Alinhado com este pensar, S7 declara que: *“é possível dizer que um PRV traz sinergia e benefícios aos resultados de curto, médio e longo prazo da organização, devido aos interesses pessoais de cada um”*. Assim, segundo Barbosa (1999), para que haja o reconhecimento das pessoas é necessário para a legitimação da meritocracia, que se justifique o merecimento de cada indivíduo.

Segundo declaração de um executivo de RH, conforme pesquisa documental, a função estratégica de RH, em uma empresa moderna, está em garantir o funcionamento dos processos e das políticas da organização, pois esses são os primeiros passos para a consolidação de uma cultura corporativa.

A implementação se inicia nas bases de gerenciamento e recursos humanos e se desdobra até os colaboradores que compõem as frentes de trabalho, passando pelo treinamento gerencial.

A seguir, quadro síntese de análise da categoria 1: Processo de implementação do PRV.

Quadro 6 – Síntese de Análise da Categoria 1: Processo de implementação do PRV (continua)

OBJETIVOS	ASPECTOS EMERGENTES NA CATEGORIA	RESULTADOS E RECOMENDAÇÕES
<p>Identificar pontos críticos da implementação do PRV.</p> <p>* Discutir o papel das lideranças na implementação do PRV.</p>	<p>* A implementação do PRV, requer preparação da nova cultura organizacional;</p> <p>* Desdobramento das metas por toda cadeia hierárquica;</p> <p>* O PRV é um indutor de cultura e de valores organizacionais:</p>	<p>* Necessidade de amadurecimento da cultura, anteriormente a implementação;</p> <p>* Efetivo alinhamento entre alvos individuais e estratégia organizacional;</p> <p>* Necessidade de um correto desdobramento das metas da organização nos alvos individuais;</p>

OBJETIVOS	ASPECTOS EMERGENTES NA CATEGORIA	RESULTADOS E RECOMENDAÇÕES
	<ul style="list-style-type: none"> <li>* O PRV, se vinculado ao resultado da organização e não apenas ao resultado individual, gera sinergia para resultados de curto, médio e longo prazos.</li> <li>* Importância da comunicação no processo de implementação do PRV;</li> <li>* Importância do treinamento das lideranças para implementação do PRV;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Vincular um percentual do bônus relativo ao desempenho da organização e não apenas do resultado individual;</li> <li>* Efetiva comunicação para alinhamento do entendimento do plano e da nova cultura organizacional;</li> <li>* Necessidade de treinamento das lideranças para um correto entendimento e replique para os demais níveis hierárquicos.</li> </ul>

Fonte: elaborado pelo autor, 2013.

Embora tenha sido bem recebido e visto positivamente, um processo de implementação sempre traz da essência à execução, maiores ou menores desafios e o processo de comunicação e a implementação de uma ferramenta de remuneração que está associada a uma mudança de cultura organizacional, sempre serão desafiadores para líderes e liderados, no que se refere primeiramente ao entendimento e num segundo momento ao alinhamento ou não do perfil do colaborador com a nova cultura que se instala.

Neste contexto, este pesquisador entende que é pertinente uma avaliação prévia do perfil dos colaboradores envolvidos neste processo, evitando que haja uma distância muito grande entre o perfil desejado com a nova cultura e o efetivamente disponível na organização, no momento da implementação do PRV. Pois com a indução de uma cultura meritocrática, se houver um grande número de colaboradores que não estejam alinhados com esta forma de gestão, a organização deverá estar preparada para suprir as eventuais perdas de colaboradores para o mercado.

#### **4.2 Categoria 02: Principais desafios na implementação do PRV**

Os entrevistados relataram que os desafios permearam constantemente o processo de implementação do PRV. Assim como eram solucionados, eram gerados novos desafios que exigiram dos participantes o preparo conceitual e operacional

para a resolução dos problemas e o encaminhamento das questões, de forma que se priorizasse o trabalho com os alvos.

Desafios que emergiram nas mais diversas formas na presente análise, foram agregadas a essa categoria e demonstram que cada participante entende e é sensível aos diferentes tipos de desafios e colocam os mesmos desafios em diferentes posições escalares. No entanto, destaca-se o tema da comunicação como ponto central aos desafios, tanto enquanto problema, como enquanto solução. A comunicação nas organizações compreende a técnica de transmitir uma mensagem a um público ou pessoa, fazendo com que um pensamento definido e codificado possa alcançar determinado objetivo, por meio de estímulo capaz de produzir a ação desejada (FARIA e SUASSUNA, 1982). Alinhado com essa visão, Werther e Davis (1983) entendem que a comunicação refere-se à transferência de informações e compreensão de uma pessoa para outra, sendo também uma forma de alcançar os outros com fatos, pensamentos e valores, bem como uma ponte de significação entre pessoas, permite que partilhem o que sentem e sabem.

Alinhado com Werther e Davis (1983) e ao analisar o objetivo fim da comunicação, destaca-se nessa análise, como um desafio para S4 que: *“a primeira parte do desafio é ter um entendimento correto do PRV”*. Aspecto que é corroborado por S1, quando declara que: *“é um desafio fazer com que cada um dos funcionários entenda o que faz parte da remuneração variável, quais são as métricas, como ela é calculada e quais são os indicadores, existindo a necessidade de garantir que todos estejam a par do processo e que o entendam”*.

Assim sendo, a comunicação foi considerada um dos grandes desafios da implementação de qualquer tipo e programa, em especial em um programa de remuneração variável, o que para S7, implicou em comunicar mudanças importantes na forma de remunerar e agregar o funcionário ao PRV.

Ao se tratar de comunicação nos processos organizacionais e entre pessoas que ocupam cargos de liderança, Davis (1999) sugere que esses reconhecem a importância da comunicação e querem fazer algo a respeito, porém não sabem bem ao certo o que fazer. Frequentemente, em sua frustração, a alta gerência utiliza pacotes padronizados, em vez de lidar com os problemas individualmente e de acordo com cada situação. Para esse autor, as organizações têm dado maior ênfase aos meios (técnicas de comunicação) e não aos fins (objetivos da comunicação).

Um dos participantes, S7, descreveu a comunicação dos elementos do PRV aos colaboradores, que foi executada com o apoio do setor de recursos humanos em duas etapas de apresentação. *“A primeira etapa teve ênfase no setor de recursos humanos, a segunda em um gerente de remuneração, que acompanha o processo até o momento atual, esclarecendo dúvidas, explicando e aprofundando questões relacionadas ao PRV”*. Nessa análise, constata-se que a forma de divulgação do novo plano deve prever tanto a habilidade de comunicação dos líderes, quanto de recepção e processamento das informações de seus liderados, bem como a disseminação dessa dentro da equipe, Berlo (1982).

Como dito por Berlo (1982), é importante analisar as habilidades comunicativas da fonte e do receptor, suas atitudes, seus níveis de conhecimento, seus papéis em múltiplos sistemas sociais e o contexto cultural em que se dão os comportamentos interpessoais. Cabe verificar a necessidade de desenvolvimento das habilidades comunicacionais, pois essas serão as responsáveis pelos bons ou maus resultados pessoais ou organizacionais.

Originalmente ou partindo de um desafio, a comunicação passou à solução das questões relativas ao PRV, conforme exposto por S7 e corroborado por S8 ao enfatizar a necessidade de esclarecer as regras e objetivos do processo de remuneração variável estabelecendo um canal de comunicação direto e aberto com os funcionários.

Para S4, a partir da apropriação do PRV, é necessário treinar a equipe para trabalhar em uma sistemática diferente, com prioridades de dedicação aos alvos, sem deixar de realizar outras tarefas. Aspecto que fica explicitado na fala deste entrevistado, quando afirma que: *“é realmente um exercício de administração de tempo muito importante para você poder dar conta de cuidar de todos os assuntos focando no principal”*.

Trabalhada a comunicação eficazmente, outro tema de relevância entre os desafios foi a elaboração e a distribuição dos alvos aos colaboradores. Embora um PRV possa ser considerado uma ferramenta relativamente fácil de implementar, conforme entendimento de S5, quando se estabelece uma remuneração variável, cabe às lideranças determinar quais são os alvos, o que é um trabalho de difícil execução. Para este entrevistado, ao errar na determinação dos alvos, por ser uma organização meritocrática, se erra na direção de toda a empresa, pois para ele *“desenvolver e determinar os alvos, desdobrar e, transformar metas, tendo em vista*

*a estratégia da organização, passa a ser um grande desafio da remuneração variável, que trará consequências para toda a cadeia de hierarquia relativa à liderança, já que é um indutor para os objetivos da organização e para a transformação dos valores da empresa”.*

A afirmação trazida pelo entrevistado está alinhada com Rossi (2004), ao sugerir que gestão, é a tomada de decisões operacionais, além do ato de decidir tomando como foco a busca por desempenho operacional, através da organização das atividades, das pessoas, dos relacionamentos e das tecnologias para ter o trabalho realizado. Para o entrevistado S9, *“os alvos devem ser motivadores e, para sua distribuição, devem-se considerar as habilidades de cada colaborador”.*

Assim sendo, um dos principais desafios quando se é uma liderança que trabalha com um PRV é tentar ser o mais justo possível ao avaliar pessoas e distribuir alvos: *“você tenta calibrar os alvos, você tenta calibrar os desafios para as pessoas, mas você sempre vai errar em alguma coisa. Comete algumas injustiças e não tem jeito de ser 100% certo [...] [embora isso] para mim hoje em dia é muito ranqüilo”* (S10).

Um dos participantes, S5, enfatiza que: *“a gente tem uma empresa cada vez mais meritocrática, mas eu acho que o grande desafio é o aprendizado, o cuidado que se tem que ter no desenvolvimento dos alvos, esse é o grande desafio, não é a remuneração variável por si só, se ela não consegue acompanhar não serve para nada”.* Segundo material de pesquisa documental, esta fala está alinhada com os princípios da Gestão de Desempenho da organização estudada, que enfatiza o foco em transparência, na meritocracia e na gestão de pessoas. Afirmando que a remuneração variável é baseada em resultados e comportamentos individuais, que devem estar alinhados com os objetivos e resultados da organização.

Essa forma de entender a remuneração variável, para S5 vai além dos objetivos mais próximos e superficiais, mas busca a sustentabilidade dos negócios, ou seja, um negócio não é bom se resolver apenas uma meta individual em um momento, ele é bom se, além de resolver metas individuais momentâneas, é capaz de se renovar e gerar sua sustentabilidade. O que segundo Barbosa (1999), pode ser visto como um verdadeiro desafio, pois afirma essa autora que, com o reforço dos valores individuais nas organizações em detrimento dos valores coletivos, há uma crescente perda da identidade individual no espaço organizacional e o aumento

da competitividade entre profissionais, acirrando a disputa por espaços de trabalho e posições hierárquicas.

Para este pesquisador, emerge como aspecto de atenção, a perspectiva da meritocracia que induz ao individualismo, o que de certa forma passa a ser um desafio às lideranças, no que diz respeito a criação e manutenção de um ambiente de trabalho equilibrado, alinhado com o código de conduta, que prevê como responsabilidade da organização, criar um ambiente de trabalho inclusivo onde cada empregado tem iguais oportunidades de desenvolver suas habilidades e talentos.

O ajuste dos alvos individuais, para S2, pode ser um desafio quando há um questionamento dos colaboradores a respeito do seu alcance, o que remete ao tema dos relacionamentos.

O maior desafio para S3, foi a incerteza, a insegurança de sua equipe, tendo em vista que o ser humano é reativo à mudança. Por isso, para S6 *“é parte do desafio manter o time motivado ao máximo, destacando a validade da remuneração variável, que era um dos elementos para a motivação”*.

Também foi considerado um desafio extrair resultados positivos em um ambiente de diversidade, criando a consciência de que existem indicadores de desempenho que devem ser atingidos para que todos atinjam suas metas, aspecto destacado por S7.

Externo ao ambiente profissional está o desafio de equilibrar a dedicação à vida profissional e a atenção à família, conforme S8. Afirmação que está alinhada com o entendimento de Barbosa (1999), que afirma que, a partir da maximização do envolvimento da atividade profissional, há uma diminuição da sua participação, no que se refere a sua vida pessoal e familiar.

Foi considerado, pelo entrevistado S9, que um dos desafios de um sistema baseado em meritocracia, a manutenção do equilíbrio da pressão pelos resultados e o bem-estar do colaborador, cabendo ao líder, identificar eventuais desequilíbrios e buscar promover o equilíbrio, junto aos seus liderados. Segundo S9, *“o gestor deve perceber quando um colaborador está em equilíbrio, estressado ou com alguma questão pessoal, já que quanto menos estressado o funcionário estiver, há menos pressão e maior produtividade”*.

A fusão das organizações representou um marco significativo no processo de implementação do PRV. Para S8, o principal desafio foi inicialmente unificar a política do PRV e depois fazer as melhorias necessárias. Outro desafio proveniente

da fusão das organizações foi manejar a comparação salarial entre os colaboradores oriundos de diferentes empresas, sendo que para S6, a solução foi mostrar que cada colaborador chegou à posição em que se encontrava com a sua história na empresa anterior e que haveria uma continuidade. O que conforme sugere Barbosa (1999), pode representar um conflito, pois a ideologia meritocrática não leva em consideração os bons desempenhos anteriores. Nesse mesmo sentido, S9 enfrentou desafios que considerou “*uma eventualidade de uma fusão*”, ao se referir à equiparação de salários e propostas variáveis para colaboradores de cargos similares, oriundos de empresas diferentes.

A seguir, quadro síntese de análise da categoria 2: Principais desafios na implementação do PRV.

Quadro 7 - Síntese de Análise da Categoria 2: Principais desafios na implementação do PRV (continua)

OBJETIVOS	ASPECTOS EMERGENTES NA CATEGORIA	RESULTADOS E RECOMENDAÇÕES
<ul style="list-style-type: none"> <li>* Identificar os pontos críticos da implementação de um PRV.</li> <li>* Discutir o papel das lideranças na implementação do PRV.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* A comunicação é muito relevante e pode ser um problema ou mesmo uma solução;</li> <li>* Correto desdobramento e distribuição dos alvos individuais;</li> <li>* O desafio da motivação em um ambiente de diversidade;</li> <li>* Níveis de estresse gerados pela busca de resultados;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Deve haver um claro entendimento do PRV pelas lideranças para que haja uma correta disseminação do conteúdo aos liderados;</li> <li>* Fazer uma adequada verificação das habilidades de comunicação tanto das lideranças, quanto dos liderados, identificando a necessidade de treinamento para desenvolvimento das habilidades comunicacionais;</li> <li>* O momento de esclarecimento entre lideranças e liderados, das regras e objetivos, pode ser usada para estabelecer um canal de comunicação direto e aberto entre lideranças e liderados;</li> <li>* As lideranças devem estabelecer alvos individuais, alinhados com as estratégias organizacionais;</li> <li>* Os alvos devem ser motivadores e levar em consideração as habilidades dos colaboradores;</li> <li>* Deve haver a busca por um ambiente equilibrado, através da consciência de que existem indicadores de desempenho bem dimensionados;</li> </ul>

OBJETIVOS	ASPECTOS EMERGENTES NA CATEGORIA	RESULTADOS E RECOMENDAÇÕES
	* O desafio da unificação de políticas salariais em uma <i>joint venture</i> .	*Atenção das lideranças para identificar níveis de estresse elevados, que poderão gerar desequilíbrio emocional e diminuição nos resultados;  * Atenção ao manejar a comparação salarial entre colaboradores de um mesmo nível hierárquico, evitando conflitos.

Fonte: elaborado pelo autor, 2013.

Este pesquisador entende que, depois de superados os processos de entendimento e comunicação do PRV, o grande desafio das lideranças, está em manter um ambiente de trabalho equilibrado, à medida que as pressões e o individualismo na busca por resultados, se potencializam com a lógica meritocrática. Este equilíbrio passa a ter muita importância, pois a partir do momento em que, líderes e/ou liderados estejam sob forte pressão e estresse, seus resultados tendem a diminuir, e com isto os resultados da organização também sofrem o risco de cair.

Esta categoria teve como objetivo, analisar o que os participantes vivenciaram como os principais desafios na implementação do PRV. Contemplados os desafios, é o momento de confrontar os problemas e executar os ajustes necessários à implementação e ao próprio PRV.

#### 4.3 Categoria 03: Necessidade de ajustes na implementação do PRV

Após a fase de implementação do PRV, identificaram-se necessidades de ajuste ao plano, citadas pelos próprios participantes. Alguns relacionaram necessidades de ajustes estruturais, outros de ajustes sutis e, ainda, outros de necessidade mínima de ajustes.

Para S8, foram necessários ajustes ao processo, o que é ratificado por S10, quando afirma que há uma necessidade de aperfeiçoar o modelo do PRV. São correções e adaptações de variáveis, em um aprendizado contínuo, conforme observam S4 e S5, que conforme S4 *“leva ao aprimoramento do plano, tornando-o mais funcional e cada vez melhor”*. Embora este mesmo entrevistado, considere que houve a necessidade de ajustes, principalmente no primeiro ano, outros

entrevistados como S1, S5 e S7, relatam que tem realizado constantemente ou periodicamente os ajustes, em especial, quando existe um alto grau de rotatividade dos funcionários ou outra necessidade específica.

Segundo o entrevistado S5, *“o PRV foi considerado relevante a ponto de determinar o foco da organização, o que exige constante revisão dos alvos. Assim, a implementação do PRV é um processo dinâmico que deve ser observado e aprimorado continuamente”*. Alinhado com Barbosa (1999), quando essa autora afirma que a gestão meritocrática pode ser um meio eficaz e interessante para todas as partes nela envolvidas, desde que praticada de forma consciente e moderada para não minar o clima de trabalho e o bem-estar dos profissionais.

Um tema que se destaca também nas reflexões sobre a necessidade de ajustes na implementação do PRV é o da comunicação, tanto a comunicação que envolve compreender o que está ligado ao PRV, quanto ao ajuste de agenda, que deve contemplar o PRV, aspectos destacados na fala de S7. Como já mencionado na Categoria 2, confirma-se nesta análise o posicionamento de Berlo (1982). Devem-se analisar com antecedência a divulgação dentro de uma organização e as habilidades comunicativas da fonte e do receptor.

Através da análise da Categoria 3, conclui-se que o processo de comunicação deve ser constantemente avaliado, pois o entendimento do que está sendo divulgado depende intrinsecamente da forma com que a informação foi gerada, transmitida e recebida pelos colaboradores como um todo: líderes e liderados. Pois nem sempre os indivíduos processam a informação da forma originalmente proposta pela organização. A necessidade de uma informação clara e completa, que não exija decodificações complexas, é a melhor forma de garantir a disseminação das métricas e dos objetivos. O acompanhamento da divulgação do PRV, por si só, assim como a divulgação periódica dos resultados parciais obtidos pelos colaboradores deixa o processo mais claro e de melhor compreensão por todos.

Essa consideração é reforçada por Wrigth (2000), quando indica que, para que ocorra um fluxo de comunicação que permita a disseminação de informações em diferentes camadas hierárquicas, é preciso haver transmissão das decisões básicas a todos os membros da organização, de uma forma metodologicamente correta. Durante esse processo, é necessário avaliar as possíveis falhas decorrentes de uma interpretação ruim ou mesmo do desconhecimento das estratégias organizacionais.

Hoje a organização estudada, conta com profissionais oriundos de duas empresas distintas, o que gerou a necessidade de ajustes que mantivessem uma política única de trabalho e remuneração, representando um desafio para S8. Já para S1, o PRV exigiu um amplo processo de comunicação para quem entrou na nova organização passasse a conhecê-lo e, ciente da meritocracia que fundamenta o PRV, se engajasse com consistência e de forma permanente. Essa necessidade foi maior para os funcionários que não vieram de uma empresa que já contava com um PRV. Segundo S9 *“o detalhamento das informações e sua comunicação representaram um ajuste necessário, no sentido de complementar a informação para funcionários oriundos de empresas que não contavam com um plano de remuneração variável”*.

