



PRODUTIVIDADE E RENDA VARIÁVEL

COMO TRANSFORMAR
RESULTADOS EM
REMUNERAÇÃO
COM SEGURANÇA



EMPREGO E RELAÇÕES
DO TRABALHO

Conselho FecomercioSP

FECOMERCIO 

sesc  senac

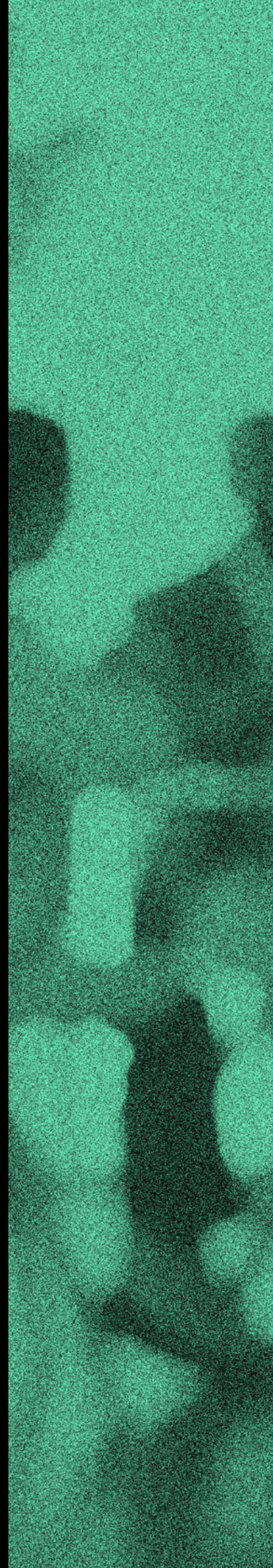
A produtividade voltou ao centro da agenda das empresas. E há uma razão objetiva para isso — remunerar melhor quem contribui para produzir mais e melhor pode alinhar os interesses da empresa e dos trabalhadores, estimular a eficiência e criar uma relação mais direta entre resultados e remuneração.

Mas há uma condição basilar: não basta dizer que uma parcela é “por produtividade”. É preciso saber exatamente o que está sendo medido, como o resultado será apurado e qual será a relação entre esse resultado e o pagamento.

Essa é a principal provocação do professor Sólon Cunha em sua exposição no seminário **Produtividade e Relações de Trabalho**, promovido pelo Conselho de Emprego e Relações do Trabalho da Federação do Comércio de Bens, Serviços e Turismo do Estado de São Paulo (FecomercioSP). Segundo Cunha, a produtividade entrou na área de Recursos Humanos (RH), na negociação coletiva, nos sistemas de avaliação e nos modelos de remuneração variável. O problema, portanto, já não é saber se a empresa pode trabalhar com produtividade, mas como fazer isso de maneira tecnicamente correta e juridicamente segura. A regra geral pode ser resumida em uma frase de Sólon:

**“PRODUTIVIDADE
SEM MÉTODO
É ARBITRARIEDADE
COM APARÊNCIA
DE TÉCNICA”.**

Por isso, o desafio empresarial é construir sistemas que premiem resultados sem transformar a remuneração variável em fonte de conflito, pressão excessiva ou insegurança jurídica.



PRIMEIRO, DEFINA O QUE A EMPRESA CHAMA DE PRODUTIVIDADE

Antes de estabelecer qualquer meta ou fórmula de remuneração, a empresa deve responder claramente à pergunta: **o que exatamente estamos pagando?**

Pode ser quantidade produzida, resultado econômico, eficiência, cumprimento de metas, qualidade, redução de desperdícios, vendas, disponibilidade ou outro resultado mensurável.

O erro é colocar tudo dentro da mesma palavra “produtividade” sem explicar o seu significado.

COMO FAZER

Para cada programa, escreva uma definição simples e objetiva do indicador. Por exemplo:

- vendas realizadas;
- vendas por hora trabalhada;
- redução de desperdício;
- unidades produzidas dentro do padrão de qualidade;
- tempo médio de atendimento;
- redução de retrabalho;
- cumprimento de determinado resultado operacional.

Quanto mais expressiva for a consequência financeira do indicador, maior deverá ser a precisão da definição.

O QUE EVITAR

Evite expressões genéricas como “mais produtividade”, “melhor desempenho”, “mais empenho” ou “mais dedicação” quando estas não estiverem acompanhadas de critérios objetivos.

