

REMUNERAÇÃO VARIÁVEL COMO ESTRATÉGIA PARA MAXIMIZAR A PRODUTIVIDADE

Manoela Barbosa Gera de Melo¹

Viviane Figueiredo Costa Souza²

Maria Angélica de Araújo Oliveira³

283

Resumo

Este artigo tem por objetivo discorrer sobre relação da remuneração variável e produtividade, expor um breve resumo sobre como a remuneração variável pode influenciar no desempenho dos colaboradores. Por meio de pesquisa bibliográfica, são apresentados os conceitos de remuneração variável e produtividade, com base em autores da área de gestão de recursos humanos. O estudo também aborda teorias clássicas da motivação, como a Teoria dos Dois Fatores de Herzberg, a Teoria da Hierarquia das Necessidades de Maslow e a Teoria da Expectativa de Vroom, com o intuito de aprofundar a compreensão sobre os fatores que impulsionam o comportamento humano no ambiente de trabalho. Além disso, discute-se a relação entre remuneração e desempenho a partir das contribuições de Chiavenato e Marras. Os resultados apontam que a remuneração variável é uma ferramenta eficaz de incentivo, porém, isoladamente, não garante o aumento da produtividade, sendo necessário considerar fatores complementares, como o clima organizacional, as condições de trabalho e as oportunidades de desenvolvimento profissional.

Palavras-chave: *Desempenho organizacional. Motivação. Produtividade. Remuneração variável.*

Abstract

This article aims to discuss the relationship between variable compensation and productivity, providing a brief overview of how it can influence employees' performance. Through a bibliographic review, the concepts of variable compensation and productivity are presented based on authors in the field of human resource management. The study also explores classical motivation theories, such as Herzberg's Two-Factor Theory, Maslow's Hierarchy of Needs Theory, and Vroom's Expectancy Theory, with the objective of deepening the understanding of factors that drive human behavior in the workplace. Furthermore, the relationship between compensation and performance is discussed through the contributions of Chiavenato and Marras. The findings suggest that variable compensation is an effective incentive

¹ Graduanda em Gestão de Recursos Humanos pela Fatec Dr Thomaz Novelino – Franca/SP. Endereço eletrônico: geramanoela2@gmail.com

² Graduando em Gestão de Recursos Humanos pela Fatec Dr Thomaz Novelino – Franca/SP. Endereço eletrônico: Vi-fsouza@hotmail.com

³ Docente em Gestão de Recursos Humanos pela Fatec Dr Thomaz Novelino – Franca/SP. Endereço eletrônico: mangelaraujo@yahoo.com.br

tool; however, by itself, it does not ensure increased productivity. It is essential to consider complementary factors such as organizational climate, working conditions, and professional development opportunities.

Keywords: *Organizational performance. Motivation. Productivity. Variable Compensation*

1 Introdução

A remuneração variável é um modelo de compensação que visa incentivar o desempenho e a produtividade dos colaboradores, ao vincular parte de sua remuneração ao atingimento de metas e resultados estabelecidos pela empresa. Segundo Chiavenato (2014), esse tipo de remuneração busca não apenas reconhecer e premiar esforços individuais, mas também alinhar os interesses dos funcionários aos objetivos estratégicos da organização. Para Marras (2011), a remuneração variável pode atuar como um importante instrumento de motivação, ao oferecer recompensas adicionais com base no desempenho, aumentando o comprometimento dos colaboradores. Nesse sentido, Dutra (2012) destaca que esse incentivo financeiro pode ser fundamental para melhorar a produtividade e engajamento, promovendo uma cultura organizacional focada em resultados e excelência.

Apesar de a remuneração variável ser uma prática cada vez mais adotada pelas organizações como forma de estimular o desempenho dos colaboradores, muitas empresas enfrentam desafios ao implementar esse modelo.

Este estudo tem como objetivo conhecer os impactos da remuneração variável na motivação, no desempenho e na produtividade dos colaboradores, além de entender como alinhar os incentivos financeiros aos objetivos estratégicos da empresa, criando um ambiente de trabalho mais engajado e focado em resultados.

O estudo é de grande importância pois permitirá conhecer de fatos os efeitos da remuneração variável, possibilitando assim que as organizações possam adotá-la como uma ferramenta estratégica para aumentar sua produtividade e eficiência, alinhando os interesses dos colaboradores aos objetivos organizacionais e incentivando-os a atingir metas melhores os resultados. Além disso, pode contribuir para retenção de talentos e um ambiente de trabalho mais motivador.

Para tanto, será realizada pesquisa qualitativa de caráter descritivo, utilizando como técnicas a pesquisa bibliográfica em artigos, livros e publicações científica sobre

o assunto, além de pesquisa de campo com objetivo de obter dados diretos e reais a partir da experiência de profissionais atuantes em diferentes organizações, por meio de um questionário estruturado e realizado com a ferramenta do Google *Forms*.

Este estudo está estruturado em quatro capítulos, o primeiro capítulo aborda os conceitos fundamentais sobre remuneração variável, discutindo suas definições, características, modalidades e a aplicação desse modelo dentro das organizações, no segundo capítulo, o foco está na produtividade dos colaboradores no ambiente organizacional, explorando os fatores que influenciam a produtividade, incluindo a motivação, o terceiro capítulo trata do impacto da remuneração variável na produtividade dos colaboradores analisando como essa estratégia pode atuar como um fator motivador, estimulando o aumento de desempenho e a maximização dos resultados e o quarto capítulo apresenta a pesquisa de campo seguido das considerações finais.