Além disso, foram necessários ajustes na comunicação para acessar informações do mercado e, a partir disso, aperfeiçoar a implantação, a execução e o entendimento de que o PRV, *“é uma regra que precisa ser seguida”* (S7). Periodicamente lembrar as pessoas que sua remuneração variável compreende um processo meritocrático é um ajuste no processo no entendimento de S1. Nessa esteira, Genelot (2001) afirma que a presença de processos de comunicação e ações de comunicação não devem ser compreendidos como complementos da estratégia organizacional, mas sim como componentes essenciais da construção de uma estratégia em comum. Ressaltando ainda que, tais processos e ações são formadores da identidade cultural de qualquer organização e, por fim, da projeção de sua imagem.

Operacionalmente, também houve um ajuste no primeiro momento em que o PRV foi comunicado quando havia dúvidas em relação à forma de cálculo, em relação ao papel de cada supervisor e, mais tarde, foi fornecida uma ferramenta de simulação da remuneração variável, no qual deu estímulo extra para a equipe perseguir a superação dos resultados, conforme trazido por S6. Segundo S4, *“espera-se que, no próximo ano, obtenha-se um plano mais consolidado e de mais fácil entendimento, em especial quanto ao controle de alguns alvos individuais pelos colaboradores”*. Tais citações reforçam a conclusão de análise já exposta para essa categoria.

*“Com os ajustes da comunicação, em especial para o time de vendas, a fórmula do PRV ficou mais transparente, com a possibilidade de se acompanhar os resultados cotidianamente”* (S10).

No plano operacional, alguns participantes apontaram ajustes bastante específicos. S10 relatou que, inicialmente, havia uma preocupação de natureza quantitativa, e as avaliações eram feitas através do *Score Card*, um mapeamento que demonstrava os objetivos e o que foi efetivamente alcançado. Considerando como um ajuste, introduziu-se uma avaliação mais qualitativa para, futuramente voltar à ênfase na avaliação quantitativa do colaborador. Para este mesmo entrevistado, a partir desses ajustes, possibilitou prever resultados e corrigir o investimento de trabalho, o que melhora a gestão do negócio.

O participante S3, que não identificou a necessidade de ajustes, entende que o modelo é funcional para a maioria dos colaboradores. No entanto, quando esse não funciona, torna-se bastante severo, tendo como resultado a anulação dos alvos individuais e, por consequência, a anulação do bônus.

A seguir, quadro síntese de análise da categoria 3: Necessidades de ajustes na implementação do PRV.

Quadro 8 - Síntese de Análise da Categoria 3: Necessidades de ajustes na implementação do PRV (continua)

OBJETIVOS	ASPECTOS EMERGENTES NA CATEGORIA	RESULTADOS E RECOMENDAÇÕES
<ul style="list-style-type: none"> <li>* Identificar os pontos críticos da implementação de um PRV.</li> <li>* Discutir o papel das lideranças na implementação do PRV.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Necessidade de aperfeiçoar o modelo do PRV e o processo de implementação;</li> <li>* Determinação do foco da organização;</li> <li>* Comunicação para o entendimento do modelo;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Análise sistemática dos resultados, para promover ajustes e gerar um aprendizado contínuo;</li> <li>* Necessidade de constante revisão dos alvos para alinhamento com as estratégias da organização;</li> <li>* Deve-se analisar com antecedência a divulgação dentro de uma organização, levando em consideração as habilidades comunicacionais da fonte e do receptor;</li> <li>* Deve ser constantemente avaliada para garantir o perfeito entendimento da mensagem;</li> <li>* Transmitir informações claras e completas, que não exijam decodificações complexas;</li> </ul>

OBJETIVOS	ASPECTOS EMERGENTES NA CATEGORIA	RESULTADOS E RECOMENDAÇÕES
	* Comunicação adequada para colaboradores oriundos de duas organizações distintas;  * Entendimento da fórmula de cálculo;	* Ajustar a comunicação para alinhamento de uma política única de remuneração;  * Fornecer aos colaboradores uma ferramenta de cálculo para simulações do bônus X resultados individuais e corporativos.

Fonte: elaborado pelo autor, 2013.

Para este pesquisador, a necessidade de ajustes é natural, principalmente quando se trata de um processo de implementação envolvendo a construção da identidade de uma empresa nova. Um aspecto relevante é o fato de existir a disposição das lideranças para analisar e proceder os ajustes, atentando para os sinais advindo das apurações de resultados e comportamento dos envolvidos no processo.

A partir da apuração das necessidades de ajustes, os líderes devem estar capacitados em suas competências para promover as devidas correções e realinhamentos.

#### 4.4 Categoria 04: A liderança e o papel do líder na implementação do PRV

Na análise dessa categoria, identificou-se o indivíduo líder com a responsabilidade de gestão da sua equipe, assim como o líder no papel de indivíduo liderado, que também possui metas e objetivos. Ademais é influenciado por fatores motivacionais para exercer sua função. Para S4, uma das primeiras exigências dos líderes no processo de implementação do PRV foi justamente o entendimento conceitual do PRV e sua relação com os alvos individuais. Para este entrevistado, *“a partir desse entendimento, as lideranças haveriam de pensar estratégias operacionais e motivacionais para que as equipes alcançassem os objetivos e entregassem os resultados”*. Como a prioridade da empresa é justamente o resultado final, utilizado como base para cálculo da remuneração variável, atingi-lo tornou-se uma grande preocupação das lideranças, conforme ponderou S1. Sob esse enfoque, nesta categoria, conclui-se que o acompanhamento dos resultados parciais pelos líderes, ao longo do ano, exige muita dedicação, investimento de

tempo e equilíbrio psicológico, pois é necessário analisar resultados individuais e coletivos para o correto redirecionamento de estratégias que permitam atingir tanto os objetivos de cada liderado, como o do líder.

Conforme material documental de pesquisa, a Gestão de Desempenho e Remuneração Variável da organização estudada, prevê que os líderes devem ser responsáveis pelas revisões anuais de performance, havendo um processo claro e transparente para administrar casos de baixa performance. Enfatizando que a remuneração variável é baseada em resultados e comportamentos individuais, alinhados com os objetivos e resultados da organização.

O entrevistado S5, afirma que: *“como consequência do entendimento conceitual do PRV, também foi uma exigência para as lideranças consolidarem a cultura do PRV e da empresa”*. Perspectiva corroborada por S9, que entende que, selecionar recursos tendo em vista o conceito de meritocracia e garantir que os colaboradores selecionados entendessem e compartilhassem valores relacionados a essa meritocracia, correspondendo a essas expectativas e buscando resultados. Os entrevistados S3 e S5 sugerem que, conhecendo a cultura da empresa, é possível liderar por atitudes, pelo exemplo e liderar pelo diagnóstico. Sendo que para S1, esclarecer o quanto os resultados podem impactar na remuneração variável passou a ser uma das principais exigências dos líderes de equipes, em especial quando ocorreram absorções de outras empresas, com maior necessidade de adaptações dos recursos.

O conceito elaborado por Gomes e Amorim (2008), nos sugere que, ao se discutir motivação, há de se tomar o mesmo cuidado que ao se tratar de liderança, pois a delimitação desse conceito ocorre pela impossibilidade de falar de liderança, sem falar de aspectos motivacionais dos indivíduos. Num relacionamento interpessoal, o indivíduo pode se comportar de diferentes formas e para o líder é estratégico conseguir identificar os elementos determinantes do comportamento em dada situação. Essa percepção é muito importante à medida que para quem exerça liderança, determinados comportamentos de liderados, podem significar ou não, êxito na consecução dos resultados esperados.

Um dos entrevistados destacou a necessidade de demonstrar que ele, enquanto liderança tinha as próprias incertezas, mas que acreditava na empresa e *“se entregava para o processo”* (S3), o que revela o sentimento de equidade com seus colaboradores, o que bem pode ser considerado um bom papel das lideranças.

Quando se afirma que os entrevistados especialmente se identificaram com determinados papéis de liderança, eles estão respondendo à questão que inquiriu sobre o seu próprio papel na implementação do PRV em sua empresa. *“Se a remuneração variável é uma ferramenta, é o líder quem determina a grandeza dessa ferramenta e a utiliza como um instrumento de adequação à cultura da empresa”* (S5).

Importante salientar neste contexto que, segundo pesquisa documental, há um entendimento da organização de que, a partir da definição das atitudes internas, chamadas de “valores em forma de ação”, haja um fortalecimento da meritocracia, um desenvolvimento contínuo e a contribuição para a formação de um time de alto desempenho.

Conforme um dos entrevistados, S10, lidar com todo o processo de implementação do PRV exigiu dele um amadurecimento, uma maturidade para trabalhar as diversas demandas envolvidas. Já para S4, a implementação do PRV exigiu uma mudança na forma de trabalhar, no sentido de acompanhar os resultados com maior frequência para corrigir estratégias de negócios, em especial quando os funcionários tinham dificuldades para entender os focos e prioridades. Para este mesmo participante, como uma consequência disso, uma das tarefas mais exigentes, foi treinar a equipe em uma melhor forma de trabalhar.

Para S10, na prática as exigências sobre as lideranças são cotidianas: administração das eventuais distorções, por exemplo, quando o resultado não depende do desempenho das pessoas, o que na visão de S9, gera a necessidade de uma adequada condução de ações que visem remediar situações, tais como transferências, demissões ou mesmo a remotivação dos colaboradores.

Participantes como S5, S6 e S8, elencam exigências das lideranças referentes à motivação e incentivo das equipes, o incentivo ao engajamento, a orientação quanto às posições em que os colaboradores se encontram, assim como os procedimentos para alcançar os objetivos, tendo em vista o benefício da remuneração variável. Entre todas essas demandas, é possível identificar uma preocupação, trazida por S3, quando se refere ao bem-estar dos colaboradores e recursos, ao mesmo tempo em que se quer deixá-los cientes das regras da empresa. Conforme a fala de S10 *“as lideranças se preocupam, inclusive, em negociar junto à empresa para que a contribuição das pessoas seja reconhecida, quando existem distorções”*. Assim, para o participante S9, existe a necessidade

constante de verificar o entendimento dos colaboradores e sua motivação, motivando-os ou remotivando-os, se necessário, apontando erros e novas direções a tomar nos negócios para que se mantenha o alinhamento necessário que dê consistência aos resultados.

Em complemento a esses aspectos informados pelos participantes, conclui-se que existe a necessidade de estabelecer metas de uma forma justa e clara, bem como monitorar seu atingimento. A teoria de estabelecimento de metas sugerida por Kanfer (1992) refere que as metas servem de orientação para a ação por meio de quatro mecanismos: (a) dirigem a atenção; (b) mobilizam o esforço para a ação; (c) encorajam a persistência da ação; e (d) facilitam o desenvolvimento de uma estratégia de ação. O que de fato se percebe verdadeiro, nas mais diversas falas dos entrevistados.

A seguir, temos alguns exemplos de falas de entrevistados para ilustrar cada um dos 4 mecanismos propostos por Kanfer (1992): (a) *“houve uma mudança na minha forma de trabalhar, eu acabo tendo que fazer um acompanhamento mensal dos resultados, para fazer as correções de rota”* (S4); (b) *“diante de uma empresa que tem uma política meritocrática, todos devem estar engajados no mesmo objetivo”* (S9); (c) *“o líder é muito exigido, não só por atingir os resultados, mas por fazer clarificar o quanto o trabalho individual pode impactar no resultado da organização”* (S1); (d) *“o processo de remuneração variável é um indutor de cultura”* (S5).

Em análise das observações dos participantes, conclui-se também que é necessário manter a motivação frente aos objetivos propostos. Conforme a teoria de Locke e Latham (1990) a definição de metas e objetivos influencia na motivação, pois essas agem como referências claras e possibilitam aos indivíduos antecipar cognitivamente os resultados futuros a serem auferidos. Contudo, como já foi mencionado no referencial teórico, para Zanelli (2004), as metas e os objetivos não são suficientes para manter a motivação em níveis elevados, pois existem fatores moderadores que agem nesse processo, entre eles: a clareza de objetivos, a dificuldade das tarefas, a aceitação da meta pela pessoa, as características individuais e a presença de uma opinião gerencial.

De acordo com o previamente descrito no referencial teórico e proposto por Spector (2002), os três elementos que devem estar presentes para que se tenha um sistema de recompensa eficaz são: a possibilidade de expandir a sua capacidade; o

alinhamento das recompensas com as necessidades e expectativas do trabalhador; e a inexistência de limitações físicas ou psicológicas para o desempenho do trabalhador.

A presente análise confirma a correlação dos textos dos autores Kanfer (1992), Pérez-Ramos (1990), Zanelli (2004) e Spector (2002), propostas no referencial teórico deste estudo, uma vez que o sucesso de implementação do PRV está associado ao bom desempenho dos líderes e liderados, que precisam de metas adequadamente estabelecidas. O atingimento dessas será devidamente recompensado, conforme previamente planejado no PRV, gerando motivação nos colaboradores e o conseqüente sucesso da organização.

Para S9, faz parte do papel do líder, depois de se apropriar do conteúdo do PRV com os seus principais detalhes, manter o time motivado para a busca de resultados, o que está alinhado com a fala de S6. Assim, o papel das lideranças com os quais os entrevistados particularmente se identificam também envolve *“inspiração e engajamento. Eu diria que é muito mais compartilhar a visão do resultado, da meritocracia e de como a remuneração variável é baseada nisso, e tem o lado operacional que é de fato ir lá, explicar, tentar individualmente ou em grupo quais são as regras. Então tem um papel de chegar, explicar, tirar dúvida que é mais operacional, então tem esses dois papéis, inspirar e botar a mão na massa”* (S1). Com essa finalidade, S8 entende como parte do papel do líder, demonstrar que existe uma possibilidade de ganho relativamente boa quando os objetivos são atingidos.

Conforme pesquisa documental, é papel dos gestores inspirar e servir de exemplo para suas equipes, pois a organização entende que as pessoas são o diferencial. Sendo que as palavras-chave que a organização segue em relação a seus funcionários, são: diversidade para multiplicar, respeito, desenvolvimento e meritocracia.

A comunicação também foi elencada mais uma vez pelos participantes como uma exigência fundamental. Para S5, *“há a necessidade de uma comunicação clara, que envolva desde a consolidação da cultura da empresa”*, já para S8 é *“a busca constante da comunicação do estado dos alvos individuais ao longo do tempo para corrigir eventuais distorções de curso”*, o que é corroborado por S6, quando sugere que deve ser feito o ajuste das informações, quando necessário. Esse aspecto já foi analisado nas Categorias 2 e 3 da análise de resultados deste estudo de caso.

Embora se entenda as exigências de um cargo de liderança com características relativas a um perfil profissional específico para o bom desempenho em um cargo, os participantes foram além desse conceito e descreveram o quanto eles foram realmente exigidos durante o processo de implementação do PRV. Constataram-se nessa categoria as exigências básicas, tais como o entendimento do conceito do PRV e suas consequências na consolidação da cultura da empresa e exigências cotidianas, relativas à orientação dos colaboradores e também ao manejo de situações críticas.

Dos líderes também se espera, além de tudo o que foi apontado, a eficiência nas tarefas operacionais. Entre os papéis operacionais das lideranças destacados pelo participante S2, está a definição dos alvos individuais e garantir que os alvos sejam bem distribuídos, com o máximo de equanimidade entre os colaboradores da equipe, pois para S3, discrepâncias podem desencorajar o grupo, que tende a identificar os colegas favorecidos. Além disso, manejar os casos de exceção e tomar decisões importantes para a organização, bem como orientar condutas individuais dos funcionários, são de suma importância para S2.

A seguir, quadro síntese de análise da categoria 4: A liderança e o papel do líder na implementação do PRV.

Quadro 9 - Síntese de Análise da Categoria 4: A liderança e o papel do líder na implementação do PRV (continua)

OBJETIVOS	ASPECTOS EMERGENTES NA CATEGORIA	RESULTADOS E RECOMENDAÇÕES
<ul style="list-style-type: none"> <li>* Identificar os pontos críticos da implementação de um PRV.</li> <li>* Discutir o papel das lideranças na implementação do PRV.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Necessidade de entendimento por parte das lideranças e liderados, do conceito do PRV e suas implicações na consolidação da cultura da empresa;</li> <li>* Sugere a implementação de estratégias operacionais e motivacionais para as equipes;</li> <li>* Acompanhamento dos resultados parciais;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Requer a seleção de colaboradores de perfil alinhado com a cultura meritocrática;</li> <li>* Conhecer a cultura da empresa para liderar pela atitude/exemplo;</li> <li>* Manter acompanhamento sistemático sobre os resultados parciais e propor alternativas de metodologia de trabalho para atingimento das metas;</li> <li>* Reservar tempo e dedicação para acompanhamento sistemático dos resultados parciais;</li> </ul>

OBJETIVOS	ASPECTOS EMERGENTES NA CATEGORIA	RESULTADOS E RECOMENDAÇÕES
	* Proposição de alvos justos e claros;	* Permitirão uma avaliação e direcionamento das ações para obtenção dos resultados traçados;  * Os alvos devem ser adequadamente estabelecidos.

Fonte: elaborado pelo autor, 2013.

Face às colocações dos participantes e em concordância com o referencial teórico, conclui-se que dentro do processo de implementação do PRV o líder é responsável por nortear seus liderados para o atingimento dos objetivos individuais em alinhamento com os objetivos da organização, garantindo o entendimento claro desses. É sua responsabilidade exercer a liderança tanto transacional, como transformacional, sabendo inspirar e motivar seus liderados para que atinjam os resultados esperados.

#### **4.6 Categoria 05: Sentimentos das lideranças no processo de implementação do PRV**

A análise dessa categoria, traz os diversos tipos de sentimentos vividos pelas lideranças que trabalharam na implementação do PRV. Sendo que esses são os mais diversos e vão desde os sentimentos que acompanharam a implementação do PRV, transitam pela resistência, passam pela tensão, pela aceitação e pelo peso da responsabilidade, até os sentimentos de conforto e de satisfação.

Como tudo o que diz respeito às ciências humanas, não existiu uma regra de sentimentos que pudesse ser generalizada entre todos os participantes. Enquanto alguns entrevistados como S1, S7 e S10 relataram que se sentiram motivados ou confortáveis por fazerem algo em que acreditassem, outros como S9, admitiram certa resistência gerada pela mudança. Para este entrevistado, houve então a necessidade de se rever e de se vencer essa resistência à mudança, e, vencendo a acomodação, mudar o pensamento para se engajar nos novos desafios. Como previamente exposto no referencial teórico deste estudo de caso e corroborando com os aspectos trazidos pelos entrevistados, o comprometimento para ultrapassar os desafios, segundo Moraes (1995), mais do que uma simples lealdade à

organização é um processo através do qual os colaboradores expressam sua preocupação com o bem-estar e o sucesso da organização em que trabalham.

Lembrando que Senge (1998) pressupõe que no comprometimento dos indivíduos, há um sentimento total de responsabilidade na busca pelas metas e objetivos, para que esses sejam transformados em realidade.

Segundo Bastos (1997), o indivíduo articula seus vínculos de comprometimento com diferentes focos, sendo eles valores, organização, carreira, trabalho e sindicato. Bastos, Brandão e Pinho (1996), sugerem que uma das características individuais mais estudadas, a partir dos anos 70, é a do comprometimento organizacional, enfatizando a sua influência no atingimento dos objetivos organizacionais.

