

**Área Temática: 5 - Gestão de Pessoas**

**A Remuneração de Empregados e o Índice de Rotatividade nas Maiores Empresas de Capital Aberto do Brasil**

**AUTORES**

**ANA CLARA APARECIDA ALVES DE SOUZA**

Universidade Federal do Ceará  
clara.ufc@gmail.com

**ANDRÉ AROLDO FREITAS DE MOURA**

UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ  
andrearoldo2@hotmail.com

**MÁRCIA MARTINS MENDES DE LUCA**

Universidade Federal do Ceará  
marciadeluca@ufc.br

**RESUMO**

A política de remuneração de empregados pode ser decisiva para a retenção de talentos, reduzindo os custos associados ao *turnover*. Nesse contexto, o presente estudo tem por objetivo identificar a relação entre a remuneração dos empregados e o índice de rotatividade nas 100 maiores empresas de capital aberto do Brasil, listadas pela Revista Exame Melhores e Maiores, edição 2011. Realizado por meio de pesquisa descritiva e procedimento documental, o estudo tem natureza qualitativa, ao aplicar a análise de conteúdo, e também quantitativa, adotando-se o teste de regressão de dados em painel, para verificar a existência de relações entre as variáveis remuneração de empregados e índice de rotatividade nas empresas analisadas. Os dados foram coletados nos Formulários de Referência das empresas e nas suas demonstrações do valor adicionado referentes aos exercícios de 2008, 2009 e 2010. O estudo não apontou qualquer relação entre as duas variáveis investigadas. Dentre as diversas categorias de remuneração variável, mostraram-se mais presentes os benefícios e a participação nos resultados. O setor industrial apresentou o menor índice de rotatividade, contrapondo-se ao setor de consumo cíclico, que apresentou o maior índice.

**Palavras-Chave:** Remuneração. Rotatividade. Empregados.

**ABSTRACT**

The remuneration policy of employees can be crucial to retaining talent, reducing the costs associated with turnover. In this context, this study aims to identify the relationship between the remuneration of employees and turnover rate in the 100 largest public companies in Brazil, listed by "Exame Melhores e Maiores", 2011 edition. Performed by using a descriptive research and procedure document, the study is qualitative, in applying the content analysis, and also quantitative, adopting a panel data regression analysis to verify the existence of relationship between variables remuneration of employees and turnover rate in the analyzed companies. Data were collected on the Reference Form of companies and their statements of

added value for the years 2008, 2009 and 2010. The study did not indicate any relations between two variables investigated. Among the various categories of variable remuneration, were more present the benefits and profit sharing. The industrial goods sector had the lowest turnover rate, in contrast to the cyclical consumption sector, which showed the highest rate.

**Keywords:** Remuneration. Turnover. Employees.

## 1. INTRODUÇÃO

Os valores monetários recebidos pelos empregados podem exercer significativa influência na rotatividade, já que o salário é considerado um dos principais fatores de motivação para o trabalho. Segundo Moura Netto (2007), por sua vez, a motivação é um dos fatores mais importantes na relação de trabalho, já que a partir dela os esforços dos empregados se alinham em torno dos objetivos da empresa.

De acordo com Milgrom e Roberts (1992), dentre os objetivos de toda política de remuneração destacam-se a atração e retenção de empregados desejáveis, assim como a saída daqueles indesejáveis e o desestímulo à entrada de outros com o mesmo perfil. Sturman et al (2003) destacam que há estratégias de remuneração capazes de criar valor para a empresa, justamente pela dispensa ou retenção de empregados, a partir do nível de desempenho apresentado. Para Vilas Boas e Batista (2004), por atuar em um ambiente de permanente turbulência econômica, as empresas têm valorizado mais a remuneração variável, a retenção de talentos, o alcance dos objetivos estratégicos e o desenvolvimento de competências.

Segundo Besanko et al (2006), uma ampla e recente evidência sugere que, ao decidir pela adoção dessa ou daquela atitude, o empregado costuma considerar seus prováveis efeitos em sua remuneração. Os autores apresentam uma série de casos que avaliam a correlação entre remuneração e produtividade.

Reis Neto (2006) ressalta que, do ponto de vista do empregado, a remuneração variável tem a vantagem de possibilitar ganhos suplementares, razão pela qual pode interessar tanto às empresas como aos trabalhadores, embora em aspectos diferentes.

Concebido como uma alternativa ao modelo tradicional, o sistema de remuneração variável tem por objetivo minimizar conflitos e aumentar o grau de satisfação no trabalho, de modo a proporcionar ganhos de produtividade. No sistema variável, parte do salário está associada ao grau de dedicação do empregado, tornando clara a correlação entre seu desempenho e o reconhecimento desse esforço pela organização (OYADOMARI et al, 2008).

Diante do exposto, o presente estudo procura responder ao seguinte questionamento: **Qual a relação entre a remuneração dos empregados e o índice de rotatividade nas maiores empresas de capital aberto do Brasil?**

Levando-se em conta que a recompensa financeira constitui um dos principais fatores de motivação para o trabalho, já que possibilita estabelecer de forma qualitativa e clara a contrapartida a ser atribuída a cada colaborador pela sua participação eficiente e eficaz nas atividades da empresa (GIACOMOZZI; MUÑOZ; HADI, 2008), e que toda política de remuneração tem por objetivo também a retenção talentos (MILGROM; ROBERTS, 1992), o presente estudo levanta a hipótese de que há nas empresas uma relação entre a sua política de remuneração e o índice de rotatividade dos empregados.

Como **objetivo geral**, o estudo se propõe analisar a relação entre a remuneração de empregados e o índice de rotatividade nas maiores empresas de capital aberto do Brasil. Como **objetivos específicos**, destacam-se (1) descrever os itens mais presentes na política de remuneração dos empregados das 100 maiores empresas de capital aberto do Brasil; e (2) analisar os índices de rotatividade por ano e por setor de atuação das empresas, conforme classificação da BM&FBovespa.