2 Remuneração variável

A remuneração variável consiste em um tipo de pagamento que não integra o salário fixo do trabalhador, estando diretamente relacionada ao desempenho individual, coletivo ou até mesmo ao resultado global da organização. Diferentemente do salário-base, que é recebido mensalmente de forma constante, a remuneração variável pode oscilar de acordo com o cumprimento de metas, níveis de produtividade, resultados financeiros ou outros critérios previamente estabelecidos pela empresa (Clasen, 2000; Wood Junior & Picarelli Filho, 1999; Dellagnelo & Dellagnelo, 1996; Marras, 2002; Pontes, 2011).

Esse modelo de remuneração tem sido amplamente adotado pelas organizações como uma estratégia de valorização e estímulo ao desempenho dos colaboradores. Ao oferecer recompensas baseadas em resultados, busca-se incentivar comportamentos que estejam alinhados aos objetivos estratégicos da empresa, gerando, assim, uma relação de benefício mútuo: os trabalhadores se sentem mais motivados e engajados, enquanto a empresa potencializa seus resultados.

Ademais, a remuneração variável pode ser aplicada de diversas formas, tais como comissões, bônus, premiações e a Participação nos Lucros e Resultados (PLR).

Cada modalidade apresenta características específicas e pode ser implementada de acordo com o perfil da organização e sua política de gestão de pessoas.

Chiavenato (2015) destaca duas perspectivas distintas sobre a remuneração: a visão das pessoas e a visão organizacional. Do ponto de vista dos indivíduos, o trabalho, o esforço, o tempo e o desempenho são vistos como investimentos pessoais que devem ser recompensados por meio de salários e benefícios. Já para as organizações, salários e benefícios representam investimentos nas pessoas, os quais devem gerar retornos em forma de desempenho, produtividade e alcance de resultados. O autor enfatiza que essa relação deve ser equilibrada, pois ambas as partes fazem investimentos esperando contrapartidas: as pessoas buscam recompensas e reconhecimento, enquanto as organizações esperam comprometimento e contribuição para seus objetivos. Nesse cenário de reciprocidade, as empresas têm buscado novas formas de gestão salarial, mais alinhadas com resultados e com foco na obtenção de maior eficácia e sucesso organizacional.

Segundo Marras (2001) uma gestão estratégica visa provocar mudanças favoráveis nos resultados da empresa e uma dessas mudanças é o pagamento de salários. Ele afirma que enquanto a Administração de Recursos Humanos tradicional usa estruturas de salários dentro dos limites e exigências do cargo a Administração de Recursos Humanos estratégica busca complementar esse sistema.

Wood JR e Picarrelli (2004, p.90) propõem mudar a visão de salários como custo e transformar com a remuneração estratégica, o salário em um fator de melhoria e aumento da competitividade.

A remuneração estratégica é um modelo de compensação atrelado a uma certa forma de avanço, de movimento, de desenvolvimento de médio e longo prazos em que os trabalhadores recebem um *plus* na exata medida de sua contribuição para o sucesso do negócio. (MARRAS, 2001, p. 271).

Portanto, pode-se definir remuneração estratégica como um sistema de união de ferramentas como remuneração funcional, remuneração por habilidades e competências e remuneração variável. Dessa forma a competitividade é incentivada, levando os colaboradores a aumentar sua entrega e performance, além de promover uma alta qualificação, pois quanto maior o conhecimento, maior poderá ser a remuneração.

2.1 Estratégias de remuneração

Marras (2002) defende que para ser implementado a remuneração estratégica é necessário que a organização adote um perfil diferente e mais inovador, evidenciando que o fator humano é um diferencial na busca de objetivos e metas da organização.

287

O sistema estratégico de remuneração, de qualquer maneira, em qualquer circunstância, pode ser avaliado como um mecanismo que, paralelo ou não ao modelo de remuneração fixa ou tradicional, é uma certa forma de avanço, de movimento, de desenvolvimento de médio e longo prazos em que os trabalhadores recebem um *plus* na exata medida de sua contribuição para o sucesso do negócio e, quando implantado no ambiente adequado, de forma adequada, representa realmente um instrumento gerencial do mais alto grau. (Marras, 2002, p.172)

A remuneração é uma das principais ferramentas de gestão de pessoas nas organizações e desempenha um papel crucial na atração, motivação e retenção de talentos. As estratégias de remuneração, em particular, são adotadas para alinhar os objetivos individuais aos objetivos organizacionais, contribuindo para a melhoria do desempenho e a produtividade geral da empresa. Dentre essas estratégias, a remuneração variável se destaca como uma abordagem fundamental, pois oferece flexibilidade e incentivos baseados no desempenho.

De acordo com Marras (2001), a remuneração variável pode ser entendida como um sistema que recompensa os colaboradores com base no desenvolvimento das habilidades e conhecimentos adquiridos. Essa abordagem se adapta ao progresso do colaborador, oferecendo recompensas financeiras à medida que ele atinge as metas estabelecidas em cada etapa do processo. Essa forma de remuneração, embora eficaz, é menos comum no mercado, uma vez que exige um investimento significativo em treinamento e desenvolvimento profissional por parte da empresa.

Chiavenato (2005) descreve dois tipos de remuneração por habilidade. O primeiro é baseado no conhecimento, em que o colaborador adquire competências por meio de cursos e treinamentos que ampliam seu conhecimento sobre o cargo que ocupa. O segundo é o modelo de multi-habilidades, que avalia o desempenho do colaborador em várias funções dentro da organização. Este modelo exige ainda mais treinamento, pois o colaborador precisa desempenhar uma variedade de tarefas, garantindo maior flexibilidade e contribuição para diferentes áreas da empresa.

