UNIVERSIDADE FEDERAL DA GRANDE DOURADOS
FACULDADE DE ADMINISTRAÇÃO, CIÊNCIAS CONTÁBEIS E ECONOMIA
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM AGRONEGÓCIOS

ADRIANA LAMPERT

# GESTÃO ORGANIZACIONAL COMO ESTRATÉGIA DE COMPETITIVIDADE PARA EMPRESAS DO SETOR DO AGRONEGÓCIO

DOURADOS-MS
2022

ADRIANA LAMPERT

# GESTÃO ORGANIZACIONAL COMO ESTRATÉGIA DE COMPETITIVIDADE PARA EMPRESAS DO SETOR DO AGRONEGÓCIO

Dissertação apresentada à Universidade Federal da Grande Dourados, Faculdade de Administração, Ciências Contábeis e Economia, como requisito para obtenção do título de Mestre em Agronegócios.

**Área de concentração:** Gestão do Agronegócio

**Banca examinadora**

**Orientadora**: Profa. Dra. Luciana Ferreira da Silva

**Membro da banca:** Madalena Maria Schlindwein

**Membro da banca:** Airton Pinto de Moura

DOURADOS-MS

2022

# UFGD

MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO
UNIVERSIDADE FEDERAL DA GRANDE DOURADOS

ATA DA DEFESA DE DISSERTAÇÃO DE MESTRADO APRESENTADA POR **ADRIANA LAMPERT**, ALUNA DO PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO *STRICTO SENSU* EM AGRONEGÓCIOS, ÁREA DE CONCENTRAÇÃO "AGRONEGÓCIOS E SUSTENTABILIDADE".

Aos sete dias do mês de dezembro de dois mil e vinte e dois, às 14h, em sessão pública, realizou-se na Universidade Federal da Grande Dourados, a Defesa de Dissertação de Mestrado intitulada "**GESTÃO ORGANIZACIONAL COMO ESTRATÉGIA DE COMPETITIVIDADE PARA EMPRESAS DO SETOR DO AGRONEGÓCIO**" apresentada pela mestranda Adriana Lampert, do Programa de Pós-Graduação em AGRONEGÓCIOS, à Banca Examinadora constituída pelos membros: Prof.ª Drª. Luciana Ferreira da Silva/UEMS (Presidente/Orientador), Prof.ª Dr.ª Madalena Maria Schlindwein/UFGD (Membro Interno) e Prof. Dr. Airton Pinto de Moura/UEMS (Membro Externo). Iniciados os trabalhos, a presidência deu a conhecer ao candidato e aos integrantes da Banca as normas a serem observadas na apresentação da Dissertação. Após o candidato ter apresentado a sua Dissertação, os componentes da Banca Examinadora fizeram suas arguições. Terminada a Defesa, a Banca Examinadora, em sessão secreta, passou aos trabalhos de julgamento, tendo sido o candidato considerado APROVADO, fazendo *jus* ao título de **MESTRE EM AGRONEGÓCIOS**. **O presidente da banca abaixo-assinada atesta que os membros** Madalena Maria Schlindwein e Airton Pinto de Moura **participaram de forma remota desta defesa de dissertação, conforme o** § 3º do Art. 1º da Portaria RTR/UFGD n. 200, de 16/03/2020 e a Instrução Normativa PROPP/UFGD Nº 1, de 17/03/2020, **considerando o candidato APROVADO, conforme declaração anexa**. Nada mais havendo a tratar, lavrou-se a presente ata, que vai assinada pelos membros da Comissão Examinadora.

Dourados-MS, 07 de dezembro de 2022.

Prof.ª Dr.ª Luciana Ferreira da Silva

Profª. Dr.ª Madalena Maria Schlindwein (participação remota)
Prof. Dr. Airton Pinto de Moura (participação remota)

**ATA HOMOLOGADA PELA PRÓ-REITORIA DE ENSINO DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA / UFGD.**

**Pró-Reitoria de Ensino de Pós-Graduação e Pesquisa**
**Assinatura e Carimbo**

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP).

L237g Lampert, Adriana
GESTÃO ORGANIZACIONAL COMO ESTRATÉGIA DE COMPETITIVIDADE PARA EMPRESAS DO SETOR DO AGRONEGÓCIO [recurso eletrônico] / Adriana Lampert. -- 2022.
Arquivo em formato pdf.

Orientador: LUCIANA FERREIRA DA SILVA.
Dissertação (Mestrado em Agronegócios)-Universidade Federal da Grande Dourados, 2022.
Disponível no Repositório Institucional da UFGD em:
https://portal.ufgd.edu.br/setor/biblioteca/repositorio

1. Gestão organizacional. 2. Remuneração no agronegócio. 3. Gestão do agronegócio. I. Silva, Luciana Ferreira Da. II. Título.

Ficha catalográfica elaborada automaticamente de acordo com os dados fornecidos pelo(a) autor(a).

©Direitos reservados. Permitido a reprodução parcial desde que citada a fonte.

## AGRADECIMENTOS

Agradeço à minha querida orientadora, a professora Luciana! Professora, querida, bondosa, de alma clarinha que foi a pessoa fundamental e que me puxou até aqui.

Ao meu marido, Luis Felipe, que segurou a barra nos dias de estudo, viagens e até mesmo naqueles momentos em que eu pensei em desistir.

Meus filhos amados, Vini e Bia por terem me esperado ansiosos aos finais das aulas e me apoiarem sempre.

À empresa objeto de estudo por todo apoio! Com certeza uma empresa diferenciada da qual serei eternamente grata.

Estendo os meus agradecimentos aos professores Airton e Madalena, que foram peças extremamente importantes na reta final de conclusão da pesquisa.

“Um pouco de perfume sempre fica nas mãos de quem oferece flores”

*Provérbio Chinês*

## RESUMO

Diante da importância de estudos para análise de formas estratégicas de remuneração variável na perspectiva do agronegócio e da relevância do setor para a economia brasileira, geração de renda e emprego, essa pesquisa identificou na literatura, preliminarmente, aspectos de sistemas de remuneração variável implementados no setor do agronegócio, isso porque a constante evolução das organizações e a agilidade com que as transformações ocorrem tem exigido cada vez mais configurações modernas e flexíveis de gestão em busca da eficiência e competitividade. As empresas dependem inteiramente da ação e da participação de seus colaboradores e, precisam se reinventar para criar formas de atrair, desenvolver e manter pessoas. Nesse contexto o sistema de remuneração variável surge como um aliado das organizações nesse papel estratégico de gerir a motivação e produtividade dos seus colaboradores e de atender às necessidades de redução de custos e alcance de resultados organizacionais, tornando a empresa mais competitiva e recompensando seus colaboradores pelo desempenho e atingimento de metas. Diante desse contexto, o objetivo geral dessa pesquisa foi analisar as características do programa de remuneração variável implementado em uma instituição do ramo do agronegócio com a finalidade de identificar o impacto gerado nos colaboradores e no processo de gestão da empresa. O estudo consiste, então, em uma pesquisa quali-quanti e foi desenvolvido em Maracaju, no estado do Mato Grosso do Sul com uma empresa do setor do agronegócio e o principal resultado alcançado foi a construção de um material capaz de apoiar empresas do setor agro quanto a questão da adoção da remuneração variável como política salarial. Para tal, a pesquisa teve abordagem descritiva e o processo de coleta de dados foi feito através da aplicação de “survey” de pesquisa. A amostra totalizou 71 participantes, sendo 14 colaboradores que ocupam cargo de gestão dentro da organização estudada e 57 colaboradores que não possuem qualquer nível de gestão ou supervisão. Os resultados da pesquisa, sugerem que o programa de remuneração variável implementado na empresa impactaram positivamente a gestão de pessoas dentro da organização. Os resultados apontam que o programa é aprovado por 95% da amostra entrevistada que ocupa cargo de gestão e 52% da amostra que não possuem algum nível hierárquico de chefia. O estudo apurou, ainda, que 87% avaliam que trabalhar sob o sistema de remuneração atualmente implementado na empresa gera mais resultados para a empresa. Com os resultados dessa pesquisa, será possível elaborar estratégias para melhorias no programa atual da organização, a fim de aperfeiçoar os aspectos de gestão de pessoas que não foram impactados positivamente. Além disso, os resultados dessa pesquisa servirão como material de apoio à outras empresas no que se refere a adoção de sistemas estratégicos de remuneração, bem como validação e/ou avaliação de sistemas já implementados dentro de outras instituições desse importante setor da economia brasileiro que é o agronegócio.



**Palavras chaves:** Gestão organizacional, remuneração no agronegócio, gestão do agronegócio.

## ABSTRACT

In View of the importance of studies for analysis of strategic forms of variable remuneration from the perspective of agribusiness and the relevance of the sector to the Brazilian economy, income generation and employment, this research preliminarily identified in the literature aspects of variable remuneration systems implemented in the sector of agribusiness, consequence of the constant evolution of organizations and the agility that transformations occur have required more and more modern and flexible management configurations towards to efficiency and competitiveness. Companies depend entirely on the action and participation of their employees and need to reinvent themselves to create ways to attract, develop and retain people. In this context, the variable remuneration system comes as an ally of organizations in this strategic role of managing the motivation and productivity of their employees and attend the needs of cost reduction and achievement of organizational results, making the company more competitive and rewarding its employees for the performance and goal achievement. Given this context, the general objective of this research was to analyze the characteristics of the variable remuneration program implemented in an institution in the agribusiness sector in order to identify the impact generated on employees and on the company's management process. The study, therefore, consists of a qualitative and quantitative research and was developed in Maracaju, in the state of Mato Grosso do Sul with a company in the agribusiness sector and the main result achieved was the construction of a material capable of supporting companies in the agro sector regarding the adoption of variable remuneration as a salary policy. The research had a descriptive approach and the data collection process was carried out through the application of a research survey. The sample totaled 71 participants, with 14 employees occupying a management position within the studied organization and 57 employees who do not have any level of management or supervision. The survey results suggest that the variable compensation program implemented in the company positively impacted people management within the organization. The results indicate that the program is approved by 95% of the interviewed sample who hold a management position and 52% of the sample who do not have some hierarchical level of leadership. The study also found that 87% believe that working with the remuneration system currently implemented in the company generates more results for the company. With the results of this research, will be possible to elaborate strategies for improvements of the current program in the organization, in order to improve the aspects of people management within the organization that were not positively impacted and are still found as points of disadvantage according to the sample. studied. With the results of this research, it will be possible to develop strategies for improvements in the organization's current program, in order to improve the aspects of people management that were not positively impacted. In addition, the results of this research will serve as support material for other companies regarding the adoption of strategic remuneration systems, as well as validation or evaluation of systems already implemented within other institutions of this important sector of the Brazilian economy, which is the agribusiness.



**Keywords:** Organizational management, remuneration in agribusiness, agribusiness management.

## LISTA DE FIGURAS

**Figura 1**. Aumento percentual em hectares cultivado de soja, Maracaju/MS.....17

**Figura 2**. Aumento percentual em hectares cultivado de milho, Maracaju/MS.....18

**Figura 3**. Faixa etária dos entrevistados.....30

**Figura 4.** Tempo de casa dos entrevistados.....31

**Figura 5.** Distribuição por gênero entrevistados.....31

**Figura 6.** Distribuição dos entrevistados por estado civil.....32

**Figura 7.** Número de dependentes por entrevistado.....32

**Figura 8.** Nível de escolaridade dos entrevistados.....33

**Figura 9.** Distribuição dos entrevistados por nível hierárquico.....34

**Figura 10.** Nível de conhecimento do PRV, pelos gestores da empresa.....36

**Figura 11.** Nível de satisfação geral dos gestores sobre o programa.....36

**Figura 12.** Nível de satisfação geral dos gestores sobre o programa.....37

**Figura 13.** Percepção dos gestores acerca da adequação das metas ao que é necessário para a empresa.....38

**Figura 14.** Percepção dos gestores quanto ao aumento de produtividade.....38

**Figura 15.** Percepção dos gestores acerca de ganhos de remuneração após PRV.....39

**Figura 16.** Percepção dos gestores acerca estabelecimento das metas do PRV .....40

**Figura 17.** Percepção dos gestores no quesito retenção de talentos.....41

**Figura 18.** Nível de conhecimento do plano de remuneração variável pelos colaboradores da empresa.....41

**Figura 19.** Percepção dos colaboradores sobre as vantagens em trabalhar sob PRV.....42

**Figura 20.** Percepção dos colaboradores sobre trabalhar sob o PRV.....42

**Figura 21.** Percepção dos colaboradores quanto a ganhos de remuneração.....43

**Figura 22.** Percepção dos colaboradores quanto à justiça na remuneração.....43

**Figura 23.** Percepção dos colaboradores quanto a maiores ganhos de remuneração.....44

**Figura 24.** Percepção dos colaboradores com relação ao clima organizacional pós PRV.....44

**Figura 25.** Percepção dos colaboradores com relação ao clima organizacional pós PRV.....45

**Figura 26.** Percepção dos colaboradores com relação ao nível de cobrança após PRV.....45

**Figura 27.** Percepção dos colaboradores sobre a avaliação de desempenho quanto à funcionalidade.....46

**Figura 28.** Percepção dos colaboradores sobre a avaliação de desempenho quanto à condução para um melhor desempenho.....46

## LISTA DE QUADROS

**Quadro 1.** Ranking do munícipio de Mara caju/MS, em relação a área cultivada em Mato Grosso do Sul, 2018.....16

**Quadro 2**. Número absolutos de questionários respondidos, por setor.....29

## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

APROSOJA - Associação dos produtores de soja de Mato Grosso do Sul

CONAB - Companhia Nacional de Abastecimento

DOU - Diário Oficial da União

EMBRAPA - Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária

FIEMS - Federação das Indústrias do Estado de Mato Grosso do Sul

IBGE - Instituto Brasileiro de Geografia e Estatistica

MAPA - Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento

MS - Mato Grosso do Sul

PRV - Programa de Remuneração Variável

RH - Recursos Humanos

SST - SAÚDE E SEGURANÇA DO TRABALHO

SIGA MS - Sistema de Informação Geográfica do Agronegócio

**SUMÁRIO**


1. INTRODUÇÃO ..... 13
2. OBJETIVOS ..... 15
   2.1 Objetivo geral ..... 15
   2.2 Objetivos específicos ..... 15
3. REVISÃO BICLIOGRÁFICA ..... 16
   3.1 Agronegócio para o Estado de Mato Grosso do Sul: cenários e perspectivas ..... 16
   3.2 Sistemas de remuneração e seus impactos sobre a gestão das empresas ..... 18
   3.3 A Remuneração variável como estratégia para a gestão organizacional ..... 23
4. METODOLOGIA
   4.1 Caracterização da Área de Estudo ..... 26
   4.2 Revisão de Literatura e Abordagem da pesquisa ..... 27
   4.3 Coleta de Dados ..... 28
   4.4 Análise dos dados ..... 29
5. RESULTADOS E DISCUSSÃO ..... 29
   5.1 Perfil socioeconômico dos entrevistados ..... 29
   5.2 A Política de Remuneração implantada ..... 34
   5.3 O sistema de remuneração variável sob a ótica dos gestores ..... 36
   5.4 O sistema de remuneração variável sob a ótica dos colaboradores ..... 42
6. CONSIDERAÇÕES FINAIS ..... 48

REFERÊNCIAS ..... 51

APENDICES ..... 55

Apêndice A. Fase Qualitativa – Entrevista semiestruturada ..... 55

Apêndice B. Fase Quantitativa - 1. Avaliação do plano de remuneração variável ..... 57

## 1. INTRODUÇÃO

O cenário global de extrema competitividade tem exigido, cada vez mais das organizações, metodologias modernas e flexíveis de organização do trabalho. Ainda é habitual na maioria das instituições encontrar como maneira de remunerar o trabalhador o salário tradicional (remuneração fixa), no entanto essa forma fixa de remunerar pode gerar insatisfação e acomodação nos colaboradores. Um sistema de remuneração estratégico pode contribuir para que a organização se torne uma fonte capaz de atrair e reter colaboradores talentosos que agreguem valor, assim como construir vantagem competitiva frente aos seus concorrentes por ser uma organização desejada por potenciais candidatos pelos benefícios remuneratórios que oferece (OLIVEIRA, 2001; MARQUES, REIS NETO, 2004; MARTONO, et al., 2018).

