

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA  
CENTRO SÓCIO ECONÔMICO  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO  
ÁREA DE CONCENTRAÇÃO: POLÍTICAS E GESTÃO INSTITUCIONAL**

**UM ESTUDO SOBRE O ESTABELECIMENTO DE METAS E SUA  
AFERIÇÃO NOS PROGRAMAS DE REMUNERAÇÃO VARIÁVEL EM  
COMPANHIAS DE CAPITAL ABERTO DE JOINVILLE /SC**

**EMANUELLE CLASEN**

**FLORIANÓPOLIS  
2000**

**Emanuelle Clasen**

**UM ESTUDO SOBRE O ESTABELECIMENTO DE METAS E SUA  
AFERIÇÃO NOS PROGRAMAS DE REMUNERAÇÃO VARIÁVEL EM  
COMPANHIAS DE CAPITAL ABERTO DE JOINVILLE/SC**

**Dissertação apresentada ao Curso de  
Pós-Graduação em Administração da  
Universidade Federal de Santa Catarina  
como requisito parcial para obtenção do  
Título de Mestre em Administração**

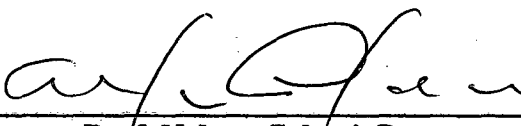
**Orientadora: Prof.<sup>a</sup> Ilse Maria Beuren, Dra.**

**Florianópolis, dezembro de 2000.**

**UM ESTUDO SOBRE O ESTABELECIMENTO DE METAS E SUA AFERIÇÃO NOS  
PROGRAMAS DE REMUNERAÇÃO VARIÁVEL EM COMPANHIAS DE CAPITAL  
ABERTO DE JOINVILLE/SC**

**Emanuelle Clasen**

**Esta dissertação foi julgada adequada para a obtenção do título de Mestre em  
Administração (Área de concentração em Gestão Institucional) e aprovada na sua forma  
final pelo Curso de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal de Santa  
Catarina**



---

**Prof. Nelson Colossi, Dr.  
Coordenador de curso**

**Apresentada à Comissão Examinadora integrada pelas professoras:**



---

**Prof.<sup>a</sup> Ilse Maria Beuren, Dra. (orientadora)**



---

**Prof.<sup>a</sup> Eloise Helena Dellagnelo, Dra. (membro)**



---

**Prof.<sup>a</sup> Angélice Valladares Monteiro, Dra. (membro)**

## AGRADECIMENTOS

À Deus por sua força nos momentos difíceis, por sua luz na escolha do caminho a seguir, e por ter me concedido a oportunidade da realização de mais essa conquista.

Aos meus pais, pelas portas que me abriram, por meu crescimento profissional e pessoal, confiança e carinho. Um grande obrigado a meu pai pela compreensão e por ter me dado a possibilidade de conciliar minha vida profissional à acadêmica.

Aos meus irmãos, pelo afeto e carinho compartilhado, em especial a Monique, pela atenção e apoio despendido a mim.

Ao Claudio, meu porto seguro, por seu positivismo e estímulo em todos os momentos.

A professora Ilse, por compartilhar seu conhecimento, por sua orientação e pela atenção dedicada na realização desse trabalho.

As empresas de Joinville por me conceder a oportunidade de conhecê-las, especialmente a todas as pessoas que me receberam, por sua atenção e receptividade.

Aos doutores, mestres, mestrandos, professores e funcionários do Curso de Pós-Graduação em Administração que contribuíram para minha formação e crescimento.

Aos amigos, colegas e familiares que torceram por mim e ajudaram a trilhar meu caminho.

## SUMÁRIO

<b>AGRADECIMENTOS.....</b>	<b>iii</b>
<b>LISTA DE TABELAS E QUADROS.....</b>	<b>vii</b>
<b>RESUMO.....</b>	<b>viii</b>
<b>ABSTRACT.....</b>	<b>ix</b>
<b>1. INTRODUÇÃO.....</b>	<b>10</b>
1.1 Tema e problema de pesquisa.....	10
1.2 Objetivos.....	13
1.3 Justificativa.....	13
1.4 Organização do estudo.....	15
<b>2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....</b>	<b>17</b>
2.1 A reestruturação organizacional e a remuneração variável.....	17
2.2 A participação nos lucros e a participação nos resultados.....	25
2.3 A legislação que regulamenta a participação nos lucros ou participação nos resultados.....	30
2.4 Implantação de um programa de remuneração variável.....	34
2.4.1 Principais regras e condições de implantação do programa.....	39
2.4.2 Periodicidade de distribuição dos lucros ou resultados.....	41
2.4.3 Comissão dos trabalhadores e negociação das regras.....	41
2.5 Diretrizes e metas da participação nos lucros ou participação nos resultados.....	43
2.5.1 Fixação dos objetivos e metas.....	45
2.5.2 Definição dos índices a serem aplicados aos indicadores .....	46
2.5.3 Resultados organizacionais.....	49
2.5.4 Recompensas provenientes do programa de remuneração variável.....	49

<b>3. METODOLOGIA.....</b>	<b>52</b>
<b>3.1 Perguntas de pesquisa.....</b>	<b>52</b>
<b>3.2 Definição dos termos e variáveis.....</b>	<b>52</b>
<i>3.2.1 Definição constitutiva dos termos e variáveis.....</i>	<i>53</i>
<i>3.2.2 Definição operacional dos termos e variáveis.....</i>	<i>54</i>
<b>3.2 Delimitação da pesquisa.....</b>	<b>55</b>
<b>3.3 População da pesquisa.....</b>	<b>58</b>
<b>3.4 Coleta de dados.....</b>	<b>59</b>
<i>3.4.1 Tipos de dados.....</i>	<i>59</i>
<i>3.4.2 Instrumento de pesquisa.....</i>	<i>60</i>
<i>3.4.3 Tratamento dos dados.....</i>	<i>64</i>
<b>3.5 Limitações de pesquisa.....</b>	<b>65</b>
<b>4. METODOLOGIAS E AFERIÇÃO ADOTADAS NOS PROGRAMAS DE REMUNERAÇÃO VARIÁVEL.....</b>	<b>66</b>
<b>4.1 Apresentação das empresas pesquisadas.....</b>	<b>66</b>
<b>4.2 Programa de remuneração variável das empresas pesquisadas.....</b>	<b>69</b>
<i>4.2.1 Programa de remuneração variável da empresa A.....</i>	<i>69</i>
<i>4.2.2 Programa de remuneração variável da empresa B.....</i>	<i>73</i>
<i>4.2.3 Programa de remuneração variável da empresa C.....</i>	<i>77</i>
<i>4.2.4 Programa de remuneração variável da empresa D.....</i>	<i>80</i>
<i>4.2.5 Programa de remuneração variável da empresa E.....</i>	<i>85</i>
<i>4.2.6 Programa de remuneração variável da empresa F.....</i>	<i>91</i>
<i>4.2.7 Programa de remuneração variável da empresa G.....</i>	<i>96</i>
<b>4.3 Análise dos programas de participação nos lucros ou resultados.....</b>	<b>99</b>
<b>4.4 Apresentação das categorias de estudo.....</b>	<b>99</b>
<i>4.4.1 Abordagem lucro/resultado.....</i>	<i>99</i>
<i>4.4.2 Abordagem metodologia de estabelecimento de metas.....</i>	<i>100</i>
<i>4.4.3 Abordagem aferição das metas.....</i>	<i>100</i>
<i>4.4.4 Análise geral da abordagem lucro/resultado.....</i>	<i>101</i>
<i>4.4.5 Análise geral da abordagem metodologia de estabelecimento de metas.....</i>	<i>103</i>

<i>4.4.6 Análise geral da abordagem aferição das metas</i> .....	106
<b>4.5 Quadro resumo do programa de remuneração variável das empresas pesquisadas</b> .....	<b>109</b>
<b>5. CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES</b> .....	<b>112</b>
<b>5.1 Conclusões</b> .....	<b>112</b>
<b>5.2 Recomendações</b> .....	<b>115</b>
<b>6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS</b> .....	<b>116</b>
<b>ANEXOS</b> .....	<b>120</b>
<b>Anexo 1- Medida Provisória n. 1982-74, de 28 de agosto de 2000-12-11</b> .....	<b>121</b>
<b>Anexo 2- Roteiro de entrevistas</b> .....	<b>122</b>

## LISTA DE TABELAS E QUADROS

<b>Tabela 1 – Atingimento e participação nos resultados da empresa B.....</b>	<b>73</b>
<b>Tabela 2 – Atingimento e participação nos resultados da empresa D.....</b>	<b>82</b>
<b>Tabela 3 – Avaliação 360 graus da empresa E.....</b>	<b>88</b>
<b>Tabela 4 – Atingimento de metas e participação nos resultados na unidade de empreendimento conexões da empresa E.....</b>	<b>89</b>
<b>Tabela 5 - Atingimento e participação nos resultados da empresa F.....</b>	<b>92</b>
<b>Tabela 6 – Atingimento de lucro operacional sobre vendas líquidas e salários adicionais da empresa F.....</b>	<b>93</b>
<b>Tabela 7 – Faltas e descontos em outros indicadores da empresa G.....</b>	<b>97</b>
<b>Quadro 1- Indicadores por área que compõem as unidades de empreendimento, conexões, fundição B, granalhas, perfis, fundição C e fundição blocos da empresa E.....</b>	<b>86</b>
<b>Quadro 2- Indicadores para a unidade de empreendimento e usinagem da empresa E.....</b>	<b>87</b>



## RESUMO

A conjuntura empresarial atualmente vivenciada, mostra a importância do talento humano nas empresas. Em nenhuma outra época, a afirmação de que as pessoas são o principal ativo das empresas tornou-se tão evidenciada. Cada vez mais, encontram-se nas empresas pessoas polivalentes, que executam um conjunto amplo de habilidades. Para extrair o máximo do potencial dos empregados, as empresas precisam motivá-los. Os talentos individuais e as equipes talentosas estão sendo recompensadas, cada vez mais, pela implantação de programas de remuneração variável nas empresas. O estudo abrange o levantamento teórico sobre remuneração variável, o qual inclui as formas desse tipo de remuneração, bem como a Medida Provisória que a regulamenta. Também é explicitado o processo de implantação de um programa de remuneração variável nas empresas. Quanto a pesquisa empírica, esta abrangeu sete companhias de capital aberto de Joinville/SC. Embora as empresas distingam-se significativamente em número de empregados e faturamento anual, foram obtidos dados relevantes sobre seus sistemas variáveis de remuneração. Assim, descreveu-se os programas de remuneração variável, suas principais regras, suas metas, formas de aferição, bem como outros fatores que auxiliam na caracterização dos programas. A partir das caracterizações da remuneração variável nas empresas pesquisadas, realizou-se uma análise a respeito de três abordagens que abrangem fatores elementares da existência dos programas: se a empresa tem a remuneração atrelada somente a lucro, ou a resultados, ou se conjuntamente a lucro e resultados; a metodologia de estabelecimento de metas; e a aferição de metas. As abordagens de pesquisa apresentam aspectos particulares de cada empresa, porém todos voltaram-se aos seus objetivos estratégicos, melhor gerenciamento de processos de gestão, desempenho, otimização de recursos e desenvolvimento empresarial. Metodologicamente, esclareceu-se o enfoque teórico através de dados secundários como pesquisa bibliográfica, de artigos, legislações e boletins internos. Quanto a parte empírica, utilizou-se de entrevistas semi-estruturadas com pessoas habilitadas em fornecer informações a respeito dos programas de remuneração. Verificou-se portanto, a ascensão cada vez maior da remuneração variável como modelo de gestão empresarial atual, bem como seu importante papel nas empresas que o utilizam e para a valorização de seus recursos humanos.

## ABSTRACT

Nowadays it can be seen from the business actions, how important the human skills are for the organizations. At this time, more than ever, it's clear that people are the main asset in a company. The amount of multifunction people is increasing every day, people who are responsible for a large range of activities. But in a order to get the best from the employees, the companies must motivate them. Pay for performance programs have been rewarding talented teams and skillful workers. This study includes the theoretical approach on pay for performance, it deals, with the different kinds, as well as its rules and regulations. As to the empirical work, it included seven organizations in Joinville, Santa Catarina. Even though the companies very different kinds of payment could be obtained. Their pay for performance programs were described according to their goals, rules, measurements, as well as to any other feature they had. Afterwards, an analysis of the three different approaches essential to the process was made as follows: if the pay was attached to the profit, to the outcomes, or to both; how the rules were established; and how the goals were measured. Each company presented specific features, though all of them focused on their own strategies, better management processes, performance, development, and improvement of the resources. The theoretical approach was cleared using literature review as secondary data. As to the empirical work, people with enough knowledge about the process were inquired. Therefore, it could be seen the increase of pay for performance systems, as well as its important role in the organizations which are making use of it, and also its use as a tool to appreciate the human sources.

## 1. INTRODUÇÃO

Neste capítulo, inicialmente, são abordados o tema e problema de pesquisa. Na sequência, são explicitados o objetivo geral do estudo, bem como os objetivos específicos. Por fim, são apresentadas a justificativa teórica-empírica e a organização do trabalho

### 1.1 Tema e problema da pesquisa

Diante do contexto atual, caracterizado pela globalização econômica e constantes avanços tecnológicos, as empresas têm buscado uma posição de destaque, a qual está vinculada a um remodelamento de suas formas de gestão.

Devido a acirrada concorrência entre as empresas, gerada por estas transformações, desafios se fazem presentes e podem ser considerados um processo interminável. Mudar juntamente com outras empresas é algo comumente observado, mas mudar à frente pode ser fator de destaque e uma alternativa de crescimento.

De acordo com Flannery<sup>1</sup>, há pelo menos seis tipos de mudanças que podem ser consideradas comuns a quase todas as empresas: tecnologias em rápida expansão, concorrência global crescente, demanda crescente por competências e capacidades individuais e empresariais, maiores expectativas dos clientes, ciclos cada vez mais curtos, mudanças nos requisitos pessoais. O comprometimento do quadro de pessoal nas empresas não se restringe somente ao ato de participar, mas também sentir-se responsável pelo processo de mudança e ter confiança em realizá-lo e segurança ao executá-lo.

---

<sup>1</sup> FLANERY, Thomas P. et al. *Pessoas, desempenho e salários*. São Paulo: Futura, 1997, p.24.

Ao colocar as potencialidades e exclusividades do ser humano como foco principal e cultuando a gestão do conhecimento e da informação como diferencial competitivo, as empresas têm prestado mais atenção nas pessoas que formam seu quadro de pessoal. Conquistas, motivações e valorização são pontos relevantes a serem repensados nessa nova fase. A ascensão hierárquica dentro da empresa e a introdução de novas formas de remuneração podem auxiliar de forma preponderante no aperfeiçoamento contínuo da organização e também de seus empregados sob o foco pessoal e profissional.

Normalmente a empresa faz seu planejamento e sabe onde quer chegar, mas é importante também saber como chegar. Levando em consideração o contexto de mudança existente no mundo, atualmente observa-se que os sistemas tradicionais de remuneração não estão acompanhando o ritmo das transformações.

A tradicional orientação por funções, facilmente encontrada nas organizações atuais, na área de cargos e salários, produziu estruturas suportadas por cargos em funções especializadas, gerenciados por conceitos como mérito e antiguidade. Este procedimento provoca o fracionamento da visão do processo e esconde do colaborador sua relação com os objetivos estratégicos da empresa.

De acordo com Possani<sup>2</sup>, guiando-se para uma estrutura organizacional mais comprometida e preparada para uma maior competitividade, surgem novas formas de gestão. Como fonte propulsora de um maior comprometimento dos empregados, e buscando reforçar seus valores e comportamento, surge também uma nova forma de remuneração que caracteriza-se pela responsabilidade por resultados e pela recompensa do alcance de metas de desempenho. Com ela surge uma maior participação dos mesmos no sistema de gestão, o que provoca sua maior satisfação pessoal e profissional, além de minimizar a importância de artifícios burocráticos criados para obter maior comprometimento das relações de trabalho.

---

<sup>2</sup> POSSANI, Luiz Otávio. *Formas de remuneração pós reengenharia*. Seminário sobre remuneração participativa, São Paulo, 1996, p.55.

A flexibilidade baseada na remuneração pode estar atrelada a motivação, ao desempenho e ao desenvolvimento dos empregados, bem como propiciar expectativas em relação ao crescimento de salário e simultânea redução do custo fixo empresarial. A atenção concentrada na atividade fim e a conscientização da importância que o empregado acrescenta na formação do processo produtivo, atrelado a uma recompensa salarial originada por seu bom desempenho, gera um ambiente motivador que concilia os interesses dos empregados aos da empresa. A cumplicidade que existe entre os empregados para a melhora de eficácia da gestão estimula o trabalho em equipe e o espírito de cooperação.

Pinchot<sup>3</sup> relata que a predominância crescente de equipes com autonomia para gerir as suas áreas de trabalho marca o início da conversão das burocracias em redes de livre intraprendimento. Cada uma das equipes de intraprendimento trabalha com outras equipes dentro e fora da organização. A integração pode ser levada ainda mais longe pela sobreposição de equipes, bem como pelo compartilhamento das metas e das recompensas mais amplas da empresa.

Esse novo ambiente ascendente enfoca o investimento no capital humano e a conscientização de que o ser humano é o principal capital numa empresa, já que dentro de seu intelecto estão suas potencialidades e exclusividades, as quais podem ser consideradas características indispensáveis na notoriedade organizacional, bem como de sua posição de destaque.

Buscando um conhecimento mais amplo a respeito das novas formas de gestão empresarial, mais especificamente sobre a remuneração variável, propulsora no que diz respeito ao diferencial organizacional, procura-se com o presente estudo a obtenção de informações teórico-empíricas sobre tal tema. Assim, tendo em vista as colocações expostas, formula-se a seguinte questão-problema:

**Que metodologias são adotadas para o estabelecimento de metas, bem como sua aferição nos programas de remuneração variável em companhias de capital aberto de Joinville/SC?**

---

<sup>3</sup> PINCHOT, Gilffor. *O poder das pessoas: como usar a inteligência de todos dentro da empresa para conquista de mercado*. Rio de Janeiro: Campus, 1994, p.219.

## 1.2 Objetivos

O objetivo geral do presente estudo consiste em verificar as metodologias que são utilizadas no estabelecimento de metas e sua aferição nos programas de remuneração variável em companhias de capital aberto de Joinville/SC.

Como objetivos específicos do presente estudo pretende-se o que segue:

- apresentar os aspectos legais pertinentes aos programas de remuneração variável;
- verificar as metodologias utilizadas no estabelecimento de metas em programas de remuneração variável;
- identificar as formas de aferição das metas estabelecidas nesses programas de remuneração;
- identificar as semelhanças e as diferenças de metodologias e formas de aferição verificadas nas empresas pesquisadas.

## 1.3 Justificativa

Em meio a grandes transformações e adaptações vivenciadas pelas empresas atualmente, políticas antigas de remuneração já não acompanham mais o ritmo das mudanças. Segundo Picarelli Filho e Wood Junior<sup>4</sup>, “sistemas tradicionais, que têm seu uso caracterizado pela exclusão de outras alternativas de remuneração, além, de anacrônicos, acabam gerando entraves às mudanças, constituindo-se em barreiras à consolidação e ao avanço da transformação da organização e do trabalho”.

---

<sup>4</sup> PICARELLI FILHO, Vicente; WOOD JUNIOR, Thomaz. *Remuneração Estratégica*. São Paulo: Atlas, 1996, p.47.

Tais sistemas são caracterizados por algumas deficiências: inflexibilidade, grande formalidade, complexos e trabalhosos, altamente burocratizados, anacrônicos, ultrapassados.

Outro aspecto que não pode ser esquecido são os altos encargos trabalhistas, ou seja, a intervenção do Estado nas relações trabalhistas tem-se mostrado rígida e onerosa no que diz respeito ao custo do trabalho, afetando a competitividade interna e externa do produto nacional e elevando as taxas de desemprego.

A fim de adequar-se a um perfil ascendente e evolutivo, onde há um maior envolvimento, autonomia e participação dos empregados, as empresas tendem a sofisticar o campo de atuação de seu sistema de remuneração. A remuneração variável é uma das alternativas que pode propiciar o progresso organizacional, objetivando alavancar processos de melhoria e aumento da competitividade.

A remuneração variável não somente se apresenta como desejável, mas também tende a tornar-se um imperativo para as organizações que desejam sobreviver, prosperar e destacar-se em um mercado altamente concorrido.

A partir do estudo das experiências de empresas no que concerne ao tema em questão, o conhecimento prático sobre o estudo de metodologias, procedimentos e aferição de resultados, complementa o levantamento teórico e torna o assunto mais claro e compreensível.

Em termos práticos, os resultados alcançados no trabalho podem servir de base para o desenvolvimento e aperfeiçoamento no que concerne ao estudo e prática de programas de remuneração, tanto no meio acadêmico, quanto ao meio empresarial, especialmente este último referente a empresas que buscam sua inserção em novos mercados a fim de manter sua continuidade enquanto ente econômico.

## 1.4 Organização do estudo

Com o intuito de demonstrar a maneira pela qual o estudo foi estruturado, relata-se, a seguir, resumidamente, os seus seis capítulos, além da revisão bibliográfica e anexos.

O primeiro capítulo apresenta o tema e contextualização do problema de pesquisa. Seguidamente, explicita o objetivo geral e os específicos, a justificativa teórica-empírica, além da organização do estudo.

O segundo capítulo, pertinente a fundamentação teórica, relata as mudanças relevantes e reestruturações sofridas pelas empresas, e a introdução da remuneração variável como inovadora forma de gestão. Aborda, também, a participação nos lucros e a participação nos resultados, bem como sua regulamentação legal. Na seqüência, expõe, teoricamente, o processo de implantação de remuneração variável nas empresas.

No capítulo três, são descritos os procedimentos metodológicos, através das perguntas de pesquisa, definição constitutiva e operacional de termos e variáveis, da delimitação de pesquisa. Apresenta a população do estudo, o procedimento de coleta de dados, o instrumento de pesquisa, o tratamento dos dados e as limitações da pesquisa.

O capítulo quatro refere-se a finalidade do roteiro de entrevista semi-estruturada utilizada na pesquisa.

O capítulo cinco apresenta as empresas pesquisadas, descreve seus programas de remuneração variável e, por fim, realiza a análise dos programas de remuneração variável através da abordagem lucro/resultado, da abordagem metodologia de estabelecimento de metas e da abordagem de aferição das metas.



Ao final, são expostas as conclusões relacionadas aos programas de remuneração variável das empresas pesquisadas e recomendações para os futuros trabalhos. A revisão bibliográfica que fundamenta o estudo em questão também é explicitada.

## 2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Neste capítulo aborda-se, primeiramente, a reestruturação organizacional, evidenciada nos últimos anos, bem como novas formas de gestão adotadas pelas empresas frente a tais mudanças, com ênfase na remuneração variável. A seguir apresenta as formas mais comuns de remuneração variável – participação nos lucros ou nos resultados. Na seqüência, é analisada a legislação pertinente ao programa de remuneração variável. Por fim, apresenta-se as etapas para implantação de um programa de remuneração variável em empresas, inclusive as principais diretrizes e metas, bem como as formas de aferição do previsto com o realizado.

### 2.1 A reestruturação organizacional e a remuneração variável

No atual contexto mundial, onde a globalização e as inovações tecnológicas imperam, de forma preponderante, e as empresas passam por um constante e urgente processo de adaptação e remodelamento em sua gestão, são notórias as transformações ocorridas em suas políticas empresariais. De maneira rápida obtêm-se incessantemente novas informações, fatos, condições, ameaças e oportunidades. Apesar de serem radicais, as mudanças devem ser enfrentadas e observadas como possíveis e futuras oportunidades que precisam ser aproveitadas, para posteriormente tornarem-se um diferencial.

Cada vez mais empresas lutam para que o novo ambiente de trabalho dê prioridade à análise estratégica, novos mecanismos de reestruturação, de sobrevivência e renovação. Para Albuquerque<sup>5</sup>, o engajamento efetivo da força de trabalho com os objetivos organizacionais, sua maior qualificação e preparação, são desafios modernos que demandam uma ampla revisão dos modelos até então seguidos.

---

<sup>5</sup> ALBUQUERQUE, Lindolfo Galvão de. *Participação dos empregados nos lucros ou resultados das empresas: questões para reflexão*. ENANPAD. Salvador, p. 185-193, v. 7, 1991, p.185.

A globalização requer que as empresas tenham produtos com melhor qualidade, inovação constante e preços acessíveis, além de mostrarem agilidade e flexibilidade, bem como a simplificação de modelos administrativos e enxugamento em sua estrutura.

Segundo Pontes<sup>6</sup>, o processo de busca tem início, mas não tem fim. Quem julgar que tem qualidade suficiente para competir e parar por aí, fatalmente não irá sobreviver. A busca constante gerou uma infinidade de teorias, das mais simples às mais sofisticadas e radicais. Num ponto há concordância, é fundamental a preocupação em fazer melhor cada detalhe de um processo, utilizar tecnologia de ponta e pessoas capacitadas.

As culturas de trabalho que nutrem a função recursos humanos preconizam de acordo com Batitucci<sup>7</sup>: o atingimento de melhores resultados em termos de quantidade, qualidade e retorno; promovem a criatividade, a inovação e as mudanças necessárias ao desenvolvimento empresarial; incentivam a motivação; interagem com o meio ambiente visando aprendizagem e desempenho mútuo; procuram novos desafios e oportunidades de sobrevivência; e ampliam seus horizontes de modo a conseguir atuar com naturalidade e segurança nos ambientes globalizados da atual realidade.

De acordo com Moran<sup>8</sup>, os métodos tradicionais de recursos humanos precisam ser redefinidos, ampliados e aplicados, de modo a atacar novos desafios que variam do perfil da nova força de trabalho em mudança até a importância de reestruturar corporativamente os relacionamentos internacionais existentes no negócio. Ao mesmo tempo, um mercado de trabalho cada vez mais acirrado causará uma pressão adicional sobre as empresas para que gerenciem e desenvolvam adequadamente uma visão global.

---

<sup>6</sup> PONTES, Benedito Rodrigues. *A competitividade e a remuneração flexível*. São Paulo, LTr, 1995, p. 74.

<sup>7</sup> BATITUCCI, Márcio Dayrell. *A função do RH no terceiro milênio*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2000, p. 203.