Outro modelo de remuneração variável aplicado nos níveis estratégicos da organização é o sistema de participação acionária. Marras (2001) explica que, neste modelo, os resultados da empresa são recompensados por meio da concessão de ações aos executivos, tornando-os coproprietários do negócio. Essa abordagem visa aumentar o compromisso e a motivação dos executivos, já que suas recompensas estão diretamente ligadas ao sucesso financeiro da organização. Os colaboradores, ao se tornarem acionistas, passam a ter um interesse mais profundo no desempenho da empresa, resultando em uma maior dedicação aos objetivos organizacionais.

Marras (2002) detalha dois tipos de participação acionária: o primeiro oferece um percentual de ações anualmente, de acordo com o desempenho da empresa, e o segundo permite que os colaboradores comprem ações, caso tenham interesse. Ambas as opções visam alinhar os interesses dos colaboradores aos objetivos da organização, criando um ambiente de cooperação e comprometimento mútuo.

Apesar de ser amplamente utilizado nas camadas superiores da organização, Marras (2001) observa que a remuneração variável também pode ser aplicada na base da pirâmide organizacional. Nesse contexto, o objetivo é aumentar a produtividade e reduzir custos operacionais, incentivando os colaboradores a contribuírem com sugestões e ideias que possam ser implementadas para melhorar o desempenho da empresa. Se uma sugestão for aceita, os resultados são compartilhados entre a empresa e os colaboradores, conforme o previamente acordado.

Marras (2001) também observa que o modelo de distribuição de lucros é frequentemente criticado, principalmente pelos sindicatos, pois os resultados não dependem exclusivamente do esforço individual dos colaboradores, mas também da gestão global da empresa. Mesmo assim, a estratégia de distribuição de lucros é amplamente adotada, uma vez que busca melhorar o desempenho global e engajar os colaboradores no alcance das metas organizacionais.

Por fim, Chiavenato (2004) destaca que a remuneração deve ser vista como um pacote de recompensas que combina remuneração direta e indireta, permitindo que os colaboradores escolham a forma como desejam alocar ou gastar seu dinheiro. Isso oferece maior flexibilidade e satisfaz as diferentes necessidades dos colaboradores, aumentando a motivação e o engajamento com os objetivos da organização.

Esse tipo de remuneração é uma das abordagens mais comuns no mercado brasileiro, pois está diretamente vinculado à produtividade e à qualidade dos resultados. A remuneração variável, ao ser baseada em metas e resultados mensuráveis, estimula os colaboradores a se empenharem em suas atividades e a buscarem continuamente a melhoria de seu desempenho. A empresa estabelece metas claras e, com isso, oferece recompensas proporcionais aos resultados obtidos, criando um ciclo positivo de incentivo e desempenho.

A implementação de sistemas de remuneração variável oferece diversas vantagens para as organizações, tais como:

- Incentivo à busca por qualidade total: Colaboradores se sentem motivados a entregar o melhor resultado possível.
- Otimização da produtividade: A relação direta entre esforço e recompensa estimula a eficiência no trabalho.
- Redução de custos: Com a melhoria da produtividade, os custos operacionais podem ser reduzidos.
- Reforço dos valores culturais: As estratégias de remuneração alinhadas aos objetivos organizacionais reforçam os valores e a cultura da empresa.
- Promoção da participação individual e grupal: A recompensa não só individual, mas também em grupo, favorece a colaboração entre equipes e a criação de um ambiente de trabalho mais engajado.

Em resumo, as estratégias de remuneração variável são eficazes para motivar os colaboradores a atingirem as metas estabelecidas pela empresa, alinhando os interesses individuais aos objetivos organizacionais. A aplicação desses modelos de remuneração, quando bem estruturados, resulta em um ambiente de trabalho mais motivado, produtivo e comprometido com os resultados da organização (MARRAS, 2001; CHIAVENATO, 2005).

3 Produtividade

A produtividade é um dos principais indicadores de sucesso nas organizações, pois reflete a eficiência com que os recursos são utilizados para gerar resultados (Chiavenato, 2014). Ela envolve a capacidade de otimizar a utilização de recursos, como mão de obra, tempo e materiais, a fim de produzir mais com menos. Existem diferentes formas de mensurar a produtividade dentro das empresas. A produtividade do trabalho, por exemplo, mede a quantidade de produção gerada por cada hora trabalhada ou por colaborador (Drucker, 1999). Já a produtividade do capital está

relacionada ao uso eficiente de ativos como máquinas e equipamentos. A produtividade total dos fatores (PTF) leva em consideração todos os insumos na produção, como trabalho, capital e tecnologia, avaliando a eficiência global da organização (Solow, 1957).

Diversos fatores, tanto internos quanto externos, impactam a produtividade das empresas. A adoção de novas tecnologias e processos de automação, por exemplo, contribui significativamente para a redução de custos e aumento da eficiência (Porter, 1985). A gestão eficiente dos processos, com a eliminação de desperdícios e otimização das atividades, também tem um papel crucial, como apontado por Womack e Jones (1996) ao tratarem do pensamento enxuto (Lean Thinking). Além disso, a qualificação e o treinamento contínuo dos colaboradores são fundamentais para melhorar a eficiência no ambiente de trabalho. Segundo Gil (2001), colaboradores bem treinados tendem a ser mais produtivos, aplicando as melhores práticas e utilizando de maneira mais eficiente os recursos disponíveis.