PRINCIPAIS RISCOS

Um indicador mal definido pode gerar interpretações diferentes entre empresa e empregado, dificultar a defesa da metodologia e transformar a remuneração variável em fonte de conflito.

PRODUTIVIDADE NÃO É TRABALHAR MAIS, MAIS RÁPIDO OU POR MAIS TEMPO

O QUE FAZER

A empresa deve buscar **eficiência**, e não simplesmente intensificação do trabalho. Produtividade significa obter melhores resultados com os recursos utilizados. Portanto, uma pessoa que trabalha mais horas ou executa tarefas em velocidade maior não é necessariamente mais produtiva.

COMO FAZER

Ao estabelecer um indicador, combine resultado e recursos utilizados. Em vez de simplesmente medir: “**quantas unidades foram produzidas**” Pode ser mais adequado medir: “**quantas unidades foram produzidas dentro do padrão de qualidade e utilizando determinado volume de recursos**”.

O QUE EVITAR

Não transforme horas extras, tempo conectado, número de cliques ou velocidade de execução em sinônimos automáticos de produtividade.

PRINCIPAIS

RISCOS

A empresa pode acabar premiando a intensificação do trabalho, estimulando redução de pausas, aumento excessivo do ritmo ou comportamentos que comprometam a saúde, a qualidade e a sustentabilidade do resultado.

**“PRODUTIVO NÃO É
SINÔNIMO DE PRESSA.”**

SÓ COBRE DO TRABALHADOR AQUILO QUE ELE REALMENTE CONSIGA INFLUENCIAR

O QUE FAZER

Uma meta de remuneração variável deve estar relacionada a fatores sobre os quais o empregado tenha influência relevante.

O QUE EVITAR

Evite transferir para o trabalhador a responsabilidade por problemas de processo, tecnologia, logística, falta de pessoal, organização ou gestão.

PRINCIPAIS RISCOS

Além de ser tecnicamente inadequado, esse desenho pode ser interpretado como transferência indevida do risco empresarial ao empregado.

COMO FAZER

Antes de adotar um indicador, a empresa deve perguntar:

- o empregado consegue influenciar esse resultado?
- quais fatores externos interferem no indicador?
- a meta considera as condições reais de trabalho?
- há decisões da própria empresa que podem alterar o resultado?

- o trabalhador dispõe dos recursos necessários para atingir a meta?

Se o resultado depende predominantemente de fatores fora do controle do empregado, ele não deve ser usado isoladamente para determinar a remuneração.

**“UM INDICADOR SÓ
É SÉRIO QUANDO MEDE
ALGO QUE O TRABALHADOR
PODE INFLUENCIAR
DE FORMA RELEVANTE.”**

NÃO USE A MESMA MÉTRICA PARA TODAS AS ATIVIDADES

O QUE FAZER

A empresa deve adaptar os indicadores à natureza de cada negócio, setor e função.

O QUE EVITAR

Não copie uma fórmula de produtividade de outra empresa ou setor simplesmente porque funcionou em outro lugar.

COMO FAZER

Na **Indústria**, podem ser importantes indicadores como:

- unidades produzidas;
- tempo de máquina;
- desperdício;
- consumo de insumos por unidade;
- refugo.

No **Comércio**:

- vendas por empregado;
- vendas por hora;
- giro de estoque;
- margem;
- conversão de vendas.

Nos **Serviços**, especialmente nos trabalhos complexos e intelectuais, será necessário combinar indicadores quantitativos e qualitativos.

PRINCIPAIS

RISCOS

Uma métrica inadequada pode premiar o comportamento errado e penalizar os trabalhadores que executam atividades cujo resultado não possa ser reduzido à quantidade.

COMBINE QUANTIDADE COM QUALIDADE

O QUE FAZER

Sempre que possível, o indicador deve considerar não apenas quanto foi produzido, **mas como o resultado foi alcançado.**

O QUE EVITAR

Evite indicadores que premiem exclusivamente a velocidade ou o volume.

COMO FAZER

Uma fórmula pode combinar, por exemplo:

- volume produzido;
- qualidade;
- prazo;
- desperdício;
- retrabalho;
- satisfação do cliente.

Assim, produzir mais unidades com grande quantidade de erros não será considerado um bom resultado.

PRINCIPAIS RISCOS

A empresa pode criar um incentivo perverso: o empregado passa a buscar o número que gera o bônus, mesmo que isso prejudique a qualidade, os clientes ou os custos da própria empresa.