<sup>8</sup> MORAN, Robert, T. HARRIS, Philip R., STRIPP, William, G. *Como preparar sua empresa para a competição mundial*. São Paulo: Futura, 1996, p.18.

Realizou-se uma pesquisa com empresas americanas bem sucedidas, a respeito de características-chave do ambiente de trabalho responsáveis por seu sucesso. Segundo, James O'Toole apud Moran<sup>9</sup>, os resultados sucintamente apresentados forma os seguintes: “possuir um equilíbrio acurado entre os interesses das diferentes pessoas envolvidas no negócio e uma atenção cuidadosa a esses interesses; possuir uma dedicação ao objetivo máximo – mais visionário e preocupado com o desempenho de longo prazo e com a orientação para o futuro; possuir um compromisso com a aprendizagem contínua, incluindo o pleno desenvolvimento e utilização dos recursos humanos; ser orientado para a tecnologia, a fim de melhorar tanto produtos quanto serviços; possuir uma paixão pelo livre empreendimento, demanda do mercado e abertura de idéias.”

Essas novas políticas ressaltam a participação, iniciativa, inovação e liberdade conjugada, pertinentes as novas responsabilidades que o indivíduo assume na organização. É enfatizada a importância do investimento no capital humano, onde a adesão humana é preconizada.

Diante desse novo cenário as empresas buscam, de forma mais intensa e constante, a integração e envolvimento por parte dos trabalhadores, bem como a participação dos mesmos nos processos de trabalho. Neste ambiente, adquire importância o perfil do trabalhador dinâmico, comprometido e qualificado.

A medida que a transformação ocorre as empresas passam a ser constituídas por empregados com uma visão ampla, que se disponibilizem em aprender e expandir seu conhecimento, suas habilidades e competências, e capazes de desempenhar várias funções.

Por conseguinte, todas as áreas, o quadro de pessoal, as atividades, enfim, tudo que é responsável pela saúde organizacional, torna-se essencialmente importante e comprometedor para os resultados finais do negócio, ou por uma criação de valor na empresa.

---

<sup>9</sup> MORAN, Robert. Op. Cit., p.39.

Vroom<sup>10</sup> ressalta que dentre as técnicas organizacionais, com o intuito de obter colaboração e produtividade por parte dos empregados, estão:

- a) relações humanas- preocupa-se com o comportamento individual, os sentimentos do indivíduo e sua influência no ambiente de trabalho. Esta técnica enfoca o desenvolvimento organizacional, o qual prega a necessidade das pessoas juntarem e racionalizarem suas dificuldades em comum. Acredita na idéia de que muitas vezes o empregado consegue se auto gerenciar melhor que os gerentes.
- b) relações trabalhistas - leis trabalhistas, políticas públicas, economia de salários e custos, demografia e gestão do potencial humano, acordos coletivos, gestão de contratos e ações trabalhistas.
- c) gestão de pessoas- defende que se atividades forem bem realizadas, empregados e gerentes tiverem comportamento desejado, o resultado será um ambiente saudável.
- d) engenharia industrial- sustenta que a eficiência e produtividade são resultados de recompensas econômicas e supervisão disciplinada.

O intuito dessas quatro técnicas é a geração de empregados eficazes, leais e comprometidos e que, acima de tudo, estejam engajados com os resultados organizacionais.

Segundo Motta<sup>11</sup>, em função do julgamento que as pessoas fazem das conveniências para si mesmas é que se estabelece o comprometimento de cada uma para com os resultados e mudanças organizacionais. Existem pessoas bastante resistentes a mudanças, mas há aquelas motivadas e participantes da implementação das mesmas. No decorrer desse processo, pode haver a necessidade de corrigir ou redefinir o curso de ação do que foi estabelecido. Neste sentido, manter o foco no aprendizado contínuo é essencial e o estímulo à análise para a solução dos problemas a partir de seu correto entendimento e compreensão se faz importante. A comunicação empresarial deve ser rápida, transparente e intensa para que as informações estejam presentes nos diversos níveis da empresa, permitindo, assim, que todos tenham acesso à mesma e possam desenvolver, da forma mais natural possível, o processo de aprendizado contínuo.

---

<sup>10</sup> VROOM, Victor H. *Gestão de pessoas, não de pessoal*. Rio de Janeiro: Campus, 1997, p.55.

<sup>11</sup> MOTTA, Afonso Antunes, et al. *PGA, programa de gestão avançada: temas para excelência*. Fundação Dom Cabral. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1995, p.69.

As mudanças decorrentes desse novo ambiente empresarial também fizeram com que empresas reavaliassem suas formas de gestão, inclusive aquelas pertinentes a remuneração. A administração de cargos e salários até pouco tempo atrás apresentava-se em uma perspectiva tradicional, não acompanhando, portanto, a evolução de outras áreas organizacionais. Flanery<sup>12</sup> afirma que a remuneração não está alinhada com a estrutura organizacional da empresa, suas culturas de trabalho, seus valores e sua estratégia de negócio, os quais estão em evolução.

Chiavenato<sup>13</sup> afirma que as pessoas trabalham nas organizações em função de certas expectativas e resultados. Elas estão dispostas a se dedicarem ao trabalho e às metas e objetivos da organização desde que isto lhes traga algum retorno significativo pelo seu esforço e dedicação. Em outros termos, o engajamento das pessoas no trabalho organizacional depende do grau de reciprocidade percebido por elas: na medida em que o trabalho produz resultados esperados, tanto será esse engajamento. Daí a importância em projetar sistemas de recompensas capazes de aumentar o comprometimento das pessoas nos negócios da organização.

Atualmente, pessoas não são mais vistas como meros mecanismos de produção, ou como instrumento do capitalismo em busca somente do atendimento de exigências e da lucratividade empresarial. Estas agora, são observadas e reconhecidas a partir do conhecimento que possuem e consideradas como elementos alavancadores de resultados dentro da organização.

Conseqüentemente, a remuneração desses elementos alavancadores de resultados não deve mais ser percebida como despesa e/ou custo do empreendimento, mas como um investimento atrelado ao sucesso a longo prazo da empresa.

Picarelli Filho e Wood Junior<sup>14</sup> afirmam que a questão central “é transformar a visão usual da remuneração como fator de custo para um visão da remuneração como fator de

---

<sup>12</sup> FLANERY, Thomas P. et al. Op. Cit., p. 20.

<sup>13</sup> CHIAVENATO, Idalberto. *Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações*. Rio de Janeiro: Campus, 1999, p.20.

<sup>14</sup> PICARELLI FILHO, Vicente, WOOD JUNIOR, Thomaz. Op. Cit., p. 39.

aperfeiçoamento da organização, como impulsionador de processos de melhoria e aumento da competitividade”.

Flanery<sup>15</sup> ressalta que a remuneração deve estar ligada às pessoas, ao desempenho individual e em equipe, à visão e aos valores organizacionais mantidos por esse desempenho.

Buscando uma maior flexibilização, comprometimento, responsabilidade de seu corpo funcional e a multifuncionalidade, as empresas redimensionaram-se, mas juntamente a isso precisam rever suas formas de remuneração. Surge, então, o conceito de remuneração variável, inclusive como meio de elevar a produtividade e desempenho organizacional, associado a recompensa salarial que é diretamente proporcional a esse desempenho ou produtividade.

Pontes<sup>16</sup> afirma que, “remuneração variável é o processo de remunerar os empregados de forma a ter uma parte fixa e uma parte móvel. A parte fixa advém da definição de estruturas salariais e a parte variável advém de outros fatores definidos e pactuados previamente e que geralmente levam em conta o desempenho do empregado ou da sua equipe de trabalho, e principalmente o desempenho da empresa”.

A remuneração variável é definida por Chiavenato<sup>17</sup> como a parcela da remuneração total creditada periodicamente – semestral ou anualmente a favor do empregado.

Em geral, é de caráter seletivo e depende dos resultados estabelecidos pela empresa, seja na área, no departamento ou no trabalho da equipe ou do empregado tomado isoladamente. Assim, a parte variável da remuneração percebida pelos empregados é proporcional ao atingimento de metas atribuídas a eles.

Pode ser considerada como um instrumento de harmonização de interesses entre empresa e empregados, pois não há interferência sobre o salário fixo e tradicional recebido. Somente pode

---

<sup>15</sup> FLANERY, Thomas P. et al. Op.cit., p. 20.

<sup>16</sup> PONTES, Benedito Rodrigues. Op. Cit., p.74.

<sup>17</sup> CHIAVENATO, Idalberto. *Como transformar RH (de um centro de despesas) em um centro de lucro*. São Paulo: Makron Books, 1996, p.158.

gerar um adicional a ser pago de acordo com o que foi objetivado e estabelecido previamente através de um consenso entre essas duas partes, conforme determinado em lei.

Para Marinakis<sup>18</sup>, esses programas constituem um meio para melhorar as relações de trabalho na empresa. A introdução de programas de remuneração variável requer relações de trabalho maduras, uma vez que envolvem, entre outros fatores, intercâmbio de informação e confiança.

Picarelli Filho e Wood Junior<sup>19</sup> definem a remuneração variável - ,também chamada de remuneração estratégica - como um vínculo com a nova realidade das organizações que atuam num mercado globalizado e competitivo. Esse vínculo se dá de duas maneiras: considerando o contexto organizacional, levando em conta a estratégia, estrutura e estilo gerencial da empresa, não somente o hoje, mas uma visão de futuro; e no sentido de que os indivíduos passam a ser remunerados de acordo com o conjunto de fatores que efetuem sua contribuição para o sucesso do negócio e as características pessoais do cargo, bem como o vínculo com a organização. Para projetar um sistema de remuneração deve-se considerar o conhecimento, habilidades, competências, desempenho, resultados e evolução de carreira.

Ao implantar esse sistema de remuneração deve-se ter uma visão sistêmica de que o mesmo traz vantagens para a empresa e para empregados. Portanto, não cabe o entendimento de que somente uma parte se beneficia enquanto a outra é prejudicada com sua implementação. Assim, tanto empresa como empregados se beneficiam com o programa, além de reconhecer que os empregados são parte ativa da empresa e que sem eles a empresa não existiria.

Para Lawler<sup>20</sup>, a remuneração variável pode ser considerada uma atrativa forma de remuneração, pois está atrelada ao censo de justiça, os empregados podem demonstrar sua

---

<sup>18</sup> MARINAKIS, Andrés E. A participação dos trabalhadores nos lucros e resultados das empresas no Brasil: um instrumento para acelerar a reestruturação necessária. *Revista de administração de empresas*. São Paulo, p. 56-64, out/dez. 1997, p.58.

<sup>19</sup> PICARRELI FILHO, Vicente, WOOD JUNIOR, Thomaz. Op cit., p. 39.

<sup>20</sup> LAWLER, Edward. Pay for performance: *Dollars and sense*. Los Angeles: CEO Publication, 1994, p. 01.



contribuição para a empresa, além de ser uma fonte impulsionadora ao incremento da motivação organizacional.

A filosofia do programa segundo Rodrigues<sup>21</sup> é o trabalhador ganhar mais atrelado aos resultados que ele traz. Pretende-se que as pessoas ganhem valores conforme a contribuição dada ao crescimento da organização.

Azevedo<sup>22</sup> afirma que o objetivo do empregador patronal é chegar a um acordo justo e, ao mesmo tempo, não colocar em risco a capacidade da empresa em gerar lucros. Já o representante dos empregados, quer reivindicar o máximo para conseguir algo que agregue valor à atual situação econômica das pessoas as quais representa.

Corrêa<sup>23</sup> afirma que o programa não se apresenta somente como mais uma obrigação legal, onde a empresa distribui um bônus disfarçado praticamente sem nenhum critério. Olhando sob esse enfoque, a empresa desperdiça a oportunidade de modernizar seu estilo de gerenciamento e criará nada mais do que somente uma obrigação legal. Não se trata apenas de uma conquista sindical, os envolvidos devem sentir-se seguros perante o programa e a confiança mútua é fator preponderante para a obtenção de seu sucesso.

Um fato que tem atraído as empresas para a adoção do programa é a desvinculação do valor a ser distribuído à remuneração do empregado, ou seja, a participação não substitui ou complementa a remuneração devida pela empresa ao trabalhador, e também não considera este valor como base para cálculo de encargos trabalhistas e previdenciários.

Portanto, com a globalização e a gradativa concorrência mundial, onde qualidade, produtividade e competitividade são prioridades, empresas são redimensionadas a fim de buscarem melhores resultados de negócio. Assim processos e atividades organizacionais se

---

<sup>21</sup> RODRIGUES, Francisca. *Salário flexível ajuda empresa a crescer*. Folha de São Paulo. São Paulo, maio 1994., p.2/12.

<sup>22</sup> AZEVEDO, Vera Bueno de. *Negociadores das partes têm objetivos diferentes*. Folha de São Paulo, São Paulo, julho 1995, p. 2-16.

<sup>23</sup> CORRÊA, Waldir Evangelista. *Participação nos lucros ou resultados*. São Paulo: Atlas, 1999, p.52.

remodelam e a introdução de medidas notáveis como a implantação do programa de remuneração variável visam conduzir a empresa para o futuro, gerando a ela maior riqueza, desempenho e desenvolvimento.

## 2.2 A participação nos lucros ou participação nos resultados

De acordo com a Medida Provisória 1.982-74 de 28 de agosto de 2000, a participação distribuída aos empregados é proveniente dos lucros ou resultados alcançados pela empresa. Conseqüentemente, vale ressaltar as diferentes referências utilizadas para a distribuição dos benefícios para esse tipo de programa.

Becker<sup>24</sup> afirma que é necessário definir a medida de desempenho tomada como referência – se a margem de lucro propriamente dita na forma de um resultado contábil ao final do exercício, ou se outras medidas de desempenho, tais como índices de produtividade, índices de qualidade, taxas de absenteísmo ou outros indicadores semelhantes.

Segundo Becker<sup>25</sup>, a “participação nos lucros é aquela em que o valor a ser distribuído é proporcional ao volume de lucros alcançados pela empresa em determinado tempo. Nesse tipo de empresa, a participação concedida aos trabalhadores é diretamente proporcional a lucratividade da empresa, e está totalmente desprendida dos resultados ou metas ligadas as atividades empresariais”.

Picarelli Filho e Wood Junior<sup>26</sup> relatam que a participação nos lucros “não está necessariamente ligada a práticas de administração participativa. O recebimento de bonificações é vinculado aos resultados globais da empresa. Idealmente estabelece-se uma fórmula que determina a divisão de lucros após estes terem atingido certo nível”.

---

<sup>24</sup> BECKER, Grace Vieira. Estratégias e comprometimento e planos de participação nos lucros: tendências recentes. *Revista de Administração Contemporânea*, Rio de Janeiro. V. 1, n. 1, p. 141-161, jan/abr. 1997, p.143.

<sup>25</sup> BECKER, Grace Vieira. Op. Cit., p. 143.

<sup>26</sup> PICARELLI FILHO, Vicente, WOOD JUNIOR, Thomaz. Op. Cit., p.86.

De acordo com Corrêa<sup>27</sup>, entende-se por lucro o lucro contábil verificado num determinado período depois de deduzido das receitas operacionais da empresa, todos os custos e despesas decorrentes e necessários para obtenção dessas receitas. A esse saldo, que poderá ser positivo ou negativo, dá-se o nome de lucro ou prejuízo, respectivamente, e engloba tanto os aspectos econômicos como os de caráter financeiro.

A participação nos lucros é facilmente compreensível, o que facilita sua aplicação. Contudo, fatores externos, que podem ser não-controláveis pelos empregados das empresas, acabam influenciando no atingimento da lucratividade da empresa e, por consequência, diminuem o valor a ser distribuído. Assim, os beneficiários do programa podem ser prejudicados sem ao menos poder tentar reverter o quadro, já que muitos fatores condicionantes do lucro fogem ao controle dos empregados.

É importante ressaltar que, caso a empresa apresente prejuízo ao final do período, este não é repassado aos empregados, uma vez que o lucro não existiu. Uma outra vantagem em relação a esse programa é que todos os empregados possuem o mesmo grau de responsabilidade uma vez que o lucro deve ser alcançado pela empresa como um todo, abrangendo a totalidade dos seus setores e não é incidente somente sobre determinada área organizacional. Consequentemente, o comprometimento de todos deve ser igualitário.

Um fator que pode apresentar-se de forma negativa está relacionado a desconfiança dos empregados no que concerne a manipulação do valor do lucro a ser repassado a eles. Assim, se faz importante, a clareza e transparência do programa.

A outra forma de remuneração variável, presente também na Medida Provisória 1.982-74, é a participação por resultados. Picarelli Filho e Wood Junior<sup>28</sup> afirmam que esse tipo de remuneração costuma combinar um sistema de bônus com a prática da administração participativa. O recebimento do bônus é vinculado ao atendimento de metas previamente

---

<sup>27</sup> CORRÊA, Waldir Evangelista. Op cit., p.52.

<sup>28</sup> PICARELLI FILHO, Vicente, WOOD JUNIOR, Thomaz. Op. Cit., p. 39.

negociadas. Estabelece-se, também, de comum acordo, uma fórmula para traduzir os resultados alcançados em prêmios para os indivíduos ou grupos.

Pontes<sup>29</sup> afirma que na participação dos resultados, “são propostos resultados econômicos financeiros, como receitas, custos e lucros, resultado de pesquisas de satisfação de clientes e resultados operacionais, que levam em consideração aspectos de qualidade e produtividade”.

A participação nos resultados é definida por Becker<sup>30</sup> como a concessão do benefício distribuído, associado a resultados atingidos, não necessariamente contábeis, que as empresas esperam alcançar e podem apresentar-se de várias formas, desde metas de qualidade e produtividade até índices de rotatividade ou de integração da equipe de trabalho.

Tal programa é mais abrangente, o que requer a reflexão de seus integrantes, mediante processos de trabalho, fazendo com que os mesmos se preocupem com aspectos condicionantes para o sucesso empresarial, no qual a empresa beneficia-se pelas melhorias conquistadas e os empregados pelo adicional percebido.

A participação nos resultados conforme Costa apud Assis<sup>31</sup>, “não implica necessariamente no aumento da receita da empresa, mas pode contribuir para alavancar rendimentos ou amenizar prejuízos”.

Nesse programa a cultura participativa é exaltada, já que a participação está vinculada a metas e estas ao valor percebido, o que resulta em uma visão mais abrangente do negócio e das atividades organizacionais.

Pontes<sup>32</sup> exprime de forma sucinta o funcionamento desse programa. Este autor afirma que tal programa é dividido em campos de resultados com pesos específicos. Em cada campo são determinados objetivos (alvos desejados), indicadores (medidas definidas para controle do

---

<sup>29</sup> PONTES, Benedito Rodrigues. Op. Cit., p. 74.

<sup>30</sup> BECKER, Grace Vieira. Op. Cit., p. 42.

<sup>31</sup> ASSIS, Vanusia. Acert o alvo. *Ser humano*, São Paulo, n. 123, p.10-14, ago 1997, p. 11.

<sup>32</sup> PONTES, Benedito Rodrigues. Op cit., p. 75.

programa) e padrões de desempenho (metas a serem alcançadas em cada indicador definido ao objetivo). Cada indicador possui um peso específico, que varia de acordo com seu grau de importância. Explica que o princípio fundamental do programa é a participação, que deve envolver as pessoas em uma contínua negociação de objetivos a alcançar na reflexão e definição de ações mais adequadas à consecução dos resultados e na própria avaliação dos resultados atingidos. Quanto maior o desempenho alcançado, maior será a participação que será repassada aos empregados.

Outro aspecto essencial para a efetividade do programa é que as metas estipuladas sejam de medição simples, transparentes, eficazes e alcançáveis. É interessante até mesmo efetuar-se um estudo sobre dados e indicadores passados a fim de verificar a autenticidade e a capacidade de atingimento das metas.

As metas estipuladas podem ser guiadas e estabelecidas distintamente para setores, departamentos ou divisões da empresa. Isto se explica devido ao fato de metas serem escolhidas de acordo com a atividade de cada área da empresa. Contudo, isto pode ocasionar uma maior pressão sobre determinada área da empresa.

A participação por resultados não deve ser copiada ou importada de uma empresa para outra de forma indiscriminada. Isto deve-se ao fato de que empresas possuem características, necessidades, atividades e prioridades diferentes umas das outras. Por mais semelhantes que possam parecer, cada empresa é única e exclusiva e apresenta particularidades e detalhes que as distinguem umas das outras.

De acordo com Corrêa<sup>33</sup>, qualquer que seja o critério, lucro ou resultado, a alta direção da empresa precisa considerar ainda certas particularidades e necessidades da empresa, como melhorar sua posição no mercado, coibir ações de seus concorrentes, fortalecer seus pontos fortes e corrigir os pontos fracos, elevar o grau de cultura de seus empregados, racionalizar seus custos.

---

<sup>33</sup> CORRÊA, Waldir Evangelista. Op. cit., p.58.

Há ainda a participação nos lucros e resultados. Este tipo de programa engloba a distribuição vinculada aos resultados alcançados, mas também inclui o lucro como fator condicionante a esta distribuição. Assim, mesmo que resultados sejam atingidos, a empresa somente repassará aos empregados a participação se houver lucro no final do período. Esta medida pode ser considerada como preventiva, já que, se a empresa obtiver prejuízo, mesmo com metas atingidas, não poderá cumprir com seu compromisso se não tiver condições econômicas viáveis para isso.

Costa<sup>34</sup> ressalta, que embora o programa esteja voltado para os resultados atingidos, nele deve estar contido o lucro, condicionante vital para que se preserve a saúde financeira da empresa. Caso contrário, a empresa se obrigaria a honrar um compromisso sem condições financeiras para isso.

Zylberstajn apud Becker<sup>35</sup> afirma que o lucro é um indicador definitivo no negócio. Assim, é inviável distribuir resultados quando a empresa opera no vermelho.

Cabe a cada empresa definir os critérios e procedimentos mais adequados levando em consideração a sua realidade. A Medida Provisória 1.982-74, de 28 de agosto de 2000, concede liberdade para as empresas implantarem o programa de acordo com suas necessidades e objetivos, o que permite a elas a livre escolha de meios e artifícios que satisfaçam, da melhor forma, seus anseios.

A decisão dos procedimentos presentes no programa pode ser preponderante para seu sucesso e viabilidade. Não obstante, o acompanhamento contínuo na sua implantação e manutenção podem auxiliar na descoberta de seus pontos fortes e fracos, bem como de critérios que devem ser mantidos, alterados ou reformulados para que sua continuidade tenha o sucesso planejado.

---

<sup>34</sup> COSTA, Sérgio Amad. Como adotar a participação nos lucros ou resultados. *Instituto Trevisan de Educação*. São Paulo, p. 23-28, n. 108, fev. 1997, p. 24.

<sup>35</sup> BECKER, Grace Vieira. Op. Cit., p. 145.

### 2.3 A legislação que regulamenta a participação nos lucros ou participação nos resultados

A participação dos trabalhadores nos lucros ou participação nos resultados é um programa já difundido em várias empresas há algum tempo. Porém, sua regulamentação em lei é algo recente, o que gerou muita discussão sobre suas regras e aplicações. Em países mais evoluídos economicamente, apesar de não haver amparo legal sobre o assunto, sua implantação é comumente observada.

A primeira notícia de discussão sobre a implantação do sistema de participação nos lucros na legislação brasileira foi em 1919, quando foi apresentado à Câmara um projeto de lei sobre o assunto. A participação foi então abordada da seguinte forma: “O salário representado sempre condição de existência ou meio de ação, será dividido em duas partes desiguais, uma fixa, para cada operário, qualquer que seja o tipo da obra e que corresponderá ao ordenado, e a outra proporcional ao produto da atividade, concedida a título de participação ou pró-labore”. De acordo com Costa<sup>36</sup>, sem receber relevância suficiente para sua regulamentação legal, a proposta ficou adormecida por alguns anos.

De acordo com Pontes<sup>37</sup>, a participação dos trabalhadores nos lucros ou resultados (PLR) está prevista na Constituição da República Federativa do Brasil<sup>25</sup> desde 1946 e foi mantida em 1967, bem como pela Emenda Constitucional de 1969. A Constituição de 1946 previa que “a legislação do trabalho e da previdência social obedecerão aos seguintes preceitos, além de outros que visem à melhoria da condição de trabalhadores: (...) A participação obrigatória e direta do trabalhador nos lucros da empresa, nos termos e pela forma de que a lei determinar.”

Na Constituição de 1988 o assunto foi abordado no art 7º no Capítulo II dos Direitos Sociais: “são direitos dos trabalhadores urbanos e rurais, além de outros que visem à melhoria de

---

<sup>36</sup> COSTA, Sérgio Amad. Como adotar a participação nos lucros ou resultados. *Instituto Trevisan de Educação*. São Paulo, p. 23-28, n. 108, fev. 1997, p. 25.

<sup>37</sup> PONTES, Benedito Rodrigues. Op. cit., p. 81.

sua condição social: Participação nos lucros, ou resultados, desvinculada da remuneração e, excepcionalmente, participação na gestão da empresa, conforme definido em lei”.

Segundo Cidade<sup>38</sup>, o conceito de excepcionalidade pressupõe que a participação de empregados na gestão da empresa só se daria quando criadas as condições concretas para a conveniência harmoniosa e solidária de trabalhadores e empregados, respeitadas as peculiaridades de cada empresa.

Por sua vez, na Constituição de 1988, no parágrafo 4º do art. 218 consta que: “ a lei apoiará e estimulará as empresas que invistam em pesquisa, criação de tecnologia adequada ao país, formação e aperfeiçoamento de seus recursos humanos e que pratiquem sistemas de remuneração que assegurem ao empregado, desvinculada do salário, participação nos ganhos econômicos resultantes da produtividade de seu trabalho (estímulo jurídico);”

Mais adiante, em 29 de dezembro de 1994, o governo Itamar Franco sancionou a Medida Provisória 794, que regula a participação dos trabalhadores nos lucros ou resultados da empresa como instrumento de integração entre capital e trabalho e como incentivo à produtividade, nos termos do art. 7º, inciso XI, da Constituição.

Note-se que toda medida provisória tem força de lei, enquanto não seja transformada em lei, porém deve ser reeditada periodicamente. A própria Constituição Federal, em seu art. 62, parágrafo único, estabelece que: “As medidas provisórias perderão eficácia, desde a edição, se não forem convertidas em lei no prazo de trinta dias, a partir de sua publicação, devendo o Congresso Nacional disciplinar relações jurídicas delas decorrentes. Assim, desde sua instituição em 1994, a medida provisória 794 foi reeditada mensalmente, o que ocasionou mudanças e adaptações em parte de seu texto.