Para tanto, a coleta de dados foi realizada junto a fontes secundárias, sendo estas, especialmente, os Formulários de Referência, que enunciam as políticas de remuneração das empresas e os correspondentes índices de rotatividade de empregados, apresentados pelas maiores empresas de capital aberto, segundo a revista Exame Melhores e Maiores, edição 2011. A remuneração dos empregados foi coletada na demonstração do valor adicionado (DVA). Em relação a essas duas variáveis, foram coletados dados referentes aos exercícios de 2008, 2009 e 2010.

Destaca-se a relevância da pesquisa na medida em que se procura identificar as possíveis relações das variáveis relacionadas à política de remuneração com o índice de rotatividade dos empregados, além do que o estudo poderá servir como base de orientação para gestores, no sentido de atenuar a rotatividade de seus empregados, visando à retenção de talentos.

## 2. REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1 Remuneração de empregados

Dentre os vários fatores que contribuem para a permanência dos empregados em uma organização, ressalta-se a remuneração, que se apresenta como um dos elementos fundamentais a ser considerado. Segundo Boudreau e Milkovich (2000), as decisões sobre remuneração tomadas pelas empresas podem ser afetadas por alguns fatores, entre eles as condições econômicas enfrentadas, as práticas e políticas adotadas por essas empresas, o relacionamento com sindicatos e o tipo de pessoal que emprega. Ressalta-se que a economia e as regulamentações governamentais são influências externas que afetam significativamente as decisões sobre remuneração. Ainda segundo esses autores, dentre os objetivos dos sistemas de remuneração, destacam-se a motivação de comportamentos produtivos, o controle dos custos trabalhistas, a satisfação das necessidades dos empregados e de seus senso de justiça.

De acordo com Milgrom e Roberts (1992), a política de remuneração tem, entre seus objetivos, atrair e reter empregados desejáveis pela empresa. Com relação aos empregados não desejáveis, a política de remuneração pode incluir mecanismos que venham a estimular a sua saída espontânea, assim como desencorajar a entrada de outros com o mesmo perfil. Sturman et al (2003) destacam que as estratégias de remuneração podem criar valor para a empresa justamente pela exclusão ou retenção de empregados, a partir do baixo ou alto desempenho por eles apresentado.

Segundo Giacomozzi, Muñoz e Hadi (2008), dentre as formas de contrapartida econômica passíveis de ser implementadas pela empresa, destacam-se as remunerações fixa, variável e mista, sendo a terceira aquela que melhor atende às expectativas dos empregados. Na opinião de Boudreau e Milkovich (2000), o bem-estar econômico do empregado depende, principalmente, da sua remuneração, que, por sua vez, pode afetar o bem-estar social e psicológico.

No que tange à parte variável da remuneração, Gallon, Miranda e Tomé (2011) afirmam que esse recurso se destaca entre os vários procedimentos da gestão de pessoas, sendo seu objetivo promover maior atração, retenção e produtividade dos funcionários, além de um maior alinhamento entre interesses pessoais e organizacionais.

A remuneração variável, ou remuneração vinculada a resultados, como também é conhecida, tem por objetivo o maior comprometimento dos empregados na busca de melhores resultados para a organização. Muitas vezes as recompensas compreendidas na remuneração variável são diferenciadas segundo resultados específicos previamente definidos ou aos níveis hierárquicos dos cargos ocupados pelos empregados responsáveis pelo esforço empreendido para a conquista desses resultados (DELLAGNELO; DELLAGNELO, 1996).

Cabe destacar que o tema “remuneração variável” ganhou novo impulso no Brasil após a edição da Lei n. 10.101, de 19/12/2000 (BRASIL, 2000), que regulou a participação dos trabalhadores nos lucros ou resultados da empresa como instrumento de integração do capital com o trabalho e como forma de incentivo à produtividade.

Ao se examinar a aceitação de planos de remuneração variável pelos empregados, podem ser observadas três características: a alavancagem, ou seja, a proporção entre o pagamento variável e a base salarial; o nível de risco, que é a probabilidade de pagamento ao

empregado compatível com seu esforço; e a justiça nos procedimentos, que diz respeito à equidade do processo de elaboração e administração do plano respectivo (BOUDREAU; MILKOVICH, 2000).

Conforme classificação de Costa (2009), a remuneração variável inclui bônus, participação acionária e outros incentivos financeiros, além do salário-base, que são pagos como uma compensação ao empregado por conta dos resultados obtidos, relacionando mais claramente o desempenho e o reconhecimento do esforço despendido pelo colaborador para o alcance dos objetivos organizacionais.

Xavier, Silva e Nakahara (1999) apresentaram um modelo de remuneração variável que contempla seis pontos importantes, a saber: i) bônus e gratificação: utilizado principalmente por empresas multinacionais para remunerar os altos escalões – os valores são pagos periodicamente, em função do resultado obtido; ii) comissão: forma mais antiga e tradicional de remuneração, consiste em um percentual sobre o volume de vendas; iii) incentivo ou campanha: utilizado principalmente para o alcance de metas – o pagamento se dá por meio de bens, serviços ou viagens; iv) participação nos resultados: distribuição de ganhos financeiros em decorrência do aumento da produtividade, da redução de custos ou do atingimento de outras metas; v) participação nos lucros: distribuição de parte dos lucros da empresa segundo critérios preestabelecidos; e vi) participação acionária: forma de incentivo de longo prazo, geralmente destinada aos cargos de direção de empresa de capital aberto – diz respeito à distribuição ou venda facilitada de ações.

No entendimento de Boudreau e Milkovich (2000), uma política de remuneração variável pode reunir os seguintes componentes: bônus, prêmios, incentivos, comissões, participação nos resultados, participação nos lucros e opção por ações. Para Wood Jr. e Picarelli Filho (1999), a remuneração variável pode ser classificada em duas subcategorias. A primeira está relacionada aos resultados globais da empresa, e diz respeito à participação nos lucros; a segunda se relaciona às metas e objetivos acordados entre empresa e empregados, e corresponde à remuneração por competência. Esses autores também ressaltam que, embora existam diversas alternativas de remuneração variável, o objetivo é sempre o mesmo, ou seja, a convergência de esforços para alcançar a melhoria no desempenho da empresa.