Conforme S8, a tensão que acompanha todo processo de transformação foi inegável na implementação do PRV, em especial porque é um processo contínuo e exige constantes revisões e aperfeiçoamentos. Para este mesmo entrevistado, ao mesmo tempo em que é necessário apontar as direções no trabalho do funcionário, também é fundamental fazer cobranças e articular os devidos ajustes, já que a consequência disso é que essa tensão também foi identificada nos colaboradores. Traçando um paralelo ao que propõe Dessler (1996), na Roda do Comprometimento, os aspectos relativos à tensão dos indivíduos envolvidos poderão ser mitigados, se houver o que ele denominou de *people-first*. Segundo esse autor, as ações são resultados de valores e, assim, se as pessoas não estiverem em primeiro lugar, se não houver confiança na administração e se não houver respeito pelas pessoas, não será possível que se crie o comprometimento. Ainda para Dessler (1996), a segurança que é trazida como se estivesse lado a lado com o comprometimento do colaborador, pois caso se sentisse inseguro com relação à manutenção de seu emprego poderia iniciar a busca por novas oportunidades em outra organização. Com isso, desencadearia um processo de queda no seu comprometimento, o que poderia trazer também uma queda no seu desempenho.

Algumas lideranças se sentiram desafiadas e, esse desafio, agiu como um estímulo para lutar pelos novos objetivos. O entrevistado S9, reconhece a importância de: *“ter um “perfil de enfrentar desafios, não pensar muito e sim agarrar com unhas e dentes, para que você consiga vencer esses desafios e ainda que seja difícil, é preciso aceitar o desafio e ser forte”*. Dessler (1996) propõe no segundo aro da roda do comprometimento, trazida no referencial teórico deste estudo, a chave

que considera o alicerce para as práticas de comunicação de mão dupla, bem como a percepção de futuro compartilhado e o senso de missão, que em resumo é o que se destaca da leitura dos entrevistados, quando se referem à necessidade de encarar os desafios.

Um desafio considerável para o entrevistado S3, foi encorajar a equipe, ao mesmo tempo em que se tinha que cumprir as próprias cotas, o que validaria a absorção do novo modelo frente à equipe. Além disso para S4, *“o desafio pode parecer maior quando é preciso conciliar culturas diferentes, de empresas diferentes”*. Nessa conciliação, este gestor considerou seus colaboradores em suas particularidades, expectativas e anseios e trabalhou para que tivessem um mesmo nível de aceitação, de entendimento e de trabalho para que pudessem entregar o resultado esperado. Pensamento exposto por Dessler (1996), quando sugere a necessidade que sejam avaliadas não apenas as habilidades de uma pessoa, mas também suas qualidades e valores pessoais, identificando assim experiências e valores comuns que sejam compatíveis entre o candidato e a organização.

O desafio remeteu o participante S9 ao sentimento de raiva que, se por um lado, está associado à reações agressivas, por outro, pode ser positivo no sentido de acionar a energia para fazer o seu melhor no trabalho e aguardar os resultados. Para este entrevistado, *“demonstrar essa persistência também é importante para se adequar ao modelo do PRV e envolve a certeza de dar o seu melhor”*.

Esse mesmo participante percebeu em sua equipe os mesmo sentimentos e entendeu que, bem como as diretrizes e os valores, os sentimentos também podem ser generalizados entre líderes e equipes. Mas nem só tensão e desconforto vivem os participantes e suas equipes. Como gestor, é possível sentir o peso da responsabilidade. Ao mesmo tempo, quando se percebe que os recursos conseguem absorver essas informações e tiram o máximo de si, há tranquilidade, conforme relataram S5 e S7.

Por outro lado, o participante S5 relatou felicidade pelo reconhecimento dos resultados, enquanto S6 demonstrou satisfação e familiaridade, em especial por trabalhar na área de vendas, que tinha o adicional da remuneração variável, *“uma notícia boa para levar para a equipe”*. Já para o entrevistado S4, a estruturação e a clareza do PRV proporcionaram um sentimento de segurança que não havia antes da sua implementação, já que envolveu as lideranças e acrescentou experiência, gerando um melhor preparo para o trabalho.

Além disso, a meritocracia é uma palavra de ordem dentro da empresa e, quando se compartilha desse valor e de tudo o que é relativo a esse valor, existe um sentimento de conforto, de adequação. A partir da compreensão do modelo e de seus detalhes operacionais, o modelo pode ser ensinado e aprendido com segurança, o que reforçou esse sentimento de conforto e de alinhamento com a empresa, conforme S1. A prática de recompensas extrínsecas, trazida por Dessler (1996), no segundo aro da roda do comprometimento, evoca a possibilidade de que a oferta de um benefício financeiro, seja capaz de gerar sincronia entre os objetivos da empresa e dos colaboradores, residindo aí, a base racional aplicada nos planos de incentivo.

A partir da análise das dimensões do comprometimento organizacional, pode-se supor que os comprometimentos afetivos, instrumentais e normativos não são antagônicos e podem existir harmoniosamente em diferentes graus de combinações.

A seguir, quadro síntese de análise da categoria 5: Sentimentos das lideranças no processo de implementação do PRV.

Quadro 10 - Síntese de Análise da Categoria 5: Sentimentos das lideranças no processo de implementação do PRV (continua)

OBJETIVOS	ASPECTOS EMERGENTES NA CATEGORIA	RESULTADOS E RECOMENDAÇÕES
<ul style="list-style-type: none"> <li>* Identificar pontos críticos da implementação do PRV.</li>   <li>* Discutir o papel das lideranças na implementação do PRV.</li>   <li>* Identificar as principais repercussões pessoais e profissionais, com a implementação do PRV.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Busca pelo comprometimento dos colaboradores;</li>           <li>* Superação dos desafios;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Ao mesmo tempo em que o líder deve apontar as direções no trabalho dos liderados, também deve fazer cobranças e articular os devidos ajustes;</li>   <li>* Focar as pessoas em primeiro lugar para conquistar o comprometimento;</li>   <li>* O comprometimento na sua plenitude, somente se o indivíduo além de atingir seus objetivos, conseguir realizar sonhos;</li>   <li>* Ao se estabelecer um processo de comunicação de mão-dupla entre líder e liderado, haverá uma comunhão de objetivos e com isso um somatório de forças para superar os desafios;</li> </ul>

OBJETIVOS	ASPECTOS EMERGENTES NA CATEGORIA	RESULTADOS E RECOMENDAÇÕES
	<p>* Necessidade de conciliar, culturas organizacionais e perfis individuais diferentes;</p> <p>* Alinhamento com a cultura organizacional;</p>	<p>* Deve haver uma avaliação dos valores e qualidades pessoais para que se identifique e selecione pessoas com o perfil alinhado ao da cultura organizacional;</p> <p>* O benefício financeiro pode gerar alinhamento com as estratégias organizacionais, mas sozinho não será suficiente para manter o comprometimento do colaborador.</p>

Fonte: elaborado pelo autor, 2013.

Traçando uma análise comparativa entre o que se pode identificar com a análise das entrevistas e o proposto por Dessler (1996), para a geração de comprometimento, não emerge o aspecto de que, para que o comprometimento seja cristalizado nos indivíduos, é necessário que esses, com o uso de suas habilidades, talentos e sonhos, alcancem tudo aquilo que desejam. Para esse autor, poucas necessidades são tão fortes quanto a de realizar os sonhos, concretizando realizando assim o ser, e não apenas o ter. O que para este pesquisador, gera uma lacuna entre o grau de comprometimento atingido com o PRV e o comprometimento pleno, que é resultante da realização do indivíduo na sua plenitude do ser, pois os sonhos do colaborador podem não ser apenas de ganhos financeiros.

#### **4.7 Categoria 06: O mais fácil e o mais difícil na implementação do PRV**

A gestão da Divisão de Recursos Humanos, assim como a mudança cultural ocorrida em função da formação de uma nova organização, a partir da fusão das duas empresas, foram aspectos mencionados pelos participantes que denotam o grau de dificuldade durante a implementação do PRV.

O apoio do setor de Recursos Humanos foi considerado favorável e essencial no processo de comunicação do PRV, segundo o participante S3. Guest e Hoque (1994, p.44) afirmam que: “a administração de recursos humanos deve estar ajustada às estratégias do negócio, as políticas de pessoal devem estar integradas entre si, e os valores dos gerentes de linha devem estar suficientemente integrados

e alinhados com a filosofia de pessoal para assegurar que eles programem as políticas e práticas de pessoal”. Na análise deste estudo de caso se identificou somente a colocação de S3 referente ao apoio do RH e a atuação dessa divisão no processo de comunicação, em discordância a colocação dos demais participantes.

Para entrevistados como S10, um dos aspectos considerados fáceis foi justamente o entendimento de um PRV, ou seja, o conceito, a cultura, já para S9 o que a empresa deseja, e para S4, como funciona e quais os itens mais importantes.

Segundo o participante S8, foi considerado fácil comparar resultados de bom desempenho para motivar outros bons desempenhos, o que favorece o entendimento de que a remuneração variável está relacionada a resultados, alinhado com a fala de S1. Corroborando com este entendimento, S9 nos traz que: *“trabalhar com equipes que demonstram prazer no trabalho e também são motivadas, favorece o processo de implementação do PRV”*.

Os participantes encontraram diversas dificuldades no processo de implementação do PRV, em especial relacionadas às pessoas, à mudança da cultura da empresa e ao excesso de demandas relativas aos próprios compromissos. Para Marras (2009), a cultura organizacional refere-se a uma gama de valores e tradições que cunham uma determinada organização, aspecto abordado no referencial teórico deste estudo de caso.

O processo de mudança da cultura da organização também foi considerado difícil, já que toda mudança implica em transformação e desacomodação, o que pode gerar desconforto. O entrevistado S5, entende que: *“a mudança de cultura de uma empresa é algo que irá se consolidar em um prazo que pode levar de 3 a 10 anos, é um processo cotidiano, que envolve as ações das lideranças e a forma como se reconhece e expõe as pessoas”*. Para este mesmo participante, a mudança de cultura, no caso dessa empresa em especial, envolve a dificuldade em esclarecer que, diferente do que ocorria antes, as pessoas serão avaliadas pelos resultados alcançados, o que é o mais importante para a organização.

Um dos participantes definiu como uma dificuldade, fazer com que a equipe compreendesse *“que acabou a pasteurização”* dos valores remunerados (S1), o que demonstrou para a equipe a transformação da cultura da empresa em uma cultura do desempenho e do engajamento pessoal.

Características individuais dos membros das equipes foram identificadas como aspectos que podem se tornar empecilhos e dificultar a implementação do

PRV. A gestão por competências deve ser buscada como modelo gerencial, conforme apontado por Fleury e Fleury (2004) que entendem que há a necessidade de identificação tanto das competências essenciais do negócio quanto das competências necessárias a cada função para uma correta definição da estratégia competitiva da organização. Advertem ainda que a existência das competências possibilita as escolhas estratégicas que são realizadas pela organização.

Segundo pesquisa documental, para a organização estudada, aspectos relacionados a gestão de pessoas, implicam em respeitar as diferenças, acreditar na meritocracia como meio para o desenvolvimento individual e coletivo, valorizando as competências e oferecendo um plano de desenvolvimento individual.

O entrevistado S8, afirma que: *“ter como objetivo, engajar todos os membros em uma mesma meta pode se tornar complicado, ainda que o processo de remuneração variável seja justo”*. Embora um grupo heterogêneo {em termos de características sociodemográficas} seja positivo para o trabalho em equipe, gerará diferentes preocupações em relação à remuneração. Cabe ao líder a identificação das competências de cada indivíduo de seu time. Saber explorá-las individualmente é uma tarefa difícil, mas essencial para garantir que cada liderado atinja os objetivos individuais e da gerência.

Também foi considerado desfavorável por S9 *“quando você tem uma equipe que não está alinhada e que não está voltada para esse tipo de conceito”*. Ou seja, para quem os alvos não têm um significado, não há diferença entre alcançá-los ou não. Ao mesmo tempo, esse participante considerou que uma dificuldade é justamente entender que confrontar colaboradores sem sinergia com a nova cultura da empresa é normal. Nota-se que a diversidade deve ser respeitada e encorajada entre todos os níveis da organização, cabendo ao líder buscar o alinhamento individual de seus liderados em relação ao entendimento do PRV proposto para que as metas sejam atingidas.

Para lideranças como S4, existem dificuldades em fazer com que cada membro da equipe entenda que deve trabalhar com atenção especial aos alvos, além disso para este participante e para S6, manter cada membro da equipe motivado para o alcance dos objetivos e, ao mesmo tempo, manter a coesão da equipe e a consistência do trabalho em torno dos alvos, sem que ela deixe de realizar outras tarefas que são importantes para a empresa, é um grande desafio.

Análises feitas nas demais categorias no que se refere ao processo de comunicação devem ser consideradas neste ponto.

Também foi considerado difícil manter a equipe motivada, algo em que a remuneração variável tem papel fundamental para S6, pois segundo S1 *“já que o desempenho determina o ganho, portanto, quanto melhor desempenho, maior o ganho”*. Reconhecer que há colaboradores de baixo desempenho e que receberão pouco ou mesmo nada, foi outra das dificuldades apontadas por este entrevistado.

Outro participante, S4, afirma ser uma dificuldade das lideranças, conciliarem os diversos compromissos e demandas extras com a entrega dos resultados.

É desafio de cada líder identificar oportunidades de melhoria nas dificuldades encontradas para a implementação de um projeto. Para o entrevistado S9, a inércia é uma das dificuldades na implementação do PRV e um desafio a ser vencido. Para esse participante, *“é necessário transformar essa dificuldade em facilidade, mudando a forma de trabalhar, mudando a articulação dos membros da equipe e verificando o grau de motivação dos colaboradores”*.

O participante S2 relatou não ter encontrado nenhum aspecto que pudesse ser considerado difícil na implementação do PRV. Outro participante, S7, preferiu entender possíveis dificuldades não considerando como dificuldades, mas como desafios e, para ele, esse desafio foi *“criar a uma consciência de que existiam indicadores de performance que precisariam ser atingidos para que cada um de nós atingíssemos as nossas metas”*. Outros desafios citados por esse participante se referem à comunicação, aos ajustes, às informações de campo, aos aperfeiçoamentos necessários ao processo e no entendimento de que essa é uma regra que precisa ser seguida.

A seguir, quadro síntese de análise da categoria 6: O mais fácil e o mais difícil na implementação do PRV.

Quadro 11 – Síntese de Análise da Categoria 6: O mais fácil e o mais difícil na implementação do PRV (continua)

OBJETIVOS	ASPECTOS EMERGENTES NA CATEGORIA	RESULTADOS E RECOMENDAÇÕES
* Identificar pontos críticos da implementação do PRV.  * Discutir o papel das lideranças	* Dificuldade na mudança da cultura organizacional;	* Alinhamento do perfil dos colaboradores à nova cultura organizacional;  * Sinergia entre líderes e liderados para acelerar o processo implementação da

OBJETIVOS	ASPECTOS EMERGENTES NA CATEGORIA	RESULTADOS E RECOMENDAÇÕES
<p>na implementação do PRV.</p> <p>* Identificar as principais repercussões pessoais e profissionais, com a implementação do PRV.</p>	<p>* Motivação através do comparativo de resultados individuais;</p> <p>* Grupos heterogêneos, no que se refere a características sócio-demográficas, é fator positivo para o trabalho em equipe;</p> <p>* Trabalho com atenção especial nos alvos;</p> <p>* Conciliar os diversos compromissos e demandas extras, com agenda para busca dos alvos do PRV;</p> <p>* Desafio da criação de uma consciência da existência de indicadores de performance;</p> <p>* Comunicação contínua;</p>	<p>nova cultura organizacional;</p> <p>* Uso comparativo de bons resultados de desempenho, como guia para motivação de outros bons desempenhos;</p> <p>* Cabe ao líder identificar as competências de cada indivíduo e explorá-las individualmente;</p> <p>* Constante acompanhamento dos resultados para manutenção do foco nos alvos, mantendo a equipe motivada e coesa;</p> <p>* Os alvos do PRV, devem ser vistos como o “algo a mais”, sem fazer com que as demais atividades básicas de trabalho, sejam postas de lado pelos colaboradores;</p> <p>* Alinhamento do perfil dos colaboradores, à lógica meritocrática;</p> <p>* Comunicar sempre que necessário, as alterações e/ou ajustes necessários, bem como os resultados parciais do PRV.</p>

Fonte: elaborado pelo autor, 2013.

A partir da análise dessa categoria, conclui-se que a comunicação organizacional, a sinergia entre líderes e liderados, e a mudança de cultura foram, dentre outros, desafios encontrados nesse processo de implementação de PRV. Este pesquisador destaca a necessidade de alinhamento do perfil e competências dos colaboradores com a nova cultura organizacional, avaliação que deve ser feita anteriormente ao processo de implementação, pois possibilita um alinhamento prévio e até mesmo a substituição de indivíduos que não demonstrem comprometimento com este novo cenário. Esses fatores devem ser considerados como oportunidades de melhoria na eventualidade de redirecionamento deste projeto.

#### 4.8 Categoria 07: O que se faria diferente na implementação do PRV

Esta categoria envolve a reflexão a respeito do que se faria diferente na implementação de um PRV, baseado na experiência atual de cada líder. Destaca-se nas respostas dos participantes, quando questionados se fariam algo diferente na implementação do PRV, baseados em sua experiência atual, o tema da comunicação, que pode ser visto, inclusive, como um tema recorrente, dada a consistência de citações entre os participantes. Sendo que esse aspecto já foi amplamente abordado neste estudo de caso, nas categorias que trataram do Processo de Implementação do PRV, dos Desafios na Implementação do PRV, da Necessidade de Ajustes na Implementação do PRV e A Liderança e o Papel do Líder.

Alguns entrevistados como, S3, S7 e S8, reiteraram o valor e a necessidade da comunicação, e sua experiência mostrou que ela sempre pode e deve ser aprimorada. Segundo S1, *“apesar dos esforços da empresa em comunicar as regras do PRV, ele pode não estar claro para todos na organização”*, o que para o entrevistado S5, exige a necessidade de investir mais tempo em sua divulgação, em especial antes de sua implementação. Este mesmo entrevistado destacou a necessidade de um bom fluxo de comunicação nos diversos níveis hierárquicos, ou seja, tanto a comunicação entre líder e empresa, quanto à comunicação entre líder e colaboradores. Na experiência desse participante, em especial, *“investir mais tempo na divulgação do PRV entre os colaboradores teria conduzido a resultados mais favoráveis no primeiro ciclo”*. Já para o participante S1, metas claras e bem definidas são exigências fundamentais.

Para garantir a fidedignidade da comunicação, o entrevistado S1, gostaria de ter verificado o que o funcionário sabia a respeito do PRV da organização, se ele o conhecia, se o aprovava e de como o avaliava, valendo-se de uma pesquisa de satisfação de frequência anual ou bianual. Para evitar falhas na comunicação, e considerando variações ao longo do ano, esse mesmo participante disponibilizaria informações em diversos momentos do ano, com o estreitamento da parceria entre líder e RH para melhor informação dos colaboradores.

A visão destes participantes encontra guarida na necessidade de criação de valor, Young e O’Byrne (2003), quando afirmam que as empresas necessitam de indicadores que tenham a capacidade de prever a criação de valor, que indiquem o

valor que está sendo criado ou destruído, antes dos fatos ocorrerem. Esses indicadores, conhecidos como indicadores de tendência (*leading indicators*), são os indicadores não financeiros.

Para este pesquisador, mais do que um correto entendimento e comunicação do PRV, um aspecto que deve ser levado em consideração com muita ênfase na comunicação, é o que se refere a disseminação de uma nova cultura organizacional, que será induzida com a implementação do PRV. Não basta o simples entendimento das regras do PRV, por parte dos líderes e liderados, mas sim as nuances e alterações que este plano traz com a alteração da cultura da empresa. Emergindo deste conhecimento a avaliação por parte dos colaboradores, da necessidade de desenvolvimento de competências ou até mesmo a identificação de um perfil alinhado ou não com a nova cultura organizacional e sua opção por permanecer ou não nesta organização.