Nesse sentido, a Medida Provisória nº 1982-74, de 28 de agosto de 2000, apresentado no Anexo 01, em seu art. 1º, regula a participação dos trabalhadores nos lucros ou resultados da

---

<sup>38</sup> CIDADE, Carlos Alberto. *Agenda Legislativa da Indústria*. Brasília: Distrito Federal, 1999, p. 09.



empresa. Assim, devido ao fato da mesma ter força legal, a empresa é obrigada a convencionar com seus empregados, através de um representante sindical ou por comissão por eles escolhida, a forma de participação. É importante lembrar que a negociação é direta entre empregador e empregado, sendo que a interferência sindical é obrigatória.

A adoção do programa deve ser instrumento para uma gestão mais eficiente das empresas e seu objetivo geral é a elevação da produtividade. Portanto, suas regras são delimitadas de acordo com as características de cada empresa, levando em consideração as suas prioridades e necessidades. Consequentemente, a cópia do programa de uma empresa para outra deve ser evitado, pois dependendo da atividade e das características empresariais os meios para atingir-se a produtividade mudam, e a importação de regras de uma empresa para outra pode prejudicar ou comprometer seu objetivo principal que é aumentar os índices de qualidade, produtividade e lucratividade da empresa.

De acordo com Corrêa<sup>39</sup>, muitas empresas vêm acrescentando um valor fixo ao ganho do trabalhador, pago como distribuição de lucros em uma ou mais parcelas, a fim de cumprir a imposição legal e ainda beneficiar-se da não incidência de encargos trabalhistas. Porém, essa prática deve ser abolida, já que não atende a finalidade mais importante do programa que consiste em aliar a melhoria da qualidade com a recompensa salarial. Explica que o mero repasse de valores, sem qualquer objetivo, desvirtua frontalmente a finalidade de melhoria das relações de trabalho, nas quais se inclui ter o trabalhador conhecimento das forças econômicas e operacionais da empresa como autênticos parceiros.

Ressalta-se que a regulamentação não deve ser intervencionista e detalhista, pois quanto menos rigidez melhor. As regras e fixação de diretrizes devem ser transparentes para que seu entendimento se estenda a todos os participantes do programa.

A referida medida provisória não atinge a pessoa física; e as entidades sem fins lucrativos que não distribuam resultados aos seus dirigentes, que apliquem seus recursos em atividades

---

<sup>39</sup> CORRÊA, Waldir Evangelista. Op. Cit., p. 24.

institucionais e no país, ou que destinem o seu patrimônio a entidades congêneres ou ao poder público no encerramento de suas atividades. Vale ressaltar que esses requisitos exigidos, as normas fiscais, comerciais e de direito econômico, que lhe sejam aplicáveis, devem ser comprovados por escrituração contábil. Ressalte-se que, o art. 5º da referida medida determina que a participação em empresas estatais observará diretrizes específicas.

Sobre a distribuição de lucros ou resultados não tem incidência de encargos trabalhistas e previdenciários, visto que não aplica o princípio da habitualidade, ou seja, não incorpora o salário. É paga somente se o resultado ou o lucro existirem. Verifica-se, portanto, que a participação nos lucros ou resultados é uma parcela flexível de remuneração. Se em determinado período a empresa não apresentar resultado ou lucro, a distribuição não ocorrerá, mesmo que em períodos anteriores isto tenha acontecido.

A medida prevê a dedução das participações na apuração do lucro real como despesa operacional, dentro do prévio exercício de sua constituição. Portanto, é considerada dedutível para fins de apuração do resultado tributável.

Caso haja um número relevante de empresas adotando a participação nos lucros ou resultados, a flexibilização da remuneração poderá variar de acordo com o ciclo econômico. Isto deve-se ao fato de que quanto mais aquecida estiver a economia, a produção e venda nas empresas, maior será a distribuição dos resultados aos empregados. Porém, se em determinado momento a conjuntura econômica apresentar-se em declive ou estagnada, conseqüentemente, a referida remuneração diminuirá também.

Para a pessoa física há a incidência de tributos sobre os valores recebidos como participação nos lucros ou resultados retidos diretamente na fonte, em separado dos demais rendimentos recebidos no mês, como antecipação do imposto de renda devido na declaração de rendimentos da pessoa física, cabendo à pessoa jurídica a responsabilidade pela retenção e recolhimento do imposto.

Deve-se observar que o período de distribuição a título de participação nos lucros ou resultados não pode ser inferior a um semestre. Nem mesmo adiantamentos podem ocorrer em menos de seis meses. Todavia, o pagamento pode ser feito anualmente, ou como adiantamento no primeiro semestre.

Caso haja impasse no que diz respeito a negociação do programa, a solução será sanada através de mediação e arbitragem de ofertas finais, onde o árbitro, que é escolhido por acordo comum entre as partes, decidirá pela proposta apresentada por uma das partes. A decisão do mediador ou da arbitragem de ofertas finais deve obrigatoriamente ser aceita por ambas as partes.

Nota-se, portanto, que os critérios dimensionadores da medida podem ser considerados de aplicação razoável. Desse modo, as empresas interessadas em sua implantação podem delimitar metas e diretrizes de acordo com seu interesse e de seus empregados, sem nenhuma imposição de modo pré-determinado ou restrição legal.

No que diz respeito a satisfação, qualidade, desempenho e competitividade empresarial, a adoção da remuneração variável é relevante, pois, além de ser um instrumento de desenvolvimento e modernização, é um aliado de interesses de empregados e empresas.

#### **2.4 Implantação de um programa de remuneração variável**

Com o passar do tempo o ambiente de trabalho tem sido cada vez mais questionado a respeito da agressividade de mercado, da ocupação por uma posição mercadológica privilegiada, pela luta das posições profissionais.

O emprego de muitas pessoas tem comprometido a carreira de outras, ocasionando o isolamento pessoal e o egoísmo profissional. Novas formas de gestão vêm sendo implantadas e o sistema de remuneração também vêm sendo adequado a essa nova necessidade ambiental. Esse renascimento da empresa deve ser realizado com muita coragem, segurança e determinação. De

acordo com Corrêa<sup>40</sup>, há fatores conjugados que devem ser observados e atrelados a essa mudança, como a definição clara de negócios, estratégias, planejamento, quebra de paradigmas e preconceitos, divisão de poder e autoridade, potencial dos empregados, estruturas voltadas a processos, qualidade em serviços, novas relações de trabalho.

Explica que a remuneração variável é o modelo mais evoluído de relacionamento entre capital e trabalho. Além de incentivar os empregados a entrar pela luta por maior eficiência, qualidade, corte de desperdícios e obtenção de melhorias de curto, médio e longo prazo, torna-os parceiros do crescimento continuado da empresa. Os consumidores finais, outra parte importante do tripé que sustenta a economia de mercado, têm a ganhar com a entrega de melhores produtos e serviços, tudo em linha com os esforços para reduzir o chamado custo Brasil.

Chiavenato<sup>41</sup>, aponta algumas vantagens da implantação do sistema de remuneração variável: ajusta a remuneração às diferenças individuais das pessoas e ao alcance de metas e resultados, funciona como fator motivacional, premia o bom desempenho, focaliza o alcance de resultados e o alcance dos objetivos, permite uma auto-avaliação, estabelece uma remuneração adicional e contingencial, não produz impactos sobre os custos fixos da organização. Algumas deficiências apresentados pelo programa podem ser verificadas como: certa des-administração salarial, altera as estruturas salariais estabelecidas instalando a contingência em função do desempenho, quebra a isonomia dos ganhos na organização, reduz o controle centralizado de salários, pode provocar queixas dos empregados não beneficiados e possíveis pressões sindicais.

Para melhor entender o que muda no âmbito macroeconômico, Xavier<sup>42</sup> menciona que, ao implantar um sistema de remuneração variável, deve-se primeiramente compreender que o lucro de uma empresa que adota um sistema de remuneração tradicional é calculado através de um percentual (mark-up) adicionado aos custos (matéria-prima, produção, mão de obra). Com a queda da demanda para manter a lucratividade, a empresa tende a diminuir o nível de produção e emprego, uma vez que os salários são fixos e reajustados independentemente do resultado da

---

<sup>40</sup> CORRÊA, Waldir Evangelista. Op. Cit., p. 24.

<sup>41</sup> CHIAVENATO, Idalberto. Op cit., 1999, p. 251.

<sup>42</sup> XAVIER, Paulo Roberto et al. *Remuneração variável*. São Paulo: Makron Books, 1999, p.29.

empresa. A longo prazo, com uma maior implantação das empresas do salário variável esse contexto será alterado. A relação fixo x variável tende a se comportar de forma inversa em períodos de recessão. As empresas, em vez de demitirem, poderão manter seus empregados já que estarão operando com custos fixos mais baixos; e em período de expansão, a parte variável acompanhará o aumento da demanda.

A construção de um sistema de remuneração variável deve seguir alguns aspectos considerados essenciais conforme Picarelli Filho e Wood Junior<sup>43</sup>:

- a) realização de um diagnóstico da organização, levando-se em conta suas características internas e suas interações com o meio ambiente;
- b) conhecimento detalhado das várias formas e alternativas de remuneração, sua aplicabilidade e adequação;
- c) definição de um sistema próprio da empresa determinando os componentes que garantam os melhores resultados;
- d) implantação de um sistema transparente e funcional, para assegurar uma boa aceitação e operacionalização.

Cabe frisar que o sistema de remuneração deve respeitar as necessidades e características de cada empresa. Assim, os sistemas são desenvolvidos sob medida visando suprir as principais exigências e princípios empresariais estabelecidos. Até mesmo a forma com que os empregados serão remunerados poderá ser distinta. Uma empresa não deve copiar o sistema de outra, por mais que existam semelhanças entre elas.

Um programa de remuneração variável para atingir seu objetivo de forma propulsora, precisa aliar o capital, representado pela figura do empresário, com o trabalho, representado pela figura dos empregados. Fazer com que os dois caminhem para o mesmo objetivo e sejam remunerados é um grande desafio. Assim, tanto proprietários quanto empregados devem ter consciência de que um programa de remuneração variável não se trata de mais uma obrigação legal; mas que o programa beneficia tanto empresa como empregado, ou seja, é uma conquista bilateral.

---

<sup>43</sup> PICARELLI FILHO, Vicente, WOOD JUNIOR, Thomaz. Op. Cit., p. 110.

Segundo Corrêa<sup>44</sup> a empresa, ao adotar um programa inteligente, precisa levar em consideração alguns preceitos, como a iniciativa das intenções, a qual cabe ao empregador, sendo que este não deve esperar pela exigência dos empregados ou do sindicato; o empregador deve enxergar seus empregados como verdadeiros parceiros não omitindo informações ou divulgando números manipulados, a fim de preservar a transparência e a compreensão das regras do programa. Consequentemente, os empregados sentir-se-ão seguros e confiantes em relação ao programa.

Há outros fatores que devem ser respeitados para que a implantação seja realizada com sucesso. Picarelli Filho e Wood Junior<sup>45</sup> citam que, o desenvolvimento de orientação estratégica deve ser clara, explicitando as expectativas e metas, ligando o sistema de remuneração às prioridades do negócio. O programa deve ser flexível para acompanhar eventuais mudanças geradas externamente ou internamente ao ambiente organizacional e que sejam suscetíveis a mudanças. O sistema deve ser continuamente monitorado, acompanhando seus resultados.

Além disso, as metas pretendidas devem estar ao alcance dos indivíduos. Tais metas também devem ter um horizonte pré determinado para que depois de alcançados possam desaparecer ou ser adaptados. Ao estabelecer metas a diferentes unidades de negócios, deve-se respeitar as diferenças de áreas e hierarquias. Outro fator preponderante é saber separar a remuneração variável da fixa. O caráter de incentivo e recompensa desaparece quando existe percepção de que tudo foi agregado a remuneração fixa.

As metodologias e fórmulas de cálculo devem visar a simplicidade para obter concentração no foco principal do programa, ou seja, que o atingimento das metas seja prioridade.

---

<sup>44</sup> CORRÊA, Waldir Evangelista. Op. Cit., p.24

<sup>45</sup> PICARELLI FILHO, Vicente, WOOD JUNIOR, Thomaz, Op. Cit., p. 44.

Para Pinchot<sup>46</sup>, o propósito global da empresa deve ser claro e inspirador. Assim a organização transmite aos empregados que confia neles para que compreendam como sua área se relaciona com o propósito da organização e para que se pautem por esse propósito, em vez de ordens detalhadas, na orientação de sua criatividade e conduta diária.

A construção de um modelo de remuneração apresenta um conjunto de etapas que se seguidas de forma adequada contribuem na eficiência de implantação de novo sistema de remuneração. Primeiramente, é importante o conhecimento do contexto empresarial, de forma a identificar a realidade da empresa, bem como suas projeções para o futuro.

Corrêa<sup>47</sup> explicita que o levantamento do funcionamento da empresa deve ser detalhado e identificar o estilo de trabalho, localização, políticas de gestão, remuneração, posicionamento de mercado, clima, missão, cultura, estilo de trabalho, competências, tipos de problemas estruturais e de gestão.

Vale frisar que a identificação e seleção de prioridades estratégicas e operacionais norteiam o programa e visam direcionar os esforços num mesmo alvo comum. A negociação sobre a implantação do programa deve ter caráter bilateral, o que ocasiona a participação dos empregados no desenvolvimento do sistema.

Diante de todo esse processo de mudança, a existência de barreiras e dificuldades é algo comum. Assim, segundo Picarelli Filho e Wood Junior<sup>48</sup> os custos existentes no processo podem ser dos tipos diretos, que inclui o diagnóstico, construção e preparação do plano de implantação, comunicação e administração do sistema. Há também os indiretos, que podem ser até mesmo considerados investimentos, já que vinculam-se ao treinamento e desenvolvimento de recursos humanos. Por fim, relaciona-se o custo psicológico causado pela ansiedade e stress dos empregados em função da adoção de um sistema de risco.

---

<sup>46</sup> PINCHOT, Gifford. Op cit., p. 221.

<sup>47</sup> CORRÊA, Waldir Evangelista. Op. Cit., p. 93.

<sup>48</sup> PICARELLI FILHO, Vicente, WOOD JUNIOR, Thomaz. Op. Cit., p. 45.

Portanto, de acordo esses autores, a implantação bem sucedida ocorre quando a necessidade de mudar o sistema de remuneração for compartilhada por todos os envolvidos; e estes tiverem uma visão comum sobre o programa e de suas características. A organização deve, no entanto, efetuar um planejamento detalhado para que o programa seja bem entendido, visando um *feedback* ao longo de todo o período de implantação, proporcionando informações para a melhoria contínua.

#### ***2.4.1 Principais regras e condições de implantação do programa***

O período inicial de implantação de um sistema de remuneração variável deve ater-se a pontos estratégicos, confidenciais e particulares da empresa, para então definir-se as regras que irão nortear o programa.

Segundo Corrêa<sup>49</sup>, a empresa deve ser olhada como um todo. A situação patrimonial, as condições financeiras, a estrutura organizacional, grau de cultura, nível profissional de seus colaboradores, são fatores importantes que devem ser bem observados para posteriormente serem discutidas as alternativas possíveis e características do novo programa de remuneração. Os objetivos que se pretende alcançar devem ter visão sistêmica e caráter abrangente.

Toda empresa possui suas peculiaridades e exclusividades. Porém, ao implantar um novo sistema de remuneração, há alguns objetivos genéricos que podem ser citados, conforme Xavier<sup>50</sup> alavancar resultados direcionados para os objetivos estratégicos para garantir a perpetuidade da empresa; promover sinergia na relação cliente x fornecedor; estimular o comprometimento das equipes com os objetivos organizacionais; estimular processos de mudança visando consolidar as modificações estruturais, organizacionais, a fim de promover a criatividade, inovação e sugestão; reconhecer e recompensar progressivamente pela superação de resultados; contribuir para o

---

<sup>49</sup> CORRÊA, Waldir Evangelista. Op. cit., p. 47.

<sup>50</sup> XAVIER, Paulo Roberto et al. Op. cit, p:36.



aumento da eficácia organizacional; e garantir a avaliação objetiva dos resultados quantitativos e qualitativos.

Há, no entanto, objetivos específicos, que variam em conformidade com a natureza da empresa, que englobam fatores estratégicos, de gestão, operacionais/financeiros, de desenvolvimento/inação, legais. As empresas em conjunto com seus participantes delineiam planos táticos de trabalho, que estabelecerão o que deve ser feito para que os objetivos organizacionais sejam realmente alcançados.

O escopo de um programa inteligente de remuneração variável se baseia na ponderação de fatores que servirão de base para sua aplicação. Primeiramente, de acordo com Xavier<sup>51</sup>, deve-se preservar o retorno sobre o capital investido, já que aí se encontra a recompensa do empresário. Por outro lado, deve-se contrabalançar a posição do empregado através da conciliação de cargo, experiência e desempenho. Os empregados terão um representante legal, os quais definirão juntamente com a empresa as principais regras pertinentes ao programa.

Outro fator a ser observado é que todo cargo é mensurável. Conseqüentemente, toda função tem indicadores de resultados e deve-se avaliar o custo x benefício dessa mensuração. Vale ressaltar que, reconhecer e recompensar as potencialidades individuais estimula a evolução da competência das equipes. Assim, é importante destacar aquele que faz ou que traz melhores resultados.

A visão sistêmica da empresa, o seu funcionamento e inter-relação entre as áreas deve ser considerado para que a sinergia entre equipes maximize os resultados organizacionais.

---

<sup>51</sup> XAVIER, Paulo Roberto et al. Op. cit., p.39.

#### **2.4.2 Periodicidade de distribuição dos lucros ou resultados**

Conforme Corrêa<sup>52</sup>, é vedado de acordo com a Medida Provisória nº 1982-74, o pagamento de qualquer antecipação ou distribuição de valores a título de participação nos lucros ou resultados da empresa em periodicidade inferior a um semestre. Conseqüentemente, a empresa poderá distribuir a remuneração variável no período que desejar, sendo que este deve ser superior a seis meses.

É comum as empresas definirem seu ciclo em períodos de doze meses, coincidindo ou não com seu exercício social. Não recomenda-se, no entanto, a distribuição em períodos muito extensos, pois a longa espera por resultados gera ansiedade, o que pode comprometer certos resultados na gestão empresarial.

Porém, várias empresas, que distribuem resultados anualmente, acompanham mensalmente a evolução do desempenho do plano de remuneração, e dependendo de tal desempenho, antecipam a distribuição em um semestre. Contudo, essa distribuição deve ser executada de forma cautelosa, a fim de ocorrer a antecipação somente se os resultados até então estejam dentro ou superiores ao que foi planejado.

#### **2.4.3 Comissão dos trabalhadores e negociação das regras**

Como a implantação de um sistema de remuneração variável é executado através de um acordo bilateral entre empresa e empregados, faz-se necessário a constituição de uma comissão de empregados eleitos para atuar como representantes na negociação do acordo. Vale lembrar que os representantes não precisam necessariamente fazer parte dos sindicatos da empresa.

---

<sup>52</sup> CORRÊA, Waldir Evangelista. Op. cit., p. 25.

Recomenda-se que o coordenador interno, nomeado como representante, tenha um perfil com características que facilitem o processo de negociação. Dentre tais características deve apresentar iniciativa, ter espírito de liderança, ser organizado, responsável e respeitado pelos empregados. Outro aspecto importante é possuir uma visão abrangente da empresa como um todo, para que as regras e convenções pertinentes ao programa possam ser resolvidas com nitidez e firmeza.

Xavier<sup>53</sup> observa que o processo de negociação inicia-se com uma reunião entre empresa e o representante dos trabalhadores, onde são apresentados aspectos conceituais e metodológicos do programa de participação nos lucros ou resultados. São esclarecidas em reunião, eventuais dúvidas do programa, além da exemplificação da metodologia. O programa é explicitado de forma que indicadores e metas para o período sejam evidenciados. A descrição detalhada das regras, fórmulas, formulários e critérios de cálculo deverá constar em anexos, que farão parte integrante do instrumento. Esses anexos são a lista dos representantes eleitos por grupo de trabalhadores, as atribuições dos representantes legais, além da síntese das regras, fórmulas, cálculos e índices do programa.

Em seguida, a comissão de trabalhadores revisa a redação do acordo e caso haja aprovação da redação final, o acordo é assinado. Todavia, se houver qualquer impasse é apresentada uma contra-proposta e o processo é reiniciado para uma nova análise. Se o impasse persistir, a solução dar-se-á conforme prevê a medida provisória, ou seja, através da mediação ou arbitragem de ofertas finais. No caso de mediador, o qual é escolhido pelas duas partes, há uma intervenção cujo objetivo é compor interesses, levando a um acordo, sugerido e não imposto. Já a arbitragem de oferta final, cujo árbitro é também escolhido de comum acordo, restringe-se em escolher pela proposta apresentada, em caráter definitivo, por uma das partes envolvidas. Após firmado o compromisso arbitral, nenhuma das partes poderá desistir unilateralmente.

---

<sup>53</sup> XAVIER, Paulo Roberto et al. Op. cit., p. 112.

Corrêa<sup>54</sup> comente que as regras não poderão ser modificadas até o final do ciclo do programa. Qualquer mudança somente poderá ser executada no ciclo seguinte, mediante nova negociação entre as partes. O acordo coletivo é considerado documento oficial da implantação de sistema de remuneração variável. Seu arquivamento é compromisso entre empresa e empregados.

O papel do coordenador interno não se limita somente a negociação do acordo. É ele que também elabora e divulga informações pertinentes ao programa e organiza documentos gerados pelo programa. Corrêa<sup>55</sup>, afirma que o coordenador convoca os participantes para eventos programados, treina coletivamente e individualmente os envolvidos no programa, cobrando dos mesmos pontualidade na execução de tarefas, além de agir como porta voz entre cúpula e participantes e vice-versa. Os representantes deverão trabalhar no sentido de estimular os empregados a criar idéias e dar sugestões que visem melhorar o lucro, a produtividade e a qualidade da empresa.

## **2.5 Diretrizes e metas da participação nos lucros ou participação nos resultados**

A montagem de um programa de remuneração variável em uma empresa respeita sempre suas atividades, particularidades e peculiaridades. É importante a preocupação em diagnosticar a execução de atividades de cada área, a fim de que as metas sejam estabelecidas em relação a essas atividades, podendo, portanto, variar de uma área para outra.

Outro ponto a ser observado é a inter-relação entre as áreas da empresa, a importância de cada uma, o grau de dependência entre elas. De acordo com Xavier<sup>56</sup>, deve-se ter a visão de conhecer os pontos do processo produtivo de forma que as áreas da empresa façam a coisa certa, ajudando umas as outras, e com isso alcançar o resultado da organização como um todo. É o

---

<sup>54</sup> CORRÊA, Waldir Evangelista. Op. cit., p.49.

<sup>55</sup> CORRÊA, Waldir Evangelista. Op. cit., p.49.

<sup>56</sup> XAVIER, Paulo Roberto et al. Op. cit., p.94.

fenômeno da espiral de resultados, cujo fundamento só rende recompensa se forem atingidos resultados com sinergia.

A espinha dorsal de um programa de remuneração variável é a decisão sobre os indicadores de resultado, os quais são referenciais pelos quais a empresa identifica o grau de realização de seus planos de ação e efetividade de resultados.

Conforme já mencionado e de acordo com o que prevê a legislação, os indicadores poderão ser pertinentes a lucros ou a resultados. As informações sobre os indicadores devem ser divulgadas mensalmente para que o acompanhamento de resultados globais possa ser realizado de forma aberta.

De acordo com Corrêa<sup>57</sup>, a definição e implementação de um bom elenco de indicadores é mesclado com enfoques financeiros, econômicos, de inovação, voltados ao cliente interno, como: tempo de processo, qualidade, produtividade, índices de trabalho, de segurança, tangíveis e intangíveis, contemplando resultados de curto, médio e longo prazo. Criam a oportunidade de melhor definir a estratégia e comunicá-la, tornando a missão da empresa mais concreta para os níveis operacionais. Dessa forma, os indicadores serão um grande facilitador para o desencadeamento de metas, individuais e coletivas, em todos os níveis hierárquicos da empresa.

A decisão sobre quais indicadores formarão o bolo a repartir pode ocasionar o sucesso ou o fracasso do programa. Por isso, os indicadores devem visualizar a empresa como um todo, atrelando resultados dos processos administrativos em relação às metas corporativas

Segundo a definição de Picarelli Filho e Wood Junior<sup>58</sup>, os indicadores de desempenho são os sinais vitais de uma empresa. Assim, eles mostram aos membros da organização quais resultados suas ações estão gerando. São os indicadores que também mantêm a convergência de propósitos e a coerência de esforços na organização.

---

<sup>57</sup> CORRÊA, Waldir Evangelista. Op. cit., p.59.

<sup>58</sup> PICARELLI FILHO, Vicente, WOOD JUNIOR, Thomaz. Op. cit., p.161.

As empresas acompanham os resultados de seus indicadores de desempenho através de sistema de medição, os quais são definidos por Picarelli Filho e Wood Junior<sup>59</sup> como painéis de controle que cada área cria para acompanhar seus indicadores. Devido ao fato da realidade organizacional variar muito no ambiente de negócios, é importante que sistemas de medição sejam atualizadas e que seus usuários questionem constantemente a necessidade e a importância das medidas que estão utilizando. Outro fator que deve ser respeitado é que os sistemas de medição devem incluir dados quantitativos e informações qualitativas. Há certos fatores que mostram-se difíceis de traduzir-se em números.

Cada sistema de medição deve ser desenvolvido especificamente para a realidade e necessidade da organização em questão. Deve-se ater à veracidade e clareza de informações que o sistema demonstra. Ele deve ser confiável e rígido, mas ao mesmo tempo ter flexibilidade para adaptar-se a possíveis alterações.