As organizações adotam diferentes planos de benefícios com o objetivo de incentivar seus empregados, procurando satisfazer suas necessidades intrínsecas e extrínsecas. Esses benefícios podem ser compulsórios, quando obrigatórios por lei; ou espontâneos, quando a empresa os oferta por decisão própria (COSTA, 2009).

Vilas Boas e Batista (2004) defendem que a remuneração variável deve ser vista como uma oportunidade para modernização da relação entre capital e trabalho, no sentido de garantir a competitividade da empresa, já que o capital humano se apresenta como um forte diferencial de mercado.

Segundo Bergamini (2008), muitos gestores utilizam o termo *motivação* para caracterizar equivocadamente uma ação que, na verdade, diz respeito ao condicionamento dos empregados, e que esse condicionamento recebe denominações como prêmios por produtividade, planos de incentivo, participação nos lucros, elogios, remuneração variável e participação acionária. A autora ressalta ser comum confundir-se fatores que levam à satisfação motivacional com a motivação em si.

Boudreau e Milkovich (2000) afirmam que a remuneração variável precisa ser reconquistada a cada período, e que seu lado negativo reside no fato de que alguns empregados assumem compromissos financeiros confiando-se nos rendimentos potenciais, e nem sempre há garantia de seu recebimento.

Nesse sentido, observam-se diversas formas passíveis de adoção pela empresa para ajustamento do seu sistema de remuneração. A escolha se dará de acordo com a adequação aos perfis organizacionais, haja vista que alguns elementos se encaixam em determinados

modelos, mas não em outros. Dadas as peculiaridades aqui mencionadas sobre a remuneração dos empregados, destaca-se sua relação muito próxima com a rotatividade de empregados, podendo impactá-la.

## 2.2. Rotatividade de pessoal

De acordo com Menezes e Bastos (2010), nas organizações modernas há uma forte preocupação com custos associados ao *turnover*, ou seja, rotatividade e baixa capacidade de retenção de empregados. Diferentes razões levam o trabalhador a deixar a organização, e esses motivos podem estar presentes na própria empresa, no indivíduo ou em outras organizações.

A decisão de um empregado pelo seu desligamento da empresa pode ser influenciada por fatores controláveis pela organização. Entre os fatores controláveis que afetam a satisfação do indivíduo estão os níveis salariais. Uma das principais preocupações da organização consiste na redução do índice de demissões voluntárias, já que esse índice gera custos com a perda de talentos. No sentido contrário, a implementação de programas que estimulem a permanência de empregados propicia a redução da perda de talentos. (BOUDREAU; MILKOVICH, 2000).

Os valores recebidos pelos empregados exercem forte influência na rotatividade, já que o salário é considerado o principal fator de motivação para o trabalho. De acordo com Moura Netto (2007), a motivação é, provavelmente, um dos fatores mais importantes na relação de trabalho, porquanto, a partir dela, os esforços dos empregados se alinham em torno dos objetivos da empresa. Giacomozzi, Muñoz e Hadi (2008) destacam que, na medida em que está motivado e satisfeito, o empregado contribui para uma maior eficiência e eficácia no sentido de alcançar os objetivos organizacionais, envolvendo uma melhoria no desempenho da empresa, com reflexo no aumento do seu valor econômico.

De acordo com Besanko et al (2006), há uma ampla e recente evidência de que, antes de tomar qualquer decisão, o empregado costuma considerar os seus potenciais efeitos na própria remuneração. Como pontuado por Boudreau e Milkovich (2000), idêntica situação pode ocorrer no cenário empresarial, pois, quando há interesse em diminuir o *turnover*, pode ser considerada a ideia de aumento dos salários. No que diz respeito à quantidade de demissões, muitas empresas procuram aproximar-se de zero ou, pelo menos, do número da concorrência, mas não se deve esperar que apenas o aumento da remuneração poderá garantir o aumento na qualidade do pessoal.

Boudreau e Milkovich (2000) ressaltam ainda que algumas empresas distinguem as demissões em quatro modalidades, a saber: as demissões inevitáveis, que são aquelas causadas por fatores que fogem ao controle da organização; as demissões evitáveis, ou seja, aquelas causadas pela política de remuneração adotada pela organização; as demissões disfuncionais, quando são perdidos empregados valiosos; e as demissões funcionais, quando os empregados perdidos são de fácil reposição ou há a remoção de empregados considerados pouco valiosos para a organização. Entretanto, a utilização dessa classificação deve variar de acordo com o perfil de cada organização e do valor de seu pessoal. As demissões podem ser voluntárias, quando o empregado decide se desligar da empresa; ou podem ser decididas pelo empregador. O termo rotatividade é frequentemente usado como sinônimo de demissão voluntária, segundo os mesmos autores.

Cabe destacar que diversos estudos empíricos já foram desenvolvidos com o objetivo de discutir as categorias de remuneração de empregados e também o tema *turnover*, dada a relevância dessas questões para as empresas.

## 2.3 Estudos empíricos anteriores

Reis Neto (2006) conduziu um estudo objetivando analisar como o plano de remuneração variável adotado em uma empresa afetou a motivação e o desempenho no trabalho. A partir dos resultados encontrados, o autor pôde afirmar que havia mais motivação para o trabalho com a utilização do plano de remuneração variável, além da remuneração fixa. A investigação concluiu que, segundo os entrevistados, o dinheiro se apresentava como um elemento que estimula a motivação para o trabalho.