Outro tema recorrente dessa categoria, refere-se às relações entre alvos individuais e programas de reconhecimento paralelos, em especial à necessidade de alinhamento entre os alvos desses programas. Assim, o participante S4 nos traz que, com foco nos fundamentos do PRV, teria preferido estabelecer uma relação entre os alvos individuais e os objetivos da empresa, bem como entre os alvos individuais e o plano de reconhecimento. Isso gerou em um dos participantes, S3, a impressão de que o modelo de PRV implementado não estava maduro no momento da implementação. Nesse caso, no primeiro ciclo do PRV, os alvos individuais e os alvos de uma campanha motivacional da empresa não eram os mesmos, o que gerou um desvio do foco entre os funcionários que, ao identificarem que não teriam resultado suficiente em um determinado alvo individual, optavam e aumentavam esforços para atingir outro prêmio, desviado os objetivos individuais das principais estratégias da empresa. Para S4, *“uma ação como essa simplificaria o plano, tornando o PRV mais acessível e funcional tanto para os objetivos da empresa quanto para os dos colaboradores”*. Essa visão está alinhada com a de Young e O’Byrne (2003), que afirmam que, para maximizar a criação de valor no longo prazo, as empresas precisam utilizar direcionadores financeiros e não financeiros e a definição dos direcionadores precisa estar atrelada à estratégia da empresa.

Um dos participantes, S7, baseado no fato de que 80% dos indicadores de desempenho continuam os mesmos há três anos, afirmou que não faria nada diferente, e entende que a implementação do PRV é um processo de construção



#### **4.9 Categoria 08: Repercussões profissionais da implantação do PRV nas equipes**

Esta categoria envolve as consequências da implantação do PRV nas equipes, sob o aspecto profissional. De uma forma geral, os participantes entenderam que a implantação do PRV *“representou uma nova forma de trabalhar”* (S4).

Para Gomes e Amorim (2008), as várias teorias sobre liderança, convergem para o fato de que motivar é uma atribuição do líder. Sendo que há dois modelos de motivação: a extrínseca e a intrínseca. Onde ambas tratam de recompensa, mas com uma forma de atuação diferente. Para os autores não behavioristas, as recompensas extrínsecas, traduzem-se em formas de manipulação e suborno a favor dos interesses de quem detém o poder. Já os behavioristas, entendem que, a organização de sistemas de recompensas extrínsecas e intrínsecas é uma forma privilegiada de motivar, devendo ser utilizada pelo líder.

À luz dessa percepção, faz-se necessária uma reflexão da possibilidade de um uso equilibrado e planejado, tanto das recompensas intrínseca, quanto das recompensas extrínsecas, na elaboração e aplicação de um PRV a ser implementado pelas lideranças, em suas respectivas organizações, lembrando sempre que não há um plano ou estratégia única para as mais diversas organizações e sim a necessidade de uma customização.

Emergindo da análise das entrevistas, a ideia de que a organização em estudo se transformou em uma empresa de alto desempenho, cuja base da remuneração tem como critério o desempenho e, conseqüentemente, o mérito profissional do colaborador, ou seja, o fundamento conceitual dessa nova forma de trabalhar foi descrito pelos entrevistados S1 e S3, como meritocracia.

O que está absolutamente alinhado com a pesquisa documental que reforça o *link* entre desempenho individual e remuneração variável, com o devido estabelecimento de uma metodologia para o mérito.

Para o entrevistado S4 *“essa meritocracia gerou ganhos em vários sentidos para a empresa”*. Na visão deste participante, a empresa passou a contar com funcionários melhor remunerados, sendo que para S10, a empresa passou a contar com novas e melhores atitudes de seus profissionais. Para algumas lideranças como S1, S4, S6 e S8, ocorreu um amadurecimento profissional, caracterizado, por

exemplo, pelo aumento na motivação para buscar resultados, o que é corroborado por S10 quando afirma que: *“houve o desenvolvimento da consistência das discussões relativas aos negócios e resultados”*.

Na percepção de S7, os colaboradores dos mais diversos níveis e funções ficaram mais focados em suas tarefas e alvos para extrair o máximo dos resultados, dedicando-se ao trabalho em maior profundidade. Para S8, *“o PRV permite aferir de forma objetiva o desempenho do colaborador, tornando-se uma ferramenta de constante avaliação do funcionário”*.

Como o que um dos participantes definiu como *“ciclo virtuoso”* (S6), essa maior dedicação ocorreu porque os colaboradores experimentam as consequências positivas de atingir os alvos individuais, ou seja, receber os bônus, o que é enfatizado pelo entrevistado S3. Nesse sentido, faz-se imperioso o alerta que nos traz Kohn (1998), ao propor as 5 razões básicas, que podem fazer com que as recompensas fracassem:

1. elas punem, à medida que destroem a motivação da mesma forma que as punições e táticas de coerção;
2. elas rompem relacionamentos, pois incentivam demasiadamente a competição em detrimento da cooperação;
3. elas ignoram as razões ou as causas dos problemas no ambiente de trabalho, pois partem direto para as pseudossoluções prometidas pelos incentivos, sem a busca da raiz dos problemas para que sejam de fato resolvidos;
4. elas desencorajam assumir riscos, pois um indivíduo que pensa apenas na recompensa que vai ganhar pelo seu desempenho fará apenas o estritamente necessário para obtê-la, descartando novas possibilidades de ação;
5. elas minam o interesse, pois a utilização demasiada dos motivadores extrínsecos que, além de menos efetivos, enfraquecem a motivação intrínseca (maior responsável pelo desempenho excelente).

Para este pesquisador, as 5 razões apontadas acima, deveriam ou devem ser avaliadas pelas lideranças, para que sejam mitigadas as possibilidades de incorrer no erro de transformar a perspectiva de prêmio em uma punição ou até mesmo de gerar uma competitividade exagerada, provocando rupturas na equipe e um ambiente desagregador em que os indivíduos busquem seus resultados, sem levar em consideração a coletividade.

Segundo S3, conforme a confiança em si mesmo aumenta, o colaborador pode planejar para garantir que terá essa bonificação durante todo um período, o que pode melhorar sua vida e permite oferecer conforto à família. Assim, o pacote de benefícios envolvidos no PRV se torna mais interessante, bem como o crescimento da empresa e o número de oportunidades que ela oferece.

Para os gestores, houve o desenvolvimento e o aprimoramento das habilidades relativas à seleção e orientação dos colaboradores, no sentido de se preservar o que o participante S9 chamou de *“equilíbrio profissional”* do colaborador. Para S4, *“é interesse de a empresa reter os valores e desenvolver as pessoas com o PRV, e essa é uma das características de empresas de grande porte”*.

Segundo pesquisa documental, a cultura organizacional se forma a partir de valores e a atração, retenção e desenvolvimento de talentos, são questões que permeiam o planejamento e impactam nos resultados da empresa. Além disso a capacitação e formação profissional podem ocorrer tanto no dia a dia do profissional, quanto em sala de aula, com foco em temas relevantes, desenvolvendo competências técnicas e de lideranças.

Como era de se esperar, houve uma maior preocupação com o desempenho profissional e, segundo os participantes S3, S7 e S8, essa preocupação pode ser convertida em motivação ou em medo, entre outros sentimentos, tais como a competitividade.

A competitividade, no entanto, não é uma crítica no discurso de um dos participantes (S7), o único que a mencionou.

Se, por um lado, na visão dos entrevistados S5 e S7, o PRV gerou maior competitividade e exigiu que cada um dos colaboradores trabalhasse com mais eficiência e atenção às prioridades, aumentando a pressão para o alcance de resultados, por outro, para S3 *“quanto melhor e mais dedicado é o colaborador, mais ele ganha e mais rápida é a sua ascensão dentro da empresa”*.

Assim, com um ambiente mais competitivo, gestores e líderes conseguiram levar cada um dos funcionários a oferecerem seu melhor desempenho, o que é registrado por Campos, Estivalet e Madruga (2009), que sugerem que a importância da área de gestão de pessoas para enfrentar os desafios trazidos pelo atual contexto em que estão inseridas as organizações, traz muito fortemente, uma preocupação com os aspectos comportamentais e, sob esse prisma, o clima organizacional e o comprometimento, constituem-se em instrumentos importantes

para que as organizações estabeleçam um diálogo mais justo e responsável com seus colaboradores. Além disso, essas autoras entendem que a inclusão da dimensão comportamental, que vai além de observações meramente técnicas da área de gestão de pessoas, exige das organizações a aplicação dos propósitos corporativos para buscar as percepções e os interesses das pessoas que fazem o dia a dia das organizações.

O PRV também representou um “*processo de seleção natural*” (S8), em que, inicialmente, muitas pessoas se adaptaram ao novo funcionamento da empresa e muitas outras não se adaptaram e acabaram por deixar a empresa, aspecto ressaltado pelos entrevistados S4, S5 e S8. Visão alinhada com a fala de S4, ao afirmar que: “*o primeiro ano de implantação do PRV foi definitivo para muitos colaboradores*”. Este mesmo entrevistado ressalta ainda que, já no último ano (2º Ciclo do PRV), nenhum colaborador da área de vendas optou por sair da empresa, ao contrário do primeiro ano, quando colaboradores que não se adaptaram saíram em grande número.

Este aspecto trazido pelos entrevistados, traduz-se como relevante, à medida que, se a organização não estiver preparada para a saída de um determinado número de colaboradores em virtude da falta de alinhamento entre o perfil do colaborador e a nova cultura organizacional implementada, no sentido de possuir reposição para estas perdas, poderá gerar uma instabilidade operacional com sensíveis perdas para a organização e sobrecarga de trabalho aos colaboradores que porventura venham temporariamente a suprir a ausência de colegas, agregando aos seus afazeres os trabalhos anteriormente executados pelos que saíram.

Assim, reafirma este pesquisador o entendimento de que há a necessidade de uma avaliação do perfil dos colaboradores, anteriormente a implementação do PRV, evitando um processo de recrutamento e seleção às pressas, que traz uma potencial diminuição no nível de assertividade na contratação.

Para S2 e S5, os profissionais que se adaptam a um PRV tem um aprendizado para o desenvolvimento do foco e definição de prioridades em relação aos alvos. Esse aprendizado é congruente com os objetivos da empresa, o que estreita o vínculo entre empresa e colaborador.

Segundo o participante S6, há mais objetividade nos critérios que definem a bonificação, portanto, é possível saber de antemão qual o tamanho do montante, o que confere transparência ao processo de remuneração. Essa transparência permite

colocar alvos e desempenho em perspectiva, o que favorece montar estratégias dos procedimentos a serem desenvolvidos para alcançar os objetivos.

A seguir, quadro síntese de análise da categoria 8: Repercussões profissionais da implementação do PRV nas equipes.

Quadro 13 – Síntese de Análise da Categoria 8: Repercussões profissionais da implementação do PRV nas equipes

OBJETIVOS	ASPECTOS EMERGENTES NA CATEGORIA	RESULTADOS E RECOMENDAÇÕES
<p>* Discutir o papel das lideranças na implementação do PRV.</p> <p>* Identificar Quais são as Repercussões de Âmbito Profissional, com a implementação do PRV;</p>	<p>* Uma nova forma de trabalhar;</p> <p>* Competitividade;</p> <p>* Processo de “seleção natural” dos colaboradores;</p>	<p>* Haverá a criação de um “círculo virtuoso” para os colaboradores que experimentarem as conseqüências positivas de atingir os alvos e receber o Bônus;</p> <p>* Há uma maior preocupação com o desempenho profissional e este aspecto pode ser convertido em motivação;</p> <p>* Trabalhar com maior foco e atenção às prioridades aumenta a pressão, podendo conduzir os colaboradores para pseudossoluções dos problemas, sem a busca pela solução da raiz do problema;</p> <p>* A organização deverá estar preparada para a saída de recursos profissionais que não tem um perfil alinhado com o da cultura meritocrática.</p>

Fonte: elaborado pelo autor, 2013.

De acordo com Teixeira (1994, p.268), “a melhor compreensão da natureza dos processos psicológicos pelos quais as pessoas escolhem identificar-se com os objetivos em seu ambiente [...]”. Sendo possível, assim, imaginar que o comprometimento sozinho não garantirá o sucesso da organização, mas que um elevado grau de comprometimento com a organização contribui para que as empresas atinjam seus alvos.

#### **4.10 Categoria 09: Reflexões a respeito de consequências da implantação do PRV na vida pessoal dos participantes**

Refletir a respeito de consequências da implantação do PRV, dessa vez na vida pessoal dos participantes, é a busca na análise dessa categoria. Os argumentos dessa categoria incluem o significado pessoal da bonificação anual, a participação e a influência da família sobre o desempenho pessoal, seus aspectos positivos e problemáticos, bem como mudanças pessoais geradas pela remuneração variável que repercutiram sobre a vida profissional e a busca de equilíbrio entre o pessoal e o profissional.

As consequências da implantação do PRV na vida pessoal dos participantes têm como referência, justamente sua própria remuneração variável, sendo que esse foi um dos aspectos principais dessa categoria.

Para os entrevistados S1, S4 e S10, como o processo que envolve o PRV é transparente, é possível prever o valor do bônus e, então fazer planos, o que parece ser generalizado entre gestores e colaboradores. Esse momento de receber o bônus, para o participante S1, pode ser visto como um momento anual e tem um impacto direto nas expectativas de realização familiar ou pessoal, e que para S10 “*é quando é possível vislumbrar um crescimento econômico*”. Um dos participantes, S5 estende o reconhecimento profissional ao reconhecimento pessoal, e entende que a remuneração variável demonstra esse aspecto claramente. Nessa esteira, Fernandes e Gutierrez (1998), afirmam que a qualidade de vida no trabalho (QVT), é afetada por questões comportamentais que dizem respeito às necessidades humanas e aos tipos de comportamento individuais no ambiente de trabalho. Esse aspecto de qualidade de vida é reforçado por Mendes e Leite (2004), quando afirmam que, a qualidade de vida está relacionada diretamente ao trabalho, mas sem estar isolada da vida do indivíduo dentro e fora do ambiente profissional.

Parte dos entrevistados dentre eles S3, S4, S5, S6 e S10, entendem que é preciso trabalhar a família a respeito da remuneração variável, o que para S10 “*também exige competência e nem sempre é fácil*”. Envolver a família, para S10, implica dividir sonhos e projetos a serem desenvolvidos a partir da bonificação anual e, em função disso, as famílias conhecem o trabalho, se envolvem e criam expectativas, já que há uma remuneração substancial se os alvos forem alcançados. Segundo S4, “*cientes de esforços e prazos, parceiros e filhos participam do*

*planejamento familiar e da administração pessoal*". Para Kohn (1998), a análise crítica aos programas de recompensa, no exercício da liderança, refere-se ao legado do behaviorismo, como sendo uma teoria que atingiu o *status* de crença nos limites do senso comum, passando a ser chamada de *behaviorismo pop* ou behaviorismo popular. Os desdobramentos e implicações dessa crença no comportamento social e seus desdobramentos no ambiente familiar, educacional e organizacional, são o principal objeto de crítica aos comportamentalistas.

O *behaviorismo pop* está condicionado ao condicionamento operante, ou seja, depois de um determinado comportamento vem um reforço, assim se espera que esse comportamento seja repetido. Dessa forma, a *conce* central do *behaviorismo pop* é "faça isso e obterá aquilo" (KOHN, 1998, p.17).

Considerando uma esfera ainda mais íntima, em alguns casos, a implantação do PRV gerou uma aproximação entre maridos e esposas. Esposas ofereceram suporte aos maridos, gerando condições favoráveis ao alcance do prêmio e quando existe cumplicidade entre o casal, a parceira entende que a dedicação é justa e vale à pena, conforme relata o participante S3. Em contrapartida, o participante S2, relatou que não compartilha suas metas com a esposa, que não tem *conce* de quais são os seus alvos, talvez para evitar que o aumento da pressão pelos resultados tenha sua origem também no ambiente doméstico, quando a família está envolvida, como referido pelo entrevistado S5.

Como se pode constatar, equilibrar a dedicação à vida profissional e à família é um dos grandes desafios de trabalhar com metas e remuneração variável, aspecto ressaltado pelo participante S8, sendo que para S10, existe um lado negativo (entre outros) em trabalhar com um PRV, que é, eventualmente, priorizar o trabalho em detrimento do convívio com a família. Para este entrevistado, "*a dedicação ao trabalho com alvos toma tempo e isso faz com que os filhos reclamem a ausência dos pais*". Concentrar esforços apenas nas metas, em detrimento da vida pessoal, embora seja natural na opinião do participante S8, repercute negativamente na família e na própria vida, o que para S5, implica a necessidade de equilibrar a pressão pelos resultados, com o cuidado de não reduzir a vida aos negócios.

O tema da busca do equilíbrio também é recorrente quando se discutem as repercussões da implantação do PRV na vida pessoal dos participantes, independentemente do ambiente familiar. A pressão é algo natural no trabalho com alvos. No entanto, para S9, "*se o colaborador não estiver em equilíbrio, por motivos*

*profissionais ou pessoais, e for colocado na pressão dos alvos, dificilmente alcançará seus objetivos*". Segundo a percepção de S8, existe um aumento da tensão psicológica, um aumento do estresse, que são naturais, e há um aumento na preocupação, que é diária. Para este mesmo participante, *"as pressões do trabalho são vividas com mais intensidade e há necessidade de se buscar o equilíbrio (S8), que se estenderá ao ambiente de trabalho"*. Alguns participantes como S9 e S10 se viram pessoalmente mais responsáveis pelo bem-estar de seus colaboradores diretos.

Na visão de S9, o gestor foi visto como alguém que tem grande participação na manutenção do equilíbrio de seus funcionários, deve perceber quando ele está em equilíbrio, estressado ou com alguma questão pessoal, já que, quanto menos estressado o funcionário estiver, há menos pressão e maior produtividade. Para este participante o equilíbrio físico e mental faz com que as negociações sejam melhores, faz com que se maximizem desempenho e, conseqüentemente, os resultados, que são os objetivos da empresa. Embora não exclua a responsabilidade pelo bem-estar dos colaboradores, o participante S10, percebeu que ficou mais exigente com cada funcionário, mesmo considerando a diversidade de seu time e cada repercussão pessoal em seus funcionários. Esse mesmo participante percebeu que começou a trabalhar melhor, com mais atenção aos objetivos, determinando a agenda e buscando o melhor desempenho de seus colaboradores.

Alguns participantes como S5 e S6, entenderam que não é possível separar o âmbito profissional do pessoal, pois as conseqüências de um sobre o outro são numerosas. Do mesmo modo, a mudança em um ambiente de negócios produz reflexos na vida pessoal. Para S9, sobrepõe-se a isso o grande desafio de um sistema baseado na meritocracia, que é a manutenção de um ambiente de trabalho equilibrado, onde devem estar alinhados estratégia de crescimento da empresa e implementação de um plano de remuneração variável.

Segundo Gomes e Amorim (2008), a preocupação maior dos críticos é com a forma com a qual as recompensas são usadas como recompensas, e não o objeto em si usado como recompensa. A questão não é o *quê*, mas a condição imposta para conseguir esse o *quê*.

A seguir, quadro síntese de análise da categoria 9: Reflexões a respeito de consequências da implementação do PRV na vida pessoal dos participantes.

Quadro 14 - Síntese de Análise da Categoria 9: Reflexões a respeito de consequências da implementação do PRV na vida pessoal dos participantes

OBJETIVOS	ASPECTOS EMERGENTES NA CATEGORIA	RESULTADOS E RECOMENDAÇÕES
<p>* Discutir o papel das lideranças na implementação do PRV.</p> <p>* Identificar Quais são as Repercussões de Âmbito Pessoal, com a implementação do PRV;</p>	<p>* Busca pelo equilíbrio na dedicação à vida profissional e pessoal/familiar;</p>	<p>* Atenção contínua dos indivíduos envolvidos, evitando priorizar em demasia o lado profissional, em detrimento do âmbito pessoal e/ou familiar;</p> <p>* Busca pela cumplicidade entre o colaborador e sua família, gerando um ambiente favorável para o alcance dos alvos e por consequência um prêmio que será percebido também pela família do colaborador;</p> <p>* Colaboradores devem buscar o equilíbrio pessoal e profissional, pois caso contrário, quando forem submetidos à pressão, dificilmente alcançarão os alvos;</p> <p>* Naturalmente ocorrerá sobre os colaboradores, um aumento da pressão para atingir os alvos, o que poderá elevar os níveis de estresse, assim a atenção dos líderes será fundamental para o alcance do equilíbrio e bem-estar dos colaboradores.</p>

Fonte: elaborado pelo autor, 2013.