### ***2.5.1 Fixação de objetivos e metas***

A fase de fixação de objetivos e metas, envolve um levantamento sobre deficiências, realidade e necessidades empresariais. No entanto, vale destacar a diferença entre alguns conceitos. Conforme Corrêa<sup>60</sup>, objetivo diz respeito a realização de uma ação, idéia ou sentimento a que se quer chegar, num determinado período de tempo, não importando se será a curto, médio ou longo prazo. Já a meta é um marco, um limite que se pode realizar; é uma etapa a ser atingida dentro do objetivo no todo ou em parte. Numa empresa, num ambiente participativo, a meta deve ser traçada para um período que corresponde ao ciclo. O processo de fixação dos objetivos e metas desperta a disciplina e criatividade. O ambiente participativo faz com que seus membros identifiquem a missão da empresa e fazem do sucesso da organização o seu próprio sucesso.

---

<sup>59</sup> PICARELLI FILHO, Vicente, WOOD JUNIOR, Thomaz. Op. cit., p.161

<sup>60</sup> CORRÊA, Waldir Evangelista. Op. cit., p. 100.

O processo de fixação de objetivos e metas busca dos participantes uma melhor performance, de forma integrada com o apoio mútuo entre todos. Ao final do processo, cada participante terá, mediante metas fixadas, um verdadeiro guia de trabalho, que norteará seus esforços ao longo do ciclo do programa, e fará com que reconheça seu papel direto e indireto, bem como sua responsabilidade sobre o atingimento das metas.

A determinação de objetivos e metas deve ser realizado conjuntamente entre empresa e empregado. O empregado tem a capacidade de pensar, aperfeiçoar, sugerir, melhorar o desempenho de suas atividades e o atingimento das metas. Já a empresa estabelece a prioridade no resultado técnico, econômico e financeiro sobre o atingimento de metas. O trabalho conjunto e a habilidade do empregado conciliar seus interesses aos da empresa deve ser evidenciado.

Xavier<sup>61</sup>, relata que alguns resultados, para serem alcançados pelas empresas, dependem do grau de interdependência e intensidade com que as áreas e os diversos níveis da empresa se relacionam. Assim, há resultados dependentes e produzidos pela organização como um todo. A influência de um indivíduo ou de uma equipe menor representa baixo impacto.

Há resultados que dependem diretamente do desempenho de equipe e que de certa forma estejam enquadrados nas especificações adequadas das atividades por equipe. Os resultados por equipe dependem também do equilíbrio com outras equipes interdependentes, além de estarem alinhados a missão organizacional.

Há ainda o resultado individual que depende de forma mais direta do desempenho do empregado. O resultado individual, no entanto, deve enfatizar que a estrutura equilibrada de uma equipe e organização como um todo é muito importante, a fim de que o egoísmo e o individualismo não predomine na estrutura como um todo.

Marinakis destaca, que os programas de remuneração variável não tem caráter permanente. O ciclo de vida da própria organização, passando por fases de crescimento,

---

<sup>61</sup> XAVIER, Paulo Roberto et al. Op. cit., p. 54.

consolidação e declínio, requer diferentes políticas de remuneração. Por outro lado, mudanças importantes nos níveis de produção e na tecnologia utilizadas são circunstâncias que pedem uma revisão dos acordos, já que os parâmetros são diferentes. Portanto, é importante que os acordos incluam uma cláusula que estabeleça as circunstâncias ou a eventual periodicidade de renegociação entre as partes.

### ***2.5.2 Definição da forma de cálculo aplicados aos indicadores***

Os objetivos estratégicos de uma empresa são detalhados através de planos de ação contendo táticas para atingir os resultados da empresa. Tais planos de ação são compostos pelos indicadores de resultados, que medem os efeitos de suas realizações.

Conforme Xavier<sup>62</sup>, na estruturação do programa de remuneração variável devem ser considerados os resultados qualitativos, quantitativos e estratégicos que pretende-se alcançar, objetivando o melhor desempenho da empresa. A fim de verificar o grau de realização de planos de ação e efetividade de resultados, é definido uma forma de cálculo para a formação e divisão dos resultados, o qual tem por base índices aplicados aos indicadores.

De acordo com Corrêa<sup>63</sup> os índices podem adotar os seguintes critérios;

- a) Percentual- aplica-se um determinado percentual ao indicador principal,
- b) Fórmula- cria-se uma fórmula condicional a ser aplicada ao indicador;
- c) Ponderação de Pesos- atribui-se pesos a dois ou mais indicadores de acordo com seu grau de importância, a fim de obter um peso final ponderado;
- d) Proporcionalidade- estabelece-se uma relação entre dois ou mais fatores, segmentos, filiais, linhas de produtos, etc; e
- e) Progressividade- estabelece-se uma escala de cálculo progressiva sobre vários níveis progressivos no mesmo indicador,

---

<sup>62</sup> XAVIER, Paulo Roberto et al. Op cit., p. 49.

<sup>63</sup> CORRÊA, Waldir Evangelista. Op. cit., p.59



Vale ressaltar que esses são alguns índices que podem ser utilizados nos critérios de medição. De acordo com os objetivos organizacionais, podem ser criados outros critérios, mas vale lembrar que a facilidade na interpretação do cálculo deve ser respeitada, a fim de que o entendimento do programa possa ser amplo, mesmo a empregados de baixa formação.

Segundo Picarelli Filho e Wood Junior<sup>64</sup>, os indicadores escolhidos devem refletir aspectos importantes para a empresa e orientados para patamares pretendidos. Deve-se evitar a tendência de utilizar o que é mais fácil medir em detrimento do que é realmente importante medir. Outro critério importante, é que eventuais alterações dos indicadores, devam estar sob razoável domínio do indivíduo ou grupo. Por fim, é desejável que o indivíduo ou grupo responsável seja motivado a melhorar o indicador estabelecido.

Para cada patamar atingido por um dado indicador ou conjunto de indicadores, é determinado um patamar de remuneração. A determinação desses níveis segundo Picarelli Filho e Wood Junior<sup>65</sup>, deve observar o histórico de cada indicador e suas condicionantes, para compreender as alterações sofridas ao longo do tempo, e como fatores ambientais e internos influenciaram nessas alterações. É importante também conhecer tecnicamente o sistema que o indicador mede e suas limitações. Outro critério a ser observado é a comparação do nível desejado de atingimento de indicadores com índices alcançados por empresas reconhecidas como de classe mundial.

Vale ressaltar que o pressuposto do sistema de remuneração é incentivar os funcionários a ajudar a organização a buscar níveis de desempenho superiores. Assim, a remuneração variável deve ser iniciada a partir de um nível de desempenho considerado acima do obtido em condições usuais.

---

<sup>64</sup> PICARELLI FILHO, Vicente, WOOD JUNIOR, Thomaz. Op cit. P. 168.

<sup>65</sup> PICARELLI FILHO, Vicente, WOOD JUNIOR, Thomaz. Op. cit., p. 168.

### **2.5.3 Resultado organizacional**

Segundo Picarelli Filho e Wood Junior<sup>66</sup>, o avaliar os resultados organizacionais alcançados por meio da remuneração variável, é importante não ater-se somente a números, mas também avaliar de que forma se chegou a determinado resultado. É importante verificar se os objetivos e metas empresariais são compreendidos por todos, o compromisso e o interesse dos empregados perante o processo inteiro. O foco no processo e não somente no resultado pode ocasionar melhor desempenho. Outro fator importante é atrelar os objetivos organizacionais aos individuais, gerando a convergência de esforços.

Deve-se observar que durante o período de execução das metas é importante que hajam reuniões periódicas para que sejam feitas avaliações e acompanhamento a fim de verificar o grau de atingimento das mesmas.

Para Corrêa<sup>67</sup> há certos meios que, ao serem utilizados, auxiliam numa melhor avaliação de resultados como: descrição detalhada do que ocorreu na realidade com cada meta, controle e apuração da quantificação real obtida em cada meta, relatórios específicos elaborados durante o ciclo do programa, cartas e memorandos recebidos e enviados, internamente ou externamente, estatísticas realizadas ou históricos pertinentes sobre os trabalhos, outros documentos e informações que possam ajudar na avaliação.

### **2.5.4 Recompensas provenientes do programa de remuneração variável**

Conforme Xavier<sup>68</sup>, o sistema de remuneração variável sob o ponto de vista da recompensa deve estar focado no trinômio Agressividade x Tamanho x Risco. O primeiro fator

---

<sup>66</sup> PICARELLI FILHO, Vicente, WOOD JUNIOR, Thomaz. Op. cit., p.44.

<sup>67</sup> CORRÊA, Waldir Evangelista. Op. cit., p.137.

<sup>68</sup> XAVIER, Paulo Roberto et al. Op. cit., p. 44.

relativo a agressividade do programa, precisa atrelar-se ao equilíbrio e coerência na definição da recompensa para que as pessoas sintam-se justificadas pela dedicação, esforço e determinação na conquista de resultados estratégicos. Assim, o potencial da remuneração deve ser tão agressivo quanto a estratégia da organização. Já o segundo fator, pertinente ao tamanho da empresa deve ser representativo com o resultado alcançado, de modo que a recompensa seja motivadora e compatível. Já o terceiro fator, reflete que o sucesso do programa é diretamente proporcional ao grau de risco que este programa contém. Portanto, quanto mais restrições e limitações, maior será a possibilidade de ter um programa desmotivador.

Ao implantar um programa de remuneração variável, há de uma maneira global finalidades almejadas pela empresa. Primeiramente, deve-se preservar o retorno sobre o capital investido. Segundo, ter consciência de que toda pessoa na empresa é capaz de produzir resultados e a avaliação custo x benefício referente a tais resultados deve ser ressaltado. Uma outra visão importante é que a geração de bons resultados é desencadeado através do resultado individual. Assim, segundo Xavier<sup>69</sup>, recompensar as potencialidades individuais estimula a evolução da competência das equipes, e a sinergia entre as equipes maximiza os resultados organizacionais. Deve, ainda, ser evidenciado que o comprometimento somente é adquirido pela negociação e não pela imposição.

Para Marçal<sup>70</sup>, o programa pode beneficiar todos os empregados, independente das metas alcançadas por departamentos ou pessoa, ou ainda criar um sistema de créditos para o desempenho de cada profissional ou departamento, que será distribuído conforme a atuação de cada um. Pode-se também mesclar as duas opções, destinando uma parcela do resultado para ser dividido irmanamente e uma outra parcela dividida entre departamentos e pessoas, com base nas avaliações.

A responsabilidade individual realmente é importante no programa de remuneração variável, porém atribuir a cada empregado a justa recompensa pelo sucesso alcançado não é

---

<sup>69</sup> XAVIER, Paulo Roberto et al. Op cit., p.39.

<sup>70</sup> MARÇAL, Ana Paula. *Na hora de dividir o bolo*. Ser humano, São Paulo, n. 102, p.11-15, nov. 1995, p.14.

tarefa fácil. Segundo Álvares<sup>71</sup>, isto deve-se ao fato de que o programa para ser eficaz, necessita de metas amplas, algumas válidas para toda a empresa, outras para unidades fabris ou de negócios e, eventualmente para equipes de trabalho. Nesse contexto, o mais justo é proporcionar o pagamento da remuneração variável através do salário nominal de cada empregado.

Uma alternativa de recompensar pessoas ou equipes que não tiveram um bom desempenho do programa de participação nos lucros ou resultados, é a realização para esses empregados, de um plano de desenvolvimento pessoal. Como afirma Corrêa<sup>72</sup>, “desenvolvimento pessoal, é um meio utilizado pelas empresas para aprimorar habilidades profissionais dos empregados que apresentam bom potencial mas, ao mesmo tempo, são carentes de conhecimentos técnicos e administrativos.” Empregados sem grandes realizações ressurgem com o desenvolvimento de suas potencialidades, tornando-se grandes profissionais.

Assim, o plano de participação nos lucros ou resultados pode contribuir até mesmo para o desenvolvimento de pessoas ou equipes, que não tiveram um bom desempenho pertinente ao programa, mas que podem ser melhor aproveitados, se tiverem a possibilidade de crescer profissionalmente.

---

<sup>71</sup> ÁLVARES, Antônio Carlos Teixeira. Participação nos lucros definida pelos resultados. *Revista de administração de empresas*, São Paulo, n. 04, p. 70-77, out/dez. 1999, p.77.

<sup>72</sup> COORÊA, Waldir Evangelista. Op. cit., p. 165.

### **3. METODOLOGIA**

Este capítulo as perguntas de pesquisa e a definição constitutiva e operacional dos termos e variáveis. Na seqüência, descreve a delimitação da pesquisa, a sua população. Posteriormente explicita a coleta e tratamento de dados e, por fim, relata as limitações de pesquisa.

#### **3.1 Perguntas de pesquisa**

A pesquisa em questão delinea-se pelas seguintes perguntas:

- a) Quais os aspectos legais pertinentes aos programas de remuneração variável?
- b) Que metodologias são utilizadas no estabelecimento de metas em programas de remuneração variável?
- c) Quais as formas de aferição das metas estabelecidas nesses programas de remuneração?
- d) Quais as semelhanças e as diferenças de metodologias e formas de aferição verificadas nas empresas pesquisadas?

#### **3.2 Definição dos termos e variáveis**

A fim de haver uma maior e melhor compreensão a respeito de termos e variáveis que consubstanciam a presente investigação, faz-se necessário uma definição constitutiva e operacional dos mesmos.

### **3.2.1 Definição constitutiva de termos e variáveis**

A definição constitutiva busca o significado dos termos e variáveis através de conceitos.

#### ***Formas de aferição***

Verificam se o patamar atingido por um dado indicador de resultado está no nível desejado, e o vincula a um patamar de remuneração.<sup>73</sup>

#### ***Indicadores de Resultado***

São sinais vitais da empresa, os quais revelam que resultados suas ações estão gerando, a fim de guiar passos e ações seguintes.<sup>74</sup>

#### ***Metas***

Referem-se a marco, limite, desafio, algo factível, que pode realizar-se.<sup>75</sup>

#### ***Participação nos lucros***

Participação dos empregados no lucro da empresa.<sup>76</sup>

#### ***Participação nos resultados***

Costuma combinar um sistema de bônus com a prática da administração participativa. O recebimento do bônus é vinculado ao atingimento de metas previamente negociadas.<sup>77</sup>

#### ***Regras***

Compreendem requisitos ou condições estabelecidas pela empresa.<sup>78</sup>

---

<sup>73</sup> PICARELLI FILHO, Vicente, WOOD JUNIOR, Thomaz. Op. cit., p. 168.

<sup>74</sup> PICARELLI FILHO, Vicente, WOOD JUNIOR, Thomaz. Op. cit., p. 161.

<sup>75</sup> CORRÊA, Waldir Evangelista. Op. cit., p.100.

<sup>76</sup> PONTES, Benedito Rodrigues. Op. cit., p. 73.

<sup>77</sup> PICARELLI FILHO, Vicente, WOOD JUNIOR, Thomaz. Op. cit., p. 85.

<sup>78</sup> CORRÊA, Waldir Evangelista. Op. cit., p. 47.

### *Remuneração variável*

É a parcela da remuneração total creditada periodicamente – semestral ou anualmente – a favor do empregado. Em geral, é de caráter seletivo e depende dos resultados estabelecidos pela empresa, seja na área, no departamento ou no trabalho, em um determinado período, através do trabalho da equipe ou do empregado tomado isoladamente.<sup>79</sup>

### *3.2.2. Definição operacional de termos e variáveis*

Segundo Gil<sup>80</sup>, a “operacionalização das variáveis reflete o processo que sofre uma variável a fim de se encontrar os correlatos empíricos que possibilitem sua mensuração ou classificação”.

#### *Formas de aferição*

Maneira pela qual será acompanhado o atingimento das metas propostas pelo programa e a distribuição dos lucros ou resultados pelas empresas.

#### *Indicadores de resultados*

São sinalizadores de desempenho da empresa, a fim de verificar suas ações e a partir delas guiar seus passos.

#### *Metas*

Alvos determinados de acordo com a necessidade da empresa, os quais visam alcançar os resultados priorizados definidos no programa de remuneração.

#### *Participação nos lucros*

Programa de remuneração variável atrelado aos lucros da empresa.

---

<sup>79</sup> CHIAVENATTO, Idalberto. Op. cit., p. 153.

<sup>80</sup> GIL, Antônio Carlos. *Métodos e técnicas de pesquisa social*. São Paulo: Atlas, 1995, p. 81.

### *Participação nos resultados*

Programa de remuneração variável que associa recompensas financeiras a metas estabelecidas previamente.

### *Regras*

São requisitos ou condições estabelecidos pela empresa sobre o programa de remuneração variável.

### *Remuneração variável*

Um programa que vincula a metodologia utilizada no que diz respeito àquela parte da remuneração que varia de acordo com o atingimento de metas pactuadas previamente entre empresa e empregados, e que pode depender também do lucro alcançado pela empresa em determinado período.

## **3.2 Delimitação da pesquisa**

Segundo Lakatos,<sup>81</sup> a pesquisa é um procedimento reflexivo sistemático, controlado e crítico, que permite descobrir novos fatos ou dados, relações ou leis, em qualquer campo de conhecimento.

Andrade<sup>82</sup> ainda relata que “pesquisa é o conjunto de procedimentos sistemáticos, baseado no raciocínio lógico, que tem por objetivo encontrar soluções para problemas propostos, mediante a utilização de métodos científicos”.

Através da delimitação do tema de pesquisa restringe-se a extensão da pesquisa, permitindo-se um maior aprofundamento e observação de fatores determinantes e importantes

---

<sup>81</sup> LAKATOS, Eva Maria. *Metodologia científica*. São Paulo: Atlas: 1992, p. 39.

<sup>82</sup> ANDRADE, Maria Margarida de. *Introdução à metodologia do trabalho científico: elaboração de trabalhos na graduação*. São Paulo: Atlas, 1999, p. 103.



sobre o estudo. Para Andrade<sup>83</sup>, delimita-se um tema, também, fixando-se circunstâncias, principalmente de tempo e de espaço, pela indicação do quadro histórico-geográfico em cujos limites se focaliza o assunto.

De acordo com Babbie<sup>84</sup>, o processo de pesquisa objetiva atingir alguns propósitos como: exploração (familiarizar-se com fenômenos), descrição (descrever situações e eventos), explanação (explicar algo em detalhes).

Nessa mesma perspectiva, Gil<sup>85</sup> cita que as pesquisas podem ser divididas em três grupos: exploratórias, descritivas e explicativas. Explica que pesquisas exploratórias proporcionam maior familiaridade com o problema, e tem como objetivo principal o aprimoramento de idéias. As descritivas visam a descrição das características de determinada população e o estabelecimento da relação entre variáveis. Já as explicativas preocupam-se em identificar os fatores que determinam ou contribuem para a ocorrência de fenômenos, explicando também a razão e o porquê das coisas.

Tendo em vista o problema da dissertação, e considerando seus objetivos, esta pesquisa caracteriza-se pela natureza exploratória-descritiva. A natureza exploratória se deve ao fato de ter como principal intuito a busca de um maior conhecimento sobre o tema ou problema de pesquisa, bem como ampliar a familiaridade, conhecimento e compreensão dos fenômenos em questão por parte do investigador.

Segundo Cervo<sup>86</sup>, o estudo exploratório destina-se ao levantamento do material necessário para a investigação. De acordo com o tipo de pesquisa, tem-se que reunir instrumentos, aparelhos, materiais diversos ou documentos. Estes últimos constituem a matéria-prima da pesquisa bibliográfica.

---

<sup>83</sup> ANDRADE, Maria Margarida de. Op. cit., p. 124.

<sup>84</sup> BABBIE, Earl. *The practice of social research*. Belmont: Wadsworth, 1994, p. 13.

<sup>85</sup> GIL, Antônio Carlos. Op. cit., p. 45.

<sup>86</sup> CERVO, Amado Luiz, BERVIAN, Pedro Alcino. *Metodologia científica*. 4.ed. São Paulo: Makron Books, 1996, p.68.

Triviños<sup>87</sup> ainda afirma que no estudo exploratório, o investigador parte de uma hipótese e aprofunda seu estudo nos limites de uma realidade específica, buscando antecedentes e maiores informações. Este tipo de investigação, não exige a revisão da literatura, as entrevistas, o emprego de questionários, tudo elaborado dentro de um esquema elaborado com a severidade característica de um trabalho científico. Explica, que “o estudo descritivo pretende descrever com exatidão os fatos e fenômenos de determinada realidade.” Barros<sup>88</sup> relata que na “pesquisa descritiva não há a interferência do pesquisador, isto é, ele descreve o objeto de pesquisa. Procura descobrir a frequência com que um fenômeno ocorre, sua natureza, característica, causas, relações e conexões com outros fenômenos”.

Esta pesquisa visou estudar primeiramente conceitos e idéias sobre remuneração variável, e seguidamente conhecer características, regras, metas e demais peculiaridades dos programas de remuneração variável em sete companhias de capital aberto de Joinville/SC, e ainda estabeleceu relações entre as variáveis dos programas, o que caracteriza sua abordagem exploratória-descritiva. Assim, o estudo contribuiu para um maior entendimento a respeito de remuneração variável, através de levantamento bibliográfico e das práticas empresariais.

A pesquisa possui caráter sincrônico, que, conforme Richardson,<sup>89</sup> caracteriza-se pela coleta de dados em um ponto no tempo, com base em uma amostra selecionada para descrever a população nesse determinado momento.

A abordagem da pesquisa é o predominantemente qualitativa. Richardson<sup>90</sup> explica que a pesquisa qualitativa pode ser “caracterizada como a tentativa de uma compreensão detalhada dos significados e características situacionais apresentadas pelos entrevistados”. De acordo com Búrigo<sup>91</sup>, a pesquisa desta natureza configura como qualitativa por possibilitar “o estudo de

<sup>87</sup> TRIVIÑOS, Augusto Nivaldo Silva, *Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação*. São Paulo: Atlas, 1987, p. 109.

<sup>88</sup> BARROS, Aidil Jesus da Silveira, LEHFELED, Neide Aparecida de Souza. *Fundamentos de metodologia*. 2.ed. São Paulo: Makron Books, 2000, p. 70.

<sup>89</sup> RICHARDSON, Roberto Jarry. *Pesquisa social: métodos e técnicas*. São Paulo: Atlas, 1999, p. 93.

<sup>90</sup> RICHARDSON, Roberto Jarry. *Op cit.*, p. 90.

<sup>91</sup> BÚRIGO, Carla Cristina Dutra. *Qualidade de vida no trabalho: dilema e perspectivas* Florianópolis: Insular, 1997, p. 25.

fenômenos que envolvem os seres humanos e suas intrincadas relações sociais, estabelecidas em diversos ambientes”. Para Oliveira<sup>92</sup> “a pesquisa qualitativa é o tipo de estudo mais adequado quando o pesquisador necessita obter melhor entendimento a respeito do comportamento de vários fatores e elementos que influem sobre determinados fenômenos”.

Já a pesquisa quantitativa conforme Richardson<sup>93</sup> “caracteriza-se pelo emprego da quantificação tanto nas modalidades de coleta de informações, quanto no tratamento delas por meio de técnicas estatísticas. Representa, em princípio, a intenção de garantir a precisão dos resultados, evitar distorções de análise e interpretação, possibilitando, conseqüentemente, uma margem de segurança quanto às interferências”. Efetuando a abordagem quantitativa como complemento, o estudo restringiu-se a utilização de um procedimento estatístico simples, a percentagem.

### 3.3 População da pesquisa

Segundo Gil<sup>94</sup>, a população “é um conjunto definido de elementos que possuem determinadas características”.

A população deste estudo é composta por quinze companhias de capital aberto de Joinville, as quais foram verificadas via Internet através do endereço IMF - Instituições do Mercado Financeiro.<sup>95</sup>

Foi constatado que de todas as empresas presentes no endereço eletrônico, sete possuem programa de remuneração variável. A obtenção sobre a atuação desse programa de remuneração nas empresas foi obtido através de contato telefônico.

---

<sup>92</sup> OLIVEIRA, Silvio L. *Tratado de metodologia científica*. São Paulo: Atlas, 1998, p.155.

<sup>93</sup> RICHARDSON, Roberto Jarry. *Pesquisa social*. São Paulo: Atlas, 1989, p. 184.

<sup>94</sup> GIL, Antônio Carlos. *Op cit.*, p.91.

<sup>95</sup> Entidade disponível em < <http://www.brazilcompany.com/imf> >

A pesquisa foi realizada com todas as empresas de Joinville presentes no endereço eletrônico que adotam sistema de remuneração variável, portanto, a pesquisa utilizou-se de recenseamento. Para Albuquerque<sup>96</sup>, recenseamento “é o estudo científico de um universo de pessoas, instituições ou objetos físicos com o propósito de adquirir conhecimentos, observando todos os seus elementos, e fazer juízos quantitativos acerca de características importantes desse universo”.

Nas companhias selecionadas foram entrevistados os gestores da área de recursos humanos, cujas funções são: chefe da administração de pessoal, gerente da divisão de recursos humanos, coordenador de RH, o responsável pelo desenvolvimento de valores humanos e organizacionais, analista de RH, especialista de RH e gerente de RH. A escolha dos gestores, ocorreu em virtude de participarem da implantação, acompanhamento, e eventuais alterações ocorridas nos programas.

### **3.4 Coleta de dados**

A seguir são explicitados os tipos de dados e o instrumento de pesquisa que foi utilizado, além da maneira pela qual foi realizada a análise dos dados.

#### **3.4.1 Tipos de dados**

Os dados utilizados para realização do estudo podem ser classificados em: dados primários e dados secundários.

---

<sup>96</sup> ALBUQUERQUE, Tenório d'. *Noções de estatística*. 6.ed. Rio de Janeiro: Conquista, 1956, p. 08.

Para Andrade<sup>97</sup>, fontes primárias “são constituídas por obras ou textos originais, material ainda não trabalhado sobre determinado assunto e constituem o subsídio das pesquisas documentais”. Essa autora afirma que pela sua relevância dão origem a outras obras, que vão formar uma literatura ampla sobre determinado assunto. O levantamento em fontes primárias consiste de dados até então não coletados, e que podem ser evidenciados no estudo empírico efetuado nas empresas pela aplicação de questionários e através de entrevistas realizadas. Os dados primários da presente pesquisa foram obtidos através um roteiro de entrevistas semi-estruturadas com as sete empresas pesquisadas.

De acordo com Andrade<sup>98</sup>, as fontes secundárias “referem-se a determinadas fontes primárias, isto é, são constituídas pela literatura originada de determinadas fontes primárias”. O levantamento em fontes secundárias engloba especificamente nesta pesquisa levantamentos documentais e bibliográficos. O levantamento bibliográfico é aquele baseado em trabalhos já realizados por outras pessoas, pesquisas em literaturas, artigos de revistas técnicas e periódicos. Já o levantamento documental, caracteriza-se por boletins internos desenvolvidos pelas empresas a respeito de seus programas de remuneração variável, bem como pela Medida Provisória que regulamenta esta forma de remuneração e pela Constituição Federal de 1988.