**“VELOCIDADE NÃO É,
NECESSARIAMENTE, QUALIDADE
— E RANKING NÃO É,
NECESSARIAMENTE, MÉRITO.”**

CONSTRUA UMA FÓRMULA SIMPLES, TRANSPARENTE E VERIFICÁVEL

O QUE FAZER

A remuneração variável pode utilizar fórmulas, mas o empregado e a empresa precisam conseguir compreender a lógica do cálculo.

COMO FAZER

A fórmula deve deixar evidentes:

1. o indicador;
2. a fonte dos dados;
3. a periodicidade;
4. a meta;
5. os pesos de cada indicador;
6. o gatilho para pagamento;
7. os limites mínimo e máximo;
8. a forma de cálculo;
9. o tratamento de situações excepcionais;
10. o procedimento para contestação.

O QUE EVITAR

Evite fórmulas excessivamente complexas ou indicadores que somente o departamento financeiro ou de tecnologia consiga entender.

PRINCIPAIS

RISCOS

Quanto mais opaca a fórmula, maiores as dificuldades de contestação, auditoria e defesa posteriores.

**“A NEGOCIAÇÃO DEVE TRANSFORMAR
UM DISCURSO GERENCIAL GENÉRICO
EM UMA REGRA COM CONCEITO, PESO,
LIMITE E MECANISMOS DE REVISÃO.”**

NÃO CONFUNDA QUANTIDADE DE DADOS COM QUALIDADE DA MEDIÇÃO

O QUE FAZER

A tecnologia permite medir praticamente tudo. Isso não significa que tudo deva ser utilizado.

PRINCIPAIS RISCOS

A empresa pode acumular enormes volumes de informação e, ainda assim, medir mal o desempenho.

COMO FAZER

Antes de incorporar um dado ao sistema de remuneração, verifique se este é:

- pertinente;
- compreensível;
- rastreável;
- confiável;
- compatível com o objetivo;
- passível de auditoria;
- passível de contestação.

O QUE EVITAR

Não transforme automaticamente todo dado disponível em indicador de produtividade. Tempo online, cliques, movimentação do mouse, número de acessos e outros registros podem ser úteis para determinadas finalidades, mas não medem necessariamente a produtividade.

**“DADO NÃO É SINÔNIMO
DE VERDADE.”**

USE MONITORAMENTO PARA UMA FINALIDADE DEFINIDA, E NÃO PARA A VIGILÂNCIA PERMANENTE

O QUE FAZER

Ferramentas digitais podem ser utilizadas para gestão de desempenho, qualidade, segurança da informação e outras finalidades legítimas.

COMO FAZER

Defina previamente:

- por que o dado será coletado;
- qual dado será coletado;
- quem terá acesso;
- por quanto tempo será armazenado;
- como será utilizado;
- quais decisões poderão ser tomadas a partir dele.

O QUE EVITAR

Evite transformar uma ferramenta criada para a segurança da informação, por exemplo, em mecanismo automático para presumir ociosidade ou punir o empregado.

PRINCIPAIS

RISCOS

O uso inadequado do monitoramento pode gerar discussões sobre dano moral, horas extras, punições, assédio e outros conflitos trabalhistas.

“CONTROLE DE JORNADA, GESTÃO DE DESEMPENHO E QUALIDADE E SEGURANÇA DA INFORMAÇÃO SÃO TEMAS DIFERENTES. A FINALIDADE DO DADO IMPORTA PARA DEFINIR A LEGITIMIDADE DE SEU USO.”

NO TRABALHO REMOTO, REDOBRE O CUIDADO COM O MONITORAMENTO

O QUE FAZER

A empresa pode acompanhar entregas, resultados e determinadas informações necessárias à gestão do trabalho remoto.

COMO FAZER

Dê preferência a indicadores relacionados à entrega efetiva do trabalho, e não à vigilância contínua da pessoa.

O QUE EVITAR

Evite transformar a residência do empregado em um ambiente de vigilância permanente por meio de:

- screenshots frequentes;
- câmeras permanentemente ligadas;
- monitoramento constante de teclado e mouse;
- controle excessivo do tempo ativo;
- ferramentas invasivas sem justificativa clara.

PRINCIPAIS RISCOS

No trabalho remoto, o espaço profissional se sobrepõe ao espaço privado. Uma ferramenta que parece banal dentro do escritório pode se tornar invasiva quando utilizada dentro da residência.

**“NÃO CONFUNDA
GESTÃO COM PRIVACIDADE
NO TELETRABALHO.”**

TRATE OS DADOS DE PRODUTIVIDADE COMO DADOS PESSOAIS

O QUE FAZER

A empresa pode utilizar dados de desempenho, acesso e utilização de sistemas quando houver finalidade legítima e tratamento adequado.