Para este pesquisador, está nas mãos dos líderes saber dosar as cobranças e a pressão sobre os liderados na busca pelos resultados, pois se a pressão exceder o limite suportável pelo colaborador, acabará potencializando os níveis de estresse e insatisfação e por conseguinte gerando uma diminuição no seu desempenho individual.

#### **4.11 Categoria 10: Alinhamento entre estratégias de crescimento da empresa e os alvos individuais do PRV**

A décima categoria descreve a opinião dos participantes, enquanto parte integrante da organização, a respeito do alinhamento entre as estratégias de crescimento da empresa e implementação do PRV.

A pergunta que deu origem a essa grande categoria, questionava se os participantes entendem que existe um alinhamento entre as estratégias de crescimento da empresa e a implementação do PRV, e todos os participantes foram categóricos em responder que esse relacionamento existe sim e é muito claro, estando absolutamente alinhados com, Armstrong (1996, p. 60) quando afirma que “uma orientação estratégica para recompensa significa entender ‘o grande retrato’ - o que a organização está para fazer, para onde ela está indo e como ela chegará lá. Ela também requer o desenvolvimento de uma visão de futuro em longo prazo”.

A partir das respostas dos participantes, é possível entender que o alinhamento entre esses dois elementos é essencial para o alcance dos objetivos da empresa. Sendo que na visão de S8, se a implementação do PRV e as estratégias de crescimento da empresa estão ligados diretamente, o PRV pode ser visto e avaliado como um índice de desempenho da empresa, o que está alinhado com a Equipe da Coopers & Lybrand (1999), quando indica a remuneração estratégica como uma nova maneira de estabelecer remunerações que convirjam com as estratégias do negócio.

O participante S7, ressalta que, na medida em que funcionários atingem seus alvos individuais, via motivação, via incentivo e via remuneração variável, os alvos corporativos também são alcançados. Bem como “*se você conseguir cumprir aquilo que a empresa está definindo, automaticamente você está dando um passo importante para atingir a sua meta do plano de remuneração variável*”, relata S8. Para este mesmo entrevistado, um exemplo disso é que mesmo o plano de reconhecimento, que destaca os melhores desempenhos, estará diretamente relacionado aos resultados dos alvos individuais.

O participante S4, percebe claramente o alinhamento entre implantação do PRV e as estratégias de crescimento da empresa. Para esse participante, a lógica dos alvos individuais é clara e positiva, e o fato de os alvos individuais irem evoluindo ao longo do tempo demonstra que “*a empresa está seguindo no caminho*

*certo*”. Um aspecto trazido por S3 é que, diferentes frentes da empresa possuem diferentes níveis de reforçamento: a frente de vendas tem extremo curto prazo de impacto na remuneração variável, enquanto gerentes seniores têm alvos de longo prazo.

Ainda para S3, o alinhamento entre estratégias de crescimento da empresa e PRV supõe uma organização que se compromete a construir um valor para garantir que não aplicará estratégias errôneas, investindo em objetivos de curto prazo e negligenciar alicerces básicos, como estratégias de longo prazo. Com o PRV, a organização comunica muito claramente o que deseja, como pretende remunerar variavelmente, bem como quais são os critérios, regras e valores, o que é fundamental para maximizar resultados: *“uma coisa ajuda a outra”* (S9). Para S7, existe um processo de concepção, seja nas metas corporativas ou individuais, que tem por perspectiva a estratégia no mercado em que está atuando. Embora para o entrevistado S3, ainda existam ajustes necessários, estratégias de curto, médio e longo prazo estão dispostas entre os diferentes níveis da organização, para garantir que haja uma tendência crescente de resultados, tendo em vista sempre os critérios de desempenho.

O participante S5 entende que o PRV é uma excelente ferramenta se for bem aplicada, já que pode ajudar ou atrapalhar. Afirmando que: *“é preciso ter atenção na construção dos alvos individuais para que esses, quando desdobrados, reflitam a estratégia da empresa, bem como deve ser considerado que a remuneração variável terá necessidade de eventuais ajustes já que, se mal direcionada, pode gerar problemas muito graves”*.

A seguir, quadro síntese de análise da categoria 10: Alinhamento entre estratégias de crescimento da empresa e os alvos individuais do PRV.

Quadro 15 – Síntese de Análise da Categoria 10: Alinhamento entre estratégias de crescimento da empresa e os alvos individuais do PRV (continua)

OBJETIVOS	ASPECTOS EMERGENTES NA CATEGORIA	RESULTADOS E RECOMENDAÇÕES
* Identificar pontos críticos da implementação do PRV.  * Discutir o papel das lideranças na implementação do PRV.	* Alinhamento entre as estratégias de crescimento da empresa e a implementação do PRV;	* Existe a necessidade de alinhamento entre os alvos individuais do PRV e a estratégia da organização;  * A implementação do PRV e as estratégias da organização, devem estar ligadas

OBJETIVOS	ASPECTOS EMERGENTES NA CATEGORIA	RESULTADOS E RECOMENDAÇÕES
<p>* Identificar as principais repercussões pessoais e profissionais, com a implementação do PRV.</p>		<p>diretamente;</p> <p>* À medida que os colaboradores atingem seus alvos, os objetivos da organização também deverão ser atingidos;</p> <p>* Diferentes níveis hierárquicos, devem ter parte dos alvos distintos, preservando aspectos estratégicos de curto, médio e longo prazo, dependendo de sua função e/ou posição na organização;</p> <p>* Deve haver compromisso em construir valores de longo prazo, evitando investir em projetos de curto prazo, que poderão negligenciar os valores básicos da organização;</p> <p>* A definição de alvos errados, provavelmente conduzirá a um desvio dos objetivos estratégicos da organização.</p>

Fonte: elaborado pelo autor, 2013.

Quando se mergulha no processo de um PRV é possível que não se consiga mais dissociar a remuneração, em termos gerais, do resultado, ou seja, o crescimento da empresa está amplamente relacionado ao crescimento profissional (e variável) dos colaboradores. O alinhamento para o participante S1, é percebido claramente, tendo em vista uma estratégia nítida de crescimento que conta com a remuneração variável, que representa uma evidência mais que concreta.

#### **4.12 Categoria 11: Mudanças percebidas no comportamento profissional das equipes, com a implementação do PRV**

Os participantes que responderam a essa questão, salientando-se que S1, S6 e S7 não responderam a essa pergunta, não são unânimes quanto às percepções de mudanças no comportamento profissional de suas equipes. Enquanto os participantes S3, S4, S8, S10 veem essas mudanças como óbvias, S2 e S9, já não

consideram essas diferenças tão significativas. Um dos participantes, S2, embora não tenha observado diferenças no ponto de vista macro, observou mudanças mais particulares. Outro participante, S9, não percebeu mudanças significativas em razão de considerar que as características do PRV já estavam presentes para a maioria dos seus colaboradores, sendo a implementação a continuidade de um estado anterior. No entanto, esse mesmo sujeito, admite que houve uma “*continuidade significativa*” e, além dessa, uma mudança não reativa, mas proativa.

Como já mencionado no referencial teórico, as diferentes modalidades de recompensa das organizações têm uma função específica no intuito de direcionar comportamentos e estimular o desenvolvimento de novas habilidades. Na busca pelo alinhamento entre objetivos e atividades realizadas em função da implementação do PRV, a alteração comportamental dos liderados é esperada pelos seus líderes, pois os liderados são estimulados a buscar comportamentos que venham ao encontro do atingimento das metas da organização e ao atendimento de suas necessidades motivacionais.

Nessa linha de análise, ao implementar um PRV, as organizações esperam de seus colaboradores um impulso motivacional e uma mudança comportamental. Visão que está alinhada com a de Marras (2009), Hanashiro, Teixeira e Zaccarelli (2010), Oliveira e Ribeiro (2002), Zanelli (2004), Wood Jr. (2009), que entendem a remuneração variável como uma “remuneração estratégica”, com o papel de ferramenta estratégica para o desenvolvimento dos colaboradores, seja através de um impulso na motivação ou na busca por melhoria das habilidades, comportamento e comprometimento, que levarão aos resultados de crescimento organizacional e que estão no bojo do planejamento estratégico das instituições.

Os participantes destacaram diferentes mudanças em suas equipes de trabalho. Sendo que para o participante S10, antes da implementação do PRV, “*a equipe podia ser considerada mais qualitativa*”, ou seja, mais focada nos aspectos qualitativos do que quantitativos dos negócios. Depois da implementação do PRV, esse time se tornou mais proativo, mais voltado para atingir os objetivos. Esse tipo de comportamento é enfatizado por Hanashiro, Teixeira e Zaccarelli (2010) que sustentam que a ideia central da remuneração variável traz o empregado como parceiro da organização, em que esse será diretamente afetado por seus comportamentos em prol da realização de objetivos organizacionais. Dessa maneira,

a remuneração variável sempre está e estará vinculada a algum tipo de desempenho.

Segundo Santos (2011), “os sistemas formais de avaliação de desempenho, para se adequarem a todas as contribuições com valor, deverão identificar os tipos de desempenho pertinentes face aos objetivos organizacionais e configurar-se de acordo com os mesmos”.

A motivação dos colaboradores representa um aspecto fundamental entre as mudanças de comportamento profissional. S8 entende que: *“o plano de remuneração, em função de características como bom planejamento e desenvolvimento, gerou nos colaboradores maior motivação para buscar resultados, concretizando negócios para a empresa”*. Para Gomes e Borba (2011), a motivação no trabalho e a motivação para trabalhar são vistas como uma vantagem competitiva. Entende-se que a organização que mantém seus colaboradores motivados tende a se fortalecer no mercado e atinge com mais facilidade seus objetivos.

Para o participante S3, *“a bonificação é considerada um aspecto bastante concreto que influencia diretamente a motivação e a dedicação do colaborador”*. Sendo que S4 ressalta que, um funcionário bem motivado é um funcionário mais dedicado, o que gera estabilidade para a empresa e afirmando que: *“ter a consciência dessas necessidades mudou a atitude de alguns colaboradores”*, o que corroborado por S2, quando diz que: *“passaram a acompanhar o desenvolvimento dos alvos individuais com mais consistência”*.

Um dos entrevistados, S4, destacou uma importante diferença trazida pelo PRV: *“antes da implementação do plano, quando um colaborador não atingia os objetivos propostos pela empresa, ele justificava esse estado e isso não repercutia em sua renda pessoal; o colaborador não perdia, tampouco ganhava, e seu salário permanecia o mesmo todos os meses”*. Sob a égide de um PRV é possível justificar os resultados ou a sua falta, no entanto, isso repercutirá em diversos níveis, em especial no nível financeiro. Para esse participante, essa perspectiva gera uma mudança de atitude dramática nas equipes, o que leva à categoria de conclusão, em que os participantes são convidados a elaborar um aconselhamento às lideranças que pretendem implementar um PRV.

A seguir, quadro síntese de análise da categoria 11: Mudanças percebidas no comportamento profissional das equipes, com a implementação do PRV.

Quadro 16 - Síntese de Análise da Categoria 11: Mudanças percebidas no comportamento profissional das equipes, com a implementação do PRV

OBJETIVOS	ASPECTOS EMERGENTES NA CATEGORIA	RESULTADOS E RECOMENDAÇÕES
<ul style="list-style-type: none"> <li>* Identificar pontos críticos da implementação do PRV.</li> <li>* Discutir o papel das lideranças na implementação do PRV.</li> <li>* Identificar as principais repercussões pessoais e profissionais, com a implementação do PRV.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Mudança comportamental do colaboradores;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* O PRV traz um enfoque quantitativo da avaliação, o que deverá refletir em um comportamento mais pró-ativo dos colaboradores, na busca pelos resultados;</li> <li>* Ao não atingir seus alvos, o colaborador poderá justificar os resultados, mas em uma cultura meritocrática, além da punição financeira, deverá estar ciente da possibilidade de outras implicações, dentre elas a demissão;</li> <li>* Os líderes e liderados tem a obrigação de acompanhar seus resultados parciais frente aos alvos, com grande frequência, possibilitando a revisão de curso na forma de trabalhar, antes que não seja mais possível reverter maus resultados.</li> </ul>

Fonte: elaborado pelo autor, 2013.

Conforme pesquisa documental, o PRV tem o desafio de atrair, engajar e manter talentos para a conquista de resultados cada vez melhores.

#### 4.13 Categoria 12: Recomendações às lideranças que pretendem implementar um PRV

A décima segunda categoria descreve, baseada nas experiências dos participantes, as recomendações às lideranças que estão em processo de implementação ou que pretendem implementar um PRV em suas empresas.

Para o participante S8, *“existem vários planos de remuneração variável no mercado, adequados às diferentes características de uma empresa”*. No entanto, para este entrevistado, quanto mais adequado à realidade da empresa, ao seu ramo

de atividade e ao seu negócio, melhores os resultados, ou seja, um *“PRV deve ser customizado para cada empresa”*. Ainda para este sujeito, aplicar modelos generalizados pode não trazer os melhores resultados, sendo que para o participante S9, um PRV *“motivador e saudável”* seja indicado para empresas de qualquer porte. O que está alinhado com o pensamento de Hanashiro, Teixeira e Zaccarelli (2010), quando afirmam que a remuneração estratégica deve considerar todo o contexto em que a organização está inserida, levando em conta as suas características e planejamentos atuais e futuros. Mas há detalhes que devem ser observados ainda antes da implementação do PRV. Na fala de S3, encontramos a recomendação de que: *“é interessante, antes de implementar uma remuneração variável, prever os planos e objetivos para os próximos 5 a 10 anos da empresa, conciliando variáveis de curto e de longo prazo entre os diferentes níveis da organização”*.

Para o entrevistado S10, a partir do início da implementação do PRV, a remuneração variável deve ser inserida de forma gradativa e deve ir se tornando cada vez mais significativa no salário do colaborador, sendo que para S3, deve estar atrelada ao crescimento da carreira. Nesse sentido para S10, o PRV quando bem executado, *“funciona como uma ferramenta de retenção de talentos, que envolve o destaque do colaborador em curto e em longo prazo vai até o nível sênior; se atrela ao alcance das metas, entrega de resultados e crescimento de carreira”*.

Segundo a percepção de S9, quando o profissional é bem pago, somado às perspectivas de crescimento e à identificação com a empresa, além de boas condições e bom ambiente de trabalho, ele tende a permanecer mais tempo na empresa. Hanashiro, Teixeira e Zaccarelli (2010) sugerem que, a partir do momento em que os indivíduos sentem-se mais valorizados e melhor remunerados, há a maximização da sua contribuição individual para o sucesso da organização e conseqüentemente o cumprimento das metas estabelecidas. Além disso, essas autoras trazem que, a remuneração variável ou PRV é certamente uma forma de obter maior vínculo entre as empresas e seus colaboradores.

Assim, conforme pesquisa documental, proporcionar estrutura, espaço para o desenvolvimento profissional e solidez corporativa, devem ser o cartão de visita da organização para seus colaboradores.

Na visão de S3, se uma empresa trabalha com remuneração variável, mas não oferece a contrapartida do desenvolvimento de carreira de forma clara, o

funcionário tende a ficar frustrado e menos responsivo ao trabalho de motivação, o que leva diretamente às recomendações a respeito da seleção e do preparo das lideranças, que devem estar atentas ao mercado para garantir que a cultura do PRV seja disseminada, isto é, para uma correta implementação do PRV, sendo que o participante S8, ressalta que: *“os líderes devem estar alinhados com os objetivos e com a cultura da empresa”*.

Em síntese, remunerações variáveis com bônus devem ser consonantes a uma política clara de oportunidades, sendo importante que se vislumbre o horizonte de crescimento, do contrário, a empresa se restringe às demandas de curto prazo, o que para o entrevistado S3, traz o risco de perder recursos profissionais, que talvez não consiga repor, em função dos poucos atrativos que tem a oferecer aos funcionários.

Segundo pesquisa documental, a organização precisa estar atenta às estratégias de médio e longo prazos, sendo rápida e assertiva na proposição de soluções para eventuais necessidades de mudanças.

Para este pesquisador, uma política de oportunidades de crescimento profissional, além de um ambiente de trabalho equilibrado, são aspectos importantes para a retenção de talentos, pois alinhado com o trazido por S3, a remuneração variável por si só, será um fator relevante para retenção de curto prazo. Sob esta perspectiva, em não havendo um plano de médio e longo prazos, a rotatividade de colaboradores será maior, demandando maiores investimentos em treinamento dos novos colaboradores, além dos custos de contratação e desligamento associados a estes processos.

Mais uma vez, o tema da comunicação tem destaque em uma categoria, dessa vez como recomendação. Lideranças devem comunicar de forma efetiva o PRV, o que um dos participantes, S5, entende que não é tarefa do RH, mas dos líderes da companhia, que são os indutores da cultura da empresa. Para o entrevistado S7, deve haver comunicação e engajamento efetivo, envolvendo todos os principais interlocutores das diversas áreas, e a articulação, com espaço aberto à retroalimentação e de *feedback* para que ajustes possam ser feitos ao longo do processo. O participante S3, afirma que: *“faz parte das recomendações ter uma política definida de cargos e salários, em que há clareza e publicidade (no sentido de tornar público) do escalonamento das remunerações variáveis nos diferentes níveis hierárquicos da organização”*.

Conforme pesquisa documental, é papel dos líderes prestar *feedback* aos seus liderados, ajustando alvos, caso necessários, além de promover medições anuais.

Um dos participantes, S4, recomendou o constante diálogo com os gestores para verificar o alinhamento entre a expectativa do campo e as metas da empresa, o que, em função das flutuações do mercado, pode ser variável e demandar ajustes, bem como a perfeita comunicação para alcançar todos os níveis.

Uma recomendação bastante relevante, trazida por S1, foi dedicar tempo às pessoas, conhecê-las, prestar atendimento e *coaching*, no que se refere ao PRV. Esse diálogo deve ser recorrente e envolve, mais do que resultados, tarefas e metas, abrange o crescimento do colaborador e a remuneração variável com todas as suas regras. Assim, para este entrevistado, destaca-se a importância de descrever as regras do PRV, garantindo que elas sejam conhecidas e, a partir disso, colaboradores busquem resultados melhores e ganhem mais com isso.

Em um nível mais específico, recomenda-se que o foco de atenção das discussões em um PRV não seja o salário, mas a contribuição mútua para os negócios e para empresa, este aspecto foi trazido pelos entrevistados S3 e S10, e segundo S10, *“que se compreenda que a origem da remuneração variável é essa construção conjunta, em que colaborador e empresa compartilham negócios”*, ou seja, é uma ferramenta para construir algo maior, mas que não necessariamente resolverá todos os problemas, conforme nos traz o participante S5.

O participante, S5, recomenda investir na construção e no monitoramento dos alvos, algo que, para se tornar consistente, exige tempo e aprofundamento. Nesse sentido, para este mesmo entrevistado e para S2, é necessário construir alvos justos, coerentes, adequados e, ao mesmo tempo, desafiadores, o que demanda esforços; com essas características, serão alvos alinhados aos objetivos de crescimento dos colaboradores e da empresa e que tenham significado para o colaborador.

O PRV está relacionado a uma motivação que vai além do incentivo dos superiores, ou seja, não é algo restrito a um plano emocional, mas financeiro, o que é sempre bem recebido pelos colaboradores, na visão do entrevistado S9. Para este mesmo participante, um funcionário sem o reconhecimento financeiro trabalha para corresponder às exigências ou obrigações, e não para oferecer a dedicação que um

PRV propõe, e é justamente “o *variável*” que envolve a máxima dedicação ao trabalho.