O modelo de remuneração funcional, baseado no cargo ou função, continua sendo o mais tradicionalmente usado nas empresas (CHIAVENATO, 1999; NASCIMENTO, 2001). No Brasil, as empresas que adotam estas novas metodologias, são em sua grande maioria empresas multinacionais, ou de tecnologia de ponta, que precisam de agilidade e flexibilidade e estão em constante processo de inovação (WOOD JR, et al., 1999).

A remuneração variável, embora já estudada por muitos autores, ainda carece de estudos principalmente no que se refere à sua aplicação em empresas do agronegócio. Esse tipo de remuneração vem ganhando destaque nos ambientes corporativos no Brasil, principalmente após a implantação da Lei n° 10.101/2000, que trata sobre a participação nos lucros e resultados da empresa. No meio acadêmico, encontram-se estudos relacionados a grupos específicos, a exemplo de Faquim (1999) com 120 empresas da região Sul e Sudeste do Brasil e Oliveira (2001) em seu estudo com as 500 empresas apresentadas pela Revista Exame – "Maiores e Melhores" – em sua edição de agosto de 1996. No que se refere a estudos internacionais, tem-se os estudos de Evans (2005), em que analisa a remuneração variável e sua aplicação com executivos na área da saúde em hospitais e clínicas.

Somado à importância que a remuneração exerce na gestão organizacional e ao fato de que no segundo trimestre de 2020, o Brasil contava com 12,8 milhões de pessoas desempregadas (IBGE, 2020), as muitas mudanças que ocorreram no mundo do trabalho e, os novos modelos de contrato de trabalho mais flexível, contrato intermitente, possibilidade de terceirização da atividade fim, acordos negociados sobre o legislado (Brasil, 2017) vieram com o objetivo de possibilitar a mudança desse cenário de desemprego, mas este ainda apresenta um percentual elevado e em crescimento.

Nesse contexto, observou-se um campo de possibilidades para estudos dessa natureza, quando se trata de remuneração variável no agronegócio, que representa contribuição importante para a economia e geração de empregos no Brasil. Justifica-se a área de estudo, pela representatividade do município de Maracaju, MS que ocupou a primeira posição em produção grãos no Estado de Mato Grosso do Sul, e ainda, a oitava posição a nível nacional (FAMASUL, 2022), fortalecendo a economia regional.

A organização estudada é uma instituição de pesquisa e difusão de tecnologias agropecuárias, estabelecida na cidade de Maracaju – MS e que está há 30 anos no mercado. Realiza pesquisa prática, focada no produtor rural e desenvolve produtos e tecnologias para o setor agropecuário. Atualmente são conduzidas 11 Unidades de Pesquisa em diversas cidades no Mato Grosso do Sul. Além das unidades de pesquisa a instituição possui área de validação

Nesse cenário, avaliar, a adoção de metodologias estratégicas de gestão e remuneração presenta um passo fundamental para as empresas de agronegócios do município de Maracaju que precisam de um ambiente interno capaz de favorecer seu pleno crescimento.

Do ponto de vista acadêmico, este estudo é relevante por relacionar dois importantes construtos, remuneração e gestão organizacional, que estão diretamente ligados à área de gestão do agronegócio. Apesar de existirem diversos estudos científicos tratando isoladamente de remuneração variável e de gestão do agronegócio, nas bases Spell, Scopus, Google Scholar, Capes, Scielo, não foram encontrados trabalhos publicados recentemente, que relacionassem esses dois construtos.

Ainda no que se refere a importância do estudo, a presente pesquisa justifica-se pela importância que o entendimento de sistemas de remuneração variável pode trazer para o desenvolvimento deste tema no Estado, tornando-se base para empresas que desejem aprimorar seus sistemas de remuneração.

Justifica-se quanto ao quesito acadêmico, visto que, este estudo contribuiu para o aprofundamento teórico dos temas Remuneração, Sistemas de Remuneração, Sistema de Remuneração Tradicional, Sistema de Remuneração Estratégica, bem como entender como esses temas pode ser aplicado empiricamente.

Espera-se com o resultado dessa pesquisa, que as lacunas da política de remuneração no setor do agronegócio sejam identificadas, a fim de trazer melhorias no aspecto produtivo das organizações; e social e de desenvolvimento dos colaboradores dentro das instituições do setor do agronegócio.

# 2. OBJETIVOS

## 2.1 Objetivo geral

- Analisar as características do programa de remuneração variável implementado em uma instituição do ramo do agronegócio com a finalidade de embasar outras empresas do setor do agronegócio ao aderirem ou avaliarem sistemas variáveis de remuneração

## 2.2 Objetivos Específicos

- Identificar o modelo e as métricas utilizadas no sistema de remuneração variável implementado na empresa estudada;
- Avaliar como a remuneração variável é percebida pelos colaboradores e gestores da empresa estudada;

# 3. REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

A presente seção se constitui de uma discussão teórica relacionada a conceitos como: (I) Agronegócio para o Estado de Mato Grosso do Sul: cenários e perspectivas; (II) Sistemas de remuneração e seus impactos sobre a gestão das empresas; (III) A Remuneração variável como estratégia para a gestão organizacional.

## 3.1 Agronegócio para o Estado de Mato Grosso do Sul: cenários e perspectivas

O agronegócio é considerado o setor mais importante da economia do Brasil. Como destaque no cenário nacional em termos de produção de grãos, a combinação soja e milho safrinha, apresenta, segundo estimativas da Companhia Nacional de Abastecimento (CONAB), participação de 53,54% e 23,75% na produção na safra 2020/2021. Com relação a área de cultivo, as culturas apresentam participação de destaque, sendo de 55,94% da área de cultivo com soja e 21,59% da área cultivada com milho safrinha, ou seja, equivalente de 38,5 milhões de hectares com a cultura da soja e 14,8 milhões de hectares com a cultura do milho safrinha, correspondente a 77,5% da área cultivada no Brasil. (CONAB, 2021).

De acordo com dados do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística-IBGE, o município de Maracaju, em 2018, cultivou algodão herbáceo, arroz, aveia, cana-de-açúcar; feijão, mandioca, milho, soja e trigo. Sendo que nesse ano ocupou a posição de 1º lugar no ranking estadual, em relação ao valor de produção com R$1,8 bilhões, o que representa 9,8% em relação ao total estadual (MS: R$19 bilhões), se tornando o município com maior área plantada do estado, com 559.833 hectares (10,2% da área total do MS). Dentre as culturas citadas, Maracaju se destaca em área cultivada com soja (10,1%), milho (13,1%) e aveia (25,7%) (IBGE, 2018) (Quadro 1).

**Quadro 1.** Ranking do munícipio de Mara caju/MS, em relação a área cultivada em Mato Grosso do Sul, 2018.

| **Cultura** | **Ranking** | **Área (hectares)** |
|---|---|---|
| **Milho (grãos)** | 1 | 250.000 |
| **Soja (grãos)** | 1 | 273.000 |
| **Aveia (grãos)** | 2 | 10.000 |
| **Feijão (grãos)** | 4 | 2.000 |
| **Trigo (grãos)** | 4 | 1.500 |
| **Algodão herb. (caroço)** | 6 | 92 |
| **Arroz (casca)** | 8 | 325 |
| **Cana-de-açúcar** | 12 | 22.366 |
| **Mandioca** | 46 | 100 |

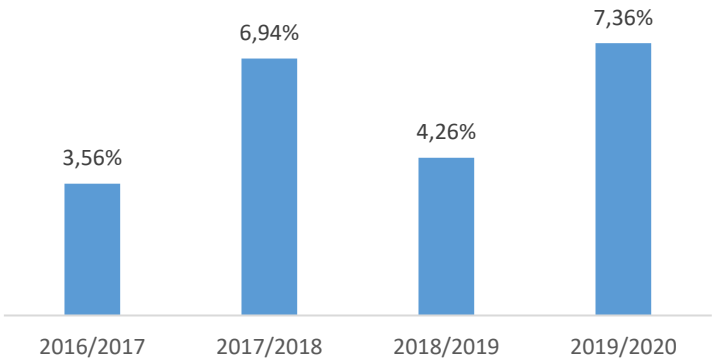
Fonte: Elaborado a partir de IBGE, 2020.

O cultivo da soja em Mato Grosso do Sul teve início nos anos 1970 e a partir dos anos 1990, iniciou-se o cultivo do milho na segunda safra (CONAB, 2019). No período entre 2006 e 2017, a área ocupada pela agricultura teve um crescimento de 77% (IBGE, 2017). Entre os anos de 2009 e 2018, as culturas agrícolas que se destacam pelo aumento no uso de áreas são a cultura da soja, com 995 mil ha, do milho, com 970 mil ha, e da cana-de-açúcar, com 394 mil ha (IBGE, 2018).

O Estado de Mato Grosso do Sul, é um dos principais produtores de grãos do país e 12 de seus municípios estão na lista dos 100 maiores produtores do agronegócio brasileiro. Em 2020, Maracaju liderou o ranking de maior produtor de Soja e Milho no estado do MS (IBGE, 2020), destacou-se por ocupar o 1º lugar no ranking como município mais rico do agronegócio em Mato Grosso do Sul e por ocupar a 8ª posição no ranking do país (MAPA, 2021).

Ao avaliar a taxa de aumento percentual em relação a área cultivada com soja, constata-se incremento safra a safra, apresentando 7,36% na safra 2019/2020 em comparação ao período anterior (Figura 1).

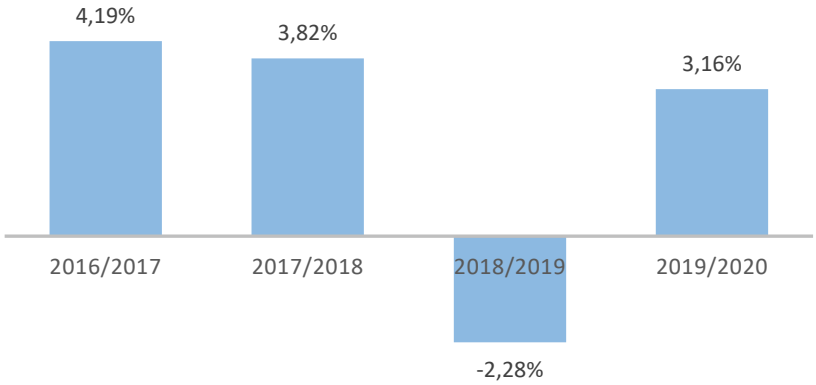
**Figura 1**. Aumento percentual em hectares cultivado de soja, Maracaju/MS.




Fonte: Elaborado a partir de SIGA MS, 2021.

Já o cultivo do milho na safrinha, não apresenta aumento tão significativo em relação a cultura da soja, com inconsistência de área cultivada entre as safrinhas, chegando a apresentar um decréscimo de -2,28% na safrinha 2019 em relação a 2018 (Figura 2).

**Figura 2.** Aumento percentual em hectares cultivado de milho, Maracaju/MS.




Fonte: Elaborado a partir de SIGA MS, 2021.

No que se refere a população estimada, de acordo com censo realizado pelo IBGE, Maracaju-MS conta com 48.022 pessoas, em 2018 o salário médio mensal era de 2.3 salários-mínimos, com a proporção de pessoas ocupadas em relação à população total de 19%, sendo que 5.654 pessoas trabalham na agropecuária (IBGE, 2020).

## 3.2 Sistemas de remuneração e seus impactos sobre a gestão das empresas

A remuneração é uma das principais funções da organização que, com o passar do tempo, ganhou maior relevância à medida que fez notória a grandeza dessa figura no contexto geral do trabalhador. Deste modo, já iniciado o século XXI, a administração moderna do mundo globalizado preocupa-se em analisar de forma constante a difícil tarefa que ainda constitui o fato de remunerar um trabalhador (MARRAS,2012).

No Art. 457 da CLT, salário é a prestação fornecida diretamente ao trabalhador pelo empregador, em decorrência do contrato de trabalho, seja em função da contraprestação do trabalho, da disponibilidade do trabalhador, das interrupções contratuais (isso porque, quando o contrato de trabalho se encontra suspenso, não há salário; por outro lado, quando o trabalhador se encontra à disposição do empregador, aguardando ordens, em que não há prestação de serviços, ainda assim, existe a obrigação do pagamento do salário) ou das demais hipóteses previstas em lei (Brasil, 2017).

A maioria das organizações ainda utiliza exclusivamente o sistema de remuneração tradicional ou fixa, que compreende a adoção de cargos, organogramas, plano de cargos e salários, burocracia rígida e hierarquizada, como forma de pagar o empregado (WOOD JÚNIOR, et al., 2004). Esse sistema vem sofrendo inúmeras críticas nas últimas décadas, tendo

em vista que o plano de cargos e salários se tornou obsoleto, pois representa um modelo com características rígidas e burocráticas, que não combinam com a moderna organização do trabalho (RESENDE, 2002). A tendência de no futuro próximo as empresas adotarem, novas formas de remuneração, como por exemplo, por habilidades, por competências e a remuneração variável (OLIVEIRA, 2001).

Conforme Theotônio, Reis Neto e Lopes (2013) e Arellano e Cesar (2017), não há análise da legislação trabalhista sobre a remuneração variável no Brasil, por exemplos: participação acionária, stock options, prêmios, remuneração por competência e habilidades, comissões. Entre as remunerações variáveis, a PLR é a única que possui legislação específica, tendo mais respaldo para sua aplicação. Existe um descompasso entre a legislação e as práticas organizacionais. Fazem parte da remuneração: salário, gratificações, comissões, ajuda de custo, quebra de caixa. Muitas empresas ainda utilizam a remuneração baseada em custos, mas a competitividade e as mudanças pedem novos modelos, que reconheçam e premiem os colaboradores conforme sua contribuição individual e em equipe.

A remuneração variável tem origem nos Estados Unidos. Um de seus primeiros registros é datado do século XVIII, com Albert Gallatin, secretário do Tesouro de Thomas Jefferson, ex-presidente americano, oferecendo aos empregados uma parte dos lucros das indústrias de vidro. Napoleão Bonaparte instituiu a participação nos lucros dos artistas da peça Comédie Française, no início do século XIX. Neste mesmo século, Prússia, Inglaterra, Estados Unidos e Grã-Bretanha presenciaram o surgimento deste tipo de remuneração (COSTA, 1997).

A modernização da legislação trabalhista, Lei 13.467, de 13 de julho de 2017 (Brasil, 2017), trouxe mudanças que impactaram as organizações, garantindo mais segurança jurídica aos acordos firmados entre empregados e empregadores, sujeitos aos limites constitucionais. Novas relações de trabalho foram permitidas, como Home Office e Contrato Intermitente, e surgiu a possibilidade da prevalência do acordado sobre o legislado para os funcionários que possuem curso superior e recebem duas vezes o salário contribuição, que podem discutir e acordar diretamente com o empregador as condições do seu contrato de trabalho.

Outro fator que foi preponderante para o aumento da utilização da remuneração variável foi o advento da Lei Nº 10.101 de 19 de dezembro de 2000, que regulamenta a forma de participação nos lucros ou resultados. A Lei foi concebida como uma forma de integração, entre os interesses dos trabalhadores e da empresa, decorrente do contrato de trabalho, em que ambas as partes aproveitam os benefícios por sua participação produtiva e interessada nos assuntos e negócios pertinentes à empresa. Essa organização foi regulamentada em seu segundo artigo que

trata “a participação nos lucros e resultados será objeto de negociação entre a empresa e seus empregados”.

A partir da Lei N° 10.101, as companhias foram incentivadas a estabelecer a participação nos lucros ou resultados, com a utilização de critérios pré-estabelecidos, como produtividade, qualidade e/ou lucratividade. Outro fator preponderante é a isenção de encargos trabalhistas e previdenciários nos pagamentos que podem ser realizados até duas vezes por ano.

Existem diferentes tipos de remuneração variável, sendo os principais: a remuneração por resultados, a participação nos lucros, a participação acionária e a remuneração por competências. Cada empresa deverá desenvolver e implementar aquele modelo que melhor atenda às suas características e, principalmente, aos seus objetivos.