Marquart, Lunkes e Vicente (2008) realizaram um estudo com o objetivo de identificar, nas sociedades anônimas listadas nos Níveis 1 e 2 de Governança Corporativa e no Novo Mercado da BM&FBovespa, a expressão “remuneração variável”, buscando a evidencição dessa política adotada no período de 2004 a 2007. Foram analisados as notas explicativas e os relatórios de administração de 157 empresas. O resultado apontou o relatório da administração como o instrumento mais utilizado para evidenciar a remuneração variável, e que apenas 27,4% das companhias pesquisadas evidenciavam seus sistemas de remuneração variável nas notas explicativas e nos relatórios de administração.

Pesquisa realizada por Gheno e Berlitz (2011) apontou as características da remuneração estratégica implementada em uma empresa multinacional, composta por remuneração fixa e variável, assim como sua política de benefícios. No estudo foram destacadas a importância de diversas formas de remuneração dos colaboradores e suas relações com a motivação e a redução do *turnover*. Os resultados apontaram os pacotes de benefícios ofertados pela empresa que têm maior participação dos empregados, e, de um modo geral, verificou-se, a partir das entrevistas realizadas, que os colaboradores consideram os programas de remuneração estratégica e de benefícios como importantes incentivos para um melhor desempenho.

Alves e Ozaki (2009) desenvolveram um estudo de caso com o objetivo de compreender as causas da rotatividade de pessoal e propor planos de ação no sentido de reduzir os índices de rotatividade. A pesquisa analisou entrevistas de empregados desligados entre dezembro de 2008 e maio de 2009. Os resultados encontrados evidenciaram a importância das entrevistas de desligamento no sentido de melhor identificar os principais problemas relacionados à rotatividade e subsidiar a promoção de uma gestão estratégica de pessoal. O fator salário apresentou-se como responsável por 23% dos desligamentos.

Em outra pesquisa, Silva e Beuren (2010) analisaram aspectos da evidencição da remuneração variável dos executivos das maiores empresas listadas na BM&FBovespa. Os resultados do estudo mostraram que, em geral, os aspectos da remuneração em questão eram evidenciados de maneira superficial, fugindo das orientações estabelecidas pelo Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC) e pelas normas da Comissão de Valores Mobiliários (CVM).

Em estudo recente Gallon, Miranda e Tomé (2011a) analisaram a evidencição da remuneração variável implementada pelas melhores empresas para se trabalhar listadas na BM&FBovespa, diante das Deliberações CVM nº 562/2008 e nº 600/2009. Tais deliberações aprovam e tornam obrigatória nas companhias abertas, a aplicação dos Pronunciamentos Técnicos (CPCs) 10 e 33, do Comitê de Pronunciamentos Contábeis, a partir dos exercícios de 2008 e 2009. Os resultados mostraram que nenhuma empresa cumpriu todos os itens estabelecidos pelo CPC 10; que os benefícios de curto prazo foram direcionados para diretores e executivos; que a maioria das empresas evidenciou apenas informações gerais no que tange às características dos seus planos de contribuição definida; e que todas evidenciaram os itens que tratam da descrição geral das características do plano de benefício definido e da conciliação dos ativos e passivos reconhecidos no Balanço Patrimonial, embora tenha sido insatisfatória a evidencição da política contábil adotada pela empresa no reconhecimento dos ganhos e das perdas atuariais.

Apesar de alguns estudos aqui apresentados não seguirem a mesma linha de investigação proposta por esta pesquisa, contribuem para ilustrar relações, que se estabelecem nas organizações, entre as remunerações e seus efeitos sobre os colaboradores.

### 3. METODOLOGIA

Considerando os objetivos elencados neste estudo, em conformidade com a classificação oferecida por Collis e Hussey (2005), a pesquisa se caracteriza como descritiva, pois se buscou descrever o comportamento de fenômenos e a relação entre variáveis. De acordo com Martins (1994, p. 28), esse tipo de pesquisa promove a descrição das “características de determinada população ou fenômeno, bem como o estabelecimento de relações entre variáveis e fatos”.

Quanto à natureza do estudo, a pesquisa pode ser classificada como quali-quantitativa, na medida em que, além de identificar e descrever fenômenos (RICHARDSON, 2008) para a obtenção de elementos relevantes sobre a política de remuneração das empresas, faz uso de análise estatística para verificar a relação entre as variáveis (COLLIS; HUSSEY, 2005) índice de remuneração e índice de rotatividade.

Constitui, ainda, uma pesquisa documental, na medida em que utiliza dados secundários representados pelas informações referentes ao exercício de 2010 obtidas a partir dos Formulários de Referência e da DVA das empresas, disponibilizados no *website* da BM&FBovespa, além de informações disponibilizadas pelas empresas em seus próprios portais institucionais. A pesquisa utilizou os dados das 100 maiores empresas de capital aberto, segundo a revista Exame Melhores e Maiores, edição 2011.

O índice de rotatividade foi coletado no Formulário de Referência das empresas, enquanto o índice de remuneração dos empregados foi calculado dividindo-se o valor adicionado distribuído aos empregados em cada exercício pelo total do valor adicionado da empresa no mesmo período. A adoção desse procedimento se deve ao fato de que empresas com maior número de empregados poderiam remunerar mais do que as demais. A operacionalização da variável índice de remuneração tomou por base o estudo de Cunha (2002), que tratou a DVA como instrumento de mensuração da distribuição da riqueza das empresas para os empregados. Ressalta-se que, para as duas variáveis, foram coletados os dados dos exercícios de 2008, 2009 e 2010.

Considerando a essencialidade da remuneração fixa, o estudo investigou mais detalhadamente as políticas de remuneração variável das empresas. Foram utilizadas as classificações oferecidas por Xavier, Silva e Nakahara (1999), Wood Jr. e Picarelli Filho (1999), Boudreau e Milkovich (2000) e Costa (2009), no tocante aos elementos componentes de uma política de remuneração variável. Assim, para os fins do presente estudo, adotaram-se as categorias de remuneração variável Bônus/Gratificação, Participação nos resultados, Participação nos lucros e Participação acionária, incorporando-se ainda o item Benefícios, devido à sua forte presença nas políticas de remuneração estudadas. Com vistas à quantificação desses dados, foi atribuído o valor “1” nos casos em que as variáveis eram identificadas nos textos, atribuindo-se “zero” nos casos de sua ausência.