COMO FAZER

O programa deve ser desenhado em conjunto com as áreas de RH, jurídico, tecnologia e proteção de dados, definindo regras de acesso, segurança, finalidade e retenção.

O QUE EVITAR

Nunca trate dados de produtividade como informação informal que circule livremente entre gestores ou grupos de mensagens.

**“AO MONITORAR
PRODUTIVIDADE, A EMPRESA
ESTÁ TRATANDO DADOS
PESSOAIS DO TRABALHADOR,
E A LGPD PRECISA SER
CONSIDERADA.”**

PRINCIPAIS

RISCOS

Dados de acesso, desempenho, históricos, identificadores, comunicações corporativas e padrões de utilização de equipamentos podem envolver dados pessoais. O seu uso inadequado aumenta os riscos jurídico e organizacional.

CRIE UM SISTEMA DE AUDITORIA E CONTESTAÇÃO

O QUE FAZER

O empregado deve ter condições de compreender como chegou ao resultado e, quando houver erro ou divergência, contestá-lo.

O QUE EVITAR

Não deixe a empresa como única fonte, intérprete e julgadora de dados que determinem o pagamento, sem qualquer possibilidade de verificação.

COMO FAZER

O programa deve prever:

- fonte oficial dos dados;
- responsável pela apuração;
- periodicidade de fechamento;
- registro das informações;
- possibilidade de revisão;
- procedimento para contestação;
- prazo para contestar;
- responsável pela decisão final.

Em programas mais sofisticados, pode ser considerado até mesmo um mecanismo independente de validação dos resultados.

As partes podem indicar um árbitro ou entidade independente para emitir laudos periódicos de eficiência.

PRINCIPAIS

RISCOS

Se o resultado for questionado anos depois, a empresa correrá o risco de ter dificuldade para reconstruir como chegou ao valor pago.

NEGOCIE O MÉTODO, E NÃO APENAS O VALOR DO BÔNUS

O QUE FAZER

Quando houver negociação coletiva, a discussão não deverá se limitar ao percentual ou ao valor a ser pago. A negociação pode estabelecer o próprio **método de medição da produtividade**.

PRINCIPAIS

RISCOS

Uma negociação que autorize genericamente a remuneração variável, mas não estabeleça critérios claros, pode não resolver a insegurança jurídica.

COMO FAZER

O instrumento coletivo define:

- conceito do indicador;
- metodologia;
- fonte dos dados;
- periodicidade;
- pesos;
- padrões de qualidade;
- fatores externos;
- regras de transição;
- mecanismos de revisão;
- tratamento de divergências;
- limites de monitoramento.

O QUE EVITAR

Evite uma negociação que se limite a estabelecer algo como: “Se a empresa atingir determinado resultado, haverá pagamento de X”. O ponto central é saber **como aquele resultado será construído e medido**.

**“A NEGOCIAÇÃO
COLETIVA NÃO DEVE APENAS
AUTORIZAR A PRODUTIVIDADE,
MAS TAMBÉM QUALIFICAR
O MÉTODO.”**

UMA REGRA DE OURO PARA A EMPRESA

Um programa de remuneração variável baseado em produtividade deveria passar por cinco perguntas antes de ser implantado. Confira a seguir.

1. O que estamos medindo?

O indicador está claramente definido?

2. O empregado consegue influenciar o resultado?

A meta está relacionada ao trabalho que efetivamente realiza?