A remuneração por resultados consiste em um pagamento de bônus vinculado ao atendimento de metas predeterminadas, através da tradução dos resultados alcançados em prêmios para grupos ou indivíduos como por exemplo bonificações para as equipes de vendas. Essa prática fortalece algumas culturas no ambiente de trabalho como participação, envolvimento, orientação para resultados e trabalho em grupo, porém existem, contudo, vantagens e desvantagens na utilização desse sistema. Entre as vantagens, estariam a melhoria da coordenação do trabalho, uma visão mais abrangente do negócio, ênfase na qualidade, redução de custos, a busca por inovações, dentre outros (WOOD JR et al.,1999).

No que se refere às desvantagens, Wood Jr, et al., (1999), destacam que, as estruturas organizacionais devem ser preferencialmente pequenas para que o vínculo entre ação e resultado seja claro, os sistemas de medição devem ser simples e eficazes, a atitude gerencial deve favorecer a participação e o trabalho em grupo, os grupos precisam ser maduros e capacitados e os objetivos devem ser factíveis. Faz-se necessário, manter um equilíbrio entre a contribuição que um empregado oferece à empresa e vice-versa, sendo essa a principal razão para reconhecer e recompensar pessoas (XAVIER et al., 1999).

Sobre a participação por lucro, na visão de Marinakis (1997) a participação nos resultados não gera incentivo direto para a melhoria do desempenho individual, uma vez que se remunera toda a empresa e o lucro não está sob o controle de cada participante, além de ser longo o tempo transcorrido entre os pagamentos.

Esse tipo de remuneração constitui-se em um meio de melhorar a remuneração do empregado, considerando que a legislação não permite redução de salários, os aumentos salariais estão mais difíceis de serem alcançados em tempos de crise e o medo da demissão ronda a vida do trabalhador. Assim, caso a empresa obtenha lucro, uma parte é dividida com os

empregados que ajudaram a conquistá-lo. Nesse sistema, caso a empresa não obtenha lucro ela não paga nada aos funcionários (PONTES, 1995).

As principais vantagens do uso da participação de lucros são, o aumento da compreensão da natureza do negócio entre os funcionários, reforçar a importância da convergência de esforços, levar a uma visão mais abrangente do negócio e dos sistemas, reduzir resistência a mudanças e aumentar a pressão dos funcionários por sistemas de gestão mais eficazes. Já as principais desvantagens, são a necessidade de transparência na divulgação dos resultados, a mensuração do percentual da remuneração total de forma a ser motivadora ou representar risco de perda, a necessidade de clareza do vínculo entre ação das pessoas e os resultados (PONTES,1995; WOOD JR, et al., 1999).

Outro fator importante, ressalta Marinakis (1997), é que esses programas devem ser ajustados sempre que houver mudanças na organização capazes de muar os resultados preestabelecidos no programa.

Wood Jr, et al., (1999) descrevem a participação acionária como uma forma complexa de remuneração variável. Esse tipo de recompensa tem como objetivo principal criar um maior comprometimento dos empregados com a empresa, reunindo todos os esforços na busca dos resultados institucionais. As empresas precisam de pessoas comprometidas com a qualidade, com o negócio, enfim, com o sucesso da empresa e uma das formas mais consistentes de se conseguir isso é pela participação acionária. Esse sistema faz com que manter clientes satisfeitos, buscar harmonia entre as equipes, gerenciar custos e desperdícios seja, naturalmente, uma função de todos. Isso ocorre porque se os funcionários recebem dividendos das ações da empresa, quanto maior o lucro, melhor para todos. Porém, o empregado acionista deve sentir-se parte do grupo de gestão. Suas ideias devem ser ouvidas, avaliadas, consideradas. Se esse comportamento não for bastante claro, o comprometimento pode não acontecer (PONTES, 1995).

As principais vantagens desse tipo de remuneração na visão de Pontes (1995) são a busca pela competitividade da empresa passar a ser de responsabilidade de todos, ou seja, sucessos e fracassos devem ser divididos entre todos os acionistas, o trabalhador começar a poupar dinheiro para receber como juros, os dividendos e a empresa poder obter aporte de capital para investimentos, sem depender de empréstimos bancários.

Já como principais desvantagens, o autor aponta que, a participação acionária pode ter uma distribuição mal dirigida, reduzindo seu valor unitário e causando prejuízo aos acionistas.

Ainda, os programas focados em alguns grupos podem gerar conflitos entre grupos participantes e não participantes.

Tratando da remuneração por competências, com a chegada da globalização a competitividade acirrada no cenário empresarial passou a exigir mudanças dentro das organizações, inclusive as mudanças de gestão, os gerentes foram se tornando importantes na busca dos resultados das empresas, o que fez com que as competências gerenciais começassem a entrar em evidência (FISCHER, apud GITAHY e FISCHER, 1996).

Ademais, as organizações estão tentando definir um perfil de competências para seus gerentes que traga maior eficácia na gestão da transformação organizacional. Sendo assim, concluem as autoras, que a competência gerencial vem se tornando um instrumento de grande importância para as organizações.

A competência dos funcionários, nesse cenário de tamanha competitividade, tem se tornado um ativo mensurável para a empresa, pois acaba se refletindo nos resultados financeiros. Ulrich (1998), fala da importância de atrair e reter a competência dentro da organização, uma vez que as habilidades de gerentes ágeis e globais será uma necessidade cada vez maior das empresas, no sentido de conduzir um negócio global. Algumas competências gerenciais citadas por esse autor são habilidades para gerir mudanças, para analisar sistemas, avaliação do ambiente de trabalho, desenvolvimento da relação empresa/funcionários, relações com o cliente, entre outras.

Para Wood Jr, et al., (1999, p. 91), a remuneração por competência

> ...é determinada pela formação e capacitação dos funcionários (...) difere de remuneração por habilidades quanto ao objeto (...) a remuneração por habilidades é geralmente aplicada no nível operacional, a remuneração por competências é mais adequada ao nível gerencial. Pode tornar-se forma obrigatória para empresas que operam em ambientes muito competitivos e para os quais a capacidade de inovação é fator crítico de sucesso.

O autor destaca ainda que a implantação de um sistema de remuneração por competências, requer que a empresa faça um estudo específico para seu tipo e suas características, sendo necessário um levantamento de informações, sua estratégia, visão de futuro e missão. Nesse sentido, cada organização deve identificar suas competências essenciais e, pela análise dos processos, desdobrar essas competências essenciais, aquelas que representam o aprendizado coletivo da organização (comunicação e envolvimento com o trabalho, por exemplo), em individuais. A empresa deve também analisar pontos, como organização, execução e gestão do trabalho.

Tratando dos indicadores de desempenho, esse indicador financeiro que traduz os ganhos proporcionados pelo alinhamento da estratégia da organização às metas das áreas e indivíduos chama-se “gatilho”. Entre esses indicadores podem-se citar como exemplos os resultados operacionais, as receitas, o volume de vendas e o valor econômico adicionado (WOOD JR, et al., 2004).

É fundamental que os indicadores e metas sejam claros, transparentes para todos os membros da organização. Os resultados a serem alcançados e a forma de medir esses resultados deve ser do conhecimento de todos e sem dúvidas cada pessoa deve conhecer a sua contribuição individual, bem como a do grupo, no alcance das metas. Albuquerque (1991), destaca que é primordial para o sucesso dos programas de participação dos empregados nos resultados das empresas a compreensão dos objetivos do instrumento adotado. Quanto mais claro for os objetivos e a participação de cada um, maior a adesão e chances de o programa ser bem-sucedido.

Os indicadores de desempenho são os tradutores das ações das pessoas e seu impacto na organização. Podem ser quantitativos, qualitativos e comportamentais. Os indicadores quantitativos traduzem resultados em números. Já os qualitativos retratam resultados subjetivos, feitos por meio de comparações. Os indicadores comportamentais analisam atitudes de indivíduos e grupos (WOOD JR, et al., 1999).

Nesse sentido, em ambientes caracterizados por formas modernas de organização, não é mais habitual recompensar a contribuição individual ou coletiva apenas com base em descrições de atividades, cargos e definição de responsabilidades. A questão central é transformar a remuneração como um fator que aperfeiçoa e impulsiona o processo de melhoria e aumento da competitividade (NETO, et al., 2004; VILAS BOAS, et al., 2004; MARTONO, et al., 2018).

## 3.3 A Remuneração variável como estratégia para a gestão organizacional

No novo cenário de competitividade global, o grande desafio das organizações está centrado na capacidade de buscar inovações tecnológicas, novos mercados e métodos modernos de gestão de processos organizacionais e de integração total das cadeias de valor da organização, clientes e fornecedores (Kiliminnik, 1997). O autor complementa ainda, que essas mudanças que estão ocorrendo atualmente nas organizações têm promovido uma reorganização estrutural, por meio do achatamento das estruturas hierárquicas através da organização por processo (unidades de negócios), terceirização de parte de suas atividades (focalização no

negócio). Estas mudanças, por sua vez alteram a natureza do trabalho e demandam um novo padrão de desenvolvimento profissional.

Nesse sentido, as práticas organizacionais e gerenciais são um fator central para a competitividade das organizações. Os ganhos resultantes das disputas entre as organizações podem ser medidos mediante redução de custos e por seus efeitos qualitativos, como rapidez, flexibilidade e confiabilidade da produção (World Investiment Report, 1995). Evidentemente, a qualidade do capital humano, especialmente do corpo gerencial das organizações, é um fator chave nessa questão. Para ser competitiva, a organização terá de assimilar muito bem o significado da expressão flexibilidade (Kiliminnik,1997).

Nesse sentido, Kessler (2000), discorre que algumas organizações usam remuneração variável como forma de promover mudanças culturais. O autor menciona, ainda, que gerar uma abordagem mais orientada para o desempenho e a cultura organizacional se torna possível através de sistemas variáveis de remuneração.

Um sistema moderno de remuneração deve estar inserido num contexto de flexibilização e atenção aos objetivos organizacionais e para que isso ocorra existem alguns fatores críticos de sucesso, que precisam ser levados em consideração, como por exemplo, uma estratégia clara com metas bem definidas, objetivos factíveis, indicadores simples e de fácil compreensão entre outros (FLANNERY, 1997; WOOD JR, et al., 1999). O planejamento e implantação de planos de cargos, carreira, salários e benefícios sociais justos, condizentes com as mudanças que estão ocorrendo, constitui uma importante ferramenta que contribui para a satisfação dos empregados e consequentemente para melhoria contínua da qualidade e produtividade nas empresas (OLIVEIRA, 2001).

Gross e Bacher (1993), ressaltam que o sucesso da remuneração variável depende da aceitação pelos empregados. Para que ele seja eficiente os funcionários necessitam acreditar que o programa é justo e as metas estabelecidas poderão ser alcançadas; requer apoio da administração e o envolvimento de todos os níveis da organização.

Como estratégia e mecanismo de manutenção de pessoal, as empresas devem oferecer aos seus colaboradores ofertas tais como: oferta constante de desafios, relacionamento participativo, avaliações de desempenho abertas e discutidas e remuneração variável, entre outros. Nesse cenário é indiscutível a importância de se cuidar do ambiente de trabalho, criando oportunidades de crescimento tanto financeiro quanto de desenvolvimento, treinando e preparando os colaboradores para um ambiente cada vez mais dinâmico e de mudanças (BERNARDI, 1997).

A remuneração variável é vinculada a metas de desempenho dos indivíduos, das equipes ou da organização. Inclui a participação nos lucros (utilizada com escopo limitado) e a remuneração por resultados (utilizada com escopo amplo). Pode-se também incluir nesta modalidade a remuneração por competências (PONTES, 1995; WOOD JR et al., 1999). Essa prática vem sendo utilizada como instrumento de gestão, uma vez que funciona como incentivo aos trabalhadores para melhorarem aspectos importantes da organização, contribuindo, inclusive, para melhorar as relações de trabalho na empresa. Contudo, tal forma de pagamento requer relações de trabalho maduras por envolverem fatores como troca de informação e confiança, entre outros (MARINAKIS, 1997).

Diante disso, a remuneração variável se torna uma importante aliada, pois propõe alternativas que possam vincular a busca de resultados com recompensa, devendo esse vínculo ser bastante claro, a fim de que o funcionário saiba como e porque alcançar as metas propostas, e que a empresa receba as vantagens de ter seus objetivos atingidos (XAVIER et al., 1999; WOOD JR, et al., 1999).

Assim sendo, o modelo de remuneração variável tem como principal objetivo atender as demandas das administrações modernas que buscam o trabalho em equipe, o desenvolvimento contínuo e a busca incessante por resultados.

A remuneração e o bem-estar do colaborador em seu ambiente de trabalho, impactam diretamente em seu desempenho (MARTONO, et al., 2018). A avaliação de desempenho, é uma ferramenta vital para medir a contribuição individual e o desempenho em relação às metas da organização. Ela serve também para identificar os pontos fortes e pontos de melhoria do colaborador, possibilitando a implantação de treinamentos que auxiliem na evolução individual e coletiva (DAOANIS, 2012).

A adoção de avaliação de desempenho e de incentivos associada ao cumprimento das metas beneficia a organização e permite implementar ações para o atingimento dos objetivos (DAOANIS, 2012). Quando o colaborador compartilha resultados, tende a ser um profissional muito mais responsável na realização de suas tarefas. Isso o valoriza, o integra na vida e no desenvolvimento organizacional por meio de uma relação na qual todos podem ganhar (NETO, et al., 2004). Permanecem aqueles que apresentarem melhores resultados, possibilitando serem reconhecidos e mais bem remunerados. Porém, o pagamento de salários em si, não conduz o processo de mudança organizacional, ele não pode estabelecer os valores e nem substituir uma liderança eficaz para alcançar o sucesso (VILAS BOAS, et al., 2004).

O uso de instrumentos mais elaborados de avaliação de desempenho serve de anteparo a obstáculos, medos e inseguranças da organização para tratar do desempenho, objetivando o sucesso no trabalho. Serve para que a organização vá paulatinamente superando cada um de seus obstáculos. Dessa forma, qualquer sistema que aperfeiçoa o desempenho faz mais do que avaliá-lo. Ele gerencia o desempenho (Bergamini e Beraldo, 1988).

Lawler III (2000b:166-192) adiciona que cada indivíduo ou grupo deve ser analisada segundo fatores específicos e objetivos ligados ao dia a dia. O problema é que algumas empresas julgam importante valorizar fatores de difícil quantificação, tais como a capacidade de gerir o tempo, a análise e julgamento, o atendimento às normas da empresa, a atitude no trabalho, a colaboração com o grupo, a capacidade de comunicação, o conhecimento do trabalho, a capacidade de controle do trabalho, a conservação dos bens da empresa, a criatividade, a dedicação, a disciplina, a iniciativa, a capacidade de tomada de decisão, a confiabilidade, o foco no cliente e a liderança.

Bergamini e Beraldo (1988:11) consideraram a avaliação de desempenho em termos institucionais, como processo que provê oportunidades mais definidas de entendimento entre as pessoas, propondo a revisão e a atualização mais permanente do seu próprio comportamento. É mais questão de atitude do que de técnica, na qual são valorizados os pontos fortes de cada um. A avaliação de desempenho deve ser a força e a sinergia para o trabalho e veículo de otimismo, esperança e realização pessoal. Avaliar o desempenho das pessoas no trabalho implica conhecer a dinâmica comportamental própria de cada um, o trabalho a ser realizado e o ambiente organizacional em que essas ações se passam.

## 4. METODOLOGIA

### 4.1 Caracterização da Área de Estudo

A empresa estudada foi escolhida por possuir um Plano de Remuneração Variável consolidado internamente, possuir um departamento de recursos humanos estruturado, operando com valores e política bem definida e por pertencer ao setor do agronegócio, além do que, está sem seu terceiro ano de adoção ao sistema de remuneração variável, sendo o modelo aplicado a remuneração por resultados.