Na análise dos dados, adotou-se uma combinação de duas técnicas: análise de conteúdo e regressão de dados em painel. A análise de conteúdo, que procura extrair unidades elementares de um texto para buscar seu sentido (CHIZZOTTI, 2006), foi utilizada para identificação e análise da remuneração dos empregados das empresas estudadas. A regressão de dados em painel, conforme Fávero et al (2009), mede a relação de uma variável com outras variáveis ao longo do tempo. Vale ressaltar que, para avaliar a relação entre as variáveis, a regressão de dados em painel requer, pelo menos, duas variáveis e dois exercícios. Dessa forma, considerando as variáveis do estudo, apresentam-se as seguintes hipóteses:

H<sub>0</sub>: O índice de rotatividade dos empregados não possui relação com a política de remuneração.

H<sub>1</sub>: O índice de rotatividade dos empregados possui relação com a política de remuneração.

O presente estudo utilizou nível de significância 5%, o que corresponde a 95% de segurança na fidedignidade dos resultados. Para a coleta e processamento dos dados, foram utilizados a planilha eletrônica *Microsoft Excel* e o software estatístico *Data Analysis and Statistical Software* (STATA).

## 4. ANÁLISE DOS RESULTADOS

### 4.1 Análise da remuneração variável

De acordo com as classificações desenvolvidas por Xavier, Silva e Nakahara (1999), Wood Jr. e Picarelli Filho (1999), Boudreau e Milkovich (2000) e Costa (2009), e conforme definido no tópico anterior, foram analisadas as seguintes categorias de remuneração variável contempladas pelas empresas analisadas: Bônus/Gratificação, Participação nos resultados, Participação nos lucros, Participação acionária e Benefícios.

É importante salientar que uma das empresas foi excluída da análise das categorias de remuneração variável de empregados, pelo fato de não apresentar informações pertinentes nos documentos pesquisados. Assim, a análise sobre a remuneração variável diz respeito a 99 empresas.

A Tabela 1 apresenta o resultado da análise das categorias de remuneração variável dos empregados nas 99 empresas da amostra, no ano de 2010.

Tabela 1 – Distribuição quantitativa e proporcional das empresas por categoria de remuneração variável

Categoria/ Situação	Bônus/ Gratificação		Participação nos Resultados		Participação nos Lucros		Participação Acionária		Benefícios	
	Quant.	%	Quant.	%	Quant.	%	Quant.	%	Quant.	%
Ausente	70	70,7	31	31,3	58	58,6	47	47,5	3	3,0
Presente	29	29,3	68	68,7	41	41,4	52	52,5	96	97,0
<b>Total</b>	99	100,0	99	100,0	99	100,0	99	100,0	99	100,0

Fonte: Dados da pesquisa.

De acordo com a Tabela 1, a prática de benefícios é o aspecto mais presente na remuneração variável das empresas pesquisadas, sendo identificada em 96 delas. Vilas Boas e Batista (2004) ressaltam que os benefícios ofertados pelas empresas podem constituir vantagem competitiva, por contribuir para a atração e retenção dos profissionais desejados. Há mais de duas décadas, Rosenbloom e Hallman (1991) destacavam o acelerado crescimento do número de benefícios a empregados, tornando-se uma forma a cada dia mais importante de remuneração. Esses autores ressaltaram também que empregadores e sindicatos já vinham aumentando e liberalizando a cobertura e os montantes desses benefícios e, ao mesmo tempo, adicionando novas formas.

Em 68 das 99 empresas estudadas verifica-se algum tipo de programa que possibilita a participação dos empregados nos resultados. Em 52 delas foi identificada a prática de participação acionária como forma de remuneração variável.

Ainda na Tabela 1, destacam-se como as categorias de remuneração variável mais representativas: Benefícios, com 96 pontos; Participação nos resultados, com 68 pontos; e Participação acionária, com 52 pontos. As demais categorias, Participação nos lucros e Bônus/Gratificação atingiram 41 e 29 pontos, respectivamente.

Apenas três empresas da amostra contemplam todas as categorias investigadas; 32 empresas oferecem, pelo menos, as três categorias de maior representatividade; e duas empresas não oferecem nenhuma das categorias. Corroborando o estudo realizado por Gheno e Berlitz (2009), ressalta-se a importância de diversas formas de remuneração dos colaboradores com vistas a estimular a motivação e, como consequência, a redução do *turnover*.

#### 4.2 Análise do índice de rotatividade

Das 100 empresas estudadas, 24 não apresentaram nenhum dos índices de rotatividade referentes ao período investigado (2008 a 2010) sendo, portanto, excluídas da análise.

Em 2008, a maior rotatividade registrou-se na Usiminas, que apresentou um índice de 57,9%. Isso se deve ao fato de a empresa ter passado por um processo de reestruturação no quadro de funcionários, em decorrência de uma fusão/aquisição. As empresas Renner, Hering e Br Malls também apresentaram altos índices de rotatividade em 2008, correspondentes a 45%, 41,5% e 41,4%, respectivamente. A OGX Petróleo apresentou índice de rotatividade nulo em 2008. A Cetip e a Cemig foram as duas outras empresas que apresentaram os menores índices de rotatividade em 2008, de 0,8% e 1%, respectivamente. Assim, o conjunto das 76 empresas analisadas registrou em 2008 índice de rotatividade médio correspondente a 13,7%.

Em 2009, a maior rotatividade ocorreu nas empresas Renner e Hering, que apresentaram o mesmo índice correspondente a 45,4%. Na Usiminas, o índice de rotatividade, que em 2008 alcançou o maior patamar da amostra, caiu para 37,3% em 2009. A Duke Energy apresentou índice de rotatividade negativo, de -3,6%. BNB e Cetip foram as duas outras empresas que apresentaram os menores índices de rotatividade em 2009, de 1% e 1,2%, respectivamente. Desse modo, o conjunto das 76 empresas analisadas registrou em 2009 índice de rotatividade médio correspondente a 12,5%.