O ambiente de trabalho também exerce grande influência sobre a produtividade. Locais que oferecem boas condições de trabalho, com um clima organizacional positivo e boas práticas de comunicação, tendem a gerar mais engajamento entre os colaboradores (Robbins & Judge, 2013). Um ambiente saudável, que valoriza o bem-estar dos funcionários, reflete diretamente em sua disposição e dedicação ao trabalho.

No que diz respeito à remuneração variável, ela é uma das estratégias mais comuns utilizadas pelas organizações para incentivar o aumento da produtividade. Modelos como bônus, comissões e participação nos lucros têm como objetivo recompensar os colaboradores pelo cumprimento de metas e pelo desempenho superior (Chiavenato, 2014). A remuneração variável alinha os interesses dos colaboradores com os objetivos organizacionais, criando uma situação em que ambos ganham com o aumento da produtividade. Quando bem estruturada, a remuneração variável pode resultar em uma motivação constante para que os colaboradores se dediquem mais e entreguem melhores resultados (Bohlander & Snell, 2012).

Um benefício importante da remuneração variável é o aumento do engajamento dos colaboradores, que passam a se sentir mais comprometidos com seus resultados, uma vez que sabem que suas recompensas financeiras estarão diretamente ligadas ao seu desempenho (Herzberg, 1968). Esse incentivo financeiro cria um ciclo positivo:

quanto mais os colaboradores se esforçam, melhores os resultados e maiores as recompensas, o que resulta em um aumento da produtividade.

Além disso, o uso de metas claras e mensuráveis, associadas a recompensas tangíveis, pode transformar a produtividade em um esforço coletivo. Quando os colaboradores têm clareza sobre os objetivos que precisam atingir, eles passam a trabalhar de maneira mais focada e eficiente (Kaplan & Norton, 1996). Esse alinhamento de metas e recompensas é especialmente eficaz em setores onde os resultados podem ser facilmente quantificados, como vendas ou produção em larga escala.

Outro aspecto positivo da remuneração variável é a possibilidade de reduzir o desempenho abaixo das expectativas. Quando os colaboradores têm metas desafiadoras, mas alcançáveis, elas estimulam a superação de obstáculos e a busca por melhores resultados. Além disso, esse tipo de estratégia pode fomentar uma competição saudável dentro da empresa, onde os colaboradores buscam se destacar em suas funções, promovendo uma cultura de alta performance que impacta diretamente na produtividade.

"Atividades profissionais realizadas em estado de concentração livre de distrações, que levam suas capacidades cognitivas ao limite" (Newport, 2016, p. 14).

Ele argumenta que essa habilidade está se tornando cada vez mais rara na sociedade contemporânea, ao mesmo tempo em que se torna cada vez mais valiosa. Ou seja, à medida que o ambiente de trabalho e estudo se torna mais disperso, saber focar tornou-se um diferencial competitivo e intelectual.

A proposta de Newport se contrapõe à ideia comum de que estar ocupado é sinônimo de ser produtivo. Para ele, a produtividade não se resume à quantidade de tarefas realizadas, mas sim à profundidade com que se executa aquilo que realmente importa. Isso exige não apenas tempo, mas intencionalidade, disciplina e estratégias específicas de gestão da atenção, como o bloqueio de distrações, o planejamento consciente do tempo e o cultivo de hábitos voltados à concentração.

3.1 Como a motivação afeta a produtividade

A motivação é um dos fatores mais importantes para o desempenho organizacional e, conseqüentemente, para a produtividade. Ela pode ser entendida

como o conjunto de fatores internos e externos que estimulam o comportamento dos indivíduos, levando-os a atingir determinadas metas ou objetivos (Chiavenato, 1998). No contexto organizacional, a motivação influencia diretamente a disposição dos colaboradores em executar suas tarefas, buscar resultados e contribuir para os objetivos da empresa. Portanto, compreender como a motivação impacta a produtividade é essencial para o sucesso das organizações.

A produtividade no ambiente de trabalho é amplamente determinada pela eficiência e pelo empenho dos colaboradores em suas funções. Quando os trabalhadores estão motivados, eles tendem a se dedicar mais ao seu trabalho, melhorar o desempenho e procurar formas de ser mais eficientes. De acordo com a Teoria da Expectativa de Victor Vroom, a motivação está diretamente ligada à expectativa dos indivíduos de que seus esforços resultarão em um desempenho satisfatório e em recompensas desejadas. Assim, quando os colaboradores percebem que há uma relação direta entre seu esforço e as recompensas, como bônus, reconhecimento ou promoções, isso tende a aumentar sua produtividade.

Além disso, segundo Herzberg (1968), em sua Teoria dos Dois Fatores, a motivação está associada tanto aos fatores motivacionais, que geram satisfação, quanto aos fatores higiênicos, que, quando ausentes, causam insatisfação. Os fatores motivacionais incluem reconhecimento, desafios e oportunidades de crescimento, que incentivam os colaboradores a se esforçarem mais. Já os fatores higiênicos, como condições de trabalho e salário adequado, precisam estar presentes para que os colaboradores não se sintam insatisfeitos e desmotivados. Portanto, a produtividade é maior quando os trabalhadores têm suas necessidades básicas atendidas e, ao mesmo tempo, são motivados por incentivos e desafios no ambiente de trabalho.