Trata-se de uma empresa localizada na cidade de Maracaju que se destaca no agronegócio brasileiro por ser uma grande potência na produção agrícola. De acordo com dados do IBGE, em 2014, Maracaju obteve um PIB total de R$ 1.585.961.000,00 (Um Bilhão Quinhentos e Oitenta e Cinco Milhões Novecentos e Sessenta e Um Mil Reais), destes o

Agronegócio produziu R$ 536.279.000,00 (Quinhentos e Trinta e Seis Milhões Duzentos e Setenta e Nove Mil Reais) equivalente a 33,81 % do total.

No que tange às políticas de recursos humanos da empresa estão centradas na busca de novas maneiras de gestão, associadas à estratégia, cultura, desempenho, desenvolvimento de modernas maneiras de remuneração. Para tal, a instituição busca alcançar o comprometimento das pessoas através de um processo contínuo de educação e desenvolvimento das pessoas. Na área de remuneração à política de remuneração variável foi implementada como uma alternativa para melhorar o salário de forma mais justa, tendo como base a entrega de resultados.

A posição oficial da empresa é de que seu Plano de Remuneração Variável foi formulado apoiada ao princípio de que ele deve ajudar a criar uma melhor performance financeira para a empresa e em contrapartida premiar seus funcionários pelos ganhos obtidos. Visa, ainda, atingir todos os empregados e pagar valores individuais significativos, para incentivar a produtividade. As metas para o Plano de Remuneração Variável na empresa são estabelecidas a partir de um debate entre a direção e a comissão do programa que é formado por funcionários de diferentes setores da empresa, escolhidos por votação aberta pelos próprios colaboradores. Sempre que preciso este comitê se reúne para tratar de assuntos inerentes ao programa. Os resultados são divulgados mensalmente pela empresa para que todos os colabores possam acompanhar o desempenho e atingimento das metas.

Para o gestor de recursos humanos da empresa, a introdução de uma nova forma de remuneração foi necessária para melhorar a performance financeira, melhorar os processos internos e remunerar de maneira mais adequada os seus colaboradores, visando, ainda, a retenção de talentos na empresa.

## 4.2 Revisão de Literatura e Abordagem da pesquisa

A presente pesquisa é orientada por pressupostos qualitativos, pois buscou responder os objetivos específicos: Identificar as métricas utilizadas no sistema de remuneração variável estudado implementado na empresa estudada; E ainda por pressupostos quantitativos: Avaliar como a remuneração variável é percebida pelos colaboradores e gestores da empresa estudada. Para tal, foi feita por meio de um questionário fechado utilizando escalas.

O levantamento bibliográfico teve por objetivo identificar os resultados de estudos realizados em empresas do agronegócio no que tange a remuneração de seus colaboradores (KÖCHE, 2012). Para as buscas foram utilizadas as plataformas *Google acadêmico*, Periódicos

Capes, *Science Direct, Scielo (Scientific Electronic Library Online)* utilizando como palavras-chaves: Remuneração variável, remuneração no agronegócio, avaliação de desempenho, agronegócio, gestão organizacional, *variable remuneration, remuneration in agribusiness, performance appraisal, agribusiness*.

Concluída a revisão bibliográfica o próximo passo desse trabalho foi a realização de uma pesquisa exploratória a partir de 2020 até meados de 2021, em uma empresa que possui um programa de remuneração variável estruturado e implementado e, que esteja inserida no setor do agronegócio.

Objetivou-se conhecer a prática da remuneração variável, os acordos de participação firmados, o grau de abrangência do sistema de remuneração variável, os critérios para a divisão dos valores e os processos de negociação das metas.

### 4.3 Coleta de Dados

O processo começou pelo executivo principal, que autorizou a realização da investigação. Logo após, foi designada uma pessoa do departamento de Recursos Humanos para coordenar internamente as atividades da pesquisa. As entrevistas qualitativas foram agendadas com 14 pessoas previamente escolhidas, de forma a refletir a diversidade interna da organização. (APÊNDICE A). A escolha dos membros da amostra foi feita a partir da sensibilidade do pesquisador e distribuída entre os membros da comissão do programa, os gerentes e os empregados que participam do Plano de Remuneração Variável e que aceitaram participar da pesquisa. Estas informações foram coletadas por meio de entrevistas semiestruturadas, conduzidas a partir de um roteiro com perguntas abertas pertinentes ao tema do problema, de forma que o entrevistado pudesse descrever sua experiência pessoal a respeito do assunto investigado. O objetivo foi explorar ao máximo a percepção de cada entrevistado (Thiollent, 1987:35; Triviños, 1994:145-152). Junto a isso foi realizado uma análise documental com a participação do responsável pelo departamento de recursos humanos para identificar e descrever o modelo de remuneração variável implementado na instituição e as métricas de desempenho que o programa engloba.

A pesquisa quantitativa foi realizada através de um questionário fechado utilizando a escala de Likert que permite aos entrevistados avaliar cada afirmativa com graus diferentes de satisfação. Também foi utilizada em algumas questões a escala de observação do comportamento, proposta por Latham, Saari e Fay (1980:815-821), considerada por eles como mais simples por exigir que o avaliador aponte apenas a frequência com que o comportamento

foi observado (APÊNDICE B). Para que a pesquisa ocorresse foi estruturado um formulário on-line e os links encaminhados aos entrevistados, individualmente, através de um aplicativo. Desta forma, procurou-se dar ao entrevistado a possibilidade de revelar sua real percepção a respeito dos fatores pesquisados. Não foi solicitado aos respondentes que se identificassem ao responder o questionário.

A população investigada dentro da empresa foi extraída do conjunto de pessoas que efetivamente trabalham recebendo a remuneração variável. Portanto, não foram pesquisadas pessoas que não participavam do programa por razões diversas, tais como: os terceirizados (serviços gerais), os afastados temporariamente, os demissionários, os empregados temporários, os menores aprendizes, os estagiários ou outros que por qualquer razão eram inelegíveis.

A seleção dos elementos da amostra foi feita por adesão, sem critério probabilístico, e desta maneira, apenas 3 setores, não participaram 100% da pesquisa (Quadro 2). No total participaram da pesquisa 14 gestores e 55 colaboradores da empresa.

**Quadro 2.** Número absolutos de questionários respondidos, por setor.

| **Setores da empresa** | **Quantidade de colaboradores respondentes** | **Quantidade de colaboradores por setor** |
|---|---|---|
| **Administrativo** | 22 | 20 |
| **Apoio à Pesquisa** | 2 | 2 |
| **Centro de Processamento de Dados** | 8 | 8 |
| **Herbologia e Entomologia** | 3 | 3 |
| **Manejo e Fertilidade do Solo** | 6 | 4 |
| **Fitopatologia e Nematologia** | 4 | 3 |
| **Fitotecnia Milho** | 4 | 3 |
| **Fitotecnia Soja** | 9 | 9 |
| **Laboratório** | 3 | 3 |
| **Marketing** | 5 | 5 |
| **Unidade de Pesquisa** | 4 | 4 |
| **Validação de Tecnologias** | 7 | 7 |

Fonte: Elaboração própria a partir de resultados da pesquisa.

## 4.4 Análise dos dados

Os dados qualitativos foram transcritos em planilha EXCEL e a análise pautou-se pelo uso de técnicas de estatística descritiva, avaliando a variância, médias e estudo de gráficos (MALHOTRA, 2001).

Utilizou-se a escala de Likert para avaliar a percepção dos colaboradores e gestores da empresa quanto ao impacto causado pelo sistema de remuneração variável implantado. A escala de Likert tem as respostas: totalmente satisfeito, satisfeito, indiferente, insatisfeito e totalmente insatisfeito. Os colaboradores são estimulados a responder um conjunto de assertivas. Para a análise dos resultados, utilizou-se a técnica de avaliação semântica e para avaliação da consistência do instrumento, usou-se o cálculo do Alfa de Cronbach. Avaliou-se também a correlação entre determinadas variáveis a fim de verificar a relação entre elas.

O programa utilizado para análise foi o software estatístico IBM SPSS Statistics 28.0.0.

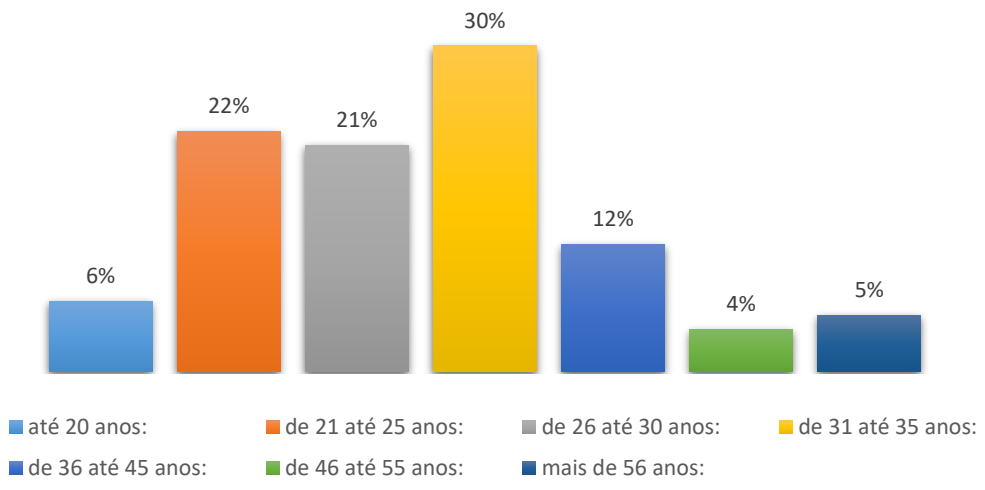
## 5. RESULTADOS E DISCUSSÃO

O próximo item apresenta os dados da pesquisa que caracterizam a amostra – dados pessoais e socioeconômicos dos colaboradores da empresa estudada e em seguida os resultados da pesquisa que respondem aos objetivos específicos desse estudo.

### 5.1 Perfil socioeconômico dos entrevistados

Os resultados apontaram que a maioria das pessoas empregadas na empresa encontram-se na faixa etária de 21 a 35 anos, ou seja, 56 colaboradores. Isso equivale a 72,73% dos entrevistados. Encontram-se, ainda, um pequeno número de pessoas empregadas com até 20 anos de idade. Da mesma maneira, a partir de 45 anos há uma redução significativa do contingente de empregados, apenas 9% (Figura 3).

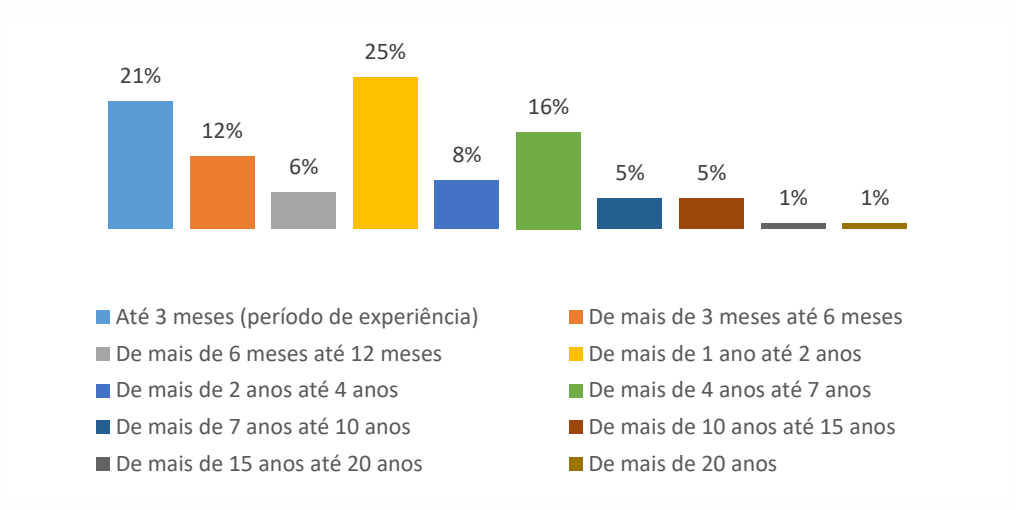
**Figura 3.** Faixa etária dos entrevistados.



Fonte: Elaboração própria a partir de resultados da pesquisa.

A pesquisa realizada indicou que a grande maioria dos entrevistados, 72%, têm até 4 anos na empresa, enquanto acima de 7 anos de casa existem apenas 28% dos entrevistados (Figura 4).

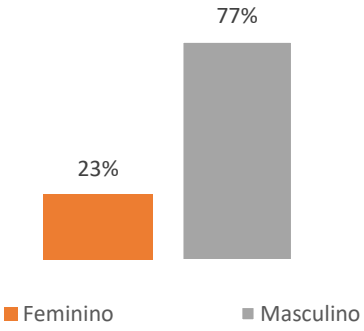
**Figura 4.** Tempo de casa dos entrevistados.




Fonte: Elaboração própria a partir de resultados da pesquisa.

No que diz respeito ao gênero dos entrevistos, foi apurado uma predominância de pessoas do sexo masculino na empresa 77% (Figura 5). Dos 23% do gênero feminino, 10 trabalham no setor administrativo, 2 no setor de marketing, 1 no Centro de Processamento de Dados, 1 no laboratório e apenas 4 compõem equipes relacionadas ao campo.

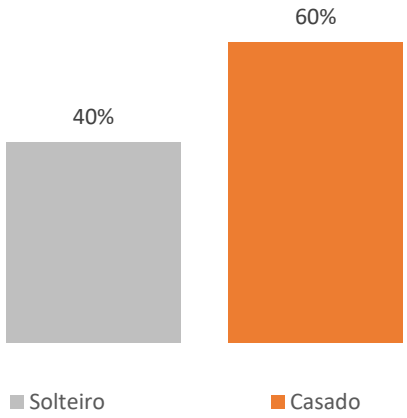
**Figura 5.** Distribuição por gênero entrevistados.




Fonte: Elaboração própria a partir de resultados da pesquisa.

Com relação ao estado civil dos entrevistados, apurou-se que 60% dos entrevistados são casados e os demais 40% são solteiros (Figura 6).

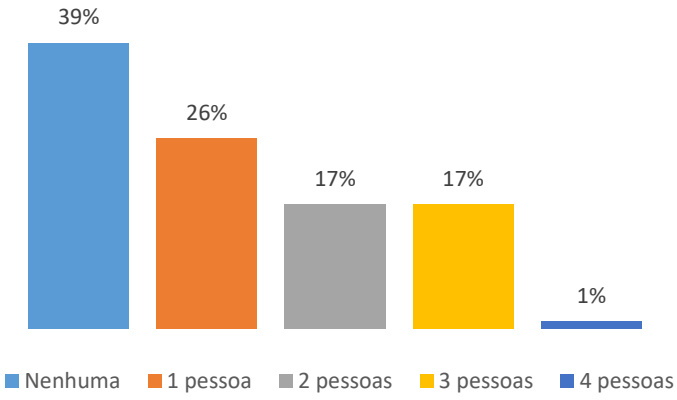
**Figura 6.** Distribuição dos entrevistados por estado civil.




Fonte: Elaboração própria a partir de resultados da pesquisa.

Na figura a seguir serão apresentadas as informações verificadas com relação ao número de dependentes por entrevistado. Apurou-se que 39% não possuem nenhum dependente, ou seja, nenhuma pessoa depende de seus rendimentos. Já 26% dos entrevistados apontaram que, além dele, mais uma pessoa depende de seus rendimentos. Uma parcela de 17% apontou que, além dele mesmo, mais duas pessoas depende de seus rendimentos e a mesma parcela de 17% declarou que são três pessoas as que dependem de seu salário (Figura 7).