Em 2010, o maior índice de rotatividade coube à Hering, com 53,1%. A Usiminas, que, após assinalar o maior índice de rotatividade em 2008, experimentou uma significativa redução em 2009, conseguiu diminuir mais ainda em 2010, registrando apenas 8,3%. Repetindo a *performance* de 2009, a Duke Energy mais uma vez apresentou índice de rotatividade negativo, de -4,1%. A Weg e a OGX Petróleo foram as duas outras empresas que apresentaram os menores índices de rotatividade em 2010, de 1,3% e 1,4%, respectivamente. Assim, o conjunto das 76 empresas analisadas registrou em 2008 índice de rotatividade médio correspondente a 12,4%.

##### 4.2.1 Análise do índice de rotatividade por setor da BM&FBovespa

Para analisar o índice de rotatividade das empresas por setor econômico, para cada empresa foi calculada a média do índice de rotatividade dos três exercícios considerados. Os setores analisados, segundo a classificação da BM&FBovespa, são: Bens industriais, Construção e transporte, Consumo cíclico, Consumo não cíclico, Financeiro e outros, Materiais básicos, Petróleo, gás e biocombustíveis, Tecnologia da informação, Telecomunicações e Utilidade pública. A Tabela 2 traz a estatística descritiva do índice de representatividade das 76 empresas pesquisadas, agrupadas segundo os setores da BM&FBovespa.

Tabela 2 – Estatística descritiva do índice de rotatividade por setor

SETOR	Quantidade de empresas	Média (%)	Desvio-padrão	Mínimo (%)	Máximo (%)
Bens industriais	2	1,2	0,0034	1,0	1,5
Construção e transporte	13	11,9	0,0942	1,6	30,8

Consumo cíclico	7	18,8	0,1947	3,8	46,7
Consumo não cíclico	8	13,7	0,1296	2,1	35,7
Financeiro e outros	14	12,8	0,0851	1,5	30,3
Materiais básicos	8	12,7	0,0899	7,9	31,5
Petróleo, gás e biocombustíveis	1	9,7	-	9,7	9,7
Tecnologia da informação	1	32,2	-	32,2	32,2
Telecomunicações	5	21,7	0,0796	11,5	31,4
Utilidade pública	17	8,6	0,0763	-2,1	34,7
<b>Total</b>	<b>76</b>	<b>12,8</b>	<b>0,1085</b>	<b>-2,1</b>	<b>46,7</b>

Fonte: Dados da pesquisa.

Desconsiderando-se os setores que apresentam apenas uma empresa (Petróleo, gás e biocombustíveis e Tecnologia da informação), observa-se que a maior rotatividade é identificada no setor Telecomunicações, enquanto a menor se verifica no setor Bens industriais. O setor Utilidade pública assinala o segundo menor índice. O setor Consumo cíclico foi o que apresentou a maior variação, cabendo a menor ao do setor Bens industriais. Considerando-se o conjunto das 76 empresas, registrou-se índice de rotatividade médio correspondente a 12,8%.

#### 4.3 Índice de rotatividade e remuneração dos empregados

Salienta-se que 27 das 100 empresas do estudo foram excluídas da análise da relação entre o índice de rotatividade e a remuneração dos empregados, por não apresentarem dados completos referentes aos três exercícios, ou por apresentar o total de valor adicionado a distribuir menor que o valor efetivamente pago aos empregados.

Para cada empresa, o índice de remuneração foi calculado por meio da divisão do valor adicionado distribuído aos empregados pelo total do valor adicionado da empresa. Com os valores dos índices de remuneração e de rotatividade das empresas, foi elaborada a Tabela 3 com a estatística descritiva dos índices das 73 empresas pesquisadas, cujos dados são utilizados para a análise da relação entre o índice de rotatividade e o índice de remuneração.

Tabela 3 – Dados descritivos dos índices das empresas pesquisadas

Índice	Quantidade de empresas	Mínimo	Máximo	Média	Desvio-padrão
Índice de Rotatividade 2008	73	0,01	0,58	0,14	0,12
Índice de Remuneração 2008	73	0,02	0,56	0,20	0,15
Índice de Rotatividade 2009	73	-0,04	0,45	0,13	0,11
Índice de Remuneração 2009	73	0,02	0,99	0,22	0,17
Índice de Rotatividade 2010	73	-0,04	0,53	0,13	0,11
Índice de Remuneração 2010	73	0,02	0,54	0,19	0,13

Fonte: Dados da pesquisa.

Conforme se observa na Tabela 3, em 2009 registrou-se a maior amplitude com relação ao índice de remuneração, assim como a maior média do índice de remuneração. Vale ressaltar que a maior variabilidade do índice de remuneração também é evidenciada no ano de 2009, pois o desvio padrão apresenta o maior valor entre os anos estudados. Em relação ao índice de rotatividade, percebe-se que a variabilidade é praticamente a mesma durante os três anos e que a amplitude é maior no ano de 2008.

Em seguida, foi aplicado o teste do multiplicador de Lagrange de Breusch e Pagan, para se definir o modelo de regressão de dados em painel mais adequado ao estudo (FÁVERO et al, 2009). O resultado do teste indicou a regressão utilizando efeitos fixos como sendo o melhor modelo para a situação em questão, rejeitando o de efeitos aleatórios. Destaca-se que o modelo de regressão de dados em painel com efeitos fixos foi utilizado levando-se em conta os exercícios de 2008, 2009 e 2010 e as variáveis índice de rotatividade e índice de remuneração. O modelo de estatística segue a equação 1:

$$Y = \alpha + \beta X + \epsilon \quad (1)$$

Onde:

$Y$ : índice de rotatividade dos empregados

$\alpha$ : intercepto

$\beta$ : coeficiente de  $X$

$X$ : índice de remuneração

$\epsilon$ : valor do resíduo.