A motivação pode ser dividida em motivação intrínseca e motivação extrínseca, ambas com impactos significativos na produtividade (Deci & Ryan, 1985).

A motivação intrínseca é aquela que vem de dentro do indivíduo, ou seja, o trabalhador realiza uma tarefa porque ela é satisfatória por si só. Quando os colaboradores estão intrinsecamente motivados, eles tendem a se engajar mais no trabalho, buscando alcançar altos níveis de desempenho e superação. Exemplos de fatores intrínsecos incluem o prazer em aprender novas habilidades, o desejo de alcançar metas pessoais e o interesse por desafios intelectuais.

A motivação extrínseca, por outro lado, está relacionada a recompensas externas, como salários, bônus, benefícios ou reconhecimento por parte da

organização. Embora a motivação extrínseca seja importante, ela tende a ser menos eficaz a longo prazo, pois os colaboradores podem se tornar dependentes das recompensas externas para se engajar no trabalho. Contudo, quando bem combinada com a motivação intrínseca, a motivação extrínseca pode ser um poderoso estimulante da produtividade, já que oferece um incentivo tangível para os trabalhadores alcançarem suas metas.

3.2 Teorias de Motivação e sua Aplicação na Produtividade

Diversas teorias da motivação ajudam a explicar a relação entre motivação e produtividade no ambiente de trabalho.

De acordo com Maslow, com sua Teoria da Hierarquia das Necessidades, os indivíduos possuem uma hierarquia de necessidades que vai desde as necessidades fisiológicas básicas até a realização pessoal.

No contexto organizacional, a satisfação das necessidades básicas, como salário justo e condições de trabalho adequadas, é fundamental para evitar insatisfação e baixa produtividade. No entanto, para que os colaboradores alcancem o máximo de produtividade, é necessário que suas necessidades de autorrealização e reconhecimento sejam atendidas, o que pode ser alcançado por meio de desafios e oportunidades de desenvolvimento.

Na Teoria de Herzberg (Teoria dos Dois Fatores), são diferenciados os fatores motivacionais e fatores higiênicos. Para ele, a ausência de fatores higiênicos (como salário justo e boas condições de trabalho) pode causar insatisfação e baixa produtividade, enquanto os fatores motivacionais (como reconhecimento e oportunidades de crescimento) aumentam o engajamento e a produtividade. Portanto, uma gestão eficaz deve garantir que ambos os fatores estejam equilibrados para obter alta produtividade.

McGregor propôs duas abordagens opostas sobre os trabalhadores, resultando na Teoria X e Teoria Y. A Teoria X assume que os colaboradores são preguiçosos e precisam ser rigidamente controlados, enquanto a Teoria Y considera que os trabalhadores são naturalmente motivados e buscam realizar seu trabalho com dedicação. Empresas que adotam uma visão mais positiva sobre seus colaboradores (Teoria Y) tendem a promover um ambiente mais motivador, o que pode aumentar a produtividade ao estimular a autonomia, a criatividade e o comprometimento dos colaboradores.

4 Impacto da remuneração variável na produtividade dos colaboradores.

A implementação de sistemas de remuneração variável está diretamente relacionada ao aumento da produtividade, uma vez que proporciona aos colaboradores uma motivação extra para se empenharem em suas tarefas. De acordo com a Teoria da Expectativa, proposta por Vroom (1964), a motivação de um indivíduo para realizar uma tarefa é determinada pela expectativa de que o esforço será recompensado com algo desejado, como um bônus ou prêmio financeiro. Esse conceito sugere que, quando os trabalhadores percebem que suas ações terão um impacto direto em sua remuneração, eles tendem a se esforçar mais para atingir suas metas e melhorar seu desempenho.

Além disso, a Teoria da Motivação Humana de Maslow (1943) também pode ser aplicada para compreender como a remuneração variável impacta a produtividade. Maslow postula que as necessidades humanas são hierárquicas e vão desde necessidades básicas, como segurança, até necessidades mais complexas, como autorrealização e reconhecimento.

A remuneração variável atende a essas necessidades superiores, uma vez que oferece não apenas recompensas financeiras, mas também reconhecimento e a sensação de que o esforço pessoal é valorizado pela empresa (Chiavenato, 2015). Isso, por sua vez, estimula o colaborador a se dedicar ainda mais ao seu trabalho, contribuindo para a melhoria contínua da produtividade.

Um dos principais benefícios da remuneração variável é o alinhamento entre os objetivos individuais e os organizacionais. Ao vincular a compensação aos resultados, as empresas conseguem incentivar seus colaboradores a trabalharem com foco nos objetivos estratégicos da organização (Marras, 2002).

Quando as metas são claras e bem definidas, a remuneração variável se torna uma poderosa ferramenta para garantir que os colaboradores se empenhem para alcançá-las, o que, conseqüentemente, resulta em aumento da produtividade. Essa estratégia é particularmente eficaz em áreas onde os resultados são facilmente mensuráveis, como vendas e metas de produção (Cunha et al., 2016).

Outro benefício significativo é o aumento do engajamento e da motivação. Os colaboradores tendem a se sentir mais comprometidos com seus resultados quando sabem que seus esforços serão recompensados de forma tangível. O incentivo financeiro, ao ser atrelado ao desempenho, gera um ciclo positivo: quanto mais os

colaboradores se dedicam, melhores os resultados alcançados e maiores as recompensas recebidas (Reis Neto, 2004). Isso fortalece o engajamento, aumentando a dedicação e a performance, o que impacta diretamente na produtividade organizacional.