3. Como estamos medindo?

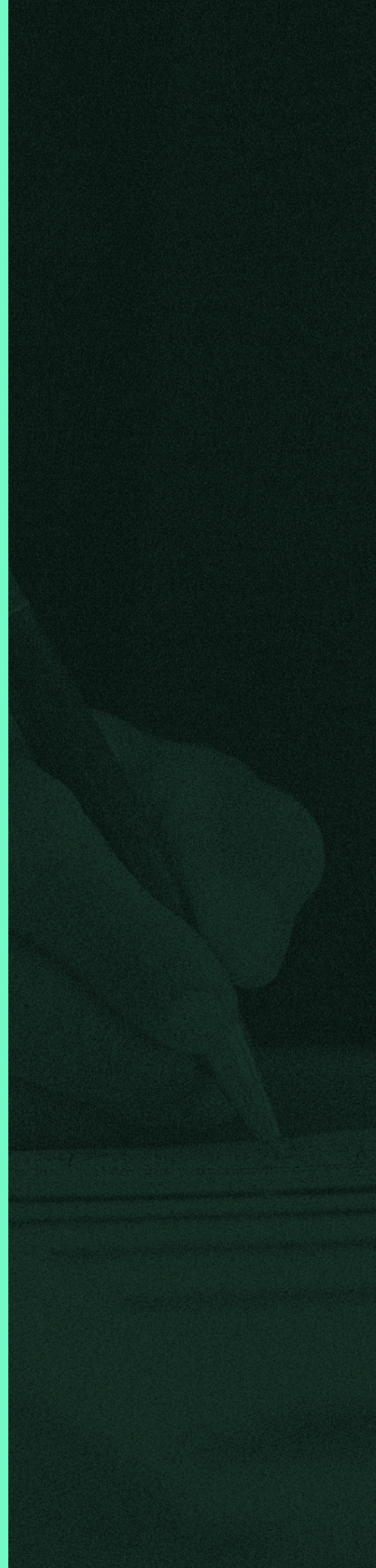
A metodologia é confiável, objetiva e reproduzível?

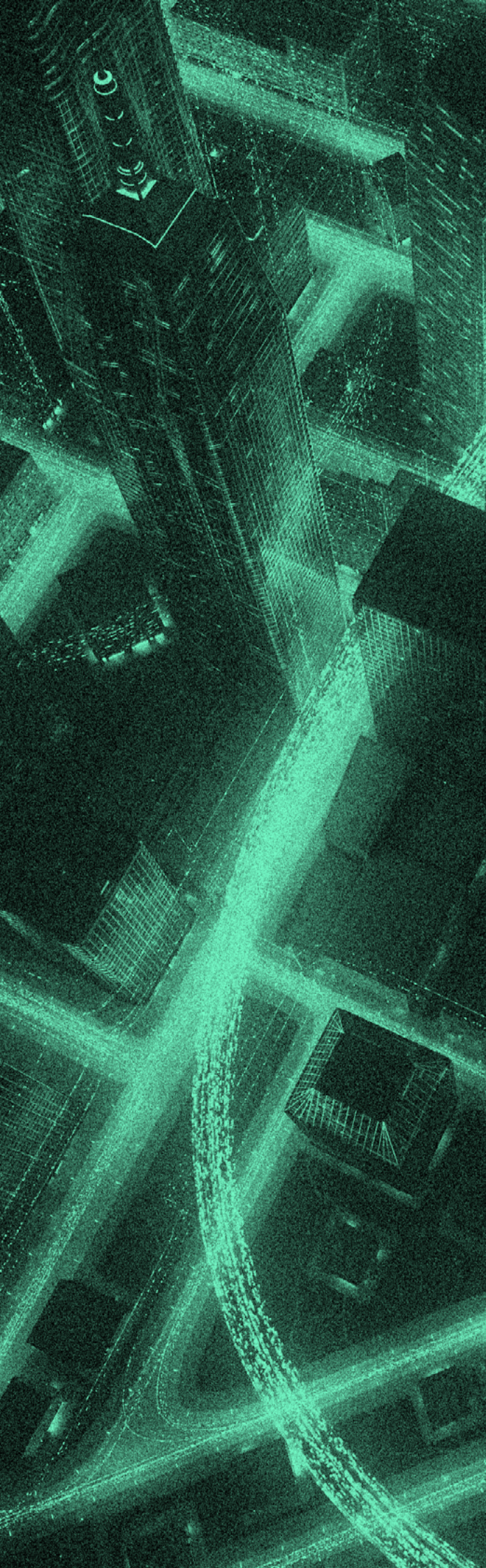
4. É possível provar como chegamos ao resultado?

Os dados são rastreáveis e auditáveis?

5. O sistema pode ser utilizado sem transformar gestão em vigilância?

O monitoramento é necessário, proporcional e adequado à finalidade?





FECOMERCIOSP
e SINDICATOS EMPRESARIAIS

sesc senac

IVO DALL'ACQUA
PRESIDENTE

ANTONIO CARLOS BORGES
SUPERINTENDENTE

Produtividade: o desafio por trás da jornada

Setembro de 2026

Publicação da FecomercioSP

Jornalista responsável: Lucas Mota MTb 46.597/SP

Edição e redação: Charles Magno

Revisão: Flávia Marques

Diagramação: Claudio Franchini

WWW.FECOMERCIO.COM.BR

AV. REBOUÇAS, 3377,
PINHEIROS — SÃO PAULO/SP
CEP: 05401-400