A Tabela 4 mostra o resultado do teste da regressão dos dados em painel.

Tabela 4 – Resultado da regressão de dados em painel

Regressão de efeitos fixos (internamente)		Número de obs	=	219	
Grupo variável: id		Número de grupos	=	73	
R-sq: interno	= 0,0046	Obs por grupo: min	=	3	
entre	= 0,0002	méd	=	3	
total	= 0,0005	max	=	3	
		F(1,72)	=	0,49	
corr(u_i, Xb) = -0,0326		Prob > F	=	0,4861	
(Erro padrão ajustado para 73 aglomerados em id)					
$Y$	Coef.	Erro Padrão	t	$P> t $	[95% Intervalo de conf.]
$X$	-0,0403277	0,0575992	-0,70	<b>0,486</b>	-0,1551495 0,0744941
_cons	0,1376941	0,0117155	11,75	0,000	0,1143398 0,1610485
sigma_u	0,1088486				
sigma_e	0,037213				
rho	0,8684056	(fração de variância devido a u_i)			

Fonte: Dados da pesquisa.

Foram analisadas 74 empresas durante os três exercícios definidos para o estudo, resultando em 219 observações. Pôde-se verificar que o  $R^2$  do modelo, uma medida de qualidade do modelo de regressão, é de apenas 0,0005. Segundo Fávero et al (2009), o  $R^2$  do modelo de regressão de dados em painel, que se refere à adequação do modelo no estudo, costuma ser muito baixo nesse tipo de regressão. De acordo com a Tabela 4, a significância do índice de remuneração na regressão é de 0,486, o que rejeita a hipótese de relação entre as variáveis investigadas – índice de rotatividade e índice de remuneração. Dessa forma, pode-se

afirmar que o estudo não constatou nenhuma relação entre a variável índice de rotatividade e o índice de remuneração.

Embora o presente estudo não tenha encontrado qualquer relação entre as variáveis, aceitando-se a hipótese nula de que “o índice de rotatividade dos empregados não possui relação com a remuneração”, vale ressaltar que, ao investigar a importância das entrevistas de desligamento com empregados para procurar compreender suas razões, Alves e Ozaki (2009) identificaram que o fator salário foi responsável por 23% dos pedidos de demissão, e que apenas 7% dos empregados da empresa estudada classificaram “salário e benefícios” como “excelente”, sendo a mesma porcentagem verificada para o conceito “bom”.

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O estudo teve como objetivo geral analisar a relação entre a remuneração de empregados e o índice de rotatividade das 100 maiores empresas de capital aberto do Brasil, segundo a revista Exame Melhores e Maiores, edição 2011.

Para alcançar tal objetivo, foi realizado um estudo descritivo, através de coleta de dados por meio de fontes secundárias, sendo estas, especialmente, os Formulários de Referência, onde estão contidos as políticas de remuneração das empresas e os índices de rotatividade dos empregados; assim como a DVA, para cálculo do índice de remuneração dos empregados. Realizou-se ainda uma regressão de dados em painel, para se verificar a possível relação entre as variáveis investigadas: índice de rotatividade e índice de remuneração.

A partir das análises realizadas, aceitou-se a hipótese nula e rejeitou-se a hipótese alternativa do estudo, pois a regressão de dados em painel não constatou nenhuma relação entre a variável índice de rotatividade e a variável índice de remuneração.

Destaca-se o alcance do primeiro objetivo específico, ao se constatar que benefícios em geral e participação nos resultados da empresa foram os dois itens mais presentes na política de remuneração variável das empresas pesquisadas.

Com relação ao segundo objetivo específico, as empresas Usiminas, Hering e Renner apresentaram os maiores índices de rotatividade, respectivamente nos exercícios de 2008, 2009 e 2010. As empresas OGX Petróleo e Duke Energy apresentaram, respectivamente, os menores índices de rotatividade nos exercícios de 2008 e 2009; e em 2010, a Duke Energy voltou a assinalar o menor índice.

Ainda para o índice de rotatividade, analisaram-se os setores de atuação das empresas conforme classificação da BM&FBovespa, no sentido de identificar quais apresentam maiores índices de rotatividade. Ressalta-se que o setor Bens industriais assinalou o menor índice de rotatividade, enquanto o setor Consumo cíclico apresentou a maior variação. Embora este estudo não tenha constatado qualquer relação entre a variável índice de rotatividade e a variável índice de remuneração, alguns estudos anteriores, aqui referenciados, apresentam alguma relação entre a remuneração e a motivação dos empregados para o trabalho, o que pode contribuir para a diminuição do *turnover* nas empresas.

Apesar da limitação do estudo, em especial com relação à estimativa do índice de remuneração dos empregados a partir dos dados coletados na DVA, dada a dificuldade de se obter informação detalhada sobre a remuneração dos empregados, o estudo oferece contribuição às pesquisas sobre as temáticas remuneração e rotatividade de empregados nas empresas. Dessa forma, sugere-se a realização de futuras pesquisas utilizando outras formas de identificação da variável remuneração de empregados, além de ampliação e diversificação de empresas para a amostra, assim como do espaço temporal a ser investigado.