### *3.4.2 Instrumento de pesquisa*

Para a obtenção dos dados necessários no processo de pesquisa, efetuou-se primeiramente um detalhamento teórico sobre o assunto em questão, apoiado em dados secundários, os quais foram ser obtidos através de livros, periódicos, e textos legais.

Quanto ao acesso dos dados primários, foram aplicadas entrevistas semi-estruturadas nas organizações em estudo, cujas perguntas voltavam-se ao atingimento dos objetivos do estudo, e as quais estão presentes no Anexo 02. A utilização de boletins internos, a respeito dos programas

---

<sup>97</sup> ANDRADE, Maria Margarida de. Op cit, p. 41.

<sup>98</sup> ANDRADE, Maria Margarida de. Op cit., p. 41.

de remuneração variável das empresas pesquisadas, auxiliaram o entendimento dos programas juntamente com o roteiro de entrevistas. As entrevistas ocorreram em forma de diálogo, com anotações no roteiro de entrevistas, no mês de novembro. Após a descrição dos programas de remuneração variável entre as empresas pesquisadas, analisou-se comparativamente os programas em questão através de um levantamento entre suas principais semelhanças e diferenças.

A entrevista semi-estruturada, conforme Triviños<sup>99</sup>, “é aquela que parte de certos questionamentos básicos, apoiados em teorias e hipóteses, que interessam à pesquisa, e que, em seguida, oferecem amplo campo de interrogativas, fruto de novas hipóteses que vão surgindo à medida que se recebem as respostas ao informante”. Dessa forma, o informante, participa, expõe seu pensamento e suas experiências.

A fim de gerar um bom entendimento e verificar o desencadeamento da entrevista semi-estruturada, é explicitado a seguir, o significado de cada pergunta realizada no roteiro de entrevistas.

1) *Quando foi introduzido o programa de remuneração variável na empresa?*

Sua finalidade foi verificar se o programa de remuneração variável é recente, ou se existe há mais tempo na empresa.

2) *Quais os motivos de implantação do programa?*

Buscou-se saber se a implantação ocorreu somente devido a regulamentação da Medida Provisória, ou se foi impulsionado por outros fatores.

3) *De que forma são determinadas as metas do programa de remuneração variável?*

Pretendia-se saber se as metas são estabelecidas com base em dados históricos ou projeções futuras, ou ambas as bases.

---

<sup>99</sup> TRIVIÑOS, Augusto Nivaldo Silva. Op. cit., p. 146.

4) *Quais as metas pertencentes ao programa de remuneração variável?*

Nesta questão desejava-se conhecer todas as metas incidentes no programa de remuneração variável da empresa.

5) *As metas existentes no programa diferem para as diversas áreas da empresa?*

Esta pergunta tinha por finalidade investigar se as metas eram estabelecidas diferentemente para as diversas áreas da empresa, ou se eram universais, isto é, as mesmas metas abrangem a empresa toda.

6) *O peso das metas é igual para todas as constantes do programa?*

Tinha por intuito verificar se, de acordo com a importância das metas, seu peso era maior ou menor.

7) *Como é prevista a participação no lucro ou resultado para os empregados afastados, desligados, demitidos, aposentados?*

Sua finalidade foi verificar de que forma são distribuídos resultados para empregados que não tem uma relação de trabalho igual ao longo do período, sob avaliação na empresa.

8) *Com base em quê é apurado o valor a ser distribuído, em lucro ou resultado?*

Buscou-se verificar se a distribuição é realizada somente com base no lucro que a empresa obtém, se é através do resultado de realização das metas, ou se vincula-se a esses dois fatores.

9) *Como o montante é distribuído aos empregados de diferentes funções, níveis hierárquicos, escolaridade?*

Pretendia-se saber se há distinção na distribuição para empregados de escolaridade diferentes, ou que se encontram lotados em diferentes áreas e funções da empresa.

10) *Há uma parte distribuída que é igual e outra proporcional à qualificação do empregado?*

Tinha por finalidade verificar se parte da remuneração se distingue levando em conta a qualificação do empregado.

*11) De quanto em quanto tempo é paga a empregados a remuneração variável?*

Pretendia-se conhecer se a periodicidade de pagamento da remuneração variável, se é semestral ou anual.

*12) Caso ocorra antecipação do pagamento de remuneração variável, se o resultado final não for o esperado, qual o procedimento adotado?*

Buscou-se verificar, no caso de haver antecipação do pagamento da remuneração variável, se o resultado final não for o esperado, qual é o procedimento adotado pela empresa.

*13) Em que período do ano ocorre o pagamento de remuneração variável?*

Nessa questão, buscava-se saber qual o mês ou quais os meses que é distribuída a participação.

*14) Qual a função do empregado que representa os demais na negociação da remuneração variável?*

No processo de negociação de remuneração variável, deve haver um ou mais representantes dos empregados. Nesta pergunta, pretendia-se conhecer a função (ões) desse(s) representante (s).

*15) Qual o papel do sindicato na negociação?*

Esse item tinha por intuito saber se o sindicato participa do processo de negociação, e qual seu nível de interferência.

*16) De que forma é informado aos empregados sobre o acompanhamento das metas?*

Objetivava-se verificar de que forma os empregados verificam, ao longo do período, o progresso de atingimento das metas.

*17) Qual a periodicidade de aferição das metas alcançadas?*

Procurava-se verificar de quanto em quanto tempo as metas do programa de remuneração variável são aferidas.



*18) Há algum tipo de mudança ou revisão de metas periodicamente?*

Este item tinha por intuito saber se as metas são alteradas, revisadas, readaptadas, periodicamente.

*19) Em havendo prejuízo, mesmo que as metas tenham sido alcançadas, a empresa paga remuneração variável?*

Procurava-se saber se há distribuição mediante eventuais prejuízos apurados pela empresa.

*20) Qual o procedimento adotado pela empresa como precaução a possíveis mudanças na legislação variável?*

Objetivou-se verificar, em ocorrendo alterações na Medida Provisória que regulamenta a remuneração variável, qual o procedimento previsto pela empresa frente a esta situação.

### **3.4.3 Tratamento dos dados**

Efetuiu-se, no presente estudo, a abordagem predominantemente qualitativa, onde utilizou-se, no tratamento dos dados coletados, a análise de conteúdo e a análise documental.

A análise de conteúdo foi utilizada no estudo dos dados primários. Para Triviños<sup>100</sup>, o processo de análise de conteúdo consiste na organização e catalogação dos dados para em seguida haver sua interpretação.

Já para Bardin apud Richardson<sup>101</sup>, a análise de conteúdo é, particularmente, utilizada para estudar material do tipo qualitativo (ao qual não se pode aplicar técnicas aritméticas). Este tipo de análise pode ser conceituada como “o conjunto de técnicas de análise das comunicações visando obter, através de procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição de conteúdo das

<sup>100</sup> TRIVIÑOS, Augusto Nivaldo Silva, Op. cit., p. 160.

<sup>101</sup> RICHARDSON, Roberto Jarry. Op. cit., p. 184.

mensagens, indicadores (quantitativos ou não) que permitam inferir conhecimentos relativos às condições de produção/recepção (variáveis inferidas) dessas mensagens”.

No que diz respeito aos dados secundários, foi realizada análise documental que, conforme Richardson<sup>102</sup>, trabalha sobre os documentos, sendo essencialmente temática, e tem como objetivo a determinação fiel dos fenômenos sociais.

### **3.5 Limitações da pesquisa**

Apesar da realização da pesquisa com o maior rigor metodológico possível, observa-se algumas limitações presentes na mesma.

O fato de tratar-se de uma pesquisa com abordagem exploratória, não caracteriza seus resultados como conclusivos, todavia, gera alternativas para estudos posteriores.

As empresas pesquisadas apresentam consideráveis distinções em tamanho, faturamento, tempo de existência do programa de remuneração variável e número de empregados.

Uma outra limitação observada é a omissão de informações ou de detalhes que os representantes empresariais mostram resistência à exposição. Não obstante, a opinião pessoal dos empregados entrevistados a respeito do programa, podem ter interferido em algumas respostas.

---

<sup>102</sup> RICHARDSON, Roberto Jarry. Op. cit., p. 48.

#### **4. METODOLOGIAS E AFERIÇÃO ADOTADAS NOS PROGRAMAS DE REMUNERAÇÃO VARIÁVEL**

Este capítulo contém a descrição e análise dos dados coletados. Primeiramente, aborda-se, de forma sucinta, o perfil das empresas em estudo, descrevendo seu início de atividades, localização, ramo de atividades, principais produtos, faturamento anual e número de empregados.

Em seguida, é realizada a descrição detalhada do programa de remuneração variável existente em tais empresas, onde foram apresentadas as principais regras, características, metas e formas de aferição do programa de cada empresa.

Por fim, faz-se uma análise comparativa, onde são observadas as principais semelhanças e diferenças dos programas estudados.

##### **4.1 Apresentação das empresas pesquisadas**

Com o intuito de assegurar o sigilo nas informações e a identidade das empresas pesquisadas, adotou-se critérios específicos de identificação das mesmas, apesar destas serem todas de capital aberto, portanto, com transparência e acesso público nas informações exigidas por lei.

Porém, como nem todas as informações são evidenciadas ao público externo das organizações e, por se estar manipulando dados reais das empresas, a adoção de critérios para mascarar valores, percentuais, e demais variáveis, no que diz respeito a apresentação e descrição dos programas, fez-se necessário a preservação da identidade das mesmas. Os dados presentes na pesquisa, são provenientes de boletins internos a respeito dos programas de remuneração variável, ou obtidos através das entrevistas realizadas com os entrevistados.

Todas as empresa pesquisadas estão localizadas na cidade de Joinville/SC, e dedicam-se à atividade econômica industrial. Algumas delas possuem outras unidades, em diferentes estados da federação. O faturamento anual dessas empresas varia entre U\$ 35 milhões de dólares e U\$ 500 milhões de dólares. O número de empregados varia de 260 a 8.500 por empresa.

Assim, são apresentadas a seguir as principais características das empresa A, B, C, D, E, F, G. Note-se que estas letras não guardam qualquer relação com características das mesmas.

### **Empresa A**

Iniciou suas atividades em 29 de maio de 1946. Seu ramo de atividades é Industrial Mecânico e os principais produtos de sua linha de produção são injetores avulsos, bombas e motobombas hidráulicas. Seu faturamento anual é de U\$ 35 milhões e conta com aproximadamente 260 empregados.

### **Empresa B**

Iniciou suas atividades em 1971. Seu ramo de atividades é indústria eletro-eletrônica e de motores elétricos. Sua linha de produção concentra-se em compressores herméticos para refrigeração. O faturamento anual é de U\$ 500 milhões e possui cerca de 4.940 empregados.

### **Empresa C**

Deu início em suas atividades em 1964. É uma indústria de fundição e tem como principais produtos compressores de ar, furadeiras e outros componentes de ferro fundidos e usinados. Seu faturamento anual é de U\$65 milhões e conta com 1200 empregados.

### **Empresa D**

Iniciou suas atividades em 1941. Seu ramo de atividades concentra-se em artefatos de materiais plásticos. Tem como principais produtos tubos e conexões. O faturamento anual é de US\$ 350 milhões e possui 2.400 empregados em sua sede.

### **Empresa E**

Deu início em suas atividades em 09 de março de 1938. É uma indústria metalúrgica e tem como principais produtos blocos, cabeçotes e outros produtos destinados à indústria automotiva. Seu faturamento anual é de US\$ 263 milhões, e possui 4.700 empregados em sua sede.

### **Empresa F**

Criada em 1994, através da fusão e integração de outras três empresas pertencentes ao mesmo Grupo. Seu ramo de atividades é o eletro-eletrônico. Fabrica todos os produtos da linha branca: geladeiras, freezers, fogões, máquinas de lavar e secar roupas, fornos de microondas, condicionadores de ar, depuradores de ar e lava-louças. Tem seis unidades industriais, localizadas em três estados brasileiros e uma na Argentina. É a única empresa do setor em que todas as unidades são certificadas pela ISO série 9000. No total emprega 8.500 empregados. Não divulgou seu faturamento anual.

### **Empresa G**

Iniciou suas atividades em 1932. Seu ramo de atividades é metalúrgico. Possui três unidades de produção: unidade de fundição de alumínio, unidade de fundição de ferro e unidade

eletrotécnica, e ainda a unidade corporativa que administra as outras três unidades. Tem como principais produtos componentes para distribuição de energia elétrica, interruptores, luminárias, bem como produtos sob medida para a indústria automobilística. O faturamento anual da empresa é de R\$ 120.000.000. Possui 327 empregados na unidade de fundição de alumínio, 576 na de fundição de ferro, 41 na eletrotécnica e 58 na corporativa, totalizando 1002 empregados.

## **4.2 Programas de remuneração variável das empresas pesquisadas**

Em atendimento aos objetivos do estudo, descreve-se a seguir, as principais regras, o estabelecimento de metas, as formas de aferição e outras características verificadas nos programas de remuneração variável das empresas em estudo.

### ***4.2.1 Programa de remuneração variável da empresa A***

As principais características do programa de remuneração variável da empresa A, estão atreladas nos itens que seguem.

#### ***a) Motivos de Implantação***

O acordo foi firmado em atendimento à Medida Provisória n. 1.104/95. A leitura e o estudo da Medida Provisória foram feitos dando ênfase ao compromisso que esse instrumento legal estabelece com referência à produtividade da empresa. Os critérios do programa voltam-se ao atendimento do cliente, considerado parceiro e razão da existência da empresa.

#### ***b) Participantes do processo de negociação do programa***

O programa de remuneração variável foi acordado entre empresa e comissão de empregados pertencentes a diferentes áreas. Não há participação do sindicato no processo de negociação do acordo, mas lhe é repassada, uma cópia de tal acordo para revisão.

*c) Base de distribuição*

O programa está voltado somente para resultados. Ressalta que, caso os empregados alcancem as metas pertinentes ao programa, mesmo que a empresa por outros fatores apresente prejuízo ao final do exercício, ainda assim será repassada a participação nos resultados previstos no programa.

*d) Indicadores de resultados*

O programa determina que os parâmetros para a participação em resultados está baseado no alcance de metas que levam em conta dois indicadores: número de produtos por empregado ao mês e absenteísmo.

A primeira meta diz que cada empregado deve produzir 86 produtos por mês para receber ao final de cada ano o total de um salário nominal. Tem como penalidade de 7 produtos para cada produto devolvido ou assistido gratuitamente em garantia.

Porém, o salário nominal a ser pago pode variar proporcionalmente com a produção. Varia para mais, quando a produção alcançar mais de 86 unidades produzidas por mês, e varia para menos de um salário quando são produzidas menos de 86 peças por mês. Ressalte que, para a remuneração variável tornar-se efetiva, deve ter a produção de no mínimo 68 peças produzidas mensalmente.

O número de 86 produtos/empregado/mês foi definido a partir de um histórico de períodos passados, considerando a média e não o máximo, para que a atingimento ficasse facilitada.

De acordo com o entrevistado, a “penalidade” de se produzir sete produtos para cada produto devolvido por defeito é um número baixo em termos de reposição pelo esforço de cada um, porém bastante alto quando se leva em consideração a quantidade de bombas fabricadas dentro da empresa que apresentam problemas, e é justamente este um dos componentes de aferição da produtividade, o que ao final foi acordado entre empresa e comissão de empregados.

Quanto a meta de absenteísmo, o critério utilizado pela empresa, no que diz respeito as faltas, obedece o seguinte critério: Haverá descontos para faltas e atrasos ao serviço, atestados médicos (exceto com atestado do médico da empresa), auxílio doença, licenças não remuneradas, licenças remuneradas. Não haverá descontos para faltas legais.

Para o cálculo do percentual de participação individual de cada empregado é tomado como base de cálculo o número de dias úteis trabalhados pela empresa por mês, multiplicado por 8,8 horas correspondentes a cada dia de trabalho.

Assim, a forma para os cálculos de horas desconto das ocorrências diárias individuais é a seguinte:

faltas do empregado: desconto de 8,8 horas por dia de falta;

atrasos: desconto do total de minutos e/ou horas de atraso;

atestado médico: descontado (exceto quando firmado por médico contratado da empresa);

auxílio doença: desconto de 8,8 horas por dia de auxílio doença;

licenças não remuneradas: descontadas as horas e minutos e o(s) dia (s) de ausência;

licenças remuneradas: descontadas as horas e minutos e o (s) dia (s) de ausência;

férias: não são descontadas; e

horas extras: não são consideradas no cálculo do percentual de participação individual.

#### *e) Cálculo do montante a ser distribuído*

O valor monetário final, a ser pago a cada empregado participante do programa de resultados, é calculado da seguinte forma:

$$\begin{array}{r}
 \text{Valor} \\
 \text{da} \\
 \text{participação}
 \end{array}
 =
 \frac{\text{Média Acumulada de} \\
 \text{Produtos por empregado} \\
 \text{no período}}{\text{Objetivo da} \\
 \text{Meta}}
 \times
 \frac{\text{Média Acumulada} \\
 \text{do \% participação} \\
 \text{individual no período}}{100}
 \times
 \frac{\text{Meses de} \\
 \text{Participação}}{\text{Período do} \\
 \text{Programa}}
 \times
 \text{Salário} \\
 \text{Nominal}$$



Assim, para calcular o valor da participação, é necessário a obtenção de valores resultantes de três divisões. A primeira considera a média acumulada de produtos por empregado no período dividido pelo objetivo da meta que são 86 produtos. A segunda obtém-se pela média acumulada do % de participação individual no período, a qual é vinculada ao absenteísmo, dividido por 100. A terceira, considera os meses de participação do empregado no programa dividido pelo período do programa que corresponde a 12 meses. Em seguida, multiplica-se seqüencialmente os resultados dessas três divisões multiplicando ainda ao final pelo salário nominal do empregado. O valor resultante é o salário que o empregado tem a receber a título de remuneração variável.

#### *f) Periodicidade de distribuição*

O pagamento da remuneração variável da empresa é repassado semestralmente. Cada período semestral corresponde ao seguinte:

- primeiro semestre: de 01 de janeiro a 30 de junho de cada ano, pago no dia 30 de junho.
- segundo semestre: de 01 de julho a 31 de dezembro de cada ano, pago em 31 de dezembro.

#### *g) Transparência do programa*

É estabelecido que o controle do índice a atingir deve ser o mais simples de ser verificado por todos, para que no decorrer do período não surjam quaisquer dúvidas com relação aos números que serão divulgados. As regras do programa são divulgadas e distribuídas por escrito a todos os participantes.

#### *h) Acompanhamento dos resultados*

O acompanhamento da meta de produção é verificado e divulgado, diariamente, em quadros de avisos internos na empresa. Além de visualizar o resultado diário, é verificado também o resultado acumulado de produção de cada mês, separadamente, a fim de acompanhar o total dos itens produzidos. O controle da participação individual é realizado pelo Setor de Pessoal, mas não divulgado abertamente a todos, por uma questão de ética. Porém, fica à disposição do empregado a sua participação individual neste setor da empresa.

*i) Participação para empregados, cujo período de trabalho foi incompleto*

Para os empregados que não tenham o período completo de trabalho, abrangido pelo programa, estes obedecem as seguintes regras:

- admitidos: participação proporcional a partir da data de sua admissão, desde que tenha mais de 90 dias de trabalho na empresa. Para o cálculo do período proporcional é considerado o mês pleno da sua data de admissão.
- demitidos: participação proporcional ao período do programa em que esteve ativo na empresa. Para o cálculo do período proporcional é considerado o período que abrange até o mês imediatamente anterior ao do desligamento, vedada a projeção do aviso prévio.
- temporários: participação proporcional a partir da data da sua admissão, desde que tenha mais de 90 dias de trabalho na empresa, e desde que seja efetivado na empresa.

*j) Precaução quanto a mudanças na Medida Provisória*

O programa de remuneração variável não sofrerá descontinuidade, mesmo que a Medida Provisória que o regulamenta não seja reeditada ou convertida em lei, ressalvada sempre a possibilidade de revisão do programa, a inexistência de direito adquirido e a desvinculação à remuneração.

#### ***4.2.2 Programa de remuneração variável da empresa B***

O programa de remuneração variável da empresa B, caracteriza-se através de tópicos seguidamente relacionados.

*a) Motivos de implantação*

O acordo surgiu em 1995, com o intuito não somente de atender a Medida Provisória, mas também de estimular o desempenho dos empregados.

*b) Participantes do processo de negociação do programa*

O programa foi acordado entre a empresa e uma comissão de empregados de diversas áreas da mesma.

*c) Base de distribuição*

O programa da empresa vincula-se a lucro e resultados. A empresa deve apresentar primeiramente lucro, para então serem aferidas as metas e os resultados serem distribuídos. O programa abrange somente metas coletivas, ou seja, de responsabilidade do conjunto de empregados.

*d) Indicadores de resultados*

Para que o Programa de Participação nos Lucros ou Resultados entre em vigor, é necessário disparar dois gatilhos. O primeiro é o lucro operacional (faturamento com produtos menos o custo de fabricação dos produtos vendidos, despesas administrativas e comerciais). O objetivo mínimo é alcançar um lucro operacional de 16% sobre as vendas líquidas acumuladas no exercício. O outro gatilho é o custo de transformação, que tem um valor mínimo a ser alcançado de R\$ 14,40 por produto. Caso esse valor seja diferente de R\$ 14,40, a proporção de salário pode variar para mais ou para menos, como poderá ser observado na Tabela. O peso do indicador custo de transformação corresponde a 55% do total de indicadores.

**Tabela 1- Tabela de atingimento e participação nos resultados da empresa B**

Peso 55%		Peso 15%		Peso 10%		Peso 10%		Peso 10%	
Custo de transf. Meta = R\$ 13,10 Por produto		P.P.M. No cliente Meta = 120		Segurança Trab. Meta = 4,00 (Taxa frequência)		Gastos com Falhas Externas Meta = 0,7% s/ vendas líquidas		Pontos SEB Meta = 615	
Se atingir	Ganha	Se atingir	Ganha	Se atingir	Ganha	Se atingir	Ganha	Se atingir	Ganha
12,02	1,65	109	0,45	2,80	0,30	0,50	0,30	650	0,30
12,28	1,51	112	0,42	3,10	0,28	0,55	0,28	641	0,28
12,55	1,38	114	0,38	3,40	0,25	0,60	0,25	632	0,25
12,82	1,24	117	0,34	3,70	0,23	0,65	0,23	624	0,23
<b>13,10</b>	<b>1,10</b>	<b>120</b>	<b>0,30</b>	<b>4,00</b>	<b>0,20</b>	<b>0,70</b>	<b>0,20</b>	<b>615</b>	<b>0,20</b>
13,35	0,96	124	0,27	4,44	0,17	0,74	0,17	604	0,17
13,61	0,82	129	0,23	4,86	0,14	0,78	0,14	593	0,14
13,87	0,68	134	0,19	5,28	0,12	0,82	0,12	581	0,12
14,13	0,54	139	0,15	5,70	0,10	0,86	0,10	570	0,10
14,40	0,41	144	0,13	6,12	0,08	0,90	0,08	559	0,08

Fonte: Boletim interno empresa B

Inicialmente, a tabela 1 mostra os pesos e o valor ideal de atingimento das metas propostas pelo programa. Para cada meta há uma escala que incluem valores atingidos maiores e menores que o ideal. Para cada valor, há um percentual de ganho sobre o salário nominal. A soma dos ganhos em salários nominais sobre o valor atingido em cada meta, é o valor final da remuneração variável a ser paga por empregado.

Os números da tabela 1 cuja linha está em negrito, representam o ideal da meta a ser atingida, os quais correspondem a dois salários nominais. Esses dois salários nominais são

resultantes da soma dos ganhos obtidos por empregado, em consequência do atingimento de cada meta em sua condição ideal.

O limite máximo do programa são os resultados atingidos na primeira linha da tabela, os quais correspondem a 3 salários nominais.

Além do custo de transformação, outro indicador do programa é que o valor dos gastos com falhas externas não gerem valores acima de 0,7% das vendas líquidas. Seu peso corresponde a 10% do total de salários que os empregados podem conquistar. Esse indicador visa incentivar a procura pela qualidade nos processos internos, para que não surjam gastos causados por devoluções de produtos em garantia que estejam em campo. A forma de prevenir esse tipo de ocorrência é fazer com que os empregados fiquem atentos às possibilidades de melhorias no ambiente de trabalho.

O indicador seguinte é o Prêmio Nacional Qualidade (SEB). Representa 10% de peso dos indicadores. Este item avalia os modelos de gestão, nos quais mensalistas e horistas têm participação conjunta com os gestores. A meta para avaliação deste indicador é chegar aos 615 pontos.

A prevenção de acidentes, com peso de 10%, corresponde a outro indicador do programa. Ele busca melhorar a saúde e o bem estar dos empregados e considera essencial que todos os empregados tenham um ambiente de trabalho mais seguro. O desafio é reduzir a taxa de frequência de acidentes para 4. O resultado dessa meta é obtido através da divisão do número de acidentes de trabalho ao mês dividido pelo número de empregados mais horas trabalhadas.

O último indicador do programa tem 10% de peso e diz respeito a qualidade. Quanto menos rejeição de produtos houver nos clientes, melhor. Neste ano deve ser atingida a meta de 120 ppm.

*e) Acompanhamento de resultados e periodicidade de distribuição*

O programa é acompanhado mensalmente, a fim de verificar se a empresa está apresentando os resultados esperados. Caso isso ocorra, no final de junho são verificados os

resultado das metas e, em 15 de agosto, ocorre uma antecipação de 35% correspondente ao(s) número(s) de salário atingido até então. O restante é distribuído em 15 de fevereiro do ano seguinte ao do período avaliado.

*f) Transparência do programa*

A empresa distribui boletins internos que explicitam todas as regras e metas envolvidas no programa. A linguagem é acessível, para que o entendimento do programa possa ser verificado por todos os empregados da empresa.

*g) Participação para empregados, cujo período de trabalho foi incompleto*

A distribuição da remuneração variável para gestantes, admitidos e demitidos é proporcional ao período trabalhado.