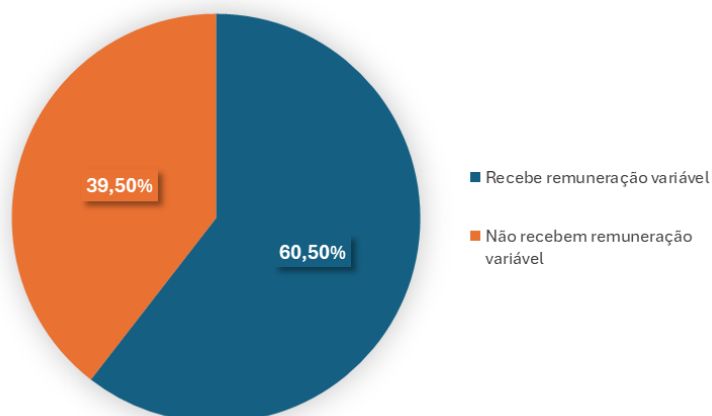
A remuneração variável também pode atuar como um fator de redução de desempenho abaixo do esperado. Com a possibilidade de obter recompensas adicionais, os colaboradores tendem a superar desafios e a se empenharem para atingir padrões elevados de desempenho. Além disso, a introdução de metas claras e recompensas proporciona uma competição saudável dentro da empresa, incentivando os colaboradores a se destacarem em suas funções, o que acaba resultando em um aumento geral da produtividade. (Reis Neto, 2004).

5. Pesquisa de campo

A pesquisa de campo foi realizada com o objetivo de obter dados diretos e reais a partir da experiência de profissionais atuantes em diferentes organizações, especificamente de colaboradores que recebem remuneração variável na empresa em que atuam. Para tanto, foi utilizado um questionário estruturado, aplicado por meio da ferramenta Google Forms.

O estudo contou com a participação de 38 respondentes, colaboradores de diversas empresas que utilizam e que não utilizam a remuneração variável como parte de sua estratégia de compensação. As perguntas foram elaboradas para entender os tipos de remuneração variável recebidos, a percepção dos colaboradores sobre o impacto dessa remuneração em sua motivação e produtividade, e como ela influencia a colaboração no ambiente de trabalho.

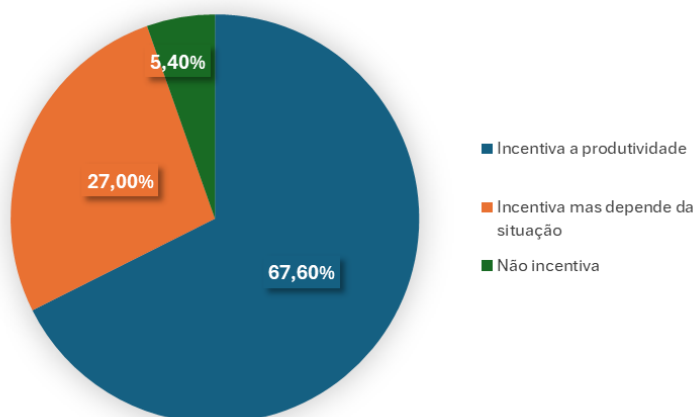
A maioria dos respondentes (60,5%) afirmou receber remuneração variável, sendo os modelos mais comuns os bônus de desempenho e participação nos lucros. Por outro lado, 39,5% dos participantes relataram não receber esse tipo de incentivo. A Figura 1 mostra a distribuição entre aqueles que recebem e os que não recebem remuneração variável.

Figura 1 – Recebimento de Remuneração variável

Fonte: As autoras (2025)

Este dado sugere que, apesar de sua eficácia, a prática de remuneração variável não é universalmente adotada em todas as empresas.

A Figura 2 mostra que a remuneração variável é vista como um forte incentivo à produtividade, segundo 67,6% dos respondentes. Outros 27% consideram que ela pode funcionar, mas depende da situação, enquanto 5,4% afirmam que não influencia.

Figura 2 – Influência da remuneração variável na produtividade

Fonte: As autoras (2025)

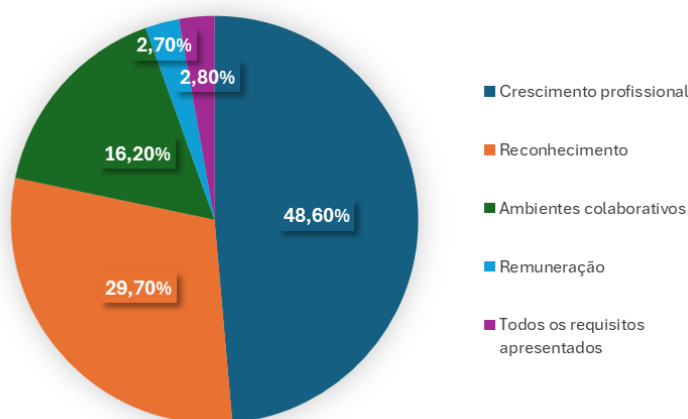
Esses dados indicam que a remuneração variável é, em geral, percebida como uma estratégia eficaz para estimular o desempenho, embora seu impacto possa variar conforme o contexto.

Em relação ao impacto na produtividade, 65,8% dos participantes afirmaram que a remuneração variável os motiva a trabalhar de forma mais eficiente,

evidenciando a relevância dessa estratégia para o aumento de performance no ambiente de trabalho. No entanto, apenas 5,3% consideraram a remuneração variável o único fator motivador para sua produtividade, indicando que outros fatores, como reconhecimento e oportunidades de crescimento profissional, também são de grande importância.