Dois participantes, S4 e S6, recomendaram apresentar poucos índices para evitar a perda da consistência na busca das metas. Já para o entrevistado S7, “os *alvos individuais não podem ser conflitantes entre diferentes áreas*”. Além disso, para S2, devem estar alinhados com os objetivos da empresa que, por sua vez, devem estar presentes nos alvos individuais para que a motivação do colaborador seja, de fato, estimulada.

Para o participante S6, esses índices devem ser realmente representativos e ligados aos recursos que o colaborador possa empregar, que sejam viáveis e mensuráveis, sujeitos às avaliações periódicas que permitam o acompanhamento do desempenho e que eles sejam avaliados e comunicados disso.

Como se pode concluir, o processo de implementação de um PRV envolve o gerenciamento em um nível micro e em um nível macro. No nível micro, tem-se a aproximação do modelo, que suscita dúvidas, envolve valores, abrange comprometer o tempo com a família, reveste sentimentos e crenças em relação ao processo, ao próprio potencial e em relação ao que se pode considerar uma cultura meritocrática.

Quando há um entendimento e a validação desse modelo, pode-se dizer que o colaborador estende sua participação a um nível mais macro, além do pessoal, em que ele deve demonstrar que acredita e deve comunicar com abertura e receptividade os objetivos e as regras em especial, motivar sua equipe para que ela consiga a realização que almeja.

Além de características específicas exigidas por seu perfil de liderança, tais como segurança, equilíbrio e motivação, ele deve exercer também funções operacionais, treinando seus colaboradores, distribuindo os alvos e administrando crises e casos atípicos. Pois conforme pesquisa documental é dever da organização apostar em treinamento e formação contínua.

A seguir, quadro síntese de análise da categoria 12: Recomendações às lideranças que pretendem implementar um PRV.

Quadro 17 - Síntese de Análise da Categoria 12: Recomendações às lideranças que pretendem implementar um PRV

OBJETIVOS	ASPECTOS EMERGENTES NA CATEGORIA	RESULTADOS E RECOMENDAÇÕES
<p>* Identificar pontos críticos da implementação do PRV.</p> <p>* Recomendações para novas lideranças que venham a participar da implementação de um PRV.</p>	<p>* Customização do PRV para cada organização;</p> <p>* Comunicação;</p> <p>* Alvos do PRV;</p>	<p>* O PRV deverá ser adequado à realidade de cada organização, não havendo um modelo único, sem a necessidade de customização;</p> <p>* É importante levar em consideração na elaboração do PRV, os planos e objetivos de curto, médio e longo prazo;</p> <p>* A participação da remuneração do PRV, deverá crescer gradativamente e se tornar cada vez mais significativa, no salário do colaborador e atrelada ao crescimento na carreira;</p> <p>* Líderes e liderados, precisam estar alinhados com a cultura meritocrática;</p> <p>* A comunicação clara, por parte dos líderes, propicia favoravelmente a indução da cultura;</p> <p>* Um constante diálogo de mão-dupla entre organização, líderes e liderados para alinhamento das expectativas e promoção de ajustes no PRV, quando necessário;</p> <p>* Promoção contínua de <i>coaching</i> pelas lideranças;</p> <p>* Os alvos devem ser justos, coerentes, adequados e ao mesmo tempo desafiadores;</p> <p>* Os resultados parciais devem ser monitorados continuamente, possibilitando ajustes no trabalho, antes da validação do resultado final;</p> <p>* A elaboração de poucos índices de avaliação do PRV, maximiza o foco na busca destes alvos;</p> <p>* Os alvos devem necessariamente estar alinhados com as estratégias da organização.</p>

Fonte: elaborado pelo autor, 2013.

Enfim, são muitas as exigências e muitos os papéis das lideranças, segundo os participantes da presente pesquisa. Sendo que a presente análise de conteúdo pretende apresentar um pouco de sua experiência profissional e pessoal, na intenção de favorecer e acrescentar a quem quer que queira se aventurar por um processo de implementação de um plano de remuneração variável.

#### **4.14 Discussão integrada dos resultados**

O PRV é uma ferramenta estratégica de gestão e, no estudo de caso abordado, foi utilizado pela organização com o objetivo de realinhamento da cultura organizacional, que se deseja estabelecer já na criação dessa nova empresa, onde passa a vigor uma avaliação meritocrática, em que os objetivos da organização são desdobrados ao longo da sua cadeia hierárquica, traduzindo-se em alvos individuais alinhados com o planejamento estratégico de curto, médio e longo prazo da instituição. Sendo importante ressaltar, o papel fundamental das lideranças, em buscar os ajustes na implementação do PRV, garantindo que haja um perfeito alinhamento da ferramenta com os objetivos e expectativas, tanto para a organização quanto para os seus colaboradores, exigindo assim um correto planejamento, uma rigorosa implementação do planejado e um devido acompanhamento dos impactos e resultados, possibilitando assim os ajustes do plano.

Como recomendação dos entrevistados, esses se referem à necessidade de um total alinhamento entre as estratégias organizacionais e os alvos individuais, pois se não convergirem para os alvos organizacionais, haverá um desvio de foco, acarretando prejuízos para a organização.

Nesse ambiente de implementação de algo novo, é natural que surjam dúvidas nos líderes e nos colaboradores e com isso, os mais diversos sentimentos advindos das mudanças, sejam eles de inércia, medo, restrição, insegurança ou até mesmo de raiva, conforme trouxe um dos entrevistados.

Com este cenário, o papel da liderança é fundamental para que as dúvidas sejam mitigadas e o processo esclarecido, trazendo clareza aos liderados, sob os aspectos que envolvem a implementação da nova cultura organizacional que entra em curso, a partir do momento em que se origina esta nova organização. Com o devido entendimento da lógica meritocrática e da cultura organizacional que se

propõe, abre-se a possibilidade do colaborador avaliar, se esse novo cenário vai ao encontro de suas aspirações profissionais e pessoais, ou se nesse novo contexto, haverá a necessidade dele buscar oportunidade em outra organização, que tenha uma cultura organizacional que esteja alinhada com seu perfil.

Importante destacar que, a organização estudada, é resultante de uma fusão entre duas outras, sendo que essas, apresentavam culturas organizacionais distintas entre si e entre a cultura organizacional que foi criada, na empresa resultante dessa *joint venture*, tal fato pode ter potencializado o sentimento de insegurança dos colaboradores.

Sobre os aspectos que interferem na motivação dos líderes e liderados e alinhados com a Teoria de Kanfer (1992) e corroborada por Locke e Latham (1990), os entrevistados alertam para a necessidade de estabelecimento de metas de forma justa e clara, não se esquecendo do devido monitoramento dos resultados, contribuindo assim para que os colaboradores se mantenham motivados. Para este pesquisador, mais do que monitorar os resultados, o papel das lideranças é de dar suporte para que a equipe atinja os resultados.

A presente análise confirma a correlação dos textos dos autores Kanfer (1992), Pérez-Ramos (1990), Zanelli (2004) e Spector (2002), propostas no referencial teórico deste estudo, uma vez que o sucesso de implementação do PRV está associado ao bom desempenho dos líderes e liderados, que precisam de metas adequadamente estabelecidas. O atingimento dessas será devidamente recompensado, conforme previamente planejado no PRV, gerando motivação nos colaboradores e o consequente sucesso da organização. O que para este pesquisador está alinhado com o trazido por Santos (2011), quando sugere que haja uma avaliação formal de desempenho, proporcionando o devido *feedback* e os ajustes de alvo, quando necessário.

Tomando como base os resultados deste estudo de caso e por ocasião das mudanças estratégicas das organizações com a implementação do PRV, uma das principais preocupações dos gestores, conforme literatura já abordada, deve ser a busca pela correta adaptação da estrutura organizacional e comunicacional, assim como na orientação por modelos e métodos que buscam maior envolvimento das parcerias estratégicas. O que é corroborado pelas lideranças entrevistadas, quando em uníssono alertam para a importância de um correto processo de comunicação e

da necessidade de alinhamento entre os objetivos individuais com os da estratégia da organização.

No que se refere à comunicação, surge como um tema recorrente na análise, pois é ressaltada com muita ênfase pelos entrevistados, quando se referem à sua relevância no processo de implementação, no seu adequado uso pelos líderes e no desafio de que haja um correto entendimento entre os interlocutores. A comunicação também deve ser considerada para uma perfeita divulgação do que a organização deseja e para a verificação e informe de ajustes do plano em processos de *feedback*. Especialmente, pelo fato mencionado com frequência pelos entrevistados, quando se referem ao que fariam de diferente no processo de implementação do PRV e também trazem como recomendação a outros gestores essa preocupação.

Assim, há um perfeito alinhamento entre a visão dos entrevistados e o que afirmam Werther e Davis (1983) quando apregoam que a correta comunicação traz um grande desafio.

Para este pesquisador, outro aspecto importante a ser destacado, é a importância da área de RH no suporte às lideranças para a condução do processo de comunicação e implementação do PRV.

Apesar de ter sido destacado como um item de desafio e necessidade de melhoria, a comunicação surge como uma oportunidade, pois se for bem elaborada e conduzida, catalisa o processo de implementação. Desta forma, tanto líderes quanto liderados aceleram o processo de compreensão e conseqüentemente há uma adesão mais rápida ao PRV pelos colaboradores, que entenderem que a nova cultura organizacional meritocrática, advinda com essa remuneração estratégica, está alinhada com seu perfil. Logo, a vantagem competitiva almejada pela organização se estabelece com maior celeridade, frente aos seus competidores, transformando-se em uma oportunidade. Por outro lado, pode haver um processo de “seleção natural” para os colaboradores que não se identificam com a nova proposta, implicando na necessidade de substituição destes, gerando gastos para a organização e assim, certa perda de competitividade no momento da implementação do plano. Neste contexto, há também o risco da perda de talentos para o mercado.

Um aspecto que surge com relevância no papel das lideranças é o de acompanhamento dos resultados parciais ao longo do ciclo, o que exige muita dedicação, investimento de tempo e equilíbrio psicológico, pois é necessário analisar

resultados individuais e coletivos para o correto redirecionamento de estratégias que permitam atingir tanto os objetivos de cada liderado, como o do próprio líder.

Com base na afirmação acima e na avaliação dos resultados dessa análise, conclui-se que, à luz do conceito de meritocracia, para a implementação do PRV, a empresa dirige seus líderes para um caráter transacional. Contudo, a gestão da equipe para atingir os objetivos e superar desafios torna essencial a influência de líderes transformacionais. Um misto desses dois perfis de líderes é fundamental para atingir os objetivos da organização, alcançando o resultado proposto e mantendo os membros motivados.

Aos olhos deste pesquisador, emerge como resultado deste estudo, a importância do indivíduo líder que contribui para a organização, não só com a responsabilidade da gestão da sua equipe, mas também como um líder no papel de indivíduo liderado, que ocupa uma posição intermediária na condução da implementação das estratégias organizacionais, possui seus próprios alvos, e é influenciado por fatores motivacionais, ao mesmo tempo em que deve agir para manter a motivação da sua equipe, no exercício de sua função. Esse fato é reforçado por Gomes e Amorim (2008), quando discorrem sobre o cuidado que se deve ter quando se discute motivação, não podendo para esses autores, ser dissociada da discussão da liderança.

Também surge como aspecto importante, a capacidade dos líderes de entender o que motiva seus liderados de forma a mantê-los engajados e comprometidos com a organização e a busca pelos objetivos, o que pode ir além de fatores intrínsecos ao PRV. Lembrando que, aspectos relacionados ao estresse gerado por pressão desmedida por resultados, poderá acarretar em prejuízo de desempenho e o não atingimento das metas, trazendo perda financeira e desequilíbrio emocional, gerando a desmotivação do colaborador, o que produz perdas também para a organização.

Aplicando-se à teoria de Dessler (1996), que propõe a Roda do Comprometimento, anteriormente tratada no referencial teórico deste estudo, os *outputs* obtidos com os entrevistados, o PRV demonstra proporcionar um comprometimento parcial dos colaboradores com a organização, pois apesar deste tipo de remuneração estratégica motivar pelo aspecto financeiro, ela não está presumida de uma valorização; em primeiro lugar das pessoas enquanto seres humanos, o que o autor referencia como o centro do processo de comprometimento

do indivíduo. Além disso, o PRV por si só não pressupõe que o atingimento dos resultados objetivados pela organização, obrigatoriamente trarão ao colaborador a satisfação e realização de suas aspirações como ser. Com isso, o elo que coroa o processo de geração de comprometimento, segundo o autor, não seria preenchido e assim o comprometimento passaria a ser progressivamente menor com o passar do tempo. Constata-se assim que, pelas dimensões do comprometimento organizacional, os comprometimentos afetivos, instrumentais e normativos, além de não serem antagônicos podem coexistir em harmonia e em diferentes graus de combinação.

No que se refere às repercussões de âmbito pessoal há a preocupação de Gomes e Amorim (2008), quando propõem uma reflexão sobre a forma com a qual as recompensas são usadas como recompensas, e não o objeto em si usado como recompensa. Assim o aspecto a ser considerado, não é “o quê”, mas a condição imposta para conseguir “o quê”. Assim, deve-se avaliar em que grau as relações pessoais e familiares podem ser afetadas positiva ou negativamente.

Extraem-se das análises, percepções de que em alguns casos há uma efetiva participação dos familiares no processo de motivação, no que se refere ao entendimento de que há a necessidade de um maior tempo dedicado às tarefas profissionais em detrimento de um convívio maior com a família. A motivação é encontrada através da busca por um objetivo maior e comum, que se traduzirá em um benefício para toda a família com a obtenção de um bônus salarial atrativo.

Por outro lado, há a ressalva de que, se o prêmio proposto não for atrativo para a família, poderá não existir a compreensão de uma maior dedicação ao trabalho e assim há possibilidade de geração de um desgaste na relação entre colaborador e família, contribuindo para um desempenho inferior ao esperado pela organização e uma queda no bem-estar e qualidade de vida dos envolvidos nesse processo. Esse fato está absolutamente alinhado com a Teoria da Expectativa, objeto do referencial teórico desta pesquisa.

No que diz respeito às repercussões de âmbito profissional, traz-se como destaque o sentimento das lideranças, de que os seus liderados passam a trabalhar com maior motivação e dedicação quando se implementa um PRV, o que para Gomes e Borba (2011) gera uma vantagem competitiva para a organização que possui colaboradores motivados no trabalho e com motivação para trabalhar.

Neste contexto, o PRV é visto pelos entrevistados, não só como uma ferramenta de gestão, mas como um indutor de cultura e um instrumento para retenção de talentos.

Para este pesquisador, é relevante que as empresas atentem para o papel da área de RH como consultor interno da organização, prestando suporte para as lideranças.

Outro aspecto que deve ter relevância aos gestores e líderes, com o devido suporte e consultoria do RH, deve estar relacionado a um constante monitoramento do clima organizacional, avaliando e ajustando o nível de cobrança por resultados, levando em consideração o equilíbrio emocional dos colaboradores, potencializando assim os resultados dos colaboradores e conseqüentemente da organização.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A organização objeto deste estudo de caso originou-se de uma *joint venture* entre empresas que operavam com sistemas de remunerações distintos, sendo que em uma delas o PRV já vinha sendo utilizado. Fato que deve ser considerado relevante para a pesquisa, pois houve a implementação de um novo modelo de remuneração, apenas para parte dos colaboradores envolvidos. Assim, o processo de implementação do PRV, foi visto como um desafio para as lideranças, pois além da necessidade de alinhamento do novo plano de remuneração, inicia-se também a implementação de um nova cultura organizacional, na organização que se origina.

Em resposta a análise do papel das lideranças, no processo de implementação do PRV, este pesquisador destaca aspectos pertinentes a um correto treinamento e preparação dos líderes, verificando e aprimorando suas habilidades de comunicação para um efetivo cascadeamento do plano. Sendo que, este momento de comunicação poderia e deveria ser uma oportunidade para o estabelecimento e melhoria do canal de comunicação entre líderes e liderados.

A busca por um ambiente equilibrado, diminuindo o estresse e melhorando a produtividade, surge como um fator que exige engajamento e habilidade das lideranças. Além disso, a seleção de colaboradores com perfil alinhado ao da cultura organizacional e líderes que conhecem e reconhecem a meritocracia e lideram pelo exemplo e atitude, tendem a proporcionar um ambiente competitivo, mas com o cuidado e atenção de não gerar índices de estresse que venham a afetar negativamente o ambiente de trabalho e o bem-estar dos liderados. Lembrando que, o verdadeiro comprometimento será conquistado quando as pessoas estiverem em primeiro lugar e puderem realizar seus sonhos, indo além do aspecto financeiro que está atrelado à ideologia meritocrática.

Outro aspecto importante que emerge entre os papéis das lideranças é o de uma análise sistemática e contínua dos alvos e resultados, com o objetivo de gerar aprendizado e os devidos ajustes nos alvos, proporcionando assim, abertura para um diálogo de mão-dupla entre líderes e liderados.

Ao buscarmos os pontos críticos da implementação de um PRV, surge como um fator extremamente relevante, a necessidade de um efetivo alinhamento entre os alvos individuais e o planejamento estratégico da organização. Levando sempre em consideração que as estratégias devem ter objetivos de curto, médio e longo prazos.

O correto desdobramento dos alvos, em todos os níveis hierárquicos, é relatado pelos entrevistados como fundamental para o alinhamento com a estratégia organizacional, ao mesmo tempo em que é considerado um processo difícil de ser realizado.

Ao se tratar do dimensionamento de índices do PRV, recomenda-se que estes não estejam presentes em grande número, sob o risco de perda de foco e desalinhamento com os principais objetivos estratégicos da organização. Caso existam programas motivacionais paralelos ao PRV, estes devem contemplar os mesmos índices de avaliação do PRV, evitando que colaboradores, ao avaliarem que não atingirão os alvos do PRV, optem pela busca da conquista do programa motivacional paralelo, gerando assim um desvio de foco dos principais objetivos da organização.

Um processo de amadurecimento da cultura organizacional com a ideologia meritocrática, deve ser estimulado antes mesmo da implementação do PRV, pois assim haverá a possibilidade dos colaboradores e organização, avaliarem o alinhamento entre o perfil dos colaboradores e a cultura organizacional. Favorecendo assim, a análise para decisão de permanência ou não na organização, bem como da preparação de potenciais substitutos dos colaboradores que optarem em se desligar da empresa ou que por ela sejam dispensados.

Havendo um alinhamento entre perfil do colaborador e a cultura organizacional, dá-se o primeiro passo para a criação de um “circulo virtuoso” do PRV, em que os colaboradores que experimentarem o prêmio, serão motivados a buscar novos prêmios a cada ciclo de avaliação/premiação, gerando assim melhores resultados também para a organização. Importante salientar que, caso o colaborador não atinja seus alvos e bônus, poderá sentir-se desmotivado e então haverá perda de produtividade.

A busca por resultados, naturalmente gera pressões sobre os liderados, e se não forem bem dimensionadas pelas lideranças, poderão gerar índices de estresse e diminuição do bem-estar, implicando em queda de rendimento e produtividade. Faz-se importante salientar que, uma maior dedicação ao trabalho em detrimento de aspectos pessoais e familiares, aponta para um desequilíbrio e provável fator de geração de estresse.

Um aspecto relevante que surge na análise das repercussões profissionais e pessoais refere-se ao fato de que, quando há cumplicidade entre o colaborador e

seu parceiro e/ou família, é criado um ambiente favorável para o atingimento de metas, pois ambos estarão compartilhando do objetivo e o prêmio a ele vinculado. Quando isso acontece, o parceiro e/ou família passam a ser mais complacentes com a dedicação do profissional ao trabalho, gerando um alívio na pressão e estresse, pois almejam usufruir em conjunto, das benesses advindas do prêmio, facilitando assim o desempenho em busca dos alvos. Por outro lado, pode ser gerada uma expectativa junto ao parceiro e/ou família, que se não for realizada, poderá implicar em desmotivação, ou até mesmo aumento no nível de estresse do colaborador.