*h) Revisão do programa*

O programa é revisto todo ano, e desde que foi implantado sofreu algumas alterações. As mudanças ocorreram com intuito de obter melhorias nas operações empresariais e incentivar a qualidade dos processos internos. Alguns indicadores sofreram mudanças de pesos, para que houvesse um maior equilíbrio entre eles.

*i) Precaução quanto a mudanças na Medida Provisória*

O programa de participação nos lucros e resultados, segundo o entrevistado, continuará existindo mesmo que a Medida Provisória deixe de vigorar.

#### ***4.2.3 Programa de remuneração variável da empresa C***

A partir da verificação de alguns critérios e regras, obteve-se a descrição do programa de remuneração variável da empresa C.

*a) Motivos de implantação*

O acordo foi firmado em 1998, não somente buscando atender o que rege a Medida Provisória, mas também, pela busca de um melhor desempenho por parte dos empregados e gerar um maior desenvolvimento da e empresa.

*b) Participantes no processo de negociação do programa*

O programa de remuneração variável foi acordado entre empresa e comissão de empregados, escolhida pelos próprios empregados. A comissão é formada por seis representantes de áreas diferentes, e um representante do sindicato, totalizando sete integrantes.

*c) Base de distribuição*

O programa da empresa é atrelado a condição de lucro, de uma meta individual e de metas coletivas, que variam de área para área da empresa. A distribuição de lucro e resultado tem como condição mínima a obtenção de lucro por parte da empresa. Sem lucro não há distribuição, mesmo que os resultados propostos sejam atingidos.

*d) Indicadores de resultados e forma de cálculo do montante a ser distribuído*

A condição mínima para distribuição de resultados é o alcance de 7,16% de lucro operacional em relação a receita líquida operacional. A partir do atingimento desse percentual de lucro líquido é que o programa passa a ter validade. Porém, o programa determina que o lucro operacional ideal em relação a receita líquida operacional seja de 10,97%.

A meta individual diz respeito ao absenteísmo e têm como parâmetro a redução de 20% do absenteísmo em relação ao ano anterior.

As metas de lucro e de absenteísmo implicam na distribuição igualitária para todos os empregados da empresa.

Há outras metas, mas que variam de acordo com as áreas da empresa. Essas metas são pertinentes a despesas e produtividade:

- para a área administrativa, as despesas devem ter o limite de 4,5% do faturamento líquido;

- para a área comercial, as despesas devem ter o limite de 12,5% do faturamento líquido; e
- para a área industrial, o CPV (Custo dos Produtos Vendidos) deve ter o limite de 69% do faturamento líquido.

Ressalte que a percentagem das despesas é diferente de uma área para outra, porém o esforço para seu alcance é proporcional.

A outra meta, por área, é o aumento da produtividade em 13% em relação ao ano anterior. Esse percentual é igual para todas as áreas, todavia é medido separadamente, para ser pago também proporcionalmente para cada área.

Os pesos dos indicadores variam de acordo com seu grau de importância. O lucro tem um peso de 40%, o absenteísmo 10%, as metas por áreas de despesas tem 30% de peso, e a meta da produtividade é de 20%.

A participação de cada meta segue uma escala que mede o percentual de atingimento de cada uma, bem como o valor correspondente ao salário que será distribuído. O valor distribuído pode variar de 0,5 do salário até 1,5 de salário.

Para a distribuição é destinado, no máximo, 9,51% do lucro líquido. Assim, mesmo que o lucro líquido seja superior a esse valor, é destinado à distribuição somente essa percentagem. E caso essa percentagem não cubra o salário variável a ser repassado para todos os empregados, o valor distribuído é reduzido proporcionalmente.

#### *e) Periodicidade de distribuição*

O pagamento da remuneração variável ocorre anualmente, entre os meses de março e abril do ano seguinte. De acordo com o entrevistado, não há antecipações, pois os produtos fabricados pela empresa sofrem, de forma significativa, mudanças na demanda devido a sazonalidade. Portanto, a produção varia muito de um semestre para outro, o que conseqüentemente varia o desempenho das demais metas.



*f) Acompanhamento de resultados*

O acompanhamento das metas é realizado, mensalmente, por todos os empregados através de quadros de avisos. São realizadas também, mensalmente, reuniões entre gerentes e representantes das comissões para avaliação sobre o atingimento das metas.

*g) Participação para empregados, cujo período de trabalho foi incompleto*

Os empregados demitidos, admitidos, afastados e as gestantes recebem a remuneração variável proporcionalmente ao tempo trabalhado. Já os demitidos por justa causa nada recebem.

*h) Revisão do programa*

Todos os anos há revisão no programa de remuneração variável, sempre levando em consideração resultados do ano anterior. Segundo o entrevistado, para o próximo programa será avaliada a possibilidade da introdução de indicadores pertinentes a índices de acidentes e refugos.

*i) Precaução quanto a mudanças na Medida Provisória*

Em havendo mudanças na lei, a empresa e a comissão de representantes de empregados se reunir para rever o programa, e realizar possíveis adaptações.

#### **4.2.4 Programa de remuneração variável da empresa D**

A empresa D, reflete o programa de remuneração variável através da abordagem de critérios explicitados seguidamente.

*a) Motivos de implantação*

O programa de remuneração variável iniciou-se em 1996. A finalidade não foi somente cumprir o que prevê a Medida Provisória pertinente ao assunto, mas também criar uma ferramenta de gestão, uma oportunidade de gerir melhor os negócios.

*b) Participantes do processo de negociação do programa*

O programa de remuneração variável foi acordado entre empresa e comissão de representantes eleitos pelos próprios empregados. A comissão é constituída por oito empregados e por um sindicalista. A eventual mudança de metas considera, de forma especial, a opinião dos empregados.

*c) Base de distribuição*

A remuneração variável da empresa, está vinculada a lucro e resultados. A condição fundamental para que haja pagamento da participação é o atingimento de um lucro superior a 16% sobre o Patrimônio Líquido existente em 31 de dezembro do ano anterior. O lucro é apurado antes do Imposto de Renda e da Contribuição Social. Do lucro que ultrapassar os 16%, a empresa destinará 33% para a remuneração variável. A parcela para o cumprimento do programa (33% do que ultrapassar a 16% de lucro) deve ser suficiente para pagar a participação de todos os empregados. Se isto não ocorrer, os valores individuais serão reduzidos no percentual suficiente para que a soma fique dentro do limite do valor disponível.

Cada empregado poderá ganhar até três salários nominais, dependendo da soma dos valores conquistados nas quatro metas de resultados. O resultado base oferece ao empregado dois salários nominais. O valor do salário varia de acordo com o atingimento das metas que é verificado através de uma escala, esclarecida a seguir.

*d) Indicadores de resultados*

São quatro as metas vinculadas a resultados. A primeira delas é aumentar o faturamento líquido, em 24%, em relação ao volume faturado em 1999. Esse percentual foi definido após a análise das formas como a empresa pode crescer em 2000, considerando desde o crescimento natural do país até o incremento dos negócios com novos produtos. Nesse fator, os lançamentos de 1999 têm participação importante, pois, neste ano, devem ampliar a presença no mercado.

A segunda meta é reduzir em 14% o valor do Custo de Transformação + Despesa Operacional Fixa da empresa, por tonelada faturada, em relação ao valor apurado em 1999. Este item compreende todas as despesas realizadas para transformar as matérias-primas em produtos:

energia elétrica, água, salários, manutenção, entre outros. As despesas operacionais fixas são aquelas que independem do volume de produção: administrativas, de vendas, sociais e financeiras. Portanto, esses dois grupos de despesas compreendem todos os gastos para manter a estrutura da empresa funcionando. Assim, se esses custos crescerem, aumentará o preço dos produtos ou será comprometida a lucratividade da empresa.

A terceira meta estabelece o atendimento de 85% dos pedidos integralmente no prazo, no período de abril a dezembro de 2000. Esta meta é decorrente da crescente agilidade das empresas, e também do fato que estoques elevados significa aumento de custos.

A última meta estabelece que, do faturamento total da empresa em 2000, 4,5% devem vir de novos produtos. Esse indicador beneficia o crescimento da empresa, abre oportunidades de negócio e têm como estratégia a possibilidade da empresa atuar em diferentes segmentos de mercado. Além da área de marketing, outras áreas da empresa se envolvem na obtenção dessa meta, como: área de vendas (identifica oportunidades e leva novos produtos ao mercado), área de suprimentos (adquire novas matérias-primas), área de custos (determina os preços), área de manufatura (fabrica novos produtos).

O peso das quatro metas de resultados é diferenciado. A meta faturamento líquido tem peso de 30%, a meta de custo de transformação + despesa operacional fixa tem peso de 30%, já a meta de atendimento integral e no prazo tem 20% de peso, e a meta novos produtos pesa 20%, conforme a Tabela 2.

**TABELA 02: Tabela de atingimento e participação nos resultados da empresa D**

	1º Objetivo		2º Objetivo		3º Objetivo		4º Objetivo	
Objetivo	Faturamento Líquido		Custo Transf. + Desp. Op. Fixa		Atend. Integral e no Prazo		Novos Produtos	
Peso	30		30		20		20	
Meta para 2000	Aumentar em 24% em relação a 99		Reduzir 14% da CT+DOF tonelada fatur.		Atingir 85% dos pedidos atendidos		Atingir o corresp. a 4,5% do fatur. Bruto total 99	
	- de 16%	0,000	- de 12%	0,000	- de 81%	0,000	- de 2,5%	0,000
Result. Mínimo	16,00%	0,030	12,00%	0,030	81,00%	0,020	2,50%	0,020
	16,80%	0,084	12,20%	0,084	81,40%	0,056	2,70%	0,056
	17,60%	0,138	12,40%	0,138	81,80%	0,092	2,90%	0,092
	18,40%	0,192	12,60%	0,192	82,20%	0,128	3,10%	0,128
	19,20%	0,246	12,80%	0,246	82,60%	0,164	3,30%	0,164
	20,00%	0,300	13,00%	0,300	83,00%	0,200	3,50%	0,200
	20,80%	0,360	13,20%	0,360	83,40%	0,240	3,70%	0,240
	21,60%	0,420	13,40%	0,420	83,80%	0,280	3,90%	0,280
	22,40%	0,480	13,60%	0,480	84,20%	0,320	4,10%	0,320
	23,20%	0,540	13,80%	0,540	84,60%	0,360	4,30%	0,360
Result. Base	24,00%	0,600	14,00%	0,600	85,00%	0,400	4,50%	0,400
	25,00%	0,650	14,33%	0,650	85,83%	0,433	4,75%	0,433
	26,00%	0,700	14,67%	0,700	86,67%	0,467	5,00%	0,467
	27,00%	0,750	15,00%	0,750	87,50%	0,500	5,25%	0,500
	28,00%	0,800	15,33%	0,800	88,33%	0,533	5,50%	0,533
	29,00%	0,850	15,67%	0,850	89,17%	0,567	5,75%	0,567
Result. Ideal	30% ou +	0,900	16% ou +	0,900	90% ou +	0,600	6% ou +	0,600

Fonte: Boletim interno empresa D

A tabela 2 retrata quatro objetivos do programa de remuneração variável, seus pesos e a meta que pretende-se alcançar em 2000. A tabela mostra o resultado mínimo a ser alcançado para

cada meta, o qual é vinculado ao ganho de um salário nominal. O resultado base, é aquele correspondente as metas que pretende-se alcançar em 2000 pertinentes aos quatro objetivos e equívale a dois salários nominais. O resultado ideal corresponde a três salários nominais. A tabela obedece uma escala, onde cada percentual de resultado das quatro metas, corresponde a um ganho percentual de salário nominal. A soma dos quatro ganhos percentuais do salário revela o percentual a ser pago aos empregados a título de remuneração variável. Ressalte que o salário nominal a ser recebido varia de um a três salários nominais, dependendo do percentual das metas atingidas.

*e) Periodicidade de distribuição*

O pagamento da remuneração variável é realizado anualmente, até o vigésimo dia após a aprovação das demonstrações contábeis do exercício, pela Assembléia Geral Ordinária. Assim, após a distribuição de dividendos, em abril, para os acionistas, em seguida é realizada a distribuição aos empregados, no mês de maio. Não há qualquer forma de antecipação semestral, portanto o pagamento é realizado anualmente.

*f) Acompanhamento de resultados*

O acompanhamento das metas é realizado mensalmente por todos os empregados através de quadros internos, distribuídos por toda empresa, intranet e jornais internos. São realizadas também reuniões mensais com gerentes de área para discussão do atingimento das metas.

*g) Participação para empregados, cujo período de trabalho foi incompleto*

A participação nos lucros e resultados é repassada a todos os empregados registrados na empresa em 31 de dezembro e que tenham no mínimo três meses de registro como empregado. Há os participantes especiais que recebem a remuneração variável: é o caso dos empregados desligados, no exercício, por motivo de aposentadoria; os empregados demitidos no exercício na condição “sem justa causa”, desde que até o último dia de trabalho efetivo tenham trabalhado, no mínimo 9 meses durante o mesmo exercício; e os empregados falecidos durante o exercício, a participação, nestes casos, será paga a seus herdeiros legais.

Os casos de não participantes do programa restringem-se a menores aprendizes do SENAI e estagiários, e os empregados demitidos por justa causa.

Para os empregados admitidos durante o exercício e para os afastados por auxílio doença, acidente de trabalho, auxílio-maternidade, serviço militar, suspensão de contrato por tempo determinado ou indeterminado: ou seja para aqueles que não tenham trabalhado durante todo o exercício, a participação será paga à razão de 1/12 avos por mês efetivamente trabalhado. Nestes casos, depois de apurado o valor da participação será dividido por 12 e o valor obtido será multiplicado pelo número de meses trabalhados.

#### *h) Revisão no programa*

O programa de remuneração variável é revisado anualmente, mas não sofreu alterações substanciais nos últimos anos. Anteriormente, as metas eram estabelecidas por áreas, porém os resultados de algumas áreas eram conflitantes com os de outras áreas. Por exemplo, a área de produção tinha como meta o aumento da produtividade, enquanto a área de logística, tinha que agilizar seu processo de trabalho. Assim, ao atingir a meta de produção com eficiência, a área de logística comprometia a racionalização de seu processo de trabalho. Portanto, bons resultados de determinada área comprometiam resultados favoráveis de outras áreas.

#### *i) Precaução quanto a mudanças na Medida Provisória*

Caso haja qualquer alteração na legislação que rege a participação nos lucros ou resultados, a empresa tem como compromisso rever o programa e tratar junto com a comissão de empregados as prováveis alterações que podem vir a ocorrer.

### ***4.2.5 Programa de remuneração variável da empresa E***

As principais regras e peculiaridades do programa de remuneração variável da empresa E, estão vinculadas aos itens abaixo descritos.

*a) Motivos de implantação*

A introdução do programa de remuneração variável deu-se em 1997, com o intuito de implantar modelo diferente de estímulo aos empregados da empresa, a fim de que os mesmos se comprometessem com o desempenho da empresa.

*b) Participantes do processo de negociação do programa*

O acordo foi firmado entre a empresa e uma comissão de empregados de diferentes áreas da empresa, totalizando um total de 28 integrantes.

*c) Base de distribuição*

O programa da empresa é voltado para o lucro e resultados, sendo que o empregado tem direito a um salário nominal caso haja lucro, e mais um salário nominal para o alcance das demais metas de resultados que dividem-se em metas setoriais, com peso de 80%, e meta individual, cujo peso é 20%.

*d) Indicadores de resultados*

O programa tem uma meta global, que se for integralmente atingida, resultará no ganho de um salário nominal. A meta global é o lucro operacional de 15% sobre a receita líquida do exercício. O lucro operacional é o resultado da Receita Operacional (soma das vendas do ano), menos os Custos Operacionais (relativos a produção, incluindo matérias-primas, energia, salários, benefícios, fretes, seguros, outros).

Caso o lucro operacional seja menor que 15%, o empregado receberá seu ganho proporcionalmente com o atingimento do lucro. Assim os ganhos são proporcionais, a saber:

Lucro Operacional de 14% - 90% de um salário;

Lucro Operacional de 13% - 80% de um salário;

Lucro Operacional de 12% - 70% de um salário;

Lucro Operacional de 11% - 50% de um salário.

Se o lucro da empresa ficar entre 10% e 11%, só a valerão as metas setoriais e a meta individual.

As metas de resultado são compostas pelas setoriais e pelas individuais. As metas setoriais, se integralmente cumpridas equivalem a 80% de um salário. As metas setoriais resultam da análise que a empresa faz de todo o processo produtivo para que este possa ser melhorado, economizando recursos e produzindo melhor. Os itens, por área, que compõem as Unidades de Empreendimento, Conexões, Fundição B, Granalhas e Perfis, Fundição C e Fundição Blocos são os demonstrados no Quadro 1:

**Quadro 1: Indicadores por área que compõem as Unidades de Empreendimento, Conexões, Fundição B, Granalhas e Perfis, Fundição C e Fundição Blocos da empresa E**

INDICADORES	FORMA DE CÁLCULO
Toneladas / Dia	Total da produção no ano _____ = toneladas / dia Dias úteis de produção no ano
Índice de Refugo	Percentual de peças com defeito
Horas/Toneladas	Tempo gasto na produção
Acidentes de Trabalho	Total de acidentes, com e sem afastamento

Fonte: Boletim interno empresa E



**Quadro 2: Indicadores para a Unidade de Empreendimento Usinagem da empresa E**

<b>INDICADORES</b>	<b>FORMA DE CÁLCULO</b>
Performance de Produção	$\frac{\text{Peças Equivalentes}}{\text{Peças equivalentes Programadas}} \times 100 = \text{Percentual de atingimento da meta}$
Refugo PPM (parte por milhão)	$\frac{\text{Refugo}}{\text{Refugo} + \text{Produção}} \times 1.000.000 = \text{Refugo PPM}$
Produtividade Peças equivalente homem/hora	$\frac{\text{Produção realizada Em Peças equivalentes}}{\text{Homens/horas trabalhadas Na Usinagem}} = \% \text{ de Produtividade}$
Acidentes de trabalho	Total de acidentes, com e sem afastamento

Fonte: Boletim interno empresa E

Os centros internos de serviço são áreas que não estão diretamente ligadas com a produção, porém contribuem para o bom desempenho das demais unidades e, por isso, quem trabalha nos centros internos ganha pela média do valor setorial alcançado pelas Unidades.

A meta individual corresponde em até 20% de um salário nominal, e é verificada através da avaliação 360 graus, onde cada empregado avalia o comportamento de seus colegas de time. A avaliação 360 graus mede cinco fatores comportamentais, sendo que cada um vale 20 pontos, conforme evidencia a Tabela 3.

**Tabela 3: Avaliação 360 graus da empresa E**

Nome dos Avaliados	Auto-Estima				Empatia				Afetividade				Comprometimento				Agrega valor ao trabalho da área			
	Notas				Notas				Notas				Notas				Notas			
	5	10	15	20	5	10	15	20	5	10	15	20	5	10	15	20	5	10	15	20

Fonte: Boletim interno empresa E

Os cinco fatores compartimentais pertinentes a meta individual são: auto-estima, empatia, afetividade, comprometimento, agregação de valor ao trabalho da área. A avaliação atribui notas de comportamento ao empregado avaliado, onde cada nota mínima é de 5 pontos e a máxima de 20 pontos. Para ganhar 20% de um salário, é preciso atingir, no ano, o valor médio de 90 pontos. Como a avaliação é feita a cada quatro meses, todos têm oportunidade de melhorar seu relacionamento e o comprometimento com a empresa.

Para melhor entender o processo de aferição das metas setoriais, será demonstrado na Tabela 4, uma escala com variações das metas pertinentes a Unidade de Empreendimento – Conexões. As demais áreas seguem os mesmos critérios, porém com valores diferenciados que variam de acordo com a atividade e produção de cada área.

**Tabela 4: Tabela de Atingimento e participação nos resultados na Unidade de Empreendimento Conexões da empresa E**

Peso	Tonel./Dia		Refugo - %		H/Ton		Acidentes		Set. Individ.		Total
	Ating.	Salár.	Ating	Salár.	Ating	Salár.	Ating	Salár.	Salár.	Salár.	Salár.
100%	60,0	20%	3,20	20%	70,85	20%	28	20%	80%	20%	100%
99%	59,4	18%	3,23	18%	71,57	18%			Atin- gi- men- to  das  Metas	Ava- lia- ção  360  graus	Seto- rial  + Indi- vidual
98%	58,8	16%	3,27	16%	72,30	16%	29	16%			
97%	58,2	14%	3,30	14%	73,04	14%					
96%	57,6	12%	3,33	12%	73,80	12%					
95%	57,0	10%	3,37	10%	74,58	10%					
94%	56,4	8%	3,40	8%	75,37	8%	30	8%			
93%	55,8	6%	3,44	6%	76,18	6%					
92%	55,2	4%	3,48	4%	77,01	4%					
91%	54,6	2%	3,52	2%	77,86	2%	31	2%			

Fonte: Boletim interno empresa E

A Tabela 4 mostra quatro indicadores de resultados, onde cada um corresponde em até 20% de um salário nominal, e conseqüentemente os quatro indicadores totalizam 80% do salário nominal. A Tabela exibe uma escala de graduação, onde o total do resultado atingido corresponde a uma percentagem ganha sobre o salário nominal. De acordo com as metas de resultados, o empregado pode ganhar até um salário nominal, sendo 80% vinculado a metas setoriais e 20% a meta individual.

*e) Periodicidade de distribuição*

O pagamento da remuneração variável é realizado uma vez por ano, no mês de abril do ano seguinte. Não há antecipação da participação nos lucros e resultados.

*f) Acompanhamento de resultados*

O acompanhamento das metas é realizado mensalmente, e divulgado aos empregados através de quadros internos. A divulgação anual ocorre após o fechamento do balanço do

exercício social, auditado por empresa externa independente e aprovado em assembléia geral dos acionistas, conforme determina a legislação das empresas de capital aberto.

*g) Participação para empregados, cujo período de trabalho foi incompleto*

Os empregados que forem contratados durante o exercício participam proporcionalmente ao número de meses trabalhados. O mesmo acontece com os que estão ou vierem a estar de licença médica. Já os que se desligarem da empresa, no período, ficarão com o direito de receber a parcela correspondente ao tempo trabalhado no ano.

*h) Revisão no programa*

As metas da empresa , são revistas anualmente. Devido ao fato de ser uma empresa de ponta no seu ramo de atividades, todo ano os índices do programa de remuneração variável são reformulados e seu grau de dificuldade no atingimento das metas aumenta. Esses índices reformulados são baseados em números que as melhores empresas mundiais possuem.

*i) Precaução quanto a mudanças na Medida Provisória*

Caso haja qualquer mudança na legislação vigente, o acordo firmado entre empresa e empregados será revisto e repactuado.

#### ***4.2.6 Programa de remuneração variável da empresa F***

O programa de remuneração variável da empresa F, define suas principais características através de regras e critérios seguidamente verificados.

*a) Motivos de implantação*

A empresa , implantou o programa de remuneração variável em 1995, com o intuito de estimular o comprometimento pessoal e o aumento da competitividade, reforçando as parcerias.

*b) Participantes no processo de negociação do programa*

As metas de resultado são acordadas entre gestores da empresa e os representantes sindicais.

*c) Base de distribuição*

O programa da empresa está voltado para o lucro e resultados. A meta vinculada a lucro é distribuída a todos os empregados de forma igualitária, caso a empresa atinja lucro líquido após o Imposto de Renda.

Há também as metas vinculadas a resultados que são específicas por diretoria. São definidos, por diretoria, 3 a 5 indicadores, pertinentes ao desdobramento das Diretrizes Estratégicas da empresa. Essas metas definidas por diretoria, deve constar uma referente ao orçamento e a redução de custos.

A empresa F possui várias diretorias, como a de Suprimento, Distribuição Física, Financeira, Vendas, Refrigeração. Cada diretoria possui metas que podem diferir de acordo com suas atividades e necessidades. Como o entrevistado faz parte da Diretoria de Refrigeração, será explicitado a seguir, as metas pertinentes a essa diretoria.

Os indicadores de resultados referentes a Diretoria de Refrigeração são apresentados na Tabela 6:

**TABELA 5: Atingimento e participação nos resultados da empresa F**

<b>Indicadores</b>	<b>Resultado 99</b>	<b>Meta 2000</b>	<b>Peso %</b>	<b>Pagamento Proporcional</b>
Taxa Acid. Trab.	9,65	7,95	15,00	Sim
Orçamento (%)	99,67%	100,00%	25,00	Não
Produção (%Real x Pivo)	100,8%	100,0-102,0%	25,00	Não
IRC (%)	5,33%	4,03%	20,00	Sim
LAP (ppmil)	21,40	18,09	15,00	Sim

Fonte: Boletim interno empresa F

O índice de acidentes diz respeito a diminuição de acidentes de trabalho em relação ao ano anterior. O indicador de orçamento compreende uma comparação com o que se esperava gastar e o que realmente foi gasto, considerando que o objetivo é não ultrapassar as previsões e sempre gastar menos que o estipulado. O indicador de produção refere-se a uma comparação a respeito do que foi planejado a nível de produção e o que realmente foi produzido. O IRC (Índice de Reclamações de Campo) mede o número de reclamações dos consumidores no período de garantia (de 15 meses) por linha de produtos de cada unidade. E, finalmente, o LAP é um indicador de qualidade/reprocesso. Anualmente, a empresa participa de uma Avaliação e Mensuração de Processo, a fim de verificar se a empresa está trabalhando dentro dos padrões de classe mundial.

Uma observação importante é que a participação nos lucros e resultados somente será efetuada proporcionalmente, para indicadores que obtiverem melhorias em relação aos resultados do exercício anterior. Indicadores com metas iguais ou inferiores aos objetivos do ano anterior não terão pagamento proporcional.

*d) Cálculo do montante a ser distribuído*

Remuneração variável básica - 40% da distribuição da remuneração variável equivale a um salário nominal e está vinculado ao atingimento das metas da Unidade/Diretoria. Para efetuar essa distribuição a empresa deverá apresentar Lucro Líquido positivo após o Imposto de Renda. Ressalte que primeiramente deve ser atendida a condição de lucro, para após haver a aferição das metas de resultados.

Remuneração variável adicional - 60% da distribuição equivale a 1,5 salário nominal e tem como base as metas das Unidades/Diretorias, e ao Lucro Operacional sobre as vendas líquidas da empresa, conforme Tabela 5:

O pagamento total portanto, é limitado a 2,5 salários nominais.