Quando comparada a outros fatores, a remuneração variável não se destaca como o principal incentivo à produtividade, conforme Figura 3. A oportunidade de crescimento profissional é o principal fator motivador da produtividade, segundo 48,6% dos respondentes. Em seguida, aparecem o reconhecimento pelo trabalho (29,7%) e ambientes colaborativos (16,2%). Já a remuneração variável teve apenas 2,7%, indicando que fatores não financeiros têm maior peso na motivação, enquanto 2,8% dos respondentes consideram que todos os fatores apresentados são de relevância para o incentivar a produtividade.

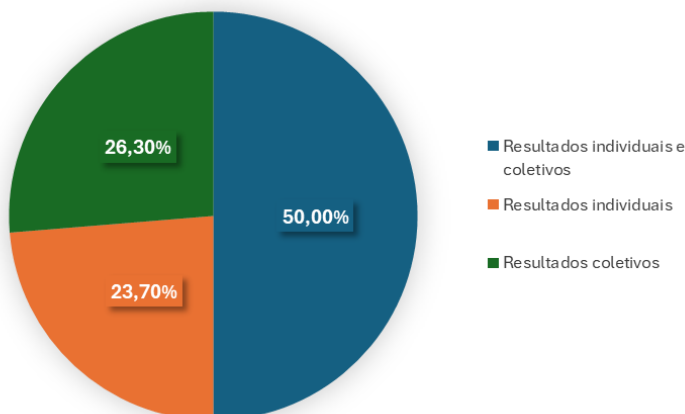
Figura 3 – Fatores que impactam a produtividade



Fonte: As autoras (2025)

Esses dados reforçam a importância do desenvolvimento de carreira e da valorização profissional como elementos-chave para o engajamento no trabalho.

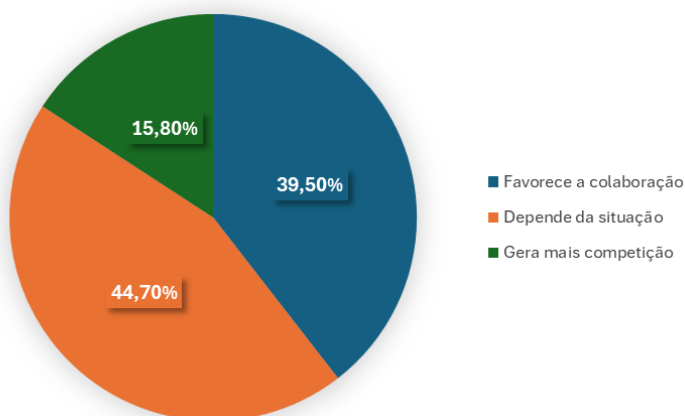
Sobre a vinculação da remuneração variável aos resultados, conforme Figura 4, 50% dos respondentes acreditam que ela deveria considerar tanto os resultados individuais quanto os da equipe/empresa, sugerindo uma abordagem mais equilibrada. Já 23,7% preferem que a remuneração esteja vinculada ao desempenho individual e 26,3% defendem que ela seja associada aos resultados da equipe ou da empresa como um todo.

Figura 4 – Vínculo da remuneração variável aos resultados

Fonte: As autoras (2025)

Quanto ao impacto do ambiente de trabalho, a maioria dos participantes (76,3%) indicou que um bom clima organizacional tem uma influência significativa em sua motivação para ser produtivo. Fatores como crescimento profissional (50%) e reconhecimento (28,9%) também foram destacados como principais impulsionadores de produtividade.

Dados adicionais da pesquisa, revelam que a remuneração variável impacta em outros aspectos. A Figura 5 apresenta que, entre os respondentes, 39,5% acreditam que ela favorece a colaboração entre membros da equipe, enquanto 44,7% afirmaram que seu impacto sobre a colaboração depende da situação. Além disso, 15,8% dos participantes consideram que a remuneração variável pode gerar mais competição do que cooperação.

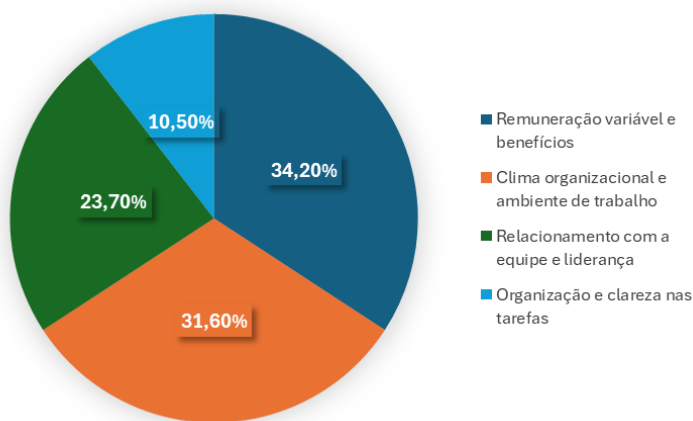
Figura 5 – Impacto da remuneração variável na colaboração

Fonte: As autoras (2025)

Por fim, conforme Figura 6, são apresentados os fatores que, segundo os respondentes, mais impactam a produtividade, com destaque para o requisito “remuneração variável e benefícios” (34,2%), mas bem próximo da porcentagem de respondentes que consideram o clima organizacional e o ambiente de trabalho como fatores impactantes para produtividade (31,60%).