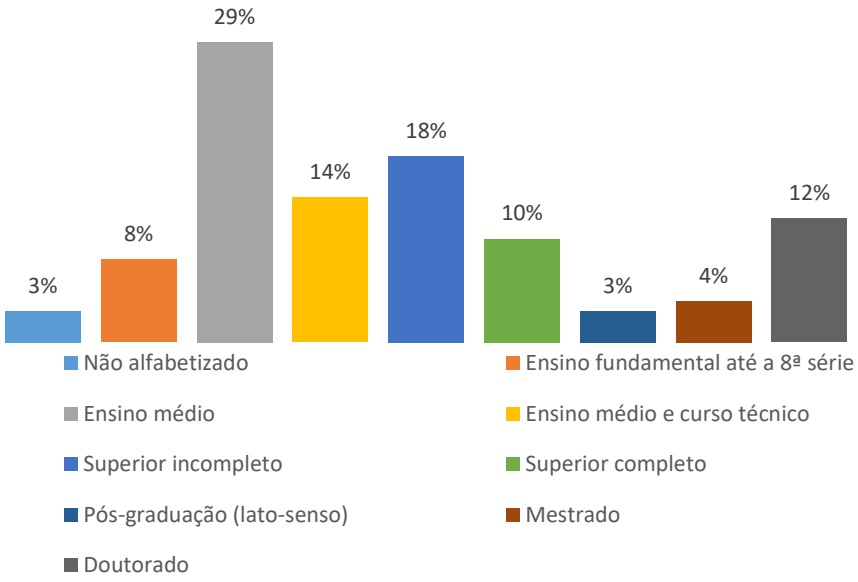
**Figura 7.** Número de dependentes por entrevistado.




Fonte: Elaboração própria a partir de resultados da pesquisa.

A seguir serão apresentadas as informações com relação a escolaridade dos entrevistados. Apurou-se que uma pequena parcela dos entrevistados não são alfabetizados ou possuem apenas o ensino fundamental. 29% dos entrevistados possuem nível superior e 18% dos entrevistados estão cursando ensino superior. Merece relevância o fato de que 19% dos entrevistados possuir pós-graduação, destacando ainda que 12% possuem como titulação máxima o doutorado, o que significa que uma parcela significativa dos colaboradores da empresa estuda possuem alto nível de instrução, demonstrando que a empresa valoriza a formação (Figura 8).

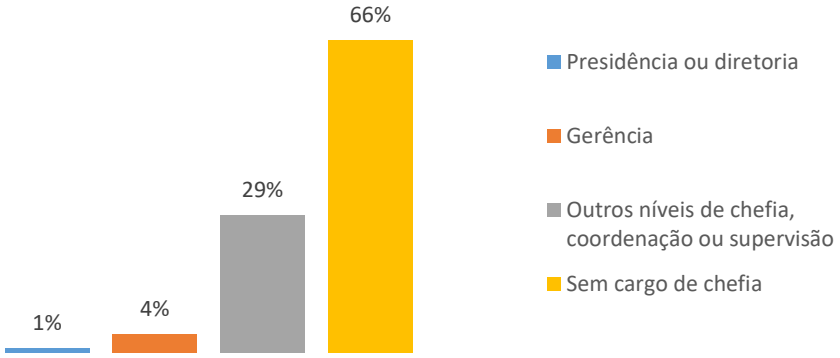
**Figura 8.** Nível de escolaridade dos entrevistados.




Fonte: Elaboração própria a partir de resultados da pesquisa.

O nível hierárquico atual das pessoas pesquisadas em cada empresa está organizado na sequência (Figura 9). Identificou-se que a grande maioria 66% dos entrevistados não possuem qualquer cargo de chefia, 29% possuem cargo de coordenação ou supervisão, enquanto 4% ocupam cargo de gerência. Completa essa relação com 1% de entrevistados que ocupa a função de presidência ou diretoria.

**Figura 9.** Distribuição dos entrevistados por nível hierárquico.




Fonte: Elaboração própria a partir de resultados da pesquisa.

## 5.2 A Política de Remuneração implantada

O Sistema de Remuneração implantado na organização foi estruturado com a finalidade de apoiar a gestão dos recursos humanos da empresa, visando aprimorar o desempenho dos empregados e recompensá-los por suas competências e resultados alcançados.

A empresa possui uma única forma de remuneração variável, PRV, que engloba desde a presidência da empresa até os cargos auxiliares e é composto por metas globais e institucionais e por metas individuais que são medidas através de um processo de avaliação de desempenho.

De acordo com os documentos da empresa, o PRV foi criado com o objetivo de alinhar desempenho à estratégia, criar esforços comuns em prol das metas organizacionais, vincular metas com motivação e recompensa, controlar o desempenho individual e recompensar o desempenho individual.

As metas são elaboradas, discutidas e aprovadas por um comitê organizador e posteriormente apresentadas a todos os colaboradores da empresa em uma reunião geral. O andamento das metas é apresentado todos os meses nas redes sociais e murais da empresa para que os empregados acompanhem o andamento de cada uma delas.

As metas institucionais da empresa são compostas por aumento de receitas, distribuídos por setores e diminuição de despesas, igualmente distribuído por setores e podem sofrer alterações a cada novo ano. O atual plano conta com metas de diminuição de despesas com manutenção de veículos, gasto com combustível, manutenção de veículos e avarias. As metas de aumento de receitas estão distribuídas por alguns centros de custos da empresa que, porém, não foi autorizado a publicação para dessa maneira não perder a confidencialidade da empresa estudada.

As metas individuais são aferidas através de uma avaliação de desempenho que acontece duas vezes no ano. As notas da avaliação são compostas por uma autoavaliação (10%), avaliação do líder (40%) e avaliação dos pares (50%). As notas são multiplicadas por seus referidos pesos gerando uma nota final.

O cálculo dos valores é baseado no salário do colaborador, podendo chegar até 2 vezes o valor do seu salário base.

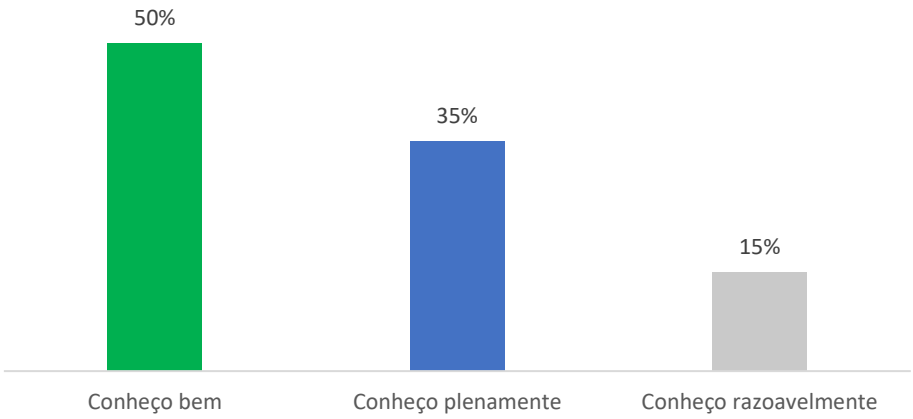
Sendo assim, considerando que os valores resultantes das metas atingidas procedam em um montante que seja capaz de pagar até 2 folhas de pagamento da empresa o cálculo individual será (salário base) multiplicado por 2 multiplicado pela nota da avaliação individual. Por exemplo, R$ 2.000,00 (salário base) x 2 (número de salário) multiplicado pela nota 87% (exemplo de um funcionário que fez 87% possíveis de 100). O total a ser recebido será R$ 3.480,00. Esses valores são pagos uma vez ao ano ao colaborador apto ao recebimento.

A empresa buscou implantar o sistema com metas simples, claras e de fácil compreensão para que todos os colaboradores pudessem entender e se sentir parte do sistema. Com relação a avaliação de desempenho o gestor de recursos humanos da empresa aponta que existe uma preocupação com a confiabilidade das avaliações, visto que, percebe-se ainda uma proteção por parte dos líderes e equipes ao avaliar o funcionário. Em outras palavras, avaliam de forma incoerente para que o colaborador não seja prejudicado no recebimento do PRV.

## 5.3 O sistema de remuneração variável sob a ótica dos gestores

Na primeira assertiva buscou-se investigar o nível de conhecimento que os gestores possuem sobre as regras, normas e detalhes do programa de remuneração variável atual da empresa. Apurou-se que a grande maioria dos gerentes entrevistados (85%) conhecem bem ou plenamente o plano de remuneração variável (PPR) implantado pela empresa, enquanto 15% dos respondentes conhecem razoavelmente o programa (Figura 10).

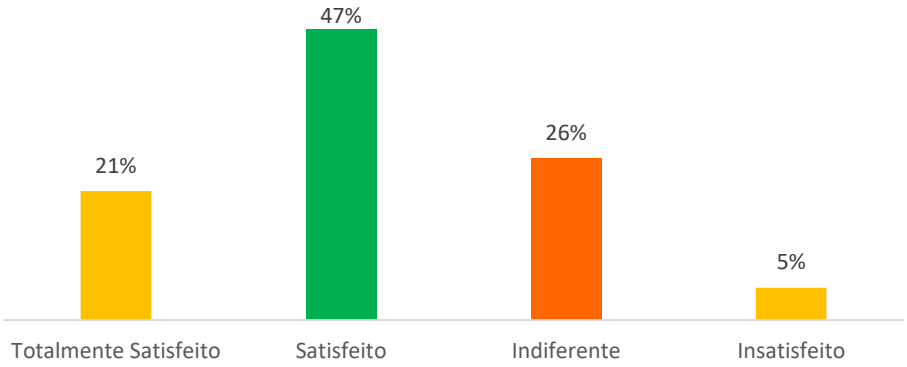
**Figura 10.** Nível de conhecimento do PRV, pelos gestores da empresa




Fonte: Elaboração própria a partir de resultados da pesquisa.

Na segunda assertiva, buscou-se investigar o nível de satisfação dos gestores com o programa e apurou-se que de uma maneira geral, os gestores apresentam uma opinião positiva sobre o plano, sendo que 37% afirmam estar totalmente satisfeitos com o programa, 58% satisfeito e uma parcela de 5% afirmam estar insatisfeitos (Figura 11).

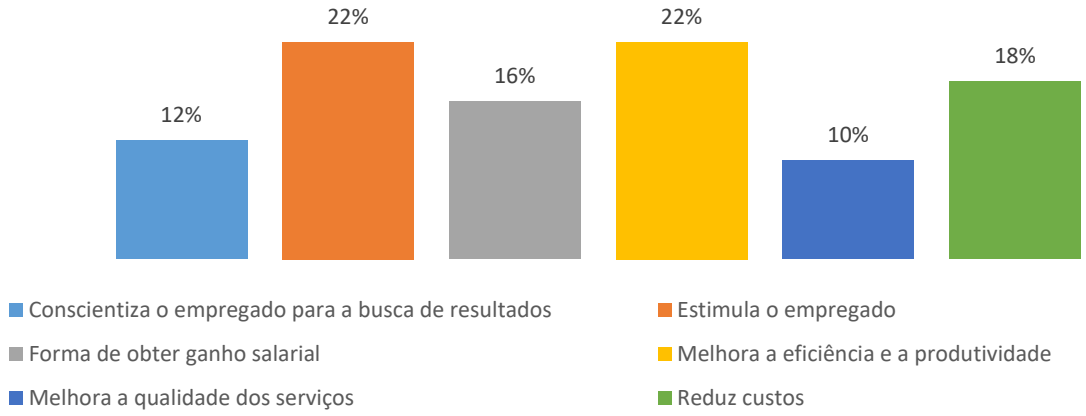
**Figura 11.** Nível de satisfação geral dos gestores sobre o programa.




Fonte: Elaboração própria a partir de resultados da pesquisa.

Além disso, dos gestores respondentes, (71%) afirmaram que estão satisfeitos com o programa em termos de gestão sendo uma ferramenta que ajuda a gerenciar. Dessa parcela entrevistada (22%) afirma que o programa aumenta a eficiência e a produtividade da empresa já que conscientiza o funcionário da importância de estar focado em resultados, e essa mesma fatia de entrevistados, (22%) dizem que a ferramenta serve de estímulo ao empregado. Segundo os gestores, o PRV permite uma redução de custos (18%), ao mesmo tempo que é uma forma de se obter ganho salarial (16%) (Figura 12).

**Figura 12.** Nível de satisfação geral dos gestores sobre o programa




Fonte: Elaboração própria a partir de resultados da pesquisa.

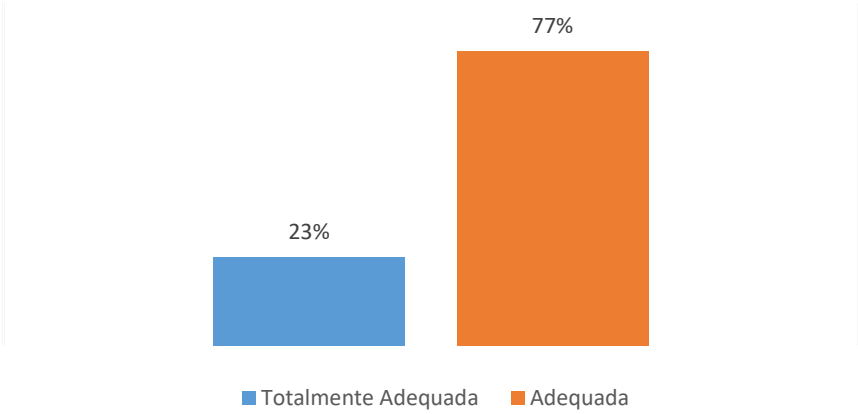
Estes itens também foram apurados pelos gestores da empresa como pontos fortes do programa:

> *Funcionários buscam mais qualidade de trabalho em equipe, e cuidam mais dos equipamentos da empresa e motiva cada vez mais ser melhor na sua função porque isso trará resultados.* (gerente entrevistado)
>
> *Elevação da motivação dos funcionários em busca das respectivas metas e maior comprometimento com a empresa e tarefas.* (gerente entrevistado)
>
> *Empenho dos funcionários em economizar. Aumento dos cuidados com máquinas e estrutura física da empresa para diminuir gastos e despesas.* (gerente e entrevistado)
>
> *Reconhece o esforço, busca ser justo e as metas são discutíveis.* (gerente entrevistado)
>
> *Valorização do funcionário e melhoria da renda.* (gerente entrevistado)

As opiniões dos gerentes acerca do programa estão de acordo com as ideias de Wood; Picarelli (1999) quando diz que a participação dos empregados no resultado das empresas tem surgido como uma alternativa viável no novo cenário de transformações, remunerando os resultados dos indivíduos, reduzindo custos e tornando as organizações mais competitivas.

No que diz respeito à adequação das metas àquilo que é necessário para a melhorar a gestão da empresa, apurou-se que 77% gestores entrevistados apontam que o PRV implementado na empresa possui metas adequadas e 23% consideram o plano totalmente adequado (Figura 13).

**Figura 13.** Percepção dos gestores acerca da adequação das metas ao que é necessário para a empresa.

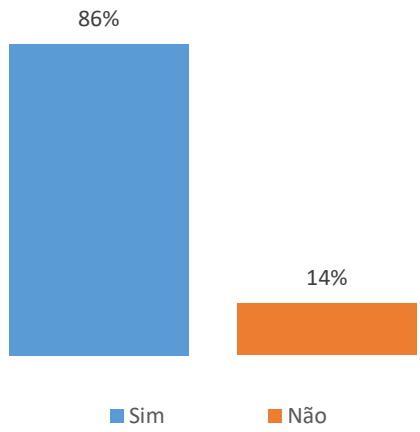



Fonte: Elaboração própria a partir de resultados da pesquisa.

No que se refere a produtividade, apurou-se que 86% dos gestores entendem que o PRV trouxe ganhos em produtividade à organização, enquanto uma parcela de 14% entende que isso não ocorreu Figura 14).

É possível encontrar teoria na literatura capaz de explicar esse ganho de produtividade. Segundo alguns autores como Wood; Picarelli (1999) e Xavier et al. (1999), o indivíduo sob uma forma de participação nos resultados dá mais de si para alcançar os objetivos pretendidos.

**Figura 14.** Percepção dos gestores quanto ao aumento de produtividade.




Fonte: Elaboração própria a partir de resultados da pesquisa.