**Tabela 6: Atingimento de lucro operacional sobre vendas líquidas e salários adicionais da empresa F.**

<b>% do Lucro Operacional s/ Vendas Líquidas</b>	<b>Número de salários adicionais</b>
Acima de 8,49%	1,5
De 8,00 a 8,49%	0,75
De 7,50 a 7,99%	0,5
Até 7,49%	0

Fonte: Boletim interno empresa F

Assim, caso a empresa obtenha lucro operacional sobre vendas líquidas acima de 8,49%, o empregado poderá ganhar até 1,5 salário nominal. Porém, caso o desempenho dos demais indicadores não apresentar bons resultados, o valor desse salário pode diminuir, pois as metas por Diretoria se aplicam conjuntamente ao lucro operacional e ao atingimento dos demais resultados. Quanto maior o resultado do lucro operacional, maior será o valor distribuído em relação as metas. No entanto, a parcela de participação é limitada a 2,5 salários nominais.

*e) Periodicidade de distribuição*

Embora em anos anteriores a empresa tenha pago antecipação referente a remuneração variável, atualmente, o pagamento está sendo realizado em parcela única. O pagamento é efetuado com base nos cálculos do programa e é repassado na data de distribuição de dividendos aos acionistas, que costuma ser por volta de 15 de fevereiro, e tem como base o salário de dezembro do ano anterior. No entanto, no ano de 2000, apesar do acordo não prever antecipação, a empresa repassou aos empregados no mês de outubro um “empréstimo emergencial” devido ao fato da empresa estar atingindo ótimos resultados em seu exercício. Este valor será descontado no pagamento da remuneração variável em fevereiro.

O acordo da empresa também ressalta que, em conformidade com a Medida Provisória, os valores pagos a título de remuneração variável são isentos de encargos para a empresa, ficando

para o empregado a tributação do imposto de renda na fonte, em separado dos demais rendimentos do mês.

*f) Participação para empregados, cujo período de trabalho foi incompleto*

Os empregados admitidos durante o ano recebem o valor da participação de forma proporcional, à razão de 1/12 avos por mês ou fração superior a 14 dias, tanto para pagamento, quanto para antecipação.

Os empregados desligados, sem justa causa, durante o ano recebem a remuneração de forma proporcional, à razão de 1/12 avos por mês ou fração superior a 14 dias, condicionado a manifestação junto a empresa, a partir do mês subsequente ao pagamento.

Os afastados por auxílio doença, em 2000, receberão o pagamento da participação a razão de 1/12 avos por mês ou fração superior a 14 dias trabalhados. Somente os afastados, em 2000, por auxílio maternidade e acidentes de trabalho receberão a participação de forma integral.

Os transferidos entre Unidades/Áreas da empresa têm seu pagamento proporcional ao período trabalhado em cada unidade/área. Para o cálculo considera-se como mês trabalhado a fração superior a 14 dias.

Os aprendizes do SENAI, que estiverem em período de aprendizagem dentro da empresa, receberão o valor correspondente ao resultado obtido pela unidade, a razão de 1/12 avos ou fração superior a 14 dias proporcional ao tempo que está na empresa.

Os temporários, estagiários, terceirizados, não farão jus ao pagamento dos valores do programa de remuneração variável.

*g) Precaução quanto a mudanças na Medida Provisória*

Caso haja alguma modificação na Medida Provisória que rege a remuneração variável, o programa será revisto pelos gestores empresariais e representantes sindicais.



#### **4.2.7 Programa de remuneração variável da empresa G**

O embasamento do programa de remuneração variável da empresa G, se contextualiza pelo estabelecimento de critérios descritos a seguir.

##### ***a) Motivos de implantação***

A empresa iniciou o programa de remuneração variável em 1997, não somente com o intuito de cumprir a legislação, mas também de aumentar o desempenho da empresa, e repassar esse aumento aos empregados, sem precisar onerar-se com qualquer encargo trabalhista.

##### ***b) Participantes do processo de negociação***

O acordo foi firmado entre empresa, comissão de empregados eleitos pelos próprios empregados e pelo sindicato. Ressalte que o sindicato coloca suas opiniões e observações a respeito do acordo, mas não possui poder de decisão.

##### ***c) Indicadores de resultados***

O programa de remuneração variável da empresa possui três metas, sendo que as mesmas são direcionadas ao lucro e resultados. A empresa possui três unidades de produção e uma unidade corporativa que administra as outras três unidades. O indicador lucro incide de forma igualitária para as quatro unidades, já os indicadores de resultado são os mesmos para as três unidades de produção, variando somente os valores a serem alcançados, que podem alterar de acordo com o tamanho, produção e número de empregados de cada unidade. A unidade corporativa recebe, da parte pertinente aos resultados, 1/3 do valor de cada distribuição das três unidades de produção.

##### ***d) Cálculo do montante a ser distribuído***

A primeira meta incide sobre o lucro operacional. Deve haver um lucro operacional mínimo estipulado pela empresa, que não foi divulgado, para que haja distribuição de resultados. Sem este lucro mínimo, mesmo que os empregados atinjam as metas estabelecidas, não há distribuição de resultados.

A meta vinculada ao lucro tem peso de 60%. Atingindo o lucro operacional mínimo, os empregados garantem 0,15 do salário nominal. O lucro operacional desejado, concede aos empregados 0,60 do salário. E com o lucro operacional maior que o esperado distribui-se aos empregados 0,96 do salário nominal. Vale ressaltar, que entre a condição mínima até a condição máxima há uma escala de outras condições para que o percentual de resultados distribuído seja proporcional ao que foi alcançado.

A segunda meta refere-se ao faturamento líquido da empresa, que tem peso de 25%. Não atingindo a condição mínima do lucro operacional (primeira meta), não é possível atingir a condição mínima da segunda meta. A condição mínima de faturamento líquido não distribui resultados aos empregados. A condição ideal de faturamento líquido concede aos empregados 0,25 do salário, e a condição máxima distribui 0,40 de salário nominal.

A terceira meta é individual, e é pertinente ao número de faltas sem justificativas, com peso de 15%. Quem não tem nenhuma falta no período tem garantido, a título de remuneração variável 0,24 do salário, já quem tem até 4 faltas recebe 0,15 de salário, e o empregado que tiver até 14 faltas não recebe a distribuição referente ao indicador absenteísmo.

Uma observação importante é que, a partir de 14 faltas do período, o empregado passa a perder a remuneração variável conquistada por outros indicadores. A Tabela 07 demonstra essa condição.

**Tabela 7: Faltas e desconto em outros indicadores da empresa G**

Faltas	Desconto de outros indicadores
>20 e <25	- 0,15
>25 e <30	-0,30
>30 e <35	- 0,45
>35 e <40	- 0,60
> 40 faltas	- 0,75

Fonte: Boletim interno empresa G

Assim, o salário que um empregado pode receber, se atingir o índice ideal das metas, é de um salário nominal ao ano. Porém, se atingir as metas no valor máximo pode receber até 1,6 salários nominais.

*e) Periodicidade de distribuição*

O pagamento da remuneração variável é efetuado anualmente, no mês de abril do ano seguinte ao período base. Não há antecipação semestral.

*f) Acompanhamento de resultados*

É realizado um acompanhamento mensal, através de relatório contábil até o oitavo dia de cada mês, o qual é repassado ao responsável pelo programa na empresa. Os empregados acompanham os resultados no quadro de avisos, o qual apresenta resultados mensais, com o equivalente proporcional ao salário.

*g) Revisão no programa*

Anualmente, o programa é revisto, para que possam haver possíveis ajustes em função da conjuntura de mercado. Até o momento, desde que o programa foi implantado, os indicadores não sofreram alterações, somente seus valores foram mudados.

*h) Participação para funcionários, cujo período de trabalho foi incompleto*

Os empregados desligados e doentes, por mais de 15 dias, recebem o salário variável proporcionalmente ao tempo de trabalho. As gestantes, mesmo afastadas, recebem a participação integral. Somente os aposentados que se desligarem da empresa durante o exercício recebem proporcionalmente a remuneração variável.

*i) Precaução quanto a mudanças na Medida Provisória*

Caso ocorram alterações na Medida Provisória que regulamenta a remuneração variável, o acordo firmado será revisto. Porém, o acordo assinado entre empresa e empregados tem validade até o findar do exercício em vigor, mesmo que a legislação seja alterada durante tal exercício.

### **4.3 Análise dos programas de participação nos lucros e resultados**

Nesta seção, são analisadas as principais regras, metas, critérios, e aferição de resultados dos programas de remuneração variável das empresas pesquisadas. Primeiramente, a análise é realizada de maneira geral, observando de forma abrangente cada abordagem realizada. Em seguida, são realizadas análises comparativas entre as empresas, de forma que critérios e regras semelhantes são apontadas, bem como distinções existentes entre um programa e outro são explicitadas.

### **4.4 Apresentação das categorias de estudo**

Ao observar os princípios mais importantes dos programas de remuneração estudados, verifica-se a existência de três abordagens a serem detalhadas e comparadas: abordagem lucro/resultados, abordagem de análise de metas, abordagem de aferição de metas. A primeira abordagem diz respeito a base do programa de remuneração variável, ou seja, o papel do lucro e dos resultados no programa analisado. A segunda abordagem explicita as metodologias utilizadas no estabelecimento de metas nos programas de remuneração variável. A terceira abordagem identifica as formas de aferição das metas estabelecidas nesses programas de remuneração.

#### ***4.4.1 Abordagem lucro/resultados***

A Medida Provisória que regulamenta a remuneração variável é pactuada entre empresa e empregados. São estes os responsáveis pelas regras e condições principais do programa. Uma condição importante no acordo entre empresa e empregados, que a legislação rege, é que esta remuneração deve estar vinculada a lucro ou a resultados. Porém, esta distribuição pode estar atrelada somente a lucro, somente a resultados, ou conciliando esses dois indicadores: lucro e

resultados. Esta última distribuição é repassada somente se a empresa, além de obter lucro, apresenta os resultados existentes no programa. Assim, ao analisar as empresas estudadas, o foco consistirá em verificar se suas metas estão diretamente ligadas a lucro, a resultados ou a lucro e resultados.

#### ***4.4.2 Abordagem da metodologia de estabelecimento de metas***

Durante a pesquisa realizada, observou-se que a delimitação de metas varia muito com as atividades empresariais, bem como com os objetivos prioritários que a empresa deseja alcançar. As metas são estabelecidas visando suprir deficiências, aumentar determinados valores, abrandar certos vícios, preparar-se para aumentar a competitividade e qualidade.

Porém ao definir o que pretendem, as empresas devem saber como alcançar o que almejam. Assim, de acordo com o que almejam, as metas podem ter enfoques diferenciados, ter características de participação individual e/ou coletiva, diferenciar-se para as diversas áreas empresariais.

A conquista que cada empresa visa atingir, faz com que suas metas tenham peculiaridades, características próprias e particularidades.

#### ***4.4.3 Abordagem de aferição das metas***

A aferição das metas pode ser considerada uma continuidade de seu processo de estabelecimento e atingimento. É a partir da aferição que é verificado o grau de importância das diferentes metas, o qual é dimensionado através de seus pesos. As formas diferenciadas com que tais metas são distribuídas aos diferentes empregados das diversas áreas das empresa, também são enfocadas. O modo como as metas são vinculadas aos resultados atingidos, bem como a

maneira que esses resultados são atrelados ao salário variável a ser recebido são aspectos a serem verificados por essa abordagem nas empresas pesquisadas.

#### ***4.4.4 Análise geral da abordagem lucro/resultados entre as empresas pesquisadas***

Dentre as empresas pesquisadas, pode-se constatar o critério diferenciados de distribuição de remuneração variável no que diz respeito a lucro, a resultados, ou a lucro conjuntamente com resultados.

Observou-se que, em grande parte das empresas pesquisadas, o programa de remuneração variável é vinculado a lucro e resultados. Assim, o atingimento de um lucro mínimo é condição necessária para a distribuição de resultados vinculados a metas estabelecidas pela empresa.

Nas empresas B e G, mesmo que todas as metas de resultados sejam cumpridas efetivamente, caso a empresa não apresente lucro, nada será distribuído. Além disso, na empresa B, faz-se necessário o atingimento de um lucro operacional mínimo conjuntamente aos resultados estabelecidos, não havendo distribuição mediante apenas do atingimento do lucro. Já a empresa G, ao atingir lucro operacional mínimo garante aos seus empregados 15% do salário nominal, o qual pode variar até 96% do salário nominal dependendo do valor desse lucro. A segunda meta, na empresa G, é pertinente ao atingimento de um faturamento líquido mínimo. Essa segunda meta está atrelada a primeira, do lucro operacional. Assim, para atingir o mínimo da segunda meta, é obrigatório o atingimento da primeira.

As empresas C e D também possuem como condição necessária para a distribuição de resultados o alcance de um lucro mínimo, porém destinam uma parte, pré-estabelecida desse lucro, para ser distribuída. Essa parte pré-estabelecida deve ser suficiente para pagar a participação de todos os empregados. Se isto não ocorrer, os valores individuais serão reduzidos no percentual suficiente para que a soma fique dentro do limite da verba disponível.

A empresa D define que, para pagamento da participação, deve haver um lucro superior a 16% sobre o Patrimônio Líquido. Caso ultrapasse os 16%, a empresa destina 33% desse valor para o pagamento da participação, que ainda se atrela a resultados. A empresa C destina para o pagamento da remuneração variável 9,51% do lucro líquido. Apresenta o mesmo método da empresa D para a distribuição, ou seja, caso essa percentagem não cubra o salário variável a ser repassado a todos os empregados, o valor distribuído é reduzido proporcionalmente. No entanto, há um critério da empresa C que distingue-se da D. Enquanto na D os empregados não ganham salário variável vinculado ao atingimento de lucro, na C ao atingir a condição mínima de 7,16% de lucro operacional em relação a receita líquida operacional, os empregados já garantem parte do salário variável. Inclusive, o indicador de lucro é o que tem peso mais alto, representa 40% da pontuação total.

O programa da empresa E garante um salário nominal aos empregados caso a empresa atinja 15% de lucro operacional sobre a receita líquida do exercício. No entanto, mesmo que esse número seja menor, os empregados recebem proporcionalmente seu salário variável ao valor atingido. Há ainda as demais metas de resultados, que podem garantir aos empregados até mais um salário nominal.

A empresa F apresenta duas metas vinculadas a lucro. A primeira meta é a relativa ao lucro líquido positivo, que abrange a Unidade/Diretoria, equivalendo a um salário nominal. A segunda, diz respeito ao atingimento de lucro operacional sobre vendas líquidas, atrelado conjuntamente a outros indicadores de desempenho, que podem gerar mais 1,5 de salário aos empregados da empresa.

Por fim, a empresa A atrela seu pagamento de salário variável somente a resultados. Nesta empresa mesmo ocorrendo prejuízo no exercício, mas atingidos os resultados propostos pelo programa de remuneração variável, a empresa distribuirá resultados aos empregados.

#### ***4.4.5 Análise geral da abordagem metodologia de estabelecimento de metas***

Durante a pesquisa observou-se que as metas estabelecidas no programa de remuneração variável refletem, muitas vezes, projeções e planos que as empresas pretendem concretizar. Geralmente, essas metas são estabelecidas visando melhorar resultados já concretizados, e que necessitam de um melhoria.

As metas podem até ter o mesmo indicador de lucratividade, produtividade, qualidade, entre outros, de empresa para empresa. Porém, muitas vezes, esses indicadores podem estar relacionados a outros fatores empresariais, que respeitam particularidades de cada uma.

Ao analisar os indicadores considerados nas empresas pesquisadas, observou-se que, das sete estudadas, três não possuem meta individual e quatro possuem uma meta individual. Verificou-se também, que os indicadores das empresas que não possuem meta individual, são de responsabilidade direta ou indireta de todos os empregados da empresa. Assim, a responsabilidade em atingir a meta individual pode não ser verificada de forma direta, mas ao averiguar outras metas do programa, nota-se que abrangem várias áreas, e que cada indivíduo possui um grau de responsabilidade sobre o seu atingimento.

A empresa D, por exemplo, tem como meta condicional para a validade do programa, o atingimento de um lucro de 16% sobre o patrimônio líquido. As metas de resultados passam a ser consideradas após a meta do lucro ser atingida. As metas de resultados vinculam-se ao faturamento líquido, custo de transformação + despesa operacional fixa, atendimento integral e no prazo e faturamento mínimo proveniente de novos produtos. O atingimento do faturamento mínimo já é subentendido como uma meta que é de responsabilidade de todos na empresa. O custo de transformação abrange os gastos para transformar a matéria-prima em produto, portanto abrangendo toda a produção. Por sua vez, as despesas operacionais fixas, independem da área produtiva, mas são despesas ligadas a administração, vendas e área financeira. A outra meta pertinente a atendimento integral e no prazo, é de responsabilidade de várias áreas, como produção, vendas, logística, marketing, etc E, finalmente, a meta de faturamento mínimo



proveniente de novos produtos abrange as áreas de marketing, vendas, suprimentos, custos, manufatura. A empresa D mencionou que já utilizou metas diferenciadas por área da empresa. Porém, deixou de proceder desta forma por serem consideradas conflitantes, por exemplo, a área de produção com a de logística: enquanto a produção aumentava, a área de logística não conseguia realizar suas atividades agilmente, o que prejudicava o programa. Então, a empresa passou a adotar metas universais para toda a empresa e que abrangessem atividades de todas as áreas organizacionais.

A empresa B também não possui uma meta individual. Porém, suas metas são universais, no que diz respeito a incidência sobre áreas da empresa. As metas de custo de transformação, segurança no trabalho, gastos com falhas externas, são diretamente ligadas a área operacional. Contudo, a avaliação de modelos de gestão e a meta de qualidade envolvem a área administrativa da empresa. Há uma compensação nas responsabilidades de atingimento de metas entre as áreas da empresa.

A empresa F tem como metas de resultados a diminuição de acidentes de trabalho, que está vinculada a área produtiva. Tem como segunda meta de resultados a redução dos valores do orçamento, a qual relaciona-se com a área financeira. A meta de produção diz respeito a um comparativo entre o que foi planejado e o que foi produzido, e está direcionada a área de produção e da controladoria. A meta pertinente a índice de reclamações de campo e índice de reprocesso vincula-se a área responsável pela qualidade de produtos.

Das outras quatro empresas que possuem metas individuais, três estão relacionadas ao absenteísmo e uma avalia o comportamento dos empregados. O interessante, dessa avaliação de comportamento é que são os próprios empregados que avaliam uns aos outros. A avaliação abrange o comportamento no que diz respeito a auto-estima, empatia, afetividade, comprometimento e agregação de valor ao trabalho da área.

Dentre as empresas estudadas, há duas, a E e a G, que possuem mais que uma unidade de produção, as quais possuem os mesmos indicadores, porém com graus de atingimento ou percentuais diferenciados, de acordo com a unidade em questão:

A empresa G possui três unidades de produção e para todas, a meta vinculada ao lucro operacional incide de maneira igual. As metas de resultado, vinculadas ao faturamento líquido da empresa, e absenteísmo são calculadas de forma diferenciada para as três unidades, pois mudam de acordo com o tamanho, número de empregados e atividades destas unidades.

Por sua vez a empresa E possui os mesmos indicadores para quatro de suas unidades de produção, somente alterando os valores a serem atingidos. Os indicadores dessas quatro áreas são pertinentes a produção de toneladas ao dia, índice de refugo, tempo gasto na produção e acidentes de trabalho. A quinta unidade da empresa, de Empreendimento de Usinagem, tem vínculo com metas de mesmo enfoque das outras quatro unidades, mas devido a sua atividade distinguir-se das demais, suas metas possuem ligeiras adaptações. Seus indicadores vinculam-se a performance de produção, refugo, produtividade equivalente homem/hora, acidentes de trabalho.

Na empresa C, as metas de lucro operacional e absenteísmo tem a mesma validade para todos os empregados da empresa. No entanto, as metas de despesas variam de área para área. Tais metas possuem percentuais diferenciados, que ao serem observados, podem parecer desproporcionais de uma área para outra. Contudo, a empresa afirma que a percentagem é diferente de uma área para outra, mas o esforço para o alcance das metas é proporcional. Nessa mesma empresa, também há a meta vinculada a lucratividade, a qual é medida separadamente de área para área, para que possa ser paga também proporcionalmente.

Há ainda critérios de mensuração de metas que avaliam o progresso da empresa de período para período. O critério de determinação de metas da empresa F, considera dados passados e, a partir destes, são estabelecidas novas metas. A empresa F adota como regra do programa o pagamento proporcional ao salário variável sobre resultados somente para indicadores que obtiverem melhorias em relação ao ano anterior. Indicadores com metas iguais ou inferiores ao ano anterior não terão pagamento proporcional. Outro critério, bastante peculiar, utilizado por esta empresa é o fato de indicadores referirem-se a uma comparação entre o que foi planejado e o que foi realizado. Os indicadores de orçamento e de produção adotam esse critério de mensuração. Suas várias diretorias possuem metas diferenciadas, mas entre os três a cinco

indicadores, definidos por diretoria, devem constar um referente ao orçamento e outro a redução de custos.

Finalmente, a empresa A possui metas somente vinculadas a resultados: a meta de absenteísmo, que abrange todos os empregados da empresa, e a meta de produtividade, que vincula-se diretamente aos empregados ligados a área operacional. A de produção estipula um número mínimo de peças a serem fabricadas para ativar o programa. Todavia, atribui um número de peças ideal a ser produzido, o qual foi obtido a partir de dados passados da empresa, considerando a média e não o máximo, para que o atingimento fosse facilitado.

#### ***4.4.6 Análise geral da abordagem aferição das metas***

As formas de aferição, da maioria das empresas pesquisadas, são semelhantes. Em sua maioria, a forma de aferição obedece uma escala, a qual apresenta as metas estabelecidas pelo programa. Cada meta tem seu valor ideal de atingimento, mas tem também valores abaixo e acima dos ideais estabelecidos pela empresa. Essa escala, com os vários valores que podem ser atingidos, tem um percentual correspondente ao salário equivalente alcançado. Os indicadores, em sua maioria, possuem pesos, os quais são refletidos nos números a serem alcançados e nos salários variáveis a serem recebidos. O somatório do valor correspondente de salário de cada meta resulta no valor total a ser recebido a título de remuneração variável.

Na empresa B é preciso alcançar um lucro operacional mínimo para que o programa passe a ter validade. Na empresa D é preciso alcançar certo percentual de lucro sobre o patrimônio líquido, como condição básica para a mensuração de resultados. O atingimento desses valores não gera nenhum percentual sobre a remuneração variável, somente é um gatilho para o funcionamento do programa.

A empresa B apresenta cinco indicadores de resultados, que possuem pesos distintos. O custo de transformação é o indicador que apresenta o maior peso. Este item engloba todos os

itens e fatores responsáveis em transformar a matéria-prima em produto. O item com o segundo maior peso é o referente a qualidade, com peso de 15%. E os três itens restantes possuem o mesmo peso, de 10%. O salário variável a ser recebido pelo empregado da empresa B pode variar de 0,78% à 3,0% de um salário nominal, dependendo da atingimento das metas. Nesta empresa, a remuneração variável é distribuída de forma igual a todos os empregados da empresa, independente de sua área de atuação ou formação.

A empresa D tem como regra o atingimento de quatro metas de resultados: faturamento líquido, com 30% de peso; custo de transformação + despesa operacional fixa, com 30%; atendimento integral e no prazo, com 20%; e novos produtos, com 20%. A remuneração variável pode variar entre um a três salários nominais, tendo como condição ideal o recebimento de dois salários nominais. A distribuição de resultados é realizada igualmente a todos os empregados da empresa, já que as metas vinculam-se a várias áreas organizacionais.

A grande parte das empresas atribui o lucro como uma meta, e com o alcance do lucro os empregados já garantem parte do salário variável. É o caso da empresa C, ao alcançar o percentual de lucro operacional em relação a receita líquida arbitrada pelo programa, o empregado garante parte da remuneração variável. O atingimento de lucro nessa empresa possui um peso de 40%, o absenteísmo tem peso de 10%, as despesas por áreas 30%, e a produtividade 20%. Quanto maior a importância do indicador, maior o seu peso. O valor a ser distribuído na empresa C, a título de remuneração variável, pode variar de 0,5 a 1,5 salários nominais. A meta lucro e absenteísmo incide de maneira semelhante a todos os empregados da empresa, porém as metas por áreas vinculadas as despesas e produtividade são distribuídas proporcionalmente com o índice atingido por área.

Ao atingir o lucro operacional a partir do desejado, os empregados da empresa G podem receber até 0,96 de um salário nominal, somente pertinente a meta de lucro. Isso deve-se ao fato de que, na empresa G, a meta lucro tem peso de 60%, a de faturamento líquido 25%, e a de absenteísmo 15%. O salário variável máximo chega a 1,6 salários nominais. Os empregados das três unidades de produção recebem a remuneração variável de acordo com o atingimento das metas pela área em que estão lotados. Já os empregados da unidade corporativa recebem 1/3 de

salário sobre o valor recebido pelos empregados da unidade de fundição de alumínio, mais 1/3 sobre os empregados da unidade fundição de ferro, mais 1/3 de salário sobre os empregados da unidade eletrotécnica.

Os empregados da empresa E também garantem parte do pagamento de remuneração variável só através do atingimento de um valor de lucro operacional sobre a receita líquida do exercício. Esse salário, vinculado ao lucro, pode variar de 0,5 a 1 salário nominal. A meta individual equivale a 20% de peso das metas de resultado, e as metas coletivas equivalem a 80% de peso das metas de resultado. Assim, atingindo 100% das metas de resultado, o empregado pode receber até mais um salário nominal, totalizando, então, até dois salários nominais por programa. As metas coletivas possuem pesos específicos: a tonelada dia possui 60% de peso, a meta de refugo 20%, a hora/tonelada 20% e a meta de acidentes tem peso de 20%. O valor de salário vinculado ao lucro é distribuído de forma igual a todos os empregados da empresa, e as metas individual e coletivas são aferidas e distribuídas de acordo com o desempenho da unidade em que o empregado está lotado. Os empregados da área administrativa ganham remuneração variável pela média dos salários dos empregados das demais áreas da empresa.