Como recomendações para outras lideranças que estejam implementando ou que venham a implementar um PRV, este pesquisador extraiu da análise que:

1. o PRV deve ser customizado para cada organização e que esteja absolutamente alinhado com as estratégias organizacionais, tendo alvos individuais factíveis;
2. haja uma implementação de forma gradativa e com uma comunicação clara e adequada, com suporte técnico da área de RH, tendo como agentes, líderes treinados para tal disseminação de informação;
3. haja a possibilidade de desenvolvimento da carreira, na esteira do que propõe a meritocracia;
4. haja um diálogo de mão dupla entre a organização e os colaboradores (*feedback 360º*), promovido pelas lideranças, na busca por alinhamento e ajustes do plano;
5. os líderes estejam presentes no acompanhamento sistemático dos resultados alcançados e alvos traçados;
6. a área de RH, deve servir de consultora interna da organização, apoiando e suportando tecnicamente as lideranças, não só na implementação do PRV, mas na continuidade do plano.

Como se trata de um estudo de caso, este pesquisador não tem a pretensão de propor uma generalização dos resultados para aplicabilidade em toda e qualquer organização, bem como a Análise Textual Discursiva de Moraes (2003), técnica utilizada para análise de conteúdo, não objetiva testar hipóteses ou refutá-las, mas sim, que seja aprofundada a compreensão dos fenômenos e a partir desse novo patamar de conhecimento, que gestores e lideranças possam buscar um estágio mais maduro nas relações entre organizações e colaboradores, atingindo resultados financeiros e de bem-estar, cada vez maiores e melhores para ambos.

Para estudos futuros, este pesquisador sugere a abordagem de estudos comparativos com empresas que atuam em outros segmentos, possibilitando traçar pontos de convergência e até mesmo de divergência entre os resultados dos estudos.

Outro aspecto que poderia ser objeto de pesquisa, dando continuidade a este estudo, está relacionado ao processo de preparação das lideranças que irão implementar um PRV, objetivando identificar como se dá o suporte de RH para que as lideranças tenham maior assertividade no processo de implementação.

Além disto, estudos a cerca do processo de desdobramento das metas ao longo da cadeia hierárquica, buscando alinhamento com a estratégia da empresa, bem como estudos sobre um adequado processo de comunicação, poderiam auxiliar as lideranças no processo de implementação de um PRV.

## REFERÊNCIAS

- ALBINO, João Pedro. **Uso Potencial da Tecnologia da Informação no Ensino de Administração**. In: SEMEAD - SEMINÁRIOS EM ADMINISTRAÇÃO, 3., 1998, São Paulo. *Anais...* São Paulo: FEA/USP, 1998.
- ALMEIDA, Gustavo O. **Quebra e Violação do Contrato Psicológico: Efeitos no Comprometimento Organizacional e na Satisfação com o Trabalho**. XXXIII Encontro da ANPAD, São Paulo, set/2009.
- AMBROSE, M. L.; KULIK, C. Old friends, new faces: motivational research in the 1990s. **Journal of Management**, v.25, n.3, p.231-292, May-June 1999.
- ARMSTRONG, M. Human Resources Management: a Case of the Emperor's new Clothes? **Personnel Management**, London, v.19, n.8, p.30-35, Aug. 1987.
- \_\_\_\_\_. Blue-chip Firms with a Vision. **Personnel Management**, London, v.26, n.10, p.48-5335, Oct. 1994.
- \_\_\_\_\_. **Reward Employee**. London: IPD, 1996.
- AVOLIO, B. J. **The great leadership migration to a full range leadership development system**. KLSP: Transformational Leadership, Working Papers. Academy of Leadership Press, (1997).
- \_\_\_\_\_; BASS, B. M., BERSON, Y. & JUNG, D. I. Predicting Unit Performance by Assessing Transformational and Leadership. **Journal of Applied Psychology**. V.88, n.2, p.207-218, 2003.
- BAHIA, J. **Introdução a Comunicação Empresarial**. Rio de Janeiro: Mauad, 1995.
- BARBOSA, L. **Igualdade e Meritocracia**. A Ética do Desempenho nas Sociedades Modernas. Rio de Janeiro: Editora, Fundação Getúlio Vargas, 1999.
- BASTOS, Antonio V. B. Comprometimento Organizacional: um balanço dos resultados e desafios que cercam essa tradição de pesquisa. **Revista de Administração de Empresas**, v. 33, n. 3, p. 52-64, 1993.
- \_\_\_\_\_. **Comprometimento no Trabalho**: a estrutura dos vínculos do trabalhador com a organização, a carreira e o sindicato. 1994. Tese de Doutorado. Universidade de Brasília.
- \_\_\_\_\_. Comprometimento no Trabalho: Os caminhos da pesquisa e os desafios teórico-metodológicos. In: **Trabalho, Organizações e Cultura**. São Paulo: Editores Associados, 1997.
- \_\_\_\_\_. Padrões de Comprometimento com a Organização: o Impacto dos Fatores Pessoais e da Natureza do Trabalho. RAUSP. **Revista de Administração**. São Paulo, v.35, n.4, p.48-60, Out/Dez. 2000.

\_\_\_\_\_; BRANDÃO, M. A.; PINHO, A. P. M. **Comprometimento Organizacional: explorando este conceito entre servidores de instituições universitárias.** Encontro Anual da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração. Rio de Janeiro, v.9, p.289-310, 1996.

\_\_\_\_\_; COSTA, Fabíola M. Múltiplos Comprometimentos no Trabalho: articulando diferentes estratégias de pesquisa. **rPOT**. Volume 1. Número 1. Janeiro/Junho, 2001.

BASS, B. M.; AVOLIO, B. J. Shatter the Glass Ceiling: Women May Make Better Managers. **Human Resource Management**, New York, v. 33, n.4, p. 549-561, 1994.

\_\_\_\_\_. Leadership and Performance Beyond Expectations. New York: Free Press. 1985

\_\_\_\_\_. From transactional to transformational leadership: Learning to share de vision. **Organizational Dynamics**, Winter: 19-31, 1990.

BEDANI, M. Clima organizacional: investigação e diagnóstico: estudo de caso em agência de viagens e turismo. **Psicologia para a America Latina**. V.1. n.7, Ago. 2006.

BENNIS, W. The Challenges of Leadership in the Modern World - Introduction to the Special Issue. **American Psychologist**, v. 62, n 1, 2-5, 2007.

BERGAMINI, Cecília Whitaker. **Liderança: administração do sentido**. São Paulo: Atlas, 1994.

BERLO, D. K. **O Processo de Comunicação**. Rio de Janeiro/São Paulo: Fundo da Cultura S.A., 1982.

BITENCOURT, C. C. **Gestão contemporânea de pessoas: novas práticas, conceitos tradicionais**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

BURREL, G. **Ciência Normal, Paradigmas, Metáforas, Discursos e Genealogia da Análise**. Handbook de Estudos Organizacionais. In: Modelos de Análises e Novas Questões em Estudos Organizacionais. v. 1. São Paulo: Atlas, 1998. p.442.

CABRAL, P. M. F. e SEMINOTTI, N. **A dimensão coletiva da liderança**. Caderno IHU Idéias - UNISSINOS, São Leopoldo, ano 7, n. 120, 2009.

CAMPOS, Simone Alves Pacheco, ESTIVALETE, Vania de Fátima Barros e MADRUGA, Lucia Rejane da Rosa Gama. **Clima e comprometimento organizacional: entendendo o relacionamento do indivíduo com a organização**. XXXIII Encontro ANPAD. São Paulo, 19 a 23 de setembro de 2009.

CARDOSO, Onésimo de Oliveira. Comunicação empresarial versus comunicação organizacional: novos desafios teóricos. **RAP** Rio de Janeiro 40(6): 1123-44, Nov./Dez. 2006.

CHANDLER, Alfred D. **Strategy and Structure**: chapters in the history of the american industrial enterprise. Cambridge: MIT Press, 1962, 19. ed.

CHANLAT, J. F. **O Indivíduo na Organização**: dimensões esquecidas. In: TORRES, Ofélia de Lanna (Org.). Tradução e adaptação de Arcy Martins Rodrigues *et al.* 3. ed. São Paulo: Atlas, 1996.

CHIZZOTTI, A. **Pesquisa em ciências humanas e sociais**. 8 ed. São Paulo: Cortez, 2006.

DAVIS, K. **Comunicação Gerencial e Rede Informal**. Harvard Business Review Book. Set.- Out. 1986. In: Comunicação eficaz na empresa: como melhorar o fluxo de informações para tomar decisões corretas. 2. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1999. p. 163 - 175.

DEMO, Gisela. Comprometimento no Trabalho: uma síntese do estado da arte e uma revisão da produção nacional. **rPOT**. Volume 3. Número 2. Julho/Dezembro, 2003. p. 185-213.

DESSLER, Gary. **Conquistando comprometimento**. São Paulo: Makron Books, 1996.

DUTRA, Joel Souza. **Gestão por Competência**: um modelo avançado para o gerenciamento de pessoas. São Paulo: Gente, 2001.

\_\_\_\_\_. **Gestão de Pessoas**: modelo, processos, tendências e perspectivas. São Paulo: Atlas, 2002.

\_\_\_\_\_. **Competências Conceitos e Instrumentos para a Gestão de Pessoas na Empresa Moderna**. 1. ed. 8. reimpre. São Paulo: Atlas 2010

ECCLES, J. e WIGFIELD, A. **Motivational, beliefs, values and goals**. Annual Review of Psychology, v. 53, p. 109-32, 2002.

EQUIPE COOPERS & LYBRAND. **Remuneração Estratégica**: a Nova Vantagem Competitiva. São Paulo: Atlas, 1996.

FALCONI, Vicente Campos. **O Verdadeiro Poder**. Minas Gerais: INDG, 2009.

FARIA, A. N.; SUASSUNA, N. **Comunicação na Administração**. Rio de Janeiro: LTC, 1982.

FERNANDES, E.; GUTIERREZ, L. Qualidade de Vida no Trabalho: Uma Experiência Brasileira. **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo, No 4, 1988.

FLEURY, M.T.L.; FISCHER, R. M. **Cultura e Poder nas Organizações**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1996.

\_\_\_\_\_. et all. O Desvendar a Cultura de uma Organização: uma discussão metodológica. In: FLEURY, M.T.L.; FISCHER, R. M. **Cultura e Poder nas Organizações**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1996.

FLEURY, A. e FLEURY, M.T.L. Estratégias empresariais e formação de competências: um quebra-cabeça caleidoscópico da indústria brasileira. São Paulo: Atlas, 2004.

FISKE, S. T.; TAYLOR, S. E. **Social Cognition**. New York: McGraw-Hill, 1991.

FLICK, U. **Introdução à pesquisa qualitativa**. 3. ed., J.E. Costa, Trad. São Paulo: Artmed. 2009. (Obra original publicada em 1995).

FOUCAULT, M. **Vigiar e Punir**. Petrópolis: Editora Vozes, 1997.

GALLIANO, A. Guilherme. **O método científico**: teoria e prática. São Paulo: Harbra, 1986.

GENELOT, D. **Manager dans la complexité**: reflexions à l'usage des dirigeants. 3. ed. Paris: Insped Consulting, 2001.

GOLDENBERG, Mirian. **A arte de pesquisar**: como fazer pesquisa qualitativa em ciências sociais. Rio de Janeiro: Record, 1997.

GOMES, D. e AMORIM, M..Liderança e Programas de Recompensas: Limites e Possibilidades. **Revista de Negócios**. Blumenau, v.13, p.26-36, Julho/Setembro, 2008.

\_\_\_\_\_; BORBA, D..Motivação no Trabalho. In: GOMES (Coord). **Psicologia das organizações, do trabalho e dos recursos humanos**. Coimbra: Coimbra Companions, 2011.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 1991.

\_\_\_\_\_. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

\_\_\_\_\_. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2006.

GUEST, D. HOQUE, K. Yes, Personnel Does Make a Difference. **Personnel Management**, London, v.26, n.11. p.40-44, Nov. 1994.

HAIR, J.; BABIN, B; MONEY, A. e SAMOUEL, P. **Fundamentos de Métodos de Pesquisa em Administração**. Porto Alegre: Bookman, 2005.

HARRIS, S. G. Organizational Culture and Individual Sense making: a schema-based perspective. **Organization Science**, v.5, n.3, p.309-321, 1994.

HANASHIRO, D.; TEIXEIRA, M. e ZACCARELLI, L. **Gestão do Fator Humano**: uma visão baseada em stakeholders. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2010.

HERRERO, E. **Balanced Scorecard e a Gestão Estratégica: Uma Abordagem Prática**. 1. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005. 241p.

HERZBERG, Frederick. One more time: How do you motivate employees? **Harvard Business Review**, v. 46, n.1, p. 53-62, 1968.

\_\_\_\_\_; MAUSNER, B. **The motivation to work**. New York: John Wiley & Sons, Inc., 1959.

HOGAN, R. & KAISER, R. B. What We Now About Leadership. **Review of General Psychology**, v. 9 (2), p. 169-180, (2005).

KANFER, R. Work motivation: new directions in theory and research. **International Review of Industrial and Organizational Psychology**, v.7, p. 1-53, 1992.

KATZ, D.; KAHN, R. L. **Psicologia Social das Organizações**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1978.

\_\_\_\_\_; \_\_\_\_\_. **Psicologia Social das Organizações**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1987.

KOHN, Afie. **Punidos pelas recompensas**. São Paulo: Atlas, 1998.

KRAUTER, E. Estratégias associadas aos planos de participação nos lucros e resultados para geração de valor para as empresas. Artigo baseado na dissertação de mestrado, Universidade Presbiteriana Mackenzie, 2002.

\_\_\_\_\_. **Contribuições do Sistema de Remuneração dos Executivos para o Desempenho Financeiro: um estudo com empresas industriais brasileiras**. São Paulo, 2009. Tese (Doutorado em Administração) - Programa de Pós-Graduação em Administração, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, 2009.

KRAUTER, E.; SOUSA A. F. A relação entre a remuneração de executivos e o desempenho financeiro das empresas. In: SEMEAD, 11., 2008, São Paulo.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Maria de Andrade. **Fundamentos de metodologia científica**. São Paulo: Atlas, 1991.

LAWLER III, E. E. **Strategic pay: aligning organizational strategics and pay systems**. São Francisco: Jossey-Bass, 1990.

LIMONGI-FRANÇA, A.; ARELLANO, E. **As Pessoas na Organização**. 14. ed. São Paulo: Gente, 2002.

LOCKE, E. A.; LATHAM, P. G. Work Motivation and Satisfaction: light at the end of the tunnel. **Psychological Science**, v.1, p.240-46, 1990.

MARRAS, Jean P. **Administração de Recursos Humanos: do operacional ao estratégico**. 13 ed. Rio de Janeiro: Saraiva, 2009.

MARTINS, A. C. F.; OLIVEIRA, B.; SILVA, C. F.; PEREIRA, K. C. e SOUSA, M. R. **Construção e Validação de uma Escala de Medida de Clima Organizacional**. rPOT. Volume 4. Número 1. Janeiro/Junho. 2004. p. 37-60

MASLOW, A. H. A theory of human motivation. **Psychological Review**, v. 50, p.370-396, 1943.

\_\_\_\_\_. **Motivation and personality**. New York: Harper & Row, 1970.

McCLELLAND, D.C. Achievement motivation can be developed. **Harvard business review**. Boston, v.43, n.6, Nov-Dec, 1965.

MEDEIROS, C. F; ALBUQUERQUE, L. G. Comprometimento Organizacional: Um estudo de suas relações com características organizacionais e desempenho nas empresas hoteleiras. **Revista Psicologia Organizações e Trabalho**. v.5, n.2, p.35-64, jul/dez 2005.

MEGGINSON, L. C; MOSLEY, D.C. e PIETRI Jr. P. H. **Administração: conceitos e aplicações**. São Paulo: Harbra, 1998.

MENDES, R. A.; LEITE, N. **Ginástica Laboral: Princípios e Aplicações Práticas**. Barueri, S.P.: Manole, 2004.

MEYER, J. P.; ALLEN, N. J. Testing the "side bet theory" of organizational commitment: some methodological considerations. **Journal of Applied Psychology**, v.69, n.3, p.372-378, 1984.

\_\_\_\_\_.; \_\_\_\_\_. **Commitment in the workplace: theory, research an application**. Thousand Oaks: Sage Publications, 1997.

\_\_\_\_\_.; HERSCOVITCH, L. Commitment in the workplace. Towards a general model. *Journal of Human Resources Management Review*, 11, p.299-326, 2001.

MERTON, R. K. **Sociologia: teoria e estrutura**. São Paulo: Mestre Jou, 1973.

MILKOVICH, G.; BOUDREAU, J. **Administração de Recursos Humanos**. São Paulo: Atlas, 2000.

MINAYO, M. C. **Pesquisa Social: teoria, método e criatividade**. 25. ed. Petrópolis: Vozes, 2007.

MORAES, R. Uma Tempestade de Luz: a Compreensão Possibilitada pela Análise Textual Discursiva. **Revista Ciência & Educação**, 2003, p.191-211.

MORAES, R. T. et. all. Comprometimento Organizacional, Qualidade de Vida e Stress no Trabalho: uma abordagem de diagnóstico comparativo. **Revista Brasileira de Admistração Contemporânea**. São Paulo, v.1, n. 9, set/1995, p. 169-188, 1995.

MORROW, P. C. Concept redundancy in organizational research: the case of work commitment. **Academy of Management Rewiew**, v.8, n.3, p.486-500, 1983.

MOSCOVICI, F. **Equipes Dão Certo: a Multiplicação do Talento Humano**. Rio de Janeiro: J. Olympio, 1998. 239 p.

OLIVEIRA, J. A.; RIBEIRO, A. R. B. Remuneração Variável: uma nova forma de motivar e fidelizar talento. **Revista Tendências do Trabalho**. Rio de Janeiro, n.331, p.4-7, 2002.

PEREIRA FILHO, J. L.; WOOD JR, T. Remuneração Estratégica: a Nova Vantagem Competitiva. **RAE Light**, São Paulo, v.2, n.4, p.21-25, Jul/Ago. 1995.

PÉREZ-RAMOS, J. Motivação no Trabalho: abordagens teóricas. **Psicologia-USP**, São Paulo, v.1, n.2, p.127-40, 1990.

PETERSON, Pámela P.; PETERSON, David R. **Performance de Empresas e Medidas de Valor Adicionado**. Virginia: Fundação de Pesquisa de Instituto de Analistas Financeiros Certificados, 1996.

PETTIGREW, Andrew M. The character and significance of strategy process research. **Strategy Management Journal**, England, v.13, p.5-16, 1992.

RAPPAPORT, A. **Gerando Valor para o Acionista: Um Guia para Administração e Investidores**. Tradução de Alexandre L. G. Alcântara. São Paulo: Atlas, 2001. 219p. Título original: *Creating Shareholder Value: a Guide for Managers and Investors*.

REICHERS, A, E. A Review and reconceptualization of organizational commitment. **Academy of Management Review**, v.10, n.3, p.465-476, 1985.

RICHARDSON, Robert Jarry. **Pesquisa social. Métodos e técnicas**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

ROBBINS, H.; FINLEY, M. **Por Que as Equipes Não Funcionam**. Rio de Janeiro: Campus, 1997. 253 p.

ROBBINS, Stephen P. **Fundamentos do Comportamento Organizacional**. 8. ed. São Paulo: Pearson, 2008.

\_\_\_\_\_. **Comportamento Organizacional**. 8. ed. Rio de Janeiro: LTC - Livros Técnicos e Científicos Editora, 1999. 489 p.