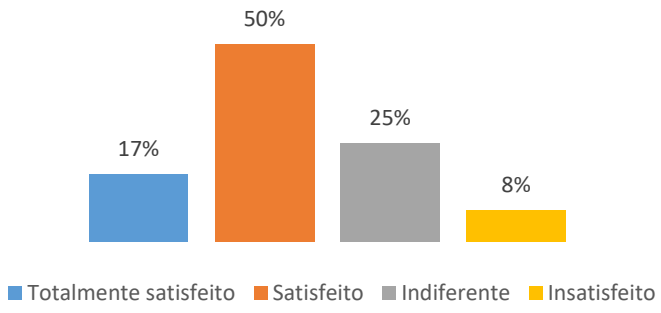
Os gestores ainda apontam que após a implantação do programa houve ganhos significativos, sendo os principais:

> *Funcionários mais motivados e buscando cumprir metas claras.* (gerente entrevistado)
>
> *Após a implementação do PRV, nota-se uma melhoria significativa em relação ao comportamento dos colaboradores, sendo assim a empresa ganha mantendo sempre seus funcionários motivados e fazendo com que os mesmos batam suas metas.* (gerente entrevistado)
>
> *Funcionários mais engajados na diminuição das despesas e aumento das receitas.* (gerente entrevistado)
>
> *Diminuição de gastos. Menos gastos com manutenção.* (gerente entrevistado)
>
> *Maior satisfação dos colaboradores.* (gerente entrevistado)

As opiniões dos gestores vão de encontro com o posicionamento de alguns autores como Motta (1997) e Wood; Picarelli (1999), que concordam que a participação nos resultados vem sendo utilizada como maneira de compensação que permite ligar o salário diretamente ao resultado apresentado pelo trabalhador.

No que diz respeito à remuneração percebida, apurou-se que 67% dos gestores reconhecem que houve ganhos na motivação das equipes no que se refere à percepção de ganhos financeiros, ou seja, 67% dos gestores entendem que seus colaboradores percebem que estão ganhando mais após o PRV (Figura 15).

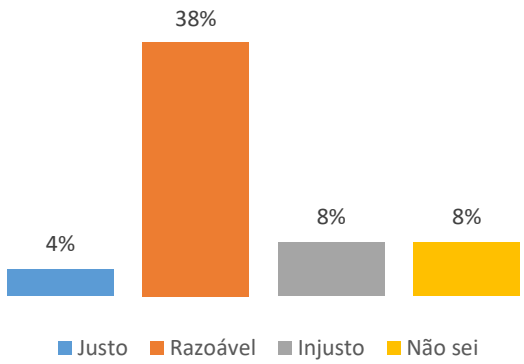
**Figura 15.** Percepção dos gestores acerca de ganhos de remuneração após PRV.




Fonte: Elaboração própria a partir de resultados da pesquisa.

Com relação ao processo de estabelecimento de metas, apurou-se que 46% dos gestores acreditam ser justo o processo e 38% avaliam como razoável esse processo. 8% consideram injusto ou não sabem opinar (Figura 16).

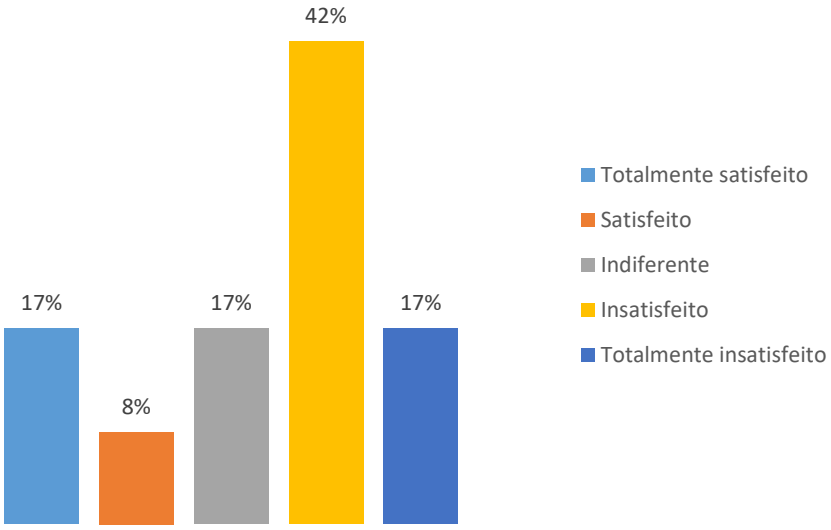
**Figura 16 -** Percepção dos gestores acerca do processo de estabelecimento das metas do PRV.




Fonte: Elaboração própria a partir de resultados da pesquisa.

Entre as desvantagens apontadas pelos gestores na utilização do PRV a que mais se destacou foi o fator retenção de talentos. Apurou-se que 42% dos gestores estão insatisfeitos com o efeito após programa e 17% totalmente insatisfeitos (figura 17).

**Figura 17 -** Percepção dos gestores no quesito retenção de talentos.




Fonte: Elaboração própria a partir de resultados da pesquisa.

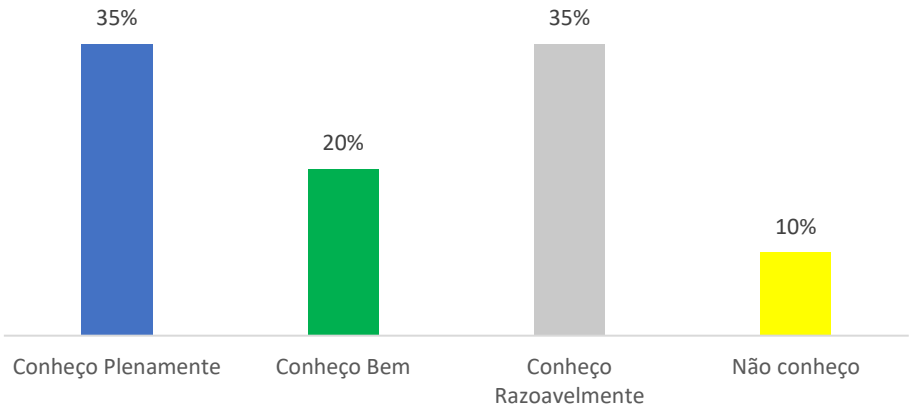
Também foi declarado como desvantagens o baixo número de reuniões para discutir as metas e o método de avaliação atual:

> *Baixo número de reuniões para discutir e apresentar o programa* (gerente entrevistado).
>
> *Avaliações e feedbacks descompromissados com a verdade* (gerente entrevistado).
>
> *Avaliação incorreta por medo de prejudicar demais colaboradores e equipes* (gerente entrevistado).

## 5.4 O sistema de remuneração variável sob a ótica dos colaboradores

A pesquisa com os colaboradores da empresa iniciou buscando entender o nível de conhecimento dos entrevistados acerca do programa de remuneração variável atual da empresa. Apurou-se que 55% dos entrevistados conhecem bem ou plenamente o plano, 35% conhecem razoavelmente ou superficialmente e uma parcela de 10% não conhecem o plano (Figura 18).

**Figura 18 -** Nível de conhecimento do plano de remuneração variável pelos colaboradores da empresa.




Fonte: Elaboração própria a partir de resultados da pesquisa.

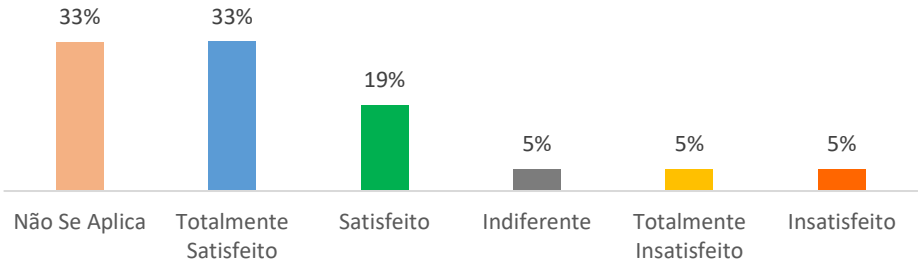
De acordo com autores como Pontes (1998), Xavier et al. (1999) e Wood; Picarelli, (1999), é essencial que todas as pessoas envolvidas no processo entendam o funcionamento do programa de participação nos resultados adotado pela empresa para que os objetivos sejam alcançados de forma satisfatória.

Corroboram com esse conceito, entre autores, Albuquerque (1991), Marinakis (1997), Pontes (1998) e Wood; Picarelli (1999), que segundo eles para que um plano desse tipo funcione bem, é necessário o entendimento de todos sobre o processo, de forma clara. É

necessário se que os participantes enxerguem vantagens em participar. Do contrário, o programa tende a cair no descrédito dos empregados e fracassar. Nesse contexto, a comunicação é fator essencial a ser trabalhado pela organização.

Quando questionados sobre a satisfação em geral ao trabalhar sob o PRV, 52% dos entrevistados disseram estar totalmente satisfeitos ou satisfeitos. Uma parcela de 10% disse ser estar insatisfeita ou totalmente insatisfeita em trabalhar após a implantação do plano. Uma grande parcela de 33% dos entrevistados apontou que não se aplica, o que significa que não conhecem ou entendem o plano e sua funcionalidade (Figura 19).

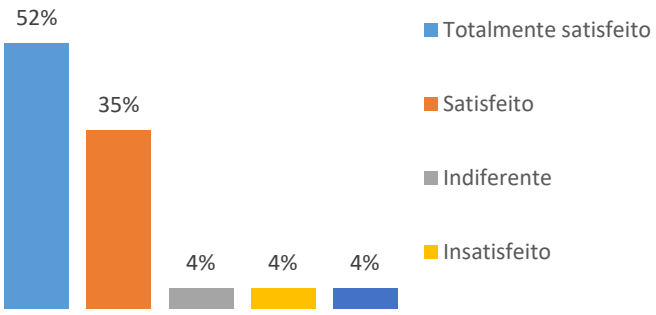
**Figura 19.** Percepção dos colaboradores sobre as vantagens em trabalhar sob PRV.




Fonte: Elaboração própria a partir de resultados da pesquisa.

Quanto à satisfação dos colaboradores entrevistados em trabalhar sob o PRV, de uma maneira geral, apurou-se que a grande maioria dos colaboradores entrevistados estão totalmente satisfeitos (52%) ou satisfeitos (35%), sendo o percentual dos que declaram estar totalmente insatisfeitos ou insatisfeitos (4%) (Figura 20).

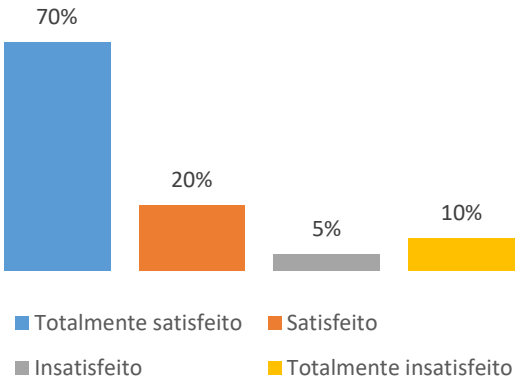
**Figura 20.** Percepção dos colaboradores sobre trabalhar sob o PRV.




Fonte: Elaboração própria a partir de resultados da pesquisa.

No que se refere a remuneração, apurou-se que a maioria dos empregados afirmou estar totalmente satisfeito quanto aos ganhos após a implantação do PRV (70%) e ainda 20% disseram estar satisfeitos. Um percentual pequeno (5%) afirmou estar insatisfeito e 10% declarou estar totalmente insatisfeito com os ganhos em remuneração (Figura 21).

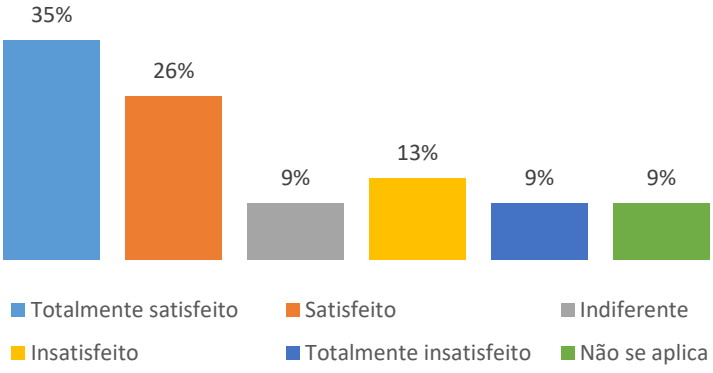
**Figura 21.** Percepção dos colaboradores quanto a ganhos de remuneração.




Fonte: Elaboração própria a partir de resultados da pesquisa.

Quando perguntados se havia mais justiça no sistema de remuneração da empresa após a implantação do PRV, apurou-se que 61% acreditam haver mais justiça nesse método de remuneração, sendo que 22% não estão satisfeitos com o sistema, acreditando que ele não oferece mais justiça na distribuição da remuneração (Figura 22).

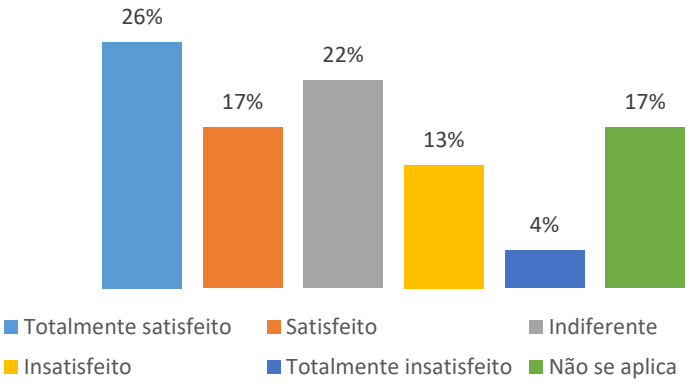
**Figura 22.** Percepção dos colaboradores quanto à justiça na remuneração.




Fonte: Elaboração própria a partir de resultados da pesquisa.

Ainda no que diz respeito a remuneração, quanto questionado aos entrevistados se o ganho total da remuneração era maior, apurou-se que para a maioria (43%) existe a percepção de que houve aumento na remuneração total. Enquanto uma parcela de 17% declarou não perceber aumento na remuneração (Figura 23).

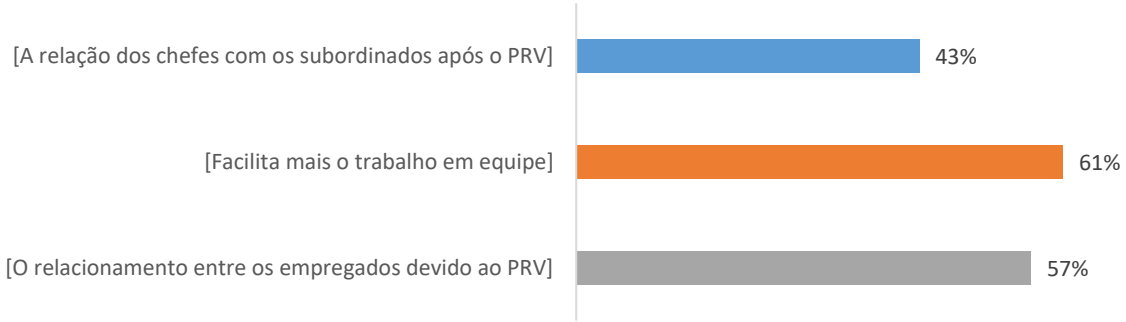
**Figura 23 -** Percepção dos colaboradores quanto a maiores ganhos de remuneração.




Fonte: Elaboração própria a partir de resultados da pesquisa.

Quando questionados ao clima entre equipes, colegas e líderes, apurou-se que o PRV foi apontado como um fator importante capaz de causar maior satisfação nos colaboradores e contribuindo para a melhora nessas relações. 57% dos entrevistados declaram que o programa contribui para o relacionamento entre os empregados, 61% afirmaram que o programa facilita o trabalho em equipe e para 47% da amostra o sistema implementado trouxe melhora na relação dos chefes com os subordinados (Figura 24). Esses valores ultrapassam a soma de 100%, pois foi dado aos entrevistados a oportunidade de assinalar mais deu opção.