A empresa F possui dois indicadores de lucro em seu programa. O primeiro tem peso de 40% e equivale a um salário nominal. Está vinculado ao atingimento de Lucro Líquido após o Imposto de Renda. O segundo indicador tem peso de 60%, está atrelado ao lucro operacional sobre vendas líquidas e pode variar de 0 até 1,5 salários nominais. Assim, o empregado pode receber até 2,5 salários nominais. Porém, o segundo indicador de lucro está conjuntamente vinculado a resultados. Assim, o empregado só receberá o salário variável total se as metas de resultado forem integralmente atingidas também. Caso isso não ocorra, o salário será proporcional ao que foi atingido. Ressalte que as metas conjuntas a esse lucro operacional também possuem seus pesos: acidentes (15%), controle orçamento (25%), produção planejada/alcançada (25%), IRC (20%), LAP (15%). Conquistando 100% das metas de resultado, os empregados recebem por inteiro, o valor conquistado em salários da meta lucro operacional.

A empresa A é a única que não apresenta pesos diferenciados de indicadores. O valor da participação é calculado através dos valores de quatro divisões multiplicadas seqüencialmente: da

média acumulada de produtos por empregado do período, dividido pelo objetivo da média; da média acumulada do % de participação, dividido por 100; dos meses de participação, dividido pelo período do programa; e o valor do salário nominal. A empresa concede aos empregados no máximo um salário nominal. A empresa paga a remuneração variável de forma igualitária a todos os empregados da empresa.

#### **4.5 Quadro resumo da análise dos programas das empresas pesquisadas**

Com o intuito de estabelecer uma adequada comparação entre os programas das empresas pesquisadas, organizou-se um quadro resumo contendo as principais informações a respeito dos programas de cada empresa.

### Quadro resumo dos programas de remuneração variável das empresas pesquisadas

ASPECTOS	EMPRESA A	EMPRESA B	EMPRESA C	EMPRESA D	EMPRESA E	EMPRESA F	EMPRESA G
IMPLANTAÇÃO	1995	1995	1998	1996	1997	1995	1997
PARTICIPANTES	Empresa e comissão de empregados	Empresa e comissão de empregados	Empresa, comissão de empregados e representante sindical	Empresa, comissão de empregados e representante sindical	Empresa e comissão de empregados	Empresa e representantes sindicais	Empresa, comissão de empregados e representante sindical
BASE DE DISTRIBUIÇÃO	Somente em resultados	Lucro e resultados	Lucro (peso de 40%) e resultados (peso de 60%)	Lucro e resultados	Lucro (até um salário nominal anual) e resultados (até um salário nominal anual)	Lucro e resultados (LL + IR + resultados (peso de 40%, LO sobre VL + resultados peso de 60%))	Lucro (peso 60%) e resultados (peso 40%)
INDICADORES DE RESULTADOS	Nº de produtos por empregado ao mês e absenteísmo	Lucro operacional, Custo de transf., PPM, Segur. Trabalho, Gastos c/ falhas externas, qualidade	Lucro operacional em relação a receita líquida operacional, absenteísmo, despesas e produtividade.	Lucro superior a 16% do PL do ano anterior, faturamento líquido, custo transf + desp. Op. fixa, atend. Integral e no prazo, novos produtos.	Lucro operacional sobre receita líquida do exercício, produtividade, índice de refugo, produtividade, acidentes de trabalho, avaliação 360º (comportamental)	Lucro líquido após IR, taxa acidente trabalho, orçamento, produção, Índice reclamações, qualidade, Lucro operacional sobre vendas líquidas.	Lucro operacional, faturamento líquido, absenteísmo
CONDICIONANTES PARA A DISTRIBUIÇÃO DE LUCROS OU RESULTADOS	Penalidade por peça com defeito	% de LO sobre Vendas Liq. Acumuladas, Custo de transf., Produto, lucro não garante parcela de salário variável	Destinado para distribuição 9,51% do lucro líquido.	Do lucro superior a 16% do PL, destina-se 33% para Rem. Variável.	Alterações de valores de indicadores para as diferentes unidades de produção.	Unidades da empresa devem apresentar pelo menos um indicador referente ao orçamento e redução de custo, pagamento proporcional somente mediante melhorias de valores de metas passadas.	Alterações de valores de indicadores para as diferentes unidades de produção
CÁLCULO MONTANTE DISTRIBUÍDO	Fórmula	Tabela de atingimento das metas vinculada ao salário variável a ser pago	Escala que mede o percentual de atingimento de cada meta, com o valor correspondent e de salário a ser distribuído.	Tabela de atingimento das metas vinculada ao salário variável a ser pago.	Tabela de atingimento das metas vinculada ao salário variável a ser pago	Tabela de atingimento das metas vinculada ao salário variável a ser pago	Tabela de atingimento das metas vinculada ao salário variável a ser pago.
VALOR DISTRIBUÍDO NO PERÍODO	Até um salário nominal anual	De 0,78 a 3 salários nominais anuais	De 0,5 a 1,5 salários nominais anuais	Até 3 salários nominais anuais	Até 2 salários nominais anuais	Até 2,5 salários nominais anuais	Até 1,6 salários nominais anuais

PERIODICIDADE DE DISTRIBUIÇÃO	Semestral	Semestral (35% em junho e o restante em fevereiro)	Anual	Anual	Anual	Anual ( pode haver antecipação semestral)	Anual
ACOMPAN. DOS RESULTADOS	Quadro de avisos que demonstra o resultado diário e acumulado de produção	Boletins internos	Quadro de avisos e reuniões com representantes de empregados	Quadros internos, intranet e jornais internos.	Quadros internos e a divulgação anual ocorre após o fechamento do balanço do exercício social	Quadros de avisos e boletins internos	Relatório contábil até o oitavo dia de cada mês e por quadro de avisos.
PART. PARA EMPREGADOS COM PERÍODO DE TRABALHO INCOMPLETO	Admitidos: Proporcional a partir da data de admissão; Demitidos: Proporcional ao período de atividade na empresa, Temporários: Proporcional ao período de trabalho, desde que seja efetivado na empresa.	Proporcional	Proporcional, com exceção dos demitidos por justa causa que nada recebem.	Proporcional, com condição de ter no mínimo três meses de registro como empregado.	Proporcional	Admitidos, desligados sem justa causa, afastados por auxílio doença, transferidos entre unidades e aprendizes do Senai recebem pagamento proporcional, temporários, estagiários e terceirizadas não recebem salário variável.	Proporcional, exceto gestantes que mesmo afastadas recebem a participação integral.
PRECAUÇÃO QUANTO A MUDANÇAS DA MP	O programa não sofrerá descontinuidade de mesmo que a MP não seja reeditada ou convertida em lei.	O programa não sofrerá descontinuidade de	Revisão do programa, com possíveis adaptações.	Revisão do programa	Revisão e repactuação do programa	Revisão do programa	Revisão do programa

Fonte: Análise documental e entrevistas



## **5. CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES**

Após a exposição dos programas de remuneração variável e das abordagens efetuadas a respeito deles, são verificadas as conclusões e recomendações a seu respeito

### **5.1 Conclusões**

Tanto as organizações, como as pessoas, têm passado por um processo de adaptação considerável, resultante de transformações emergentes no mundo, com destaque para as de âmbito social, político, econômico e financeiro. Conseqüentemente, modelos empresariais estão sendo remodelados e adaptados a esse novo contexto.

O acirramento da concorrência, têm exigido das organizações uma melhoria constante e reformulações para que seu espaço no mercado seja conquistado e reconquistado. Essas reformulações referem-se a remanejamento de processos e de gestão organizacional, para que as empresas mantenham um patamar necessário de qualidade, de relações humanas, de produtividade, de lucratividade e de qualidade.

Ao observar essas mudanças, verifica-se também que sistemas de remuneração tradicionais não inserem-se nesse contexto. Também as empresas instaladas no Brasil, sejam elas de pequeno, médio ou grande porte, sejam elas nacionais ou transnacionais, todas necessitam cada vez mais, de um comportamento organizacional diferenciado no que concerne a remuneração.

Neste sentido, a remuneração variável começou a ser praticada nas empresas, de forma mais propulsora, após a implantação da Medida Provisória 794 de 29 de dezembro de 1994.

A fim de conciliar o arcabouço teórico com a realidade empírica, para que houvesse um maior entendimento sobre o assunto, abordou-se no estudo o programa de remuneração variável em sete empresas de capital aberto do Joinville/SC, verificando as principais características de seus programas, bem como forma de estabelecimento de metas e sua aferição.

A introdução dos programas, nas empresas entrevistadas, efetivou-se entre 1995 e 1998, ou seja, todas já tinham mais de dois anos de experiência. Cada empresa tem seu programa diretamente relacionado com suas atividades e características. Portanto, a cópia do programa de uma empresa para outra não é aconselhável.

A observação de dados históricos e de deficiências, conquista de melhorias, a necessidade de mudança de conceitos, estão presentes nos programas estudados, e que, sem dúvida, devem ser fatores considerados e inseridos em tais programas.

Existem algumas diferenças entre os programas estudados. Há aqueles que possuem metas direcionadas somente às atividades operacionais e repetitivas, mas há aqueles que tem metas estabelecidas que abrangem a empresa como um todo e onde há um envolvimento de todos os empregados.

Em sua grande maioria, os programas vinculam-se a lucros e resultados. Verificou-se que a exigibilidade por parte da empresa é significativa, uma vez que não há remuneração variável se deixar de existir lucro ou resultado. Este é um procedimento plausível, já que é inviável haver qualquer tipo de distribuição de lucros e resultados, ao longo do tempo se a empresa não apresentar lucros, mesmo que tenha conquistado resultados.

O estabelecimento de metas geralmente se dá por dados históricos ou resultados de programas anteriores. Algumas empresas, inclusive, a cada ano ficam mais criteriosas, exigindo dos empregados resultados melhores. Adicionalmente, verificou-se a existência de uma regra estabelecendo que, mesmo que sejam alcançados bons resultados, mas se estes forem iguais ou menores aos dos anos anteriores, não há distribuição proporcional de remuneração variável.

Há uma certa divergência entre o estabelecimento de metas por áreas e metas universais, que abrangem a empresa como um todo. Para esses dois tipos de distribuição há pontos favoráveis e desfavoráveis. O aspecto positivo de metas diferentes estabelecidas para cada área da empresa, deve-se ao pelo fato de que todas as áreas são responsáveis pela atingibilidade de metas.

Por outro lado, observa-se que as metas entre áreas podem não gerar bons resultados, já que o bom desempenho de uma meta de determinada área pode desencadear limitações no atingimento das metas de outras áreas.

Caso o programa apresente metas universais para toda empresa, é importante ter o cuidado delas serem pertinentes e abrangerem todas as áreas, de forma que todos os empregados sejam responsáveis pelo sucesso ou fracasso do programa.

A delimitação de pesos superiores a metas mais importantes e abrangentes, é outro critério a ser observado e utilizado.

As grandes vantagens apontadas pela Medida Provisória que rege a remuneração variável, é o fato da não incidência de encargos trabalhistas e o princípio da não habitualidade.

Observou-se que na maioria das empresa o sistema de remuneração variável não é visto como uma prática de remuneração alternativa, ou passageira. Verificou-se também que as empresas tem um interesse em melhorar, aperfeiçoar, ajustar o programa a cada período e adotá-lo como uma forma de junção de interesses entre empresa e empregados.

Conclui-se portanto, que não há uma regra geral a ser seguida nos programas de remuneração variável das empresas, pois a metodologia utilizada e o estabelecimento das metas do programa devem relacionar-se com as atuais necessidades e prioridades da empresa. O sucesso na aferição dos resultados dos programas, está diretamente relacionada com o desempenho da empresa no período. Esse desempenho pode ser influenciado pela conjuntura

nacional, pela atual posição da empresa no mercado, pela motivação dos empregados, e pelo grau de dificuldade no que concerne o atingimento de resultados.

## 5.2 Recomendações

O estudo dos programas das empresas pesquisadas foi de muita importância no que concerne a detalhes, semelhanças e diferenças em seus sistemas de remuneração variável. O estudo mescla as vantagens e desvantagens de diversas regras e critérios.

Porém, ao realizar a pesquisa, pode-se conhecer somente a visão empresarial sobre o programa, o enfoque por parte dos empregados não foi observado. Assim, a opinião que os empregados tem a respeito dessa forma de remuneração é um assunto de interesse para futuras pesquisas.

Um outro fator interessante, a ser levantado, diz respeito a extensão que os resultados financeiros e de gestão pertinentes ao programa ocasionam à empresa e também aos empregados.

Além disso, vale a pena acompanhar a trajetória do programa em termos de evolução dos salários recebidos, a fim de verificar se o progresso ou regresso de resultados foi considerável ou continua num patamar estável durante os anos de sua existência.

## 6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ALBUQUERQUE, Lindolfo Galvão de. *Participação dos empregados nos lucros ou resultados das empresas: questões para reflexão*. ENANPAD. Salvador, p.185-193, v. 7, 1991.
- ALBUQUERQUE, Tenório d'. *Noções de estatística*. 6. ed. Rio de Janeiro: Conquista, 1956.
- ÁLVARES, Antônio Carlos Teixeira. *Participação nos lucros definida pelos resultados*. *Revista de administração de empresas*, São Paulo, n. 04, p. 70-77, out/dez. 1999.
- ANDRADE, Maria Margarida de. *Introdução à metodologia do trabalho científico: elaboração de trabalhos na graduação*. 4. ed.. São Paulo: Atlas, 1999.
- ASSIS, Vanusia. *Acert o alvo*. *Ser humano*, São Paulo, n. 123, p.10-14, ago 1997.
- AZEVEDO, Vera Bueno de. *Negociadores das partes têm objetivos diferentes*. Folha de São Paulo, São Paulo, julho 1995.
- BABBIE, Earl. *The practice of social research*. Belmont: Wadsworth, 1994.
- BARROS, Aidil Jesus da Silveira. *Fundamentos de metodologia*. 2. ed. São Paulo: Makron Books, 2000.
- BATITUCCI, Márcio Dayrell. *A função do RH no terceiro milênio*. Rio de Janeiro: Qulaitymark, 2000.
- BECKER, Grace Vieira. *Estratégias e comprometimento e planos de participação nos lucros: tendências recentes*. *Revista de Administração Contemporânea*, Rio de Janeiro. v. 1, n.1, p.141-161, jan/abr. 1997.

BÚRIGO, Carla Cristina Dutra. *Qualidade de vida no trabalho: dilema e perspectivas*. Florianópolis: Insular, 1997.

CERVO, Amado Luiz, BERVIAN, Pedro Alcino. *Metodologia científica*. 4 ed. São Paulo: Makron Books, 1996.

CIDADE, Carlos Alberto. *Agenda legislativa da indústria*. Brasília: Distrito Federal., 1999.

CHIAVENATO, Idalberto. *Como transformar RH (de um centro de despesas) em um centro de lucro*. São Paulo: Makron books, 1996.

\_\_\_\_\_, *Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações*. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

CORRÊA, Waldir Evangelista. *Participação nos lucros ou resultados*. São Paulo: Atlas, 1999.

COSTA, Sérgio Amad. Como adotar a participação nos lucros ou resultados. *Instituto Trevisan de Educação*. São Paulo, p. 23-28, n. 108, fev. 1997.

Entidade disponível em < <http://www.brazilcompany.com/imf> >

FLANNERY, Thomas P. et al. *Pessoas, desempenho e salários*. São Paulo: Futura, 1997.

GIL, Antônio Carlos. *Projetos de pesquisa*. São Paulo, Atlas, 1995.

LAKATOS, Eva Maria. *Metodologia científica*. São Paulo: Atlas, 1992.

LAWLER, Edward. Pay for performance: *Dollars and sense*. Los Angeles: CEO Publication, 1994, p. 01.

MARÇAL, Ana Paula. *Na hora de dividir o bolo*. Ser humano, São Paulo, n. 102, p.11-15, nov. 1995.

MARINAKIS, Andrés E. A participação dos trabalhadores nos lucros e resultados das empresas no Brasil: um instrumento para acelerar a reestruturação necessária. *Revista de administração de empresas*. São Paulo, p. 56-64, out/dez. 1997.

MORAN, Robert, T., HARRIS, Philip R., STRIPP, William, G. *Como preparar sua empresa para a competição mundial*. São Paulo: Futura, 1996.

MOTTA, Afonso Antunes, et al. *PGA, programa de gestão avançada: temas para excelência*: Fundação Dom Cabral. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1995.

OLIVEIRA, Silvio L. *Tratado de metodologia científica*. São Paulo: Atlas, 1998.

PICARELLI FILHO, Vicente, WOOD JUNIOR, Thomaz. *Remuneração estratégica*. São Paulo: Atlas, 1996.

PINCHOT, Gifford. *O poder das pessoas: como usar a inteligência de todos dentro da empresa para conquista de mercado*. Rio de Janeiro: Campus, 1994.

PONTES, Benedito Rodrigues. *A competitividade e a remuneração flexível*. São Paulo: Ltr, 1995.

POSSANI, Luiz Otávio. *Formas de remuneração pós-engenharia*. Seminário sobre remuneração participativa. São Paulo, 1996.

RICHARDSON, Roberto Jarry. *Pesquisa social*. São Paulo: Atlas, 1989.

\_\_\_\_\_, *Pesquisa social: métodos e técnicas*. São Paulo: Atlas, 1999.

RODRIGUES, Francisca. *Salário flexível ajuda empresa a crescer*. Folha de São Paulo. São Paulo, maio 1994.

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

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ. Sistema de Bibliotecas. *Normas para a apresentação de trabalhos científicos*. Curitiba: Ed. da UFPR, 2000.

VROOM, Victor H. *Gestão de pessoas, não de pessoal*. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

XAVIER, Paulo Roberto et al. *Remuneração variável*. São Paulo: Makron Books, 1999.



## **ANEXOS**

**Anexo 01- Medida Provisória nº 1982-74, de 28.08.2000**

MEDIDA PROVISÓRIA 1.982-74, DE 28-8-2000  
(DO-U DE 29-8-2000)

TRABALHO  
**PARTICIPAÇÃO NOS LUCROS - Regulamentação**  
**TRABALHO AOS DOMINGOS - Autorização**

*Reedita normas relativas à participação dos trabalhadores nos lucros ou resultados das empresas e sobre a autorização para trabalho aos domingos, em substituição à Medida Provisória 1.982-73, de 28-7-2000 (Informativo 31/2000).*

O PRESIDENTE DA REPÚBLICA, no uso da atribuição que lhe confere o artigo 62 da Constituição, adota a seguinte Medida Provisória, com força de Lei:

Art. 1º - Esta Medida Provisória regula a participação dos trabalhadores nos lucros ou resultados da empresa como instrumento de integração entre o capital e o trabalho e como incentivo à produtividade, nos termos do artigo 7º, inciso XI, da Constituição.

Art. 2º - A participação nos lucros ou resultados será objeto de negociação entre a empresa e seus empregados, mediante um dos procedimentos a seguir descritos, escolhidos pelas partes de comum acordo:

I - comissão escolhida pelas partes, integrada, também, por um representante indicado pelo sindicato da respectiva categoria;

II - convenção ou acordo coletivo.

§ 1º - Dos instrumentos decorrentes da negociação deverão constar regras claras e objetivas quanto à fixação dos direitos substantivos da participação e das regras adjetivas, inclusive mecanismos de aferição das informações pertinentes ao cumprimento do acordado, periodicidade da distribuição, período de vigência e prazos para revisão do acordo, podendo ser considerados, entre outros, os seguintes critérios e condições:

I - índices de produtividade, qualidade ou lucratividade da empresa;

II - programas de metas, resultados e prazos, pactuados previamente.

§ 2º - O instrumento de acordo celebrado será arquivado na entidade sindical dos trabalhadores.

§ 3º - Não se equipara a empresa, para os fins desta Medida Provisória:

I - a pessoa física;

II - a entidade sem fins lucrativos que, cumulativamente:

a) não distribua resultados, a qualquer título, ainda que indiretamente, a dirigentes, administradores ou empresas vinculadas;

b) aplique integralmente os seus recursos em sua atividade institucional e no País;

c) destine o seu patrimônio a entidade congênere ou ao poder público, em caso de encerramento de suas atividades;

d) mantenha escrituração contábil capaz de comprovar a observância dos demais requisitos deste inciso, e das normas fiscais, comerciais e de direito econômico que lhe sejam aplicáveis.

Art. 3º - A participação de que trata o artigo 2º não substitui ou complementa a remuneração devida a qualquer empregado, nem constitui base de incidência de qualquer encargo trabalhista, não se lhe aplicando o princípio da habitualidade.

§ 1º - Para efeito de apuração do lucro real, a pessoa jurídica poderá deduzir como despesa operacional as participações atribuídas aos empregados nos lucros ou resultados, nos termos da presente Medida Provisória, dentro do próprio exercício de sua constituição.

§ 2º - É vedado o pagamento de qualquer antecipação ou distribuição de valores a título de participação nos

lucros ou resultados da empresa em periodicidade inferior a um semestre civil, ou mais de duas vezes no mesmo ano civil.

§ 3º - Todos os pagamentos efetuados em decorrência de planos de participação nos lucros ou resultados, mantidos espontaneamente pela empresa, poderão ser compensados com as obrigações decorrentes de acordos ou convenções coletivas de trabalho atinentes à participação nos lucros ou resultados.

§ 4º - A periodicidade semestral mínima referida no § 2º poderá ser alterada pelo Poder Executivo, até 31 de dezembro de 2000, em função de eventuais impactos nas receitas tributárias.

§ 5º - As participações de que trata este artigo serão tributadas na fonte, em separado dos demais rendimentos recebidos no mês, como antecipação do imposto de renda devido na declaração de rendimentos da pessoa física, competindo à pessoa jurídica a responsabilidade pela retenção e pelo recolhimento do imposto.

Art. 4º - Caso a negociação visando à participação nos lucros ou resultados da empresa resulte em impasse, as partes poderão utilizar-se dos seguintes mecanismos de solução do litígio:

I - mediação;

II - arbitragem de ofertas finais.

§ 1º - Considera-se arbitragem de ofertas finais aquela em que o árbitro deve restringir-se a optar pela proposta apresentada, em caráter definitivo, por uma das partes.

§ 2º - O mediador ou o árbitro será escolhido de comum acordo entre as partes.

§ 3º - Firmado o compromisso arbitral, não será admitida a desistência unilateral de qualquer das partes.

§ 4º - O laudo arbitral terá força normativa, independentemente de homologação judicial.

Art. 5º - A participação de que trata o artigo 1º desta Medida Provisória, relativamente aos trabalhadores em empresas estatais, observará diretrizes específicas fixadas pelo Poder Executivo.

Parágrafo único - Consideram-se empresas estatais as empresas públicas, sociedades de economia mista, suas subsidiárias e controladas e demais empresas em que a União, direta ou indiretamente, detenha a maioria do capital social com direito a voto.

Art. 6º - Fica autorizado, a partir de 9 de novembro de 1997, o trabalho aos domingos no comércio varejista em geral, observado o artigo 30, inciso I, da Constituição.

Parágrafo único - O repouso semanal remunerado deverá coincidir, pelo menos uma vez no período máximo de quatro semanas, com o domingo, respeitadas as demais normas de proteção ao trabalho e outras previstas em acordo ou convenção coletiva.

Art. 7º - Ficam convalidados os atos praticados com base na Medida Provisória nº 1.982-73, de 28 de julho de 2000.

Art. 8º - Esta Medida Provisória entra em vigor na data de sua publicação. (FERNANDO HENRIQUE CARDOSO; Francisco Domelles)

## Anexo 02 – Roteiro de Entrevistas

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA  
CENTRO SÓCIO-ECONÔMICO  
CURSO DE MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO  
CPGA – UFSC

Prezado Sr. (a)

O presente instrumento de pesquisa faz parte do estudo que está sendo desenvolvido pela mestranda Emanuelle Clasen em sua dissertação, que trata de Remuneração Variável.

O estudo tem a orientação da Prof<sup>a</sup> D<sup>ra</sup> Ilse Maria Beuren, professora da Universidade Federal de Santa Catarina.

Este roteiro tem por objetivo auxiliar a realização da entrevista, no sentido de dar a visão da abrangência e seqüência das questões que serão abordadas pela entrevistadora.

Desde já, os membros do Curso de Mestrado em Administração da UFSC, através de seu coordenador, Prof. Nelson Colossi, agradecem sua colaboração, pela participação nesta tarefa.

### DADOS DO ENTREVISTADO

NOME: \_\_\_\_\_  
FUNÇÃO: \_\_\_\_\_  
FORMAÇÃO: \_\_\_\_\_  
TEMPO DE SERVIÇO NA EMPRESA: \_\_\_\_\_  
CONTATO FONE: \_\_\_\_\_  
EMPRESA: \_\_\_\_\_

**ROTEIRO DE ENTREVISTAS:**

- 1) Quando foi introduzido o programa de remuneração variável na empresa?
- 2) Quais os motivos da implantação desse programa?
- 3) De que forma são determinadas as metas no programa de remuneração variável?
- 4) Quais as metas pertencentes ao programa de remuneração variável?
- 5) As metas existentes no programa diferem para as diversas áreas da empresa?
- 6) O peso das metas é igual para todas as constantes do programa? Explique.
- 7) Como é prevista a participação no lucro ou resultado para os funcionários afastados, desligados, demitidos, aposentados?
- 8) Com base em quê é apurado o montante a ser distribuído (lucro ou resultado)?
- 9) Como o montante é distribuído aos funcionários de diferentes funções, níveis hierárquicos, escolaridade?
- 10) Há uma parte distribuída que é igual a todos e outra proporcional a qualificação do funcionário?
- 11) De quanto em quanto tempo é paga a empregados a remuneração variável?
- 12) Caso ocorra antecipação do pagamento de remuneração variável, se o resultado final não for o esperado, qual o procedimento adotado?
- 13) Em que período do ano ocorre o pagamento de remuneração variável?
- 14) Qual a função do empregado que representa os demais na negociação da Remuneração Variável?
- 15) Qual o papel do sindicato na negociação?
- 16) De que forma é informado aos funcionários sobre o acompanhamento das metas?
- 17) Qual a periodicidade de aferição das metas alcançadas?
- 18) Há algum tipo de mudança ou revisão de metas periodicamente?
- 19) Em havendo prejuízo, mesmo que as metas tenham sido alcançadas, a empresa paga remuneração variável?
- 20) Qual o procedimento adotado pela empresa como precaução a possíveis mudanças na legislação de remuneração variável?