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. **Projeto de Estágio e de Pesquisa em Administração: guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudo de caso**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

ROGERS, M. **O Futuro Irresistível da Organização**. In: M. J. Wheatley (Ed.). *Liderança para tempos de incerteza: a descoberta de um novo caminho*. São Paulo: Cultrix, 2006. O futuro irresistível da organização, p.39-48.

ROSSI, R. F. R. **Modelo de Governança de TI para Organizações Brasileiras**. 2004. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção), Departamento de Engenharia de Produção, UFSC, Florianópolis.

SANTOS, Santos Rebelo. **Psicologia das Organizações, do Trabalho e dos Recursos Humanos**. 1. ed. Coimbra: Imprensa da Universidade de Coimbra, 2011.

SCHEIN, E. H. Three cultures of management: the key to organizational learning. **Sloan Management Review**, Bosto, Fall 1996.

SEBRAE. **Gestão de Recursos Humanos**. Florianópolis, 2008.

SENGE, Peter M. A.. **A Quinta Disciplina**. 2. ed. São Paulo: Best Seller, 1998.

SINDICOM - **Sindicato Nacional das Empresas Distribuidoras de Combustíveis e Lubrificantes**. Disponível em: <[http://www.sindicom.com.br/pub\\_sind/cgi/cgilua.exe/sys/start.htm?tpl=home](http://www.sindicom.com.br/pub_sind/cgi/cgilua.exe/sys/start.htm?tpl=home)>. Acesso em: 12 jun. 2012.

SPECTOR, P. E. **Psicologia nas Organizações**. São Paulo: Saraiva, 2002.

TAMAYO, A. Valores e Clima Organizacional. In; PAZ, M.G.T.; TAMAYO, A(Orgs). **Escola, saúde mental e trabalho**. Brasília: UNB, 1999, p. 241-269.

TEIXEIRA, M. G. Comprometimento organizacional: uma análise dos fatores individuais numa empresa de prestação de serviços. In: REUNIÃO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO DE PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 18, 1994, Curitiba, **Anais...**Florianópolis: ANPAD, 1994. v.10. p.268-286.

THOMPSON, J. B. **Ideologia e cultura moderna: teoria social crítica na era dos meios de comunicação de massa**. (2 ed. , Grupo de Estudos sobre Ideologia, Comunicação e Representações Sociais da Pós-Graduação do Instituto de Psicologia da PUCRS, Trad.). Rio de Janeiro: Vozes, 1995. (Obra original publicada em 1990)

TORO, F.A. **El Clima Organizacional: perfil de empresas colombianas**. Medellín: Cicel Ltda., 2001.

TRIVIÑOS, A. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo: Atlas, 1987.

TURNLEY, W. H. The role of perceived violation in determining employee's reactions to psychological contract breach. **Journal of Leadership and Organizational Studies**, Fall 2005, 2005.

VASCONCELOS, Kleber Albuquerque, GEORGINA, Alves Vieira. **A aplicação da remuneração variável: conectando o sistema de recompensa ao Balanced Scorecard**. Artigo publicado pela XXXI EnANPAD, Rio de Janeiro, 2007.

VERGARA, E; DAVEL, E. **Gestão com Pessoas e Subjetividade**. Editora Atlas. São Paulo, 2001.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração**. 9. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

VROOM, V. H. **Work and motivation**. New York: John Willey, 1964.

WERTHER JUNIOR, W. B.; DAVIS, K. **Administração de Pessoal e Recursos Humanos**. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1983.

WHEATLEY, M. J. e ROGERS, M. K. **The irresistible future of organizing**. July-August, 1996. Disponível em: <[http://www.margaretwheatley.com/articles/irresistible\\_future.html](http://www.margaretwheatley.com/articles/irresistible_future.html)>. Acesso em: 04 de Junho de 2012.

WOOD, Jr. Thomaz. **Mudança Organizacional**. 5. ed. São Paulo: Atlas 2009.

\_\_\_\_\_; PICARELLI FILHO, V. **Remuneração Estratégica: a nova vantagem competitiva**. São Paulo: Atlas, 1999.

\_\_\_\_\_; PICARELLI FILHO, V. **Remuneração Estratégica: a nova vantagem competitiva**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

WRIGHT, Peter *et al.* **Administração estratégica: conceitos**. São Paulo: Atlas, 2000.

YIN, Robert K. **Estudo de Caso: planejamento e métodos**. 2. ed. São Paulo: Bookman, 2001.

\_\_\_\_\_. **Estudo de Caso: planejamento e métodos**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

\_\_\_\_\_. **Estudo de Caso: planejamento e métodos**. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

YOUNG, S. D.; O'BYRNE, S. F. **EVA® e Gestão Baseada em Valor: Guia Rápido para Implementação**. Tradução de Paulo Roberto Barbosa Lustosa. Porto Alegre: Bookman, 2003. 422p. Título original: EVA and Value-Based Management: a practical guide to implementation.

ZANELLI, J.; BORGES-ANDRADE, J. e BASTOS, A. **Psicologia, Organizações e Trabalho no Brasil**. Porto Alegre: Artmed, 2004.

## APÊNDICE

### Apêndice A - Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TECLE)

Prezado (a) participante:

Meu nome é Bernardo Ferreira Fischer e sou estudante do curso de Mestrado Profissional em Gestão e Negócios na Universidade do Vale do Rio dos Sinos - UNISINOS. Estou realizando uma pesquisa, sob supervisão da professora Patrícia M. Fagundes Cabral, que tem por objetivo, identificar quais são os desafios da implementação de um Plano de Remuneração Variável (PRV), na percepção de lideranças: o caso de uma empresa do segmento de comercialização de *commodities*.

Solicitamos sua participação através de uma entrevista individual. Essa atividade ocorrerá em momento previamente combinado. Cabe mencionar que, preferencialmente, a entrevista será gravada em áudio. A sua participação nesse estudo é voluntária e se você decidir não participar ou quiser desistir, em qualquer momento, tem absoluta liberdade de fazê-lo.

Na publicação dos resultados desta pesquisa, sua identidade será mantida no mais rigoroso sigilo. Serão omitidas todas as informações que permitam identificá-lo(a). Mesmo que você não perceba benefícios diretos em participar, é importante considerar que, indiretamente, você estará contribuindo para a compreensão do fenômeno estudado e para a produção de conhecimento científico.

Quaisquer dúvidas relativas à pesquisa poderão ser esclarecidas pelo pesquisador, fone (51) 9975.30.79, e-mail [berna.fischer@yahoo.com.br](mailto:berna.fischer@yahoo.com.br) ou pela Unisinos, no fone 3591-1122, ramal 3707.

Atenciosamente

---

Bernardo Ferreira Fischer  
Matrícula: 1262408

---

Local e data

---

Dra. Patrícia M. Fagundes Cabral (Professora Orientadora)

**Consinto em participar deste estudo e declaro ter recebido uma cópia deste termo de consentimento.**

---

Nome e assinatura do participante

---

Local e data

## Apêndice B - Entrevista

### DESAFIOS DA IMPLEMENTAÇÃO DE UM PLANO DE REMUNERAÇÃO VARIÁVEL (PRV): O CASO DE UMA EMPRESA DO SEGMENTO DE COMERCIALIZAÇÃO DE *COMMODITIES*.

Aluno: Bernardo Ferreira Fischer

Orientador: Profa. Dra. Patrícia Fagundes Cabral

Projeto de pesquisa apresentado como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre, pelo Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade do Vale do Rio dos Sinos.

Nome do Entrevistado: \_\_\_\_\_

Cargo / Função: \_\_\_\_\_

Tempo de Empresa: \_\_\_\_\_ Tempo no Cargo: \_\_\_\_\_

Número de subordinados: \_\_\_\_\_

#### ENTREVISTA SEMIESTRUTURADA

1. Como foi o processo de implementação do PRV, junto a sua equipe?
2. Quais os principais desafios que você enfrentou ao longo do processo de implementação do PRV? Como ou o que você fez para superá-los?
3. Houve a necessidade de ajustes na condução da implementação do PRV ao longo do processo, junto a sua equipe? Quais?
4. O que este processo exigiu de você como líder?
5. Qual o seu papel como líder, no que se refere a este processo?
6. Do seu ponto de vista, qual é o papel das lideranças na implementação do PRV?
7. Como você se sentiu neste processo de implementação?
8. O que foi mais fácil e o que foi mais difícil na implementação do PRV?
9. O que você faria diferente?
10. No seu entendimento, se existirem, quais são as principais repercussões profissionais com a implementação do PRV para a área de vendas e seu time?
11. No seu entendimento, se existirem, quais são as principais repercussões de âmbito pessoal, que ocorreram com a implementação do PRV, para o seu time?
12. Fazendo uma retrospectiva, você entende que houve alguma mudança significativa no comportamento profissional da sua equipe, após a implementação do PRV? Se sim, peça que identifique e fale a respeito.
13. Como parte integrante da organização, você consegue visualizar alinhamento entre as estratégias de crescimento da empresa e a implementação do PRV, como ferramenta na busca por estes objetivos? Se sim, de que forma?
14. Que recomendações você daria a lideranças de empresas, que estão implementando o PRV?

### Apêndice C - Quadro Síntese das Considerações Finais

CATEGORIA	UNIDADES DE ANÁLISE	REFERENCIAL TEÓRICO	RECOMENDAÇÕES
1) Processo de implementação do PRV.	<p>* Preparação da nova Cultura organizacional;</p> <p>* O PRV como indutor da cultura e valores organizacionais;</p> <p>* Cultura da Meritocracia no PRV;</p> <p>* Comunicação</p>	<p>* Hanashiro, Teixeira e Zaccarelli (2010)</p> <p>* Hanashiro, Teixeira e Zaccarelli (2010)</p> <p>* Barbosa (2008)</p> <p>* Foucault (1997)</p> <p>Chandler (1962)</p>	<p>* Exige organização e articulação entre todos os níveis hierárquicos;</p> <p>* Deve ser considerado todo o contexto em que a organização está inserida, refletindo assim as características e o planejamento atual e futuro;</p> <p>* Pode ser usado como uma ferramenta indutora de cultura e valores organizacionais;</p> <p>* A lógica meritocrática traz o processo de avaliação objetiva do desempenho;</p> <p>* A meritocracia pressupõe: autonomia, competitividade, empreendedorismo, esforço e o trabalho como valor central da existência;</p> <p>* Gestão de pessoas que possibilita construir indivíduos como um objeto descritível e analisável (processo de exame);</p> <p>* Necessidade de uma correta adaptação entre as estruturas organizacional e comunicacional;</p>

CATEGORIA	UNIDADES DE ANÁLISE	REFERENCIAL TEÓRICO	RECOMENDAÇÕES
2) Principais desafios na implementação do PRV;	<p>* Comunicação</p> <p>* Desdobramento das metas da organização nos alvos individuais;</p> <p>* Cultura da meritocracia;</p>	<p>* Davis (1999)</p> <p>* Berlo (1982)</p> <p>Rossi (2004)</p> <p>*Barbosa (1999)</p>	<p>* As lideranças reconhecem a importância da comunicação e querem fazer algo a respeito, mas não sabem como agir, passando a usar pacotes padronizados, o que representa um risco para a assertividade;</p> <p>* Há a necessidade de avaliação das habilidades de comunicação, tanto das lideranças quanto dos liderados e a promoção de treinamento para desenvolvimento de habilidades comunicacionais, se necessário;</p> <p>* Há a necessidade de alinhamento dos alvos individuais com a estratégia da organização;</p> <p>* Atentar para o excessivo reforço nos valores individuais na organização, em detrimento dos valores coletivos.</p>
3) Necessidade de ajustes na implementação do PRV.	<p>* Determinação do foco da organização;</p> <p>* Comunicação (compreensão do PRV);</p>	<p>* Barbosa (1999)</p> <p>* Berlo (1982)</p>	<p>* Necessidade de revisão contínua dos alvos para alinhamento com as estratégias organizacionais;</p> <p>* Análise prévia das habilidades comunicacionais da fonte e do receptor, identificando a necessidade de treinamento específico;</p>

CATEGORIA	UNIDADES DE ANÁLISE	REFERENCIAL TEÓRICO	RECOMENDAÇÕES
	<p>* Comunicação clara e completa (informação);</p> <p>* Comunicação e estratégia organizacional</p>	<p>* Wrigth (2000)</p> <p>* Genelot (2001)</p>	<p>* Necessidade de disseminação das informações em diferentes camadas hierárquicas, tornando claras as estratégias da organização;</p> <p>* O processo de comunicação e as ações de comunicação não são complementos da estratégia organizacional e sim um componente essencial da construção de uma estratégia em comum, formando a identidade cultural da organização e a projeção de sua imagem;</p>
<p>4) A liderança e o papel do líder na implementação do PRV.</p>	<p>* A liderança e a motivação;</p> <p>* Cultura organizacional meritocrática;</p> <p>* Alvos justos e claros;</p>	<p>* Gomes e Amorim (2008)</p> <p>* Bass e Avolio (1994)</p> <p>* Kanfer (1992)</p> <p>* Locke e Latham (1990), Kanfer (1992), Péres-Ramos (1990), Zanelli (2004) e Spector (2002)</p>	<p>* Ao se discutir liderança, há de se tratar de aspectos motivacionais dos indivíduos;</p> <p>* Importância da mescla no perfil de lideranças transacionais e transformacionais, para atingir objetivos e manter a motivação dos liderados;</p> <p>* As metas servirão de orientação para a ação por meio de 4 mecanismos: a) dirigem a atenção; b) mobilizam o esforço para a ação; c) encorajam a persistência da ação; d) facilitam o desenvolvimento de uma estratégia de ação;</p> <p>* Necessidade de metas e objetivos, adequadamente estabelecidos;</p>

CATEGORIA	UNIDADES DE ANÁLISE	REFERENCIAL TEÓRICO	RECOMENDAÇÕES
5) Sentimentos das lideranças no processo de implementação do PRV.	<p>*Comprometimento com a organização;</p> <p>* Desafios;</p> <p>* Conciliar culturas organizacionais diferentes;</p> <p>* Conforto e alinhamento com a cultura organizacional;</p>	<p>* Senge (1998)</p> <p>* Bastos (1997)</p> <p>* Dessler (1996)</p> <p>* Dessler (1996)</p> <p>* Dessler (1996)</p> <p>* Dessler (1996)</p>	<p>* Construção de um sentimento total de responsabilidade, na busca pelas metas e objetivos para que estes se transformem em realidade;</p> <p>* Oportunizar a articulação dos vínculos de comprometimento com diferentes focos: valores, organização, carreira, trabalho e sindicato;</p> <p>* A tensão dos indivíduos pode ser mitigada, se houver foco nas pessoas em primeiro lugar (<i>people-first</i>);</p> <p>* Deve ser estabelecido um processo de comunicação de mão-dupla, para gerar a percepção de um futuro compartilhado e então os desafios serão encarados com maior assertividade e vigor;</p> <p>* Avaliar não apenas as habilidades de uma pessoa, mas também suas qualidades e valores pessoais, identificando experiências e valores comuns entre o indivíduo e a organização;</p> <p>* Uso do benefício financeiros para gerar sincronia entre os objetivos da organização e do colaborador;</p>

CATEGORIA	UNIDADES DE ANÁLISE	REFERENCIAL TEÓRICO	RECOMENDAÇÕES
	* Realização pessoal (Comprometimento Pleno);	* Dessler (1996)	* A partir do momento que o colaborador realiza sonhos, além de atingir os objetivos da organização, o comprometimento se torna pleno;
6) O mais fácil e o mais difícil na implementação do PRV.	* Mudança da Cultura Organizacional;	* Guest e Hoque (1994)  * Fleury e Fleury (2004)	* A administração de RH deve estar alinhada às estratégias da organização;  * Há a necessidade de identificação, tanto das competências essenciais do negócio, quanto das competências essenciais de cada função para a correta definição da estratégia organizacional;
7) O que se faria diferente na implementação do PRV.	* Comunicação;  * Indicadores de tendências,  * Alinhamento dos alvos do PRV e outros programas de reconhecimento paralelos;	* Wright (2000)  * Young e O'Byrne (2003)  * Young e O'Byrne (2003)	* Fluxo de comunicação que permita a correta disseminação de informações em diferentes camadas hierárquicas;  * As organizações necessitam de indicadores que tenham a capacidade de prever a criação de valor, que indiquem o valor que está sendo criado ou destruído, antes dos fatos ocorrerem (indicadores não financeiros);  * Para maximizar a criação de valor no longo prazo, as empresas precisam utilizar direcionadores financeiros e não-financeiros, ambos alinhados com a estratégia da organização;

CATEGORIA	UNIDADES DE ANÁLISE	REFERENCIAL TEÓRICO	RECOMENDAÇÕES
8) Repercussões profissionais da implementação do PRV nas equipes.	<p>* Meritocracia, uma nova forma de trabalhar;</p> <p>* Processo de “seleção natural” dos colaboradores;</p>	<p>* Kohn (1998)</p> <p>* Teixeira (1994)</p>	<p>* Poderá haver a ruptura de relacionamentos e dificuldade da formação de equipes, à medida que é criada e incentivada demasiadamente a competição, em detrimento da cooperação;</p> <p>* Existe a necessidade da compreensão pelos líderes, da natureza dos processos psicológicos, em que as pessoas escolhem identificar-se com os objetivos em seu ambiente;</p>
9) Reflexões a respeito de consequências da implementação do PRV, na vida pessoal dos participantes.	*Equilíbrio no trabalho e o bem-estar do colaborador, em um ambiente meritocrático;	* Gomes e Amorim (2008)	<p>* Reflexão com relação a “forma” com a qual as recompensas são usadas e não o “objeto” em si usado como recompensa;</p> <p>* A questão a ser refletida, não deve ser “o quê”, mas a condição imposta para conseguir este “o quê”;</p>
10) Alinhamento entre estratégias de crescimento da empresa e os alvos individuais do PRV.	* Alinhamento entre os alvos individuais e a estratégia organizacional;	<p>* Armstrong (1996)</p> <p>* Equipe Coopers &amp; Lybrand (1996)</p>	<p>* Uma orientação estratégica para a recompensa, exige estudar o “grade retrato”, ou seja para onde a organização está indo e como deseja chegar lá;</p> <p>* Recomenda-se desenvolver uma visão de futuro (longo prazo);</p> <p>* A remuneração estratégica (PRV), é uma maneira de estabelecer remunerações que convirjam com as estratégias da organização;</p>

CATEGORIA	UNIDADES DE ANÁLISE	REFERENCIAL TEÓRICO	RECOMENDAÇÕES
11) Mudanças percebidas no comportamento profissional das equipes, com a implementação do PRV.	* O impulso motivacional e a mudança comportamental;	* Oliveira e Ribeiro (2002); * Zanelli (2004); * Marras (2009); * Wood Jr. (2009); * Hanashiro, Teixeira e Zaccarelli (2010).  * Hanashiro, Teixeira e Zaccarelli (2010)  * Gomes e Borba (2011)	* A remuneração estratégica (PRV), deve servir como ferramenta estratégica para o desenvolvimento dos colaboradores, através de impulso motivacional ou na busca por melhoria das habilidades, comportamento e comprometimento, que levarão a resultados de crescimento organizacional, alinhado com o planejamento estratégico organizacional;  * O PRV, deverá focar o colaborador como parceiro da organização, buscando que este pense e aja como se fosse dono do negócio;  * A motivação no trabalho e para trabalhar, poderá representar uma vantagem competitiva para a organização;
12) Recomendações às lideranças que pretendem implementar um PRV.	* Alinhamento entre as estratégias da organização e os alvos do PRV;	* Hanashiro, Teixeira e Zaccarelli (2010)	* Deve considerar o contexto em que a organização está inserida, bem como suas características e planos atuais e futuros;  * O PRV pode ser usado como uma ferramenta de retenção de talentos.

Fonte: elaborado pelo autor, 2013.