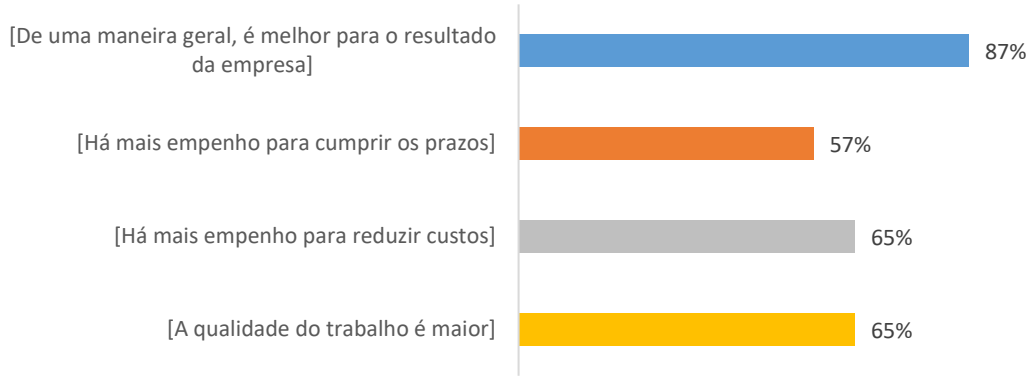
**Figura 24 -** Percepção dos colaboradores com relação ao clima organizacional pós PRV.




Fonte: Elaboração própria a partir de resultados da pesquisa.

No que se refere a produtividade, apurou-se que 65% dos entrevistados consideram que houve melhora na qualidade do trabalho. Os mesmos 65% afirmam que após o plano há mais empenho para reduzir custos e 57% afirmam que existe mais empenho para o cumprimento dos prazos. De uma maneira geral, 87% dos entrevistados consideram que trabalhar sob o plano é melhor para o resultado da empresa (Figura 25).

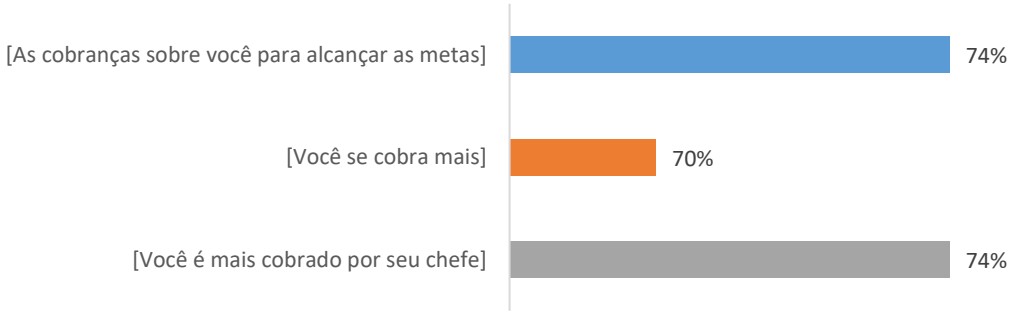
**Figura 25.** Percepção dos colaboradores com relação ao clima organizacional pós PRV.




Fonte: Elaboração própria a partir de resultados da pesquisa.

Por fim, os entrevistados foram consultados acerca do nível de cobrança existente na empresa após PRV (Figura 26).

**Figura 26.** Percepção dos colaboradores com relação ao nível de cobrança após PRV.



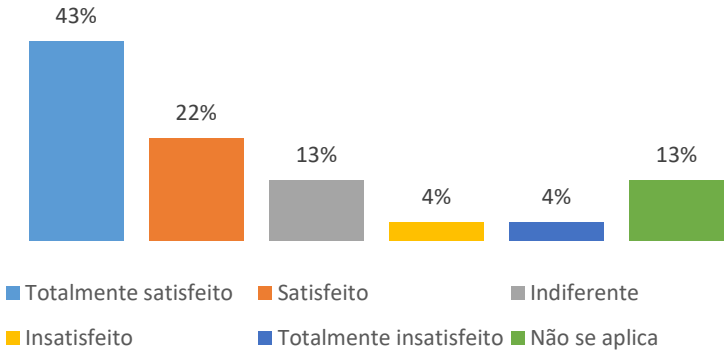

Fonte: Elaboração própria a partir de resultados da pesquisa.

Apurou-se que a grande maioria dos entrevistados apontam sentir um maior nível de cobrança por parte dos líderes (74%), exatamente o mesmo percentual que tem a percepção de que há uma maior cobrança para se alcançar as metas. 70% dos pesquisados disseram que se cobram mais após a implantação do plano. Sendo essa cobrança um dos poucos pontos

negativos apresentados pelos empregados. O que pode ser confirmado na literatura com a teoria de Lima (1995), que diz que estresse e pressão são impactos negativos que podem ser causados pela introdução de novas tecnologias ou metodologias diferentes de trabalho.

Quando questionados com relação a justiça e funcionalidade da metodologia de avaliação de desempenho utilizada na empresa (Figura 27 e 28), 65% dos entrevistados apontaram estar totalmente satisfeitos ou satisfeitos com a avaliação e, ainda, 74% consideram que a metodologia utilizada conduz os colaboradores a uma melhora no desempenho.

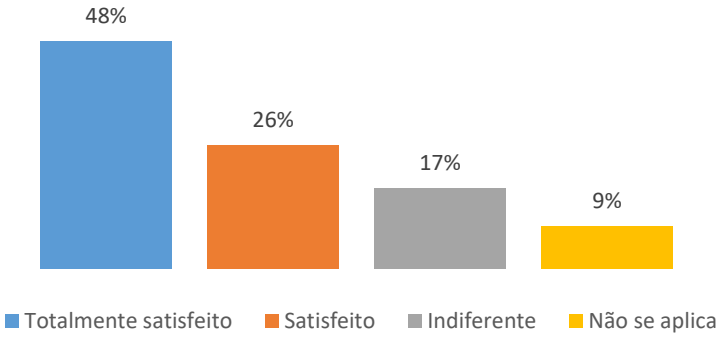
**Figura 27.** Percepção dos colaboradores sobre a avaliação de desempenho quanto à funcionalidade.




Fonte: Elaboração própria a partir de resultados da pesquisa.

Acerca da avaliação de desempenho, apurou-se que 74% dos entrevistados estão totalmente satisfeitos ou satisfeitos com a metodologia aplicada, sendo que avaliam que o atual sistema é capaz de conduzir as equipes a um desempenho melhor. Uma parcela de 17% apontaram ser indiferentes ao processo de avaliação de desempenho implementado na organização e 9% disseram ser indiferente (figura 28).

**Figura 28 -** Percepção dos colaboradores sobre a avaliação de desempenho quanto à condução para um melhor desempenho.




Fonte: Elaboração própria a partir de resultados da pesquisa.

# 6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo do trabalho foi identificar o impacto percebido pelos colaboradores de uma empresa do setor do agronegócio na cidade de Maracaju/MS, assim como, os aspectos causados à gestão da empresa. O estudo se justifica pelo fato, do colaborador ser a peça fundamental dentro do planejamento de uma organização, sendo que dentro de um cenário moderno e de extrema competitividade as empresas necessitam trabalhar de forma estratégica, investindo no capital humano.

Constatou-se que o sistema de remuneração variável implementado na instituição é aprovado tanto pelos gestores da empresa quanto pelos demais colaboradores que não possuem cargos de chefia. Isso em muito se deve ao fato de que foi criado um comitê para a discussão e aprovação das metas, com integrantes de todos os setores e diferentes níveis hierárquicos dentro da organização, que acarretou uma maior confiabilidade ao sistema em questão.

Sobre o conhecimento e entendimento do programa de remuneração implementado contatou-se que há uma grande lacuna entre o nível de compreensão dos gestores e dos demais colaboradores. Diante disso, pode-se concluir que os gestores não estão transferindo as informações do PRV para sua equipe. Sugere-se um maior número de reuniões e outros meios planejados que envolvam todos os níveis hierárquicos da empresa para discutir e acompanhar a execução das metas implementadas.

Com relação a satisfação em trabalhar sob o PRV, observa-se que tanto os gestores (86%) quanto os empregados (87%) possuem uma opinião positiva sobre o plano, entendem que o plano trouxe ganhos significativos para a empresa. Fato esse de extrema importância ao avaliar a efetividade do programa implementado, haja vista, que a sensação de ganhos e a satisfação é percebida tanto por gestores quanto por colaboradores, tornando-se, assim, um programa de ganha a ganha, ganha o colaborador ao ser melhor remunerado e ganha a empresa ao se tornarem mais competitivas com colaboradores engajados em prol de um objetivo comum.

Corrobora com o ponto anteriormente levantado o fato de que a maioria dos colaboradores responderam positivamente quando questionado sobre a percepção de ganhos na remuneração. Dessa forma conclui-se que o programa trouxe melhores resultados tanto para a empresa quanto para os colaboradores.

Nessa mesma linha, corrobora com a validação do programa implementado o fato de que para a maioria dos gestores da organização houve uma melhora nas relações interpessoais entre os líderes, subordinados, sendo que o principal ponto levantado foi de que houve impactos positivos em termos de gestão, pois além de conscientizar o empregado na busca de resultados ainda o estimula. O mesmo vale para os demais empregados, pois foi apurado que após implantação do plano houve melhora no relacionamento entre os empregados, facilitou o trabalho em equipe e melhorou a relação com os chefes. Foi observado, principalmente, um maior controle entre os pares, que passaram a se vigiar mais em razão dos resultados que podem depender de toda a equipe.

Outro aspecto levantado capaz de suportar a eficiência do programa é o fato de que para a maioria dos gestores houve aumento significativo na produtividade dos trabalhadores. Fato esse, também compartilhado por seus empregados, que apontam que após a implementação do sistema variável a qualidade do trabalho é maior, declararam, também, que existe mais empenho para a redução de custos e, ainda, que há mais empenho por parte deles para cumprir os prazos.

Quanto as desvantagens apontadas pelos gestores da empresa, o principal aspecto apontado foi a retenção de talentos. De acordo com o resultado da pesquisa, o programa não contribuiu para a retenção de colaboradores. Embora os colaboradores percebam ganhos tanto financeiros quanto no relacionamento da empresa, tais fatores não são suficientes para motivá-los a ficar. Talvez, isso também pode ocorrer em decorrência da falha na comunicação do programa e das metas. Nesse sentido, sugere-se uma melhor comunicação aos interessados de todo o programa e pormenores que envolvam o sistema variável da organização. É importante que essa comunicação seja feita já na integração de novos funcionários, para que eles se sintam parte das metas e entendam os ganhos que poderão ter com o atingimento delas.

Ao analisar o PRV implementado na empresa, observou-se que ele ultrapassa o limite de política salarial, pode ser entendido como uma importante política de gestão que envolve aspectos como liderança, participação dos empregados, posicionamento da organização e compartilhamento das ações. O programa é aprovado pela grande maioria dos gestores e colaboradores, isso pode ser atribuído ao fato de que as metas são estabelecidas por um comitê que é escolhido por votação para representar os empregados no processo de estabelecimento e aprovação das metas. Tal fato contribui para aumentar a confiança na empresa e o engajamento por parte dos funcionários.

Dessa forma, conclui-se os objetivos desse trabalho sendo a avaliação dos impactos ocasionados pela implantação de um sistema de remuneração variável e sugestões de melhorias no que tange a gestão, levado como base a percepção e experiência dos gestores, bem como a satisfação dos colaboradores tendo como insumo avaliações e percepções acerca do programa implementado.

No desenvolvimento desta pesquisa, mesmo com a adoção de procedimentos metodológicos considerados adequados, observaram-se algumas limitações. Primeiramente, este estudo utilizou o método de estudo de caso, que apresenta, de um lado, como característica o aprofundamento do estudo das questões de interesse, permitindo o conhecimento e a análise intensiva do tema abordado, mas, de outro lado, impede que as conclusões obtidas sejam generalizadas para outros objetos de estudo. Acredita-se que, com certo cuidado, os dados e as conclusões encontradas podem ser utilizados para a análise de outras organizações do setor agro com características organizacionais semelhantes à estudada nesta pesquisa. Pelo fato de este trabalho ter-se baseado na percepção dos colaboradores e dos gestores, sabe-se que a percepção é subjetiva e que as opiniões coletadas no momento da pesquisa podem não ser as mesmas em outro momento. Essas limitações, no entanto, não invalidam os dados encontrados.

Por fim, ainda existem lacunas a serem preenchidas, haja vista que, na literatura encontram-se poucas pesquisas voltadas ao assunto dentro do agronegócio. Sugere-se a realização de novos estudos sobre remuneração variável no setor do agronegócio, podendo o estudo ser realizado com diferentes empresas do setor agro a fim de se obter uma comparação entre as metodologias utilizadas bem como a percepção de cada colaborador e gestor com a metodologia em questão.

REFERÊNCIAS

ARELLANO, E. B.; CESAR, A. M. (2017). Gestão de pessoas: nas empresas contemporâneas brasileiras. Rio de Janeiro: Elsevier.

BERNARDI, L. A. Manual de empreendedorismo e gestão: fundamentos, estratégias e dinâmicas. São Paulo. Atlas, 2003.

BOHLANDER, G. W.; SNELL, S. A. Administração de Recursos Humanos. 16. ed. São Paulo. Cengage, 2015.

BRASIL. Constituição (1988). Constituição da República Federativa do Brasil: promulgada em 5 de outubro de 1988. 25. ed. atual. e ampl. São Paulo: Saraiva, 2000. 307 p. (Coleção Saraiva de Legislação). Inclui adendo especial com os textos originais dos artigos alterados.

BRASIL. (2017) Lei 13.467, de 13 de julho de 2017. Altera a Consolidação das Leis do Trabalho (CLT), aprovada pelo Decreto-Lei nº 5.452, de 1º de maio de 1943, e as Leis n º 6.019, de 3 de janeiro de 1974, 8.036, de 11 de maio de 1990, e 8.212, de 24 de julho de 1991, a fim de adequar a legislação às novas relações de trabalho.

BRASIL. Agronegócios. Portal do Governo de Mato Grosso do Sul. 2019. Disponível em <http://www.ms.gov.br/ms-tem-12-cidades-entre-os-maiores-produtores-do-agronegocio-brasileiro/> Acesso em: 24 de Abr 2021.

CHIAVENATO, I. Administração de Recursos Humanos. 4 Ed. São Paulo. Atlas, 1999.

CONAB - Companhia Nacional de Abastecimento, 2019. Acompanhamento da safra brasileira de grãos. Disponível em: <http://www.conab.gov.br> Acesso em: 20 de Abr 2021.

CONAB - Companhia Nacional de Abastecimento. Série Histórica das Safras. Brasília, 2021. Disponível em: <https://www.conab.gov.br/info-agro/safras/seriehistorica-das-safras?limitstart=0>. Acesso em: 23 agosto de 2021.

DAOANIS, L. E. Performance appraisal system: It’s Implication To Employee Performance. International Journal of Economics and Management Sciences. 2012. Disponível em < http://free-journal.umm.ac.id/files/file/performance-appraisal-system-its-implication-to-employee-performance-2162-6359-2-129.pdf> Acesso em: 17 de mai. 2021.

EVANS, M. Providing incentives. Modern Healthcare. 35, nº31, p. 26 a 29, 2005.

FAQUIM, L. A necessidade de tornar-se competitiva e obter melhor performance em seus resultados tem feito as empresas mudarem suas formas de remunerar os funcionários. Revista RH em si, v.4, n. 20, p. 25-27, jan/fev. 1999. Disponível em: <http://www.gestaoerh.com.br/open.php?pk=662&fk=57&canal=&id_ses=51&canal=1>. Acesso em: 11 de Mar 2021.

FAMASUL – Federação da Agricultura e Pecuária de Mato Grosso do Sul. Notícias. 2019. Disponível em <https://portal.sistemafamasul.com.br/noticias/maracaju-e-sidrol%C3%A2ndia-est%C3%A3o-entre-os-20-principais-munic%C3%ADpios-com-produ%C3%A7%C3%A3o-agr%C3%ADcola-do> Acesso em: 18 de Abr 2021.

FAMASUL – Federação da Agricultura e Pecuária de Mato Grosso do Sul. Notícias. 2021. Disponível em < https://portal.sistemafamasul.com.br/noticias/ms-encerra-ciclo-20202021-

de-soja-com-aumento-de-volume-de-18-e-produtividade-com-alta-de> Acesso em: 28 de Abr 2021.

FLANNERY, T. P. Pessoas, desempenho e salários: as mudanças na forma de remuneração nas empresas. Tradução: Bazán Tecnologia e Lingüística. São Paulo: Futura.1997.