Figura 6 – Fatores que impactam a produtividade

299



Fonte: As autoras (2025)

Os resultados mostram que a remuneração variável tem um impacto positivo na produtividade, mas não é o fator determinante. Outros aspectos como reconhecimento, liderança, ambiente de trabalho e feedback contínuo desempenham papéis igualmente importantes. Para que os benefícios da remuneração variável sejam maximizados, as empresas precisam adotar uma abordagem mais equilibrada e investir em um ambiente que valorize tanto o desempenho individual quanto o coletivo, além de garantir uma comunicação eficaz sobre os resultados e as expectativas.

Considerações finais

Este estudo demonstrou que a remuneração variável tem um impacto positivo na produtividade das organizações, funcionando como uma ferramenta eficaz para motivar e engajar os colaboradores. Contudo, a pesquisa evidenciou que a remuneração variável, por si só, não é fator determinante para o aumento da produtividade. Outros aspectos, como reconhecimento, liderança, ambiente de

trabalho e feedback contínuo, também desempenham papéis cruciais no desempenho organizacional.

Para que os benefícios da remuneração variável sejam maximizados, as empresas devem adotar uma abordagem equilibrada e integrada. A simples implementação de incentivos financeiros não basta; é essencial que a organização crie um ambiente que valorize tanto o desempenho individual quanto o coletivo, promovendo a colaboração e o desenvolvimento contínuo das equipes. A comunicação eficaz sobre as expectativas e os resultados também é fundamental para que os colaboradores compreendam as metas a serem atingidas e se sintam motivados a alcançá-las.

Portanto, ao integrar a remuneração variável com práticas de gestão que promovam o bem-estar, a transparência e o reconhecimento dos colaboradores, as empresas podem impulsionar sua produtividade de forma sustentável, criando um ambiente de trabalho saudável e motivador.

Além disso, a implementação de sistemas de remuneração variável deve ser feita com cautela. A gestão precisa equilibrar o incentivo ao desempenho com a prevenção de possíveis efeitos negativos, como a pressão excessiva ou a competitividade desmedida. A adoção de práticas baseadas em dados e o monitoramento constante dos resultados são fundamentais para que as empresas alcancem os resultados desejados de forma sustentável.

A escassez de literatura que abordasse diretamente a relação entre remuneração variável e produtividade, foi uma limitação ao desenvolvimento do trabalho. Grande parte das publicações disponíveis, foca nos aspectos motivacionais, deixando grandes e importantes lacunas em relação ao impacto da remuneração na produtividade organizacional. Tal limitação trouxe prejuízo para o desenvolvimento de um referencial teórico mais robusto, evidenciando assim a importância de que novos estudos sejam desenvolvidos.

Futuras pesquisas podem explorar a comparação de modelos de remuneração em diferentes setores, a influência da cultura organizacional na eficácia dos incentivos e os efeitos de longo prazo da remuneração variável. Além disso, é relevante investigar a integração com reconhecimento não financeiro e o impacto de variáveis individuais na resposta aos incentivos.

Este estudo contribui para expandir a compreensão sobre o impacto da remuneração variável na produtividade, evidenciando que, quando bem estruturada,

a remuneração variável pode aumentar a produtividade, engajamento, podendo ser um diferencial para retenção de talentos, destacando a importância de equilibrar incentivos financeiros com reconhecimento não financeiro.

Referências

CHIAVENATO, Idalberto. **Gerenciando com as pessoas: transformando o executivo em um excelente gestor de pessoas**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

CLASEN, C. **Remuneração por competência: um estudo sobre a avaliação e remuneração de pessoas em empresas paranaenses**. Curitiba: Juruá, 2000.

CORRÊA, Henrique L.; CORRÊA, Carlos A. **Administração de produção e de operações: manufatura e serviços – uma abordagem estratégica**. Edição compacta. 3. reimpr. São Paulo: Atlas, 2009.

DELLAGNELO, E. H. L.; DELLAGNELO, L. H. **Gestão estratégica de pessoas**. São Paulo: Atlas, 1996.

HANASHIRO, Darcy Mitiko Mori; TEIXEIRA, Maria Luisa Mendes; ZACCARELLI, Laura Menegon (orgs.). **Gestão do fator humano: uma visão baseada em stakeholders**. 2. ed. rev. e atual. São Paulo: Saraiva, 2008.

MARRAS, Jean Pierre. **Administração da remuneração**. São Paulo: Thomson Learning, 2002.

NEWPORT, Cal. **Trabalho profundo: regras para o sucesso em um mundo distraído**. 1. ed. Rio de Janeiro: Objetiva, 2017.

WOOD JUNIOR, Thomaz; PICARELLI FILHO, Vicente. **Remuneração estratégica: a nova vantagem competitiva**. São Paulo: Atlas, 2004.

REIS NETO, Mário Teixeira. **A remuneração variável na percepção dos empregados e suas consequências na motivação e no desempenho**. 2004. 237 f. Tese (Doutorado em Administração) – Faculdade de Ciências Econômicas, Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2004.

CUNHA, Norival Carvalho; et. al. **Remuneração variável a base de comissões sobre vendas: abordagem motivacional e os possíveis retornos para a organização**. Revista Gestão, Tecnologia e Ciências, v. 5, n. 9, p. 1–15, 2016.

MARRAS, J. P. **Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico**. São Paulo: Futura, 2002.

WOOD JR., T.; PICARELLI FILHO, V. **Remuneração: uma abordagem introdutória**. São Paulo: Atlas, 1999.