## REFERÊNCIAS

- ALVES, L. F.; OZAKI, Y. Em busca da gestão estratégica da rotatividade de pessoal: estudo realizado na empresa A. Rel. S/A. **Revista de Ciências Gerenciais**, v. 13, n. 18, a. 2009, p. 163-176.
- BESANKO, David et al. **A economia da estratégia**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.
- BOUDREAU, John. W.; MILKOVICH, George. T. **Administração de recursos humanos**. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2000.
- BRASIL. **Lei Nº 10.101**, de 19 de dezembro de 2000. Regula a participação dos trabalhadores nos lucros ou resultados da empresa como instrumento de integração do capital com o trabalho e como incentivo à produtividade. Brasília, DF, 2000. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/110101.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/110101.htm)>. Acesso em: 2 jun. 2012.
- CHIZZOTTI, Antônio. **Pesquisa em ciência humanas e sociais**. Petrópolis: Vozes, 2006.
- COLLIS, Jill; HUSSEY, Roger. **Pesquisa em administração: um guia prático para alunos de graduação e pós-graduação**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.
- CUNHA, Jacqueline Veneroso Alves da. **Demonstração contábil do valor adicionado – DVA: um instrumento de mensuração da distribuição da riqueza das empresas para os funcionários**. 2002. Dissertação (Mestrado em Controladoria e Contabilidade) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2002. Disponível em: <<http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/12/12136/tde-04072006-110008/>>. Acesso em: 18 jun. 2012.
- COSTA, Carin Maribel Koetz Diniz. **A influência do incentivo no comportamento oportunista de risco moral: uma análise experimental**. 2009. Dissertação (Mestrado em Administração) – Centro de Educação Superior de Biguaçu, Universidade Vale do Itajaí, Santa Catarina, 2009. Disponível em: <[http://www6.univali.br/tede/td\\_arquivos/7/TDE-2010-02-11T144119Z-572/Publico/Carin%20Maribel%20Koetz%20Diniz%20da%20Costa.pdf](http://www6.univali.br/tede/td_arquivos/7/TDE-2010-02-11T144119Z-572/Publico/Carin%20Maribel%20Koetz%20Diniz%20da%20Costa.pdf)>. Acesso em: 18 jun. 2012.
- FÁVERO, Luiz Paulo Lopes et al. **Análise de dados: modelagem multivariada para a tomada de decisões**. Rio de Janeiro: Campus, 2009.
- GALLON, A. V.; MIRANDA, K. F.; TOMÉ, F. W. C. Evidenciação da remuneração variável nas melhores empresas para se trabalhar listadas na BM&FBovespa: um estudo à luz dos CPCs 10 e 33. In: CONGRESSO USP DE CONTROLADORIA E CONTABILIDADE, 11., São Paulo, 2011. **Anais...** São Paulo: 2011.
- \_\_\_\_\_; \_\_\_\_\_. Evidenciação da remuneração variável nas melhores empresas para se trabalhar listadas na BM&FBovespa: um estudo à luz dos CPCs 10 e 33. **Pensar Contábil**, Rio de Janeiro, v. 13, n. 51, p. 35-47, maio/ago. 2011a.
- GHENO, R.; BERLITZ, J. Remuneração estratégica e pacote de benefícios: um estudo de caso aplicado ao nível operacional de uma multinacional. **Revista de Administração da UFSM**, Santa Maria, v. 4, n. 2, p. 268-287, maio/ago. 2011.
- GIACOMOZZI, A. M.; MUNÓZ, C. G.; HADI, P. L. Motivación y satisfacción de los trabajadores y su influencia en la creación de valor econômico en la empresa. **Revista de Administração Pública – RAP**, Rio de Janeiro, v. 42, n. 6, p. 1.213-1.230, nov./dez. 2008. ISSN 0034-7612.
- MARQUART, A.; LUNKES, R. J. ; VICENTE, E. F. R. Evidenciação dos sistemas de remuneração variável nos relatórios de companhias abertas. In: CONGRESSO USP DE CONTROLADORIA E CONTABILIDADE, 8, São Paulo, 2008. **Anais...** São Paulo: 2008.
- MARTINS, Gilberto de Andrade. **Manual para elaboração de monografias e dissertações**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1994.

- MENEZES, I. G.; BASTOS, A. V. B. Propriedades psicométricas da Escala de Intenções Comportamentais de Permanência na Organização (EICPO). **Estudos e Pesquisas em Psicologia**, UERJ, Rio de Janeiro, ano 10, n. 3, p. 800-817, 2010.
- MILGROM, Paul Robert; ROBERTS, John. **Economics, organization & management**. New Jersey: Prentice Hall, 1992.
- MOURA NETTO. L. O valor da política de remuneração – a análise da utilidade aplicada a uma empresa brasileira. In: SEMEAD – SEMINÁRIOS EM ADMINISTRAÇÃO, 10., São Paulo, 2007. **Anais....** São Paulo: FEA-USP, 2007.
- NODARI, C. H.; DAL BÓ, G.; CAMARGO, M. E. Turnover e satisfação no trabalho em uma empresa multinacional: um estudo de caso. **Revista de Administração da Unimep**, v. 8, n. 2, Piracicaba, maio/ago. 2010.
- OYADOMARI, J. C. T. et al. Remuneração variável e congruência de metas. In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM CIÊNCIAS CONTÁBEIS, 2, Salvador, 2008. **Anais...** Salvador: Anpcont, 2008.
- REIS NETO, M.T. A remuneração variável na percepção dos empregados e suas consequências na motivação e no desempenho. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 30, Salvador, 2006. **Anais...** Rio de Janeiro: Anpad, 2006.
- ROSENBLOOM, Jerry S.; HALLMAN, G. Victor. **Employee benefit planning**. New Jersey: Prentice Hall, 1991.
- SILVA, O. J.; BEUREN, I. M. Evidenciação da remuneração variável dos executivos nas maiores empresas brasileiras listadas na Bovespa. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM CIÊNCIAS CONTÁBEIS, 4, Natal, 2010. **Anais...** Natal: Anpcont, 2010.
- RICHARDSON, Roberto Jarry et al. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2008.
- STURMAN, M. C. et al. Is it worth it to win the talent war? Evaluating the utility of performance-based pay. **Personnel Psychology**, Durham, 2003, v. 56, p. 997-1035.
- VILAS 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 Administrativa – RECADM**, v. 3, n. 1, 2004.
- WOOD JR., T.; PICARELLI FILHO, V. **Remuneração estratégica: a nova vantagem competitiva**. São Paulo: Atlas, 1999.
- XAVIER, P. R.; SILVA, M. O.; NAKAHARA, J. M. **Remuneração variável: quando os resultados falam mais alto**. São Paulo: Makron, 1999.