FUNDAÇÃO MS – Fundação MS para Pesquisa e Difusão de Tecnologias Agropecuárias. Notícias. 2021. Disponível em <https://www.fundacaoms.org.br/pesquisa> Acesso em: 09 de Ago 2021.

GIL, A. C. Métodos e técnicas de pesquisa social. 4. ed. São Paulo. Atlas, 1994.

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

HAYES, Bob E. Medindo a satisfação do cliente: desenvolvimento e uso de questionários. Rio de Janeiro, Qualitymark, 2001.

IBGE - Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. Censo agropecuário 2017, resultados definitivos. Disponível em: <https://cidades.ibge.gov.br/brasil/ms/pesquisa/24/76693> Acesso em: 20 de Abr 2021.

IBGE - Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. Área plantada de soja milho safrinha. Disponível em: <https://cidades.ibge.gov.br/brasil/ms/pesquisa/14/10193?tipo=grafico&indicador=10370 > Acesso em 20 de Abr 2021.

IBGE - Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. Panorama. Disponível em: <https://cidades.ibge.gov.br/brasil/ms/maracaju/panorama> Acesso em 22 de Abr 2021.

IBGE - Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. Produção agrícola. Disponível em: < https://cidades.ibge.gov.br/brasil/ms/maracaju/pesquisa/14/10193?tipo=ranking&indicador=10201> Acesso em 27 de Abr 2021.

ITANI, A. Subterrâneos do trabalho: imaginário tecnológico no cotidiano. São Paulo. Hucitec, 1997.

JUNIOR, P. B. Análise gerencial das formas de pagamento de comissões em uma empresa do agronegócio. Biblioteca digital – Unijuí. 2013. Disponível em < https://bibliodigital.unijui.edu.br:8443/xmlui/bitstream/handle/123456789/1295/TCC%20PEDRO%20BIEGER%20JUNIOR.pdf?sequence=1> Acesso em: 22 de abr. 2021.

KANAANE, R. Comportamento humano nas organizações. 2 Ed. São Paulo. Atlas, 1999.

KESSLER I (2000), 'Remuneration Systems', em Bach S e Sisson K(eds.) Personnel Management in Britain , 3ª edição, Blackwell,Oxford.

LATHAM, Gary P; SAARI, Lise M.; FAY, Charles H. The Development of behavioral observations scales for appraising the performance of foreman. Personnel Psychology, Bowling Green, V 32, N 2, pág 299-311, Summer 1979.

MAPA - Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento. Projeções do Agronegócio: Brasil 2019/20 a 2029/30 projeções de longo prazo. Disponível em <file:///C:/Users/Usuario/Downloads/PROJE%C3%87%C3%93ES%20DO%20AGRONEG%C3%93CIO_2019-20%20a%202029-30.pdf> Acesso em: 18 de Abr 2021.

MARRAS, J. P.; NETO P. M. Remuneração estratégica. Rio de Janeiro. Elsevier. 2012.

MARQUES, A. L.; REIS NETO, M. T. A remuneração variável e sua contribuição para a melhoria da gestão. Revista de Negócios, v. 9, n. 1, p. 5-18, 2004.

MARTINS, G. A. Estudo de caso: uma reflexão sobre a aplicabilidade em pesquisas no Brasil. Revista de Contabilidade e Organizações, v. 2, n. 2, Jan./Abr., 2008, p. 9-18.

MARTONO, S.; et al. Remuneration reward management system as a driven factor of employee performance. International Journal of Business and Society. 2018. Disponível em < http://www.ijbs.unimas.my/images/repository/pdf/Vol19-S4-paper3.pdf> Acesso em: 15 de mai. 2021.

MOTTA, P. R. A ciência e a arte de ser dirigente. 8. ed. Rio de Janeiro: Record, 1997.

MURPHY, Kelvin R.; MARTIN, Carmen; GARCIA, Magda. Do behavior observation scales measure observation? Journal of Applied Psychology. Washington, V 67, N 5, pag. 562-567, 1982.

NASCIMENTO, L. P. Administração de cargos e salários. São Paulo. Pioneira Thomson Learning. 2001.

NETO, M. T. R.; MARQUES, A. L. A remuneração variável e sua contribuição para a melhoria da gestão. Revista de Negócios. 2004. Disponível em < http://www.spell.org.br/documentos/ver/28079/a-remuneracao-variavel-e-sua-contribuicao-para-a-melhoria-da-gestao> Acesso em: 15 de mai. 2021.

OLIVEIRA, L. M. B. Estratégias e práticas de remuneração utilizadas pelas empresas brasileiras. Organização e Sociedade, v. 8, n. 21, mai./ago. 2001. Disponível em https://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1984-92302001000200006&script=sci_arttext Acesso em: 17 de abr. 2021.

PICARELLI FILHO, V. & Equipe Coopers & Lybrand. Remuneração por habilidades e por competências: preparando a organização para a era das empresas do conhecimento intensivo. São Paulo. Atlas. 1997.

PONTES, B. R. A competitividade e a remuneração flexível. 11ª. ed. São Paulo: LTr, 2006. Administração de cargos e salários. São Paulo: LTr, 1995.

RESENDE, Ê. Remuneração e carreira baseadas em competências e habilidades. Rio de Janeiro: Qualitymark. 2002.

RIBEIRO, D. O Povo Brasileiro: A formação e o sentido do Brasil. São Paulo. Companhia das Letras, 2006.

SILVA, N. M. G.; et al. Relevância do agronegócio para economia brasileira atual. X encontro de iniciação à docência - UFPB – PRG. 2013. Disponível em <http://www.prac.ufpb.br/anais/IXEnex/iniciacao/documentos/anais/8.TRABALHO/8CCSADAMT01.pdf> Acesso em: 25 de abr. 2021.

SOARES, J. L. J. Gestão por competência e estratégia. Disponível em Acesso em: 07 de mar. de 2021.

TELLES JUNIOR, H. O. Como escrever seu artigo: Explicações simples. Porto Alegre: Plus, 2019.

THEOTÔNIO, K. S.; REIS NETO, M. T.; LOPES, S. A. (set., 2013). A remuneração no Brasil: uma análise segundo os aspectos legais. XXXVII Encontro da Anpad, p. 16.

THIOLLENT, M. J. M. Crítica Metodológica, Investigação Social e Enquete Operária. 5ª ed. [l.d.]: Editora Polis, 1987.

TRIVIÑOS, Augusto N. S. Introdução à Pesquisa em Ciências Sociais - a pesquisa

qualitativa em educação, o positivismo, a fenomenologia, o marxismo. São Paulo: Atlas, 1994.

VILA BOAS, A. A.; BATISTA, L. G. As metodologias de remuneração variável adotadas pelas empresas brasileiras e sua influência na mudança organizacional. Revista eletrônica de ciência. 2004. Disponível em < http://www.periodicosibepes.org.br/index.php/recadm/article/view/423> Acesso em: 16 de mai. 2021.

WOOD JR., T.; PICARELLI FILHO, V. Remuneração estratégica: a nova vantagem competitiva. São Paulo: Atlas, 2004.

WOOD JR, T.; PICARELLI FILHO, V. Remuneração estratégica: a nova vantagem competitiva. São Paulo: Atlas. 1999.

XAVIER, P. R. et al. Remuneração Variável: quando os resultados falam mais alto. São Paulo: Makron Books, 1999.

YAMAUCHI, F.; PIGATTO, G. A. S.; BAPTISTA, R. D. Os fatores que influenciam no processo de adoção de inovação e os aspectos culturais: estudos de caso de produtores de amendoim do município de Tupã (SP). Revista ADMPG Gestão Estratégica, Ponta Grossa, v. 8, n. 2, p.45-53, 2015. Disponível em:< http://www.admpg.com.br/revista2015_2/Artigos/Artigo5.pdf>. Acesso em: 20 abr. 2021.

ZEITHAML, Valerie A; PARASURAMAN, A.; BERRY, Leonard L.Delivering Quality Service: balancing costumer perceptions and expectations. New York: The Free Press, 1990.

# APENDICE A

## ROTEIRO PARA ENTREVISTA COM O GERENTE DO PROGRAMA

(Pesquisa qualitativa – Entrevista semiestruturada)

1. Caracterização do entrevistado:
    1. Qual a sua idade?
    2. Há quanto tempo você está esta empresa?
    3. Qual o seu nível de instrução?
    4. Qual é o seu nível hierárquico atual?

2. Questões gerais a respeito do PRV

1. Como é o processo de comunicação com os participantes?
2. Como você a avalia a confiança que os participantes têm no PRV?
3. Na sua opinião, qual é o impacto das pessoas que não participam do programa sobre os resultados dos que participam?
4. Na sua opinião, quais são suas dificuldades atuais para a operação do PRV?
5. Como você avalia o critério para distribuição do bolo de recompensas monetárias?
6. Na sua opinião, quais são os pontos fortes PRV atual?
7. Quais são os pontos fracos do PRV atual?
8. De uma maneira geral, como você avalia o PRV como um todo?
9. Você trabalhou nesta empresa antes da implantação (ou de participar) do PRV? (se não trabalhou, passar para o próximo bloco de perguntas)
10. Como você compara a vontade das pessoas trabalharem antes da implantação do PRV com a vontade atual? (disposição para trabalhar) (motivação)
11. Como você compara o esforço no trabalho antes da implantação do PRV com o esforço atual?
12. Como você compara o desempenho no trabalho antes da implantação do PRV com o desempenho atual? (alcance de metas / resultados)
13. De uma maneira geral, o que mudou na maneira de trabalhar nesta empresa após a implantação do PRV?
14. A que você atribui isto?
15. Como você compara a qualidade da gestão da empresa antes da implantação do PRV com a qualidade atual?
16. Como você compara o desempenho da empresa antes da implantação do PRV com o desempenho atual?
17. Quais as principais conquistas para a empresa após a implantação do PRV?
18. Como você avalia os custos para operacionalizar o PRV frente aos seus benefícios?

2. Questões relativas à motivação do pessoal

1. Como você avalia o interesse do pessoal pelas recompensas oferecidas? (Valência)
2. De uma maneira geral, como as pessoas avaliam a perspectiva de alcançarem os resultados diante do esforço que estão fazendo? (Expectativa)
3. Como você avalia a percepção do pessoal de que o desempenho levará à recompensa? (Instrumentalidade)

4.Como estão as reivindicações dos participantes do PRV por aumentos salariais após sua implantação?
5.Como você avalia a credibilidade do PRV? (diretoria, gerentes, colegas etc.)
6.Como você vê as perspectivas de crescimento do pessoal desta empresa? (aumento no salário básico, promoção para um cargo superior, novas responsabilidades, aquisição de conhecimentos, habilidades etc.)

3.Questões relativas aos fatores de contexto

1.Como você avalia o relacionamento entre as pessoas após a implantação do PRV?
2.O que as pessoas falam a respeito do ambiente de trabalho aqui na empresa? (qualidade dos relacionamentos, clima organizacional, qualidade de vida, localização, transporte etc.)
3.O que as pessoas falam do estilo gerencial praticado na empresa de uma maneira geral? E da diretoria em geral? (maneira como se é tratado etc.)
4.O que as pessoas acham das instalações da empresa, instrumentos, equipamentos de trabalho etc.?
5.O que as pessoas falam a respeito da higiene e da segurança no trabalho? (temperatura ambiente, limpeza, alimentação, poluição, risco de acidente, epi, epc etc.)
6.Quantas pessoas foram demitidas nos últimos meses? (solicitar dados exatos no DP)
7.O que as pessoas acham dos programas de responsabilidade social desenvolvidos dentro desta empresa?
8.Qual é a participação das pessoas neles?

4.Questões relativas às metas
1.Fale-me sobre como foi o processo de estabelecimento destas metas.
2.Qual é a sua avaliação do processo de estabelecimento de metas? (justo, injusto, chegou-se onde deveria chegar etc.)
3.Qual foi a participação na definição de suas metas?
4.Qual é a sua opinião sobre a viabilidade destas metas? (fácil, difícil, impossíveis etc.)
5.Qual é a sua opinião sobre a adequação delas ao que realmente é necessário para a empresa na sua área de atuação?
6.De uma maneira geral, o que as pessoas têm falado a respeito das metas estabelecidas?
7.Como você avalia os desafios profissionais das pessoas nesta empresa atualmente? (tarefas desafiadoras etc.)

5.Questões relativas ao desempenho:
1. Qual é o método utilizado para a avaliação do desempenho nesta empresa? (Escalas, 360° etc.)
2. O que é tomado como parâmetro para a avaliação do desempenho? (metas, desempenho dos colegas etc.)
3. Quem avalia o desempenho? (Superiores, pares etc.)
4. Com que frequência é feita a avaliação?
5. Quais são as finalidades da avaliação de desempenho nesta empresa? (PRV, treinamento etc.)
6. Quais são os problemas que você vê no processo de avaliação?
7. Na sua opinião, o que há de relevante que não é objeto de avaliação através do PRV?
8. Quais os conflitos que você tem conhecimento que surgiram em decorrência do processo de avaliação?

9. Quando é dado um retorno a respeito do desempenho objetivando o desenvolvimento do pessoal?
10. Quando é dado o retorno a respeito do desempenho objetivando o pagamento de recompensas ou aumento de salários?

APENDICE B

1. **Avaliação do plano de remuneração variável** (ou PRV, como conhecido nesta empresa)**:**

1.1. Avaliação do PRV atual

Em cada linha abaixo, marque com um "x" o quadro da coluna correspondente a sua avaliação sobre o PRV implementado nessa empresa. Considere a escala variando de 1 (Totalmente Insatisfeito) até 5 (Totalmente Satisfeito).

Na tabela abaixo, avalie considerando que a escala varia de:

Muito menos do que você esperava □ | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | □ Muito mais do que você esperava

| Como você avalia... | | | | | | Não sei ou não se aplica |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 1) O valor que você recebeu no PRV no ano passado | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | |
| 2) O valor previsto a receber no PRV neste ano | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | |
| 3) O tempo que você dedica ao trabalho face ao PRV | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | |
| 4) Sua participação no estabelecimento das metas | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | |
| 5) A justiça do processo de estabelecimento de metas | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | |
| 6) As cobranças sobre você para alcançar as metas | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | |
| 7) As alterações nas metas ao longo do ano | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | |
| 8) A dificuldade para se alcançar todas as metas coletivas para a empresa | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | |
| 9) Trabalhar, de uma maneira geral, sob o regime de metas a cumprir. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | |

uito mais do que você esperava

Totalmente Insatisfeito □ | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | □ Totalmente Satisfeito

| Como você avalia ... | | | | | | Não sei ou não se aplica |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 10) A relação de parceria entre os empregados e a empresa construída com o PRV | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | |
| 11) O critério de divisão dos valores (R$) entre os participantes do PRV | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | |
| 12) Seu conhecimento a respeito do PRV atual | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | |
| 13) A comunicação a respeito do PRV com empregados | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | |
| 14) O relacionamento entre empregados devido ao PRV | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | |
| 15) A relação dos chefes com os subordinados no PRV | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | |
| 16) A gestão da empresa em função do PRV | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | |
| 17) As vantagens do PRV para a empresa | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | |
| 18) As vantagens do PRV para você | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | |
| 19) O PRV de uma maneira geral | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | |

| Ainda sobre trabalhar sob o PRV, como você avalia as afirmações abaixo? | | | | | | Não sei / não se aplica |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 1) Há maior incentivo para o esforço no trabalho. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | |
| 2) O desafio profissional é maior devido às metas. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | |
| 3) Existe mais justiça na remuneração. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | |
| 4) O ganho total (R$) é maior. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | |
| 5) A qualidade do trabalho é maior. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | |
| 6) Há mais empenho para reduzir custos. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | |
| 7) Há mais empenho para cumprir prazos. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | |
| 8) Facilita mais o trabalho em equipe. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | |
| 9) Contribui para melhorar o relacionamento com os colegas. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | |
| 10) Você se cobra mais. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | |
| 11) Você é mais cobrado por seu chefe. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | |
| 12) A avaliação de desempenho é justa. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | |
| 13) De uma maneira geral, lhe conduz a um melhor desempenho. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | |
| 14) De uma maneira geral, é melhor trabalhar com o PRV. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | |
| 15) De uma maneira geral, é melhor para o resultado da empresa | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | |