

**Alceu Cericato**

**PROGRAMA DE REMUNERAÇÃO VARIÁVEL:  
O CASO DA  
DIMON DO BRASIL TABACOS LTDA.**

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.

**Orientador: Prof. Nelson Colossi, Dr.**

**Florianópolis, dezembro de 2000**

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

**PROGRAMA DE REMUNERAÇÃO VARIÁVEL:**  
**O CASO DA**  
**DIMON DO BRASIL TABACOS LTDA.**


**ALCEU CERICATO**

**FLORIANÓPOLIS**  
**2000**


**PROGRAMA DE REMUNERAÇÃO VARIÁVEL:  
O CASO DA  
DIMON DO BRASIL TABACOS LTDA.**

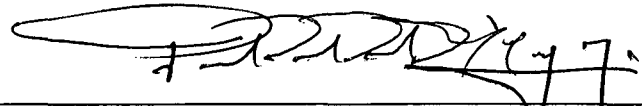
**Alceu Cericato**

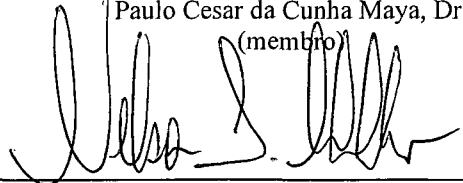
Esta dissertação foi julgada adequada para a obtenção do título de Mestre em Administração (área de concentração em Políticas e Gestão Institucional) e aprovada, na sua forma final, pelo Curso de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal de Santa Catarina.

  
\_\_\_\_\_  
Prof. Nelson Colossi, Dr.  
Coordenador do Curso

Apresentada à Comissão Examinadora integrada pelos professores:

  
\_\_\_\_\_  
Prof. Nelson Colossi, Dr.  
(orientador)

  
\_\_\_\_\_  
Paulo Cesar da Cunha Maya, Dr.  
(membro)

  
\_\_\_\_\_  
Prof. Nelson dos Santos Machado, Doutorando.  
(membro)

“A coisa mais importante neste mundo  
não é onde nós nos encontramos,  
mas é em que direção  
caminhamos”.

**GOETHE**

## **AGRADECIMENTOS**

À UNOESC, por oferecer o curso e possibilitar o aumento de conhecimentos.

Aos professores da UFSC, pela dedicação e esforço com os quais tive a felicidade de conviver e absorver novos conhecimentos.

A todos os colegas da turma de mestrado pela amizade, pelo convívio, pela troca de experiências.

À DIMON do Brasil Tabacos Ltda., por permitir o estudo e auxiliar na coleta de informações que possibilitaram a realização deste trabalho.

De forma especial, minha gratidão ao coordenador do CPGA/UFSC e orientador Dr. Nelson Colossi pela valiosa, segura orientação e apoio dedicado ao longo da realização do estudo.

Ao professor Dr. Paulo César de Cunha Maya, pela paciência e sugestões nas revisões do texto original.

A professora Sofia Kamisnki Corso, por ter sido prestativa na revisão ortográfica.

Ao meu filho Luigi, que me motivou para a realização do mestrado, visando um futuro melhor para ele.

A minha esposa Edna, que me incentivou e me apoiou nos momentos difíceis.

Aos meus pais Evaristo, Inês e irmão Saviano por acreditarem desde cedo no meu potencial.

Aos meus sogros, Carlos Alberto e Ivone, pelo incentivo recebido.

Por fim, a todos aqueles que de uma forma ou outra contribuíram para a realização desta conquista.

## SUMÁRIO

LISTA DE QUADROS .....	ix
LISTA DE GRÁFICOS .....	x
LISTA DE TABELAS .....	xiv
RESUMO .....	xviii
ABSTRACT .....	xix
<b>1 - INTRODUÇÃO.....</b>	<b>20</b>
1.1 Problema e tema do estudo .....	21
1.2 Justificação do estudo .....	22
1.3 Objetivos da pesquisa .....	24
1.3.1 Objetivo Geral .....	24
1.3.2 Objetivos Específicos.. .....	24
1.4 Organização do estudo .....	25
<b>2 – REFERENCIAL TEÓRICO .....</b>	<b>26</b>
2.1 Considerações iniciais sobre o Programa de Remuneração Variável.....	26
2.2 Origem e evolução histórica da Remuneração Variável no mundo e no Brasil .	28
2.3 Formas, conceitos fundamentais e aspectos legais da Remuneração Variável ..	36
2.3.1 Remuneração por participação nos resultados .....	41
2.3.2 Remuneração por participação nos lucros .....	42
2.4 Referências de empresas que adotaram programas de remuneração variável .	49
2.5 Possíveis vantagens e entraves da Remuneração Variável .....	55
2.6 Aspectos que devem ser levados em consideração na adoção de um Programa de Remuneração Variável .....	62
<b>3 - METODOLOGIA .....</b>	<b>69</b>
3.1 Perguntas de pesquisa .....	69
3.2 Definição operacional das variáveis .....	70
3.3 Caracterização da pesquisa .....	71
3.4 Delimitação da pesquisa .....	72

3.4.1	Plano de amostragem .....	73
3.4.2	Definição da amostra .....	74
<b>3.5</b>	<b>Procedimento de coleta de dados .....</b>	<b>76</b>
<b>3.6</b>	<b>Técnica de análise de dados .....</b>	<b>77</b>
<b>3.7</b>	<b>Limitações do estudo .....</b>	<b>78</b>
<b>4</b>	<b>- DESCRIÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS .....</b>	<b>79</b>
<b>4.1</b>	<b>Apresentação da empresa pesquisada .....</b>	<b>80</b>
<b>4.2</b>	<b>Descrição do Programa e acordos na Remuneração Variável .....</b>	<b>82</b>
4.2.1	Participação por Resultados Coletivos (PPRC) .....	84
4.2.2	Participação por Resultados Individuais (PPRI) .....	86
4.2.3	Resumo da descrição do Programa e acordos na Remuneração Variável .....	88
<b>4.3</b>	<b>Caracterização dos participantes .....</b>	<b>90</b>
4.3.1	Resumo dos resultados relativos à caracterização dos participantes .....	98
<b>4.4</b>	<b>Análise individual das diferentes variáveis do objeto de pesquisa .....</b>	<b>99</b>
4.4.1	Resumo dos resultados relativos à análise individual das diferentes variáveis do objeto de pesquisa .....	150
<b>4.5</b>	<b>Cruzamento entre algumas variáveis .....</b>	<b>153</b>
4.5.1	Resumo dos resultados relativos ao cruzamento entre algumas variáveis .....	161
<b>5</b>	<b>- CONCLUSÕES, SUGESTÕES E CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>162</b>
<b>5.1</b>	<b>Conclusões .....</b>	<b>162</b>
5.1.1	Qual é a metodologia utilizada para a definição dos indicadores de desempenho na Remuneração Variável ? .....	162
5.1.2	Como são estabelecidos os critérios utilizados pela empresa no estabelecimento da Remuneração Variável ? .....	163
5.1.3	Quais são e como se caracterizam os entraves e os benefícios oriundos do Programa de Remuneração Variável ? .....	164
5.1.4	Qual a relação existente entre chefia e funcionários no Programa de Remuneração Variável ? .....	165
5.1.5	Qual a opinião dos dirigentes e funcionários sobre o Programa de Remuneração Variável vigente ? .....	166
5.1.6	Quais propostas podem ser apresentadas como alternativas para fortalecer o Programa de Remuneração Variável implantado na Dimon do Brasil Tabacos LTDA ?	166
<b>5.2</b>	<b>Recomendações e considerações finais .....</b>	<b>167</b>
<b>6</b>	<b>- BIBLIOGRAFIA .....</b>	<b>169</b>

<b>6.1</b>	<b>Referências bibliográficas .....</b>	<b>169</b>
<b>6.2</b>	<b>Bibliografia suplementar .....</b>	<b>173</b>
<b>7 - ANEXOS</b>	<b>.....</b>	<b>176</b>
<b>ANEXO A</b>	<b>– Instrumento de coleta de dados .....</b>	<b>176</b>
<b>ANEXO B</b>	<b>- Íntegra da Medida Provisória que trata da Remuneração Variável .....</b>	<b>182</b>
<b>ANEXO C</b>	<b>- Íntegra do acordo coletivo PPRC ano 2000 .....</b>	<b>186</b>



## LISTA DE QUADROS

<i>Quadro 1 - Componentes de um sistema de remuneração estratégica Wood &amp; Picarelli e seus colaboradores (1999) .....</i>	38
<i>Quadro 2 - Princípios centrais de um sistema de remuneração estratégica Wood &amp; Picarelli e seus colaboradores (1999) .....</i>	39

## LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Distribuição de freqüência em classes da idade dos participantes. ....	90
Gráfico 2 - Distribuição dos participantes segundo sexo. ....	91
Gráfico 3 - Distribuição de freqüência da escolaridade dos funcionários. ....	92
Gráfico 4 - Distribuição de freqüência do tempo que os funcionários trabalham no grupo DIMON. ....	93
Gráfico 5 - Distribuição dos participantes segundo tempo que trabalham na mesma função. ....	94
Gráfico 6 - Distribuição dos participantes, segundo o setor em que trabalham. ....	95
Gráfico 7 - Distribuição dos participantes segundo a unidade de trabalho. ....	96
Gráfico 8 - Distribuição dos funcionários conforme grupos a que pertencem. ....	97
Gráfico 9 - Distribuição conforme o número de empresas que os participantes conhecem e que possuem programa de R. V.. ....	99
Gráfico 10 - Distribuição dos participantes sobre sua opinião, se o Programa de R. V. é um programa necessário. ....	100
Gráfico 11 - Distribuição dos respondentes sobre ser favorável ao Programa de R. V. que a empresa possui. ....	101
Gráfico 12 - Distribuição dos participantes segundo as informações que possuem sobre R. V., são suficientes para o entendimento do Programa. ....	102
Gráfico 13 - Distribuição dos participantes sobre se possui conhecimento dos acordos sindicais firmados sobre o Programa de R. V. ....	103
Gráfico 14 - Distribuição dos participantes segundo a quantidade de reuniões e treinamentos específicos sobre R. V. que participou. ....	104
Gráfico 15 - Distribuição sobre a participação dos funcionários na elaboração dos planos de participação na R. V. ....	105
Gráfico 16 - Distribuição sobre a opinião dos participantes considerando se há flexibilização no estabelecimento das metas do Programa de R. V.. ....	106
Gráfico 17 - Distribuição dos participantes sobre se as metas elaboradas são atingíveis. ....	107
Gráfico 18 - Distribuição dos participantes sobre a opinião se as metas são indicadores mensuráveis (fáceis de medir e interpretar). ....	108
Gráfico 19 - Distribuição da opinião dos participantes em relação às metas contempladas na R. V. e sua respectiva função desempenhada. ....	109
Gráfico 20 - Distribuição dos participantes em relação ao número de itens (objetivos) avaliados no Programa de R. V.. ....	110
Gráfico 21 - Distribuição da opinião sobre indicadores, se os mesmos são de difícil mensuração. ....	111
Gráfico 22 - Distribuição sobre opinião, se o Programa de R. V. é uma das formas de evitar o aumento no salário fixo. ....	112

Gráfico 23 - Distribuição dos participantes sobre a forma como deveria ser o aumento de salário. ....	113
Gráfico 24 – Distribuição dos participantes sobre a opinião se os resultados obtidos na R.V. são justos pelo trabalho/esforço realizado. ....	114
Gráfico 25 - Distribuição dos participantes sobre opinião, se as estratégias de R.V. estão vinculadas à avaliação de desempenho na empresa. ....	115
Gráfico 26 - Distribuição dos participantes sobre a opinião de que a promoção de cargos e salários está vinculada aos resultados obtidos na R.V.. ....	116
Gráfico 27 - Distribuição dos participantes sobre a opinião se as escalas de mensuração são esclarecidas no Programa de R.V.. ....	117
Gráfico 28 - Distribuição sobre o acompanhamento dos participantes ano após ano, no desempenho do Programa de R.V.. ....	118
Gráfico 29 – Distribuição dos participantes sobre a opinião, se há clareza e objetividade nos itens estabelecidos no Programa de R.V.. ....	119
Gráfico 30 - Distribuição dos participantes segundo ter condições de explicar as metas do Programa de Participação por Resultados Coletivos. ....	120
Gráfico 31 – Distribuição dos participantes segundo condições de explicar as metas do Programa de Participação por Resultados Individuais. ....	121
Gráfico 32 - Distribuição dos participantes segundo a expectativa dos valores monetários propostos pelo Programa de R.V.. ....	122
Gráfico 33 - Distribuição de frequência segundo os valores obtidos no último Programa de Participação por Resultados Individuais. ....	123
Gráfico 34 - Distribuição dos participantes segundo a satisfação na remuneração alcançada até hoje no Programa de R.V. ....	124
Gráfico 35 - Distribuição dos respondentes sobre a opinião de que se sente motivado pelo valor monetário que pode receber no Programa de R.V. ....	125
Gráfico 36 - Distribuição dos participantes sobre a opinião de se encarar o Programa de R.V. como um processo de melhoria contínua. ....	126
Gráfico 37 - Distribuição de frequência, se existe acompanhamento por parte do superior no atingimento das metas traçadas no Programa de R.V.. ....	127
Gráfico 38 - Distribuição dos participantes, se há direcionamento do superior no atingimento das metas traçadas no Programa de R.V.. ....	128
Gráfico 39 - Distribuição dos participantes sobre a opinião, se há favorecimento para algumas pessoas no Programa de R. V.....	129
Gráfico 40 - Distribuição de participantes, se as chefias estão sujeitas às mesmas regras de política de R.V.. ....	130
Gráfico 41 - Distribuição dos participantes sobre a pergunta se abriria mão de parte de PPRI e PPRC em benefício ou favorecimento da empresa. ....	131
Gráfico 42 - Distribuição dos participantes segundo opinião, se a empresa pagaria uma parte do PPRI e PPRC mesmo sem atingir as metas do Programa de R.V. ....	132

Gráfico 43 - Distribuição dos participantes segundo a pergunta se trocava seu trabalho atual por outro com uma política de R.V. mais agressiva. ....	133
Gráfico 44 - Distribuição dos participantes segundo poder contar com os colegas para o atingimento das metas coletivas no Programa de R.V. ....	134
Figura 45 - Distribuição dos participantes segundo poder contar com os colegas para o atingimento das metas individuais no Programa de R.V. ....	135
Gráfico 46 - Distribuição dos participantes segundo considerar que o Programa de R.V. incentiva o trabalho em equipe. ....	136
Gráfico 47 - Distribuição dos participantes, se o Programa de R.V. tem influência nas metas envolvendo mudanças. ....	137
Gráfico 48 - Distribuição dos participantes segundo se o Programa de R.V. aumenta o comprometimento. ....	138
Gráfico 49 - Distribuição dos participantes segundo opinião se o Programa de R.V. favorece a uma maior delegação. ....	139
Gráfico 50 - Distribuição dos participantes segundo o item que considera mais importante além do Programa de R.V. ....	140
Gráfico 51 - Distribuição dos participantes, se há reconhecimento ao atingir as metas do Programa de R.V., Dimon do Brasil Tabacos LTDA., setembro 2000.....	141
Gráfico 52 - Distribuição dos participantes, se tem orgulho em trabalhar em uma empresa que possui Programa de R.V. ....	142
Gráfico 53 - Distribuição dos participantes, se o relacionamento com o superior pode influenciar no resultado a ser obtido no Programa de R.V. ....	143
Gráfico 54 - Distribuição dos participantes em pergunta feita para saber em quais programas, PPRI ou PPRC, são feitas avaliações para a apresentação dos resultados no Programa de R.V. ....	144
Gráfico 55 - Distribuição dos participantes, uma vez identificados pontos a melhorar no desempenho das metas no PPRI, o que a empresa procura fazer. ....	145
Gráfico 56 - Distribuição dos participantes, uma vez identificados pontos a melhorar no desempenho das metas no PPRC, o que a empresa procura fazer. ....	146
Gráfico 57 - Distribuição dos participantes sobre a opinião de qual dos planos de participação considera o mais importante. ....	147
Gráfico 58 - Distribuição dos participantes sobre a opinião se o Programa de R.V. tem contribuído para a melhoria da atividade na empresa. ....	148
Gráfico 59 - Distribuição dos participantes segundo as alternativas que melhor definem o Programa de R.V. ....	149
Gráfico 60 - Associação entre grupo (mensalista e executivo) e opinião sobre se a R.V. é uma forma de evitar aumentos no salário fixo. ....	154
Gráfico 61 - Associação entre grupo (mensalista e executivo) e relação com a realidade de sua função nos indicadores desempenho contemplados na R.V. ....	155

<i>Gráfico 62 - Associação entre os valores monetários alcançados na última remuneração variável e sentimento de satisfação em relação aos mesmos....</i>	<i>156</i>
<i>Gráfico 63 - Associação entre grupo (executivo e mensalista) e notas atribuídas ao Programa de Remuneração Variável implantado. ....</i>	<i>157</i>
<i>Gráfico 64 - Associação entre notas atribuídas ao Programa de R.V e qual das alternativas melhor definem o Programa.. ....</i>	<i>158</i>
<i>Gráfico 65 - Correlação entre notas atribuídas ao Programa de Remuneração Variável implantado e percentual de valores monetários obtidos no último programa.....</i>	<i>159</i>
<i>Gráfico 66 - Análise das notas atribuídas ao Programa de Remuneração Variável implantado. ....</i>	<i>160</i>

## LISTA DE TABELAS

<i>Tabela 1 - Definição de amostra proporcional segundo níveis hierárquicos. ....</i>	74
<i>Tabela 2 - Definição de amostra proporcional segundo setores da empresa. ....</i>	75
<i>Tabela 3 - Definição de amostra proporcional segundo áreas geográficas. ....</i>	75
<i>Tabela 4 - Distribuição de freqüência em classes da idade dos participantes. ....</i>	90
<i>Tabela 5 - Distribuição dos participantes segundo sexo. ....</i>	91
<i>Tabela 6 - Distribuição de freqüência da escolaridade dos funcionários. ....</i>	92
<i>Tabela 7 - Distribuição de freqüência do tempo que os funcionários trabalham no grupo DIMON. ....</i>	93
<i>Tabela 8 - Distribuição dos participantes segundo tempo que trabalham na mesma função. ....</i>	94
<i>Tabela 9 - Distribuição dos participantes segundo o setor que trabalha. ....</i>	95
<i>Tabela 10 - Distribuição dos participantes segundo a unidade de trabalho. ....</i>	96
<i>Tabela 11 - Distribuição dos funcionários conforme grupos a que pertencem. ....</i>	97
<i>Tabela 12 - Distribuição conforme o número de empresas que os participantes conhecem e que possuem programa de R. V.. ....</i>	99
<i>Tabela 13 - Distribuição dos participantes sobre sua opinião, se o Programa de R. V. é um Programa necessário. ....</i>	100
<i>Tabela 14 - Distribuição dos respondentes sobre ser favorável ao Programa de R. V. que a empresa possui. ....</i>	101
<i>Tabela 15 - Distribuição dos participantes se as informações que possuem sobre R. V., são suficientes para o entendimento do Programa. ....</i>	102
<i>Tabela 16 - Distribuição dos participantes sobre se possui conhecimento dos acordos sindicais firmados sobre o Programa de R. V.. ....</i>	103
<i>Tabela 17 - Distribuição dos participantes segundo a quantidade de reuniões e treinamentos específicos sobre R. V. a que participou. ....</i>	104
<i>Tabela 18 - Distribuição sobre a participação dos funcionários na elaboração dos planos de participação na R. V.. ....</i>	105
<i>Tabela 19 - Distribuição sobre a opinião dos participantes considerando se há flexibilização no estabelecimento das metas do Programa de R. V.. ....</i>	106
<i>Tabela 20 - Distribuição dos participantes sobre se as metas elaboradas são atingíveis. ....</i>	107
<i>Tabela 21 - Distribuição dos participantes sobre a opinião se as metas são indicadores mensuráveis (fáceis de medir e interpretar). ....</i>	108
<i>Tabela 22 - Distribuição da opinião dos participantes em relação às metas contempladas na R. V. e sua respectiva função desempenhada. ....</i>	109

<i>Tabela 23 - Distribuição dos participantes em relação ao número de itens (objetivos) avaliados no Programa de R.V..</i>	110
<i>Tabela 24 - Distribuição da opinião sobre indicadores, se os mesmos são de difícil mensuração.</i>	111
<i>Tabela 25 - Distribuição sobre opinião, se o Programa de R.V. é uma das formas de evitar o aumento no salário fixo.</i>	112
<i>Tabela 26 - Distribuição dos participantes sobre a forma como deveria ser o aumento de salário.</i>	113
<i>Tabela 27 - Distribuição dos participantes sobre a opinião se os resultados obtidos na R.V. são justos pelo trabalho/esforço realizado.</i>	114
<i>Tabela 28 - Distribuição dos participantes sobre opinião, se as estratégias de R.V. estão vinculadas à avaliação de desempenho na empresa.</i>	115
<i>Tabela 29 - Distribuição dos participantes sobre a opinião de que a promoção de cargos e salários está vinculada aos resultados obtidos na R.V..</i>	116
<i>Tabela 30 - Distribuição dos participantes sobre a opinião se as escalas de mensuração são esclarecidas no Programa de R.V..</i>	117
<i>Tabela 31 - Distribuição sobre o acompanhamento dos participantes ano após ano, no desempenho do Programa de R.V.</i>	118
<i>Tabela 32 - Distribuição dos participantes sobre a opinião, se há clareza e objetividade nos itens estabelecidos no Programa de R.V..</i>	119
<i>Tabela 33 - Distribuição dos participantes segundo ter condições de explicar as metas do Programa de Participação por Resultados Coletivos.</i>	120
<i>Tabela 34 - Distribuição dos participantes segundo ter condições de explicar as metas do Programa de Participação por Resultados Individuais.</i>	121
<i>Tabela 35 - Distribuição dos participantes segundo a expectativa dos valores monetários propostos pelo Programa de R.V..</i>	122
<i>Tabela 36 - Distribuição de frequência segundo os valores obtidos no último Programa de Participação por Resultados Individuais.</i>	123
<i>Tabela 37 - Distribuição dos participantes segundo a satisfação na remuneração alcançada até hoje no Programa de R.V..</i>	124
<i>Tabela 38 - Distribuição dos respondentes sobre a opinião de que se sente motivado pelo valor monetário que pode receber no Programa de R.V..</i>	125
<i>Tabela 39 - Distribuição dos participantes sobre a opinião de se encarar o Programa de R.V. como um processo de melhoria contínua.</i>	126
<i>Tabela 40 - Distribuição de frequência, se existe acompanhamento por parte do superior no atingimento das metas traçadas no Programa de R.V..</i>	127
<i>Tabela 41 - Distribuição dos participantes, se há direcionamento do superior no atingimento das metas traçadas no Programa de R.V..</i>	128
<i>Tabela 42 - Distribuição dos participantes sobre a opinião, se há favorecimento para algumas pessoas no Programa de R.V.</i>	129

<i>Tabela 43 - Distribuição de participantes, se as chefias estão sujeitas às mesmas regras de política de R.V..</i>	130
<i>Tabela 44 - Distribuição dos participantes sobre a pergunta se abriria mão de parte de PPRI e PPRC em benefício ou favorecimento da empresa.</i>	131
<i>Tabela 45 - Distribuição dos participantes segundo opinião, se a empresa pagaria uma parte do PPRI e PPRC mesmo sem atingir as metas do Programa de R.V.</i>	132
<i>Tabela 46 - Distribuição dos participantes segundo a pergunta se trocaria seu trabalho atual por outro com uma política de R.V. mais agressiva.</i>	133
<i>Tabela 47 - Distribuição dos participantes segundo poder contar com os colegas para o atingimento das metas coletivas no Programa de R.V.</i>	134
<i>Tabela 48 - Distribuição dos participantes segundo poder contar com os colegas para o atingimento das metas individuais no Programa de R.V.</i>	135
<i>Tabela 49 - Distribuição dos participantes segundo considerar que o Programa de R.V. incentiva o trabalho em equipe.</i>	136
<i>Tabela 50 - Distribuição dos participantes, se o Programa de R.V. tem influência nas metas envolvendo mudanças.</i>	137
<i>Tabela 51 - Distribuição dos participantes segundo se o Programa de R.V. aumenta o comprometimento.</i>	138
<i>Tabela 52 - Distribuição dos participantes segundo opinião se o Programa de R.V. favorece a uma maior delegação.</i>	139
<i>Tabela 53 - Distribuição dos participantes segundo o item que considera mais importante além do Programa de R.V.</i>	140
<i>Tabela 54 - Distribuição dos participantes, se há reconhecimento ao atingir as metas do Programa de R.V.</i>	141
<i>Tabela 55 - Distribuição dos participantes, se tem orgulho em trabalhar em uma empresa que possui Programa de R.V.</i>	142
<i>Tabela 56 - Distribuição dos participantes, se o relacionamento com o superior pode influenciar no resultado a ser obtido no Programa de R.V.</i>	143
<i>Tabela 57 - Distribuição dos participantes em pergunta feita para saber em quais programas, PPRI ou PPRC, são feitas avaliações para a apresentação dos resultados no Programa de R.V.</i>	144
<i>Tabela 58 - Distribuição dos participantes, uma vez identificados pontos a melhorar no desempenho das metas no PPRI, o que a empresa procura fazer.</i>	145
<i>Tabela 59 - Distribuição dos participantes, uma vez identificados pontos a melhorar no desempenho das metas no PPRC, o que empresa procura fazer.</i>	146
<i>Tabela 60 - Distribuição dos participantes sobre a opinião de qual dos planos de participação considera o mais importante.</i>	147
<i>Tabela 61 - Distribuição dos participantes sobre a opinião se o Programa de R.V. tem contribuído para a melhoria da atividade na empresa.</i>	148
<i>Tabela 62 - Distribuição dos participantes segundo as alternativas que melhor definem o Programa de R.V.,</i>	149



<i>Tabela 63 - Associação entre grupo (mensalista e executivo) e opinião sobre se a R.V. é uma forma de evitar aumentos no salário fixo. ....</i>	<i>153</i>
<i>Tabela 64 - Associação entre grupo (mensalista e executivo) e relação com a realidade de sua função nos indicadores desempenho contemplados na R.V.. ....</i>	<i>155</i>
<i>Tabela 65 - Associação entre os valores monetários alcançados na última remuneração variável e sentimento de satisfação em relação aos mesmos....</i>	<i>156</i>
<i>Tabela 66 - Associação entre grupo (executivo e mensalista) e notas atribuídas ao Programa de Remuneração Variável implantado. ....</i>	<i>157</i>
<i>Tabela 67 - Associação entre notas atribuídas ao Programa de R.V. e qual das alternativas melhor definem o Programa., Dimon do Brasil Tabacos LTDA., setembro 2000. ....</i>	<i>158</i>
<i>Tabela 68 - Correlação entre notas atribuídas ao Programa de Remuneração Variável implantado e percentual de valores monetários obtidos no último Programa, Dimon do Brasil Tabacos LTDA., setembro 2000.....</i>	<i>159</i>
<i>Tabela 69 - Análise das notas atribuídas ao Programa de Remuneração Variável implantado, Dimon do Brasil Tabacos LTDA., setembro 2000. ....</i>	<i>160</i>

## RESUMO

A presente dissertação tem por objetivo investigar o Programa de Remuneração Variável utilizado na empresa DIMON do Brasil Tabacos Ltda., a fim de apresentar propostas que sirvam para fortalecer o Programa implantado na organização em estudo.

A pesquisa é de natureza exploratório analítica (estudo de caso), onde os dados são coletados através de revisão de literatura, análises documentais e aplicação de questionário a uma amostra de funcionários da empresa em questão. A amostra obtida é aleatória, proporcional e do tipo probabilista. O método de estudo e análise utilizado é qualitativo e quantitativo.

A escolha do tema e sua viabilidade é pela importância que a Remuneração Variável vem assumindo atualmente, e também porque o programa implantado é recente. São abordados no estudo o “PPRC” (Plano de Participação por Resultados Coletivos) e o “PPRI” (Plano de Participação por Resultados Individuais), que são os dois Planos de Remuneração Variável, extensivo a todos os funcionários efetivos da DIMON do Brasil Tabacos Ltda., sem distinção de níveis hierárquicos.

No trabalho são apresentados os critérios utilizados pela empresa no estabelecimento da Remuneração Variável, seus entraves, benefícios, entre outros.

Há flexibilidade na definição das metas e objetivos, sendo os mesmos, estratégicos para a organização, e de fácil mensuração e compreensão. Quanto aos indicadores de desempenho, a maioria tem conotação financeira, seguido de melhoria de processo e posteriormente, indicadores com preocupação nos recursos humanos.

Os principais resultados obtidos demonstram que existe uma grande aceitação do plano, o qual não é incorporado à renda fixa, servindo desta forma como incentivo para uma melhor qualidade no trabalho executado, sendo assim uma forma de premiação pelo atingimento de metas e objetivos propostos.

É consenso dos participantes em definir que o programa estimula o comprometimento e a participação de todos na busca da melhoria contínua, compensando os esforços com uma adequada renda variável.

Para uma melhor visualização e entendimento dos resultados, os principais dados são demonstrados através de tabelas e gráficos, sendo analisado cada um dos fatores individualmente, bem como associação e correlação de algumas variáveis consideradas preponderantes ao estudo, com respectivo comentário em cada situação verificada.

Finalmente, são apresentadas as conclusões, que procuram responder às perguntas de pesquisa e recomendar novos estudos nessa área.

## **ABSTRACT**

This thesis aims at investigating the Variable Remuneration Program used at DIMON of Brazil Tobacco Ltda., in order to present proposals that strengthen the Program introduced in this company.

This research is analytical exploratory (case study); the data has been collected through the review of literature, analyses of documents and the application of a questionnaire to a sample of employees of the company in study. The method of study and analysis is both qualitative and quantitative.

The theme and the viability of this thesis is due to the importance that the Variable Remuneration has been taken lately, and also because the introduced program is recent. The PPCR (Plan of Participation for Collective Results) and the PPIR (Plan of Participation for Individual Results) are tackled in this study. These plans compose the Variable Remuneration Plan, extensive to all the effective employees of DIMON of Brazil Tobacco Ltda., with no distinction in the hierarchical levels.

In this study it has been presented the criterion used by the company in the establishment of the Variable Remuneration, its obstacles, benefits and others.

There is flexibility in the definition of objectives and goals, which are strategic to the organization, and easy to measure and to understand. Regarding the performance indicators, it can be said that the majority has financial connotation, which is followed by the improvement in the process and lastly, those concerned with the human resources.

The main results demonstrate that there is a great acceptance of the plan which is not incorporated to the fix income. This way, it is an incentive to a better quality in the work that leads to a form of reward for the achievement of the goals and objectives proposed.

It is common to all participants to state that the program stimulates the commitment and the participation of everybody in the search for the continuum improvement, which compensates the efforts with an adequate variable income.

For a better visualization and understanding of the results, the main data is shown through tables and graphics. Each of the factors is analyzed individually as well as the association and the correlation of some preponderant variables discussed in every verified situation.

Finally, we reach the conclusion of this study which aims at answering the research questions and at recommending other studies in this area.

## **1 – INTRODUÇÃO**

A reestruturação da economia mundial a partir dos anos 80, mais especificamente a intensificação da concorrência em nível global a partir da metade dos anos 90, consolidaram uma cultura empresarial baseada na mudança continuada. Por isso, com ou sem razão, nenhuma empresa que pretenda participar de um processo de competição global tem dispensado uma atenção permanente para as chamadas inovações gerenciais (Ruas, 1999).

Ruas (1999) ainda comenta que no caso brasileiro, onde quase a totalidade das empresas ingressaram no processo de reestruturação com alguns anos de atraso, além de retardatárias nas mudanças, defrontaram-se com um novo contexto de competição global. Neste ambiente, graças ao desenvolvimento notável dos meios de comunicação, passou a ser inevitável a prática permanente de comparações através de indicadores de desempenho entre o mesmo tipo de produção de bens e serviços. Por essas razões, nos últimos anos, as pressões por melhorias entre as empresas atuando no mercado têm sido excepcionais.

Diante da exposição acima, entende-se que com as mudanças organizacionais e a reestruturação de funções, é cada vez maior a pressão que começa a existir por uma política de remuneração mais estimulante. Torna-se imprescindível vincular a competência das pessoas ao seu ganho mensal. As organizações não podem mais pautar-se em obrigações e direitos. Agora elas devem visar a eficácia: missão, objetivos, metas, desafios e resultados extraordinários. Nesse contexto, a parceria se baseia em expectativas e retribuições, onde o ganha-ganha entre empregados e patrões torna-se cada vez mais necessário ao desenvolvimento das empresas.

## 1.1 Problema e tema do estudo

A perspectiva de antever os desafios que as organizações enfrentam, tendo em vista as demandas e utopias para o próximo século, tem estimulado reflexões e análises. Parte delas tem se dirigido às perspectivas profissionais e às exigências do mundo de trabalho. Outras, têm concentrado a análise no impacto de novas alternativas de remuneração.

De acordo com Neto (1997), a estabilidade da economia aliada com a concorrência dos produtos importados fizeram com que as empresas também alterassem os critérios de remuneração. Por conta disso, uma nova estrutura de remuneração está surgindo no mercado de trabalho. O rendimento composto por salário fixo e uma parte variável é vinculado ao alcance de objetivos e metas previamente estabelecidas.

Nesse sentido, a Remuneração Variável aparece como uma alternativa coerente com a nova realidade de flexibilização, tentando aliar o comprometimento dos empregados com os resultados da organização, vinculando, desta forma, a remuneração ao desempenho alcançado.

Tendo por fundamento a edição da Medida Provisória 794/94, que em virtude de ainda não ter sido convertida em lei, vem sendo revalidada periodicamente por outras Medidas Provisórias, com algumas alterações, sendo a do estudo a de n.º 1.982-65, de 10 de dezembro de 1999. Pretende-se com o estudo em questão, sensível a essa problemática, provocar algumas reflexões que culminam na formulação do seguinte problema de pesquisa do trabalho:

***Como pode ser investigada a Remuneração Variável na DIMON do Brasil Tabacos Ltda., a fim de oferecer propostas que sirvam de alternativas para fortalecer o Programa de Remuneração Variável implantado na organização em estudo?***

Deste problema emergiu o tema da dissertação, cujo título é: ***Programa de Remuneração Variável: o caso da DIMON do Brasil tabacos Ltda.***

## 1.2 Justificação do estudo

No limiar do novo milênio, vive-se um período de transformação acelerada da sociedade jamais visto na história da humanidade. A tecnologia e as comunicações experimentam uma surpreendente explosão de novidades. Os valores, os hábitos, as crenças e os costumes vigentes também estão em constante mutação.

O processo de mudanças profundas, que caracteriza o momento atual, evidencia cada vez mais a importância do homem para o alcance dos objetivos organizacionais. Estes novos processos produtivos exigem que o trabalhador seja mais participativo, autônomo, com desenvolvida capacidade para trabalhar em equipe e sobretudo comprometido com os resultados da organização a que pertence.

Como se tem visto, o papel do trabalho na sociedade mudou rapidamente, o quadro competitivo indica que as empresas tendem a reduzir drasticamente o número de funcionários, por consequência as pessoas vão ter que desenvolver mais funções e deverão se aperfeiçoar cada vez mais. Para isso ser possível, cabe às organizações oferecer condições e incentivos, onde uma das estratégias é a formulação de um Programa de Remuneração Variável.

Avaliação, reconhecimento, premiação, motivação dos funcionários, análise do perfil, problemas de mensuração, alcance de objetivos individuais e organizacionais são apenas algumas das atividades que têm relacionamento direto com o processo de Remuneração Variável.

Neste estudo, investiga-se com mais detalhes quais são os indicadores de desempenho utilizados nas organizações que adotam o Programa de Remuneração Variável, buscando o esclarecimento desse assunto dentro das organizações, que no Brasil, para muitas, ainda é novidade, embora o número de casos de aplicação em empresas privadas venha crescendo ano após ano. Em específico, a organização em estudo será a DIMON do Brasil Tabacos LTDA.

Os autores Wood & Picarelli e colaboradores (1996), comentam que as atividades de avaliação de desempenho e remuneração começam a ser reconsideradas, buscando adotar procedimentos que se adequem às mudanças estratégicas pelas quais as organizações vêm passando.

Diante da exposição acima, entende-se que a forma de recompensar o indivíduo, conforme esta nova prática, pode ser bastante diferenciada de organização para organização ou mesmo dentro de cada empresa. Este estudo se deterá nas duas principais formas que compõem a Remuneração Variável: a participação dos trabalhadores nos lucros e a participação dos trabalhadores nos resultados da organização.

A importância do problema a ser investigado é justificado por oferecer contribuição teórica e prática para os programas de remuneração estratégica, especificamente na remuneração variável, cabendo também enfatizar que os resultados do estudo poderão contribuir para a implantação em outras organizações, fornecendo subsídios para seu planejamento, elaboração e implantação, assim como para a formulação de mecanismos que visem combater a resistência potencial.

Embora já venha se desenvolvendo estudos sobre remuneração variável desde o século passado, o assunto em pauta é original, visto ainda existirem poucos estudos nesta área, sendo uma prática considerada recente no Brasil e que envolve certo grau de complexidade, pois coloca em confronto interesses sociais e econômicos.

Atualmente, com a implantação desse programa por diversas empresas brasileiras, a realização deste estudo poderá auxiliar no preenchimento de lacunas, com a formação de um embasamento teórico capaz de dar subsídios na fixação de diretrizes à implantação de um Programa de Remuneração Variável, bem como contribuir na melhoria e aperfeiçoamento de programas que já estejam em funcionamento. Pretende-se assim, mostrar a importância do tema e despertar as organizações para uma mudança em seus sistemas de remuneração.

O presente estudo é viável, na medida em que o Programa de Remuneração Variável adotado na organização em estudo é recente e a mesma tem interesse em saber como está se comportando o Programa, estando aberta a propostas que sirvam de alternativas para fortalecer a prática implantada.

Conforme Castro (1977), considerando o exposto nos parágrafos anteriores, leva-se a crer que o estudo justifica-se importante, oportuno e viável.

## 1.3 Objetivos da pesquisa

### 1.3.1 Objetivo Geral:

O objetivo geral deste estudo é investigar o Programa de Remuneração Variável na DIMON do Brasil Tabacos Ltda., a fim de oferecer propostas que sirvam de alternativas para fortalecer o processo de remuneração variável implantado na organização em estudo.

### 1.3.2 Objetivos Específicos:

Investigar a metodologia utilizada para a definição dos indicadores de desempenho na remuneração variável;

Pesquisar como são estabelecidos os critérios utilizados pela empresa no estabelecimento da remuneração variável;

Identificar quais são e como se caracterizam os entraves e os benefícios do sistema de remuneração variável;

Analisar a relação existente entre chefia e funcionários no programa de remuneração variável vigente;

Verificar a opinião dos funcionários e dirigentes sobre o programa de remuneração variável vigente;

Apresentar propostas que sirvam de alternativas para fortalecer o processo de remuneração variável implantado na organização em estudo.



## 1.4 Organização do estudo

A fim de possibilitar uma melhor compreensão da forma como a pesquisa foi conduzida, bem como os resultados que foram alcançados, descreve-se a seguir a organização nesta dissertação.

Na primeira parte foram apresentados o problema de pesquisa e os fatores que se acredita justificarem a relevância do tema a ser investigado. Também são apresentados os objetivos pelos quais este trabalho está sendo desenvolvido, permitindo com isso uma visão clara do que se deseja alcançar a partir do problema proposto.

A segunda etapa trata da fundamentação teórica do assunto, onde foi feita uma revisão da literatura especializada, visando oferecer suporte teórico-empírico aos resultados que serão encontrados.

Na terceira etapa descreve-se a metodologia que irá orientar esta pesquisa, os instrumentos utilizados, a definição do problema, perguntas de pesquisa, design e perspectiva adotada para o estudo, além dos fatores que limitam a mesma.

Na quarta etapa, os dados obtidos na pesquisa de campo são descritos e analisados, procurando responder ao problema proposto e às perguntas estabelecidas.

Por fim, são apresentadas as principais conclusões, recomendações e sugestões da pesquisa, tendo-se como referência a análise dos dados obtidos, além de algumas sugestões para estudos posteriores que venham a explorar o tema remuneração variável.

## **2 – REFERENCIAL TEÓRICO**

Para que o problema em questão pudesse ser investigado foi necessário elaborar uma revisão da literatura especializada, visando oferecer suporte teórico-empírico aos resultados que serão encontrados na pesquisa. Neste capítulo serão abordados os seguintes temas: considerações iniciais, origem e evolução histórica da remuneração variável no Brasil e no mundo, formas e conceitos fundamentais da remuneração variável, aspectos legais da remuneração variável no Brasil, referências de empresas que adotaram programas de remuneração variável, possíveis vantagens e entraves na remuneração variável, e por último, aspectos que devem ser levados em consideração na adoção de um programa de remuneração variável.

### **2.1 Considerações iniciais sobre o Programa de Remuneração Variável**

Para Pereira (1996), as tradicionais estruturas de cargos e salários há muito tempo não vêm conseguindo dar respostas às mais diversas necessidades das empresas, principalmente no que diz respeito às questões da remuneração dos empregados. Elas têm conseguido desagradar a todos os envolvidos ao mesmo tempo. Não satisfazem as empresas porque são extremamente inflexíveis e onerosas, não acompanhando a instabilidade da economia brasileira. Não satisfazem os empregados porque seus mecanismos de administração não permitem o reconhecimento da contribuição individual. Em algum momento, todos os ocupantes de um mesmo cargo serão iguais perante ela, mas serão diferentes na vida real.

Os aumentos por méritos são concedidos mais para aliviar alguma pressão salarial, corrigir algum desajuste, e quase nunca relacionado com o desempenho das pessoas. Os critérios de concessão são pouco objetivos, muitas vezes usados de forma paternalista e pouco profissional. Por essas razões, entre muitas outras que não cabe aqui mencionar, os estudiosos do assunto e os profissionais de cargos e salários, já há algum tempo, vêm debatendo sobre alternativas de remuneração.

Destaca-se aí a importância da remuneração variável, que muitas empresas já experimentaram ou têm implantado de forma definitiva. A tendência parece irreversível e a originalidade e criatividade são fatores que têm preponderado entre os diferentes modelos adotados pelas empresas.

Neste sentido, mesmo estando prevista desde a Constituição Federal (art. 157, inciso IV) de 1946, a participação dos trabalhadores nos lucros ou resultados das empresas só foi posta em vigor no Brasil a partir de 29 de dezembro de 1994, com a edição da Medida Provisória nº 794. Desde a edição da citada medida, esse tema vem sendo objeto de debates entre contadores, advogados, administradores, sindicalistas e, principalmente entre empregados e empregadores, face a importância e a complexidade que abrange o assunto, notadamente por envolver questões de interesses econômicos e sociais.

Reich (1999) enfatiza que os pacotes de benefícios que as empresas grandes e bem-sucedidas estão oferecendo a seus empregados mais talentosos são decisivos na guerra, cada vez mais feroz, para reter talentos ou tomá-los de alguém. Enfatiza ainda que em todas as áreas da nova economia, profissionais talentosos e com boa formação estão dispostos a recusar salários mais altos em companhias maiores e bem estabelecidas em troca de programas com remuneração flexível em novas empresas, que poderão valer muito mais no futuro.

Assim, para Reich (1999), a base desta remuneração flexível encontra-se em três conceitos de competição: a) primeiro, a disputa pelo talento; b) segundo, quem quiser atrair e reter pessoas talentosas precisa pagar por isso; c) terceiro, quem quiser um profissional talentoso em sua organização, trabalhando com entusiasmo próprio da co-propriedade, precisa oferecer flexibilidade na remuneração.

Face a essa exigência de flexibilização na remuneração, Martins (1996) ressalta que a remuneração variável vem a ser hoje um elemento muito importante como forma de

flexibilização dos diretos trabalhistas e de se estabelecer competitividade entre as empresas, mostrando quais são as mais modernas e aptas a enfrentar os efeitos da globalização da economia. Comenta ainda que a resistência que sempre ocorreu na tentativa de impedir a implantação de programas de remuneração variável deveria voltar-se para uma convergência de interesses de empregado e empregador no sentido de sua instituição.

Autores como Wood & Picarelli e seus colaboradores (1999) afirmam não existir dúvidas de que a utilização de sistemas remuneratórios baseados em descrição de cargos, organogramas e planos de cargos e salários permitem a obtenção de um patamar mínimo de estruturação na gestão de recursos humanos. No entanto, se estes sistemas são utilizados sem levar em conta outras formas remuneratórias, podem causar problemas para a empresa no direcionamento de suas estratégias.

Assim, totalmente desvinculada do salário principal dos empregados, a remuneração variável objetiva ser um importante instrumento de integração entre capital e trabalho, em função de relacionar uma parcela da remuneração ao desempenho econômico da empresa. Conseqüentemente, poderá despertar o interesse de ambas as partes (empregadores e empregados) na busca de melhores resultados para o empreendimento, permitindo com isso, a valorização da mão-de-obra e estimulando maior competitividade entre as empresas. Entretanto, as partes encontram-se confusas frente às generalidades contidas no texto legal que regula a matéria.

## **2.2 Origem e evolução histórica da Remuneração Variável no mundo e no Brasil**

Segundo Dellagnelo & Delagnello (1996), vincular a remuneração dos empregados ao seu desempenho, conhecido em inglês como “*pay for performance*”, não é prática recente na administração de recursos humanos. Em outros países, principalmente nos Estados Unidos, esta estratégia de remuneração para empregados é bastante conhecida e utilizada em larga escala. O tema parece agora ser enfatizado no Brasil, uma vez que as organizações procuram, mesmo que em tempo posterior, novas alternativas de flexibilização de suas estruturas e práticas.

De acordo com Martins (1996), a participação nos lucros e resultados tem origem na idéia de que o estado tinha interesse de repartir os lucros da empresa por meio de impostos sobre lucros, devendo haver também uma forma de se assegurar a mesma participação a quem ajudou a empresa a consegui-los, que seria relativa aos empregados.

Ainda Martins (1996), afirma que a igreja católica teve uma forte influência nesta forma de remuneração, pois visando solucionar os problemas de ordem social, ordenou que se concedesse aos empregados uma participação nos lucros. Os estudos sociais do Cardeal Mercier foram acolhidos pelo Papa Leão XIII na encíclica *Rerum Novarum* (1891), preconizando também a participação nos lucros como medida de justiça social. O Papa Pio XI, por meio da encíclica *Quadragesimo Anno* (1931), também mencionou a necessidade da existência da participação nos lucros da empresa.

Já Lobos (1990), comenta que a primeira tentativa de implantação oficial de um programa de participação nos lucros, só correu em 1959 na França, através de uma lei que foi promulgada e que determinava a participação voluntária. A mesma previa que o pagamento da parcela dos lucros aos empregados fosse efetuado trimestralmente, e esse lucro seria objeto de tributação. Esse fato acabou desestimulando os ânimos de quem era favorável ao sistema, e em 1967 deu origem a uma nova lei chamada de “*Ordonnance n.º 67 – 693*”.

A lei supra citada tornava compulsória a participação dos trabalhadores nos lucros de todas as empresas que possuíssem acima de 100 empregados, e determinava que para as organizações menores fossem firmados acordos voluntários. Os principais objetivos do governo francês ao introduzir a sistemática de participação nos lucros eram: proporcionar o envolvimento dos empregados nas atividades empresariais, estimular o aumento do nível de investimentos na economia e o aumento do nível de poupança individual, buscando com isso alcançar uma “*economia próspera*”. Tanto a lei quanto todas as suas variações posteriores foram integradas ao Código Francês de Trabalho, e determinavam que as empresas destinassem uma parte de seus lucros anuais para investimentos em prol de seus empregados.

Mas a participação nos lucros foi colocada em prática pela primeira vez no início da revolução industrial, segundo Davis & Newstrom (1992), recebendo popularidade somente após a 2ª guerra mundial. O crescimento na participação dos lucros foi encorajado nos EUA pelas leis federais de tributação, que permitiram a transferência dos rendimentos dos empregados, gerados por esquemas de participação nos lucros, para fundos de pensão.

A primeira experiência sobre a participação nos lucros nos Estados Unidos foi verificada em 1794 nas indústrias de vidro em New Geneve, na Pensilvânia. Entretanto, somente um século depois é que o sistema passou a ser utilizado entre um número mais significativo de empresas. Na época, a origem da sistemática foi atribuída a questões de ordem religiosa, pois uma facção do clero protestante acreditava piamente que o sistema de participação seria a solução adequada para resolver os problemas sociais, que naquela época rondavam a industrialização. Lobos (1990), expõe que o líder do grupo, Paine Gilman, publicou um livro sobre o assunto em 1892, e quatro anos mais tarde fundou uma associação destinada à promoção da participação nos lucros. Dentre os praticantes mais fervorosos destacava-se William Cooper Procter, que em 1887 tinha implantado um sistema de participação nos lucros em sua empresa, denominada Procter & Gamble. De acordo com esse plano, os lucros da empresa eram distribuídos entre o capital e os empregados, na mesma proporção existente entre o custo total de produção e o total de salários. Essa sistemática proporcionava a cada empregado o recebimento semestral de dividendos em dinheiro proporcional à sua renda.

Mas bem antes disso, em 1812, cita Martins (1996), que Napoleão Bonaparte, por meio de um decreto, concedeu a participação nos lucros aos artistas da *Comédie Française*, que além do ordenado fixo teriam uma participação da receita chamada *feux*. Em 1842, Edmé Jean Leclair, proprietário de um pequeno atelier de pintura de Paris, ao fechar seu balanço e apurar seu lucro, resolveu entregar aos seus empregados, sem qualquer explicação, uma considerável parcela do resultado, entretanto Leclair foi chamado pelas autoridades policiais, pois foi apontado como elemento nocivo à coletividade da época, por ser perigoso à ordem social, sendo considerado revolucionário, e por ultrapassar os limites dos costumes e das tradições da sociedade de então, pois seu sistema lesava o empregado de acertar seu salário com o empregador.

Martins (1996) acrescenta que nos Estados Unidos inexistia dispositivo legal tratando da participação nos lucros (*profit sharing*), podendo ser livremente pactuada pelas partes, inclusive em negociação coletiva. A participação envolve qualquer pagamento extra que o empregador fizer, excluído o salário regular.

De acordo com Weitzman (1987), na economia americana os planos de remuneração de empregados, às vezes conhecidos como “planos de participação nos lucros”, existem em um subconjunto de empresas, representando mais de 15% do total. Nessas

empresas maiores, com esquemas de participação nos lucros, a contribuição do empregador normalmente varia entre 5% e 10%, em média da remuneração do empregado. A legislação federal oferece benefícios fiscais para, praticamente, qualquer tipo de plano de participação nos lucros.

Martins (1996), referencia que em 1917 a participação nos lucros e resultados foi prevista na Constituição do México (art. 123, VI e IX), determinando a sua compulsoriedade nas empresas agrícolas, industriais, comerciais e de mineração, que porém só foi regulamentada muitos anos depois.

Na Itália, a Constituição apenas menciona “a participação efetiva de todos os trabalhadores na organização política, econômica e social do país” (art. 3º). O art. 2.099 do Código Civil dispõe que o empregado pode ser pago, no todo ou em parte, mediante participação nos lucros e resultados, entende assim Martins (1996), que o empregado pode ser remunerado exclusivamente com essa forma de remuneração variável, e não com salário.

A Constituição espanhola de 9.12.1931 previa a participação nos lucros no art. 46, *in fine*, tendo a seguinte redação: “participação dos empregados na direção, na administração e nos benefícios da empresa”. Segundo Martins (1996), atualmente considera-se que a participação nos lucros tem natureza salarial, tanto que seja apenas uma parte ou a totalidade do pagamento feito pelo empregador ao empregado. O Estatuto dos Trabalhadores Espanhóis não trata, porém, da participação nos lucros, que pode ser fixada por intermédio de pactos coletivos.

Na Holanda existe um número considerável de empresas que possuem planos de distribuição voluntária de participação nos lucros. Como exemplo, Lobos (1990) aponta os 65.000 empregados da Philips, que anualmente recebem bônus relacionado aos dividendos distribuídos. Comenta que nos últimos anos esse bônus tem chegado a representar 6% do salário-base, em média.

Na Dinamarca, a participação dos trabalhadores nos lucros das empresas é também entendida como uma espécie de “fundos sociais” destinados a fornecer benefícios aos empregados. De acordo com Lobos (1990), o sistema foi oficialmente introduzido naquele país por uma lei promulgada em 1957, daí em diante várias empresas têm implantado planos de participação. Na maioria desses planos, o valor distribuído aos empregados é aquele

remanescente, após ser deduzida a percentagem prefixada da parte dos lucros que será distribuída aos acionistas.

Já em Portugal, o art. 89 da Lei do Contrato de Trabalho (LCT) prevê que a retribuição a ser paga ao empregado pode ser feita integralmente pela participação nos lucros, sendo um fato criticável que a lei o admita, comprometendo o princípio da retribuição suficiente, pois os lucros podem não existir e o obreiro nada perceber a título de remuneração. Nesse caso, a participação nos lucros só não tem natureza de salário se assegurar ao trabalhador outra forma de remuneração, Martins (1996).

Na Alemanha, o sistema surgiu em 1878, através de Bohmer, professor da Escola Politécnica de Zurich, que publicou uma obra em dois volumes e que até hoje é citada como a mais completa. Lobos (1990) diz que na Alemanha Ocidental prevalece o sistema de participação acionária, pois a legislação (*Kapitalaufstockungsgesetz*) incentiva que as empresas privadas emitam ações em nome de seus funcionários. Continuando, explicita que essas ações são vendidas com descontos de até 50% em relação ao valor de mercado, e não incidem impostos sobre o ganho de capital para o adquirente. Entretanto, a participação dependerá de fatores como: situação econômica, condições econômico-financeiras da empresa e qualidade da propaganda que a empresa fizer entre os seus empregados.

Na Argentina, de acordo com Martins (1996), a Lei de 1946 estabelecia um abono fixo de 1/12 do salário ou ordenado anual, que poderia variar, dependendo da empresa. O art. 14 da Constituição Argentina versa sobre a “participação nos lucros das empresas, com controle da produção e colaboração na direção”. A participação nos lucros é calculada sobre os lucros líquidos (art. 110), sendo que o empregado poderá inspecionar a documentação da empresa para a verificação dos lucros (art. 111).

Atualmente, a legislação uruguaia não trata da participação nos lucros. Entende-se, porém, que é um pagamento de mera liberalidade do empregador, sendo paga apenas uma vez por ano. Tal remuneração não pode substituir o salário. Se há pagamento com habitualidade, passa a ter natureza de salário.

No Peru, de conformidade com as exposições de Lobos (1990), a participação nos lucros foi introduzida em 1970, quando foi promulgada uma lei que determinava a todas as empresas que entregassem 15% de seu capital e mais 10% dos lucros anuais aos seus empregados. Com essa determinação havia esperança de que a participação dos empregados



no capital chegasse a 50%. Todavia, com vistas a evitar esse objetivo, o sistema foi modificado em 1977 e 1979, posteriormente, em função da crise econômica, a lei deixou de ser aplicada.

Na Venezuela, a Lei de Trabalho de 1936, no seu art. 63, previa a participação nos lucros, que dependia do Poder Executivo estabelecer a proporção da participação mediante consulta prévia a comissões especiais. Para as grandes empresas determinava-se o pagamento de dois salários mensais, e um salário para as pequenas empresas ou estabelecimentos. Criticava-se o sistema, pois, ao invés de se fomentar a participação, era criado o pagamento de mais um ou dois salários por ano, que independiam do lucro, Martins (1996).

No Chile, as normas para participação foram determinadas no Código do Trabalho. Lobos (1990) diz que os artigos 142 e seguintes estabeleceram que todas as empresas comerciais e industriais estavam obrigadas a conceder uma participação na ordem de 20% sobre os seus lucros líquidos, após serem deduzidas as quantias correspondentes a 8% sobre o capital para remuneração deste e 2% para cobertura de risco do empreendimento. Atualmente, a sistemática continua sendo obrigatória para todas as empresas chilenas, mas o percentual de distribuição caiu para 10% e deve ser aplicado sobre os lucros tributáveis, desde que estes não ultrapassem 10% do capital investido.

No Japão, de acordo com Weitzman (1987), a maioria dos trabalhadores industriais regulares recebe uma fração significativa de sua remuneração sob a forma de um prêmio de participação nos lucros duas vezes ao ano. Esse prêmio pode ser bastante elevado, às vezes equivalente a pelo menos cinco meses de salário, quando a empresa tem um ano favorável. Em média, pouco mais de um quarto da remuneração total de um trabalhador industrial japonês é formado por esse prêmio. Esse rendimento é um componente significativo da renda nacional. As empresas japonesas pagam mais em prêmios totais, do que lhes sobra em termos de lucro após o pagamento dos prêmios.

Um evento considerado de grande importância, na história da participação nos lucros, é o Congresso Internacional da Participação nos Lucros, realizado em Paris no ano de 1889. De acordo com Porto (1952), esse congresso objetivava definir a sistemática, bem como aclarar vários conceitos sobre o assunto, que até aquela data permaneciam obscuros.

De acordo com pesquisa feita pela Organização Internacional do Trabalho (OIT), e como pode-se observar pelas descrições acima, na maioria dos países não há obrigatoriedade

da participação nos lucros, sendo que normalmente é concedida mediante negociação coletiva ou por meio de decisão do conselho de administração da empresa.

A OIT não tem uma determinação direta sobre a participação nos lucros, sob a forma de convenção ou recomendação, devido a divergência entre os vários sistemas pesquisados pela referida instituição e as disparidades existentes nos países que a adotam ou não a observam, pois muitas vezes há pagamento de gratificações fixas, independentemente do lucro auferido pela empresa.

No Brasil, embora se tenha conhecimento de que várias sociedades anônimas tenham incluído em seus estatutos disposições reservando parte de seus lucros para ser distribuído aos seus empregados, a primeira tentativa conhecida na legislação data de 1919. Tratava-se de um projeto apresentado à câmara dos deputados federais, dispendo sobre a matéria. Esse projeto foi defendido pelo deputado Deodato Maia e obteve apoio de Antônio Carlos e de Borges Medeiros. Contudo, o projeto não teve andamento e acabou sendo esquecido (Lobos, 1990).

De acordo com exposições de Porto (1952), anos depois, o presidente da República Sr. Arthur Bernardes, colocou o assunto novamente em pauta no congresso, não tendo também êxito. A idéia novamente foi ressuscitada em 1936 pelo deputado Oswaldo de Lima, o qual apresentou novo projeto, sendo que este obteve parecer negativo pelo relator da Comissão de Legislação Social, deputado Moraes de Andrade. Somente no começo de 1946, dois documentos importantes versaram sobre o assunto. Um deles é a “Carta da Paz Social, de janeiro de 1946, que foi elaborada pelas classes produtoras do país, preconizando a participação direta. O outro, são as conclusões que vieram do II Congresso Brasileiro de Direito Social realizado em São Paulo no período de 12 a 19 de maio de 1946.

Na seqüência, destaca Porto (1952), várias foram as emendas efetuadas no primeiro projeto, tem-se notícia que a de maior importância, que foi aprovada, foi a de autoria do deputado Paulo Sarazante, que determinava ser a participação obrigatória e também direta. Em 7 de novembro de 1946, portanto logo após a promulgação da Constituição, foi apresentado pelo deputado Berto Condé, o primeiro projeto de lei (n.º 96), que regulamentava o preceito constitucional sobre a participação nos lucros. Na mesma data, um outro projeto (n.º 1040) também foi apresentado pelo deputado Segadas Viana.

Além desses projetos, outros foram apresentados, e em meio a todos estes, a participação acabou não sendo regulamentada e o preceito constitucional acabou caindo no esquecimento.

Em 1967 o assunto voltou à tona, pois a nova Constituição determinava a “integração do trabalhador na vida e no desenvolvimento da empresa”, através da participação dos empregados nos lucros, excepcionalmente na gestão empresarial. Conforme cita Lobos (1990) ainda não foi desta vez que a sistemática foi posta em vigor.

Finalmente, a Constituição de 1988 incluiu no capítulo II, Dos Direitos Sociais, o art. 7º, inciso XI, que determina o direito aos trabalhadores urbanos e rurais a participarem nos lucros ou resultados da empresa, desvinculados de sua remuneração, e, excepcionalmente, participação na gestão da empresa, conforme definido em lei. Com o intuito de regular a participação lucros, vários projetos de lei foram encaminhados ao Congresso Nacional, entretanto nenhum logrou êxito. Somente em 29 de dezembro de 1994, a participação nos lucros e resultados foi prevista pela Medida Provisória n.º 794, que em virtude de ainda não haver sido convertida em lei, vem sendo convalidada periodicamente por outras medidas com algumas alterações, sendo que a mais recente a de n.º 1.698-50 de 27 de outubro de 1998.

Martins (1996) explica que, no Brasil, foram poucas as empresas que adotaram a participação nos lucros antes das várias medidas provisórias editadas pelo Governo, destacando-se empresas estatais e empresas privadas, como Semco, João Fortes Engenharia S/A e umas poucas outras. O certo é que os sindicatos não vinham se interessando pela participação nos lucros, preferindo reivindicações mais concretas de melhoria de salário e manutenção de nível de emprego.

Conforme pesquisa realizada pela Coopers & Lybrand (Exame, 13/set/1995), apenas 32% das empresas brasileiras de grande porte estavam utilizando, em 1995, a remuneração variável como estratégia de flexibilização dos salários de sua diretoria e alta gerência. De acordo com a pesquisa, na época já havia uma tendência de aumento deste percentual num futuro próximo. Como será visto mais adiante, em capítulo específico, hoje está ocorrendo um aumento significativo de empresas que estão adotando o programa de remuneração variável.

### 2.3 Formas, conceitos fundamentais e aspectos legais da Remuneração Variável

Segundo Davis & Newstrom (1992), uma vez que os empregados possuem diferentes necessidades a serem atendidas, muitos tipos de pagamentos são necessários para caracterizar um sistema completo de recompensas econômicas. Em algumas organizações, programas de benefícios flexíveis permitem aos empregados selecionar combinações individuais de recompensas econômicas.

Para entender melhor alguns aspectos conceituais acerca de remuneração variável, torna-se necessário fazer um breve relato das diferentes formas de remuneração.

Wood & Picarelli e seus colaboradores (1999) definem essas diferentes formas de remuneração como **Sistemas de Remuneração Estratégica**, e afirmam que o mesmo é uma combinação equilibrada de diferentes formas de remuneração.

Ressaltam ainda que as múltiplas formas de remuneração têm crescido devido a necessidade de encontrar maneiras criativas para aumentar o vínculo entre as empresas e seus funcionários. As formas básicas continuam sendo mantidas, podendo ser classificadas em oito grandes grupos, a saber:

**Remuneração funcional:** é determinada pela função e ajusta-se ao mercado. A mais tradicional que existe é baseada em cargos e salários, é ainda a forma mais popular de remuneração em uso.

**Salário indireto:** compreende benefícios e outras vantagens. Neste caso, a tendência é a flexibilização dos benefícios. O colaborador pode escolher o “pacote” de benefícios de acordo com suas necessidades e preferências a partir de alternativas disponíveis.

**Remuneração por habilidades:** é determinada pela formação e capacitação dos funcionários. Essa forma de remuneração desloca o foco do cargo ou função para o indivíduo. Sendo assim, as habilidades passam a determinar a base da remuneração.

**Remuneração por competências:** também é determinada pela formação e capacitação dos funcionários. Difere da remuneração por habilidades quanto ao objeto: enquanto a remuneração por habilidades é geralmente aplicada no nível operacional, a remuneração por competências é mais adequada ao nível gerencial. Pode se tornar

imprescindível em empresas que possuem ambientes altamente competitivos, onde a capacidade de inovação é um fator crítico para o sucesso.

**Plano privado de aposentadoria:** o crescimento dos fundos de pensão relaciona-se diretamente com a disseminação dos sistemas de previdência privada.

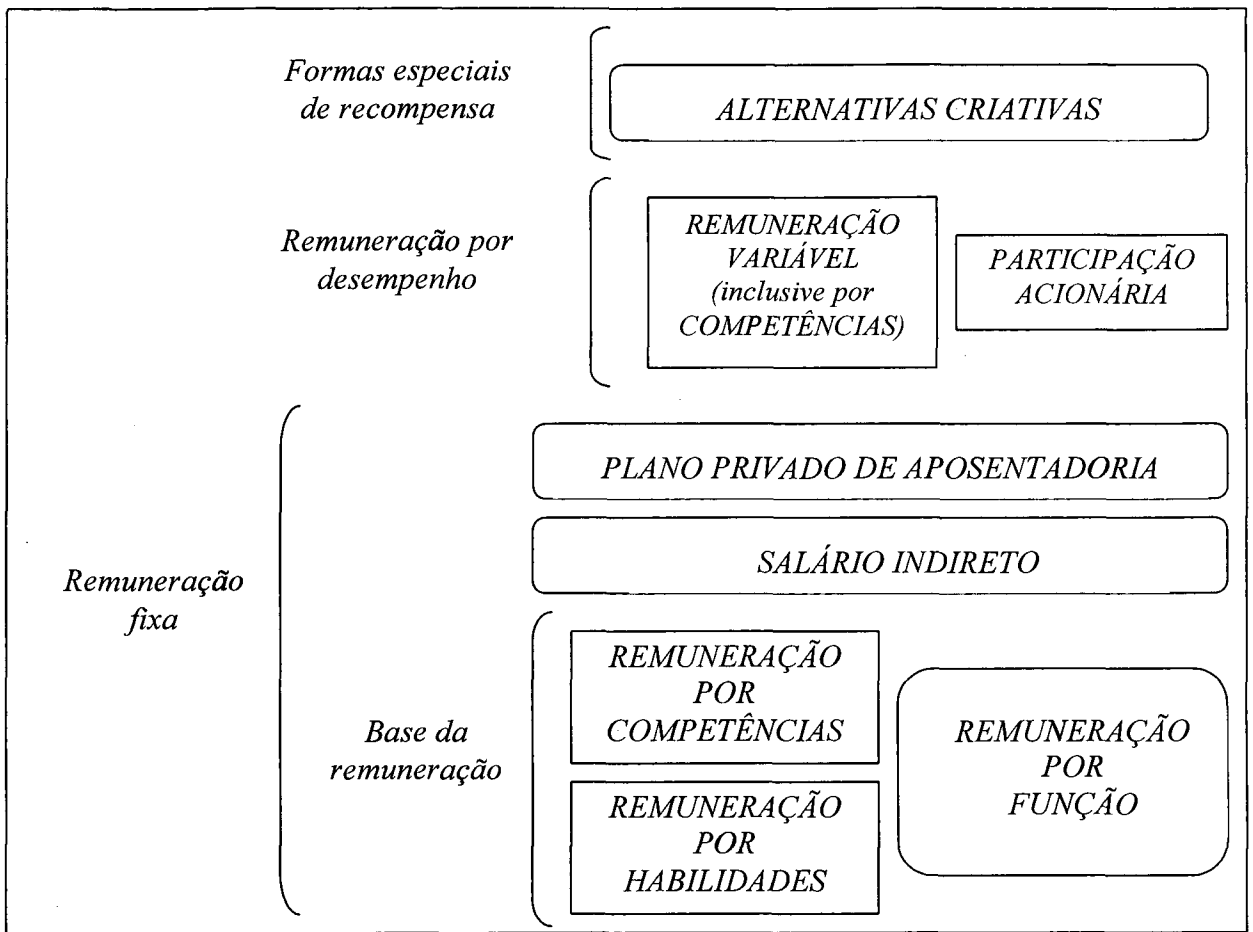
**Participação acionária:** é vinculada a objetivos de lucratividade da empresa e utilizada para reforçar o compromisso de longo prazo entre empresa e colaboradores.

**Alternativas criativas:** incluem prêmios, gratificações e outras formas especiais de reconhecimento.

**Remuneração variável:** é a remuneração vinculada a metas de desempenho dos indivíduos, das equipes ou da organização. Inclui a participação nos lucros (utilizada com escopo limitado) e a remuneração por resultados (utilizada com escopo amplo). Pode-se também incluir nesta modalidade a remuneração por competências. A utilização da remuneração por resultados deve estar fundamentada em um bom sistema de indicadores de desempenho, que ligue o direcionamento estratégico da empresa às atividades operacionais e de apoio.

Diante da exposição conceitual da última forma de remuneração, ou seja, a remuneração variável, e visto a mesma ser objeto deste estudo, daqui por diante se tratará da mesma em específico. Foram incluídas as demais formas de remuneração para melhor ilustrar onde esta forma de remuneração está inserida, bem como entender sua relação no contexto com as demais, conforme demonstra o quadro a seguir.

*Componentes de um sistema de remuneração estratégica*



Quadro 1 - Componentes de um sistema de remuneração estratégica

Fonte - Wood & Picarelli e seus colaboradores (1999).

De acordo com Wood & Picarelli e seus colaboradores (1999), para a construção de um sistema de remuneração variável consistente, é essencial o estabelecimento dos “princípios centrais da remuneração”. Esses princípios devem estar alinhados com os objetivos estratégicos da empresa e focalizar os comportamentos necessários para seu atendimento. Devem ser definidos com a participação de representantes dos vários grupos de interesse da organização.

**Princípios centrais de um sistema de remuneração estratégica**

PRINCÍPIOS		EMPRESA DE GESTÃO TRADICIONAL	EMPRESA DE GESTÃO MODERNA
<b>Princípio da melhoria do desempenho</b>	<i>Identifique e comunique o desempenho que pretende motivar</i>	Consolidar posição de liderança, mantendo a rentabilidade	Aproveitar as oportunidades de mercado para atingir taxas significativas de crescimento
<b>Princípio do valor da recompensa</b>	<i>Identifique e comunique as diretrizes relacionadas ao valor da recompensa, incluindo o aspecto objetivo (monetário) e o aspecto simbólico</i>	Pagar salários fixos posicionados no terceiro quartil do mercado Pagar bônus aos gerentes e diretores mediante atingimento de metas	Pagar pelo menos 30% do salário em função dos resultados Recompensar desempenhos excepcionais
<b>Princípio do timing de reconhecimento</b>	<i>Defina o timing entre o cumprimento dos objetivos e o reconhecimento</i>	Bônus serão pagos semestralmente	Apuração dos resultados para composição da parte variável do salário será feita a cada três meses
<b>Princípio do estabelecimento de metas</b>	<i>Garanta que as metas sejam estabelecidas de forma negociada</i>	Metas serão negociadas entre líderes e liderados com base nos objetivos estratégicos da empresa	Metas serão propostas pelas células e equipes de trabalho com base nos objetivos estratégicos dos negócios
<b>Princípio do desenvolvimento</b>	<i>Defina como prioridade o desenvolvimento das habilidades e competências, individuais e grupais</i>	Empresa manterá programas bem estruturados de educação e treinamento para todos os funcionários	Desenvolvimento dos funcionários será gerenciado no contexto do sistema de remuneração por habilidades e por competências
<b>Princípio da atração e retenção</b>	<i>Defina e divulgue a orientação da empresa sobre o tipo de profissional que deseja atrair</i>	Empresa quer atrair profissionais maduros e experientes	Empresa quer atrair jovens empreendedores, dispostos a assumir riscos

Quadro 2 - Princípios centrais de um sistema de remuneração estratégica

Fonte - Wood & Picarelli e seus colaboradores (1999).

Em se tratando especificamente sobre remuneração variável, Wood & Picarelli e seus colaboradores (1999) comentam que a política de remuneração de uma organização é um conjunto de diferentes formas de recompensa que se complementam e buscam alinhar atitudes e comportamentos com os objetivos organizacionais. Dentro das várias formas que podem compor esse *mix*, as alternativas de remuneração variável são justamente aquelas que mais adequadamente vinculam a busca de resultados com a recompensa.

Existem várias denominações que identificam um programa de remuneração variável. Martins (1996) expõe que: “nos países de língua inglesa usa-se a expressão *profit sharing*. Nos países de língua alemã utiliza-se a palavra *gewinnbeteiligung*. Nos de língua

espanhola emprega-se a expressão *participación de utilidades*. E na França utiliza-se a expressão *participation aux bénéfices*”.

Tratando-se especificamente do significado da palavra “participação”, Aurélio (1999) define que em termos gerais significa ato ou efeito de participar; no caso de “participação nos lucros”, é um sistema em que os empregados tem parte nos lucros de uma empresa, a qual lhes distribui uma parcela dos ganhos mediante adição de salários e vencimentos, e sem a exigência de melhoria de produtividade.

Como “resultado” entende-se: determinados objetivos da empresa, tidos como um alvo que pode ser alcançado ou não após um período predeterminado, fixados mediante um critério previamente estipulado e que motivam os esforços em sua direção. Em outras palavras, resultado é a previsão de um ou mais objetivos pertinentes à realidade da empresa, colocados como desafios a serem alcançados”, Corrêa (1999).

No que se refere a um conceito para Remuneração Variável, Chiavenato (1998) define que é a parcela da remuneração total creditada periodicamente trimestral, semestral ou anualmente a favor do funcionário. Depende dos resultados alcançados pela empresa, seja na área, no departamento ou no cargo, em determinado período, através do trabalho da equipe ou do trabalho isolado de cada funcionário. As denominações mudam conforme a empresa, *pay for performance*, remuneração variável, participação nos resultados, salário flexível, o desenho do programa também varia, mas o objetivo é sempre o mesmo: fazer do funcionário um aliado e um parceiro nos negócios da empresa.

Neste sentido, o mesmo autor aponta que essa forma de remuneração enfatiza um ponto: o pagamento é um método eficaz de motivação organizacional dos participantes. O comprometimento com o sistema é fundamental para que possa provocar forte impacto no desenvolvimento industrial. O pagamento é um poderoso e eficaz determinante da satisfação no trabalho e na produtividade das pessoas.

Entretanto, Chiavenato (1998) cita que organizações têm feito grandes esforços para aumentar a produtividade e incrementar a eficiência. Contudo, à medida que os funcionários aumentam sua produtividade, surge uma dúvida. Quem se beneficia mais com isso: somente a empresa ou a empresa e o funcionário em conjunto? A produtividade das pessoas somente aumenta e se mantém quando elas também têm interesse em produzir mais. E a remuneração variável está por trás do aumento da produtividade das pessoas.



Da mesma forma, Dellagnelo & Delagnello (1996) explanam que diferentes nomes ou formas de se praticar a remuneração variável são apontadas por diversos autores e consultores da área. Alguns enfatizam a participação nos lucros, conforme Medida Provisória 794, editada no final de 1994 e reeditada por várias vezes a partir de então. Autores apontam a participação acionária ou a participação nos resultados. As duas últimas, diferentemente da primeira, têm por base a distribuição de determinada recompensa pela empresa, devido ao alcance de metas estabelecidas, geralmente obtidas a partir do trabalho participativo e em grupo. Esta forma de participação geralmente prevê uma distribuição diferenciada para os empregados, conforme sua contribuição para o alcance dos resultados obtidos.

Tratando-se em específico sobre a remuneração variável, Wood & Picarelli e seus colaboradores (1999) citam que até pouco tempo existiam dois tipos de remuneração variável: a participação nos lucros e a remuneração por resultados. A primeira tem como base os resultados globais da empresa. A segunda parte de metas e objetivos negociados entre empresa e funcionários. Recentemente, surgiu um terceiro tipo de remuneração variável, atrelada ao desenvolvimento das competências individuais, grupais e organizacionais.

Esta última, sendo mais recente e, por falta de maiores informações bibliográficas sobre a mesma, não será tratada neste estudo.

### *2.3.1 Remuneração por participação nos resultados*

Wood & Picarelli e seus colaboradores (1999) citam que remuneração por resultados costuma combinar um sistema de bônus com a prática da administração participativa. O recebimento dos bônus é vinculado ao atingimento de metas previamente negociadas. Estabelece-se também de comum acordo, uma fórmula para traduzir os resultados alcançados em prêmios para os indivíduos ou grupos.

Enfatizam também que essa forma de remuneração tem sido usada já há décadas. Um exemplo clássico de uso são as bonificações para equipes de vendas. Seu uso recente ganhou grande impulso devido a sua capacidade de apoiar e reforçar algumas práticas emergentes como: participação, envolvimento, orientação para resultados e trabalho em grupo.

Guidara apud Faquim (2000) diz ainda que o sistema de remuneração por resultados propicia melhoria significativa nas técnicas mensuráveis que servem de base de avaliação para uma política de remuneração moderna. Atende às expectativas dos colaboradores, proporcionando reconhecimento da competência, esforço e maturidade profissional de cada um, contemplando plano de carreira. Além disso, melhora o clima organizacional e aumenta a sinergia. Mas para que tudo dê certo, é preciso seguir todas as etapas do processo de implantação, definindo objetivos que deverão ser conquistados, fazer uma análise da situação atual da estrutura salarial e da empresa, definir as perspectivas futuras, decidir quem serão os participantes, estabelecer os indicadores de resultados, as metas e formas de mensuração (indicadores de desempenho), reorganizar as estruturas funcionais, determinar a recompensa (custo, tipos e alocação), criar sistema de desenvolvimento de competência, criar sistema de gestão de mudança e operacionalização.

### *2.3.2 Remuneração por participação nos lucros*

Martins (1996) diz que a participação nos lucros foi definida no Congresso Internacional de Participação nos Lucros como sendo “a convenção, livremente feita, pela qual os empregados recebem parte, prefixada, nos lucros”. Continuando, ressalta que em 1939, a Comissão de Senado Americano assegurou a participação nos lucros, que consiste no fornecimento de todos os planos de benefício ao empregado por parte do empregador. Coloca também, que o Conselho Superior do Trabalho Francês, em sessão de novembro de 1923, esclareceu que “a participação nos lucros é um contrato em virtude do qual o empregador se compromete a distribuir, como acréscimo ao pagamento do salário normal entre os assalariados da empresa, uma participação dos lucros líquidos, sem participação nos prejuízos”. Por fim, diz que no seu entendimento a participação dos trabalhadores nos lucros é “o pagamento feito pelo empregador ao empregado, em decorrência do contrato de trabalho, proveniente da lei ou da vontade das partes, referente à distribuição do resultado positivo obtido pela empresa, o qual o obreiro ajudou a conseguir.”

Segundo Wood & Picarelli e seus colaboradores (1999), existem várias alternativas de remuneração variável, mas o objetivo é sempre o mesmo: garantir a convergência de esforços para melhorar o desempenho da empresa. Esse objetivo amplo pode ser desdobrado em três outros: primeiro, vincular desempenho e recompensa de forma a motivar o indivíduo e

o grupo a buscarem a melhoria contínua; segundo, partilhar os resultados da empresa; e terceiro, transformar custo fixo em custo variável.

O que diz a lei?

Desde longa data se tem ouvido falar em participação dos empregados nos lucros ou nos resultados das empresas. Essa matéria, que não é nova no ordenamento jurídico, vem sendo prevista na Constituição Federal desde 1946. Figurando também na Lei Maior de 1967, a questão da participação nos lucros ou resultados encontra-se no atual texto da Constituição Federal de 1988, no art. 7º, inciso XI.

A Constituição de 1988 capítulo II, Dos Direitos Sociais, o art. 7º, inciso XI, determina o direito aos trabalhadores urbanos e rurais a participarem nos lucros ou resultados da empresa, desvinculados de sua remuneração, e excepcionalmente, participação na gestão da empresa, conforme definido em lei. Também no inciso VII, tem-se garantia de salário, nunca inferior ao mínimo, para os que recebem remuneração variável.

Entretanto, sempre foi alvo de polêmica, por nunca ter sido regulamentada, gerando por vezes controvérsias jurídicas no âmbito trabalhista. A Constituição de 1988 trouxe importante alteração em relação aos textos anteriores ao desvincular da remuneração dos empregados o benefício proporcionado pela participação nos lucros ou resultados.

Exatamente em 29 de dezembro de 1994 foi sancionada, pela Presidência da República, a Medida Provisória n.º 794, dispondo especificamente sobre a matéria, eliminando uma das principais preocupações das empresas, na medida em que garante a não incidência de qualquer encargo trabalhista ou previdenciário sobre os resultados da participação.

Corrêa (1999) comenta que desde então, a medida provisória tem sido reeditada mensalmente, e assim continuará, até que o Congresso Nacional decida pela sua aprovação. O fato é que, prevista na Constituição Federal e regulamentada por medida provisória, a participação dos empregados nos lucros ou resultados das empresas já é uma realidade, que o empresário cedo ou tarde terá que enfrentar.

De acordo com Martins (1996) a Medida Provisória n.º 794/94 ao dispor que: “Esta Medida Provisória regula a participação dos trabalhadores nos lucros ou resultados da empresa...”, deixa uma abertura para empregados e empregadores definirem se a participação

daqueles será somente nos resultados positivos, ou se compartilharão também dos resultados negativos. Parece que ao mencionar no texto legal da matéria “lucros ou resultados”, o legislador quis estabelecer uma certa distinção entre os termos.

Costa (1987) também estabelece a distinção entre participação nos lucros e participação nos resultados. Diz que a participação nos lucros “é a divisão de uma parcela do lucro da empresa entre seus funcionários, com o objetivo claro de recompensá-los”. Enquanto que a participação nos resultados “corresponde ao aumento dos ganhos dos trabalhadores pelo atingimento de metas propostas pela direção da empresa”. Como exemplo de metas o autor cita: o alcance de níveis de qualidade, produtividade e outros objetivos alcançados.

Para dirimir a dúvida sobre o significado das expressões lucros e resultados, cabe ver o art. 7º, inciso XI, da Constituição Federal de 1988:

Art. 7º - São direitos dos trabalhadores urbanos e rurais, além de outros que visem à melhorias de sua condição social:

(...)

XI – participação nos lucros, ou resultados, desvinculada da remuneração, e, excepcionalmente, participação na gestão da empresa, conforme definido em lei.

Ao analisar o citado artigo, Oliveira (1996) explica que “as palavras *lucro* e *resultado* podem apresentar similitude de significados, podendo mesmo ser consideradas sinônimas, na medida em que *lucro* é *resultado* de determinado empreendimento econômico.

Observa-se que há controvérsias acerca do significado dos termos “lucros” e “resultados”. Se realmente existe distinção entre essas expressões, por que isso não foi colocado pelo legislador? Nem mesmo as Medidas Provisórias mais recentes vêm fazendo qualquer alusão sobre o assunto. Além disso, nem na época da Constituição de 1946, foi colocada qualquer possibilidade de que houvesse distinção entre participação nos lucros e participação nos resultados, quando vários trabalhos foram desenvolvidos sobre esta questão.

Para Martins (1996), num sentido genérico, “resultado” diz respeito ao produto de uma operação. Num ponto de vista secundário, compreende-se como lucro, provento, aquilo que foi obtido ou resulta de alguma coisa, ou seja, a sua conseqüência, derivação, produto, efeito. Na acepção contábil pode-se dizer que trata da conclusão a que se chegou no final do

exercício da empresa. Assim sendo, o resultado pode ser positivo ou negativo, ou seja, a empresa pode obter lucro ou ter prejuízo. Portanto, o resultado é o efeito, o produto final, é a consequência da atividade econômica. “Resultado”, por conseguinte, é o gênero que engloba lucro e prejuízo como espécies.

Neste sentido, maiores informações sobre a diferenciação conceitual entre lucros e resultados são encontradas nos capítulos 10 e 11 do livro “Participação dos Empregados nos Lucros das Empresas”, de Martins (1996).

Denota-se pelo exposto que o legislador deixa claro o seu propósito de integrar o capital e o trabalho, visando a obrigatoriedade de maior qualificação da mão-de-obra e interesse entre empregados e empregadores como forma de incentivar a produtividade. Entretanto, deixa em aberto para a livre negociação entre os interessados, a determinação de todas as diretrizes para a participação nos lucros ou resultados, inclusive no que se refere ao estabelecimento de metas a serem atingidas e aos mecanismos de aferição dos resultados.

Quanto ao termo resultado, parece que o legislador distingue-o do conceito de lucro, o que leva a crer que poderá ser levado em conta tanto o resultado positivo quanto o negativo. Não obstante, é possível entender que a participação nos resultados está condicionada ao atingimento de metas previamente estabelecidas entre as partes, assim como ao alcance de outros objetivos, por exemplo: menor índice de acidentes, maior quantidade produzida e outros. Há também a possibilidade de associar o termo resultado ao produto daquelas atividades que não visam lucro. Entretanto, essas interpretações não são mencionadas na medida provisória, e portanto o significado da expressão não fica nítido no momento de sua aplicação.

A participação nos lucros e resultados pode ser individual ou coletiva. Será individual quando cada empregado tem a sua parte especificamente fixada. Coletiva, quando o valor recebido é distribuído a um conjunto de vários empregados, como de uma seção, departamento ou filial, podendo ser dividida igualmente entre os empregados do referido setor ou de outra forma.

Com referência ao recolhimento de encargos sociais, Martins (1996) explica que a partir da vigência da norma legal, a participação nos lucros paga ao empregado está desvinculada da remuneração, não substituindo nem complementando a mesma. Não se aplica o princípio da habitualidade para a caracterização de verba de natureza salarial. Não haverá

portanto, encargos sociais como FGTS e contribuição previdenciária sobre seu pagamento. Também em relação a férias, 13º salário, repouso semanal remunerado, aviso prévio etc, não existirão reflexos da participação nos lucros. Não será computada para o cálculo de qualquer adicional, indenização etc.

Nesta direção, Martins (1996) afirma que haverá a incidência do imposto de renda na fonte, pois se trata de renda do trabalhador. Quando o pagamento atingir os patamares sujeitos ao imposto de renda do empregado, deverá haver a incidência. A tributação deverá ser feita na fonte, em separado dos demais rendimentos.

Em razão do exposto acima, já que os encargos sociais não incidem na participação dos lucros, muitos empresários poderão adotá-la, substituindo o aumento salarial e servindo como uma forma de compensação aos salários baixos.

Em relação a sua obrigatoriedade, Martins (1996) evidencia que da forma como está redigida a medida provisória, não há obrigatoriedade na sua distribuição, apenas se houver negociação. De outro lado, a norma estabelece as regras, dizendo que “deverá haver a participação nos lucros”, porém não há nenhuma sanção ou penalidade pelo seu descumprimento, ao contrário do que se verifica ao final de cada capítulo da CLT, em que se encontram as penalidades pela não observância de seus dispositivos, impedindo na prática, a sua adoção.

Com referência a não obrigatoriedade, Martins (1996) coloca que, de certa forma, é salutar a colocação da lei, no sentido de que não haverá imposição na participação nos lucros aos empregadores, pois é sabido que aquilo que é imposto não é de agrado da grande maioria. Assim, a possibilidade de a participação nos lucros ser negociada já é um grande avanço, pois a lei poderia trazer critérios genéricos que não iriam resolver o problema, que pode ser muito melhor discutido na negociação coletiva, verificando as peculiaridades de cada empresa.

Já outra interpretação sobre a obrigatoriedade é dada por Galuppo (1995), onde comenta que a lei é clara quando diz que toda empresa está obrigada a dançar essa música, mas deixa uma margem de dúvida ao não estabelecer multas ou punições a quem deixar de fazê-lo. Isso pode fazer muita gente acreditar na intenção de dar caráter facultativo a uma medida apresentada. Diz que não é bem assim, e comenta que alguns advogados e consultores consideram que a companhia que deixar de obedecer a lei, confiando na impossibilidade do

governo aplicar-lhe uma punição, poderá ter surpresas desagradáveis. Os sindicatos dos trabalhadores podem recorrer à Justiça do Trabalho.

Ainda sobre quem está dispensado, conforme o que diz a lei, Corrêa (1999) faz uma ressalva, de acordo com o 2º parágrafo da MP, apenas estão dispensadas dessa medida provisória a pessoa física e as entidades sem fins lucrativos, desde que, cumulativamente não distribuam resultados a qualquer título, ainda que indiretamente o façam a dirigentes, administradores ou empresas vinculadas, ou apliquem integralmente seus recursos em sua atividade institucional e no país. Essas normas precisam ser comprovadas por meio de escrituração contábil.

O artigo 3º da medida provisória trata da periodicidade do programa, conforme descreve Corrêa, “a periodicidade mínima permitida para a formação do montante a distribuir, a título de participação nos lucros ou resultados, é de seis meses. A medida provisória veda o pagamento de qualquer antecipação ou distribuição de valores, em periodicidade inferior a um semestre. Isso equivale a dizer que a empresa não poderá inclusive pagar valores a título de adiantamento por conta de participação nos lucros ou resultados, antes de completar os seis meses mínimos referentes ao ciclo de formação do montante a distribuir (Corrêa, 1999).

Abre-se a possibilidade através da medida provisória, de que a empresa poderá estabelecer periodicidade superior a seis meses. Algumas empresas vêm utilizando a periodicidade de doze meses, muitas vezes coincidindo com o exercício fiscal, para permitir um tempo maior de desenvolvimento, realização e atingimento das metas previamente pactuadas com seus empregados, Corrêa (1999).

No que diz respeito aos critérios e condições para pagamento, Corrêa (1999) ressalta que os instrumentos resultantes da negociação deverão conter regras claras e objetivas quanto à forma de distribuição, sua periodicidade, período de vigência, prazos para revisão, mecanismos de aferição do cumprimento do que foi acordado, sugerindo como critério e condição para a apuração da participação, que se utilizem índices de produtividade, qualidade ou lucratividade da empresa, bem como programa de metas, resultados e prazos pactuados previamente. As regras e condições deverão ser objeto de um acordo celebrado entre a empresa e seus empregados e arquivado na entidade sindical dos trabalhadores. A medida provisória sobre a participação dos trabalhadores nos lucros ou resultados, em seu art. 2º, exige que seja constituída uma comissão escolhida pelos trabalhadores, integrada por um

representante sindical, tendo como objetivo principal a negociação das regras do programa de participação. Para legitimar essa comissão é preciso que seus representantes sejam formalmente eleitos.

Assim, por ser a negociação via acordo coletivo, Corrêa (1999) ressalta que se deve constituir um documento oficial, o qual dá autenticidade ao programa de participação nos lucros ou resultados. Ele deverá reunir a síntese das regras, fórmulas, índices e formulários inseridos em seu contexto. Não existem formas padronizadas para sua confecção, cada empresa poderá redigi-lo a seu critério. Recomenda-se, entretanto, o uso de linguagem simples, com definições claras e objetivas, porém completas.

Com isso fica evidente que tudo tem que ser negociado. Na discussão, sentam-se de um lado os empresários e de outro a comissão de trabalhadores, constituída pelos representantes dos empregados, e ainda um representante indicado pela entidade sindical representativa dos trabalhadores. As regras e condições que constituem a participação nos lucros ou resultados são apresentadas por iniciativa do empregador e colocadas em discussão para formar um consenso geral, que norteará a execução do programa.

Assim, considerando-se o exposto nos parágrafos anteriores, torna-se possível verificar que caminho está aberto, pois a lei é ampla o suficiente para permitir a criação de um modelo próprio, de alto impacto motivacional, que atenda especificamente às necessidades de cada empresa, transformando o maior patrimônio da empresa, que são seus empregados, em verdadeiros parceiros do negócio.

De acordo com Corrêa (1999), desde que utilizada de modo criterioso e apropriadamente ajustada ao perfil estratégico e operacional de cada negócio, a medida provisória constitui-se numa poderosa ferramenta de desenvolvimento e modernização empresarial. Há que se levar em conta também a aprendizagem de todos, empresários e empregados, para a prática dessa nova relação de trabalho que, se efetivamente incorporada, produz um efeito altamente sinérgico na organização, com a decorrente melhoria do desempenho dos negócios.

Finalmente, alerta Corrêa (1999) que na participação nos lucros e resultados, o empregado não assume os riscos da atividade econômica da empresa, normalmente não possui qualquer cota ou ação do capital da empresa, portanto não se constitui num contrato de sociedade. O empregado não participa nas perdas sofridas pela empresa. O contrato de



trabalho continua em vigor, mostrando dessa forma que o empregado não passa a ser sócio de seu empregador, salvo se possuir cotas ou ações em montante suficiente para influir nos destinos da empresa.

#### **2.4 Referências de empresas que adotaram programas de remuneração variável**

Com referência a possibilidade de adoção de programa de remuneração variável, Corrêa (1999) enfoca que as experiências demonstradas por diversos países no mundo todo demonstraram pragmaticamente que o sucesso efetivo e duradouro das empresas passa pelo estabelecimento de algum tipo de parceria em suas estruturas organizacionais. Agora, no Brasil, já existe a oportunidade única para aqueles empresários que efetivamente desejam abrir novos caminhos, por meio da prática de parceria entre empresa e empregados, fazendo frente às perspectivas de sobrevivência e sucesso, num cenário de negócios altamente competitivos.

Faquim (2000) evidencia que na medida em que a crise financeira mundial se instala no Brasil, provocando um agravamento da situação econômica, as empresas trabalham mais fortemente com mudanças organizacionais, seja nas suas estratégias, nas suas estruturas ou na implementação de programas de qualidade e de melhorias contínuas.

“Esta dinâmica de mudanças nas organizações tornou-se permanente nos últimos anos. Isto vem ocorrendo devido as novas forças de mercado que levam as organizações a criarem outras capacidades estratégicas, exigindo novos desenhos organizacionais e melhorias nos processos”, é o que comenta Vicente Picarelli Filho, sócio-diretor da área de consultoria em Recursos Humanos da Arthur Andersen na América Latina.

Sendo assim, acredita-se que o grande desafio da área de RH, considerando as dificuldades econômicas dos próximos anos, será tratar do assunto remuneração. "A questão será como equilibrar os resultados alcançados pela organização com o reconhecimento financeiro da participação dos empregados na geração destes resultados, evitando desemprego, redução de salário, necessidades de aumento de capital de giro e outros impactos negativos na empresa", questiona o consultor.

Na pesquisa realizada pela Arthur Andersen no segundo semestre do ano de 1998, com aproximadamente 120 empresas de São Paulo, Rio de Janeiro e região sul, onde abrangeu práticas e procedimentos em RH utilizados nessas empresas, suas políticas salariais e formas de administração e concessão de benefícios, mostra que 81% das empresas estão avaliando aprimorar ou implantar formas de remuneração.

A pesquisa mostrou que a remuneração funcional por cargo ainda é a mais utilizada no mercado, porém a remuneração variável, que é uma forma complementar baseada no desempenho, vem sendo adotada por um número maior de empresas nos últimos anos, principalmente para os cargos de diretoria e gerência. A pesquisa revelou que 63% das empresas já possuem o programa de participação nos lucros ou resultados definido e implantado, sendo que em 86% dessas empresas o programa está ajustado à Medida Provisória (MP) que instituiu o programa. Outro aspecto observado na pesquisa, é que na maior parte das empresas (55%) o programa é baseado nos resultados, em 14% é sobre os lucros e em 31% é sobre lucros e resultados. "A implantação desse programa tem como objetivos o comprometimento dos funcionários com os resultados, alinhar a remuneração às estratégias, atendimento da MP e adequar as formas de remuneração variável à MP", destaca Picarelli.

Através da pesquisa foi possível perceber também que 87% das empresas utilizam indicadores globais como base de sustentação do programa de participação nos lucros ou resultados, 61% utilizam indicadores de áreas/processos e 30% usam indicadores individuais. Os pesos usados para a composição das bases de sustentação são muito variados entre as empresas, porém o número médio apurado para indicador global foi de 68%, indicadores das áreas/processos 53% e indicadores individuais 29%.

Outro aspecto revelado pela pesquisa foi quanto ao tipo de sistema utilizado pelas empresas, sendo que a maior parte delas (69%) adota o sistema único, ou seja, o sistema possui o mesmo critério para todos os funcionários.

Sobre a preferência das empresas em relação ao sistema a adotar, Faquim (2000) acredita que entre os diversos sistemas de remuneração, como: participação nos resultados, participação nos lucros e remuneração da multifuncionalidade, por habilidade e por competência, no Brasil há um predomínio da participação nos resultados. Ressalta ainda, que dúvidas sobre a escolha da forma de remuneração são bastante comuns nas empresas, por

isso, é muito importante que antes da aplicação de qualquer forma de remuneração, a empresa faça um diagnóstico organizacional.

Nesta direção, Corrêa (1999) entende que as mais diferenciadas pesquisas vêm sendo realizadas no Brasil, mostrando que cada vez mais as empresas vêm adotando a participação nos lucros ou resultados como estratégia para melhorar a produtividade e a lucratividade de seus produtos. Dessas pesquisas, destaca-se uma realizada pelo Movimento Participa Brasil, por ter compilado os resultados alcançados por 253 empresas que adotaram a participação nos lucros ou resultados, testemunhando tratar-se de uma experiência amplamente positiva.

Por meio da ponderação das informações enviadas pelas empresas, concluiu-se que em média, as empresas aumentaram em cerca de 50% sua produtividade e qualidade depois que adotaram a participação. O faturamento aumentou em média 39%. Houve reduções significativas como: economia de material empregado na produção em 41%, desperdícios em 23%, acidentes de trabalho em 33%, demissões em 42% e economia de tempo de produção em 22%. Um dos itens que chamou a atenção é o referente a greves, que apresentou uma redução de 82%, concluindo-se então que o programa inibe quase que totalmente a geração de greves e reivindicações trabalhistas. A satisfação geral melhorou em 42%, Corrêa (1999).

Outra pesquisa foi realizada por Delagnello & Delagnello (1996), onde foram obtidos os dados de forma secundária em 22 artigos publicados no período de 1990 a 1995 na revista EXAME. Com relação ao tempo de existência do programa de remuneração variável nas sessenta empresas pesquisadas: as mais antigas datam de cinquenta anos, sendo mencionadas três neste caso, mais três empresas têm como tempo médio de implantação de cinco a doze anos, e as demais, que são a maior parte das empresas analisadas, possuem entre um e três anos de experiência na prática de remuneração variável. Quanto a abrangência, a pesquisa identificou que muitas empresas pesquisadas nem sempre estendiam a prática a todos os funcionários, ficando restrita a cargos de chefia.

Outra pesquisa, de acordo com Neto (2000), foi realizada pela Pesquisa Wisdom de Remuneração (PWR), patrocinada pela Wisdom Gestão Organizacional, fechada em setembro de 1997, aponta entre outras tendências, para a estagnação da remuneração fixa e para o achatamento da diferença entre o maior e o menor salário dentro das organizações, além da substituição, a longo prazo, da remuneração fixa pela variável.

Segundo Neto (2000), as informações foram coletadas junto a 96 empresas médias e grandes, responsáveis por 9,5% do PIB brasileiro, e abrange os mercados de São Paulo (capital e interior), Rio de Janeiro, Minas Gerais, Rio Grande do Sul, Santa Catarina e Bahia.

De acordo com a pesquisa, há uma tendência clara de que as empresas não mais contratem funcionários, mas busquem parceiros (sócios). No futuro, estima-se que apenas 1/3 da força de trabalho estará empregada. O resto estará recebendo cerca de 70% a 80% do salário, como remuneração fixa, complementando-a com receita variável. Neto ressalta ainda, que nos programas de remuneração variável o profissional deve receber pela sua competência, conhecimentos e habilidades.

Outra pesquisa é citada por Corrêa (1999), onde uma das maiores empresas de consultoria do mundo, Arthur Andersen, publicou no jornal "O Estado de São Paulo", do dia 12 de julho de 1998, a pesquisa mostrando que, nos últimos cinco anos, o percentual de empresas que aderiram à participação não parou de crescer. Num estudo feito com uma amostragem de cem empresas, concluiu-se que dividir parte dos resultados com os empregados é a forma de manter os custos fixos baixos, uma vez que o pagamento não é tributável para o empregador, e também recompensa os trabalhadores que se dispõem a cumprir as metas estratégicas.

Das cem empresas pesquisadas, 60% já estão repartindo seus lucros. Destas, cerca de 70% adotam a prática de utilizar um percentual único para todos os funcionários, o que não é recomendável, pois cria a expectativa de virar mais um bônus entre outros, como é o 13º salário. Apenas 30% das empresas procuram diferenciar a participação, por faixa de salário, desempenho etc.

Entre as formas de remuneração, a participação nos lucros ou resultados dispara. Em 1994, apenas 9% das empresas pesquisadas adotavam o benefício. Em 1997, o índice subiu para 49% e atualmente, já são 60% as empresas que puseram a medida em prática. Enquanto isso, alguns benefícios tradicionais perderam força. Em 1997, 18% das empresas pagavam bônus. Hoje, apenas 11% mantêm o benefício. A queda também atingiu a gratificação, que de 13% caiu para 7%, destaca a pesquisa da Arthur Andersen.

Kanter (1997) cita que Michael Schuster, da Universidade de Syracuse, estudou em profundidade os sucessos e os fracassos num programa de remuneração variável. Os sucessos geralmente mostraram uma melhoria na produtividade, da ordem de 5 a 15 por cento no

primeiro ano, melhores atitudes no trabalho, melhoria no desenho e na qualidade de produtos. Do ponto de vista dos trabalhadores havia mais estabilidade de emprego nos ambientes difíceis e turbulentos.

Tratando-se de empresas, Faquim (1996) cita que na Rhodia, a melhoria do processo de remuneração foi discutida durante seis meses com várias áreas da empresa. Nas reuniões, as pessoas tiveram a oportunidade de contribuir com o processo através de sugestões. A empresa escolheu a participação nos resultados, a qual se desenvolveu de forma participativa.

Outra empresa citada, agora por Chiavenato (1998), é o caso do Citibank, que lançou seu programa de “*pay for performance*” com base no sistema utilizado no Crefisul, batizado de Programa de Remuneração por Superação de Metas, o sistema do Crefisul contribui para derrubar a rotatividade entre os funcionários de 18% para 13,5%. Um executivo de uma área de negócios pode faturar um prêmio de até 12 salários mensais, isto é, ele dobra sua remuneração anual. Para chegar lá não é fácil, destaca Chiavenato. O executivo tem de superar as metas estabelecidas em 40%. O programa não custa nada ao banco. A remuneração variável traz garra aos funcionários, pois promete ganhos consideráveis, embora faça-os correr riscos maiores. A instabilidade é a regra, e isto repercute fortemente no estilo de gestão.

Chiavenato (1998) ainda cita que outras empresas estão aprimorando os benefícios sociais e reduzindo antigas regalias. É o caso da Tigre, fabricante de tubos e conexões de Joinville, no interior de Santa Catarina, onde foram cortados benefícios como combustível, valores a serem gastos etc. A Tigre cortou essas regalias e as incorporou aos salários. O emagrecimento dos benefícios aconteceu por força da remuneração variável, ou seja, a recompensa pelos objetivos alcançados. Ao compor o bolo da remuneração total de seus executivos, as empresas têm preferido diminuir o peso relativo do salário mensal em favor da possibilidade de ganhos maiores sob forma de participação nos resultados.

Vieira (1996), em sua pesquisa na empresa Mega, constatou que os empregados entendem que o programa de participação nos lucros é uma forma encontrada pela empresa para motivá-los a se engajarem no alcance das metas previamente traçadas, contribuindo assim para que os lucros aumentem. Os empregados entendem a participação nos lucros como positiva e expressiva. A fim de estimular os empregados, as chefias justificam que, com a divisão dos lucros, cada empregado passa a ser sócio da empresa, ao economizar, o

faturamento será maior e a participação de cada um nos lucros também, onde empregados passaram a cobrar dos colegas o controle nos gastos e refugos.

Outro exemplo de empresa é citado por Faquim (2000), é a SADIA, com cerca de 22 mil funcionários, além da remuneração fixa, possui duas modalidades de remuneração variável, uma para os cargos de chefia e outra que abrange os demais funcionários. Na modalidade que é aplicável a todos os cargos de chefia, de supervisores até diretor-presidente, que vem sendo implantada gradativamente desde 1994, uma quantidade de salários nominais (depende do grau do profissional) é atribuída anualmente. "Neste caso, o valor a ser pago depende do atingimento de metas preestabelecidas para a corporação e de uma avaliação de desempenho individual, que considera competências e metas individuais atingidas durante o ano", explica Tommaso Russo, chefe do departamento de remuneração da Sadia.

Outra modalidade aplicada pela Sadia é o Programa de Participação dos Funcionários nos Resultados (PPR), que abrange os demais funcionários da empresa e foi implantado em 1997. O valor depende do resultado da empresa no ano, conforme demonstrado em balanço, e do atingimento de metas previamente estabelecidas em cada departamento. "Os motivos de existência desses programas estão atrelados à motivação e à convergência de esforços em atingir as metas em todos os níveis da empresa", relata Russo. De acordo com ele, os resultados obtidos até o momento são animadores e fazem parte das expectativas da alta administração da empresa. Divulga que: "melhorias nos programas estão sendo constantemente introduzidas, de forma a adequá-los cada vez mais à evolução do mercado e da própria empresa".

Quanto ao grau de satisfação dos funcionários, Russo diz que para as chefias o programa já faz "parte do jogo" e pode ser considerado, em termos de mercado, como bastante agressivo. Já para os funcionários, que contam com o PPR, Russo garante que o grau de satisfação é elevado, superando as expectativas. "Os aspectos positivos desses modelos de remuneração estão ligados à visão de 'dono' da empresa, onde a contribuição individual faz a diferença no prêmio recebido. Da mesma forma, o alinhamento às diretrizes e metas emanadas da alta direção é facilmente disseminada e aprendida por todos os funcionários", completa.

Por fim, é sabido que as empresas têm enorme dificuldade de sobrevivência com a elevada carga de impostos. Só em encargos sociais, segundo estudo feito pela Confederação

Nacional da Indústria, o custo chega a 102,06% da folha de salários, incluindo-se as incidências diretas e indiretas. Já sobre o montante repartido entre todos os funcionários, os encargos caem para 0%. Num cenário onde a questão salarial cedeu espaço na pauta de negociações para a manutenção do emprego, onde a competitividade depende do engajamento dos funcionários, a participação nos lucros e resultados caiu feito uma luva, salienta Corrêa (1999).

## **2.5 Possíveis vantagens e entraves na Remuneração Variável**

Como o tema remuneração variável vem ganhando destaque em revistas especializadas, principalmente na área de RH e contabilidade, onde diversos autores, cada vez mais se interessam em escrever sobre este assunto, é importante destacar a importância do mesmo, segundo alguns:

Para Wood & Picarelli e seus colaboradores (1999), uma das razões principais para a utilização da remuneração variável é vincular a recompensa ao esforço realizado para conseguir determinado resultado. Quanto mais claro for esse vínculo, melhor será para o sistema, para a empresa e também para o funcionário.

De acordo com Dellagnelo & Delagnello (1996), a remuneração variável é uma estratégia de remuneração que visa o maior comprometimento dos empregados na busca pelos resultados da organização. Na verdade, a remuneração variável pode ser considerada uma contraposição da prática da remuneração fixa, onde o pagamento do empregado está vinculado ao cargo ocupado, independente do seu desempenho na organização.

Ainda sobre vantagens, Davis & Newstrom (1998) enfatizam que salário-base, aumentos por desempenho e a grande maioria dos sistemas de incentivos reconhecem as diferenças individuais, enquanto que a participação nos lucros ou resultados reconhece interesses mútuos. Os empregados passam a se interessar pelo sucesso econômico de seus empregadores quando percebem que suas próprias recompensas são afetadas por esse sucesso. Assim sendo, um espírito de equipe tende a se desenvolver dentro da organização.

Wood & Picarelli e seus colaboradores (1997) comentam que as empresas que adotarem a alternativa de remuneração variável como elemento de mudança organizacional estarão reduzindo a distância entre líderes e liderados, descentralizando as decisões, aumentando a autonomia dos quadros operacionais, e melhorando a prontidão para mudanças. Os resultados poderão ser medidos em termos de eficiência, eficácia, agilidade e flexibilidade.

Na seqüência, Davis & Newstrom (1998) citam que o pagamento baseado na contribuição tem diversas virtudes. Ele aumenta a justiça, pois quando dá aos funcionários uma parte, apresenta-se um melhor desempenho na empresa. Ele ajuda as empresas a manter os custos fixos relativamente baixos. Ele pode aumentar a produtividade orientando o comportamento para as metas estratégicas. E permite que aqueles que criam novo valor para a empresa recebam um retorno sobre isso.

Entretanto, Davis & Newstrom (1998) comentam que, de uma forma geral, a participação nos lucros tende a funcionar melhor em empresas em fase de rápido crescimento e rentáveis, onde existem oportunidades de recompensas substanciais aos empregados. É menos provável que seja útil em empresas estáveis ou em fase de declínio. A participação nos lucros é também mais aplicável para executivos e profissionais de alto nível, uma vez que são suas decisões aquelas que apresentam uma maior probabilidade de impactar os lucros da empresa.

Nesse sentido, a bonificação de desempenho e o pagamento de incentivos servem para estimular a produtividade, particularmente direcionada às metas-chave organizacionais, enfatiza Kanter (1997), e por outro lado, servem também para manter os funcionários valiosos na empresa, dando-lhes amplas oportunidades de iniciativa para aumentar seus próprios contracheques.

Essa grande vantagem é referenciada também por Chiavenato (1998), onde o mesmo denomina de flexibilidade. Se a empresa está no vermelho, pode mirar o lucro como alvo principal. Se precisar ganhar espaço da concorrência, elege a participação no mercado como sua principal meta.

Chiavenato (1998) destaca também que há uma forte vantagem entre a remuneração variável em relação a outros benefícios, pois o funcionário somente recebe mais dinheiro se a empresa tiver os ganhos de produtividade negociados no início do exercício. A remuneração variável não pressiona o custo das empresas, ela é autofinanciada com o



aumento da produtividade e com a redução de custos. A motivação gerada pela remuneração flexível tornou-se um importante empurrão para a retomada dos negócios. Ela resume todas as exigências para um funcionário moderno, pois obriga o profissional a voltar-se para os resultados e ser um empreendedor.

Galuppo (1995), comenta também como possível vantagem o lado financeiro, ou seja, a vantagem da lei foi tornar a distribuição do lucro menos onerosa para as empresas. As empresas que antes já adotavam a participação nos resultados tinham de recolher sobre o valor que entregavam aos funcionários os mesmos encargos sociais que oneram a folha de pagamento. O governo teve o bom senso de abrir mão das taxas e contribuições, só não dispensou o imposto de renda cobrado sobre o valor que os empregados receberão.

A participação nos lucros ou resultados é, com toda certeza, o modelo mais evoluído de relacionamento entre capital e trabalho. Além de incentivar os funcionários a entrar na luta por maior eficiência, qualidade, corte de desperdícios e obtenção de melhorias de curto, médio e longo prazo, tornando-os parceiros do crescimento continuado da empresa, também 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”. Este ensinamento vem de um dos maiores especialistas mundiais no tema participação nos lucros ou resultados, o consultor americano Robert Doyle, 63 anos, que em abril de 1995 concedeu entrevista à revista EXAME.

Conclui-se então, que esse mecanismo permitirá que as empresas se tornem, daqui por diante, mais parcimoniosas nos aumentos salariais e mais generosas na nova modalidade de remuneração, ou seja, a Remuneração Variável.

Assim, considerando-se o exposto acima, vê-se que são inúmeras as vantagens para a adoção de um programa de remuneração variável, por outro lado, sabe-se que também há desvantagens, as quais devem ser referenciadas.

Sobre os riscos assumidos pelas empresas, Kohn (1995) salienta que as empresas que adotarem esta prática com visão reducionista do homem, enfatizando-se apenas o reforço positivo através de recompensa financeira podem ter problemas, pois têm seus limites, os quais são muito discutidos pelas teorias motivacionais e aplicações comportamentalistas na administração. Contudo, como ressaltam outros autores da área, a remuneração variável não se reduz ao pagamento por peça, conforme abordagens tayloristas de produção, mas na prática

amplia-se na medida em que se apresenta como uma estratégia flexível de remuneração mais adequada às complexidades da realidade organizacional (Martins, 1996; Corrêa, 1999).

Ainda Dellagnelo & Delagnello (1996) enfatizam que a remuneração variável vem, dentro deste contexto, como mais uma alternativa neste processo de reconstrução das práticas na administração, ressaltando, porém, a dificuldade de concepção destas novas práticas em desvincular-se de outras tradicionalmente estabelecidas. Para esses autores, apesar da prática da remuneração variável poder ser caracterizada em seu conjunto como um indicador do modelo de recursos humanos, conforme as diferentes concepções de eficácia estudadas, ao analisar seu conteúdo pôde-se perceber a presença forte de conceitos tradicionais de desempenho vinculados aos campos de resultados econômico-financeiro, de produção e de vendas.

Outra consideração feita por Corrêa (1999), é o grande número de empresas que distribuem aos seus empregados os lucros ou resultados, algumas até motivadas por movimentos sindicais, o que é impróprio, porque tira a criatividade de se estabelecer um programa amoldado às características de cada empresa, além de desvirtuar a finalidade da medida provisória que regulamentou a matéria.

Com relação a entraves, se destaca o que escreve Faquim (2000), segundo Cláudio Guidara, diretor da Guidara Consultoria de RH, o mesmo diz que os sistemas de remuneração voltados para resultados quase sempre falham porque não conseguem medir de forma pragmática e efetiva a contribuição do empregado.

Quinn e Rohrbaugh (1983) apud Dellagnelo & Delagnello (1996), comentam que o estabelecimento de metas e resultados atingíveis é de fundamental importância na definição dos rumos desejados pela organização, bem como um eficiente sistema de avaliação dessas metas.

Ainda sobre entraves que ocorrem nos sistemas de avaliação de remuneração, Beuren (1998) comenta que algumas organizações, com o intuito de aperfeiçoar, tentam identificar e definir indicadores não financeiros para suprir limitações, mas infelizmente, muitas dessas tentativas acabam em frustrações, pois buscam uma avaliação impossível, em vez de conceber medidas que exigem um esforço sistemático e gradual das pessoas envolvidas no processo, esses programas requerem a determinação de uma infra-estrutura que dê o

devido suporte para obter sucesso no aperfeiçoamento de indicadores de desempenho substanciais e constantes.

A equipe ADN (1997) alerta que outro cuidado a ser levado em conta é a super ou sub-avaliação de funcionários que tenham grande ou baixa performance em uma característica específica, é comum um funcionário que se destaca em uma determinada função, receber uma boa avaliação mesmo sem ter uma performance boa em outras funções, e um que tem uma deficiência em uma atividade, receber baixa avaliação mesmo sem ter deficiência em outras.

Da mesma forma, eles apontam que outro erro a ser cometido é o da avaliação se basear somente nos fatos mais recentes e esquecer o que ocorreu há mais tempo, meses, dependendo da periodicidade da avaliação. Outro problema é a avaliação tendenciosa, quando o responsável pela avaliação se utiliza em demasia de crenças, valores e preconceitos pessoais para classificar performance, normalmente o resultado fica distorcido.

A equipe ADN (1997) cita ainda que a falta de padronização entre avaliadores, resulta que funcionários com níveis de performance bem diferentes podem receber escores muito próximos. A super avaliação de escores, a não diversificação de escores e a comparação de funcionários também são erros que avaliadores podem cometer. A falta de informação sobre o desempenho do funcionário, é sem dúvida, um dos maiores erros. Portanto, é fundamental que todo avaliador tenha total acesso a todos os resultados atingidos pelos seus funcionários, para que possa avaliá-los corretamente.

Outra preocupação é evidenciada por Kanter (1997), onde conflito entre supervisor e subordinado, sempre latente nas relações de autoridade, pode ser equiparado ao conflito entre colegas sobre um sistema de pagamento por desempenho que força qualquer grau de diferenciação entre indivíduos na mesma unidade de trabalho. A premissa de muitos sistemas de pagamento por mérito é que o componente individual do rendimento conjunto pode ser selecionado. E isto pode jogar os membros do grupo uns contra os outros, competindo por poucos prêmios.

Nesse sentido, ainda Kanter (1997) comenta que o pagamento baseado no trabalho em equipe desperta as próprias perguntas e gera os próprios problemas. Há o problema da “carona de graça”, no qual alguns poucos membros do grupo que não fazem nada se beneficiam das ações dos membros produtivos. Existem problemas causados pelo

ressentimento em relação à dependência, especialmente se estão envolvidas pessoas de status tradicionais muito diferentes.

Diante da exposição acima, Kanter (1997) também chama a atenção que pode existir problemas de pressão. Os planos de participação nos ganhos, em especial, podem criar muita pressão por um bom desempenho entre os pares, pois o pagamento de todos depende dos esforços de cada um.

Sobre os indicadores na avaliação, Beuren (1998) enfoca que a informação e a avaliação de desempenho são instrumentos organizacionais que se traduzem na flexibilidade em identificar o passo à frente que deve ser dado, no menor período de tempo, o que implica avaliações estratégicas de desempenho. E os componentes que se incluem são: indicadores de desempenho abrangendo medidas financeiras e não financeiras, processos de gestão claramente definidos para se adaptarem aos indicadores, e uma infra-estrutura para coletar, filtrar, analisar e propagar indicadores importantes.

Algumas das dificuldades em programas de remuneração variável, que segundo Davis & Newstrom (1998) são mais relevantes, podem assim ser resumidas: a) lucros nem sempre são diretamente associados ao esforço do empregado no cargo; b) condições de mercado desfavoráveis podem anular o trabalho dedicado de um empregado; c) a extensão do intervalo de tempo que os empregados devem aguardar pelas recompensas diminui o seu impacto; d) uma vez que os lucros são de alguma forma imprevisíveis, a renda total do empregado pode variar de ano para ano. Alguns empregados podem preferir a segurança de um salário ou rendimentos mais estáveis.

Vieira (1996), em sua pesquisa na empresa Mega, constatou que junto com o ganho salarial houve perdas significativas com o corte de benefícios, como a retribuição por tempo de serviço e a retribuição por mérito. Também percebeu que, apesar de num primeiro momento a participação nos lucros parecer uma vantagem financeira (pois o montante de dinheiro é maior e pago de uma só vez), num segundo momento, quando fizeram os cálculos, os empregados entenderam que esta vantagem era aparente.

Assim, para Vieira (1996), a prática da remuneração variável tem se revelado como um novo artifício criado pelas empresas para levar os trabalhadores a se identificarem com seus objetivos e favorecer a implantação de programas de remuneração variável. A grande polêmica em nível nacional, é que esses programas têm sido implantados sem qualquer

participação dos sindicatos, impedindo qualquer controle sobre o valor do faturamento divulgado pelas empresas.

Nesse sentido, sobre o que pensam os sindicatos, Davis & Newstrom (1998) comentam que, analogamente aos empregados, muitos sindicatos e líderes sindicais também fazem restrições à participação nos lucros. A oposição dos sindicatos se origina basicamente pelo fato destes terem pouco controle dos fatores que afetam o lucro, com exceção dos custos de mão de obra. Temem também que a lealdade ao sindicato, as negociações coletivas e as campanhas sindicais fiquem esvaziadas. Pode também acarretar variações salariais de empresa para empresa, fato que pode entrar em conflito com os objetivos do sindicato. Todavia, a participação nos lucros não apresenta nada em contrário aos objetivos dos sindicatos em aumentar o bem estar dos empregados. Muitas empresas que se utilizam deste esquema de remuneração tem seus empregados sindicalizados e não encontram oposição dos líderes sindicais ao sistema, enquanto esse funcionar.

Comentando sobre a posição dos sindicatos, convém citar a explanação feita pelo presidente nacional da Central Única dos Trabalhadores (CUT), Vicente Paulo da Silva, em reportagem à revista RH em Síntese (10 Maio/Junho, 1996 - Ano II): O caminho mais importante para avançar no processo de remuneração competitiva é estreitar as relações capital-trabalho. O empresário precisa ter uma mente aberta para permitir que os empregados tenham conhecimento sobre o que acontece dentro da empresa. Além disso, é importante que as pessoas fiquem atentas para que a palavra flexibilização não acabe significando uma redução nos direitos do trabalhador e a remuneração competitiva se transforme em diminuição de salários.

Outro possível entrave que a Equipe ADN (1997) sugere é que, ao se implementar ou planejar qualquer tipo de sistema de avaliação de desempenho com políticas de remuneração variável, é fundamental que haja um mínimo de dedicação ao estudo e entendimento dos fatores psicológicos que podem compô-lo ou desestruturá-lo. Para tanto, existem testes e teorias psicológicas, como por exemplo o MBTI (*Myers-Briggs Type Indicator*), que determina de forma fácil e eficiente algumas características da personalidade.

Um último ponto abordado por Wood & Picarelli e seus colaboradores (1999), que pode ser considerado como desvantagem, é a questão do risco. Enquanto alguns autores chamam a remuneração variável de pagamento de risco, outros a denominam pagamento por

oportunidade. A diferença do enfoque é importante. O cerne da questão é a dosagem do risco, ou da oportunidade; ou seja, o percentual da remuneração total que deve estar vinculado ao desempenho. Se o valor for excessivamente baixo, não representará fator de motivação. Por outro lado, se for excessivamente alto, acarretará um grau de incerteza desconfortável para os funcionários e poderá gerar efeitos contrários ao desejado.

Infelizmente, não existe uma resposta precisa para essa questão. O valor de compromisso somente pode ser denominado com base nas condições específicas de cada grupo, de cada empresa.

Como pode-se ver, embora já venham sendo desenvolvidos estudos sobre remuneração variável desde o século passado, o assunto ainda envolve certo grau de complexidade, em função de colocar em confronto os interesses sociais e econômicos. Assim sendo, ainda são questionados muitos pontos obscuros.

## **2.6 Aspectos que devem ser levados em consideração na adoção de um Programa de Remuneração Variável**

A maioria das empresas ainda desconhecem a maneira de como pôr em prática um programa de participação em seus lucros ou resultados, mostrando que ainda há muita confusão a respeito, provocando a inibição de qualquer iniciativa dos empresários, inseguros em admitir que o programa é o melhor caminho para a modernidade de sua empresa.

Muitos empresários não entenderam ou não querem entender os objetivos da medida provisória que disciplinou a matéria, cujos objetivos, além de permitir melhor distribuição de renda, possibilitam o aprimoramento da qualidade e o aumento da produtividade, colocando as empresas em condições de competir dentro e fora do país. De outro modo, os trabalhadores foram instruídos e preparados durante anos e anos para prestarem seus serviços por uma remuneração fixa, sem se sentirem preocupados com os resultados das empresas.

Segundo Wood & Picarelli e seus colaboradores (1996), a remuneração variável é uma estratégia compatível com os processos de mudanças pelos quais as organizações vêm passando. Para os autores, as práticas tradicionais de remuneração até agora vigentes, parecem não ser compatíveis com esta realidade, uma vez que, quando exclusivamente aplicadas, caracterizam-se por serem inflexíveis, conservadoras, verdadeiros entraves para os processos de mudanças necessários. O interesse por práticas inovadoras, que garantam melhor desempenho frente ao ambiente que as organizações vêm enfrentando é bastante grande. Porém, a atenção e discussão dos mecanismos internos que viabilizem o alcance dos resultados ainda não atingiu a maturidade. Há necessidade de uma visão estratégica por parte das organizações, para buscarem soluções inovadoras em suas práticas gerais, bem como em práticas específicas, como as de remuneração.

Para Chiavenato (1998), a condição fundamental para a implantação da remuneração variável é a existência de uma estrutura de cargos e salários na empresa que possa servir de base para o sistema. Além disso, a remuneração variável requer quatro aspectos básicos: a empresa deve estar orientada em seu planejamento estratégico para uma administração por objetivos (APO) eminentemente participativa, democrática e envolvente; o processo deve ser simples e de fácil compreensão e acompanhamento, que permita a quantificação objetiva do desempenho da empresa, unidades e funcionários; deve haver flexibilidade, de maneira que permita ajustes sempre que necessários; deve também ocorrer transparência nos critérios de premiação, que devem ser negociados e aceitos por todos os funcionários envolvidos.

Nessa linha de pensamento, Kanter (1997) afirma que para os planos de participação nos ganhos funcionarem, são necessárias uma estrutura e uma cultura organizacional específica, incluindo a discussão aberta do plano para obter a aceitação por parte dos funcionários, bem como o estabelecimento de equipes interfuncionais ou forças-tarefas para desenvolver o plano e a adoção de sistemas de sugestões.

Ainda nessa direção, Kanter (1997) comenta que os programas de participação também exigem uma comunicação muito mais aberta sobre as metas e o desempenho da empresa. Se a remuneração dos funcionários é baseada em parte nos lucros da empresa, eles precisam saber em que situação está a empresa e como é calculado seu percentual.

De acordo com Corrêa (1999), a implantação do programa de participação nos lucros e resultados requer um planejamento completo, prevendo toda a sua composição, normalmente realizado por etapas, que deverão seguir uma seqüência lógica de execução. Deve-se levar em conta a ponderação dos três fatores mais importantes da condição de empregado, que são: o cargo, a experiência e o desempenho. Desta forma se formatará um programa inteligente, e que certamente atenderá a todas as necessidades operacionais e estratégicas da empresa, atingindo os resultados esperados.

Corrêa (1999) propõe seis etapas a serem seguidas:

Como primeira etapa, cita que deverá ser realizado um levantamento das necessidades da empresa e os resultados que se pretende atingir. Nesta etapa são definidas as regras escolhidas para o programa, avaliando-se as alternativas para definir se a meta global será baseada em lucro ou resultado, também serão definidos os indicadores para a formação do lucro ou resultado a ser repartido, ainda será definido nesta etapa o esquema de pontuação e ponderação, e o cronograma detalhado de implantação e duração do ciclo completo.

Numa segunda etapa, é definida a formação dos grupos de trabalhadores com eleição dos representantes de cada grupo, com os quais serão negociadas as regras do programa definidas na primeira etapa.

Já na terceira, procura-se identificar e selecionar as prioridades estratégicas e operacionais que deverão nortear a execução do programa, visando direcionar os esforços num alvo comum.

A quarta etapa é uma das fases mais importantes do programa, pois nela irá se estabelecer os objetivos e metas individuais e coletivas dos participantes e interrelacioná-las com as prioridades da empresa.

Na quinta etapa trata-se da medição e correção, ou seja, periodicamente, durante a execução dos trabalhos táticos de cada meta, é necessário que seja medido o grau de evolução e atingimento parcial da meta para que os desvios possam ser corrigidos a tempo, ou se necessário, para que a meta seja redirecionada.

Como sexta e última etapa, trata-se das avaliações finais de desempenho. Esta etapa vai exigir muito senso crítico dos participantes que irão auto-avaliar, de forma precisa e objetiva, seus desempenhos. Ao final, após a atribuição das notas e ponderação aos



desempenhos, é calculada a pontuação total de cada participante, a qual servirá de base para o rateio proporcional do bolo a ser distribuído.

Outro ponto ressaltado por Corrêa (1999) é que o sucesso do programa só será alcançado se houver a convicção geral, desde os acionistas até os empregados. O programa não pode ser adotado apenas para cumprir a lei. Outro ponto que pode acabar inviabilizando a adoção do programa, é achar que o programa só beneficia a empresa. A participação nos lucros ou resultados precisa ser olhada como algo bilateral, extremamente eficaz, que vai beneficiar tanto a empresa como seus empregados. Os empresários devem também entender, que pelo fato do programa de remuneração variável fazer parte, hoje, da pauta de reivindicações sindicais, o programa não é exigência dos sindicatos dos empregados, e não devem com isso cometer o grave erro de ficar esperando de braços cruzados pela reivindicação.

Como foi visto nos parágrafos anteriores, é necessária a formatação de indicadores de desempenho estratégicos, os quais vão compor as metas e objetivos. Para Wood & Picarelli e seus colaboradores (1999), os indicadores de desempenho são os sinais vitais da organização, mostram para os indivíduos e grupos como suas ações estão gerando impacto sobre a empresa. Devem comunicar a todos os níveis da organização o que é importante, além de orientar para os grandes objetivos e metas da empresa. Os indicadores de desempenho são também uma forma de manter a convergência de propósitos e a coerência de esforços na organização.

Segundo os autores supracitados, os indicadores podem ser *quantitativos*: quando os mesmos traduzem diretamente resultados em números; *qualitativos*: são os indicadores que retratam resultados mais subjetivos, que precisam ser medidos por escalas comparativas para serem analisados; e por fim, *comportamentais*: são os indicadores utilizados para analisar as atitudes e posturas de indivíduos e grupos.

Ainda sobre indicadores, Wood & Picarelli e seus colaboradores (1999) tratam dos critérios genéricos que existem para a escolha de indicadores de desempenho. Os mesmos devem ser *Importantes*: devem refletir aspectos ou fatores importantes para a empresa. Uma ressalva neste item é que deve-se evitar a tendência de utilizar o que é mais fácil medir em detrimento do que é realmente importante medir. Precisam ser *Estratégicos*: neste ponto deve-se focar indicadores que façam parte de objetivos estratégicos ou fator crítico de sucesso para

a empresa. Serem *Impactantes*: a fim de conseguir mobilizar a organização em torno do indicador que tenha grande significado para todos os envolvidos. *Administráveis*: os meios para alterar os níveis dos indicadores devem estar sob razoável domínio do indivíduo ou grupo. Porém, não se deve esperar que todos os recursos estejam internamente disponíveis. E por último *Motivadores*: é desejável que o indivíduo ou grupo responsável pelo indicador esteja motivado a melhorá-lo. Ou seja, é importante que o indicador seja percebido como importante e valorizado por todos os envolvidos.

Corrêa (1999) destaca que todo cuidado é pouco na seleção de indicadores como critério de avaliação. Alinhados com as novas tendências, os indicadores devem ser sistêmicos, ou seja, devem visualizar a empresa como um todo, desvinculados da visão departamental, porém atrelados aos resultados dos processos administrativos em relação às metas corporativas.

Esta preocupação fica melhor evidenciada segundo a afirmação de Davis & Newstrom (1992): Para que possa ter sucesso, um Programa de Remuneração Variável tem que ser simples a ponto de permitir que os empregados sintam uma forte confiança no pressuposto de que ao desempenho se seguirá a recompensa. Se o plano for tão complexo que dificulte aos empregados associar desempenho e recompensas, então níveis mais altos de motivação são pouco prováveis de serem obtidos.

Corrêa (1999) comenta que a definição e implementação de um bom elenco de indicadores, mesclados em enfoques financeiros, econômicos, de inovação, voltados ao cliente, internos, como: tempo de processo, qualidade, produtividade, índices de trabalho, de segurança, 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.

Para exemplificar alguns tipos de indicadores que podem ser utilizados sugere-se: qualidade do trabalho realizado; conhecimento do seu trabalho e do de outras pessoas e departamentos; novos conhecimentos adquiridos, línguas por exemplo; capacidade de organização, planejamento, análise e julgamento; comunicação e habilidades interpessoais, como saber escutar; iniciativa e trabalho em equipe; uso de recursos disponíveis, como informática; trabalho orientado ao cliente; pontualidade; segurança e saúde no trabalho e ainda, formação de um substituto.

Quanto ao número de indicadores, Corrêa (1999) recomenda a escolha de um, dois ou no máximo três indicadores, de preferência do conhecimento dos responsáveis pelos diversos setores e departamentos e fáceis de serem acompanhados, para que possam ser integralmente assimilados pelos participantes do programa. Importante que esses indicadores sejam também factíveis, possíveis de serem atingidos.

Uma vez escolhidos os indicadores, deve-se determinar o nível desejado. Normalmente, os sistemas de remuneração são operacionalizados na forma de patamares de desempenho e recompensa. Para cada patamar atingido por dado indicador ou conjunto de indicadores, determina-se um novo patamar de remuneração. Várias são as maneiras para estabelecer esses índices. Cita-se como exemplos: percentual, fórmulas, ponderação de pesos, proporcionalidade, fracionamento etc.

Por fim, para Corrêa (1999), o processo de avaliação final é a etapa mais importante do programa, onde as pessoas que elaboraram as avaliações precisam estar muito bem preparadas. Tão logo termine o ciclo do programa, todos os documentos e informações que possam auxiliar no processo de avaliação e comprovação dos resultados obtidos precisam estar em mãos, tais como: descrição detalhada do que ocorreu na realidade com cada meta; controle e apuração da quantidade real obtida em cada meta; relatórios específicos elaborados durante o ciclo do programa; cartas e memos recebidos e enviados, internamente ou externamente; estatísticas realizadas ou históricos pertinentes sobre os trabalhos; outros documentos e informações que possam ajudar na avaliação. Indica também que uma cópia dos documentos, que efetivamente venha a comprovar os resultados obtidos, deverá ser anexada ao formulário final de avaliação.

Como forma de divulgação dos resultados, Corrêa (1999) recomenda que a alta direção da empresa promova uma ampla divulgação dos resultados alcançados pelo programa, não só para evidenciar a importância da participação como um estilo sadio de competição interna, mas também para direcionar e estimular as atenções para o ciclo seguinte.

De acordo com Davis & Newstrom (1992), outro ponto que não pode-se deixar de abordar é a avaliação de desempenho, a qual exerce uma função chave em sistemas de recompensas. É o processo de verificação da qualidade da atuação dos empregados. A avaliação de desempenho é necessária para alocar recursos em um ambiente dinâmico, recompensar empregados, fornecer feedback sobre os desempenhos de seus empregados,

manter relações justas dentro dos grupos, aconselhar e desenvolver empregados e atender regulamentos. Dessa forma, sistemas de avaliação de desempenho são necessários para uma gestão correta e para o desenvolvimento dos funcionários.

Para Beuren (1998), o gestor deve ter uma nítida compreensão do todo em que sua área está incluída, a fim de identificar as ações mais eficazes para otimizar o resultado econômico e global da empresa. Para isso, os gestores precisam ser atendidos em suas necessidades específicas de informações, de acordo com as áreas que atuam e as operações que nela desenvolvem, fundamentadas em conceitos que tenham um sentido lógico.

Para Wood & Picarelli e colaboradores (1999), a tecnologia da informação (TI) e o sistema de remuneração variável possuem algumas características que se entrelaçam, e que valem a pena ser citadas:

*Foco informativo:* a TI pode ser utilizada para facilitar a divulgação, a todos os funcionários envolvidos, da evolução dos indicadores de desempenho utilizados nos cálculos da remuneração. Idealmente, a TI pode também ser utilizada, por meio de um sistema especializado, para orientar ações e medidas corretivas.

*Foco das rotinas de cálculo:* a TI pode ser utilizada na realização dos cálculos que vinculam indicadores de desempenho e salário.

*Foco no gerenciamento e na melhoria do sistema:* a TI pode ser utilizada no monitoramento do sistema, acompanhando os impactos para a organização e para os indivíduos, tais como evolução do custo de folha em relação aos ganhos de produtividade, composição do *mix* real de remuneração etc.

Por fim, Faquim (2000) enfatiza que a remuneração variável deverá ganhar maior impulso nas organizações, não apenas porque um número maior de empresas irá utilizá-la, mas também porque ela deverá ser cada vez mais significativa no "*mix*" de remuneração, principalmente para níveis executivos e para profissionais das áreas que impactam mais diretamente na formação dos resultados da empresa. Também destaca que a tendência da remuneração é a quebra de um forte paradigma ainda hoje existente. "A remuneração deixará de ser vista como uma despesa necessária e passará a ser considerada como um poderoso investimento estratégico", comenta.

### **3 METODOLOGIA**

Tomando-se por base o referencial teórico e considerando as determinações da medida provisória n.º 794/94 e suas atribuições, que corroboram à participação dos empregados nos lucros ou resultados da empresa através da remuneração variável, volta-se à problemática deste trabalho: Investigar os indicadores de desempenho utilizados na remuneração variável na DIMON do Brasil Tabacos Ltda., a fim de oferecer propostas que sirvam de alternativas para fortalecer o Programa de Remuneração Variável implantado na organização em estudo.

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

- Qual é a metodologia utilizada para a definição dos indicadores de desempenho na remuneração variável?
- Como são estabelecidos os critérios utilizados pela empresa no estabelecimento da Remuneração Variável?
- Quais são e como se caracterizam os entraves e benefícios oriundos do Programa de Remuneração Variável?
- Qual a relação existente entre chefia e funcionários no Programa de R.V. vigente?
- Qual a opinião dos dirigentes e funcionários sobre o Programa de Remuneração Variável vigente?
- Quais propostas podem ser apresentadas como alternativas para fortalecer o Programa de Remuneração Variável implantado na Dimon do Brasil Tabacos LTDA?

### 3.2 Definição operacional das variáveis

- **Metodologia do Programa de Remuneração Variável:**

Programa adotado pela instituição na determinação das diretrizes para a participação dos empregados nos resultados da empresa.

- **Programa de Participação nos Resultados Individuais (PPRI):**

Programa de participação dos funcionários, de forma individual, na execução dos objetivos ou metas a ele preestabelecidas.

- **Programa de Participação nos Resultados Coletivos (PPRC):**

Programa de participação dos funcionários, de forma coletiva, na execução dos objetivos ou metas preestabelecidas ao setor ou equipe.

- **Objetivo:**

Num sentido mais amplo, é uma visão, um desejo de 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. Profissionalmente, esse desejo é voltado à finalidade ou atividades atribuídas a quem ocupa um cargo de comando na empresa

Mais especificamente, trata-se de finalidades administrativas de remuneração aos funcionários e de desenvolvimento de recursos humanos, que se busca por meio do programa de remuneração variável.

- **Meta:**

É um marco, um limite, um desafio, algo factível, que se pode realizar. Uma etapa a ser atingida dentro de um “objetivo”, no todo ou em parte. Uma ou mais metas podem ser necessárias para se alcançar por completo um objetivo.

- **Desempenho:**

“Refere-se à atuação do empregado face a um cargo que ocupa na organização, tendo em vista as responsabilidades, atividades e tarefas que lhe foram atribuídas, assim, face aos resultados que dele se espera”, Lucena (1997).

- **Indicadores de desempenho:**

É operacionalizado através da mensuração de tipos de dados (subjetivos e objetivos).

- **Escala de mensuração:**

Refere-se a tabelas, onde os resultados obtidos em cada objetivo proposto serão analisados numa escala de salários nominais propostos.

- **Resultado:**

Produto do confronto entre os objetivos ou metas preestabelecidas e as alcançadas na organização.

▪ **Avaliação:**

Refere-se ao método de coleta de informações sobre o desempenho dos funcionários, que no caso, as mesmas estão disponíveis no banco de dados da organização, a partir das quais é feita a análise e interpretação do grau obtido para a Remuneração Variável.

▪ **Mecanismos de aferição de resultados:**

Indica o tipo de informação que é utilizada na aferição dos indicadores de desempenho utilizados na Remuneração Variável e sua conseqüente distribuição dos resultados aos empregados.

### **3.3 Caracterização da pesquisa**

Kerlinger (1980), define o delineamento de pesquisa como sendo o plano e a estrutura da investigação, concebidos de forma a obter respostas às perguntas de pesquisa. Assim sendo, após a formulação do problema, o pesquisador deve identificar o método a ser seguido e definir o plano de investigação da maneira mais racional possível para a coleta e análise dos dados.

De acordo com Trivinos (1987), existem três tipos de estudos: a) exploratórios, que permitem ao investigador aumentar a sua experiência em torno de um determinado problema; b) os estudos descritivos, que objetivam conhecer a comunidade, seus traços característicos, seus problemas, etc, como exemplo desses estudos são apresentados os estudos de caso, a análise documental, os estudos causais comparativos ou estudos *post facto*; c) os estudos experimentais, que estabelecem as causas dos fenômenos, determinando qual ou quais variáveis que atuam produzindo modificações sobre outras variáveis.

Dessa forma, as pesquisas de caráter exploratório são normalmente utilizadas quando se procura oferecer uma visão mais aproximada acerca de um determinado tema, cujo conhecimento ainda não permite hipóteses precisas. Este parece assim, o estudo apropriado para caracterizar o problema desta dissertação, uma vez que o estudo de indicadores de

desempenho na remuneração variável sugere uma problemática pouco abordada, portanto, com enormes lacunas a serem preenchidas.

Face ao exposto, constata-se que este estudo será de natureza exploratório analítica (estudo de caso). Desta forma, o método utilizado será quantitativo, bem como qualitativo, e a pesquisa será de levantamento, onde dados serão levantados a partir da aplicação de questionários em uma amostra de funcionários e análise documental, levando-se em conta o tipo de estudo e os objetivos estabelecidos.

O método de investigação será conduzido de acordo com o estudo de caso. Para Ludke (1996), o estudo de caso é o estudo de *um* caso, seja ele simples e específico, ou complexo e abstrato. O caso é sempre bem delimitado, podendo ser similar a outros, mas ao mesmo tempo distinto, pois tem um interesse próprio, singular. O mesmo se desenvolve numa situação natural, tem um plano aberto e flexível e focaliza a realidade.

Para Barbetta (1998), a pesquisa de levantamento ou *survey* é o tipo de pesquisa onde observam-se diversas características dos elementos de uma certa população, utilizando-se questionários ou entrevistas. É o tipo de pesquisa bastante comum nas Ciências Sociais e costuma gerar grandes conjuntos de dados.

Quanto à perspectiva do estudo, caracteriza-se como seccional, ou seja, os dados serão coletados em um ponto no tempo, investigou-se o Programa de Remuneração Variável na DIMON do Brasil Tabacos LTDA, envolvendo amostra de funcionários efetivos em setembro do ano 2000. A amostra é relevante e foi escolhida para representar a população nesse determinado momento.

### **3.4 Delimitação da pesquisa**

O universo da pesquisa será composto por todos os funcionários efetivos que trabalham no Brasil, ou seja, 489 funcionários do grupo dos mensalistas e 73 funcionários do grupo dos executivos, totalizando 562 funcionários atuantes no ano de 2000 da DIMON do Brasil Tabacos LTDA. Onde todos têm firmado acordo com a empresa na participação de resultados, tanto da forma individual como coletiva, perante o sindicato representativo através



de suas respectivas categorias. Cabe ressaltar que as opiniões e resultados coletados no instrumento de pesquisa referem-se aos resultados obtidos no mês de setembro, exercício do ano 2000, visto que a última parcela do Programa de Participação de Resultados foi paga pela empresa em meados de outubro de 2000.

A determinação da amostra será feita pelo processo de amostragem do tipo probabilista, que segundo Marconi & Lakatos (1991) é a técnica aleatória, onde sua característica principal é poder ser submetida a tratamento estatístico, que permite compensar erros amostrais e outros aspectos relevantes para a representatividade e significância da seleção amostral.

A determinação da amostra foi feita através da população, com uma lista contendo o nome de todos os funcionários da DIMON, obtida junto ao departamento de recursos humanos. Dessa população foi extraída uma amostra sistemática do tipo aleatória estratificada proporcional, que segundo Barbetta (1998), consiste em dividir a população em subgrupos, que são denominados de estratos. Estes estratos devem ser os mais homogêneos da população. Desses subgrupos foi tirada uma amostra, obedecendo a proporcionalidade do tamanho de cada estrato que compõe a população, visando assim, garantir que cada elemento da população tenha a mesma probabilidade de pertencer à amostra. A forma de calcular o tamanho da amostra é fundamental para se garantir a possibilidade de generalização dos resultados da pesquisa (Richardsom, 1985).

### 3.4.1 Plano de amostragem

O tamanho da amostra será definido segundo H. Arkin & Colton, *Tables for Statisticians* apud Tagliarcarne (1978, p. 174), ao nível de confiança de 95% e amplitude com margem de erro de 5%.

A estimação do tamanho da amostra será feita através da inferência estatística para proporção, com um erro amostral máximo de 5%, nível de significância de 95% e valor de  $p = 0,50$ .

Obtendo-se os seguintes resultados pela fórmula:

$$n = \frac{(z)^2 \cdot P(1 - P)}{e^2}$$

(ea)

Onde: n = número de elementos que compõe a amostra

$$ea = \text{erro amostral} = 0,05$$

$$z = \text{nível de significância da tabela normal reduzida} = 1,96$$

P = valor provável de P = 0,5 - situação que proporciona a maior amostra possível.

$$\text{Então: } n = \frac{(1,96)^2 \times 0,5 (1 - 0,5) + 1}{(0,05)}$$

$$n = 1536,64 \times 0,25 + 1$$

$$n = 385,16$$

Como se tem uma população finita de 562 funcionários, corrige-se pela fórmula:

$$nc = \frac{n}{1 + \frac{n}{N}} \quad \rightarrow \quad nc = \frac{385,16}{1 + \frac{385,16}{562}}$$

$$nc = 228,5 \quad \square \quad 230 \text{ funcionários que irão compor a amostra.}$$

### 3.4.2 Definição da amostra

Os três subgrupos que vão definir a amostra estão dispostos da seguinte forma:

O primeiro subgrupo, disposto nos dois níveis hierárquicos: **mensalista** (funcionários que trabalham em nível operacional, ou seja, não possuem sob seu comando outros funcionários) e **executivos** (funcionários que ocupam cargos de chefia, como supervisores, gerentes e diretores) conforme demonstrado na Tabela 1.

*Tabela 1 - Definição de amostra proporcional segundo níveis hierárquicos, DIMON do Brasil Tabacos LTDA., setembro 2000.*

Níveis hierárquicos	População		Amostra aplicada		Amostra devolvida	
	N	%	n	%	n	%
Mensalista	489	87	200	87	183	86
Executivo	73	13	30	13	30	14
<b>Total</b>	<b>562</b>	<b>100</b>	<b>230</b>	<b>100</b>	<b>213</b>	<b>100</b>

Fonte: dados primários

Já outro subgrupo foi dividido por setores da empresa: **compra, vendas e suprimentos** (funcionários que trabalham nos setores de compra de fumo, vendas, suprimentos, exportação, serviço para clientes e controle de qualidade); **usina e processo** (funcionários que trabalham nos setores de processo, estocagem de fumo cru e acabado); **administração** (funcionários que trabalham nos setores de administração, recursos, humanos, contabilidade, tributos, informática e tesouraria); **manutenção e segurança** (funcionários que trabalham na manutenção e segurança); **campo e pesquisa** (funcionários que trabalham no campo e pesquisa, bem como os que auxiliam diretamente os mesmos).

*Tabela 2 - Definição de amostra proporcional segundo setores da empresa, DIMON do Brasil Tabacos LTDA., setembro 2000.*

Setores da empresa	População		Amostra aplicada		Amostra devolvida	
	N	%	n	%	n	%
Compra e suprimentos	59	11	25	11	18	8
Usina e processo	92	16	37	16	31	15
Administração	157	28	64	28	59	28
Manutenção e segurança	51	9	21	9	16	7
Campo pesquisa	203	36	83	36	89	42
<b>Total</b>	<b>562</b>	<b>100</b>	<b>230</b>	<b>100</b>	<b>213</b>	<b>100</b>

Fonte: dados primários

562 100  
230 100

E o último subgrupo que foi utilizado para a definição da amostra, foi o da unidade geográfica que cada funcionário pertence, sendo: **filiais** (todas as filias, a saber: União da Vitória - PR, Araranguá - SC, Palmitos - SC e Rio do Sul - SC); **Vera Cruz** (funcionários que trabalham na matriz em Vera Cruz - RS); **Santa Cruz** (funcionários que trabalham na unidade de processamento em Santa Cruz do Sul - RS); **Venâncio Aires** (funcionários que trabalham na unidade de processamento em Venâncio Aires - RS).

*Tabela 3 - Definição de amostra proporcional segundo áreas geográficas, DIMON do Brasil Tabacos LTDA., setembro 2000.*

Áreas geográficas	População		Amostra aplicada		Amostra devolvida	
	N	%	n	%	n	%
Filiais	129	23	53	23	51	24
Venâncio Aires	118	21	48	21	43	20
Santa Cruz	223	40	92	40	88	41
Vera Cruz	92	16	37	16	31	15
<b>Total</b>	<b>562</b>	<b>100</b>	<b>230</b>	<b>100</b>	<b>213</b>	<b>100</b>

Fonte: dados primários

### 3.5 Procedimento de coleta de dados

As informações a serem levantadas configuram dois tipos de dados: primários e secundários.

Os dados do tipo primários, ou seja, aqueles coletados pela primeira vez pelo pesquisador, foram obtidos da seguinte forma: através de questionário, sendo que o mesmo foi aplicado aos funcionários, neste foi utilizada a escala de mensuração, que permite identificar em que grau ocorre a aceitação/resistência dos respondentes ao sistema de remuneração variável implantado.

O questionário utilizado como instrumento de coleta de dados continha as respectivas instruções para o preenchimento e foi composto por 61 questões distribuídas em duas partes, a primeira visa a obtenção de dados pessoais que caracterizam os respondentes, e uma segunda parte com perguntas que contemplam questões de origem investigativa como: opinião, realização e propostas sobre o tema em estudo.

Com o propósito de validar o instrumento proposto, foi realizado um teste-piloto. Este foi feito com alguns poucos elementos da população. As informações obtidas no teste preliminar do instrumento permitiram rever ou alertar o *lay out* do questionário, bem como reelaborar perguntas de interpretação duvidosa. Para Richardsom (1985), a validade interna do instrumento está diretamente ligada com a coerência e pertinência das afirmativas propostas ao objeto do estudo, sendo o teste-piloto de grande importância, por fornecer ao pesquisador novos pontos de vista e novas idéias não consideradas anteriormente.

Foram enviados 230 questionários, conforme foi definida a amostra. Esperou-se o prazo de 45 dias, onde retornaram 213 dos 230 instrumentos de coleta de dados enviados. Considerou-se como amostragem os 213 questionários, ou seja, 92,61% que retornaram.

Os dados secundários, por sua vez, sendo esses entendidos como os dados obtidos por análise documental, foram retirados de documentos já disponíveis em acordos sindicais e legislação trabalhista, Programa de Garantia de Qualidade da ISO 9002 que trata do assunto, documento que regulariza o Programa de Remuneração Variável, entre outros. De acordo com Godoy (1995) a palavra documental deve ser entendida de uma forma ampla, incluindo materiais escritos, as estatísticas e os elementos iconográficos (imagens, fotografias, filmes etc.).

Segundo Trivinos (1992), a neutralidade natural dos instrumentos de coleta de dados possibilita sua utilização tanto na investigação quantitativa quanto na qualitativa. Cita como exemplos, o possível emprego do questionário fechado, da escala de opinião e da entrevista estruturada ou fechada.

### 3.6 Técnica de análise de dados

Os procedimentos que serão adotados para investigar a Remuneração Variável na DIMON do Brasil Tabacos Ltda., a fim de oferecer propostas que sirvam de alternativas para fortalecer o processo de remuneração implantado na organização em estudo serão:

- Análise documental: leitura e exame do conteúdo dos acordos, bem como inspeção das cláusulas constantes nos instrumentos de acordo e análise do programa que regulamenta a Remuneração Variável.
- Questionário: que vise obter respostas às perguntas de pesquisa através da técnica de escalonamento. De acordo com Richardsom (1985), a maior vantagem dessa técnica é permitir que se trabalhe diretamente com escores dos respondentes obtidos nos questionários.
- Tratamento estatístico dos dados quantitativos e qualitativos: foram feitos por meio de programação computacional, através do *Software Statistica 5.0 da StatSoft*.

Kerlinger (1980) sustenta o fato de que o computador permite transformar informações em grande velocidade e com alta confiabilidade. Essa ferramenta é de grande utilidade em pesquisas que manipulam grande número de dados, os quais podem ser tratados a partir de cálculos programados. Utilizou-se as seguintes técnicas e recursos analíticos: tabulações simples, relações percentuais, medidas de tendência central e de dispersão, correlações, tabelas e gráficos elaborados a partir das medidas obtidas.

### 3.7 Limitações do estudo

Cabe salientar, que em função da natureza dos dados obtidos, a presente pesquisa apresenta as seguintes limitações que convém citar:

O estudo, por se tratar de um estudo de caso, não necessariamente pode ser generalizado para outros casos em outras organizações. Como reforça Bruyne et al (1977), o poder de generalização descritiva em estudo desta natureza e a validade das conclusões são bastante limitados a um estudo em particular.

As extrapolações do estudo de caso estão relacionadas com as peculiaridades e a cultura da organização. Portanto, sugere-se que outras empresas que tenham programa de remuneração semelhante possam ser objeto de estudo futuro.

Como teve-se o retorno de 213 questionários dos 230 aplicados, embora isso represente um retorno de 92,6%, deve-se levar em conta a não resposta por 7,4% da amostra, podendo-se pensar que vários motivos os levaram a não responder.

Ressalta-se também, que pode ter ocorrido discrepância entre as respostas dadas pelos respondentes e sua real percepção sobre determinado assunto, ou mesmo pela possibilidade de que aquilo que foi revelado, assim como sua percepção, não tenha correspondência nas suas ações ou posturas práticas.

Outra limitação a ser considerada é o fato de o pesquisador ser membro da organização, podendo desta forma reduzir a capacidade de análise do mesmo, por fazer parte da cultura da organização em estudo.

Contudo, acredita-se que estas limitações não invalidam os resultados obtidos nesta pesquisa, visto que a mesma teve como propósito aprofundar os conceitos sobre o tema abordado e conseqüentemente fornecer subsídios para novos estudos.

## **4 - DESCRIÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS**

A partir do tratamento estatístico aplicado para analisar os dados coletados na pesquisa e na pesquisa documental, é possível arrolar algumas considerações importantes, de modo que se possa dar um sentido mais amplo e uma visão sistêmica do conjunto de análises interpretativas, elaboradas a partir da tabulação e representação gráfica das informações coletadas entre os pesquisados.

Considerou-se, para fins de análise exploratória dos dados obtidos na presente pesquisa, a divisão em cinco blocos, como segue:

Bloco I: Num primeiro momento é feita a descrição sumária da empresa em estudo, cujo propósito é fornecer uma visão geral da mesma no que se refere ao tempo de atuação, tipo de produção, número de funcionários e outras características que possibilitem a contextualização.

Bloco II: Num segundo momento é feita a descrição dos principais preceitos constantes nas cláusulas dos acordos coletivos que ocorrem na empresa em estudo, visando assim proporcionar uma noção geral das regras estipuladas na determinação das diretrizes para a continuidade do Programa de Participação por Resultados.

Bloco III: Já num terceiro momento, é feita uma caracterização dos participantes, levando-se em conta as variáveis que melhor definem a caracterização dos mesmos.

Bloco IV: No quarto, é feita a análise individual e geral das diferentes variáveis que foram objeto dos instrumentos de pesquisa.

Bloco V: E no quinto e último momento, é feito o cruzamento entre as diversas variáveis do estudo.

#### 4.1 Apresentação da empresa pesquisada

A DIMON do Brasil Tabacos Ltda faz parte do Grupo DIMON Incorporated que tem sede em Danville, no Estado de Virginia, Estados Unidos, sendo as operações de tabaco - DIMON Intenacional- localizadas em Farmville, Carolina do Norte. Presente em mais de 22 países, com suas principais unidades estrategicamente localizadas nos Estados Unidos, Brasil, Alemanha, Bulgária, China, Grécia, Itália, Malawi, Tanzânia e Zimbabwe, mantém também subsidiárias em tradicionais regiões produtoras de tabaco. Este grupo foi formado em abril de 1995, com a fusão da Dibrell Brothers Inc., que surgiu nos Estados Unidos em 1873, e Monk-Austin Inc., criada em 1989, quando A. C. Monk adquiriu a Austin Company. Essas duas empresas surgiram no início do século nos Estados Unidos.

No Brasil, o Grupo Monk Austin era representado pela Tabra Exportadora de Tabacos do Brasil Ltda, fundada em 26 de janeiro de 1970 em Santa Cruz do Sul. Em 1979 foi constituída a Agrotabex exportadora de Tabacos Ltda e em 1989 foi fundada a Tabra Agroflorestral Ltda. No ano de 1990 foram adquiridos 50% das ações da Rio Grande Tabacalera S.A., de Venâncio Aires, pela Monk-Austin, mais tarde repassadas para a Intabex. Em 15 de junho de 1994, a Tabra adquiriu as operações de fumo da Boettcher-Wartchow Ltda. Por sua vez, o Grupo Dibrell era representado no Brasil pela Dibrell do Brasil Tabacos Ltda, surgido em 1992, com a unificação de Verafumos Ltda, Tabasa Tabacos S.A. e Sudan Tabacos Ltda. O Grupo Dibrell entrou no Brasil em 1981, com a aquisição da Verafumos Ltda, empresa com sede em Vera Cruz/RS, que pertencia à empresa belga Tabacofina. A Verafumos começou em 1941, na então localidade de Vila Tereza, município de Santa Cruz e que viria a se emancipar no ano de 1959, com o nome de Vera Cruz. Era apenas uma seção para compra de fumo da fábrica de bebidas Gruending. Ela, no entanto, desenvolveu-se passando a ser uma empresa de pequeno porte, com o nome Edmundo & Cia.

Em 1956, ela foi adquirida pela Cia. Lopes Sá, indústria de cigarros de capital belga, localizada no Rio de Janeiro. Em novembro de 1968, a filial da Cia. Lopes Sá em Vera Cruz foi adquirida pela T.E.I.C. (Tabak Export & Import Compagnie), da Holanda, passando a se chamar Verafumos Ltda. Em 1971, a Verafumos incorporou a Exportadora Henning, de Santa Cruz do Sul.

Já a Tabasa Tabacos S.A., uma empresa sediada em Venâncio Aires RS, começou no distante ano de 1933 no município com o nome de Loewenhaupt, um pequeno comércio de



fumo. Esta empresa foi vendida em 1955 para a Fábrica de Cigarros Flórida S.A. Em 1973 ela foi adquirida pela Liggett & Myers do Brasil Cigarros Ltda, que por sua vez foi comprada em 1985 pelo Grupo Dibrell, que repassou 70% das ações para a Companhia Souza Cruz e 30% para a Verafumos, formando a Tabasa Tabacos S.A. Em outubro de 1991, o Grupo Dibrell readquiriu a parte dos 70% da Tabasa, dando em troca para a Souza Cruz a Dobra Tabacos Ltda, empresa resultante da compra pelo Grupo da R. J. Reynolds, responsável pelas operações de produção de fumo, já que as atividades de manufatura de cigarro foram repassadas à Philip Morris.

Por fim, a Sudan Tabacos Ltda, com sede em Santa Cruz do Sul, foi fundada em 20 de dezembro de 1990 pela holding Cia. Sudan de Produtos de Tabaco, com matriz em São Paulo, onde possuía também uma fábrica de cigarros. O objetivo era absorver a produção de fumo no Sul. A constituição da nova empresa, no entanto só se efetivou em 25 de abril de 1991, data da assinatura do seu contrato social. Cinco meses depois, em 22 de agosto de 1991, acontecia a transferência do seu controle para a Verafumos Ltda. Além da matriz em Santa Cruz do Sul, a Sudan tinha filiais em Vera Cruz/RS e em Araranguá e Taió, no Estado de Santa Catarina.

Em fevereiro de 1997, o Grupo DIMON adquiriu a Intabex Worldwide S.A., uma holding de Luxemburgo, com fábrica e escritório em Wokingham, Inglaterra, e que é representada no Brasil pela Intabex Processors do Brasil Ltda, com sede em Venâncio Aires-RS. Na mesma data foi comprada também a Tabex, do Zimbábue. A Intabex era uma das principais fornecedoras de fumo de países africanos para a indústria de cigarros, e uma de suas subsidiárias era a Companhia de Filipinas (CdF), a segunda fornecedora de fumo de alto padrão e fumo de galpão para a indústria de charutos.

A DIMON, atualmente só atua na área de tabaco, atuando em parceria com produtores integrados, que produzem a matéria prima que é beneficiada em “*blends*” especiais, de acordo com as especificações de cada cliente. Sua atividade é sazonal, safra, e o pique da atividade fim se dá de janeiro a setembro.

Seus principais clientes são as empresas Philip Morris, Rothmas, Reemtsma, BAT (cuja subsidiária no Brasil é a Souza Cruz), R.J. Reynolds, Japan Tabacco, Gallaher e outras.

A unidade brasileira possui 562 funcionários, dos mesmos, 489 são funcionários mensalistas e 73 executivos, aí compreendidos desde cargos de chefias e analistas. Trabalham

ainda mais de 300 pessoas em regime terceirizado, principalmente nas áreas de segurança, manutenção, limpeza e alimentação. Na época do pique de safra, trabalham nela em torno de 3.000 pessoas, denominadas de safreiros. Há ainda 07 funcionários brasileiros que prestam serviços à DIMON Internacional.

A empresa tem unidades fabris em Santa Cruz do Sul e Venâncio Aires no RS, e unidades de produção e compra de fumo nas cidades de Araranguá, Rio do Sul e Palmitos em SC, e União da Vitória no Paraná. A matriz brasileira fica em Vera Cruz - RS.

**Missão DIMON do Brasil:** Produzir e processar fumos de alta qualidade, por tipo, volumes e a preços competitivos, atendendo consistentemente às necessidades dos clientes, e que proporcionem retorno satisfatório para a continuidade e crescimento da organização.

**Política de qualidade:** A DIMON do Brasil tem como objetivo a busca constante de seus produtos e serviços, para ser reconhecida pelos clientes como empresa líder em qualidade e tecnologia em fumo.

A empresa, no dia 22 de julho de 2000 também obteve a certificação ISO 9002, título este que é um atestado de que a empresa assegura ao cliente um padrão de qualidade constante, obtendo assim um importante referencial no mundo competitivo, onde a disputada credibilidade por parte do cliente é acirrada.

## **4.2 Descrição do Programa e acordos na Remuneração Variável**

A DIMON do Brasil Tabacos Ltda., sendo uma empresa globalizada e altamente competitiva, vem aprimorando ano após ano os seus programas de treinamento, desenvolvimento de seu corpo funcional, bem como implantando programas. Entre eles se destaca o programa de remuneração variável.

O programa, segundo Políticas e Procedimentos do plano de participação nos resultados (2000), fundamenta-se nos seguintes princípios:

Estar integrado ao processo administrativo global da empresa, tendo em vista sua missão empresarial, seus objetivos e suas responsabilidades econômicas e sociais.

Basear-se na premissa de que seu principal colaborador são as pessoas, é delas que vem a ação, a criatividade, o desempenho, o uso eficaz dos recursos da organização e os resultados positivos no empreendimento empresarial.

Considerar os instrumentos de avaliação de resultados como ferramentas gerenciais de acompanhamento pensante da atuação dos seus colaboradores, tendo como finalidade última a canalização dos esforços para produzir os resultados esperados, como consequência da satisfação das expectativas da força de trabalho, da sua motivação e do reconhecimento às suas contribuições.

Apoiar-se na administração participativa, buscando a interação chefia-funcionário neste processo, a participação ativa e constante do funcionário faz-se presente desde a definição de suas atribuições e dos resultados esperados, até a formulação das ações que propiciem seu desenvolvimento.

Subsidiar as ações de treinamento e desenvolvimento, tendo em vista a capacitação profissional do funcionário, bem como as possibilidades ao colaborador, a identificação e busca dos meios necessários ao auto desenvolvimento, através de sua participação e conhecimento dos resultados da avaliação.

Facilitar o planejamento de ações para corrigir desempenhos e/ou subsídios aos processos de promoção, evolução salarial e carreira profissional.

Por fim, também como principal integrante, o Programa de Participação nos Resultados, que tem como objetivo, remunerar de forma variável a obtenção de resultados nos objetivos e fatores de desempenho negociados com a empresa, o qual é extensivo a todos os funcionários efetivos da organização.

Dentre os tipos de Remuneração Variável, tem-se dois tipos de remuneração: Participação por Resultados Coletivos (PPRC) e Participação por Resultados Individuais (PPRI), a saber:

#### 4.2.1 *Participação por Resultados Coletivos (PPRC)*

O Programa de PPRC na DIMON iniciou no ano de 1996, tendo como objetivo promover a aplicação de um plano complementar à remuneração funcional, tratando da valorização das contribuições coletivas na gestão de objetivos empresariais. Visa remunerar, de forma variável, a obtenção de resultados coletivos dos participantes, tendo como referência uma pontuação alcançada, definindo e mensurando assim, o grau de contribuição de cada equipe ou grupo na consecução dos objetivos da empresa.

Como este plano, em atendimento à Medida Provisória, exige a formatação de regulamento interno do Programa de Participação nos Resultados Coletivos e negociação com sindicato, serão descritas as principais regras contidas nas cláusulas dos acordos da empresa em estudo. A abordagem enfocará aspectos como: objetivos do acordo, abrangência, valores a serem pagos, exclusões, prazo de validade, no que se refere ao alcance de metas e objetivos e demais regras gerais .

O acordo foi firmado em atendimento à Medida Provisória n.º 1.982-65 de 10 de dezembro de 1999, e tem como objetivo definir as regras de participação nos resultados a serem distribuídos aos funcionários da DIMON, ficando o Programa de Participação condicionado ao atingimento de metas coletivas preestabelecidas. Dentre as disposições gerais do acordo, Programa de Participação nos Resultados, regulamento interno (2000) destacam-se as seguintes:

- a) Com referência ao disposto no artigo 2º da Medida Provisória n.º 1.982-65, que atendendo à indicação do sindicato, serão incluídos quatro membros como representantes na comissão dos empregados e quatro membros como representantes na comissão do sindicato, sendo os oito participantes funcionários da empresa;
- b) Em relação a natureza da atividade desenvolvida, pode-se dizer que é extensiva a todos os efetivos da unidade que pertencem;
- c) Faz referência ao artigo 3º da Medida Provisória n.º 1.982-65, para ratificar a não incidência de qualquer encargo trabalhista ou previdenciário, mencionando também que não se aplica a este tipo de remuneração o princípio da habitualidade. Define que o acordo terá vigência de doze meses e que os beneficiários da participação nos resultados são aqueles funcionários admitidos a partir da data em que foi homologado;

+

- d) Os empregados que venham a ser demitidos ou admitidos posteriormente à data de homologação, receberão na proporção em que tenham trabalhado no período. Também enfatiza-se que não terão direito a receber o pagamento quem se encontrar em gozo de licença não remunerada. Os funcionários que tiverem em afastamento por doença e/ou acidente, salário maternidade etc, terão direito somente ao pagamento proporcional ao período trabalhado;
- e) Estabelece metas coletivas a serem atingidas dentro do período de vigência do acordo. Os indicadores de desempenho são estabelecidos através de sete fatores de avaliação, os quais possuem seus respectivos parâmetros de importância, que influenciam nos ganhos econômicos e sobre preocupação com recursos humanos, entre eles convém citar: índice de produtividade quilograma/hora/homem, área registrada X área planejada, preço médio de compra, débitos, acidentes de trabalho, redução de material estranho no produto final - fumo, certificação ISO 9002;
- f) Objetivando garantir a eficácia do Programa, é estabelecido um instrumento de aferição chamado de boletim de apuração parcial de resultados, sendo este entendido como quadro demonstrativo de resultados atingidos durante o período de apuração. O referido documento deverá ser afixado em lugar visível e de fácil acesso, para que os funcionários envolvidos possam fazer o devido acompanhamento;
- g) O valor da liquidação de resultados coletivos do exercício anual será resultante da composição dos fatores de avaliação acima indicados, onde de forma especificada, são definidos os parâmetros e forma de cálculo para se chegar em cada fator de avaliação de forma individual, e posteriormente de forma ponderada, todos os fatores em conjunto definindo o percentual final atingido pelo grupo ou unidade;
- h) A participação do empregado nos resultados coletivos está condicionada a ocorrência dos fatores de avaliação anteriormente citados, ficando, no entanto, entendido que o valor máximo do PPRC será equivalente a 1,2 do salário nominal do funcionário, desde que atinja todas as metas preestabelecidas no acordo vigente;
- i) Um parágrafo cita que, durante o exercício anual, será feita uma apuração de resultados observando-se os fatores passíveis de avaliação no período. No caso de aferição de resultado positivo, a liquidação total deste acordo vai se dar no máximo até o mês de setembro. No caso de resultado negativo no período, isto é abaixo do mínimo aceitável,

nenhum valor complementar será pago aos funcionários a título de Participação nos Resultados Coletivos;

- j) Cita que casos omissos ou dúvidas de interpretação que venham surgir durante a vigência do regulamento serão dirimidos através de negociação entre empresa e comissão;
- k) Também destaca que, se durante a vigência do regulamento, vier a ser editada nova norma regulamentando a MP, a empresa poderá compensar o benefício criado com os que por ventura vierem a ser constituídos;
- l) Ressalta-se também que a empresa poderá, a qualquer momento, se assim desejar, conceder uma antecipação compensável na quitação do regulamento, desde que não infrinja o artigo 2º e 3º da Medida Provisória n.º 1.982-65, da legislação pertinente;
- m) Dependendo da ocorrência de condições que possam vir a comprometer ou facilitar significativamente o atingimento dos objetivos em cada um dos fatores de avaliação, estes objetivos poderão ser revistos em conjunto com a comissão de empregados;
- n) A empresa poderá, a qualquer momento, se assim desejar, estabelecer limites superiores aos estipulados, e ainda, de qualquer forma, estabelecer programas de nível individual.

O gerente de Recursos Humanos da empresa, Sr. Paulo Athayde (1998), destaca a importância de uma renda variável, ele garante que há reconhecimento por parte dos empregados e da empresa quando são traçadas metas reais e objetivas, trazendo satisfação a todos.

#### *4.2.2 Participação por Resultados Individuais (PPRI)*

De acordo com o gerente de Recursos Humanos da empresa, Sr. Paulo Athayde (1998), o PPRI foi adotado no ano de 1998 e está vinculado ao novo Sistema de Avaliação de Desempenho, com o qual estabelece mais uma remuneração, representando um ganho a mais para o empregado. Salienta ainda que esta decisão segue uma tendência adotada pelas empresas modernas e de gestão avançada, cuja política salarial baseia-se menos em cargos e hierarquias, e mais em equipe e pessoas. Valoriza habilidades e competências individuais, estando relacionada a resultados financeiros, metas e objetivos de curto e médio prazo.

O acordo com as Políticas e Procedimentos do Programa de Participação nos Resultados (2000) tem como objetivo promover a aplicação de um plano complementar à remuneração funcional, tratando da valorização das contribuições individuais na gestão de objetivos empresariais. Visa remunerar de forma variável a obtenção de resultados e a competência individual dos participantes, tendo como referência uma pontuação alcançada, definindo e mensurando assim o grau de contribuição de cada funcionário na forma individual à consecução dos objetivos da empresa.

O princípio básico desta forma de remuneração estabelece como parâmetro os resultados alcançados no Programa de Avaliação de Objetivos de Desempenho, os quais são negociados com cada funcionário e formulados através de formulário específico até 31 de outubro de cada ano. Posteriormente é realizada a avaliação em conjunto, com a Avaliação de Fatores de Desempenho, realizada no período de junho a agosto, onde serão avaliados os objetivos propostos. Cabe salientar que nesta forma de remuneração variável PPRI, ao contrário do PPRC, este benefício somente é negociado com cada funcionário e não é necessário acordo sindical para a efetivação do mesmo.

Neste sentido, Galuppo (1995) cita que o endosso dos critérios pelo sindicato dos empregados é previsto na lei, mas não é obrigatório. Se a empresa preferir, pode submeter seu plano a uma comissão de funcionários da casa, constituída especialmente para essa finalidade.

De posse dos resultados obtidos por cada funcionário, serão avaliados e comentados os objetivos individuais de desempenho. É levado em conta como foi o desempenho e como o funcionário sustentou e alcançou os objetivos, devendo portanto ser especificado.

Para apurar o grau dos objetivos de desempenho deve-se somar os graus e dividir pela quantidade de objetivos avaliados, que geralmente são quatro. Os mesmos são sempre mensuráveis e têm como indicadores: registro de área, acerto de estimativa, cobrança de débitos, orçamentos, metas a serem atingidas na introdução de nova tecnologia, prazos de entrega etc.

Para apurar o índice percentual do Programa de Participação nos Resultados Individuais (PPRI), é necessário comparar o grau geral dos objetivos de desempenho e verificar o percentual obtido, conforme uma tabela que possui escala de pontuação de 1,0 a 5,0, a qual poderá ser revista anualmente pela diretoria.

Para fins de cálculo e apuração de valores a serem pagos, terá a empresa como base, o salário nominal praticado no mês de junho, a amplitude do valor a ser pago é de 0 a 1,2 salários nominais conforme grau geral dos objetivos de desempenho.

#### 4.2.3 *Resumo da descrição do Programa e acordos na Remuneração Variável*

Ao pesquisar os instrumentos secundários, pode-se analisar os diferentes documentos que firmaram os Programas de Remuneração Variável estabelecidos pela empresa em estudo, e verifica-se que todos os resultados esperados, tanto no PPRI como no PPRC estão vinculados a objetivos e metas.

Há um predomínio de metas e objetivos relativos a questões financeiras, pois neste sentido são colocados indicadores como: horas extras, débitos, cobrança de débitos, acerto de orçamento, redução de custos etc.

Há também indicadores relacionados com idéias de melhoria de processos como: prazos de entrega, adoção de novas tecnologias, índice de devolução, acerto de estimativa, produtividade hora/homem, certificação ISO 9002 etc.

Por último, tem-se poucos indicadores com preocupações em relação aos recursos humanos, que são: segurança no trabalho e atendimento a clientes.

Acerca do enfoque que os indicadores de desempenho deve dar, Beuren (1998) destaca que a definição de indicadores de desempenho deve ser analisada sob duas dimensões. A primeira consiste na definição explícita de um modelo conceitual de desempenho do negócio, que conecte as ações operacionais da empresa a seus resultados econômicos, de modo que as medições façam sentido para todos os membros da organização. A segunda dimensão refere-se à identificação das características específicas, que deverão estar presentes nos indicadores que irão compor os sistemas de avaliação estratégica de desempenho. Em síntese, nessa perspectiva, o modelo deverá contemplar os processos específicos necessários, os *inputs* e *outputs* do sistema, bem como a ligação destes com outros processos do ambiente organizacional.



De acordo com Beuren (1998), é importante observar, que o processo de definição da avaliação estratégica do desempenho organizacional, nas duas dimensões da caracterização de indicadores, deve destacar pontos críticos, em que medidas específicas podem anunciar antecipadamente problemas e oportunidades para a empresa. Assim, quanto maior for a complexidade do ambiente competitivo em que a organização se encontra inserida, mais amplos e variados deverão ser os indicadores, para que eles possam refletir com acuracidade a diversidade desse ambiente.

Ressalta-se que os indicadores de desempenho definidos nos objetivos e metas, para fazer parte dos planos, são necessários que os mesmos estejam ou façam parte do banco de dados da empresa, a fim de estarem disponíveis a todos e possam dirimir quaisquer dúvidas.

Neste sentido, Beuren (1998) enfatiza que a discussão sobre tendências de identificar e definir novos indicadores de desempenho nas organizações, é imprescindível que associe essa questão à informação contida em sistemas automatizados, em informação mais elaborada para seus usuários, bem como o aprimoramento da forma de acessar a informação. Todavia, esforços devem ser enviados para averiguar se não está sendo desviada a atenção da necessidade de definir informação independente de sua disponibilidade, a fim de dar a sustentação indispensável às novas medidas e indicadores definidos e à revisão dos processos de organização.

Por fim, verifica-se que todo o funcionário efetivo tem a possibilidade de incrementar ao seu salário nominal ganhos variáveis anuais, que somados com os dois planos de participação, PPRC e PPRI, podem chegar a 2,4 salários nominais do funcionário. Isto significa uma possibilidade de incremento ao salário nominal de 18,46%, considerando-se o 13º salário.

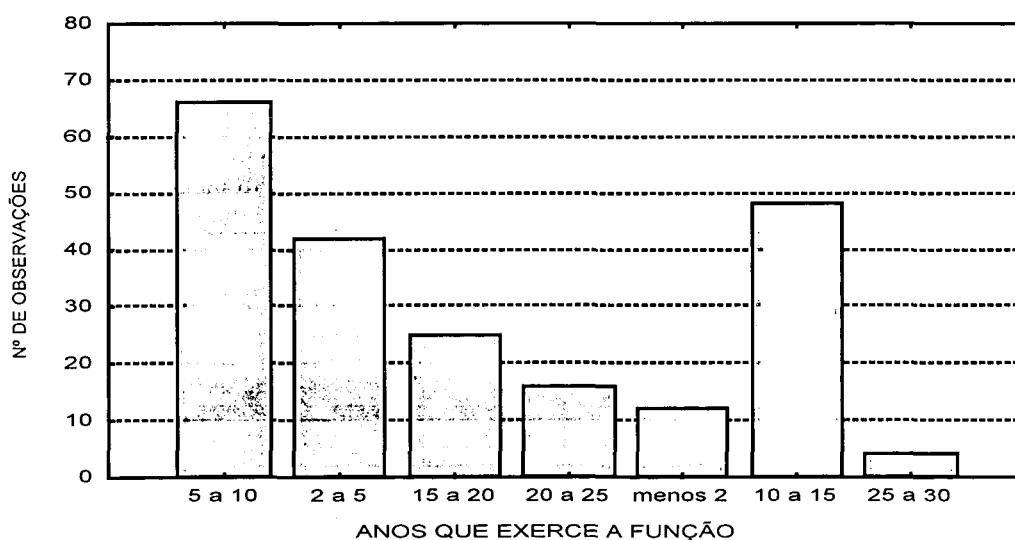
Ao concluir, é importante lembrar que esse Programa de Remuneração Variável é um processo contínuo, onde realizações importantes pelos funcionários são reconhecidas imediatamente, e os planos de melhoria são também elaborados no momento em que se identificarem necessidades. Cabe também ressaltar que um sistema de avaliação de desempenho com remuneração variável representa uma nova forma de gerir Recursos Humanos da DIMON, imprimindo maior flexibilidade ao processo e atribuindo maior poder de decisão aos seus funcionários, sendo ao mesmo tempo parte de um processo de mudança na organização, e um total processo de mudança organizacional.

### 4.3 Caracterização dos participantes

*Tabela 4 - Distribuição de freqüência em classes da idade dos participantes, Dimon do Brasil Tabacos LTDA., setembro 2000.*

Idade anos	n	%
20 a 25	8	3.76
25 a 30	29	13.62
30 a 35	52	24.41
35 a 40	63	29.58
40 a 45	40	18.78
45 a 50	20	9.39
50 a 55	1	0.47
<b>Total</b>	<b>213</b>	<b>100,00</b>

Fonte: dados primários



Fonte: dados primários

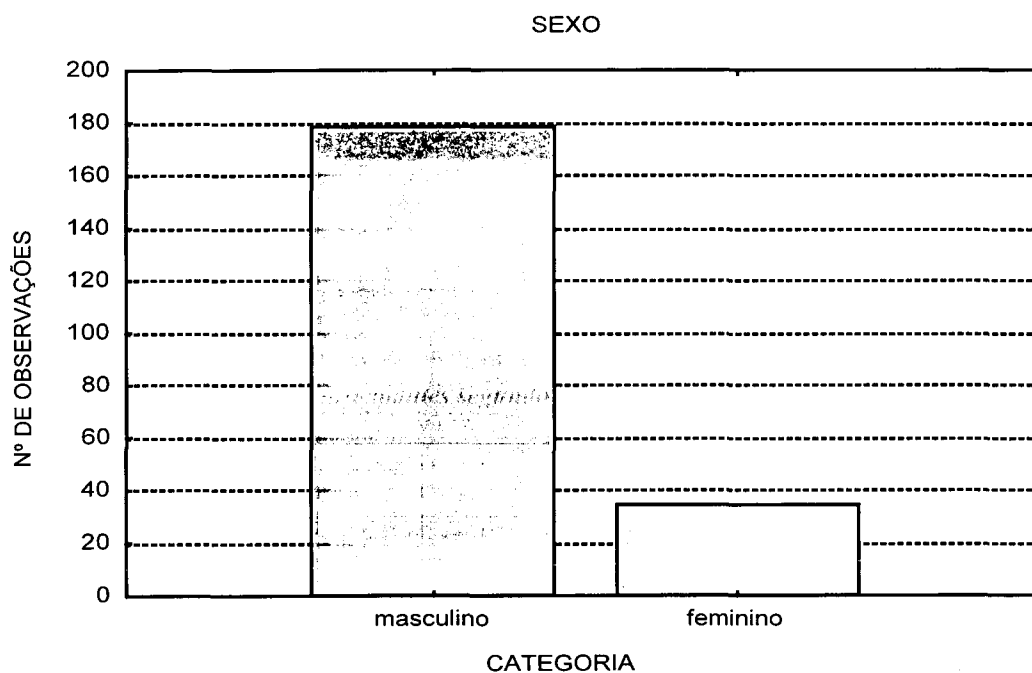
*Gráfico 1 - Distribuição de freqüência em classes da idade dos participantes, Dimon do Brasil Tabacos LTDA., setembro 2000.*

A partir do indicador idade, observa-se que há uma predominância nas faixas etárias de 30/35 e 35/40 anos, totalizando mais da metade dos participantes, 53,99%. Também percebe-se que não há funcionários com idade menor que 20 anos, e tem-se uma pequena quantidade de funcionários com idade superior a 50 anos, 0,47%.

**Tabela 5 - Distribuição dos participantes segundo sexo, Dimon do Brasil Tabacos LTDA., setembro 2000.**

Sexo	n	%
Masculino	179	84,04
Feminino	34	15,96
<b>Total</b>	<b>213</b>	<b>100,00</b>

Fonte: dados primários



Fonte: dados primários

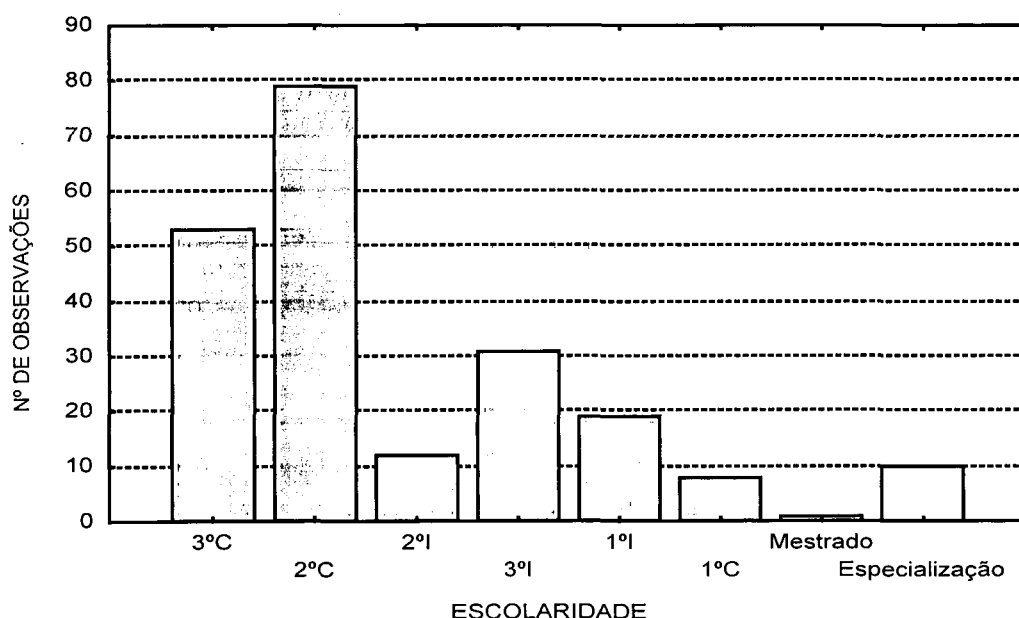
**Gráfico 2 - Distribuição dos participantes segundo sexo, Dimon do Brasil Tabacos LTDA., setembro 2000.**

Quanto ao sexo dos participantes, conforme consta na tabela e gráfico acima, o maior percentual de funcionários é do sexo masculino, 84,04%, explica-se esta predominância pelo fato de que, em alguns setores, o tipo de trabalho exigido é o de homens, como por exemplo a produção no campo.

**Tabela 6 - Distribuição de freqüência da escolaridade dos funcionários, Dimon do Brasil Tabacos LTDA., setembro 2000.**

Escolaridade	n	%
1º grau incompleto	19	8,92
1º grau completo	8	3,76
2º grau incompleto	12	5,63
2º grau completo	79	37,09
3º grau incompleto	31	14,55
3º grau completo	53	24,88
Especialização	10	4,69
Mestrado	1	0,47
<b>Total</b>	<b>213</b>	<b>100,00</b>

Fonte: dados primários



Fonte: dados primários

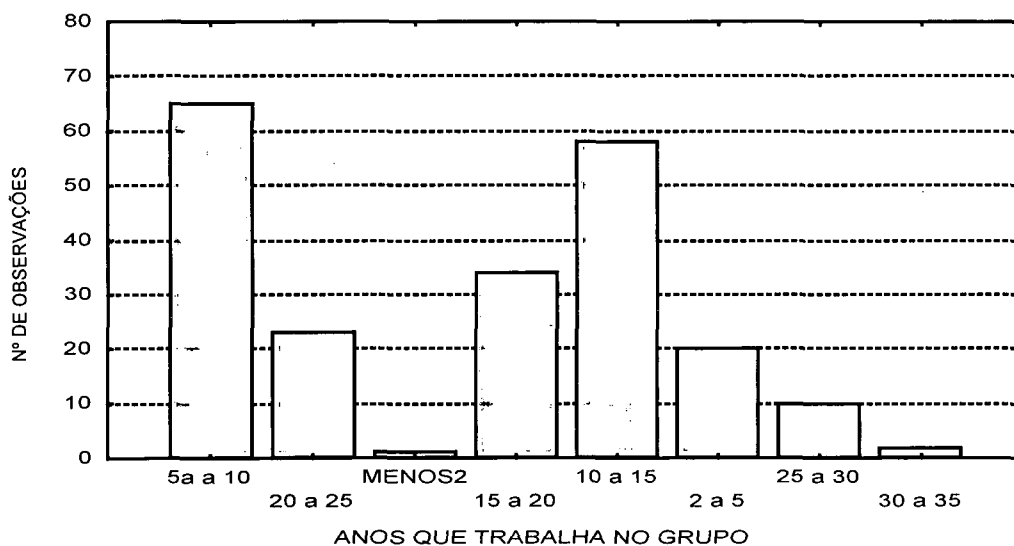
**Gráfico 3 - Distribuição de freqüência da escolaridade dos funcionários, Dimon do Brasil Tabacos LTDA., setembro 2000.**

A partir do nível de instrução dos respondentes pode-se verificar que há um predomínio de funcionários com 2º grau completo, 37,09%. Cabe também ressaltar o alto percentual de participantes com 3º grau completo, 24,88%, que somado com os de especialização e mestrado totalizam 30,04%. Destaca-se também o fato de ter 14,55% dos participantes fazendo curso superior, mostrando com isso que a organização oportuniza a busca de conhecimento.

**Tabela 7 - Distribuição de freqüência do tempo que os funcionários trabalham no grupo DIMON, Dimon do Brasil Tabacos LTDA., setembro 2000.**

Tempo em anos	n	%
Menos que 2	1	0,47
2 a 5	20	9,39
5 a 10	65	30,52
10 a 15	58	27,23
15 a 20	34	15,96
20 a 25	23	10,80
25 a 30	10	4,59
30 a 35	2	0,94
<b>Total</b>	<b>213</b>	<b>100,00</b>

Fonte: dados primários



Fonte: dados primários

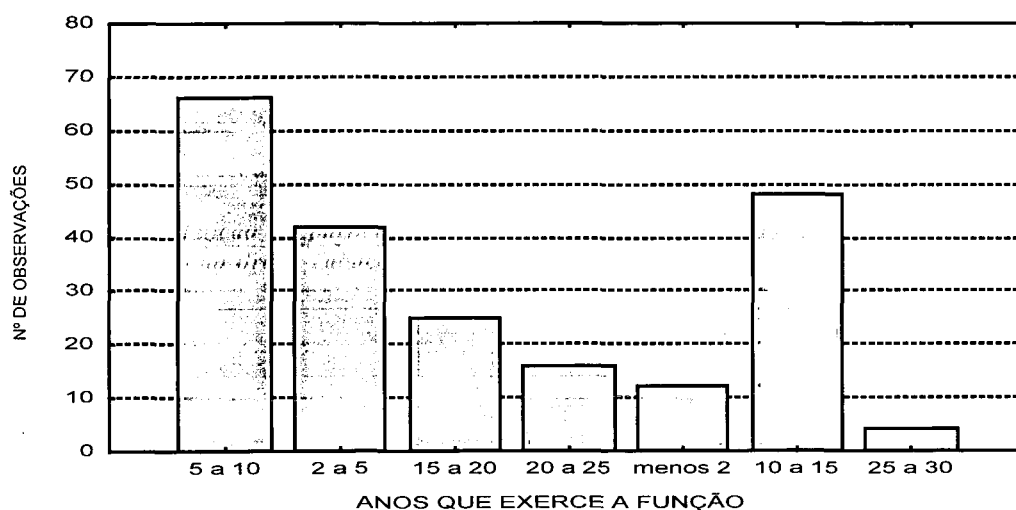
**Gráfico 4 - Distribuição de freqüência do tempo que os funcionários trabalham no grupo DIMON, Dimon do Brasil Tabacos LTDA., setembro 2000.**

Trata-se do tempo que o funcionário trabalha no grupo DIMON. Verifica-se que há um predomínio de tempo de serviço nas faixas de 5/10 e 10/15 anos totalizando 57,75% dos participantes. As demais faixas de tempo apresentam uma distribuição semelhante, destacando-se a faixa de tempo com menos que 02 anos de trabalho, onde tem-se apenas 0,47%, significando desta forma que organização não tem contratado funcionários nos últimos anos, o que é uma verdade, aliás nos últimos anos tem passado por processo de enxugamento.

**Tabela 8 - Distribuição dos participantes segundo tempo que trabalham na mesma função, Dimon do Brasil Tabacos LTDA., setembro 2000.**

Tempo anos	n	%
Menos 2	12	5,63
2 a 5	42	19,72
5 a 10	66	30,99
10 a 15	48	22,54
15 a 20	25	11,74
20 a 25	16	7,51
25 a 30	4	1,88
<b>Total</b>	<b>213</b>	<b>100,00</b>

Fonte: dados primários



Fonte: dados primários

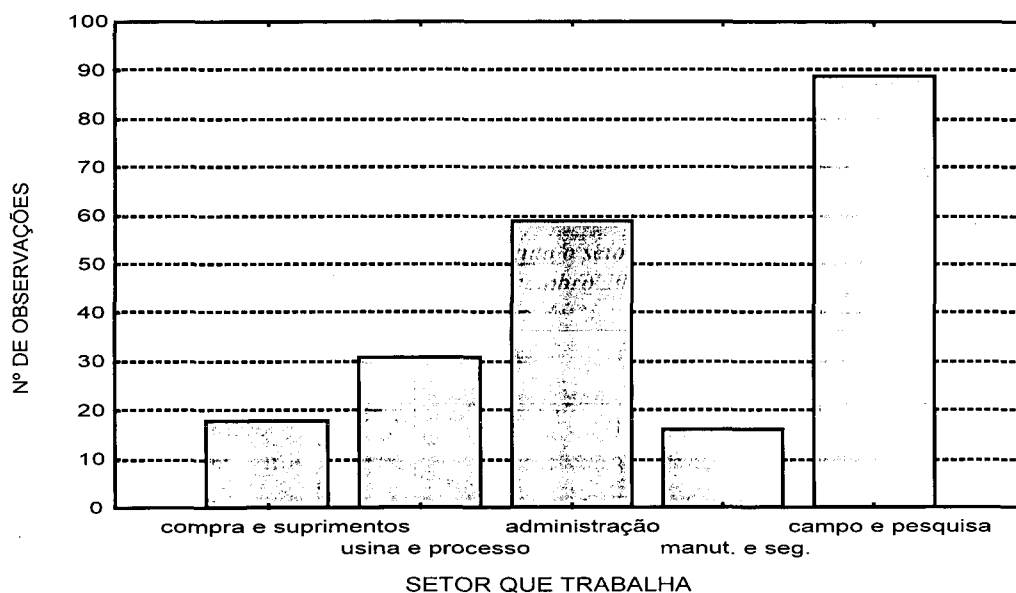
**Gráfico 5 - Distribuição dos participantes segundo tempo que trabalham na mesma função, Dimon do Brasil Tabacos LTDA., setembro 2000.**

Aqui também há um predomínio de tempo na função atual nas faixas de 5/10 e 10/15 anos, perfazendo um total de 53,53% nestas duas classes. Há que se destacar que apenas 1,88% dos participantes trabalham na mesma função há 25/30 anos, e nenhum participante trabalha há mais que 30 anos na mesma função. Deve-se levar em consideração também que 5,63% dos funcionários possuem menos de 02 anos no exercício de mesma função, sugerindo com isso que existe uma certa promoção ou troca de função, visto ter apenas 0,47 % de funcionários com menos de 02 anos de trabalho na organização.

**Tabela 9 - Distribuição dos participantes, segundo o setor em que trabalha, Dimon do Brasil Tabacos LTDA., setembro 2000.**

Setores	n	%
Compra e suprimentos	18	8,45
Usina e processo	31	14,55
Administração	59	27,70
Manutenção e segurança	16	7,51
Campo e pesquisa	89	41,78
<b>Total</b>	<b>213</b>	<b>100,00</b>

Fonte: dados primários



Fonte: dados primários

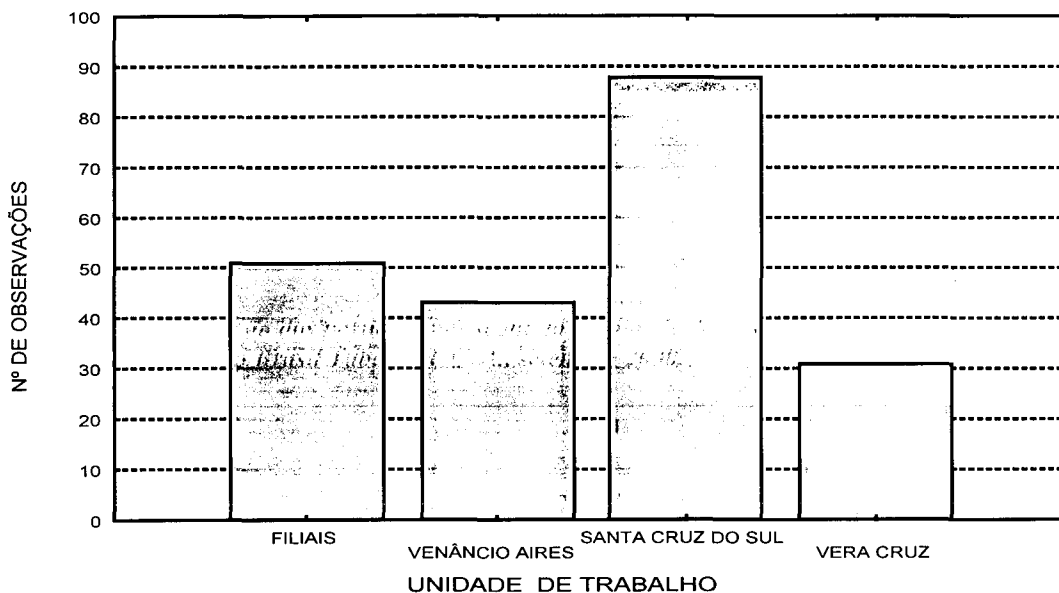
**Gráfico 6 - Distribuição dos participantes, segundo o setor que trabalha, Dimon do Brasil Tabacos LTDA, setembro 2000.**

Embora a empresa esteja dividida em mais setores, os respondentes deveriam optar pelo setor que melhor se encaixa dentro de sua função. Destaca-se aqui, com 41,78% dos participantes, o setor de campo e pesquisa, explica-se tal percentual pelo fato de tratar-se de uma atividade fim da organização, ou seja, a produção de fumo. Outra atividade fim é o processo de fumo, com 14,55%. As demais áreas são consideradas de apoio, com destaque para o setor de administração, com 27,70% dos participantes.

**Tabela 10 - Distribuição dos participantes segundo a unidade de trabalho, Dimon do Brasil Tabacos LTDA., setembro 2000.**

Unidade	n	%
Filiais	51	23,94
Venâncio Aires	43	20,19
Santa Cruz do Sul	88	41,31
Vera Cruz	31	14,55
<b>Total</b>	<b>213</b>	<b>100,00</b>

Fonte: dados primário



Fonte: dados primários

**Gráfico 7 - Distribuição dos participantes segundo a unidade de trabalho, Dimon do Brasil Tabacos LTDA., setembro 2000.**

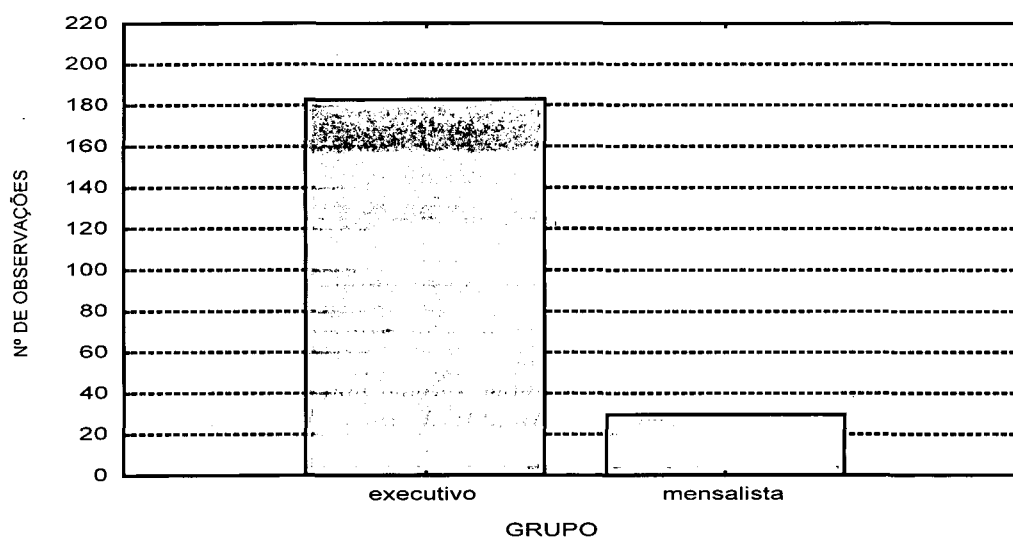
Destaca-se aqui um maior percentual, de 41,31% na unidade de Santa Cruz pelo fato de estarem concentrados nesta unidade, além da usina de processo, boa parte dos funcionários de campo. Entende-se como filiais todas as unidades de compra (Palmitos-SC, Araranguá-SC, Rio do Sul-SC e União da Vitória-PR), que concentram 23,94%. Na unidade de Venâncio Aires tem-se a participação de 20,91%, estando lá a outra usina de processo de fumo, em Vera Cruz, com 14,55% é a matriz, onde está localizada a alta gerência, direção e apoio.



**Tabela 11 - Distribuição dos funcionários conforme grupos que pertencem, Dimon do Brasil Tabacos LTDA., setembro 2000.**

Grupo	n	%
Mensalista	183	85,92
Executivo	30	14,08
<b>Total</b>	<b>213</b>	<b>100,00</b>

Fonte: dados primários



Fonte: dados primários

**Gráfico 8 - Distribuição dos funcionários conforme grupos que pertencem, Dimon do Brasil Tabacos LTDA., setembro 2000.**

Como pode-se observar na tabela e gráfico acima, há um predomínio de participantes que pertencem ao grupo dos mensalistas, 85,92%, o que é perfeitamente explicado, por ser o grupo de maior demanda da organização (operacional). Já no grupo de executivos tem-se 14,04% dos participantes, os quais são funcionários que exercem cargos de chefia.

#### 4.3.1 *Resumo dos resultados relativos à caracterização dos participantes*

As informações coletadas no capítulo anterior permitem afirmar que os funcionários da DIMON do Brasil Tabacos LTDA possuem algumas características, que podem assim ser representadas:

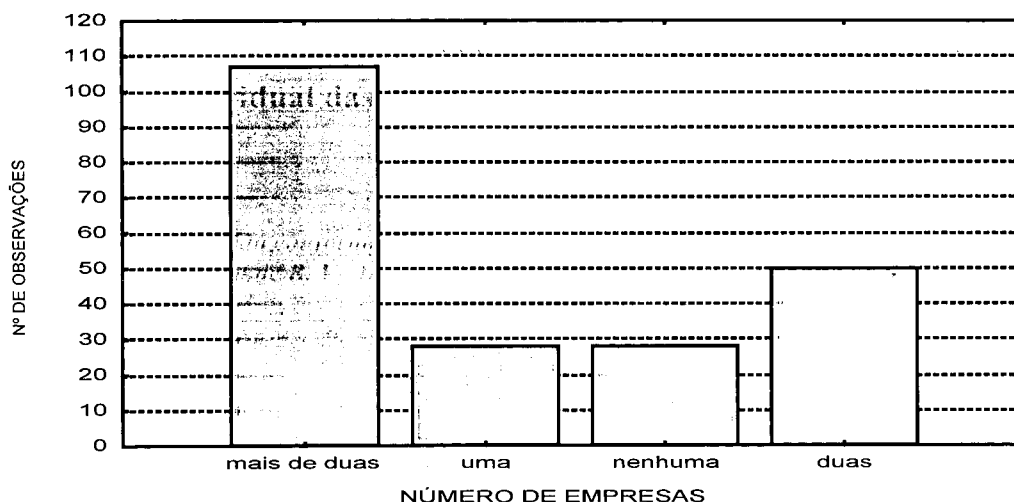
- A faixa etária média é de 36 anos, sendo que a maior concentração é de 30 a 40 anos;
- Existe um grande predomínio do sexo masculino (84,04%) entre os funcionários;
- Há uma certa heterogeneidade no que diz respeito ao grau de escolaridade, porém destacam-se em maior percentual funcionários com segundo grau completo, seguido de funcionários com curso superior completo;
- No que diz respeito ao tempo que está na empresa, nota-se uma maior concentração no período de 5 a 15 anos de serviço;
- Da mesma forma, ao se analisar o tempo que exerce a função atual, há um predomínio entre 5 a 15 anos;
- Com relação aos setores a que os funcionários pertencem, conclui-se que quase a metade dos funcionários da DIMON pertencem ao setor de campo e pesquisa, seguido em segundo lugar por funcionários do setor administrativo;
- A unidade que concentra o maior número de funcionários é a de Santa Cruz do Sul;
- Por fim, conclui-se que mais de 4/5 dos funcionários pertencem ao grupo dos mensalistas.

#### 4.4 Análise individual das diferentes variáveis do objeto de pesquisa

**Tabela 12 - Distribuição conforme o número de empresas que os participantes conhecem que possuem programa de R. V., Dimon do Brasil Tabacos LTDA., setembro 2000.**

Quantidade	n	%
Nenhuma	28	13,15
Uma	28	13,15
Duas	50	23,47
Mais de duas	107	50,23
<b>Total</b>	<b>213</b>	<b>100,00</b>

Fonte: dados primários



Fonte: dados primários

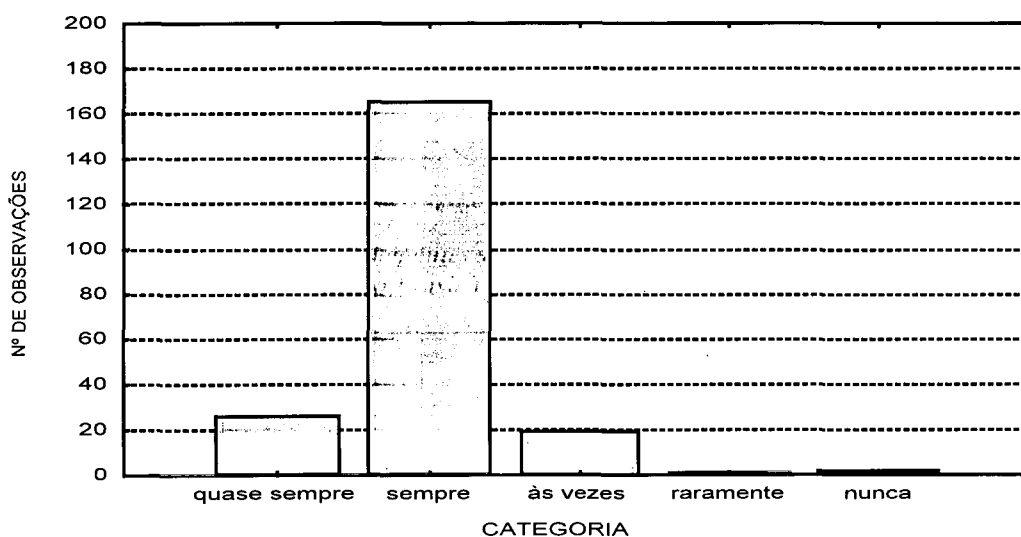
**Gráfico 9 - Distribuição conforme o número de empresas que os participantes conhecem que possuem programa de R. V., Dimon do Brasil Tabacos LTDA., setembro 2000.**

Analisando a tabela e o gráfico acima, os mesmos indicam que há um predomínio de participantes, 50,23% que conhecem mais de duas empresas com programa de R.V., sem contar que tem-se mais 36,62% que conhecem uma ou duas empresas além da DIMON que possuem esta forma de incentivo, e apenas 13,13% não conhecem nenhuma empresa com tal programa, percentual que pode ser considerado baixo, visto que em muitas áreas de atuação são poucas as empresas que possuem programas semelhantes.

**Tabela 13 - Distribuição dos participantes sobre sua opinião, se o Programa de R.V. é um Programa necessário, Dimon do Brasil Tabacos LTDA., setembro 2000.**

<b>Categoria</b>	<b>n</b>	<b>%</b>
Nunca	2	0,94
Raramente	1	0,47
Às vezes	19	8,92
Quase sempre	26	12,21
Sempre	165	77,46
<b>Total</b>	<b>213</b>	<b>100,00</b>

Fonte: dados primários



Fonte: dados primários

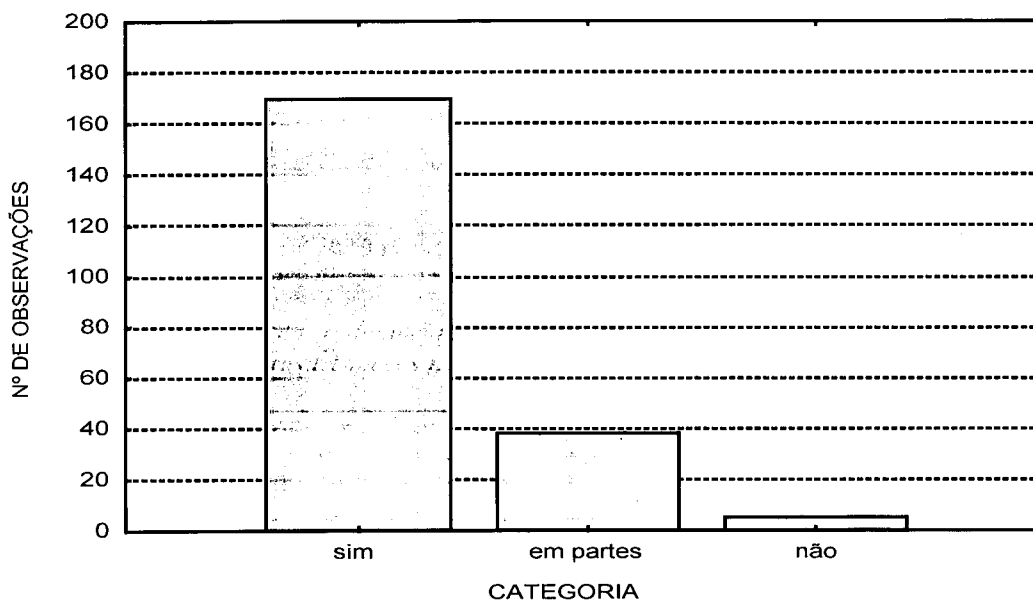
**Gráfico 10 - Distribuição dos participantes sobre sua opinião, se o Programa de R.V. é um Programa necessário, Dimon do Brasil Tabacos LTDA., setembro 2000.**

Há de se destacar, conforme mostra o gráfico e a tabela, que um grande percentual, 77,46% dos respondentes acham que o Programa de R.V. é um Programa sempre necessário para a organização, ao passo que apenas um pequeno percentual, 1,41% acham o Programa raramente ou nunca é necessário. A opção quase sempre e às vezes fica distribuída com 12,21% e 8,92% das intenções, respectivamente.

**Tabela 14 - Distribuição dos respondentes sobre ser favorável ao Programa de R.V. que a empresa possui, Dimon do Brasil Tabacos LTDA., setembro 2000.**

Categoria	N	%
Sim	170	79,81
Em partes	38	17,84
Não	5	2,35
<b>Total</b>	<b>213</b>	<b>100,00</b>

Fonte: dados primários



Fonte: dados primários

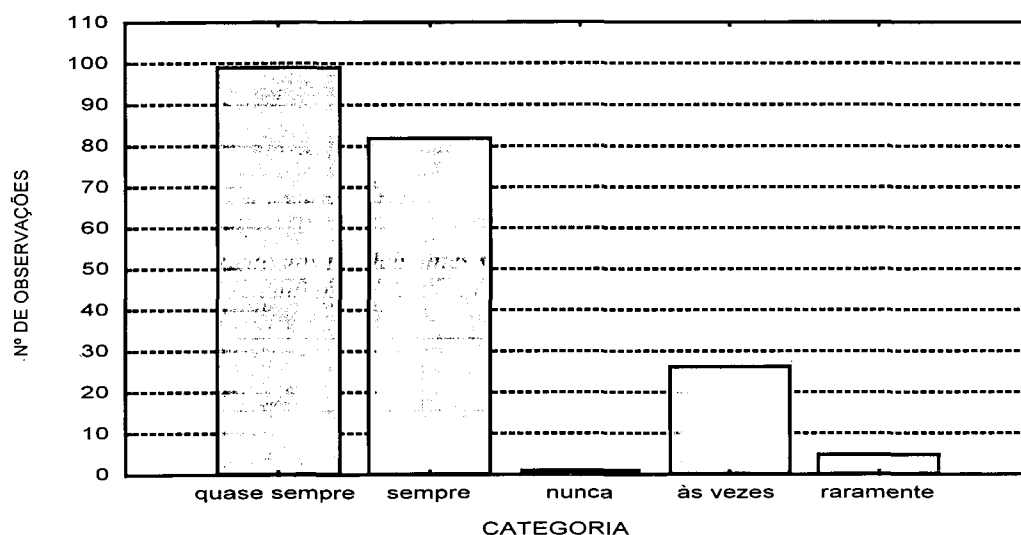
**Gráfico 11 - Distribuição dos respondentes sobre ser favorável ao Programa de R.V. que a empresa possui, Dimon do Brasil Tabacos LTDA., setembro 2000.**

No que diz respeito a ser favorável ao Programa estabelecido pela empresa, nota-se que também se tem um alto grau de aprovação por parte dos funcionários, pois 79,81% dos mesmos mostraram-se favoráveis ao Programa, e se analisar os que se mostram favoráveis em parte, será visto que somam mais 17,84%, ficando apenas 2,35% que não se mostram favoráveis.

**Tabela 15 - Distribuição dos participantes segundo as informações que possuem sobre R.V., são suficientes para o entendimento do Programa, Dimon do Brasil Tabacos LTDA., setembro 2000.**

<b>Categoria</b>	<b>n</b>	<b>%</b>
Nunca	1	0,47
Raramente	5	2,35
Às vezes	26	12,21
Quase sempre	82	38,50
Sempre	99	46,48
<b>Total</b>	<b>213</b>	<b>100,00</b>

Fonte: dados primários



Fonte: dados primários

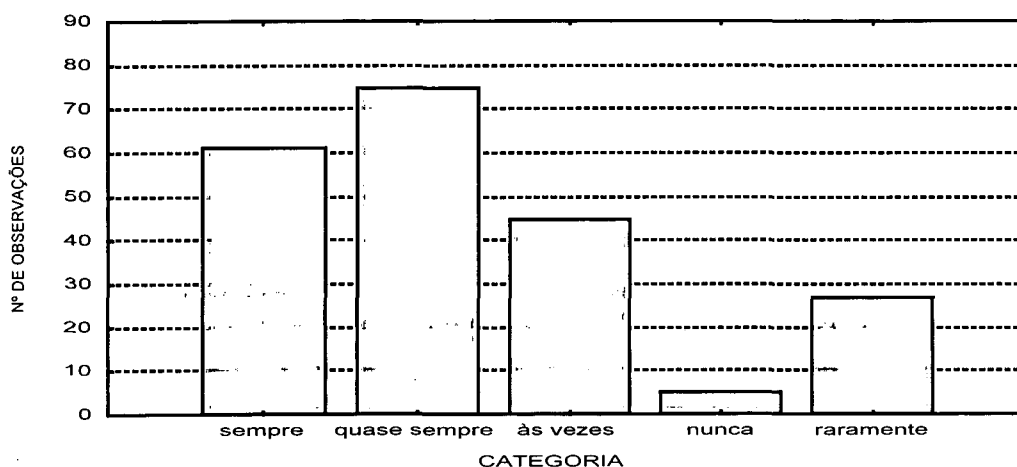
**Gráfico 12 – Distribuição dos participantes segundo as informações que possuem sobre R.V., são suficientes para o entendimento do Programa, Dimon do Brasil Tabacos LTDA., setembro 2000.**

A tabela e o gráfico mostram que ocorre um predomínio de opiniões ao fato de que as informações sobre o Programa são levadas ao conhecimento de todos, pois 84,98% dos respondentes afirmam que sempre ou quase sempre possuem todas as informações que consideram necessárias para o entendimento do Programa, ao passo que 12,21% acham que somente às vezes estas informações estão disponíveis, e apenas 2,82% acreditam que raramente ou nunca são disponibilizadas.

**Tabela 16 - Distribuição dos participantes sobre se possui conhecimento dos acordos sindicais firmados sobre o Programa de R.V., Dimon do Brasil Tabacos LTDA., setembro 2000.**

Categoria	n	%
Nunca	5	2,35
Raramente	27	12,68
Às vezes	45	21,13
Quase sempre	75	35,21
Sempre	61	28,64
<b>Total</b>	<b>213</b>	<b>100,00</b>

Fonte: dados primários



Fonte: dados primários

**Gráfico 13 - Distribuição dos participantes sobre se possui conhecimento dos acordos sindicais firmados sobre o Programa de R.V., Dimon do Brasil Tabacos LTDA., setembro 2000.**

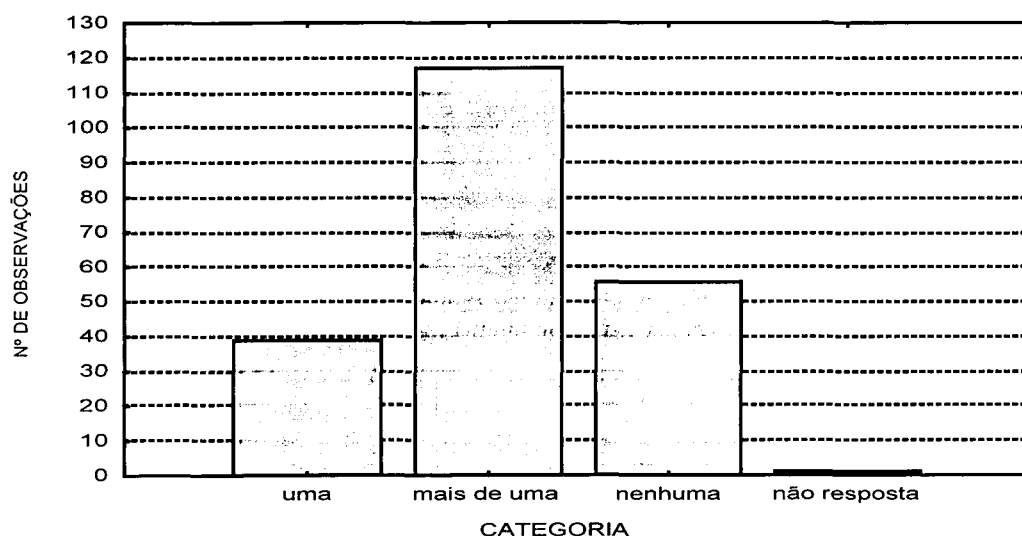
O repasse dos acordos sindicais firmados no Programa é obrigatório e deve ser feito através da comissão mista, formada por funcionários, representantes sindicais e da empresa, parece ficar a desejar o repasse dos acordos, visto que 36,16% acham que as informações dos acordos chegam às vezes, raramente ou nunca. Tem-se 35,21% das respostas que dizem quase sempre serem informados e, 28,64% que sempre são informados dos acordos feitos.

Por ser o Acordo Coletivo, deve-se constituir num documento oficial, o qual dá autenticidade ao Programa, ele deverá reunir a síntese das regras, fórmulas, índices e formulários inseridos em seu contexto. Não existem formas padronizadas para sua confecção. Cada empresa poderá redigi-lo a seu critério. Recomenda-se, entretanto, o uso de linguagem simples, com definições claras e objetivas, porém completas, Corrêa (1999).

**Tabela 17 - Distribuição dos participantes segundo a quantidade de reuniões e treinamentos específicos sobre R.V. que participou, Dimon do Brasil Tabacos LTDA., setembro 2000.**

Categoria	n	%
Nenhuma	56	26,29
Uma	39	18,31
Mais de uma	117	54,93
* Não resposta	1	0,47
<b>Total</b>	<b>213</b>	<b>100,00</b>

Fonte: dados primários



Fonte: dados primários

**Gráfico 14 - Distribuição dos participantes segundo a quantidade de reuniões e treinamentos específicos sobre R.V. que participou, Dimon do Brasil Tabacos LTDA., setembro 2000.**

Como pode-se observar no gráfico e tabela acima, 54,93% dos respondentes já participaram em mais de um evento que trate do Programa em específico, 18,31% já participaram de pelo menos um evento, ao passo que 26,29% não participaram de nada em específico com reunião/treinamento. Esta última informação é preocupante, pois é um fator que pode comprometer o Programa como um todo, visto ser nestas reuniões/treinamentos que são repassadas informações de como conduzir o programa, bem como sensibilizar-se e comprometer-se com o mesmo.

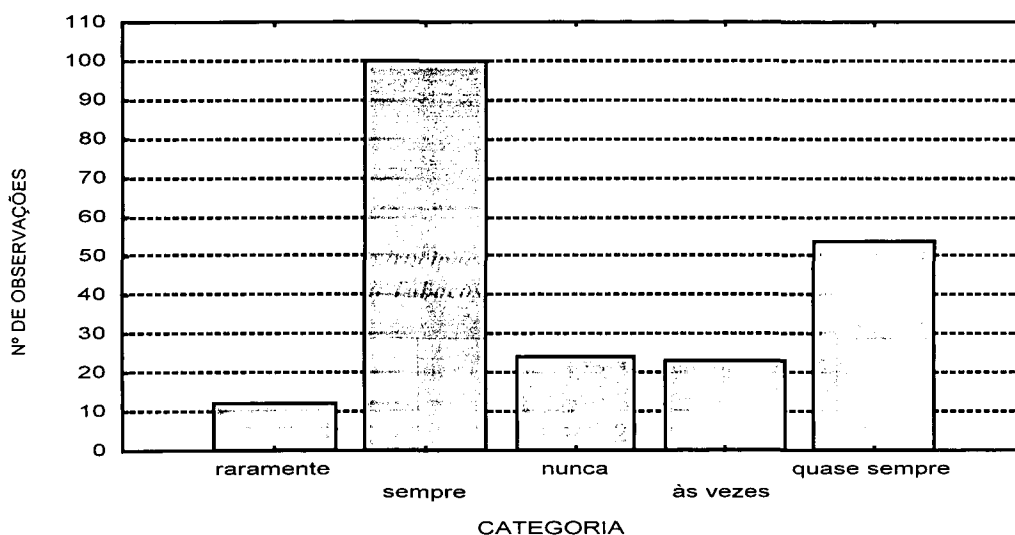
\* Teve-se 01 não resposta.



**Tabela 18 - Distribuição sobre a participação dos funcionários na elaboração dos Planos de Participação na R.V., Dimon do Brasil Tabacos LTDA., setembro 2000.**

Categoria	n	%
Nunca	24	11,27
Raramente	12	5,63
Às vezes	23	10,80
Quase sempre	54	25,35
Sempre	100	46,95
<b>Total</b>	<b>213</b>	<b>100,00</b>

Fonte: dados primários



Fonte: dados primários

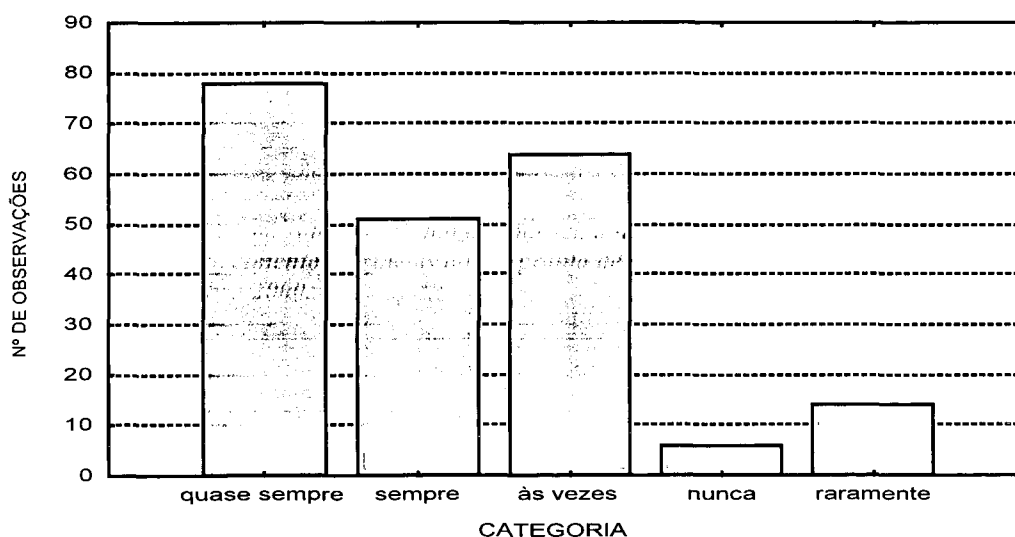
**Gráfico 15 - Distribuição sobre a participação dos funcionários na elaboração dos Planos de Participação na R.V., Dimon do Brasil Tabacos LTDA., setembro 2000.**

Sabe-se que a participação dos funcionários na elaboração dos objetivos e metas que compõem o Programa é fundamental, como pode-se visualizar através da tabela e gráfico, 46,95% sempre participam na elaboração dos planos, 25,35% quase sempre participam, e os demais, 27,70%, às vezes, raramente ou nunca, mostrando desta forma que ainda um bom percentual dos funcionários tem pouca ou nenhuma participação na definição dos objetivos e metas.

**Tabela 19 - Distribuição sobre a opinião dos participantes considerando se há flexibilização no estabelecimento das metas do Programa de R.V., Dimon do Brasil Tabacos LTDA., setembro 2000.**

Categoria	n	%
Nunca	6	2,82
Raramente	14	6,57
Às vezes	64	30,05
Quase sempre	78	36,62
Sempre	51	23,94
<b>Total</b>	<b>213</b>	<b>100,00</b>

Fonte: dados primários



Fonte: dados primários

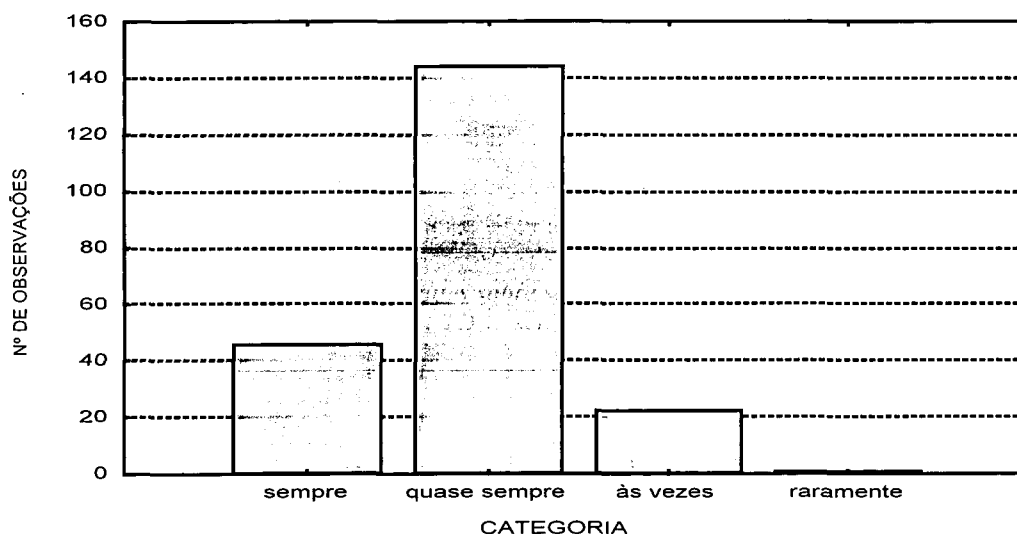
**Gráfico 16 - Distribuição sobre a opinião dos participantes considerando se há flexibilização no estabelecimento das metas do Programa de R.V., Dimon do Brasil Tabacos LTDA., setembro 2000.**

Entende-se que a flexibilização no estabelecimento de objetivos e metas no Programa está atrelado ao grau de abertura de negociação que a organização permite. Analisando a tabela e o gráfico, constata-se que apenas 23,94% acham que há flexibilização, 36,62% responderam que quase sempre a flexibilização ocorre, 30,05% que somente às vezes ocorre e 9,39% acham que isso ocorre raramente ou nunca, ficando assim um significativo percentual pouco contente com a forma que vêm sendo conduzidas essas negociações.

**Tabela 20 - Distribuição dos participantes sobre se as metas elaboradas são atingíveis, Dimon do Brasil Tabacos LTDA., setembro 2000.**

<b>Categoria</b>	<b>n</b>	<b>%</b>
Raramente	1	0,47
Às vezes	22	10,33
Quase sempre	144	67,61
Sempre	46	21,60
<b>Total</b>	<b>213</b>	<b>100,00</b>

Fonte: dados primários



Fonte: dados primários

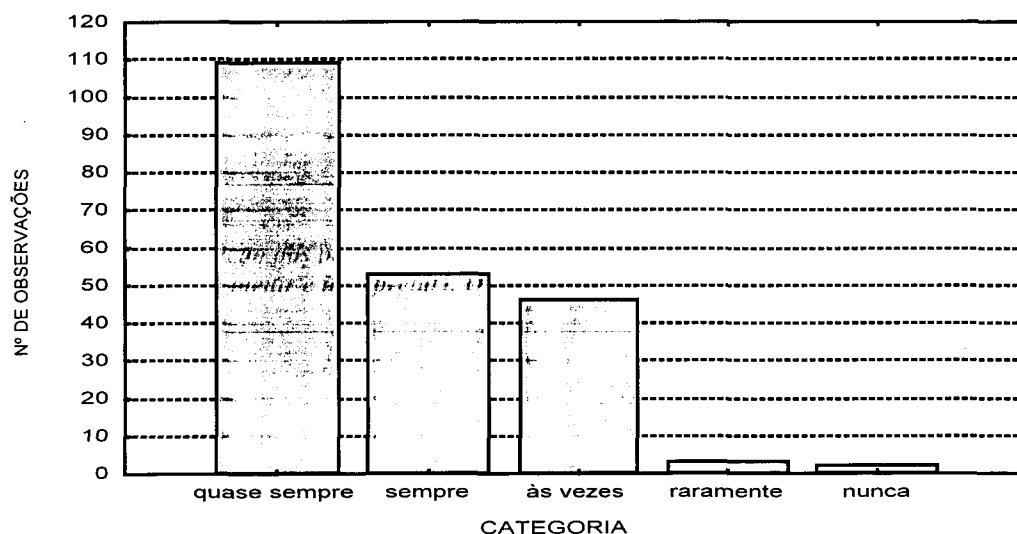
**Gráfico 17 - Distribuição dos participantes sobre se as metas elaboradas são atingíveis, Dimon do Brasil Tabacos LTDA., setembro 2000.**

Analisando a tabela e o gráfico pode-se visualizar que um grande percentual, 67,61% dos respondentes consideram a possibilidade de quase sempre atingir os objetivos e metas propostos, bem como 21,60% acham que sempre é possível atingir o que foi proposto, ficando 10,33% das opiniões com os que acham que apenas às vezes as mesmas são atingíveis e 0,47% raramente, ninguém com opinião de que as metas e objetivos sejam inatingíveis. Como pode-se ver, na DIMON, parte-se do pressuposto de que todos os objetivos e metas propostos sejam possíveis de serem alcançados.

**Tabela 21- Distribuição dos participantes sobre a opinião, se as metas são indicadores mensuráveis (fáceis de medir e interpretar), Dimon do Brasil Tabacos LTDA., setembro 2000.**

<b>Categoria</b>	<b>n</b>	<b>%</b>
Nunca	2	0,94
Raramente	3	1,41
Às vezes	46	21,60
Quase sempre	109	51,17
Sempre	53	24,88
<b>Total</b>	<b>213</b>	<b>100,00</b>

Fonte: dados primários



Fonte: dados primários

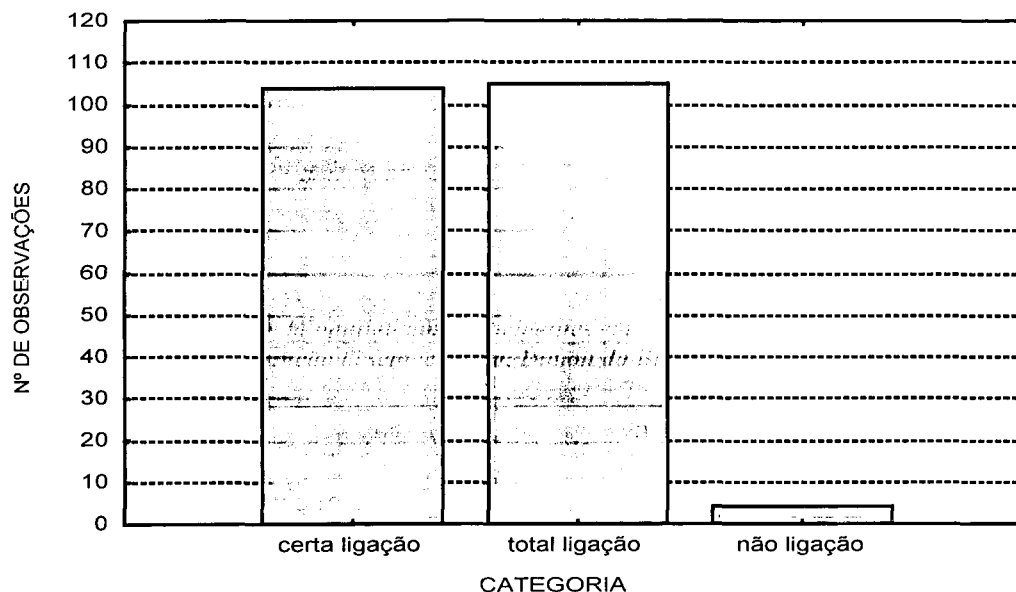
**Gráfico 18 - Distribuição dos participantes sobre a opinião, se as metas são indicadores mensuráveis (fáceis de medir e interpretar), Dimon do Brasil Tabacos LTDA., setembro 2000.**

Observando-se a tabela e o gráfico acima, pode-se constatar que mais da metade, 51,17% dos respondentes acham que quase sempre as metas são indicadores mensuráveis, 23,88% já acham que sempre são mensuráveis, e 21,60% às vezes, ficando 2,35%, os quais acham que raramente ou nunca os indicadores são fáceis de medir ou interpretar. Vê-se que uma boa parte tem problemas na interpretação ou medição através de indicadores em seus objetivos e metas, sugerindo assim uma simplificação na definição dos mesmos.

**Tabela 22 - Distribuição da opinião dos participantes em relação às metas contempladas na R.V. e sua respectiva função desempenhada, Dimon do Brasil Tabacos LTDA., setembro 2000.**

<b>Categoria</b>	<b>n</b>	<b>%</b>
Não possui ligação com a realidade	4	1,88
Certa ligação com a realidade	104	48,83
Total ligação com a realidade	105	49,30
<b>Total</b>	<b>213</b>	<b>100,00</b>

Fonte: dados primários



Fonte: dados primários

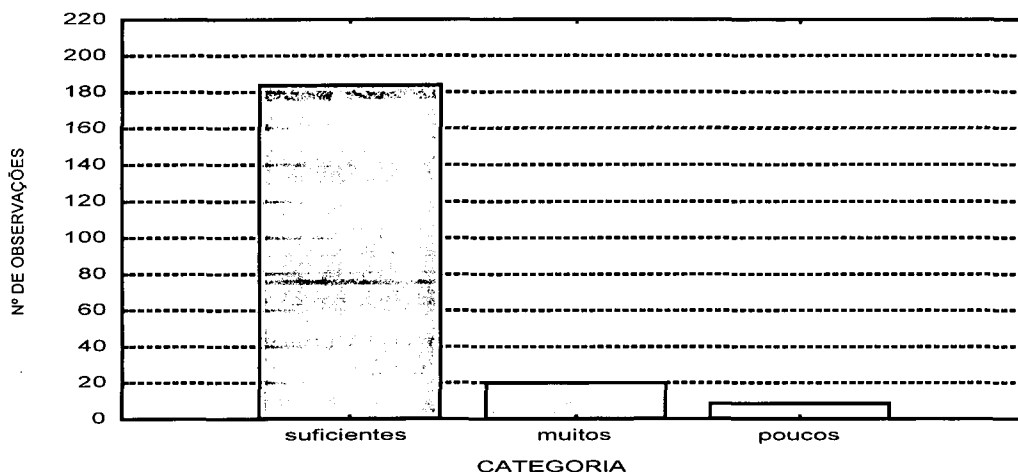
**Gráfico 19 - Distribuição da opinião dos participantes em relação às metas contempladas na R.V. e sua respectiva função desempenhada, Dimon do Brasil Tabacos LTDA., setembro 2000.**

Neste item analisa-se a associação entre as metas contempladas no Programa de R.V. e a conseqüente ligação com sua função desempenhada, como pode-se ver na tabela e gráfico acima, 49,30% responderam achar que possui total ligação entre as variáveis meta X função desempenhada, 48,83% acham que esta ligação ocorre em partes, e apenas 1,88% dizem não ter ligação nenhuma entre as duas variáveis.

**Tabela 23 - Distribuição dos participantes em relação ao número de itens (objetivos) avaliados no Programa de R.V., Dimon do Brasil Tabacos LTDA., setembro 2000.**

Categoria	n	%
Poucos itens	9	4,23
Itens suficientes	184	86,38
Muitos itens	20	9,39
<b>Total</b>	<b>213</b>	<b>100,00</b>

Fonte: dados primários



Fonte: dados primários

**Gráfico 20 - Distribuição dos participantes em relação ao número de itens (objetivos) avaliados no Programa de R.V., Dimon do Brasil Tabacos LTDA., setembro 2000.**

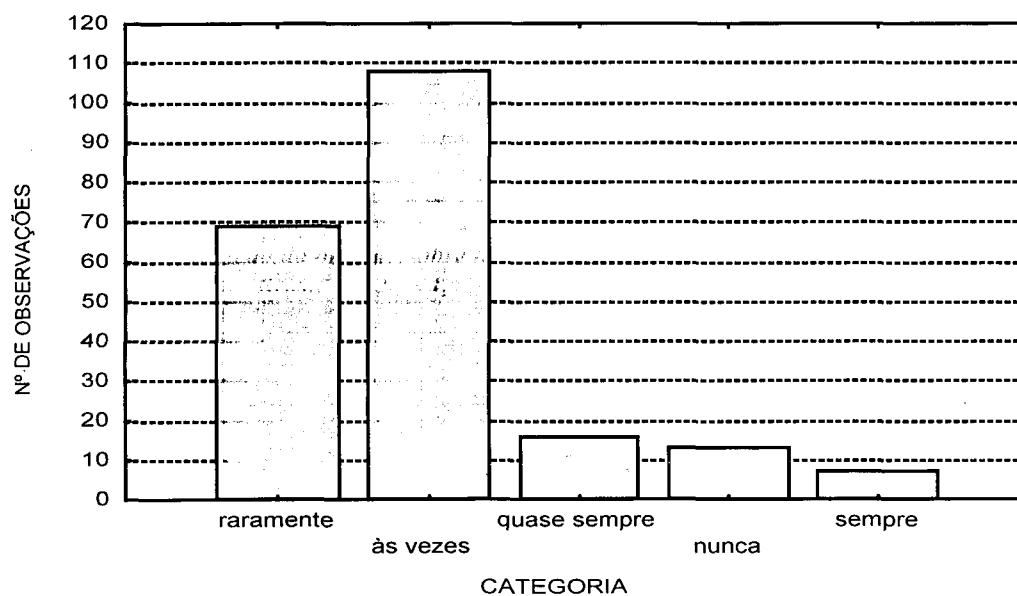
Nesta tabela e gráfico percebe-se que a maioria dos participantes, 86,38% acham que a quantidade de itens (objetivos) definidos pela empresa são suficientes para o Programa de R.V., ficando apenas 9,39% das respostas com a posição de achar que são muitos itens, contra 4,32 em pensar que são poucos. Esta configuração sugere que em relação ao número de objetivos propostos, que são quatro no PPRI e sete no PPRC, estão perfeitamente alinhados com as expectativas do funcionários.

“Observando-se na literatura a respeito, vemos num processo de avaliação da remuneração que são muitas as variáveis ou indicadores a serem levados em consideração, e que o mais importante não é a quantidade de itens, mas a qualidade de sua avaliação e relevância para os planos da empresa” (Corrêa, 1999).

**Tabela 24 - Distribuição da opinião sobre indicadores, se os mesmos são de difícil mensuração, Dimon do Brasil Tabacos LTDA., setembro 2000.**

<b>Categoria</b>	<b>n</b>	<b>%</b>
Nunca	13	6,10
Raramente	69	32,29
Às vezes	108	50,70
Quase sempre	16	7,51
Sempre	7	3,29
<b>Total</b>	<b>213</b>	<b>100,00</b>

Fonte: dados primários



Fonte: dados primários

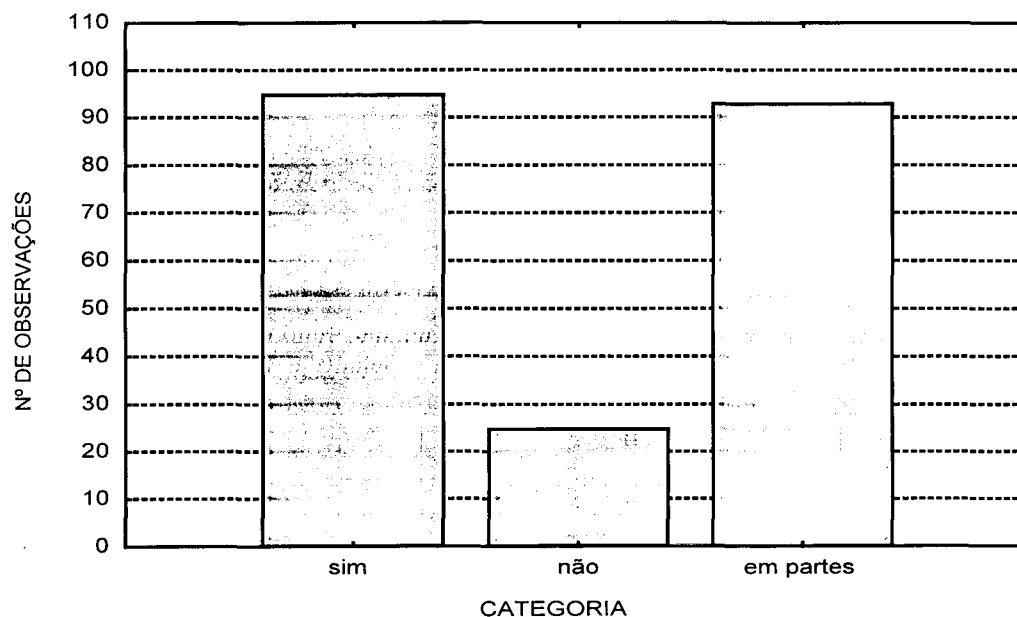
**Gráfico 21 - Distribuição da opinião sobre indicadores, se os mesmos são de difícil mensuração, Dimon do Brasil Tabacos LTDA., setembro 2000.**

Fazendo-se análise da tabela e gráfico, constata-se que 50,70% dos respondentes acham que apenas às vezes os indicadores são subjetivos e de difícil mensuração, já 32,29% acham que isso raramente ocorre, e apenas 3,29% opinaram dizendo que os indicadores são de difícil mensuração. Sugerindo assim que a grande maioria dos objetivos, em ambos os planos de participação, são elaborados de forma que os mesmos sejam de fácil mensuração.

**Tabela 25 - Distribuição sobre opinião, se o Programa de R.V. é uma das formas de evitar o aumento no salário fixo, Dimon do Brasil Tabacos LTDA., setembro 2000.**

<b>Categoria</b>	<b>n</b>	<b>%</b>
Sim	95	44,60
Em partes	93	43,66
Não	25	11,74
<b>Total</b>	<b>213</b>	<b>100,00</b>

Fonte: dados primários



Fonte: dados primários

**Gráfico 22 - Distribuição sobre opinião, se o Programa de R.V. é uma das formas de evitar o aumento no salário fixo, Dimon do Brasil Tabacos LTDA., setembro 2000.**

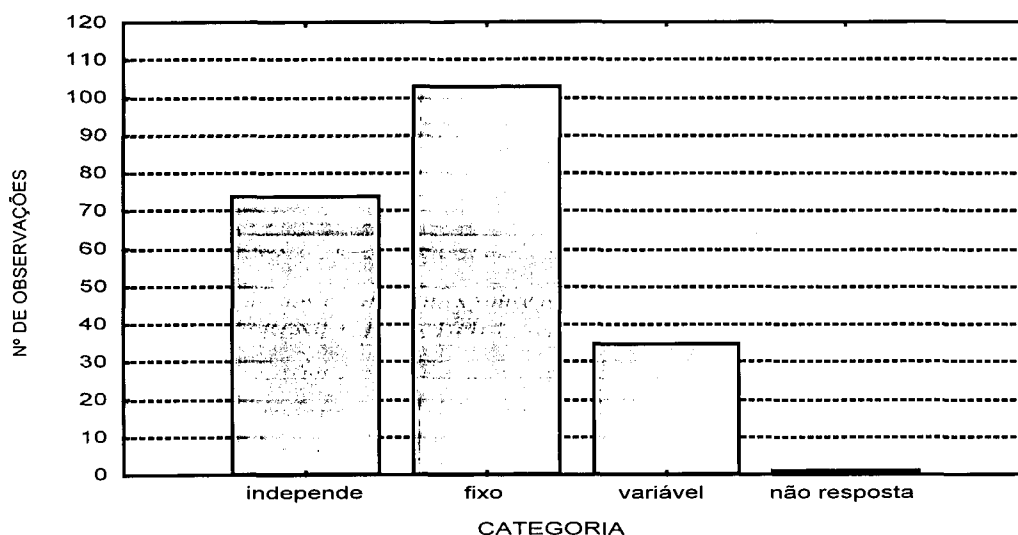
Quando colocado em questão se o Programa de R.V. estabelecido é uma forma de evitar aumentos no salário fixo dos funcionários, as opiniões foram um tanto divergentes, pois 44,60% acham que é uma forma de driblar aumentos no salário fixo, já outros 43,66% acham que essa estratégia ocorre em partes, e 11,47% pensam que o programa não tem nada a ver, ou seja, não é uma forma encontrada pela organização para evitar aumentos no salário fixo.



**Tabela 26 - Distribuição dos participantes sobre a forma como deveria ser o aumento de salário, Dimon do Brasil Tabacos LTDA., setembro 2000.**

<b>Categoria</b>	<b>n</b>	<b>%</b>
Independente	74	34,74
Fixo	103	48,36
Variável	35	16,43
* Não resposta	1	0,47
<b>Total</b>	<b>213</b>	<b>100,00</b>

Fonte: dados primários



Fonte: dados primários

**Gráfico 23 - Distribuição dos participantes sobre a forma como deveria ser o aumento de salário, Dimon do Brasil Tabacos LTDA., setembro 2000.**

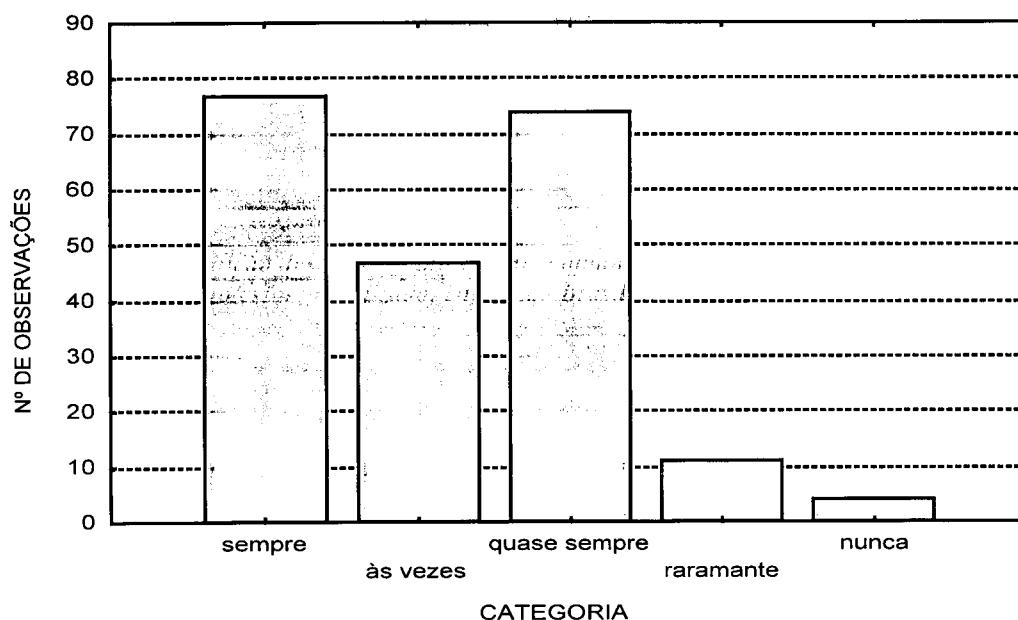
Embora saiba-se que a tendência nas organizações é de incentivar a remuneração variável, a opinião de muitos dos participantes esteve na contramão, pois 48,36% dos mesmos acham que o aumento de remuneração deva se dar na forma fixa, incorporado ao salário nominal, 43,74% consideram que isso independe, e 16,43% acham que qualquer aumento de remuneração deveria ser incorporado nas estratégias de remuneração variável, no caso os planos de participação PPRI e PPRC.

\* Teve-se 01 não resposta.

**Tabela 27 - Distribuição dos participantes sobre a opinião, se os resultados obtidos na R.V. são justos pelo trabalho/esforço realizado, Dimon do Brasil Tabacos LTDA., setembro 2000.**

Categoria	n	%
Nunca	4	1,88
Raramente	11	5,16
Às vezes	47	22,07
Quase sempre	74	34,74
Sempre	77	36,15
<b>Total</b>	<b>213</b>	<b>100,00</b>

Fonte: dados primários



Fonte: dados primários

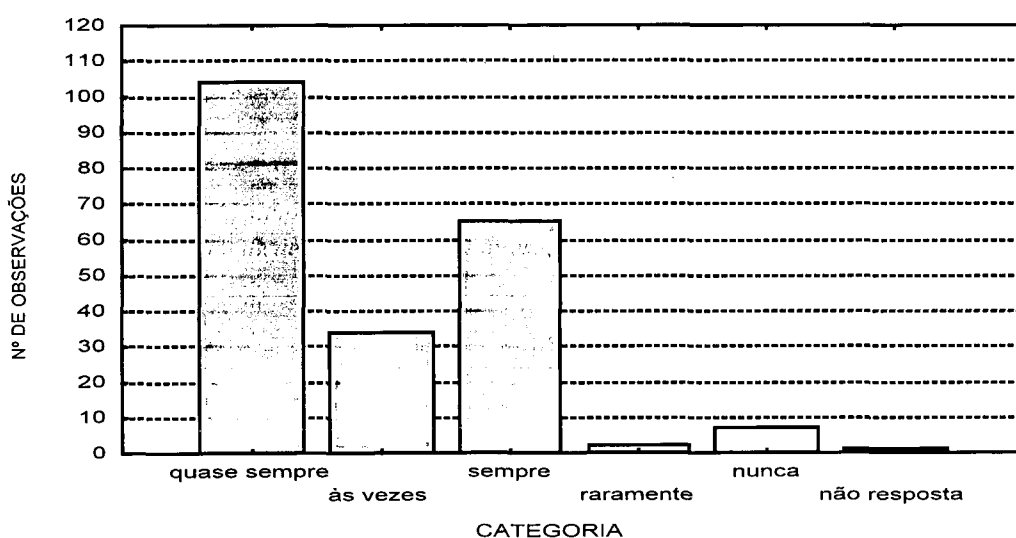
**Gráfico 24 - Distribuição dos participantes sobre a opinião, se os resultados obtidos na R.V. são justos pelo trabalho/esforço realizado, Dimon do Brasil Tabacos LTDA., setembro 2000.**

Como pode-se observar, 36,15% acham que os resultados obtidos sempre são justos pelo trabalho/esforço realizado, já 34,74% acreditam que quase sempre os resultados são justos, e 22,07% somente às vezes, por fim 8,04% acham que só raramente ou nunca os resultados são justos pelo trabalho/esforço realizado.

**Tabela 28 - Distribuição dos participantes sobre opinião, se as estratégias de R.V. estão vinculadas à avaliação de desempenho na empresa, Dimon do Brasil Tabacos LTDA., setembro 2000.**

<b>Categoria</b>	<b>n</b>	<b>%</b>
Nunca	7	3,29
Raramente	2	0,94
Às vezes	34	15,96
Quase sempre	104	48,83
Sempre	65	30,52
* Não resposta	1	0,47
<b>Total</b>	<b>213</b>	<b>100,00</b>

Fonte: dados primários



Fonte: dados primários

**Gráfico 25 - Distribuição dos participantes sobre opinião, se as estratégias de R.V. estão vinculadas à avaliação de desempenho na empresa, Dimon do Brasil Tabacos LTDA., setembro 2000.**

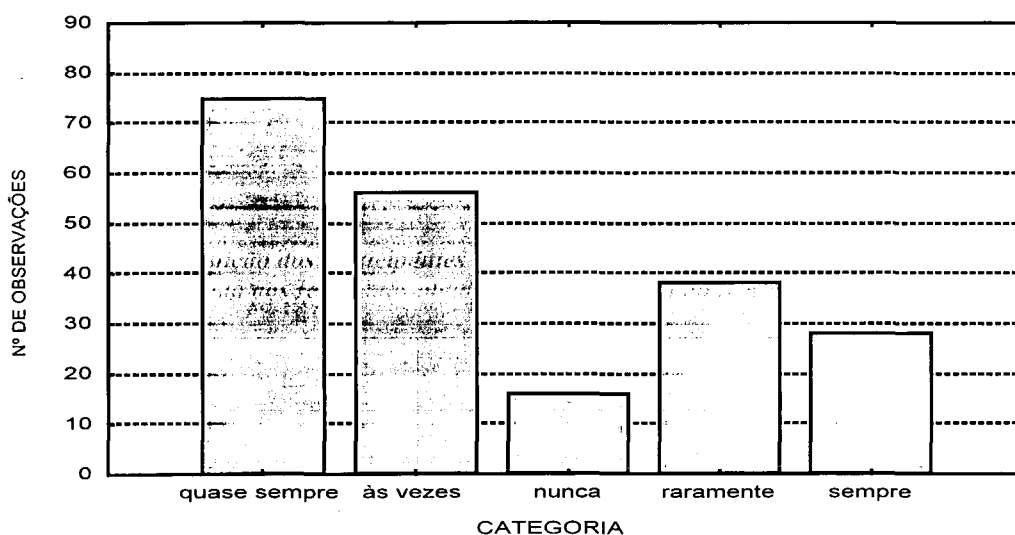
No que diz respeito ao relacionamento entre estratégias da R.V. e avaliação de desempenho, quase a metade, 48,83% acham que quase sempre esta relação ocorre, já 30,52% opinam sempre existir, ao passo que 15,96% acham que isso ocorre somente às vezes, e o restante, 4,7% se dividem em raramente, nunca ou não resposta.

\* Teve-se 01 não resposta.

**Tabela 29 - Distribuição dos participantes sobre a opinião de que a promoção de cargos e salários está vinculada aos resultados obtidos na R.V., Dimon do Brasil Tabacos LTDA., setembro 2000.**

Categoria	n	%
Nunca	16	7,51
Raramente	38	17,84
Às vezes	56	26,29
Quase sempre	75	35,21
Sempre	28	13,15
<b>Total</b>	<b>213</b>	<b>100,00</b>

Fonte: dados primários



Fonte: dados primários

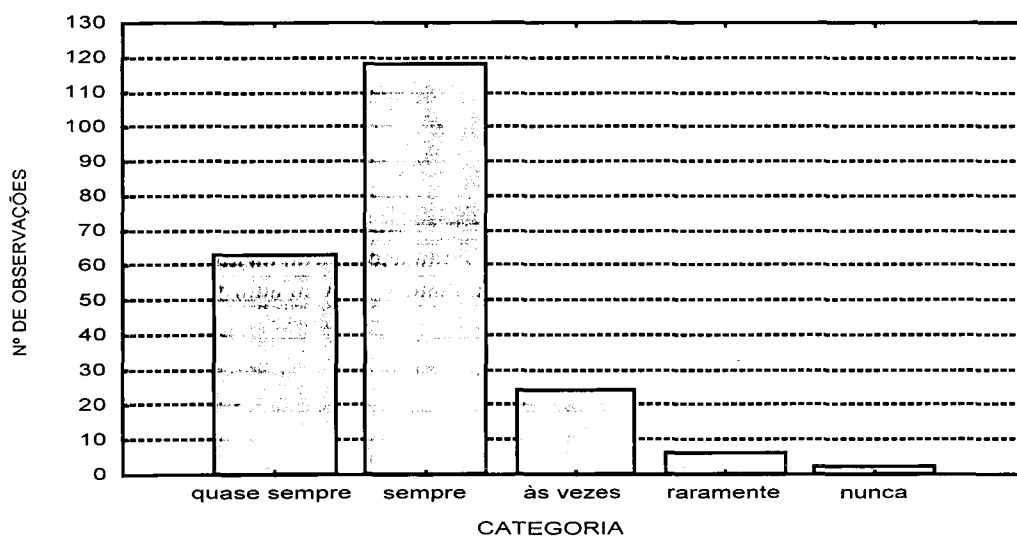
**Gráfico 26 - Distribuição dos participantes sobre a opinião de que a promoção de cargos e salários está vinculada aos resultados obtidos na R.V., Dimon do Brasil Tabacos LTDA., setembro 2000.**

Na tabela e gráfico acima, visualiza-se que 35,21% dos respondentes acham que quase sempre a promoção de cargos e salários está vinculada aos resultados obtidos na R.V., 26,29% acham que somente às vezes isso ocorre e 17,84% raramente, ao passo que 13,15% acham que isso sempre acontece, ficando 7,51% com a opinião de que essa situação nunca ocorre. Observa-se desta forma que existe uma grande disparidade de opiniões acerca desta questão.

**Tabela 30 - Distribuição dos participantes sobre a opinião se as escalas de mensuração são esclarecidas no Programa de R.V., Dimon do Brasil Tabacos LTDA., setembro 2000.**

Categoria	n	%
Nunca	2	0,94
Raramente	6	2,82
Às vezes	24	11,27
Quase sempre	63	29,58
Sempre	118	55,40
<b>Total</b>	<b>213</b>	<b>100,00</b>

Fonte: dados primários



Fonte: dados primários

**Gráfico 27 - Distribuição dos participantes sobre a opinião se as escalas de mensuração são esclarecidas no Programa de R.V., Dimon do Brasil Tabacos LTDA., setembro 2000.**

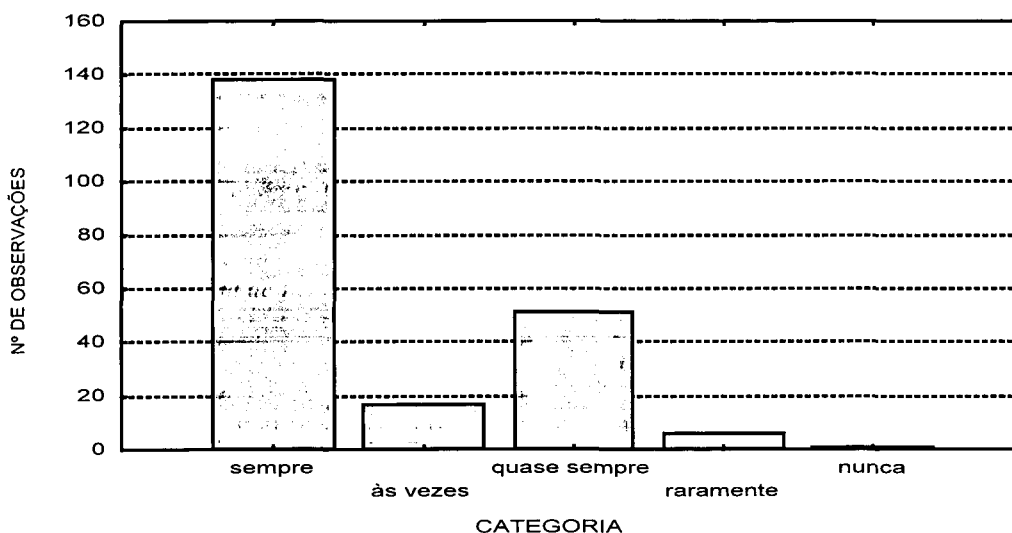
Conforme dados obtidos, verifica-se que há uma tendência em esclarecer as escalas de mensuração no Programa, pois 55,40% afirmam que este esclarecimento sempre ocorre, 29,58%, que quase sempre são esclarecidas as escalas, ficando o restante, 15,03% com as opiniões de que às vezes, raramente ou nunca se procede desta forma.

Pelos resultados obtidos, acredita-se que há uma boa rede de divulgação e esclarecimento por parte das chefias e RH acerca da divulgação das escalas de mensuração e faixas de enquadramento dos resultados atingidos na R.V.

**Tabela 31 - Distribuição sobre o acompanhamento dos participantes ano após ano, no desempenho do Programa de R.V., Dimon do Brasil Tabacos LTDA., setembro 2000.**

<b>Categoria</b>	<b>n</b>	<b>%</b>
Nunca	1	0,47
Raramente	6	2,82
Às vezes	17	7,98
Quase sempre	51	23,94
Sempre	138	64,79
<b>Total</b>	<b>213</b>	<b>100,00</b>

Fonte: dados primários



Fonte: dados primários

**Gráfico 28 - Distribuição sobre o acompanhamento dos participantes ano após ano, no desempenho do Programa de R.V., Dimon do Brasil Tabacos LTDA., setembro 2000.**

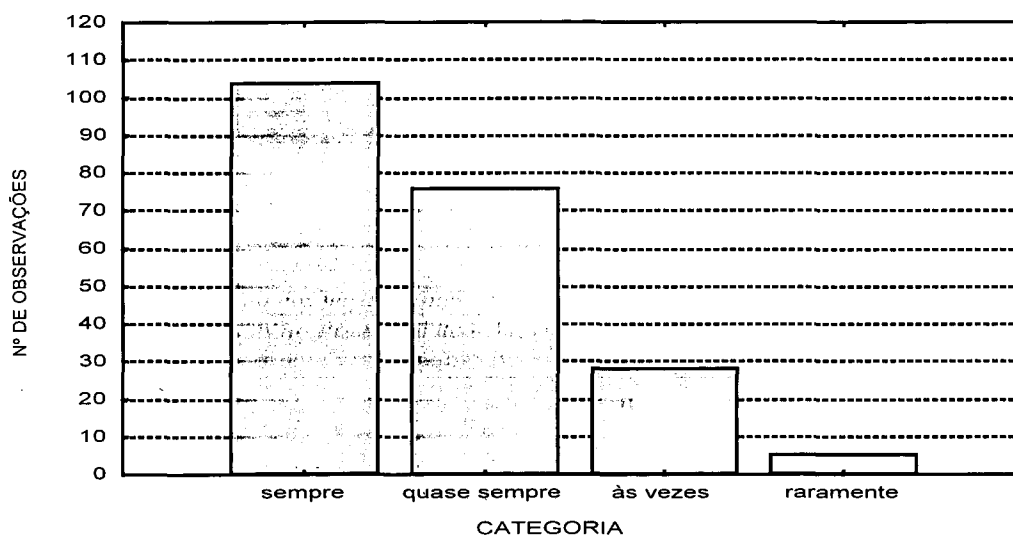
Verifica-se neste item que 64,79% dos respondentes afirmam que sempre procuram acompanhar, ano após ano o seu desempenho no programa de R.V., que aliados aos 23,94% que quase sempre procedem desta forma totalizam 88,73%, sendo assim, a quase unanimidade. Fica a diferença de 11,27% dividido entre as categorias, às vezes, raramente e nunca.

Assim sendo, parece que a maioria dos funcionários se preocupa com o seu desempenho, buscando com isso uma melhoria contínua.

**Tabela 32 - Distribuição dos participantes sobre a opinião, se há clareza e objetividade nos itens estabelecidos no Programa de R.V., Dimon do Brasil Tabacos LTDA., setembro 2000.**

<b>Categoria</b>	<b>n</b>	<b>%</b>
Raramente	5	2,35
Às vezes	28	13,15
Sempre	104	48,83
Quase sempre	76	35,68
<b>Total</b>	<b>213</b>	<b>100,00</b>

Fonte: dados primários



Fonte: dados primários

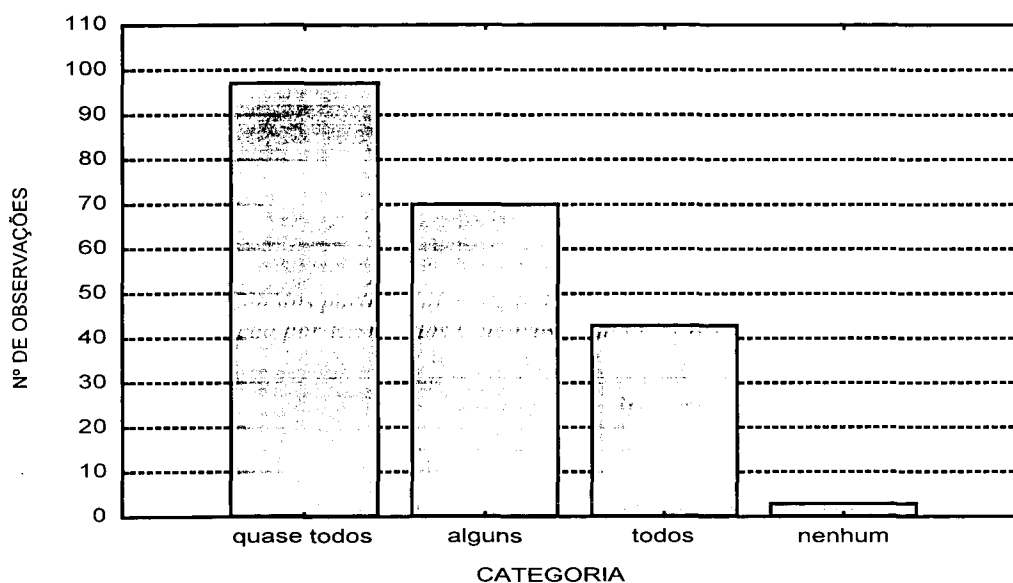
**Gráfico 29 - Distribuição dos participantes sobre a opinião, se há clareza e objetividade nos itens estabelecidos no Programa de R.V., Dimon do Brasil Tabacos LTDA., setembro 2000.**

Quanto à opinião em saber se há clareza e objetividade nos itens estabelecidos no Programa de R.V., verifica-se que o grau de afirmação significativamente maior encontra-se na categoria sempre ocorre, com 48,83%, que somados aos 35,68% da categoria quase sempre, perfazem 84,50%, ficando desta forma o restante, 15,49% com as opiniões de que às vezes e raramente os itens estabelecidos não possuem clareza e objetividade, e nenhum respondente com a opinião nunca.

**Tabela 33 - Distribuição dos participantes segundo ter condições de explicar as metas do Programa de Participação por Resultados Coletivos, Dimon do Brasil Tabacos LTDA., setembro 2000.**

<b>Categoria</b>	<b>n</b>	<b>%</b>
Nenhum	3	1,41
Alguns	70	32,86
Quase todos	97	45,54
Todos	43	20,19
<b>Total</b>	<b>213</b>	<b>100,00</b>

Fonte: dados primários



Fonte: dados primários

**Gráfico 30 - Distribuição dos participantes segundo ter condições de explicar as metas do Programa de Participação por Resultados Coletivos, Dimon do Brasil Tabacos LTDA., setembro 2000.**

Conforme os dados acima obtidos, nota-se uma certa divergência de posições, pois 45,54% dizem ter condições de saber quase todos os itens que compõem o PPRC, 32,86% acha-se em condições de citar alguns, 29,19% se consideram capazes de citar todos itens, ficando apenas 1,41% com a opinião de que não seriam capazes de sequer citar um item que compõe os objetivos do PPRC.

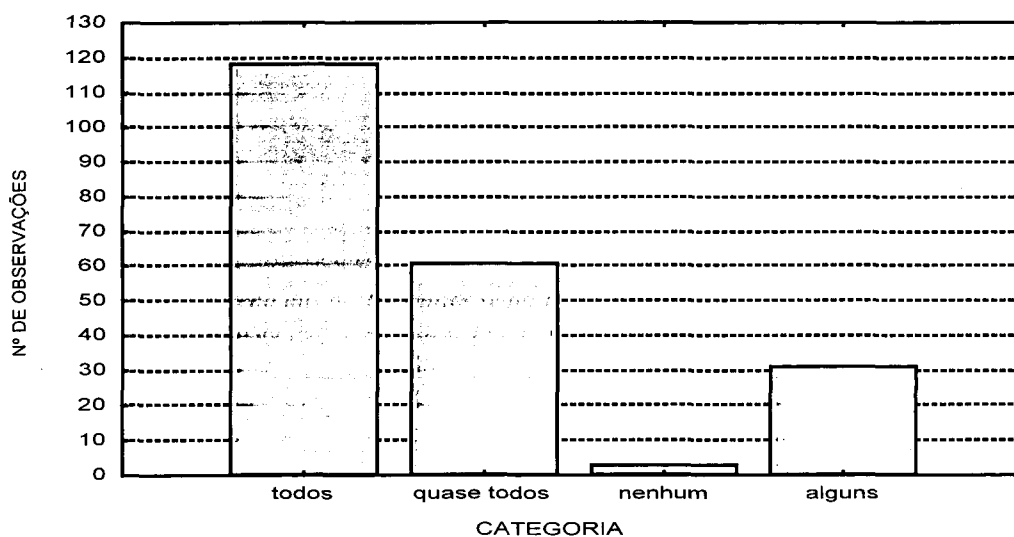
Talvez essa heterogeneidade se explique pelo fato de os funcionários não ficarem com nenhum documento com a descrição dos objetivos negociados do PPRC.



**Tabela 34 - Distribuição dos participantes segundo ter condições de explicar as metas do Programa de Participação por Resultados Individuais, Dimon do Brasil Tabacos LTDA., setembro 2000.**

<b>Categoria</b>	<b>n</b>	<b>%</b>
Nenhum	3	1,41
Alguns	31	14,55
Quase todos	61	28,64
Todos	118	55,40
<b>Total</b>	<b>213</b>	<b>100,00</b>

Fonte: dados primários



Fonte: dados primários

**Gráfico 31 - Distribuição dos participantes segundo ter condições de explicar as metas do Programa de Participação por Resultados Individuais, Dimon do Brasil Tabacos LTDA., setembro 2000**

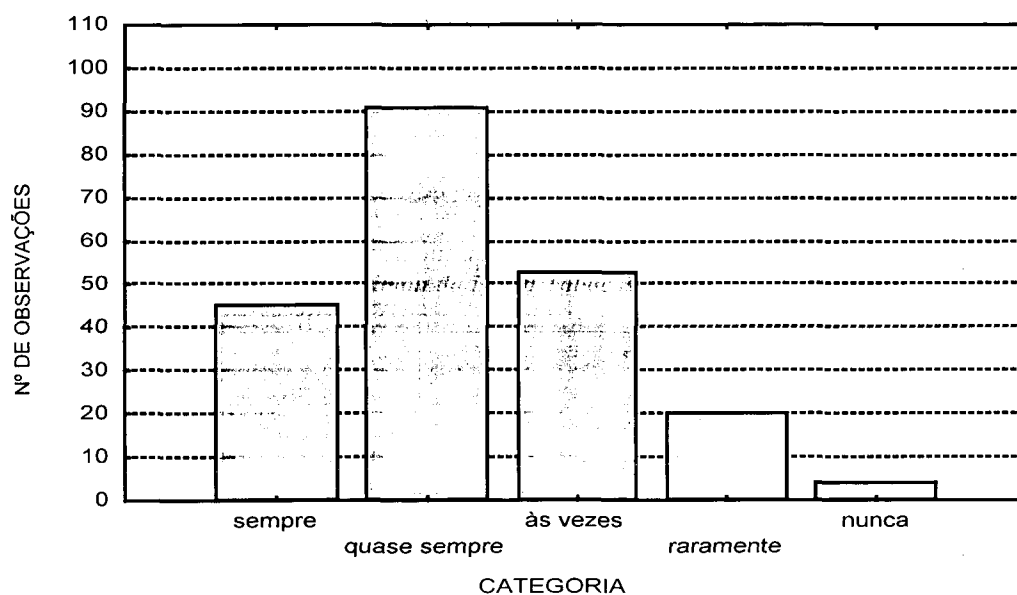
Verifica-se que 55,40% dos respondentes dizem ter condições de citar todos os indicadores que compõem os objetivos do PPRI, que aliados à possibilidade de saber citar quase todos, 28,64%, oportunizam um montante de 84,04%, ficando o restante, 15,96% que dizem saber apenas alguns ou nenhum indicador no PPRI.

Acredita-se que esta diferença em relação ao PPRC seja pelo fato de que no PPRI todos os funcionários recebem uma cópia com seus objetivos e metas acordados, e estando de posse, passam a visualizar, lembrar, ficando desta forma em suas mentes.

**Tabela 35 - Distribuição dos participantes segundo a expectativa dos valores monetários propostos pelo Programa de R.V., Dimon do Brasil Tabacos LTDA., setembro 2000.**

Categoria	n	%
Nunca	4	1,88
Raramente	20	9,39
Às vezes	53	24,88
Quase sempre	91	42,72
Sempre	45	21,13
<b>Total</b>	<b>213</b>	<b>100,00</b>

Fonte: dados primários



Fonte: dados primários

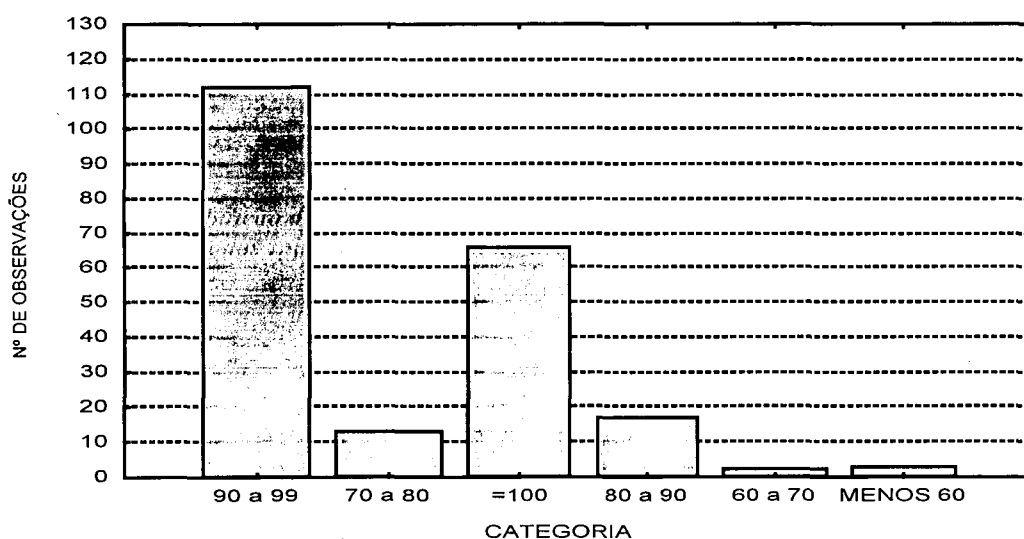
**Gráfico 32 - Distribuição dos participantes segundo a expectativa dos valores monetários propostos pelo Programa de R.V., Dimon do Brasil Tabacos LTDA., setembro 2000.**

Neste item, expectativa sobre valores monetários propostos pelo Programa de R.V., constata-se uma grande variabilidade de opiniões, onde 42,72% consideram que quase sempre está dentro da expectativa, 24,88% às vezes, 21,13% sempre, 9,39% raramente e 1,88% nunca.

**Tabela 36 - Distribuição de frequência segundo os valores obtidos no último Programa de Participação por Resultados Individuais, Dimon do Brasil Tabacos LTDA., setembro 2000.**

<b>Categoria em %</b>	<b>n</b>	<b>%</b>
Menos que 60	3	1,41
60 a 70	2	0,94
70 a 80	13	6,10
80 a 90	17	7,98
90 a 99	112	52,58
100	66	30,99
<b>Total</b>	<b>213</b>	<b>100,00</b>

Fonte: dados primários



Fonte: dados primários

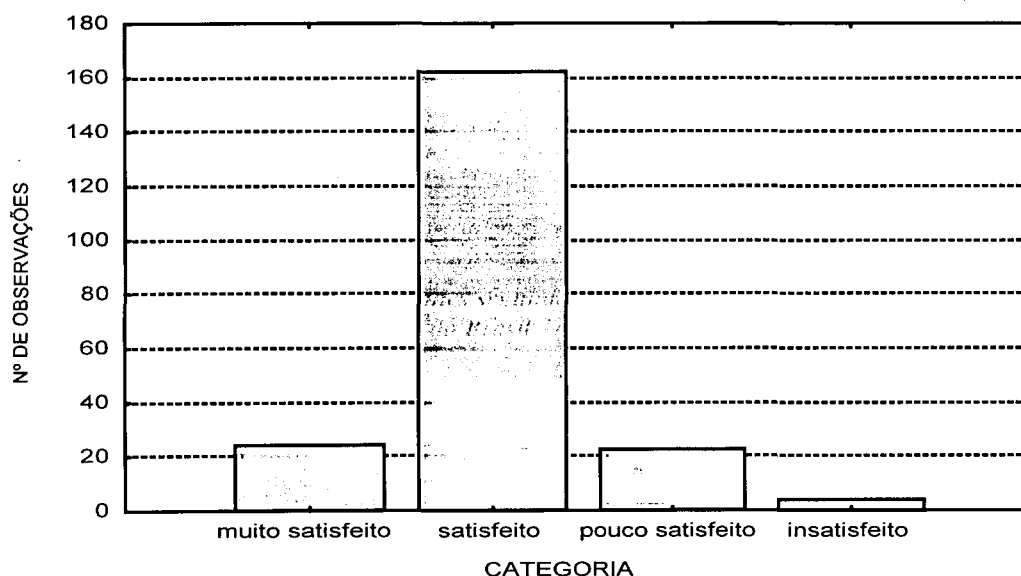
**Gráfico 33 - Distribuição de frequência segundo os valores obtidos no último Programa de Participação por Resultados Individuais, Dimon do Brasil Tabacos LTDA., setembro 2000.**

Conforme a análise das respostas, constata-se que os valores obtidos no último PPRI foram em sua maioria bons, pois 30,99% dos respondentes obtiveram o grau máximo, ou seja 100% do que o Programa propõe, que somados aos 52,58% que atingiram a amplitude de 90/99% resulta um total de 83,57%, como pode-se ver um bom percentual. Ficando o restante, 16,43%, com um percentual inferior a 90%, o que pode ser considerado um baixo percentual, mostrando com isso que o plano é formatado para que a grande maioria dos funcionários possa atingir o resultado máximo ou próximo dele.

**Tabela 37 - Distribuição dos participantes segundo a satisfação na remuneração alcançada até hoje no Programa de R.V., Dimon do Brasil Tabacos LTDA., setembro 2000.**

<b>Categoria</b>	<b>n</b>	<b>%</b>
Muito satisfeito	24	11,27
Satisfeito	162	76,06
Pouco satisfeito	23	10,80
Insatisfeito	4	1,88
<b>Total</b>	<b>213</b>	<b>100,00</b>

Fonte: dados primários



Fonte: dados primários

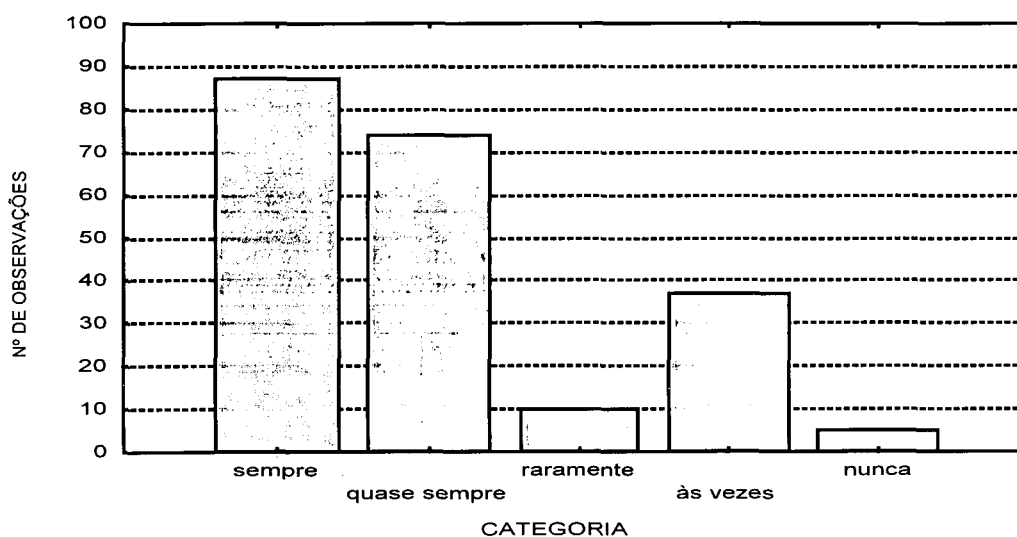
**Gráfico 34 - Distribuição dos participantes segundo a satisfação na remuneração alcançada até hoje no Programa de R.V., Dimon do Brasil Tabacos LTDA., setembro 2000.**

Ao analisar o gráfico e a tabela acima, verifica-se que há uma quase unanimidade de respondentes que estão satisfeitos, 76,06% ou muito satisfeitos, 11,27% com a Remuneração Variável alcançada até hoje. Ficam apenas 12,60% que se consideram pouco satisfeitos ou insatisfeitos, parecendo indicar serem os respondentes os que tiveram um percentual baixo de remuneração alcançada.

**Tabela 38 - Distribuição dos respondentes sobre a opinião de que sente-se motivado pelo valor monetário que pode receber no Programa de R.V., Dimon do Brasil Tabacos LTDA., setembro 2000.**

<b>Categoria</b>	<b>n</b>	<b>%</b>
Nunca	5	2,35
Raramente	10	4,69
Às vezes	37	17,37
Quase sempre	74	43,74
Sempre	87	40,85
<b>Total</b>	<b>213</b>	<b>100,00</b>

Fonte: dados primários



Fonte: dados primários

**Gráfico 35 - Distribuição dos respondentes sobre a opinião de que sente-se motivado pelo valor monetário que pode receber no Programa de R.V., Dimon do Brasil Tabacos LTDA., setembro 2000.**

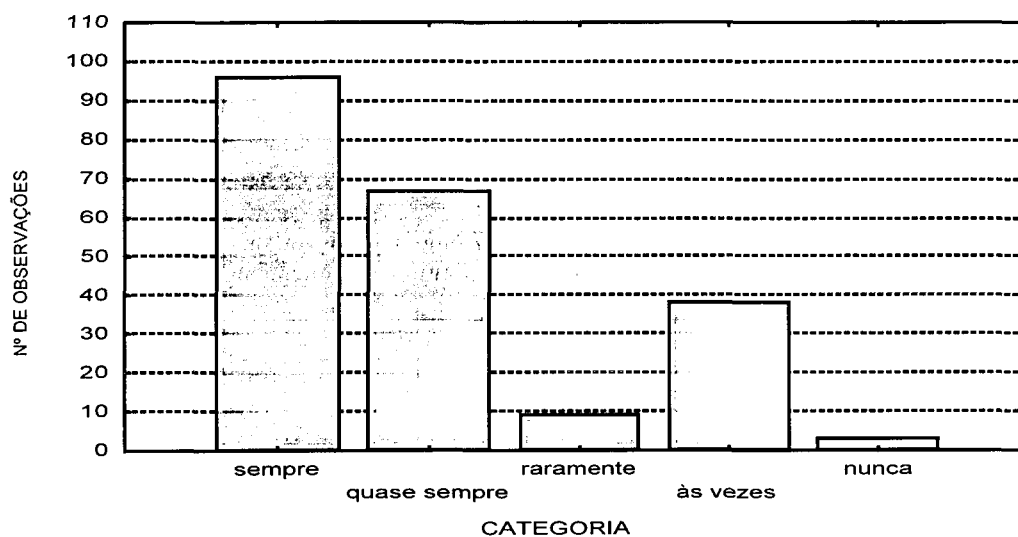
Ao analisar a motivação dos respondentes segundo o valor monetário a ser alcançado, nota-se que a grande maioria, 84,59% sentem-se sempre ou quase sempre motivados quanto aos valores possíveis de serem atingidos, e somente 15,41% acha-se motivada apenas às vezes, raramente ou nunca, segundo valores monetários que podem alcançar na R.V.

Esse bom nível de aceitação deve ser creditado à possibilidade de todos poderem agregar ao seu salário nominal mais 2,4 salários de forma variável, incrementando assim uma renda variável de 18,46% ao ano.

**Tabela 39 - Distribuição dos participantes sobre a opinião de se encarar o Programa de R.V. como um processo de melhoria contínua, Dimon do Brasil Tabacos LTDA., setembro 2000.**

Categoria	n	%
Nunca	3	1,41
Raramente	9	4,23
Às vezes	38	17,84
Quase sempre	67	31,46
Sempre	96	45,07
<b>Total</b>	<b>213</b>	<b>100,00</b>

Fonte: dados primários



Fonte: dados primários

**Gráfico 36 - Distribuição dos participantes sobre a opinião de se encarar o Programa de R.V. como um processo de melhoria contínua, Dimon do Brasil Tabacos LTDA., setembro 2000.**

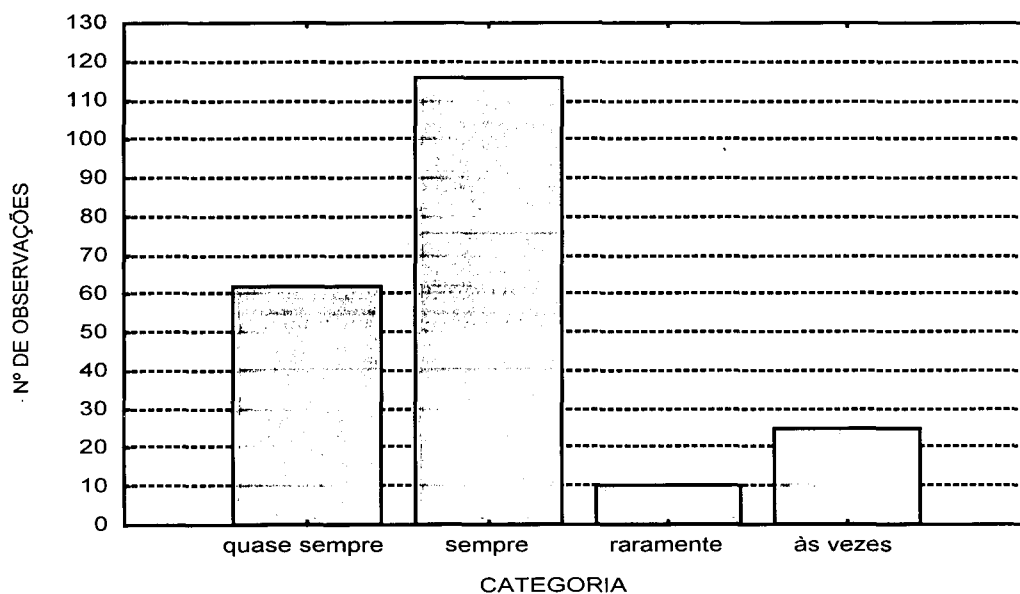
No que tange a encarar o Programa de R.V. como um processo de melhoria contínua, observa-se que 45,07% dos respondentes acham que sempre encaram desta forma, 31,46% quase sempre, 17,84% às vezes e 5,64% divididos entre raramente e nunca.

De acordo com Weitzman (1987), um sistema de participação pode ser a peça principal de um programa para promover a prosperidade dos trabalhadores. Uma vez que seus princípios básicos sejam adotados, o sistema adquirirá vida própria e imporá sua filosofia aos trabalhadores, que passarão a aceitar uma visão mais ampla do que a representada pela luta apenas por melhores salários para um grupo, em detrimento de outros grupos.

**Tabela 40 - Distribuição de frequência, se existe acompanhamento por parte do superior no atingimento das metas traçadas no Programa de R.V., Dimon do Brasil Tabacos LTDA., setembro 2000**

Categoria	n	%
Raramente	10	4,69
Às vezes	25	11,74
Quase sempre	62	29,11
Sempre	116	54,46
<b>Total</b>	<b>213</b>	<b>100,00</b>

Fonte: dados primários



Fonte: dados primários

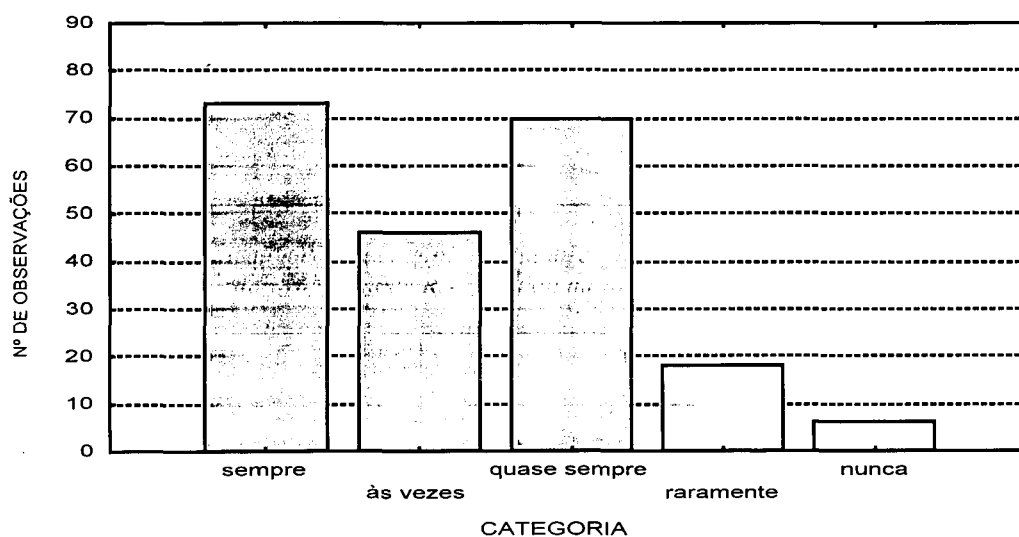
**Gráfico 37 - Distribuição de frequência, se existe acompanhamento por parte do superior no atingimento das metas traçadas no Programa de R.V., Dimon do Brasil Tabacos LTDA., setembro 2000**

No que diz respeito ao acompanhamento das chefias no atingimento das metas traçadas no Programa de R.V., nota-se que mais da metade, 54,46% dizem que sempre esse acompanhamento ocorre, 29,11% quase sempre, e o restante, 16,43% com opiniões de que às vezes ou raramente há acompanhamento. No entanto não houve nenhuma resposta de que o acompanhamento nunca ocorre.

**Tabela 41 - Distribuição dos participantes, se há direcionamento do superior no atingimento das metas traçadas no Programa de R.V., Dimon do Brasil Tabacos LTDA., setembro 2000.**

<b>Categoria</b>	<b>n</b>	<b>%</b>
Nunca	6	2,82
Raramente	18	8,45
Às vezes	46	21,60
Quase sempre	70	32,86
Sempre	73	34,27
<b>Total</b>	<b>213</b>	<b>100,00</b>

Fonte: dados primários



Fonte: dados primários

**Gráfico 38 - Distribuição dos participantes, se há direcionamento do superior no atingimento das metas traçadas no Programa de R.V., Dimon do Brasil Tabacos LTDA., setembro 2000.**

No que diz respeito ao direcionamento das chefias no atingimento das metas traçadas no Programa de R.V., nota-se uma grande heterogeneidade de opiniões, pois 34,27% responderam que sempre ocorre direcionamento, 32,86% que quase sempre ocorre e 21,60% às vezes, ficando 8,45% para raramente e 2,82% nunca.

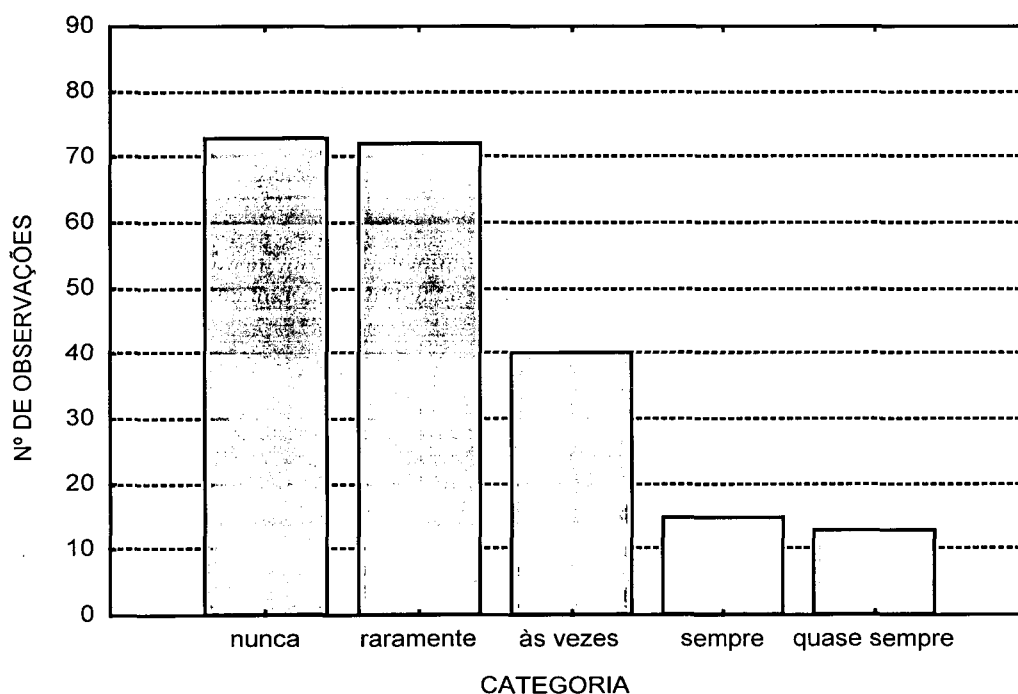
Pode-se supor aqui uma possível falta de interferência gerencial, no sentido de não só acompanhar, mas sim direcionar os funcionários para o atingimento das metas traçadas.



**Tabela 42 - Distribuição dos participantes sobre a opinião, se há favorecimento para algumas pessoas no Programa de R. V., Dimon do Brasil Tabacos LTDA., setembro 2000.**

<b>Categoria</b>	<b>n</b>	<b>%</b>
Nunca	73	34,27
Raramente	72	33,80
Às vezes	40	18,78
Quase sempre	13	6,10
Sempre	15	7,04
<b>Total</b>	<b>213</b>	<b>100,00</b>

Fonte: dados primários



Fonte: dados primários

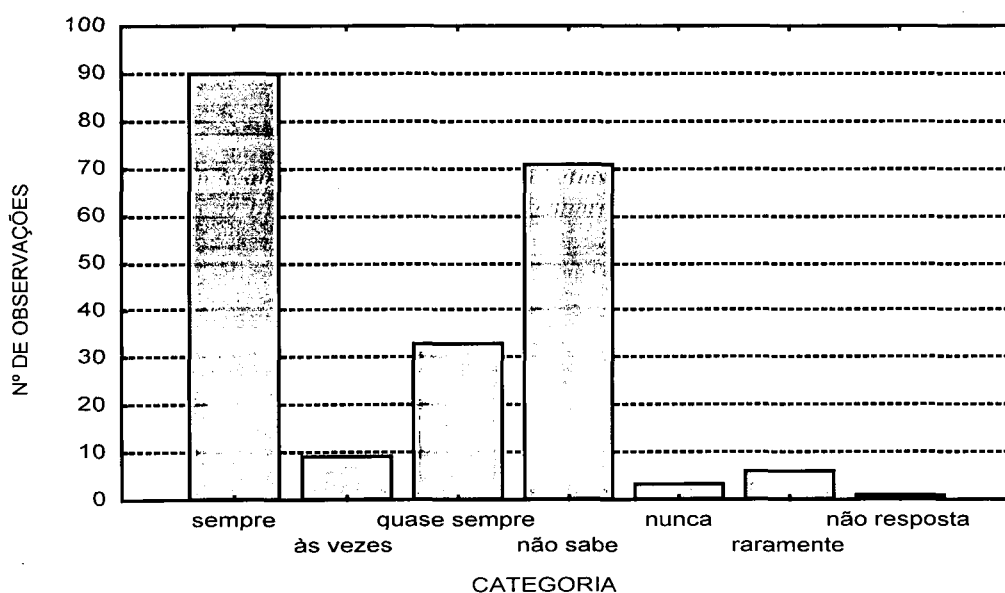
**Gráfico 39 - Distribuição dos participantes sobre a opinião, se há favorecimento para algumas pessoas no Programa de R. V., Dimon do Brasil Tabacos LTDA., setembro 2000.**

Conforme dados apresentados, verifica-se que a respeito de haver favorecimento para algumas pessoas no Programa de R.V., 34,27% responderam que nunca ocorre, 33,80% que isso raramente ocorre, já 18,78% que às vezes, ficando 13,14% com as respostas de que isso sempre ou quase sempre ocorre.

**Tabela 43 - Distribuição de participantes, se as chefias estão sujeitas às mesmas regras de política de R.V., Dimon do Brasil Tabacos LTDA., setembro 2000.**

<b>Categoria</b>	<b>n</b>	<b>%</b>
Nunca	3	1,41
Raramente	6	2,82
Às vezes	9	4,32
Quase sempre	33	15,49
Sempre	90	42,25
Não sabe	71	33,33
* Não resposta	1	0,47
<b>Total</b>	<b>213</b>	<b>100,00</b>

Fonte: dados primários



Fonte: dados primários

**Gráfico 40 - Distribuição de participantes, se as chefias estão sujeitas às mesmas regras de política de R.V., Dimon do Brasil Tabacos LTDA., setembro 2000.**

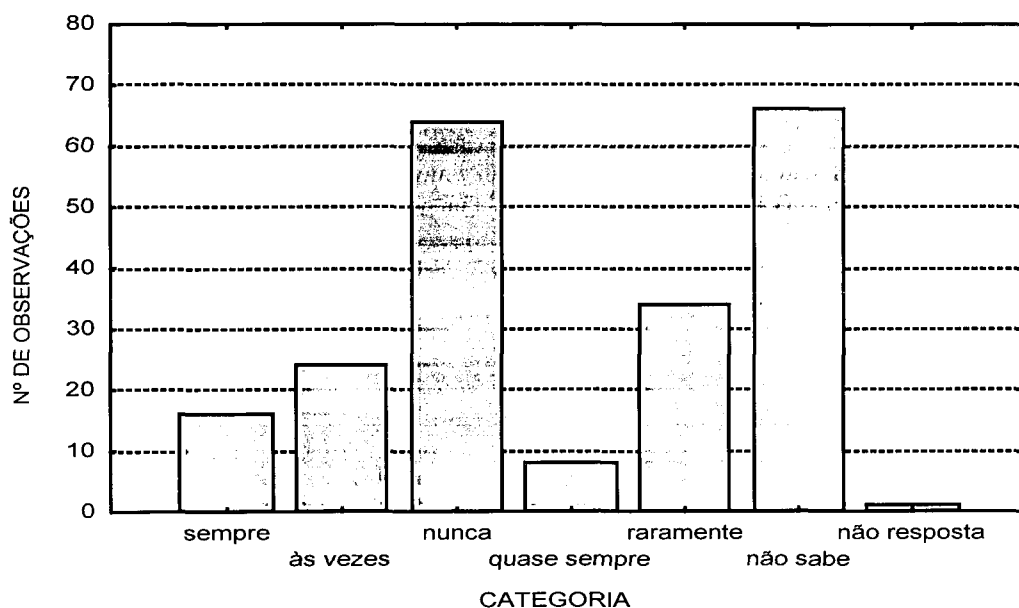
Constata-se, no que diz respeito à opinião dos respondentes sobre se as chefias estão sujeitas às mesmas regras e políticas de R.V., em que a maioria dos funcionários, 42,25% responderam que sempre isso ocorre, 15,49% que quase sempre, 8,55% às vezes, raramente ou nunca, e 33,33% não sabem. O percentual último bastante elevado, o que sugere que seja melhor difundida a abrangência das regras que norteiam o Programa de R.V., visto que a política é a mesma para todas as hierarquias.

\* Teve-se 01 não resposta.

**Tabela 44 - Distribuição dos participantes sobre a pergunta se abriria mão de parte de PPRI e PPRC em benefício ou favorecimento da empresa, Dimon do Brasil Tabacos LTDA., setembro 2000.**

<b>Categoria</b>	<b>n</b>	<b>%</b>
Nunca	64	30,05
Raramente	34	15,96
Às vezes	24	11,27
Quase sempre	8	3,76
Sempre	16	7,51
Não sabe	66	30,99
* Não resposta	1	0,47
<b>Total</b>	<b>213</b>	<b>100,00</b>

Fonte: dados primários



Fonte: dados primários

**Gráfico 41- Distribuição dos participantes sobre a pergunta se abriria mão de parte de PPRI e PPRC em benefício ou favorecimento da empresa, Dimon do Brasil Tabacos LTDA., setembro 2000.**

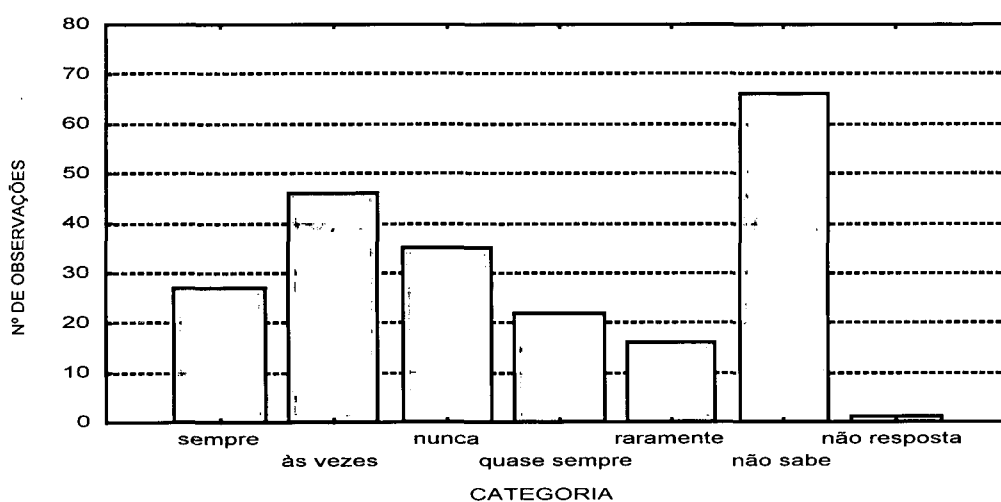
Conforme dados obtidos na pergunta aos participantes, se abririam mão de parte do PPRI e PPRC em benefício ou favorecimento da empresa, obteve-se 30,05% que nunca o fariam, 30,99% não sabem o que fariam, 15,96% raramente abririam mão, 11,57% às vezes e somente 3,76% e 7,51% quase sempre e sempre respectivamente.

\* Teve-se 01 não resposta.

**Tabela 45 - Distribuição dos participantes segundo opinião, se a empresa pagaria uma parte do PPRI e PPRC mesmo sem atingir as metas do Programa de R.V., Dimon do Brasil Tabacos LTDA., setembro 2000.**

Categoria	n	%
Nunca	35	16,43
Raramente	16	7,51
Às vezes	46	21,60
Quase sempre	22	10,33
Sempre	27	12,68
Não sabe	66	30,99
* Não resposta	1	0,47
<b>Total</b>	<b>213</b>	<b>100,00</b>

Fonte: dados primários



Fonte: dados primários

**Gráfico 42 - Distribuição dos participantes segundo opinião, se a empresa pagaria uma parte do PPRI e PPRC mesmo sem atingir as metas do Programa de R.V., Dimon do Brasil Tabacos LTDA., setembro 2000.**

Conforme dados obtidos ao fazer a pergunta aos participantes, se os mesmos acham que a empresa pagaria parte do PPRI ou PPRC sem que os funcionários atingissem as metas do programa de R.V., teve-se uma variabilidade de opiniões, onde 12,68% acham que sempre a empresa pagaria, 10,33% quase sempre, 21,60% às vezes, 7,51% raramente, 16,43% nunca, e 30,99% não sabem.

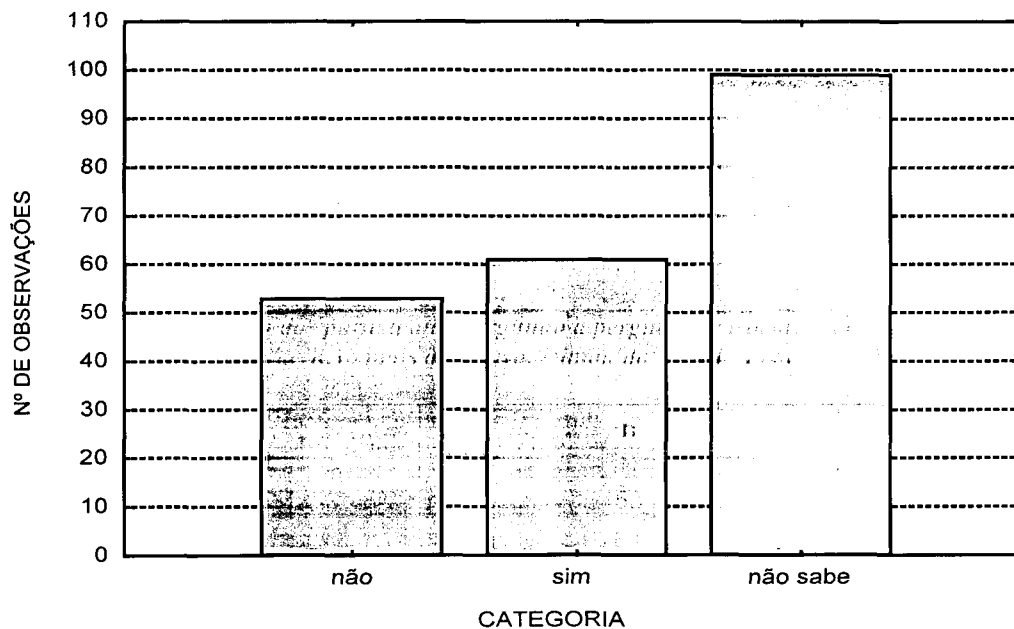
Se comparar com a pergunta anterior, onde é questionado se funcionário abriria mão de parte do PPRI e PPRC, percebe-se uma tendência do funcionário achar que a empresa abriria mão de uma parte de valores para o funcionário, e este não abriria mão para a empresa.

- Teve-se 01 não resposta.

**Tabela 46 - Distribuição dos participantes segundo a pergunta se trocariam seu trabalho atual por outro com uma política de R.V. mais agressiva, Dimon do Brasil Tabacos LTDA., setembro 2000.**

<b>Categoria</b>	<b>n</b>	<b>%</b>
Não	53	24,88
Sim	61	28,64
Não sabe	99	46,48
<b>Total</b>	<b>213</b>	<b>100,00</b>

Fonte: dados primários



Fonte: dados primários

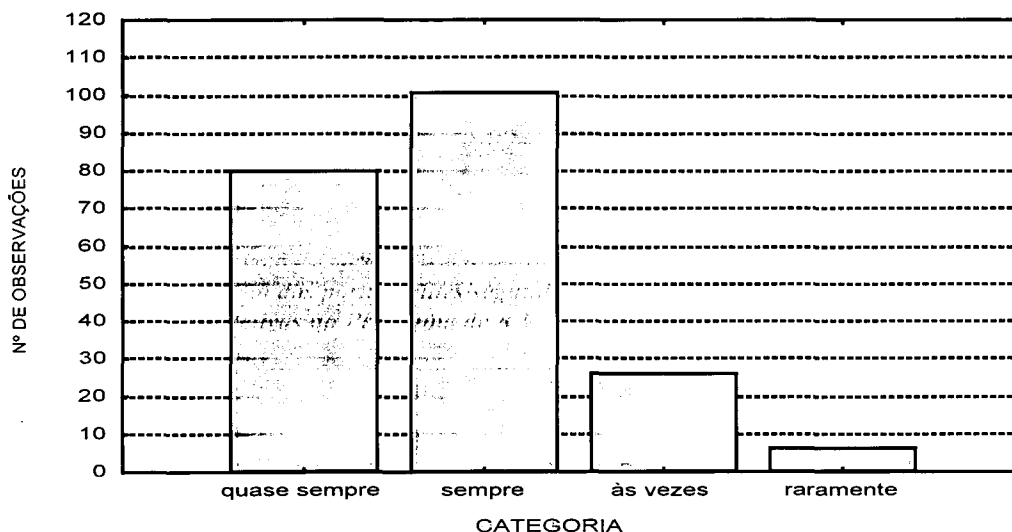
**Gráfico 43 - Distribuição dos participantes segundo a pergunta se trocariam seu trabalho atual por outro com uma política de R.V. mais agressiva, Dimon do Brasil Tabacos LTDA., setembro 2000**

Ao analisar tabela e gráfico acima, verifica-se que 46,48% dos respondentes não sabem o que fariam quando perguntados se trocariam o trabalho atual na DIMON por o de outra empresa com uma política de R.V. mais agressiva, quase que divididas as opiniões 28,64% responderam que trocariam de trabalho por esta questão e 24,88% não trocariam.

**Tabela 47 - Distribuição dos participantes segundo poder contar com os colegas para o atingimento das metas coletivas no Programa de R.V., Dimon do Brasil Tabacos LTDA., setembro 2000.**

<b>Categoria</b>	<b>n</b>	<b>%</b>
Raramente	6	2,82
Às vezes	26	12,21
Quase sempre	80	37,56
Sempre	101	47,42
<b>Total</b>	<b>213</b>	<b>100,00</b>

Fonte: dados primários



Fonte: dados primários

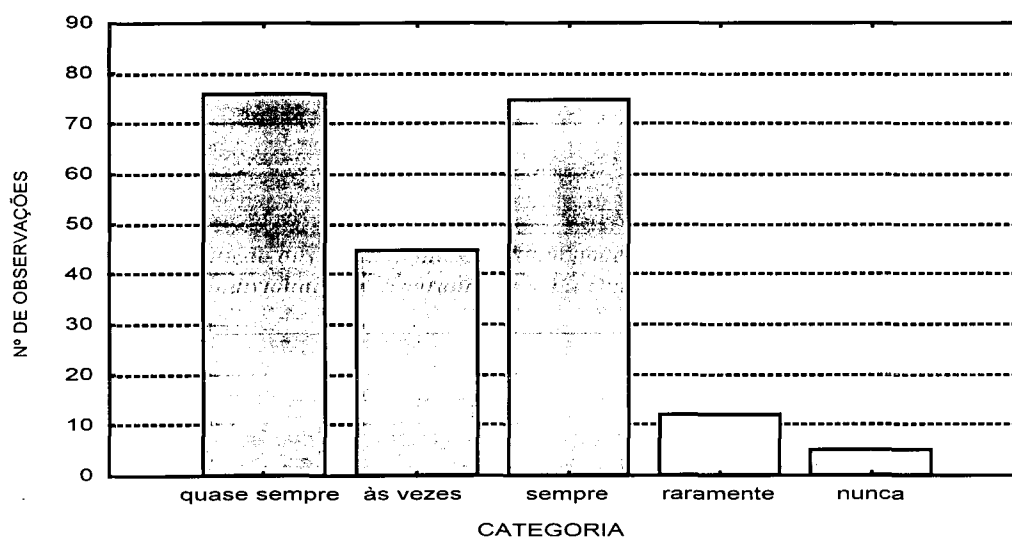
**Gráfico 44 - Distribuição dos participantes segundo poder contar com os colegas para o atingimento das metas coletivas no Programa de R.V., Dimon do Brasil Tabacos LTDA., setembro 2000**

Conforme dados obtidos segundo levantamento feito sobre a possibilidade de contar com o auxílio de colegas para o atingimento do PPRC, 47,42% responderam que sempre podem contar com os colegas, 37,56% quase sempre, 12,21% às vezes e 2,82% raramente. Constatase, desta forma, que existe um bom espírito de equipe formado na empresa.

**Tabela 48 - Distribuição dos participantes segundo poder contar com os colegas para o atingimento das metas individuais no Programa de R.V., Dimon do Brasil Tabacos LTDA., setembro 2000.**

Categoria	n	%
Nunca	5	2,53
Raramente	12	5,63
Às vezes	45	21,13
Quase sempre	76	35,68
Sempre	75	35,21
<b>Total</b>	<b>213</b>	<b>100,00</b>

Fonte: dados primários



Fonte: dados primários

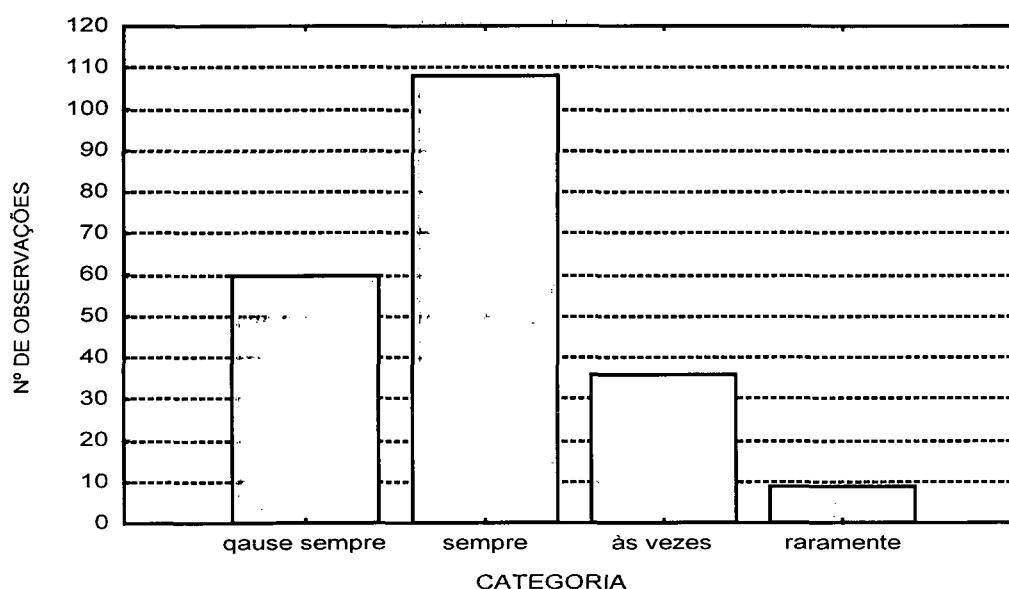
**Gráfico 45 - Distribuição dos participantes segundo poder contar com os colegas para o atingimento das metas individuais no Programa de R.V., Dimon do Brasil Tabacos LTDA., setembro 2000.**

Conforme dados obtidos, segundo levantamento feito sobre a possibilidade de contar com o auxílio de colegas para o atingimento do PPRI, teve-se 35,21% que sempre podem contar com os colegas, 35,68% quase sempre, 21,13% às vezes, 5,63% raramente e 2,53% nunca. Constata-se desta forma que há uma redução do espírito de coleguismo quando se tratar do atingimento de metas individuais, talvez isso ocorra pelo fato de alguns verem o colega como um concorrente e não como um parceiro.

**Tabela 49 - Distribuição dos participantes segundo considerar que o Programa de R.V. incentiva o trabalho em equipe, Dimon do Brasil Tabacos LTDA., setembro 2000.**

<b>Categoria</b>	<b>n</b>	<b>%</b>
Raramente	9	4,23
Às vezes	36	16,90
Quase sempre	60	28,17
Sempre	108	50,70
<b>Total</b>	<b>213</b>	<b>100,00</b>

Fonte: dados primários



Fonte: dados primários

**Gráfico 46 - Distribuição dos participantes segundo considerar que o Programa de R.V. incentiva o trabalho em equipe, Dimon do Brasil Tabacos LTDA., setembro 2000.**

Conforme dados obtidos, pode-se observar que metade dos respondentes, 50,70% consideram que o Programa incentiva o trabalho em equipe, 28,17% consideram que isso quase sempre ocorre e o restante, 21,13% acham que somente às vezes ou raramente a R.V. ajuda no trabalho em equipe.

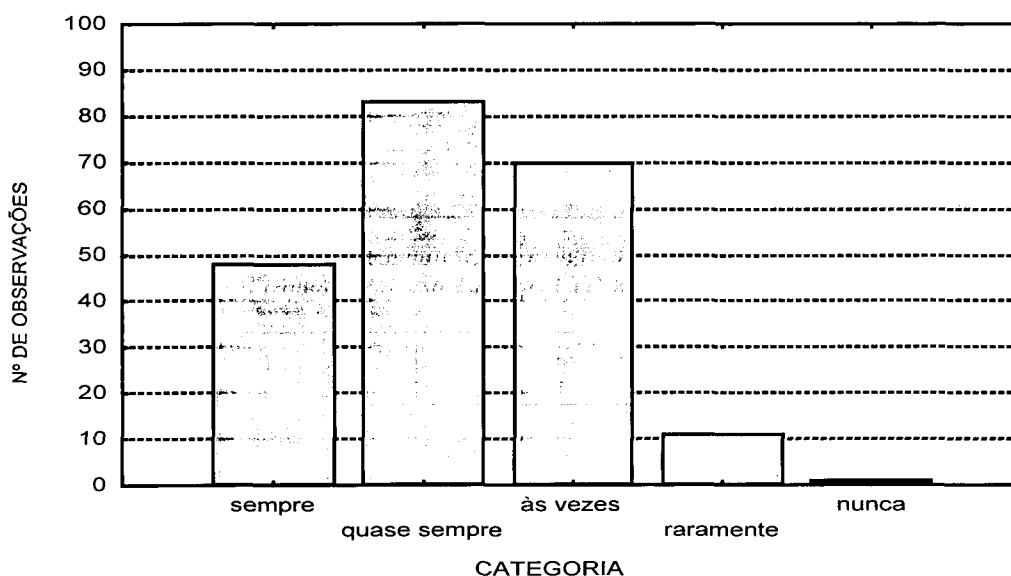
Como era de se esperar, o fato de ter metas coletivas no Programa de R.V., as mesmas necessariamente induzem ao trabalho em equipe.



**Tabela 50 - Distribuição dos participantes, se o Programa de R.V. tem influência nas metas envolvendo mudanças, Dimon do Brasil Tabacos LTDA., setembro 2000.**

<b>Categoria</b>	<b>n</b>	<b>%</b>
Nunca	1	0,47
Raramente	11	5,16
Às vezes	70	32,86
Quase sempre	83	38,97
Sempre	48	22,54
<b>Total</b>	<b>213</b>	<b>100,00</b>

Fonte: dados primários



Fonte: dados primários

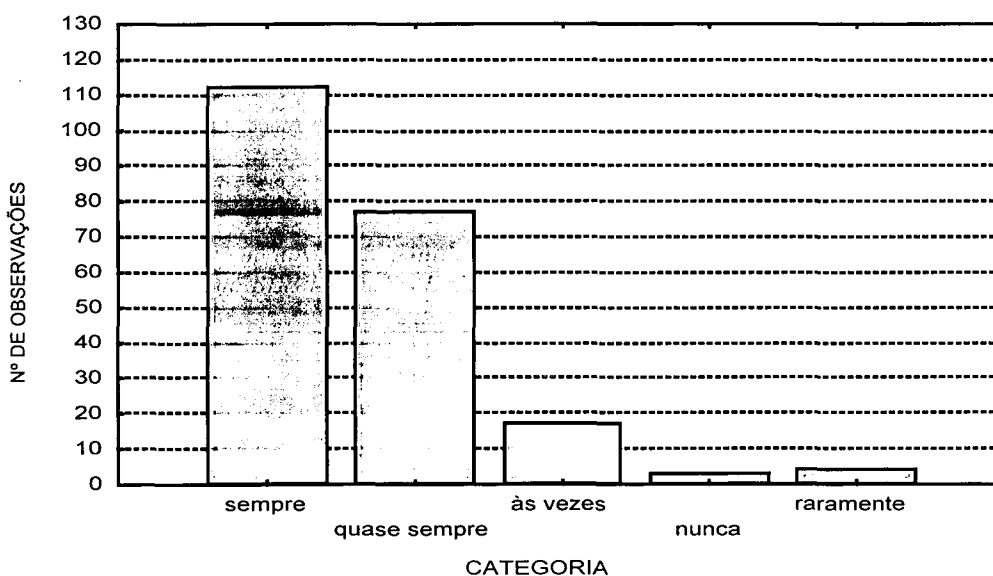
**Gráfico 47 - Distribuição dos participantes, se o Programa de R.V. tem influência nas metas envolvendo mudanças, Dimon do Brasil Tabacos LTDA., setembro 2000.**

Quanto à possibilidade do Programa de R.V. ter influência nas metas que envolvem mudanças, verifica-se que se tem opiniões um tanto divergentes, pois 22,54% responderam que sempre têm influência, 38,97% que quase sempre e 32,86% às vezes, ficando o restante, 5,63% para raramente ou nunca.

**Tabela 51 - Distribuição dos participantes segundo se o Programa de R.V. aumenta o comprometimento, Dimon do Brasil Tabacos LTDA., setembro 2000.**

Categoria	n	%
Nunca	3	1,41
Raramente	4	1,88
Às vezes	17	7,98
Quase sempre	77	36,15
Sempre	112	52,58
<b>Total</b>	<b>213</b>	<b>100,00</b>

Fonte: dados primários



Fonte: dados primários

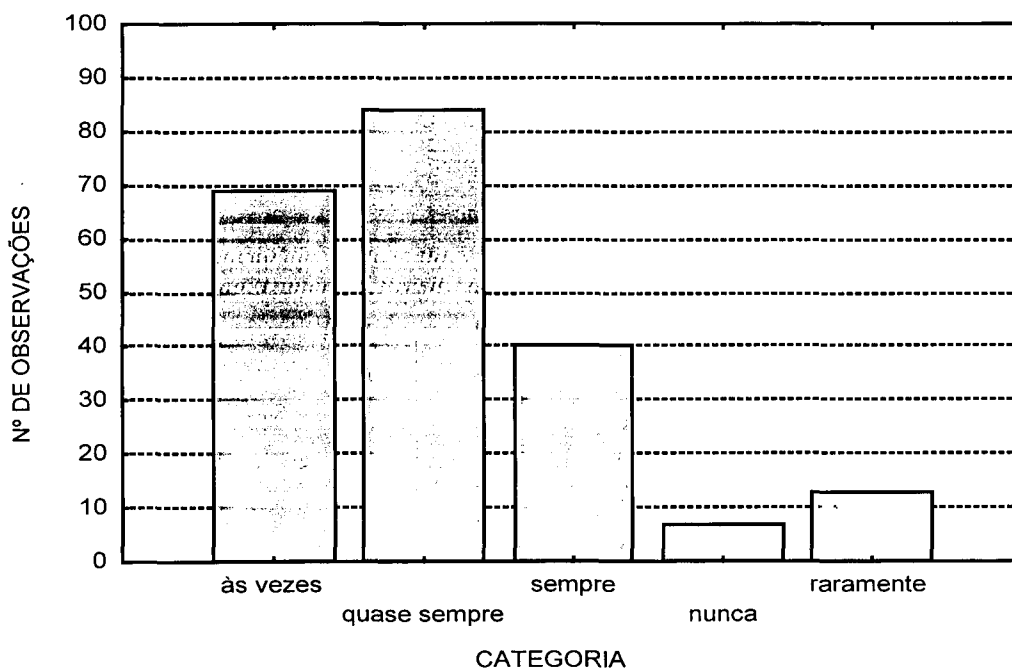
**Gráfico 48 - Distribuição dos participantes segundo se o Programa de R.V. aumenta o comprometimento, Dimon do Brasil Tabacos LTDA., setembro 2000**

Conforme dados obtidos, parece indicar uma forte presença de aumento no comprometimento de uma maneira geral advinda do Programa de R.V., pois 52,58% acham sempre que o comprometimento é aumentado ao se adotar o Programa, e 36,15% acham que quase sempre, somando as duas categorias tem-se mais de  $\frac{3}{4}$  das opiniões sendo favoráveis, o restante, 11,27% ficam divididos entre às vezes, raramente ou nunca.

**Tabela 52 - Distribuição dos participantes segundo opinião se o Programa de R.V. favorece a uma maior delegação, Dimon do Brasil Tabacos LTDA., setembro 2000.**

Categoria	n	%
Nunca	7	3,29
Raramente	13	6,10
Às vezes	69	32,39
Quase sempre	84	39,44
Sempre	40	18,78
<b>Total</b>	<b>213</b>	<b>100,00</b>

Fonte: dados primários



Fonte: dados primários

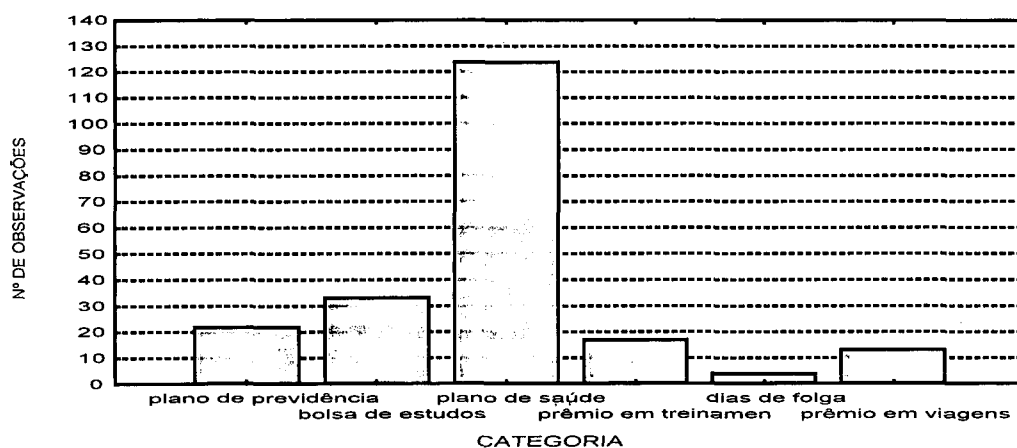
**Gráfico 49 - Distribuição dos participantes segundo opinião se o Programa de R.V. favorece a uma maior delegação, Dimon do Brasil Tabacos LTDA., setembro 2000.**

Os dados acima apresentados parecem indicar apenas uma pequena tendência a maior delegação com a adoção do Programa de R.V., pois 18,78% responderam que sempre isso ocorre, 39,44% que quase sempre e 32,39% às vezes, ficando a diferença de 9,39% para as opções de raramente e nunca.

**Tabela 53 - Distribuição dos participantes segundo o item que considera mais importante além do Programa de R.V., Dimon do Brasil Tabacos LTDA., setembro 2000.**

<b>Categoria</b>	<b>n</b>	<b>%</b>
Plano de previdência privada	22	10,33
Bolsa de estudos	33	15,49
Plano de saúde	124	58,22
Prêmio em treinamentos	17	7,98
Dias de folga	4	1,88
Prêmio em viagens	13	6,10
<b>Total</b>	<b>213</b>	<b>100,00</b>

Fonte: dados primários



Fonte: dados primários

**Gráfico 50 - Distribuição dos participantes segundo o item que considera mais importante além do Programa de R.V., Dimon do Brasil Tabacos LTDA., setembro 2000.**

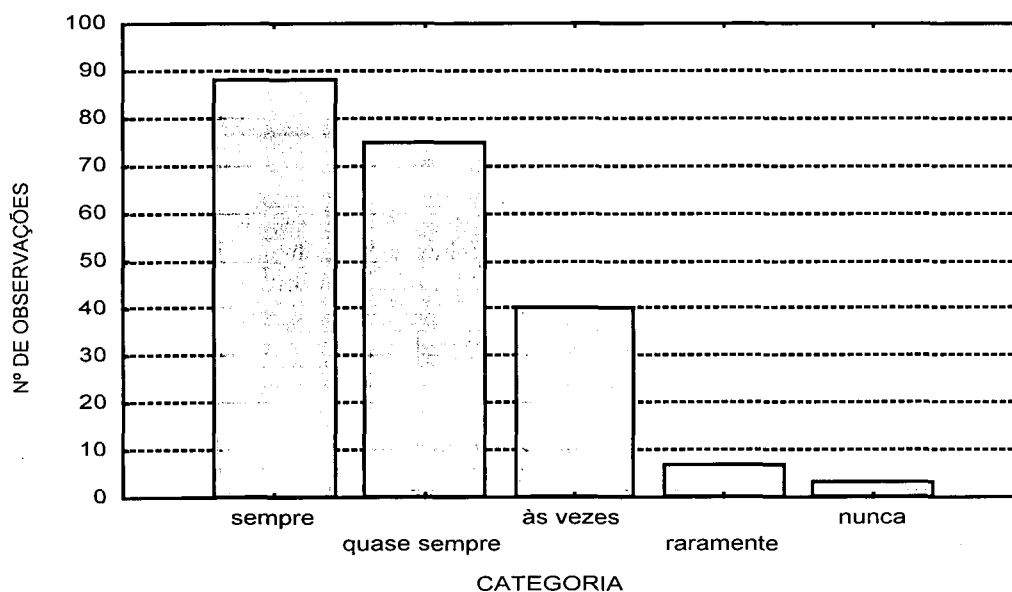
A empresa possui diversos planos de benefícios fora o de R.V., quando perguntado qual deles seria considerado o mais importante além dos planos PPRI e PPRC, mais da metade, 58,22% responderam que seria o plano de saúde, na seqüência, prêmio em bolsa de estudos com 15,49% e plano de previdência privada com 10,33%, prêmios em treinamento aparece com 7,98%, prêmio em viagens com 6,10% e dias de folga com 1,88%.

Conforme esperado, o maior percentual foi obtido no plano de saúde, pois é sabido que o mesmo oportuniza uma grande segurança aos funcionários e seus dependentes. Bolsa de estudos ficou em segundo lugar, mostrando talvez que muitos dependeriam da mesma para fazer um curso superior.

**Tabela 54 - Distribuição dos participantes, se há reconhecimento ao atingir as metas do Programa de R.V., Dimon do Brasil Tabacos LTDA., setembro 2000.**

<b>Categoria</b>	<b>n</b>	<b>%</b>
Nunca	3	1,41
Raramente	7	3,29
Às vezes	40	18,78
Quase sempre	75	35,21
Sempre	88	41,31
<b>Total</b>	<b>213</b>	<b>100,00</b>

Fonte: dados primários



Fonte: dados primários

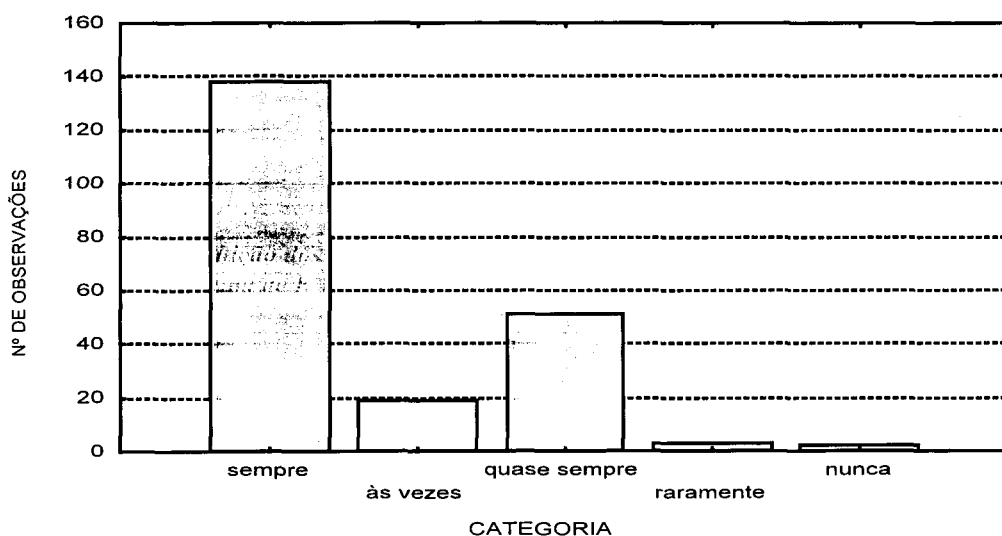
**Gráfico 51 - Distribuição dos participantes, se há reconhecimento ao atingir as metas do Programa de R.V., Dimon do Brasil Tabacos LTDA., setembro 2000.**

Acredita-se pelas informações obtidas que há um bom reconhecimento por parte da empresa ao se atingir as metas no Programa de R.V., visto que 41,31% acham que sempre ocorre o reconhecimento e 35,21% quase sempre, ficando o restante, 23,48% divididos entre às vezes, raramente ou nunca.

**Tabela 55 - Distribuição dos participantes, se tem orgulho em trabalhar em uma empresa que possui Programa de R.V., Dimon do Brasil Tabacos LTDA., setembro 2000.**

<b>Categoria</b>	<b>n</b>	<b>%</b>
Nunca	2	0,94
Raramente	3	1,41
Às vezes	19	8,92
Quase sempre	51	23,94
Sempre	138	64,79
<b>Total</b>	<b>213</b>	<b>100,00</b>

Fonte: dados primários



Fonte: dados primários

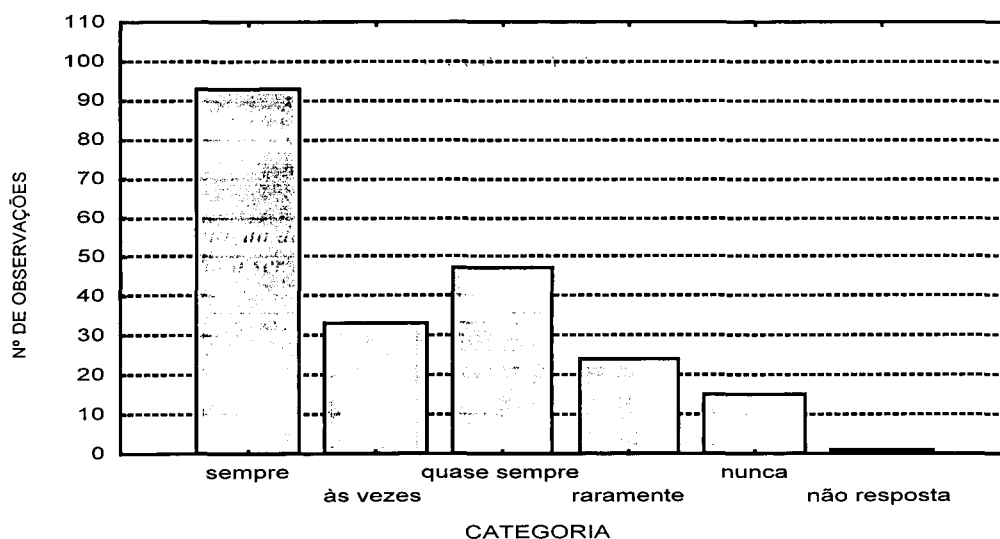
**Gráfico 52 - Distribuição dos participantes, se tem orgulho em trabalhar em uma empresa que possui Programa de R.V., Dimon do Brasil Tabacos LTDA., setembro 2000.**

Ao analisar os dados obtidos, verifica-se quase uma unanimidade nas respostas, aproximadamente 2/3 dos respondentes afirmam orgulhar-se de trabalhar na DIMON por ter um Programa de R.V. desta envergadura, e que somados aos 23,94% que quase sempre tem esse sentimento de orgulho, chega-se a 88,73%, ficando a diferença de 11,27% com posições de às vezes, raramente ou nunca sentir orgulho de trabalhar na empresa por ter Programa de R.V.

**Tabela 56 - Distribuição dos participantes, se o relacionamento com o superior pode influenciar no resultado a ser obtido no Programa de R.V., Dimon do Brasil Tabacos LTDA., setembro 2000.**

Categoria	n	%
Nunca	15	7,04
Raramente	24	11,27
Às vezes	33	15,49
Quase sempre	47	22,07
Sempre	93	43,66
* Não resposta	1	0,47
<b>Total</b>	<b>213</b>	<b>100,00</b>

Fonte: dados primários



Fonte: dados primários

**Gráfico 53 - Distribuição dos participantes, se o relacionamento com o superior pode influenciar no resultado a ser obtido no Programa de R.V., Dimon do Brasil Tabacos LTDA., setembro 2000.**

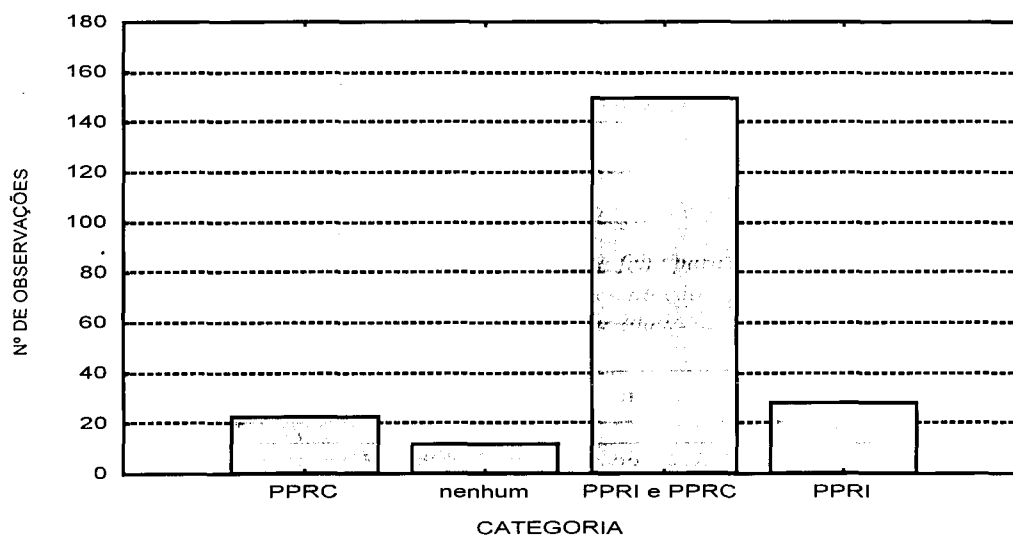
Conforme dados coletados, observa-se que 43,66% dos respondentes acham que sempre o relacionamento entre chefia e empregado pode influenciar no resultado final do Programa de R.V., 22,07% acham que isso ocorre quase sempre, 15,49% às vezes, 11,27% raramente e 7,04% nunca.

- Teve-se 01 não resposta.

**Tabela 57 - Distribuição dos participantes em pergunta feita para saber em quais programas, PPRI ou PPRC, são feitas avaliações para a apresentação dos resultados no Programa de R.V., Dimon do Brasil Tabacos LTDA., setembro 2000.**

<b>Categoria</b>	<b>n</b>	<b>%</b>
PPRC	23	10,80
Nenhum	12	5,63
PPRI e PPRC	150	70,42
PPRI	28	13,15
<b>Total</b>	<b>213</b>	<b>100,00</b>

Fonte: dados primários



Fonte: dados primários

**Gráfico 54 - Distribuição dos participantes em pergunta feita para saber em quais programas, PPRI ou PPRC, são feitas avaliações para a apresentação dos resultados no Programa de R.V., Dimon do Brasil Tabacos LTDA., setembro 2000.**

Como pode-se verificar segundo as respostas obtidas, são realizadas avaliações de resultados no PPRI e PPRC em 70,42% dos participantes, contra 10,80% no PPRC, 13,13% no PPRI e 5,63% em nenhum.

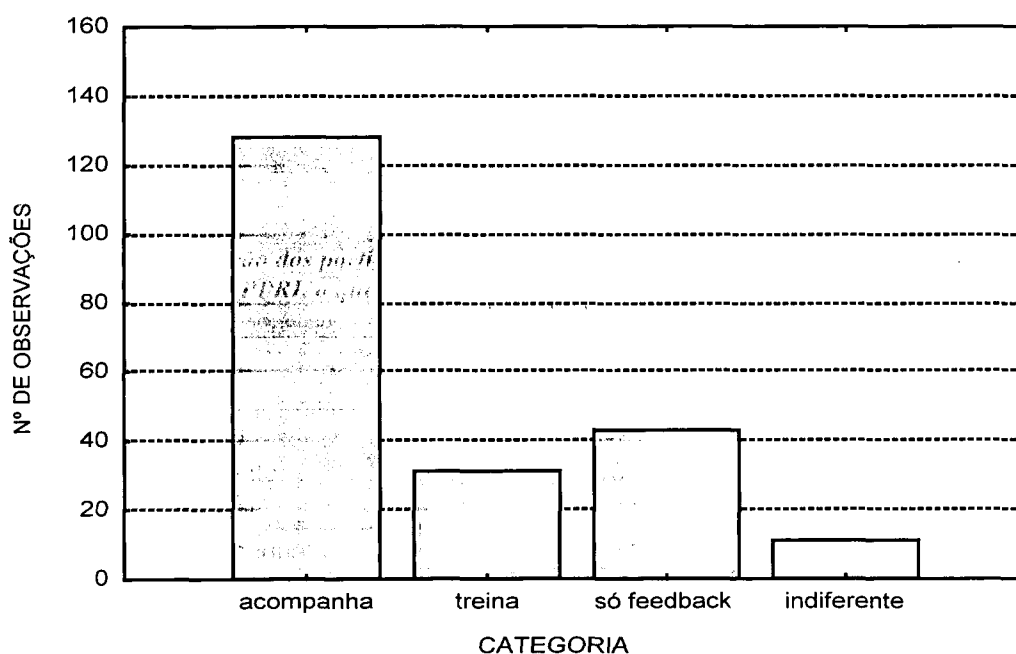
O processo de avaliação final é considerado uma das etapas mais importantes, pois é neste momento que vão ser levantados os acertos e pontos a melhorar, que são de fundamental importância para o bom encaminhamento e continuidade do Programa.



**Tabela 58 - Distribuição dos participantes, uma vez identificados pontos a melhorar no desempenho das metas no PPRI, o que a empresa procura fazer, Dimon do Brasil Tabacos LTDA., setembro 2000.**

<b>Categoria</b>	<b>n</b>	<b>%</b>
Acompanhar/orientar	128	60,09
Investir em treinamento	31	14,55
Dar apenas Feedback	43	20,19
Fica indiferente, tudo igual	11	5,16
<b>Total</b>	<b>213</b>	<b>100,00</b>

Fonte: dados primários



Fonte: dados primários

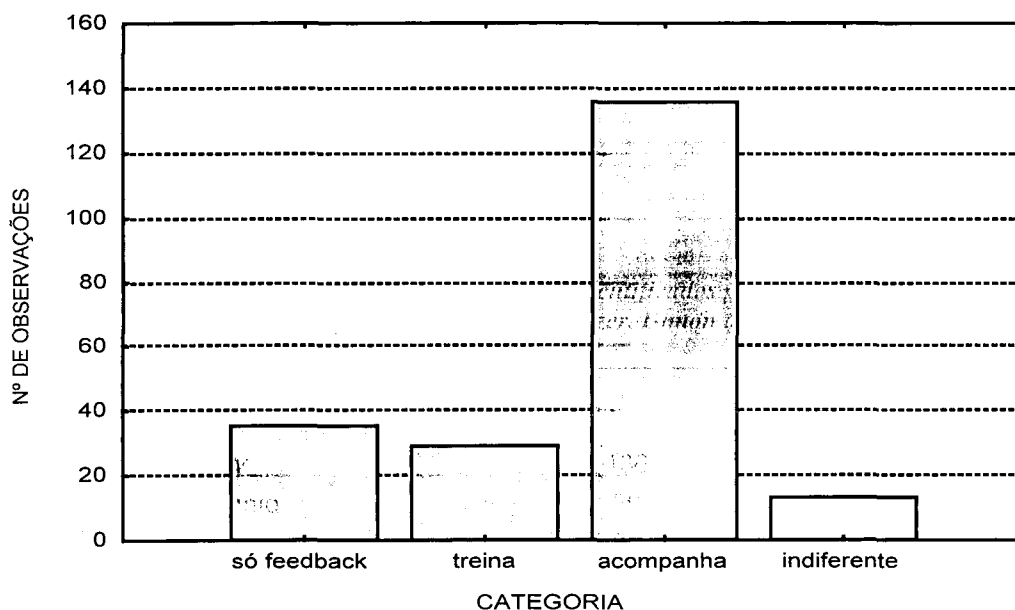
**Gráfico 55 - Distribuição dos participantes, uma vez identificados pontos a melhorar no desempenho das metas no PPRI, o que a empresa procura fazer, Dimon do Brasil Tabacos LTDA., setembro 2000.**

Quando perguntado aos participantes, se identificados pontos a melhorar no desempenho de resultados das metas no PPRI qual era a atitude da empresa, obteve-se as seguintes respostas: 60,09% acham que a empresa/chefia procura acompanhar, orientar mais de perto nestes itens que deixam a desejar, 14,55% acham que é oportunizado treinamento específico para a melhoria destes itens, 20,19% dizem somente receber feedback, e apenas 5,15% dizem ficar indiferente, ou seja, não ocorre mudança.

**Tabela 59 - Distribuição dos participantes, uma vez identificados pontos a melhorar no desempenho das metas no PPRC, o que empresa procura fazer, Dimon do Brasil Tabacos LTDA., setembro 2000.**

<b>Categoria</b>	<b>n</b>	<b>%</b>
Acompanhar/orientar	136	63,85
Investir em treinamento	29	13,62
Dar apenas Feedback	35	16,43
Fica indiferente, tudo igual	13	6,10
<b>Total</b>	<b>213</b>	<b>100,00</b>

Fonte: dados primários



Fonte: dados primários

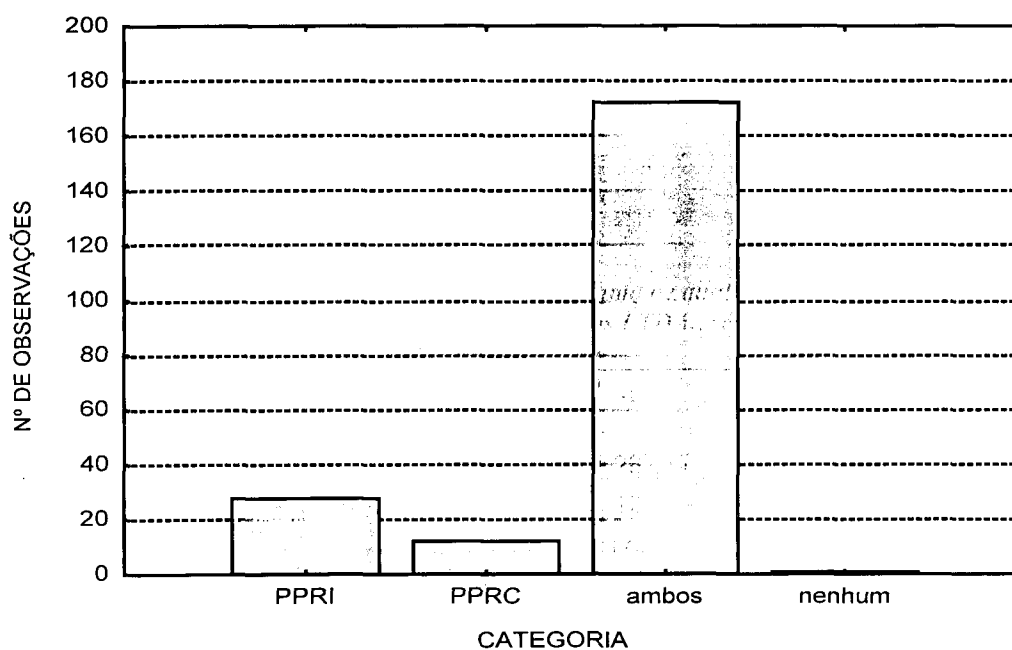
**Gráfico 56 - Distribuição dos participantes, uma vez identificados pontos a melhorar no desempenho das metas no PPRC, o que empresa procura fazer, Dimon do Brasil Tabacos LTDA., setembro 2000.**

Quando perguntado aos participantes, se identificados pontos a melhorar no desempenho de resultados das metas no PPRC qual era a atitude da empresa, obteve-se as seguintes respostas: 63,85% acham que a empresa/chefia procura acompanhar, orientar mais de perto nestes itens que deixam a desejar, já 13,62% acham que é oportunizado treinamento específico para a melhoria destes itens, 16,43% dizem somente receber feedback, e apenas 6,10 % dizem ficar indiferente, ou seja, não há mudança alguma.

**Tabela 60 - Distribuição dos participantes sobre a opinião de qual dos planos de participação considera o mais importante, Dimon do Brasil Tabacos LTDA., setembro 2000.**

Categoria	n	%
PPRI	28	13,15
PPRC	12	5,63
Ambos	172	80,75
Nenhum	1	0,47
<b>Total</b>	<b>213</b>	<b>100,00</b>

Fonte: dados primários



Fonte: dados primários

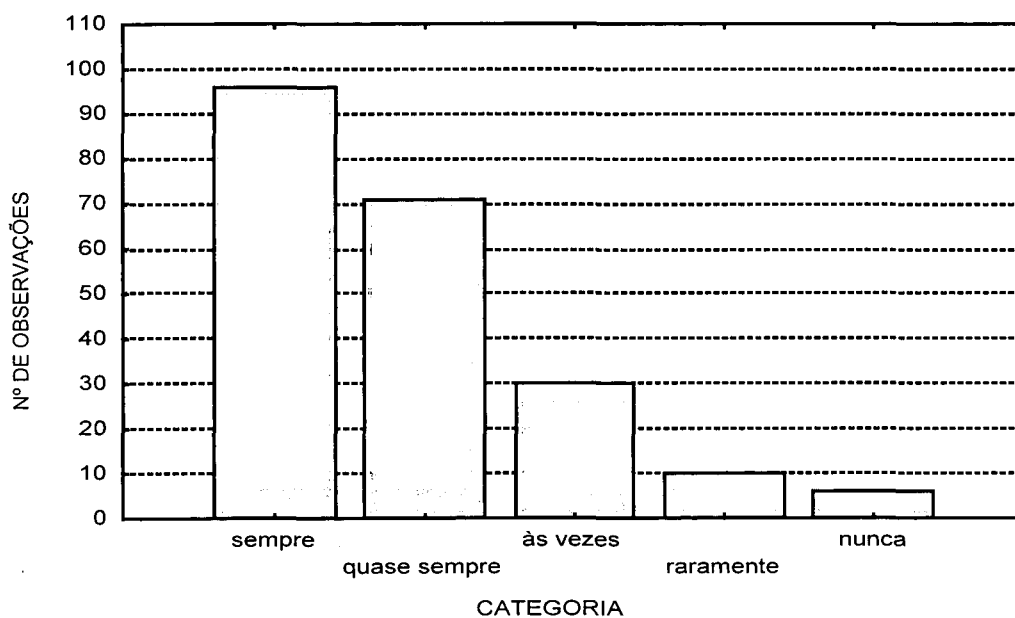
**Gráfico 57 - Distribuição dos participantes sobre a opinião de qual dos planos de participação considera o mais importante, Dimon do Brasil Tabacos LTDA., setembro 2000.**

Ao se questionar qual dos planos, PPRC ou PPRI seria mais importante, verifica-se que não se pode afirmar que um é mais importante do que o outro na opinião dos respondentes, a grande maioria, 80,75% acham ambos importantes, ficando com 13,15% achando ser o PPRI e 5,63% o PPRC, contra uma resposta que acha que nenhum é importante.

**Tabela 61 - Distribuição dos participantes sobre a opinião se o Programa de R.V. tem contribuído para a melhoria da atividade na empresa, Dimon do Brasil Tabacos LTDA., setembro 2000.**

Categoria	n	%
Nunca	6	2,82
Raramente	10	4,69
Às vezes	30	14,08
Quase sempre	71	33,33
Sempre	96	45,07
<b>Total</b>	<b>213</b>	<b>100,00</b>

Fonte: dados primários



Fonte: dados primários

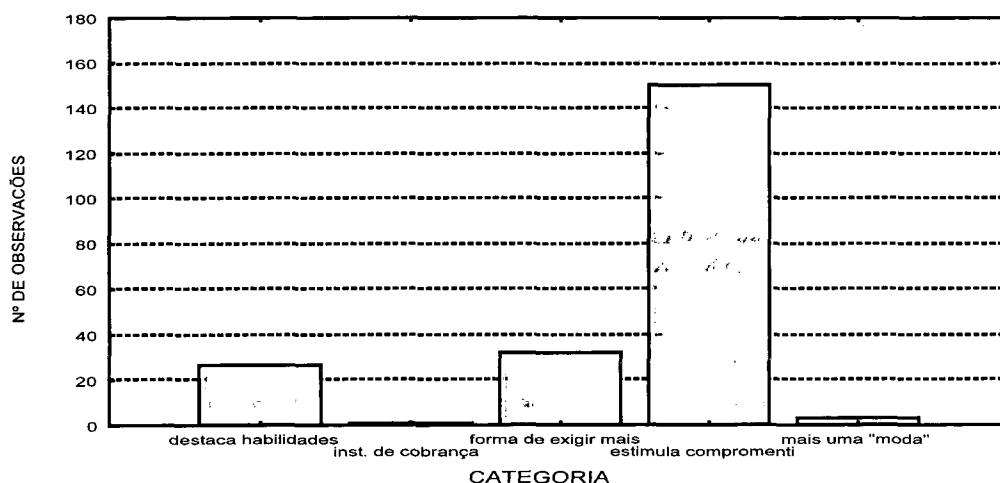
**Gráfico 58 - Distribuição dos participantes sobre a opinião se o Programa de R.V. tem contribuído para a melhoria da atividade na empresa, Dimon do Brasil Tabacos LTDA., setembro 2000.**

Conforme dados obtidos na pergunta aos participantes, se o Programa de R.V. tem contribuído para a melhoria da atividade na empresa, tem-se que 45,07% responderam sempre e 33,33% quase sempre, totalizando 78,40% das intenções de respostas, percentual que pode ser considerado satisfatório, pois a diferença 21,60% ficou com as opiniões divididas entre às vezes, raramente ou nunca.

**Tabela 62 - Distribuição dos participantes segundo as alternativas que melhor definem o Programa de R.V., Dimon do Brasil Tabacos LTDA., setembro 2000.**

<b>Categoria</b>	<b>n</b>	<b>%</b>
Programa que permite ganhar mais ao destacar as habilidades e competências	27	12,68
Um instrumento de cobrança policiamento	1	0,47
Uma forma de exigir mais do funcionário a um menor custo	32	15,02
Programa que estimula o comprometimento e a participação de todos na busca da melhoria contínua, compensando os esforços com uma adequada renda variável	150	70,42
Mais uma dessas "modas" que estão nas empresas	3	1,41
<b>Total</b>	<b>213</b>	<b>100,00</b>

Fonte: dados primários



Fonte: dados primários

**Gráfico 59 - Distribuição dos participantes segundo as alternativas que melhor definem o Programa de R.V., Dimon do Brasil Tabacos LTDA., setembro 2000.**

Quando apresentadas algumas alternativas para assinalar a que melhor define o Programa de R.V. da DIMON, teve-se a seguinte posição: 70,42% dos respondentes, quase  $\frac{3}{4}$  acham que a melhor definição é ser um Programa que estimula o comprometimento e a participação de todos na busca da melhoria contínua de produtos e serviços, compensando os esforços com uma adequada renda variável, definição essa que se encaixa perfeitamente nos princípios do Programa. Teve-se 12,68% que dizem ser um elemento que possibilita ao funcionário ganhar mais, destacando-se nas habilidades e competências, outros 15,02% consideram ser uma forma de a empresa exigir mais a menor custo, e por fim, 1,88% ficam divididos entre achar que é mais uma dessas "modas" das empresas e ser um instrumento de cobrança e policiamento.

#### *4.4.1 Resumo dos resultados relativos à análise individual das diferentes variáveis do objeto de pesquisa*

As informações coletadas permitem fazer uma análise geral das diferentes variáveis que fizeram parte do objeto de pesquisa aplicado aos funcionários da Dimon do Brasil Tabacos LTDA., constatando-se que:

- Mais da metade dos participantes conhecem mais de duas empresas além da DIMON, que possuem Programas de R.V.;
- Quase 80% responderam achar que o Programa de R.V. implantado na DIMON é um programa necessário para a organização;
- Entre os participantes, 85% afirmam que as informações que possuem sobre o Programa são sempre ou quase sempre suficientes para o entendimento do Programa de Remuneração Variável como um todo;
- Apenas 28% dos respondentes têm sempre o conhecimento dos acordos sindicais firmados no Programa;
- Dentre os funcionários, 55% já tiveram a oportunidade de participar de mais de uma reunião ou treinamento específico sobre o assunto R.V.;
- Quase 50% dos pesquisados afirmam que participam da elaboração, discussão e definição acerca dos indicadores de desempenho a serem contemplados no Programa de Remuneração Variável;
- Com relação a possibilidade de flexibilização no estabelecimento de indicadores, tem-se uma certa divergência de opiniões entre a possibilidade de sempre, quase sempre e às vezes haver flexibilidade;
- No que diz respeito se os indicadores elaborados são passíveis de serem atingidos, tem-se que 70% que afirmam serem quase sempre atingíveis;
- Nota-se que 50% dos participantes acham que quase sempre os indicadores utilizados são mensuráveis, ou seja, que tem-se a possibilidade de medi-los de forma objetiva;

- No que diz respeito aos indicadores estabelecidos e a função desempenhada, ocorre uma divisão entre os que afirmam possuir total ligação com a realidade e os que acham possuir certa ligação com a função desempenhada;
- Sobre o número de indicadores de desempenho, a grande maioria,  $\frac{3}{4}$  dos pesquisados opinaram que o número de itens que compõe o Programa é suficiente;
- Sobre a opinião se o Programa de R.V. é uma forma de evitar aumentos no salário fixo, 44% acham que sim, outros 44% acreditam ser em partes;
- Ainda sobre a questão salarial, quase 50% acham que qualquer aumento salarial proposto deveria ser na forma fixa;
- Sobre os resultados obtidos na remuneração, apenas 36% acham que o resultado é justo pelo trabalho/esforço realizado ao atingir as metas;
- Quase metade dos respondentes acham que quase sempre o Programa está vinculado ao processo de avaliação de desempenho, bem como à possibilidade de promoção;
- Sobre as escalas de mensuração para saber em que faixa de enquadramento se encaixa, 55% afirmam que as mesmas são sempre esclarecidas;
- No que diz respeito ao acompanhamento do Programa ano após ano, 65% afirmam proceder desta forma;
- Quanto à clareza e objetividade, metade concordam que os indicadores estabelecidos são descritos de forma clara e objetiva;
- Sobre a possibilidade de explicar os indicadores que compõem o PPRC, apenas 20% se diz em condições de explicar todos, ao passo que no PPRI mais de 55% tem essa condição;
- Sobre os valores monetários propostos, apenas 22% consideram que os mesmos estão sempre dentro da expectativa;
- Já em relação aos valores monetários obtidos, em torno de 85% receberam 90% ou mais do bolo do PPRC e PPRI, e por isso 87% consideram-se satisfeitos ou muito satisfeitos com os valores que vêm recebendo;

- Constata-se que 45% dos pesquisados encaram o Programa de R.V. como um processo de melhoria contínua;
- Sobre a possibilidade de direcionamento do superior no atingimento das metas traçadas, constata-se que apenas 34% acham que seu superior sempre procede desta forma, ao passo que no acompanhamento isso sempre ocorre em 55% dos casos;
- Sobre a possibilidade de haver favorecimento para alguns no Programa, apenas 34% acham que isso nunca ocorre;
- Neste mesmo sentido, também 42% das opiniões foram de que sempre as chefias estão sujeitas as mesmas regras na política de R.V.;
- Sobre a possibilidade de contar com os colegas para o atingimento de metas, 50% responderam que sempre podem contar para o PPRC e apenas 35% para o PPRI, embora 50% tenham afirmado que o Programa sempre incentiva o trabalho em equipe;
- Constata-se que mais de 50% das opiniões são sempre favoráveis na afirmativa de que o Programa de R.V. aumenta o comprometimento, ao passo que na possibilidade de oportunizar uma maior delegação há divergências de opiniões, sugerindo desta forma ainda uma certa cultura centralizadora;
- Verifica-se que em torno de 60% das respostas foram categóricas em afirmar que o benefício que consideram mais importante, além do PPRI e PPRC, é o plano de saúde oferecido;
- Em torno de 65% dos funcionários sentem orgulho de trabalhar em uma empresa que tem um Programa desta envergadura;
- Aproximadamente 70% dos pesquisados afirmam que sempre são feitas apresentações de resultados e avaliações no final de cada ciclo do Programa;
- Mais de 60% dos respondentes concordam que uma vez identificados pontos a melhorar, há um acompanhamento e orientação por parte de seu superior;
- Verifica-se uma grande unanimidade, onde mais de 80% acham que ambos os planos, PPRI e PPRC, são importantes para os funcionários, bem como para a organização;



- Por fim, quando dada a possibilidade de definir o Programa de R.V., 70% afirmam ser um programa que estimula o comprometimento e a participação de todos na busca da melhoria contínua de produtos e serviços, compensando os esforços com uma adequada renda variável.

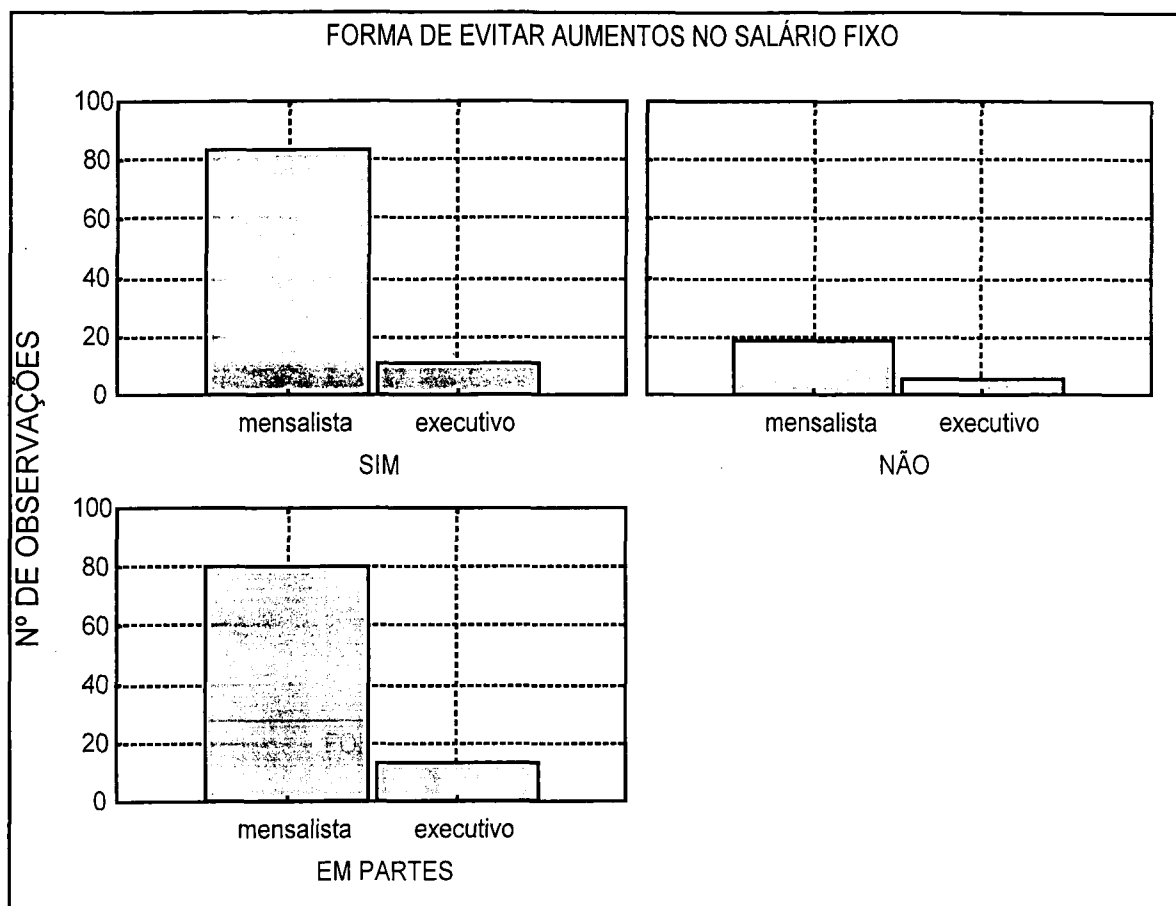
#### 4.5 Cruzamento entre algumas variáveis

Em respeito ao princípio da parcimônia (não ir além do necessário), foram escolhidos 06 cruzamentos entre variáveis para satisfazer a necessidade e conveniência neste momento, e dar um exemplo metodológico de como se faz esses cruzamentos.

*Tabela 63 - Associação entre grupo (mensalista e executivo) e opinião sobre se a R.V. é uma forma de evitar aumentos no salário fixo., Dimon do Brasil Tabacos LTDA., setembro 2000.*

Forma de evitar aumento no salário fixo	mensalista	executivo	Total
Sim			
número	84	11	95
% coluna	45,90	36,67	
Total %	39,44	5,16	44,60
Em partes			
número	80	13	93
% coluna	43,72	43,33	
Total %	37,56	6,10	43,66
Não			
número	19	6	25
% coluna	10,38	20,00	
Total %	37,56	6,10	43,66
<b>Total</b>			
<b>Número</b>	<b>183</b>	<b>30</b>	<b>213</b>
<b>Total %</b>	<b>85,92</b>	<b>14,08%</b>	<b>100,00</b>

Fonte: dados primários



Fonte: dados primários

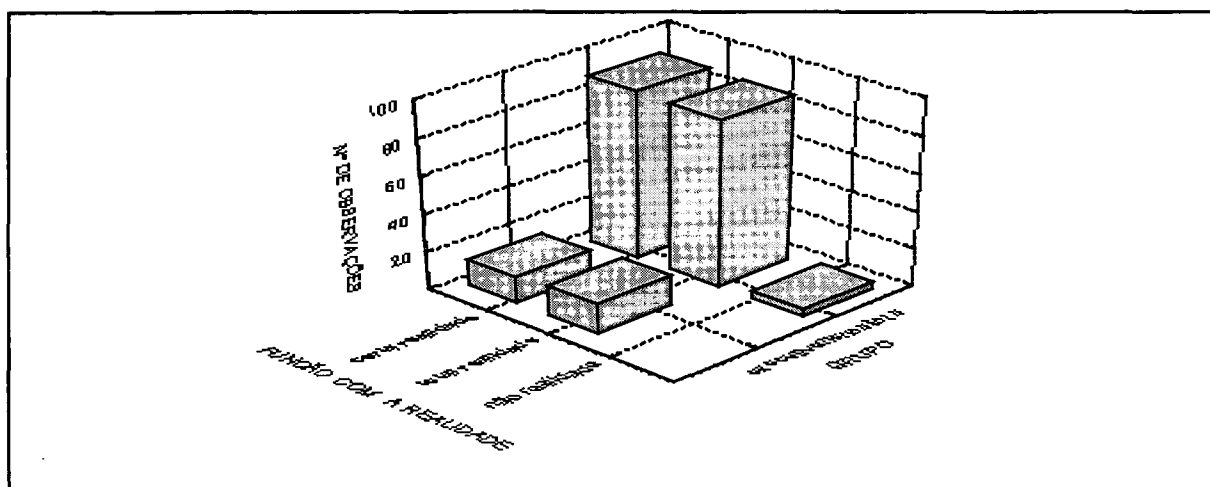
*Gráfico 60 - Associação entre grupo (mensalista e executivo) e opinião sobre se a R.V. é uma forma de evitar aumentos no salário fixo., Dimon do Brasil Tabacos LTDA., setembro 2000.*

Ao se analisar a tabela 63 e gráfico 60, que trata da associação entre grupo (mensalista e executivo) e a opinião se a R.V. pode ser uma forma de evitar aumentos no salário fixo, verifica-se que há uma pequena associação entre as variáveis grupo e forma de evitar aumentos. Nota-se que o grupo dos mensalistas apresenta uma certa diferença relevante em relação aos executivos, na intenção de serem favoráveis, ou seja, em achar que a R.V. é uma forma de evitar aumentos no salário fixo, já em relação a opinião da R.V. ser responsável pelo não aumento somente em partes do salário fixo, tem-se um equilíbrio de respostas entre os grupos. Por fim, quando questionados se a R.V. seria uma forma de evitar aumento no salário fixo, os executivos responderam que não, com uma maior preponderância do que em relação aos mensalistas.

**Tabela 64 - Associação entre grupo (mensalista e executivo) e relação com a realidade de sua função nos indicadores de desempenho contemplados na R.V., Dimon do Brasil Tabacos LTDA., setembro 2000.**

Realidade dos indicadores com função exercida	mensalista	executivo	Total
Não possuem ligação com a realidade			
número	4	0	4
% coluna	21,19	0,00	
Total %	1,83	0,00	1,88
Possuem certa ligação com a realidade			
número	90	14	104
% coluna	49,18	46,67	
Total %	42,25	6,57	18,83
Possuem total ligação com a realidade			
número	89	16	105
% coluna	48,63	53,33	
Total %	41,78	7,51	49,30
<b>Total</b>			
<b>Número</b>	<b>183</b>	<b>30</b>	<b>213</b>
<b>Total %</b>	<b>85,92</b>	<b>14,08%</b>	<b>100,00</b>

Fonte: dados primários



Fonte: dados primários

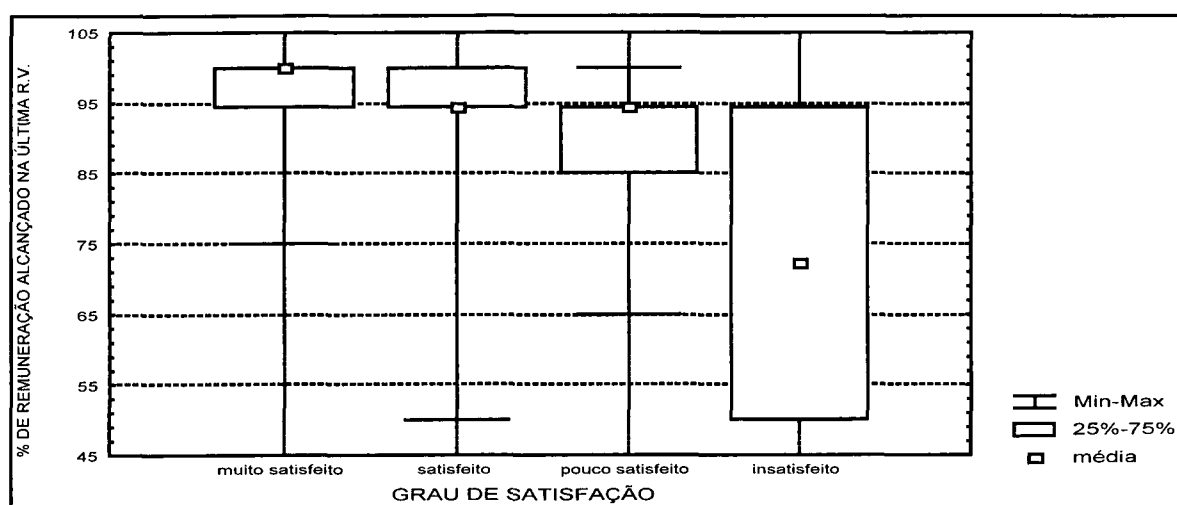
**Gráfico 61 - Associação entre grupo (mensalista e executivo) e relação com a realidade de sua função nos indicadores de desempenho contemplados na R.V., Dimon do Brasil Tabacos LTDA., setembro 2000.**

Ao visualizar a tabela 64 e o gráfico 61, e a relação dos indicadores de desempenho com a realidade da função por indivíduo exercida, percebe-se uma associação quase que perfeita entre as duas variáveis, grupo e realidade de cada função nas categorias total e certa ligação da realidade. A única diferença considerável que se tem é que no grupo dos executivos não há nenhuma opinião favorável de que os indicadores de desempenho não possuem nenhuma ligação com a realidade de suas funções desempenhadas, ao passo que nos mensalistas 2,19%, ou seja, 04 participantes, responderam achar que os indicadores de desempenho não têm ligação com a realidade de suas funções desempenhadas.

**Tabela 65 - Associação entre os valores monetários alcançados na última Remuneração Variável e sentimento de satisfação em relação aos mesmos., Dimon do Brasil Tabacos LTDA., setembro 2000.**

Satisfação	Média	N.º	Desvio padrão	Mediana
Insatisfeito	72,25	4	25,69	72,25
Pouco satisfeito	88,65	23	9,59	94,50
Satisfeito	94,10	162	7,26	94,50
Muito satisfeito	96,27	24	5,85	100,00
<b>Total</b>	<b>93,35</b>	<b>213</b>	<b>8,65</b>	<b>94,50</b>

Fonte: dados primários



Fonte: dados primários

**Gráfico 62 - Associação entre os valores monetários alcançados na última Remuneração Variável e sentimento de satisfação em relação aos mesmos., Dimon do Brasil Tabacos LTDA., setembro 2000.**

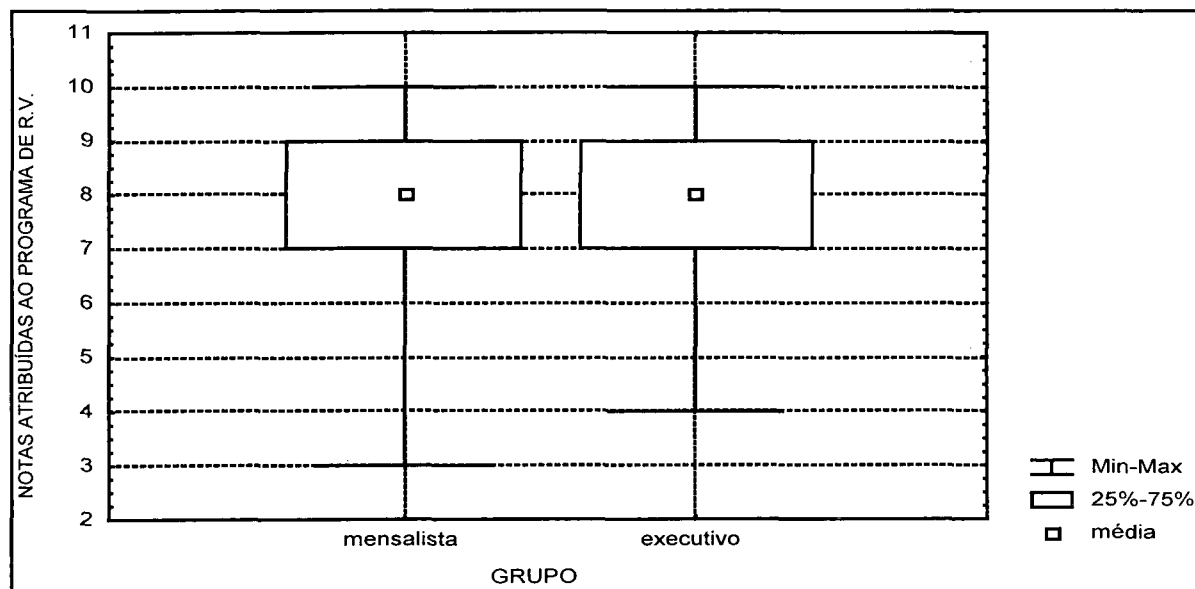
Ao visualizar a tabela 65 e o gráfico 62, que tratam da associação entre os percentuais de valores monetários obtidos na última R.V. e o sentimento de satisfação em relação aos valores obtidos, percebe-se que a satisfação decresce na medida em que os valores médios diminuem, tendo-se como percentual de valor máximo obtido 100%, e percentual mínimo obtido 72,25%, ficando a média em 93,35%. A maior heterogeneidade de escores encontra-se no grupo dos insatisfeitos, onde o desvio padrão é elevado, 25,69.

Constata-se também, que os valores médios alcançados acompanham com uma certa regularidade os valores medianos encontrados. Percebe-se que há valores de escores discrepantes para baixo no item satisfação, sugerindo desta forma, que neste item, embora os funcionários se considerem satisfeitos com os valores obtidos, há alguns com desempenho baixo nos valores alcançados na última remuneração variável.

**Tabela 66 - Associação entre grupo (executivo e mensalista) e notas atribuídas ao Programa de Remuneração Variável implantado, Dimon do Brasil Tabacos LTDA., setembro 2000.**

Grupo	média	N.º	Desvio padrão	mediana
Mensalista	7,81	183	1,35	8,00
Executivo	7,70	30	1,56	8,00
<b>Total</b>	<b>7,80</b>	<b>213</b>	<b>1,38</b>	<b>8,00</b>

Fonte: dados primários



Fonte: dados primários

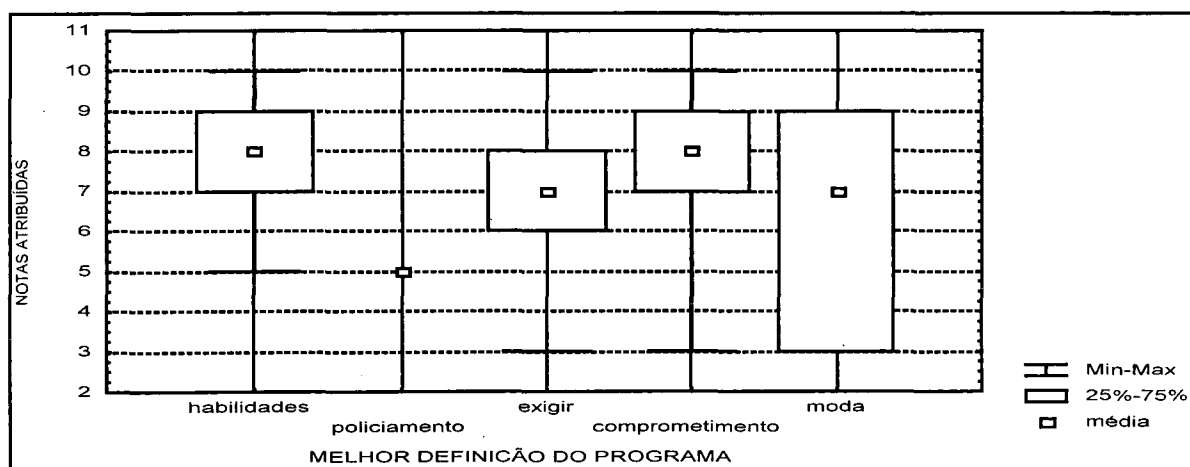
**Gráfico 63 - Associação entre grupo (executivo e mensalista) e notas atribuídas ao Programa de Remuneração Variável implantado, Dimon do Brasil Tabacos LTDA., setembro 2000.**

Ao visualizar a tabela 66 e o gráfico 63 que tratam da associação entre o grupo (mensalista e executivo) e notas atribuídas ao programa de R.V. implantado, percebe-se que há uma quase que perfeita associação entre essas variáveis, pois tem-se a mesma mediana 8,00 nos dois grupos, e as médias ficam muito próximas, onde nos mensalistas tem-se o escore de 7,81 e executivo 1,70. Há uma pequena diferença no desvio padrão, o qual sugere que no grupo dos executivos tenha uma maior variabilidade de notas em relação ao grupo dos mensalistas.

**Tabela 67 - Associação entre notas atribuídas ao Programa de R.V. e qual das alternativas melhor definem o Programa, Dimon do Brasil Tabacos LTDA., setembro 2000**

Melhor definição do programa de R.V.	média	N.º	Desvio padrão	mediana
Programa que permite ganhar mais ao destacar as habilidades e competências	8,11	27	1,28	8,00
Um instrumento de cobrança/policiamento	5,00	1	0,00	-
Uma forma de exigir mais do funcionário a um menor custo	6,88	32	1,60	7,00
Programa que estimula o comprometimento e a participação de todos na busca da melhoria contínua, compensando os esforços com uma adequada renda variável	8,00	150	1,19	8,00
Mais uma dessas "modas" que estão nas empresas	6,33	3	3,05	7,00
<b>Total</b>	<b>7,80</b>	<b>213</b>	<b>1,38</b>	<b>8,00</b>

Fonte: dados primários



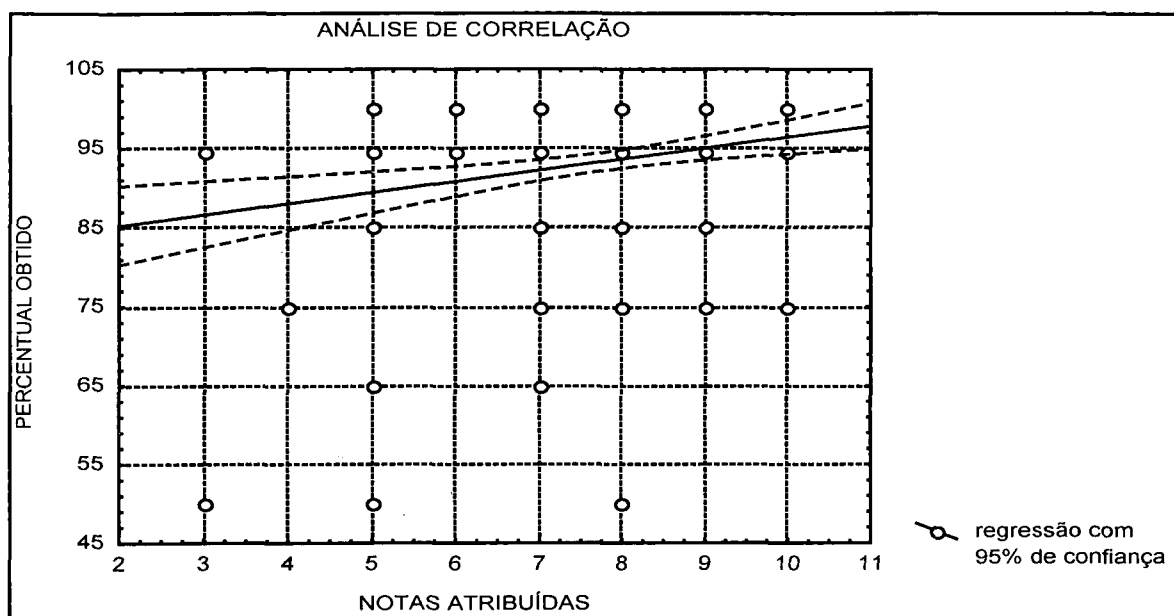
**Gráfico 64 - Associação entre notas atribuídas ao Programa de R.V. e qual das alternativas melhor definem o Programa, Dimon do Brasil Tabacos LTDA., setembro 2000**

Ao visualizar a tabela 67 e o gráfico 64, percebe-se que há uma grande variabilidade de escores médios de notas, ficando a média geral em 7,80 e a diferença de amplitude oscilando entre a maior 8,11, para quem define o Programa como um elemento que possibilita ganhar mais, destacando-se em suas habilidades e competências e, a menor média de nota 5,00, com a opinião de que o mesmo é um instrumento de cobrança e policiamento. Destaca-se também a nota 8,00, resultante da opinião de 150 participantes, acham que o Programa de R.V. é o que estimula o comprometimento e a participação de todos na busca da melhoria contínua de produtos e serviços, compensando os esforços com uma adequada renda variável. No que diz respeito à heterogeneidade das notas, é visto que houve uma maior variabilidade em quem definiu o programa como sendo mais uma dessas "modas" que estão nas empresas, visto obter o escore de 3,05 no desvio padrão.

**Tabela 68 - Correlação entre notas atribuídas ao Programa de Remuneração Variável implantado e percentual de valores monetários obtidos no último Programa, Dimon do Brasil Tabacos LTDA., setembro 2000.**

Categorias	média	N.º	Desvio padrão	r	r <sup>2</sup>
Notas	7,80	213	1,38		
% de valor obtido	93,35	213	8,65	0,22	0,049

Fonte: dados primários



Fonte: dados primários

**Gráfico 65 - Correlação entre notas atribuídas ao Programa de Remuneração Variável implantado e percentual de valores monetários obtidos no último Programa, Dimon do Brasil Tabacos LTDA., setembro 2000.**

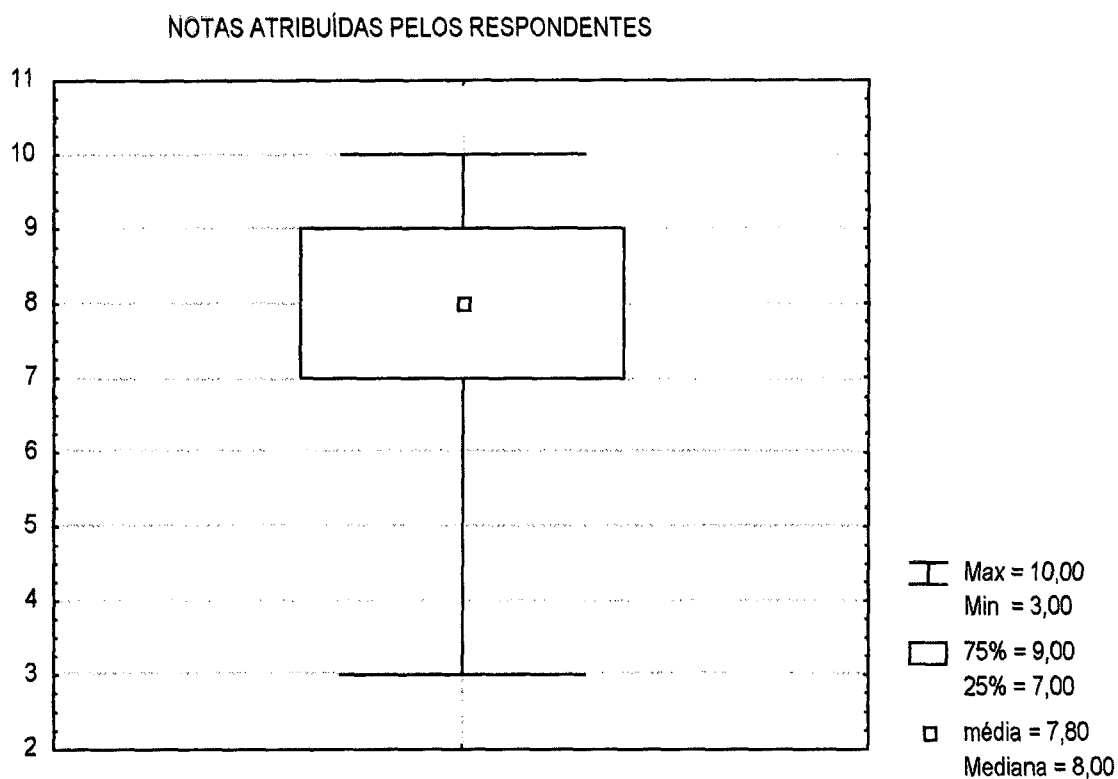
Ao visualizar a tabela 68 e o gráfico 65 que tratam da correlação entre notas atribuídas ao Programa de R.V. e percentual obtido na última remuneração variável, nota-se que os dados sugerem uma fraca correlação positiva entre as variáveis, pois tem-se como valor de  $r = 0,22$ . Acredita-se também que as variáveis em estudo não são suficientes para afirmar a existência de correlação. Em termos práticos, o que pode sugerir é que na medida que o percentual de valor monetário obtido no Programa de R.V. aumenta, também ocorre um aumento da nota atribuída ao Programa, isso ocorre, mas não na mesma proporção, visto se tratar de uma fraca correlação e não uma correlação perfeita.

Por fim, ao se analisar o desvio padrão das duas variáveis, pode-se inferir que os dados provenientes da variável percentual de valor monetário obtido são mais heterogêneos que as notas atribuídas, visto que os desvios padrão obtidos foram de 8,65 e 1,38 respectivamente.

**Tabela 69 – Análise das notas atribuídas ao Programa de Remuneração Variável implantado, Dimon do Brasil Tabacos LTDA., setembro 2000.**

Grupo	Média	N.º	Desvio padrão	Mediana
Total	7,80	213	1,38	8,00

Fonte: dados primários



Fonte: dados primários

**Gráfico 66 – Análise das notas atribuídas ao Programa de Remuneração Variável implantado, Dimon do Brasil Tabacos LTDA., setembro 2000.**

Ao visualizar a tabela 69 e o gráfico 66 que tratam das notas atribuídas ao Programa de R.V., nota-se que os dados sugerem uma boa média de notas atribuídas, visto ter dado a nota média de 7,80, desvio padrão de 1,38 e coeficiente de variação de 17,70%, mostrando-se desta forma uma certa homogeneidade na atribuição das notas dos participantes.



#### 4.5.1 *Resumo dos resultados relativos ao cruzamento entre algumas variáveis*

As informações coletadas permitem fazer uma análise geral dos resultados relativos ao cruzamento de algumas variáveis propostas que fizeram parte do objeto de pesquisa aplicado aos funcionários da Dimon do Brasil Tabacos LTDA., constatando-se que:

- Ao se analisar a associação entre grupo (mensalista e executivo) e a opinião se a R.V., pode ser uma forma de evitar aumentos no salário fixo, verifica-se que há uma pequena associação entre as variáveis grupo e forma de evitar aumentos;
- Ao verificar-se a associação entre o grupo (executivo e mensalista) e a relação dos indicadores de desempenho com a realidade da função exercida por indivíduo, nota-se uma associação quase que perfeita entre as variáveis em questão, ou seja, ambos os grupos possuem a mesma opinião;
- Consta que na associação entre os percentuais de valores monetários obtidos na última R.V. e o sentimento de satisfação em relação aos valores obtidos, é percebido que a satisfação decresce na medida em que os valores médios diminuem;
- Na associação entre o grupo (mensalista e executivo) e notas atribuídas ao Programa R.V. implantado, percebe-se que há uma quase que perfeita associação entre essas variáveis em estudo, ou seja, as notas dadas entre os grupos são quase iguais;
- A associação entre notas atribuídas ao Programa de R.V. e qual das alternativas melhor definem o Programa, percebe-se que há uma grande variabilidade de escores médios de notas, ficando a média geral em 7,80, e oscilando entre a maior, 8,11 e menor nota, 5,00;
- Uma vez analisada a correlação entre notas atribuídas ao Programa de R.V. e percentual obtido na última Remuneração Variável, nota-se que os dados parecem indicar uma fraca correlação positiva entre as variáveis.

## **5 - CONCLUSÕES, SUGESTÕES E CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Em face aos resultados alcançados durante a realização deste estudo, e tendo por base o objetivo geral do trabalho, procurou-se responder às perguntas de pesquisa que nortearam as conclusões e recomendações finais, que serão expostas nos tópicos seguintes:

### **5.1 Conclusões**

Tomando-se como referência as análises realizadas, a partir da tabulação e representação gráfica dos dados coletados junto aos funcionários da Dimon do Brasil Tabacos LTDA, pode-se inferir algumas considerações relevantes quanto as perguntas de pesquisa formuladas ao presente estudo.

#### *5.1.1 Qual é a metodologia utilizada para a definição dos indicadores de desempenho na Remuneração Variável ?*

Com base nas informações coletadas, pode-se observar que a prática de remuneração variável na empresa analisada apresenta preocupações em diferentes áreas, contudo, há uma predominância nos indicadores financeiros, seguidos dos de melhoria de processo, em que os recursos humanos também estão presentes, contudo, em menor grau.

Ainda considerando-se indicadores de desempenho, cabe salientar que na sua grande maioria, os mesmos são de fácil mensuração e compreensão, contudo são estratégicos para a organização, possuindo, na maioria das vezes, ligação com a realidade da função desempenhada por funcionário individualmente.

Quanto ao número de indicadores contemplados em cada um dos planos, PPRC e PPRI, constatou-se que os mesmos são considerados pelos pesquisados como suficientes.

A lógica que está por trás deste processo estudado é, que a exemplo do que ocorre em qualquer organização, a metodologia utilizada no Programa de Remuneração Variável é monitorada para garantir o seu sucesso, onde os problemas metodológicos, de natureza gerencial e cultural associados ao Programa são monitorados com firmeza pela organização.

### *5.1.2 Como são estabelecidos os critérios utilizados pela empresa no estabelecimento da Remuneração Variável ?*

Cabe ressaltar que parte desses objetivos a serem avaliados são previamente discutidos com as equipes ou individualmente, bem como são aceitas sugestões em equipe ou individualmente. Nota-se, desta forma, que há uma certa flexibilidade, de maneira que se possa permitir ajustes sempre que necessário. Outros indicadores de desempenho, porém, por serem mais estratégicos, são definidos pela empresa.

Observou-se que o Programa de Remuneração Variável na DIMON é estendido a todos os participantes efetivos, não apresentando restrições relativas a níveis hierárquicos. Neste sentido, pode-se também ressaltar que a forma de gestão adotada pela organização é a participativa.

A participação ampla dos empregados na elaboração e na negociação dos indicadores de desempenho faz com que se crie uma cultura participativa, conseguindo-se, desta forma, que a grande maioria dos funcionários seja favorável ao Programa adotado.

Nesta mesma linha de raciocínio, Davis & Newstrom (1992) destacam que o princípio subjacente à mútua fixação de objetivos é o de que as pessoas irão trabalhar mais por objetivos e metas que ajudaram a estabelecer. A pressuposição básica é que as pessoas querem satisfazer algumas de suas necessidades através do trabalho que executam, e que isto realmente irá se verificar, caso a administração garanta um ambiente favorável. Entre os anseios e desejos estão o desempenho de tarefas significativas, o compartilhar do esforço do grupo, estabelecer objetivos, dividir as recompensas pelo esforço despendido e contínuo crescimento pessoal.

Constata-se que os indicadores de desempenho definidos procuram estar próximos dos diferentes níveis envolvidos, são simples e se ajustam com o passar do tempo de acordo com a experiência que vai sendo adquirida. Conclui-se então, que o Programa está formatado em cima de uma base sólida, onde o princípio da flexibilidade é uma realidade vivida na organização.

### *5.1.3 Quais são e como se caracterizam os entraves e os benefícios oriundos do Programa de Remuneração Variável?*

Percebe-se que o sistema tradicional de remuneração está perdendo forças na empresa em estudo. A organização, através de uma estratégia de salários, está buscando remunerar seus empregados de acordo com sua política interna. Credita-se essa mudança ao avanço da competitividade e pela necessidade de trabalhar com poucas pessoas, mantendo seu nível de produtividade. Dessa forma, a solução encontrada foi adotar um Programa de Remuneração Participativa, vindo assim, contribuir para que o funcionário possa produzir mais e conseqüentemente, receba um salário maior.

Percebe-se que a empresa vem treinando e acompanhando seus funcionários na prática da R.V., e uma vez identificados pontos a melhorar, ela procura dar um acompanhamento mais de perto. Cabe salientar que também são realizadas avaliações dos resultados obtidos a cada ciclo que se completa.

Outro fato que merece destaque é a possibilidade dos indicadores serem atingidos na sua totalidade, sendo assim, percebe-se uma maior satisfação dos funcionários em relação a possibilidade de ganhos que podem almejar, pois o fato de poder ganhar até 2,4 salários nominais, oportuniza um incremento de forma variável ao salário de 18,46% em relação ao que recebe da forma fixa, montante esse que pode ser considerado satisfatório, visto situação econômica atual, onde são batalhados, muitas vezes, até em questões judiciais com sindicatos, míseros percentuais de aumento salarial.

Nota-se que além do Programa de Remuneração Variável há uma clara opção por parte da empresa em oportunizar outros planos de benefícios e incentivos, entre eles cabe citar: plano de previdência privada, plano de saúde, bolsa de estudo, curso de inglês, cesta de festa de final de ano, política de uso e compra de veículo, seguro de vida em grupo etc.

A falta de um sistema de informação, a fim de que o mesmo possa tornar disponível informações acerca de como foi procedido no acordo sindical e, que possa permitir uma avaliação não só no final do Programa de Remuneração Variável, mas sim durante todo o processo, para permitir uma avaliação antes de serem cometidos erros e para que os mesmos possam ser corrigidos em tempo, são entraves que vêm sendo enfrentados na viabilização do Programa de Remuneração implantado na DIMON.

A implantação do Programa de Remuneração Variável fez o conceito de emprego dentro da organização modificar-se. Mas nota-se ainda, que a empresa precisa motivar e conscientizar mais seus funcionários sobre a mudança dos paradigmas atuais de remuneração.

Ficou evidente, que apesar da falta de conscientização de alguns funcionários, bem como a falta de informação de outros, está havendo um grande avanço na criação de uma cultura apropriada de remuneração variável, arraigada nos princípios de uma gestão participativa.

#### *5.1.4 Qual a relação existente entre chefia e funcionários no Programa de Remuneração Variável ?*

Parece ter ficado evidenciado que o Programa de R.V. influenciou em uma mudança de perfil dos profissionais envolvidos, principalmente na relação chefia/subordinado, pois o funcionário passou a ter maior liberdade de ação para atingir resultados, sentindo, desta forma, que seu trabalho tem maior utilidade, atingindo com isso a realização profissional sem ascensão hierárquica, passando, desta forma, o relacionamento a ser do encontro entre o êxito pessoal e do sucesso institucional.

De acordo com Pascoal (1999), no futuro, as relações entre profissional e empresa vão se desenvolver na quinta dimensão. Na dimensão zero, mais conhecida como escravatura, os trabalhadores eram propriedade de seus senhores. Na primeira dimensão, a mercantilista, pessoas que não se conheciam faziam negócios e nunca mais se viam. Na segunda dimensão, a relação profissional, foi sacramentada pela carteira registrada. Na terceira, na qual se inclui a maioria das empresas hoje, o contrato de trabalho incorporou alguns benefícios, como plano de saúde. Subindo um degrau na escala, há empresas que estão no quarto estágio, no qual os

funcionários têm direito à parte dos lucros. E na última dimensão, além dessa participação nos resultados, os profissionais influenciam na tomada de decisão e no rumo dos negócios.

#### *5.1.5 Qual a opinião dos dirigentes e funcionários sobre o Programa de Remuneração Variável vigente ?*

Na opinião de todos, o Programa está conseguindo atingir seus objetivos, pois, constantemente, está buscando a melhoria contínua dos produtos e serviços e compensando os esforços com uma adequada renda variável. Consegue-se fazer com que os funcionários sintam um maior orgulho pela empresa e aumentem o seu grau de comprometimento.

O Programa ainda está permitindo, embora que em partes, uma maior delegação, bem como está fazendo com que todos estejam mais abertos às mudanças propostas, buscando, desta forma, uma melhoria contínua nas atividades de cada um. Outro ponto a ser abordado é a possibilidade de se trabalhar em equipe, buscando objetivos no conjunto.

#### *5.1.6 Quais propostas podem ser apresentadas como alternativas para fortalecer o Programa de Remuneração Variável implantado na Dimon do Brasil Tabacos LTDA.?*

Como foi demonstrado na análise de resultados, percebe-se que ainda faltam informações aos funcionários a respeito do Programa de Remuneração Variável, informações essas, que devem ser geradas e difundidas através de um eficiente sistema de informação, capaz de atingir e sensibilizar todos os envolvidos no processo.

Pode-se concluir também, que a forma como a informação é levada aos funcionários deve ser repensada. Há necessidade de novas metodologias para sensibilizar e convencer os funcionários a respeito do assunto. Talvez, o uso de metodologias que possibilitem uma participação mais efetiva dos mesmos sejam as mais adequadas.

Neste sentido, acredita-se que a recente pesquisa, realizada sobre clima organizacional na empresa, poderá dar subsídios ao Programa, visto que nela foram contempladas questões de como são repassadas e quais são os canais que levam as informações aos funcionários.

Como o mundo mudou, as empresas mudaram, e as áreas de recursos humanos estão acompanhando o processo de modernização. Todas essas mudanças têm impacto no perfil do profissional de RH, onde eles precisam deixar de ser apenas especialistas e passar a ter uma visão mais geral da empresa, de sua estratégia, de sua estrutura e de seu estilo gerencial.

Conclui-se então, que o profissional de RH deve ter grande sensibilidade para integrar os níveis individual, grupal e organizacional no processo de construção do sistema de remuneração variável. Cada organização é única e diferencia-se das demais, não só pelas características subjetivas e objetivas, como também por seu momento, por seu *timing* em relação à mudança, como pode-se ver, não se tem receita pronta, portanto os profissionais envolvidos nesta área devem estar preparados para adaptar todo o instrumental metodológico mediante cada situação.

O fato do Programa ser um tanto recente, PPRC desde 1996 e PPRI 1999, verifica-se que ainda alguns funcionários vêem o programa como uma forma encontrada pela empresa para driblar o aumento no salário fixo, e têm a opinião de que qualquer aumento de salário deveria ser da forma fixa. Acredita-se que esta forma de pensar seja pelo fato de estar ainda muito arraigada à cultura antiga à do salário funcional. Cabe, aqui, sugerir que a empresa trabalhe mais esta questão, a fim de reforçar a nova cultura, a da remuneração variável.

Finalmente, vê-se que a maioria das organizações têm muito o que aprender sobre remuneração variável. E como destaca Senge (1990), as organizações que aprendem são aquelas onde as pessoas continuamente expandem sua capacidade de criar novos padrões de pensamento e onde continuamente trabalham juntas, em equipe, sendo assim, uma organização que aprende, nunca é um produto final, mas sim um processo contínuo.

## **5.2 Recomendações e considerações finais**

Face as limitações apresentadas na terceira etapa deste estudo, e ainda levando-se em conta o grau de importância que envolve o tema, recomenda-se que para futuros trabalhos de pesquisa, se façam estudos que abordem os seguintes tópicos:

- Grau de satisfação dos funcionários em relação a programas de remuneração variável já adotados pelas empresas;
- Análise de desempenho dos empregados ao se adotar um programa de remuneração variável;
- Análise dos benefícios econômicos trazidos para a organização ao adotar um programa de R.V.;
- Estudar os diferentes sistemas de remuneração variável adotados por organizações;
- Recomenda-se também que outras investigações, que merecem destaque nesta área, sejam feitas, como por exemplo a relação do Programa de Remuneração Variável e a possível evolução dos funcionários no processo de avaliação de desempenho;
- Sugere-se que futuros estudos sejam feitos na forma de cruzamento entre variáveis, os quais não fizeram parte deste estudo e assim outros resultados podem ser obtidos neste sentido;
- Recomenda-se que o mesmo problema que norteou este estudo seja investigado por outros pesquisadores, em outras regiões e populações, a fim de corroborar ou não os resultados obtidos;
- Por fim, recomenda-se que as conclusões devem ser bem analisadas, e se possível, servirem de base para estudos futuros mais específicos. Na verdade, aumentou o nível de conscientização das organizações quanto à problemática da remuneração funcional e a necessidade de criar novas alternativas. No entanto, um dos maiores entraves para a não adoção de novas formas de remuneração, dentre as quais se destaca a remuneração variável, é a dificuldade que as organizações têm para administrar as mudanças introduzidas em seu sistema de gestão tradicional.



## 6 - BIBLIOGRAFIA

### 6.1 Referências bibliográficas

ATHAYDE, Paulo. Efetivos terão mais uma remuneração em 99. **JORNAL DA DIMON**. Novembro/Dezembro, 1998.

ATHAYDE, Paulo. PPR atinge a sua consolidação. **JORNAL DA DIMON**. Janeiro/Fevereiro, 1998.

BARBETTA, Pedro Alberto. **Estatística Aplicada às Ciências Sociais**. 2. ed. Florianópolis: Ed. da UFSC, 1998.

BEUREN, Ilse Maria. **Gerenciamento da Informação: Um Recurso Estratégico no Processo de Gestão Empresarial**. São Paulo: Atlas, 1998.

BRUYNE et all. **Dinâmica da pesquisa em Ciências Sociais: os pólos da prática metodológica**. Rio de Janeiro: F. Alves, 1977.

CASTRO, Cláudio de Moura. **A prática da pesquisa**. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1977.

CHIAVENATO, Idalberto. **Desempenho Humano nas Empresas: como desenhar cargos e avaliar o desempenho**. 4ª. ed., São Paulo: Atlas, 1998.

\_\_\_\_\_. **Remuneração, Benefícios e Relações de Trabalho**. São Paulo: Atlas, 1998.

**CONSTITUIÇÃO DA REPÚBLICA FEDERATIVA DO BRASIL.** 24 ed. atual. e ampl., São Paulo: Saraiva, 2000.

CORRÊA, Waldir Evangelista. **Participação nos Lucros ou Resultados:** Uma metodologia inteligente aplicável a todas as empresas. São Paulo: Atlas, 1999.

COSTA, Sérgio Amad. **A prática das novas relações trabalhistas:** por uma empresa moderna. São Paulo: Atlas, 1987.

DAVIS, Keith, NEWSTROM, John W. **Comportamento humano no trabalho:** Uma abordagem psicológica. São Paulo: Pioneira, 1992.

DELLAGNELO, Eloise H. L. & DELLAGNELO, J. R. Garcia. Modelos de Eficácia Subjacentes aos Programas de Remuneração Variável. **REVISTA DE NEGÓCIOS.** v. 2, n. 1, out./dez., 1996.

DIMON do Brasil Tabacos Ltda. **Políticas e procedimentos de pessoal.** Departamento de Recursos Humanos. Ano 2000.

DIMON do Brasil Tabacos Ltda. **Programa de participação nos resultados:** Regulamento interno. Palmitos - SC, 2000.

EQUIPE ADN. Avaliação de desempenho. **REVISTA ADMINISTRAÇÃO DE NEGÓCIOS.** 1997.

FAQUIM, Lucilene. **Empresas adotam novos modelos de remuneração,** 02 de outubro de 2000, endereço eletrônico: [www.gestaoerh.com.br/artigos\\_remu](http://www.gestaoerh.com.br/artigos_remu).

FERREIRA, Aurélio Buarque de Holanda. **Novo Aurélio Século XXI:** o dicionário da língua portuguesa. 3. ed. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 1999.

GALBRAITH, Jay R., LAWLER III, Edward E. & Associados. **Organizando para competir no futuro.** Tradução James F. Sunderland Cook. São Paulo: McGraw-Hill Ltda, 1996.

GALUPPO, Ricardo. Intervenção flexível. **REVISTA EXAME.** Ano 28, n. 19, 13 set., 1995.

- GODOY, Arilda Schmidt. Pesquisa Qualitativa: tipos fundamentais. **REVISTA DE ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS**. São Paulo, v. 35, n. 3, p. 20-29, mai./jun., 1995.
- KANTER, Rosabeth Moss. **Quando os gigantes aprendem a dançar**. Tradução de Iliana Torres Pereira. Rio de Janeiro: Campus, 1997.
- KERLINGER, F. N. **Metodologia da pesquisa em Ciências Sociais**. São Paulo: EPU, ed. USP, 1980.
- KOHN, Alfie. Por que os planos de incentivos não funcionam. **REVISTA DE ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS**. v. 35, n. 6, 1995.
- LAKATOS, E. V., MARCONI, M. A. **Fundamentos da metodologia científica**. São Paulo: Atlas, 1991.
- LOBOS, Júlio A. **A Participação dos trabalhadores nos lucros das empresas**. São Paulo: Hamburg, 1990.
- LUCENA, M<sup>a</sup>. Diva da S. **Avaliação de Desempenho: métodos e acompanhamento**. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1977.
- LUDKE, Menga, ANDRÉ, Marli. **Pesquisa em Educação: abordagens qualitativas**. São Paulo: EPU, 1996.
- MARTINS, Sérgio Pinto. **Participação dos empregados nos lucros das empresas**. Coleção temas de direito e processo de trabalho. São Paulo: Malheiros, 1996.
- NETO, José Francisco Siqueira. As mudanças no trabalho. **Gazeta do Sul**. Segunda-feira, 28 jun.97. Dinheiro, p. 15.
- NETO, Luiz Gonzaga. **Mercado estimula salário variável**. 02 de outubro de 2000, endereço eletrônico: [www.gestaoerh.com.br/artigos\\_remu](http://www.gestaoerh.com.br/artigos_remu).
- OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Sistemas de informações gerenciais: estratégicas, táticas operacionais**. São Paulo: Atlas, 1996.

PASCOAL, Luís Norberto. 21 idéias para o século 21. **Revista VOCÊ S.A.** Ano 2, nº 18, dez. 1999.

PEREIRA, Paulo. **Participação nos lucros e remuneração variável: questão de semântica?** 08 de outubro de 2000, endereço eletrônico: [www.gestaoerh.com.br/artigos\\_remu](http://www.gestaoerh.com.br/artigos_remu).

PORTO, José Luiz Almeida Nogueira. **Teoria da participação nos lucros.** São Paulo: Estab. Gráfico Reis, Cardoso Botelho, 1952.

REICH, Robert B. O Cimento: Uma nova relação entre empregador e empregado é o caminho do êxito para empresas da nova economia. **REVISTA HSM MANAGEMENT.** N.º 16, setembro/outubro, 1999.

**REVISTA RH EM SÍNTESE.** Seminário: Competência vinculada ao salário. Ano II, 10 Maio/Junho, 1996.

RICHARDSON, Roberto Jarry, et al. **Pesquisa Social.** 2ª ed., São Paulo: Atlas, 1985.

RUAS, Roberto. A problemática do desenvolvimento de competências e a contribuição da aprendizagem organizacional. **Seminário Internacional: Competitividade baseada no conhecimento.** São Paulo, agosto, 1999.

SENGE, Peter M. **A Quinta Disciplina: arte, teoria e prática da organização de aprendizagem.** 2 ed. São Paulo: Ed. Best Seller, 1990.

TAGLIACARNE, Guglielmo. **Pesquisa de mercado: técnica e prática.** 2. ed. São Paulo: Atlas, 1978.

TRIVIÑOS, Augusto Nivaldo Silva. **Introdução à pesquisa em Ciências Sociais.** São Paulo: Atlas, 1987.

VIEIRA, Adriane. **A qualidade de vida no trabalho e o controle da qualidade total.** Florianópolis: Insular, 1996.

WEITZMAN, Martin L. **A economia participativa: superando a estagflação**. Tradução de Antonio Zoratto Sanvicente. São Paulo: Pioneira: Editora da Universidade de São Paulo, 1987.

WOOD, Thomaz & PICARELLI, Vicente e colaboradores. **Remuneração estratégica: A nova vantagem competitiva**. São Paulo: Editora Atlas S.A., 1996.

\_\_\_\_\_. **Remuneração estratégica: A nova vantagem competitiva**. 2º. ed, São Paulo: Editora Atlas S.A., 1999.

\_\_\_\_\_. **Remuneração por habilidades e por competências: Preparando a organização para a era das empresas de conhecimento intensivo**. São Paulo: Editora Atlas S.A., 1996.

\_\_\_\_\_. **Remuneração por habilidades e por competências: Preparando a organização para a era das empresas de conhecimento intensivo**. 2º. ed. revisada, São Paulo: Editora Atlas S.A., 1999.

## 6.2 Bibliografia suplementar

ATTUCH, Leonardo. Entrevista com Robert Doyle, **Revista EXAME**, abr. 1995.

BATALHA, Wilson de Souza Campos. **Direito do trabalho e participação nos lucros**. São Paulo: Editor de Livros de Direito, 1954.

BRITO, Adriana Maria Hopfer. **Participação nos lucros**. Curitiba: Juruá, 1996.

COOPER, Robert, SAWAF, Ayman. **Inteligência emocional na empresa**. Rio de Janeiro: Ed. Campus, 1997.

DEMO, Pedro. **Avaliação Qualitativa**. São Paulo: Cortez, 1987.

\_\_\_\_\_. **Participação é conquista:** noções de política social participativa. 2. ed. São Paulo: Cortez, 1993.

DOWNING, Douglas, CLARK, Jeffrey. **Estatística Aplicada.** São Paulo: Ed. Saraiva, 1998.

DRUCKER, Peter F. **Administrando em tempos de grandes mudanças.** 5 ed. São Paulo: Pioneira, 1998.

\_\_\_\_\_. **A organização do futuro:** como preparar hoje as empresas de amanhã. Tradução Nota Assessoria. São Paulo: Futura, 1997.

EVANS, Paul. Carreira, Sucesso e Qualidade de Vida. **REVISTA DE ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS.** São Paulo, v. 36, n. 3, p. 14-22. Jul./Ago./Set., 1996.

FALJONE, A. **Práticas das negociações sindicais.** Coleção Tendências do Trabalho. Rio de Janeiro: Tama, 1996.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas em pesquisa social.** São Paulo: Atlas, 1991.

\_\_\_\_\_. **Administração de recursos humanos:** um enfoque profissional. São Paulo: Atlas, 1994.

GONÇALVES, José Ernesto Lima. Os novos desafios da empresa do futuro. **REVISTA DE ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS.** São Paulo, v. 37, n. 3, p. 10-19. Jul./Set., 1997.

HAGUETTE, Teresa Maria Frota. **Metodologias Qualitativas na Sociologia.** 3 ed. Petrópolis: Vozes, 1992.

HANDY, Charles. **A Era da Transformação.** São Paulo: Makron, 1997.

HÜBNER, Maria Martha. **Guia para elaboração de monografias e projetos de dissertação de Mestrado e Doutorado.** São Paulo: Pioneira: Mackensie, 1998.

MARCOVITCH, Jacques. **Dirigentes de uma Sociedade Dual.** Anais do II Encontro Nacional dos Cursos de Graduação em Administração. São Paulo: USP, 1991.

- MCGILL, Michael E.; JR., John W. Slocum. **A empresa mais inteligente:** Como construir uma empresa que aprende e se adapta às necessidades do mercado. Rio de Janeiro: Editora Campus, 1995.
- MINAYO, Maria Cecília de Souza (Organizadora) et al.. **Pesquisa Social.** 10º. ed, Petrópolis, RJ: Editora Vozes, 1998.
- NASCIMENTO, Amauri Mascaro. **Manual do salário.** São Paulo: LTr, 1984.
- OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Sistemas de informações gerenciais:** estratégicas, táticas operacionais. São Paulo: Atlas, 1996.
- ORTIZ, Hilda B. Dmitruk (Org.). **Cadernos Metodológicos 1: diretrizes de metodologia científica.** 4. ed. rev., Chapecó: Grifos, 1999.
- RIFKIN, Jeremy. **O fim das Empresas:** O declínio inevitável dos níveis dos empregos e a redução da força global do trabalho. São Paulo: Makron Books, 1995.
- SILVA, Américo Luiz Martins da. **A participação dos empregados nos lucros, nos resultados e na gestão da empresa.** Rio de Janeiro: Lumen Luris, 1996.

## *ANEXO A*

*Instrumento de coleta de dados*





Universidade Federal de Santa Catarina - UFSC  
Programa de Pós-Graduação em Administração  
Programa de Expansão do Curso de Mestrado em Administração



**Prezado colega:**

Venho por meio deste pedir a sua importante contribuição para que possa viabilizar a dissertação de Mestrado pela UFSC.

O tema em estudo é: **Programa de Remuneração Variável: O caso da DIMON do Brasil Tabacos LTDA.**

Optou-se pela aplicação do questionário a uma amostra da população, ou seja, parte dos funcionários efetivos da DIMON do Brasil.

A pesquisa tem **caráter meramente acadêmico**, buscando ampliar conhecimentos e complementar estudos já realizados sobre este assunto.

Os dados serão tabulados num todo e analisados em conjunto, preservando com isso o sigilo da informação individual.

É de grande importância sua colaboração, sendo essencial a sinceridade nas respostas para o melhor desenvolvimento deste trabalho.

Solicita-se o preenchimento e a devolução com a maior brevidade possível.

A devolução do questionário pode ser feita em conjunto e em envelope fechado ao seu superior, ou encaminhar ao pesquisador.

Obs. Favor não colocar seu nome.

Qualquer dúvida favor entrar em contato:

**Rua Natal s/n.º. bl. 1 apto. 42**  
CEP 89870-000 Pinhalzinho – SC  
Fone (0xx49) 366 1697  
E-mail: [cericato@unoescsmo.rct-sc.br](mailto:cericato@unoescsmo.rct-sc.br)

Desde já agradeço.  
Atenciosamente.

ALCEU CERICATO

### INSTRUÇÕES:

Para responder as proposições a seguir assinale com um “x” a alternativa que melhor responde à pergunta.

**Assinale apenas uma opção em cada questão.**

**OBS: Entende-se como remuneração variável os planos vigentes na DIMON:**

- PPRI (Plano de Participação por Resultados Individuais) e
- PPRC (Plano de Participação por Resultados Coletivos)

### CARACTERIZAÇÃO DOS PARTICIPANTES

1. Idade:
 

<input type="checkbox"/> menos que 20 anos	<input type="checkbox"/> de 30 a 35 anos	<input type="checkbox"/> de 45 a 50 anos
<input type="checkbox"/> de 20 a 25 anos	<input type="checkbox"/> de 35 a 40 anos	<input type="checkbox"/> de 50 a 55 anos
<input type="checkbox"/> de 25 a 30 anos	<input type="checkbox"/> de 40 a 45 anos	<input type="checkbox"/> mais de 55 anos
  
2. Sexo:
 

<input type="checkbox"/> masculino	<input type="checkbox"/> feminino
------------------------------------	-----------------------------------
  
3. Escolaridade:
 

<input type="checkbox"/> 1º Grau incompleto	<input type="checkbox"/> 1º Grau completo	<input type="checkbox"/> 2º Grau incompleto
<input type="checkbox"/> 2º Grau completo	<input type="checkbox"/> 3º Grau incompleto	<input type="checkbox"/> 3º Grau completo
<input type="checkbox"/> especialização	<input type="checkbox"/> mestrado	<input type="checkbox"/> doutorado
  
4. Tempo que trabalha no grupo DIMON:
 

<input type="checkbox"/> menos de 2 anos	<input type="checkbox"/> de 10 à 15 anos	<input type="checkbox"/> de 25 à 30 anos
<input type="checkbox"/> de 2 à 5 anos	<input type="checkbox"/> de 15 à 20 anos	<input type="checkbox"/> de 30 à 35 anos
<input type="checkbox"/> de 5 à 10 anos	<input type="checkbox"/> de 20 à 25 anos	<input type="checkbox"/> mais de 35 anos
  
5. Há quantos anos você vem exercendo a função atual?
 

<input type="checkbox"/> menos de 2 anos	<input type="checkbox"/> de 10 à 15 anos	<input type="checkbox"/> de 25 à 30 anos
<input type="checkbox"/> de 2 à 5 anos	<input type="checkbox"/> de 15 à 20 anos	<input type="checkbox"/> de 30 à 35 anos
<input type="checkbox"/> de 5 à 10 anos	<input type="checkbox"/> de 20 à 25 anos	<input type="checkbox"/> mais de 35 anos
  
6. Setor em que trabalha (coloque a opção que você melhor se encaixa):
 

<input type="checkbox"/> campo e pesquisa	<input type="checkbox"/> usina/processo	<input type="checkbox"/> administração
<input type="checkbox"/> manutenção	<input type="checkbox"/> segurança	<input type="checkbox"/> informática
<input type="checkbox"/> vendas	<input type="checkbox"/> compra de fumo e suprimentos	<input type="checkbox"/> controle de qualidade
  
7. Unidade onde trabalha:
 

<input type="checkbox"/> matriz, Vera Cruz	<input type="checkbox"/> filial de Palmitos, Araranguá, União da Vitória e Rio do Sul	
<input type="checkbox"/> unidade de Santa Cruz	<input type="checkbox"/> unidade de Venâncio Aires	

### OPINIÃO, REALIZAÇÃO E PROPOSTAS SOBRE O TEMA EM ESTUDO.

8. Grupo que pertence / Cargo que ocupa:
 

<input type="checkbox"/> mensalista (orientador, escrivão, auxiliar, etc)	<input type="checkbox"/> executivo (supervisor, gerente, diretor)
---	---
  
9. Quantas empresas além da DIMON você conhece que tem programa de remuneração variável:
 

<input type="checkbox"/> nenhuma	<input type="checkbox"/> uma	<input type="checkbox"/> duas	<input type="checkbox"/> mais de duas /
----------------------------------	------------------------------	-------------------------------	---
  
10. Em sua opinião o Programa de Remuneração Variável é um Programa necessário na DIMON:
 

<input type="checkbox"/> sempre	<input type="checkbox"/> quase sempre	<input type="checkbox"/> às vezes	<input type="checkbox"/> raramente	<input type="checkbox"/> nunca /
---------------------------------	---------------------------------------	-----------------------------------	------------------------------------	----------------------------------
  
11. Você é favorável ao Programa de Remuneração Variável que a empresa possui:
 

<input type="checkbox"/> sim	<input type="checkbox"/> não	<input type="checkbox"/> em partes /
------------------------------	------------------------------	--------------------------------------
  
12. As informações que dispõe (que chegam até você, lhe são passadas) sobre o Programa de Remuneração Variável são suficientes para o entendimento do mesmo:
 

<input type="checkbox"/> sempre	<input type="checkbox"/> quase sempre	<input type="checkbox"/> às vezes	<input type="checkbox"/> raramente	<input type="checkbox"/> nunca /
---------------------------------	---------------------------------------	-----------------------------------	------------------------------------	----------------------------------
  
13. Você tem conhecimento dos acordos sindicais na política de Remuneração Variável adotada na DIMON: /
 

<input type="checkbox"/> sempre	<input type="checkbox"/> quase sempre	<input type="checkbox"/> às vezes	<input type="checkbox"/> raramente	<input type="checkbox"/> nunca
---------------------------------	---------------------------------------	-----------------------------------	------------------------------------	--------------------------------
  
14. De quantas reuniões / treinamentos específicos você já participou sobre o Programa de Remuneração Variável:
 

<input type="checkbox"/> nenhum	<input type="checkbox"/> um	<input type="checkbox"/> mais de um /
---------------------------------	-----------------------------	---------------------------------------
  
15. Na DIMON, os planos PPRI e PPRC são elaborados com a participação conjunta da empresa e funcionário:
 

<input type="checkbox"/> sempre	<input type="checkbox"/> quase sempre	<input type="checkbox"/> às vezes	<input type="checkbox"/> raramente	<input type="checkbox"/> nunca
---------------------------------	---------------------------------------	-----------------------------------	------------------------------------	--------------------------------
  
16. Você considera que há flexibilização no estabelecimento das metas do Programa de Remuneração Variável:
 

<input type="checkbox"/> sempre	<input type="checkbox"/> quase sempre	<input type="checkbox"/> às vezes	<input type="checkbox"/> raramente	<input type="checkbox"/> nunca
---------------------------------	---------------------------------------	-----------------------------------	------------------------------------	--------------------------------
  
17. Você considera que as metas elaboradas anualmente no Programa de Remuneração Variável são atingíveis:
 

<input type="checkbox"/> sempre	<input type="checkbox"/> quase sempre	<input type="checkbox"/> às vezes	<input type="checkbox"/> raramente	<input type="checkbox"/> nunca
---------------------------------	---------------------------------------	-----------------------------------	------------------------------------	--------------------------------

18. Na sua opinião, as metas elaboradas são indicadores mensuráveis (fáceis de medir/interpretar):  
 sempre                       quase sempre                       às vezes                       raramente                       nunca
19. Com relação às metas contempladas na Remuneração Variável e sua função desempenhada você acha que:  
 não possuem ligação com a realidade  
 possuem certa ligação com a realidade  
 possuem total ligação com a realidade
20. Com relação ao número de itens avaliados no Programa de Remuneração Variável, você considera:  
 muitos itens                       suficientes                       poucos itens
21. Na sua opinião, dentre as metas elaboradas existem indicadores subjetivos, de difícil mensuração:  
 sempre                       quase sempre                       às vezes                       raramente                       nunca
22. Você acha que o Programa de Remuneração Variável é uma forma de evitar aumentos salariais no salário fixo:  
 sim                       não                       em partes
23. Na sua opinião, qualquer aumento de salário deveria ser na forma:  
 variável                       fixo (salário nominal)                       independe
24. O resultado obtido na Remuneração Variável é justo pelo trabalho/esforço que você tem realizado para atingir as metas propostas:  
 sempre                       quase sempre                       às vezes                       raramente                       nunca
25. Na sua opinião, a Remuneração Variável está vinculada às estratégias de avaliação de desempenho:  
 sempre                       quase sempre                       às vezes                       raramente                       nunca
26. Na sua opinião, a promoção de cargos e salários está atrelada aos resultados obtidos na avaliação da Remuneração Variável:  
 sempre                       quase sempre                       às vezes                       raramente                       nunca
27. As escalas de mensuração ( faixa de enquadramento sobre o % das metas) do Programa de Remuneração Variável são esclarecidas pelo seu superior/empresa:  
 sempre                       quase sempre                       às vezes                       raramente                       nunca
28. Você procura acompanhar ano após ano o seu desempenho nas metas do Programa de Remuneração Variável:  
 sempre                       quase sempre                       às vezes                       raramente                       nunca
29. Há clareza e objetividade nos itens estabelecidos no Programa de Remuneração Variável:  
 sempre                       quase sempre                       às vezes                       raramente                       nunca
30. Você tem condições de citar / explicar as metas do Programa de Participação de **Resultados Coletivos**:  
 todos                       quase todos                       apenas alguns                       nenhum
31. Você tem condições de citar / explicar as metas do Programa de Participação de **Resultados Individuais**:  
 todos                       quase todos                       apenas alguns                       nenhum
32. Sobre os valores monetários propostos no sistema de Remuneração Variável, você considera dentro de sua expectativa;  
 sempre                       quase sempre                       às vezes                       raramente                       nunca
33. Em sua última Remuneração Variável recebida, qual o percentual que você atingiu;  
 100%                       de 90 a 99%                       de 80 a 90%  
 de 70 a 80%                       de 60 a 70%                       menos de 60%
34. Com relação à remuneração alcançada até hoje no Programa de Remuneração Variável você se considera:  
 insatisfeito                       pouco satisfeito                       satisfeito                       muito satisfeito
35. Você se sente motivado em relação ao valor monetário que pode receber no Programa de Remuneração Variável:  
 sempre                       quase sempre                       às vezes                       raramente                       nunca
36. Você encara o Programa de Remuneração Variável como um processo de melhoria contínua (educativa):  
 sempre                       quase sempre                       às vezes                       raramente                       nunca

37. Existe **acompanhamento** de seu superior no atingimento das metas traçadas na Remuneração Variável:  
 sempre                       quase sempre                       às vezes                       raramente                       nunca
38. Há **direcionamento** de seu superior no atingimento das metas traçadas na Remuneração Variável:  
 sempre                       quase sempre                       às vezes                       raramente                       nunca
39. Com relação a forma de avaliação das metas na Remuneração Variável, há favorecimento para algumas pessoas:  
 sempre                       quase sempre                       às vezes                       raramente                       nunca
40. As chefias da empresa estão sujeitas às mesmas regras e políticas de Remuneração Variável que os demais funcionários:  
 sempre                       quase sempre                       às vezes                       raramente                       nunca                       não sabe
41. Você abriria mão de parte de seu PPRI e PPRC em benefício ou favorecimento da empresa:  
 sempre                       quase sempre                       às vezes                       raramente                       nunca                       não sabe
42. A empresa pagaria uma parte do PPRI e PPRC mesmo sem você atingir as metas do Programa de Remuneração Variável:  
 sempre                       quase sempre                       às vezes                       raramente                       nunca                       não sabe
43. Você trocaria seu trabalho atual por outro, em uma empresa que tenha uma política de Remuneração Variável mais agressiva (possibilidade de ganhar mais):  
 sim     não     não saberia
44. Você pode contar com seus colegas para o atingimento das metas **coletivas** na Remuneração Variável:  
 sempre                       quase sempre                       às vezes                       raramente                       nunca
45. Você pode contar com o auxílio de seus colegas para atingir suas metas **individuais** na Remuneração Variável:  
 sempre                       quase sempre                       às vezes                       raramente                       nunca
46. Você considera que o Programa de Remuneração Variável faz com que se incentive o trabalho em equipe:  
 sempre                       quase sempre                       às vezes                       raramente                       nunca
47. O Programa de Remuneração Variável, com metas envolvendo mudanças, faz com que as mesmas sejam atingidas com maior facilidade:  
 sempre                       quase sempre                       às vezes                       raramente                       nunca
48. Você considera que o Programa de Remuneração Variável aumenta o comprometimento nas metas estabelecidas:  
 sempre                       quase sempre                       às vezes                       raramente                       nunca
49. O Programa de Remuneração Variável favorece uma maior delegação de tarefas, e por conseqüência uma maior descentralização do poder por parte das chefias:  
 sempre                       quase sempre                       às vezes                       raramente                       nunca
50. Dentre os itens abaixo, além dos planos PPRI e PPRC qual você considera o **mais importante** como forma de incentivo variável :  
 prêmio em bolsa de estudos                       dias de folga                       prêmio em treinamentos  
 plano de saúde                       plano de previdência privada                       prêmio em viagens
51. A empresa reconhece (valoriza , elogia) o atingimento de metas estabelecidas no Programa de Remuneração Variável:  
 sempre                       quase sempre                       às vezes                       raramente                       nunca
52. Você tem orgulho de trabalhar em uma empresa que tem um Programa de Remuneração Variável:  
 sempre                       quase sempre                       às vezes                       raramente                       nunca
53. Você acredita que o relacionamento com seu superior, no ambiente de trabalho, pode influenciar no seu resultado final do Programa de Remuneração Variável:  
 sempre                       quase sempre                       às vezes                       raramente                       nunca

54. São feitas reuniões/avaliações para apresentação dos resultados finais do Programa de Remuneração Variável:

- em ambos os planos, ou seja, PPRI e PPRC  somente no plano PPRC  
 somente no plano PPRI  em nenhum plano

55. Uma vez identificados seus pontos a melhorar no desempenho das metas do **PPRI**, a empresa/chefia procura:

- dar apenas o Feedback mas não o acompanhamento  
 fica indiferente, tudo fica igual  
 investe em treinamento e capacitação  
 acompanha/orienta mais de perto nestes itens

56. Uma vez identificados seus pontos a melhorar no desempenho das metas do **PPRC**, a empresa/chefia procura:

- dar apenas o Feedback mas não o acompanhamento  
 fica indiferente, tudo fica igual  
 investe em treinamento e capacitação  
 acompanha/orienta mais de perto nestes itens

57. Qual dos planos de participação você considera mais importante:

- PPRI  PPRC  ambos  nenhum

58. O Programa de Remuneração Variável tem contribuído para a melhoria de sua atividade dentro da empresa:

- sempre  quase sempre  às vezes  raramente  nunca

59. Na sua opinião, a melhor alternativa que define o Programa de Remuneração Variável é:

- um instrumento de cobrança, policiamento  
 uma forma da empresa exigir mais de seu funcionário a um menor custo  
 um elemento que possibilita ao funcionário ganhar mais, destacando-se em suas habilidades e competências  
 mais uma dessas "modas" que estão nas empresas  
 programa que estimula o comprometimento e a participação de todos na busca da melhoria contínua de produtos e serviços, compensando os esforços com uma adequada renda variável

60. Em uma escala que varia de um a dez, que nota você atribui ao Programa de Remuneração Variável que vem sendo executado na DIMON:

- 1  3  5  7  9  
 2  4  6  8  10

61. Espaço destinado para comentários ou observações:

-----  
 -----  
 -----  
 -----  
 -----

Agradeço sua colaboração

Alceu Cericato

*ANEXO B*

*Íntegra da Medida Provisória que trata da  
Remuneração Variável*

## Medida Provisória

O Presidente da República, no uso da atribuição que lhe confere o art. 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 art. 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, dentre os empregados da sede da empresa;

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 seu patrimônio à 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 art. 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 parágrafo anterior poderá ser alterada pelo Poder Executivo, até 31 de dezembro de 1998, 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 art. 30, inciso I, da Constituição.

Parágrafo Único. O repouso semanal remunerado deverá coincidir, pelo menos uma vez no período 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 1.619-45, de 10 de junho de 1998.

**Art. 8º** Esta Medida Provisória entra em vigor na data de sua publicação.

**Art. 9º** Revoga-se a Medida Provisória nº 1.619-45 de 10 de junho de 1998.

Brasília, 30 de junho de 1998; 177º da Independência e 110º da República.

Fernando Henrique Cardoso

Edward Amadeo

(DOU – 1 de 1º-7-98)

*ANEXO C*

*Íntegra do acordo coletivo PPRC ano 2000*

# PROGRAMA DE PARTICIPAÇÃO NOS RESULTADOS

## REGULAMENTO INTERNO

### UNIDADE DE COMPRA DE FUMO - PALMITOS - SC

#### FUNDAMENTAÇÃO LEGAL:

Medida Provisória No. **1.982-65**, de **10 de Dezembro de 1999**, em conformidade com o inciso XI do Artigo 7o. da Constituição Federal de 1988.

De acordo com o que estabelece o Artigo 2o. da referida Medida Provisória, as partes, **DIMON DO BRASIL TABACOS LTDA. e/ou empresas do GRUPO DIMON**, denominada simplesmente de EMPRESA, e **SEUS EMPREGADOS DA UNIDADE DE COMPRA DE FUMO DE PALMITOS - SC**, denominados simplesmente de COMISSÃO, convencionam a forma de Participação dos Empregados nos Resultados da primeira, conforme negociação realizada com a COMISSÃO DE EMPREGADOS escolhida pelas partes, integrada também por um representante indicado pelo sindicato da respectiva categoria, com base nas seguintes disposições:

#### 1. DA NATUREZA DA ATIVIDADE DESENVOLVIDA NA UNIDADE

1.1. Por **Destinatários deste Regulamento da Unidade de Compra de Fumo de Palmitos** entende-se como todo o Grupo de Empregados que mantenham Contrato de Trabalho por Prazo Indeterminado lotados na Unidade, denominados de **Efetivos**, independentemente da centralização dos registros legais. Está excluído deste Regulamento, para fins de percepção da Participação nos Resultados, o Grupo de Empregados Horistas, denominados de **Temporários**.

1.2. Considerando-se as características próprias e específicas da Unidade de Compra de Fumo, que envolvem períodos de Safra e Entressafra, para os efeitos deste Regulamento, entende-se por **Safra** a época em que se compra a colheita do fumo.

1.3. Considerando-se que o trabalho de compra de fumo tem características sazonais, a Empresa contrata Empregados Temporários, estabelecendo-se prazos específicos de encerramento dos Contratos de Trabalho, conforme o Planejamento da Safra, tendo em vista que a mesma é um acontecimento suscetível de previsão aproximada.

1.4. De outra parte, considera-se período de **Entressafra** aquele verificado imediatamente após o término da compra do fumo, no qual os Empregados Efetivos realizam serviços diversos, de acordo com a sua área de atuação (Área Administrativa, Área de Produção de Fumo, Área de Armazenagem e outras).

## 2. DOS CRITÉRIOS

2.1. Os parâmetros, critérios, regras e mecanismos estabelecidos neste Regulamento foram acordados através de livre negociação direta entre EMPRESA e COMISSÃO REPRESENTANTE DOS EMPREGADOS.

2.2. Em atendimento ao texto constitucional vigente e ao disposto no Artigo 3o. da Medida Provisória No. 1.982-65, a Participação dos Empregados nos Resultados é desvinculada da remuneração, sendo que os valores auferidos pelos Empregados a esse título não se incorporam ao salário para quaisquer efeitos, não constituindo base de incidência de quaisquer encargos trabalhistas ou previdenciários, não substituindo ou complementando a remuneração devida a qualquer Empregado, não se lhe aplicando o Princípio da Habitualidade.

2.3. Objetivando garantir a eficácia do Sistema fica estabelecido que o instrumento adequado de aferição é o **Boletim de Apuração Parcial de Resultados**, entendido esse como o Quadro Demonstrativo dos Resultados Atingidos, durante o período de apuração. O referido documento deverá ser afixado em lugar visível e de fácil acesso, para que os Empregados envolvidos possam fazer o devido acompanhamento.

2.4. Fica acordado, para fins de definição da Participação nos Resultados, que devem ser considerados os seguintes **Fatores** e seus respectivos **Parâmetros de Importância**, que influenciam nos ganhos econômicos da Unidade de Compra de Fumo de PALMITOS:

<i>Fatores de Avaliação</i>	<i>Parâmetros (%)</i>
• <b>Índice de Produtividade Quilograma/Hora/Homem</b>	<b>25,0%</b>
• <b>Área Registrada x Área Planejada</b>	<b>15,0%</b>
• <b>Preço Médio de Compra x Preço Standard</b>	<b>20,0%</b>
• <b>Débito de Produtores</b>	<b>15,0%</b>
• <b>Acidentes de Trabalho</b>	<b>05,0%</b>
• <b>Redução Material Estranho no Produto Final</b>	<b>15,0%</b>
• <b>Certificação ISO 9002</b>	<b>05,0%</b>

### 3. DAS REGRAS E MECANISMOS

3.1. O presente Regulamento terá vigência coincidente com a data base da Unidade, ou seja, de 01/12/1999 a 30/11/2000.

3.2. A Participação dos Empregados nos Resultados está condicionada à ocorrência dos Fatores anteriormente citados, ficando, no entanto, entendido que o valor da Participação nos Resultados aqui regulada será o equivalente a **1,20 (um inteiro e vinte centésimos) do Salário Base do Empregado**, entendido este como o salário nominal, sem acréscimo de qualquer natureza.

3.2.1. O valor da Participação prevista no item anterior poderá ser limitado a R\$ 1.770,00 (hum mil e setecentos e setenta reais).

3.3. A empresa poderá a qualquer momento, se assim desejar, conceder uma antecipação, compensável quando na quitação deste regulamento, desde que, não infrinja o artigo 3º, § 2º da legislação pertinente.

3.3.1. O valor da Participação prevista no item anterior poderá ser limitado a R\$ 885,00 (Oitocentos e oitenta e cinco reais).

3.4. A empresa a qualquer momento poderá, se assim desejar, estabelecer limites superiores aos estipulados nos itens 3.2 à 3.3.1, e, ainda, de qualquer forma, estabelecer programas a nível individual.

3.5. Dependendo da ocorrência de condições que possam vir a comprometer ou facilitar significativamente o atingimento dos objetivos em cada um dos Fatores de Avaliação, estes objetivos poderão ser revistos em conjunto com a Comissão de Empregados.

3.6. Durante o exercício anual será feita uma Apuração de Resultados, observando-se os Fatores passíveis de Avaliação no período. No caso de aferição de Resultado Positivo, a Liquidação Total deste Acordo operar-se-á até o mês de **Setembro/2000**. No caso de resultado negativo no período, isto é, abaixo do mínimo aceitável, nenhum valor complementar será pago aos Empregados a título de Participação nos Resultados.

#### **4. DOS CRITÉRIOS DE AVALIAÇÃO**

O valor da **Liquidação de Resultados** do exercício anual será resultante da composição dos Fatores indicados no item 2.4., cuja Definição e Critérios de Avaliação são especificados da seguinte forma:

##### ***4.1. ÍNDICE DE PRODUTIVIDADE QUILOGRAMA/HORA/HOMEM:***

Entende-se por Produtividade a relação entre os bens e serviços produzidos e o valor dos recursos utilizados no processo de produção.

No cálculo da Produtividade serão consideradas as Horas Trabalhadas pelos Empregados dos Grupos Efetivos e Temporários. Em todas as áreas serão considerados para fins de apuração o período de 12 meses.

Será utilizado o arredondamento universal, com uma casa decimal.

Fórmula de Cálculo:

Total Fumo Comprado

Total Geral de Horas Trabalhadas

Pontuação:

<b>Índice de Produtividade Quilograma/Hora/Homem</b>	<b>Pontos</b>	<b>Objetivo</b>
Maior ou Igual a 87,7 Kg/H/H	100	<b>87,7 Kg/H/H</b>
Entre 87,6 e 83,3 Kg/H/H	90	
Entre 83,2 e 81,1 Kg/H/H	80	
Entre 81,0 e 78,9 Kg/H/H	50	
Igual ou Menor a 78,8 Kg/H/H	0	

#### **4.2. *ÁREA REGISTRADA x ÁREA PLANEJADA:***

**Área Registrada (AR)** são os hectares registrados pelo Produtor de Fumo para a Safra 2001.

**Área Planejada (AP)** é a meta estabelecida de hectares para a produção de fumo da Safra 2001 pela Área de Produção Agrícola.

Fórmula de Cálculo:

$$\frac{AR \times 100}{AP}$$

Pontuação:

<b>Área Registrada x Área Planejada</b>	<b>Pontos</b>	<b>Objetivo</b>
Maior ou Igual a 100% do Objetivo	100	<b>100%</b>
Entre 97% e 99,9% do Objetivo	90	
Entre 95% e 96,9% do Objetivo	80	
Entre 94% e 94,9% do Objetivo	50	
Menor que 94,0% do Objetivo	0	

#### **4.3. PREÇO MÉDIO DE COMPRA x PREÇO STANDARD:**

**Preço Médio de Compra (PMC)** é o custo real apurado pela Empresa de acordo com os preços estabelecidos nas suas classes de fumo internas.

**Preço Standard (PS)** é aquele definido como padrão de compra de fumo através da Política Interna da Empresa, de acordo com a necessidade de demanda.

**Objetivo:** manter o Preço Médio de Compra mais próximo possível do Preço Standard.

Será utilizado o arredondamento universal com duas casas decimais.

Pontuação:

<b>Preço Médio Compra x Preço Standard</b>	<b>Pontos</b>	<b>Objetivo</b>
Variação Positiva ou Negativa de até 1,00%	100	<b>Conforme O Preço Da Classe Do Fumo</b>
Variação Positiva ou Negativa de até 1,50%	90	
Variação Positiva ou Negativa de até 2,00%	80	
Variação Positiva ou Negativa de até 2,50%	50	
Variação Positiva ou Negativa Superior à 2,50%	0	

#### **4.4. DÉBITO DE PRODUTORES:**

Será apurado em 31/07/2000 o valor devido à Empresa pelos Produtores de Fumo, que deveriam quitar suas despesas durante a Safra de 2000 e não o fizeram (**VD**).

Será utilizado o arredondamento universal com duas casas decimais.

Fórmula de Cálculo:

$$\frac{\text{VD} \times 100}{\text{Objetivo}}$$



Pontuação:

<b>Débito de Produtores</b>	<b>Pontos</b>	<b>Objetivo</b>
Valor Menor ou Igual ao Objetivo	100	<b>RS588.724,00</b>
Entre 100,01% até 106,00%	90	
Entre 106,01% até 108,00%	80	
Entre 108,01% até 110,00%	50	
Maior ou Igual a 110,01%	0	

**4.5. ACIDENTES DE TRABALHO:**

Entende-se por Acidente de Trabalho o número mensal absoluto de incidentes caracterizados legalmente como Acidentes do Trabalho, excetuando-se os ocorridos no trajeto entre casa - local de trabalho - casa.

Serão considerados os Acidentes com os Empregados dos Grupos Efetivos e Temporários.

Para a avaliação deste Fator será considerada a Taxa de Frequência (TF).

Será utilizado o arredondamento universal, com uma casa decimal.

Fórmula de Cálculo:

$$TF = \frac{\text{No. Absoluto de Acidentes} \times 1.000.000}{\text{Horas/Homem/Trabalhadas}}$$

Pontuação:

<b>Taxa de Frequência</b>	<b>Pontos</b>	<b>Objetivo</b>
Igual ao Objetivo	100	<b>0,0</b>
Entre 0,1 e 8,0	90	
Entre 8,1 e 16,0	80	
Entre 16,1 e 24,0	50	
Igual ou Maior a 24,1	0	

#### **4.6. REDUÇÃO MATERIAL ESTRANHO NO PRODUTO FINAL:**

Entende-se por Material Estranho no Produto Final todos aqueles materiais encontrados no produto final que prejudicam sua qualidade, tais como: papéis, palhas, pedras, penas, metais, plásticos, borrachas, capim, tecido, etc.

A responsabilidade de monitoramento e apresentação dos relatórios é do Depto. de Controle de Qualidade da DIMON.

A Unidade de Palmitos está condicionada aos resultados alcançados na Unidade de Venâncio Aires, Fumo tipo Burley.

Será utilizado o arredondamento universal, com uma casa decimal.

Pontuação:

<b>Redução Material Estranho Produto Final</b>	<b>Pontos</b>	<b>Objetivo</b>
Valor Maior ou Igual ao Objetivo	100	<b>Redução 50,0% Relação  Safrá  1999</b>
Entre 40,0% e 49,9%	90	
Entre 30,0% e 39,9%	80	
Entre 20,0% e 29,9%	50	
Igual ou Menor que 19,9%	0	

#### **4.7. CERTIFICAÇÃO ISO 9002:**

Visando a participação e comprometimento de todos os funcionários, conforme divulgação e programas pré-estabelecidos, a empresa tem como objetivo receber a certificação de qualidade ISO 9002.

Pontuação:

<b>Certificação ISO 9002</b>	<b>Pontos</b>	<b>Objetivo</b>
Igual ao Objetivo	100	<b>ISO 9002</b>
Sem Certificação:	0	

## 5. DA QUITAÇÃO DO PLANO DE PARTICIPAÇÃO NOS RESULTADOS

5.1. O cálculo da Liquidação Total a ser paga até Setembro/2000 será feito observando-se os seguintes períodos para apuração e Fatores a serem avaliados:

Mês do Pagamento	Períodos de Apuração	Fatores Avaliados
	Agosto/99 à Julho/2000	• 4.1 e 4.5
<b>Setembro/2000</b>	Dezembro/99 à Julho/2000	• 4.3, 4.4, 4.6 e 4.7
	Janeiro/2000 à Setembro/2000	• 4.2

5.2. O valor complementar a ser pago até **Setembro/2000**, a título de Participação nos Resultados será calculado com base no Salários Nominais dos Empregados, vigentes no mês do pagamento.

5.3. O resultado é o somatório dos pontos obtidos, conforme os parâmetros de importância estabelecidos no item 2.4., que será enquadrado na Tabela a seguir, a fim de identificar o percentual que deverá incidir sobre os Salários Nominais dos Empregados:

Somatório de Pontos Obtidos	Percentual Integral de Incidência sobre os Salários-Base
90 a 100	120%
80 a 89	100%
70 a 79	80%
50 a 69	70%
Abaixo de 50	0%

## 6. DAS DISPOSIÇÕES FINAIS

6.1. As partes concordam que os empregados que venham a ser admitidos ou demitidos na vigência do presente Regulamento terão direito à Participação nos Resultados na proporção do tempo em que tenham trabalhado no período, considerando-se a fração igual ou superior a quinze (15) dias como mês completo de trabalho, e desconsiderando-se a fração igual ou inferior a catorze (14) dias.

6.2. Não terão direito a receber o Pagamento da Participação nos Resultados os Empregados que se encontrarem em gozo de Licença Não Remunerada no período de

vigência deste Regulamento e aqueles contratados por Prazo Determinado (Temporários).

6.3. Aqueles Empregados que estiverem em Afastamento por Doença e/ou Acidente, Salário Maternidade, etc., terão direito somente ao pagamento proporcional ao período trabalhado.

6.4. Os casos omissos ou dúvidas de interpretação que venham a surgir durante a vigência deste Regulamento serão dirimidos através de negociação entre EMPRESA e COMISSÃO.

6.5. Se, durante a vigência deste Regulamento, vier a ser editada nova norma regulamentando o dispositivo constitucional de Participação nos Resultados (Artigo 7o., XI da CF), ou ainda alterando os termos da Medida Provisória No. 1.982-65, bem como alguma outra obrigação decorrente de Acordo Coletivo, a EMPRESA poderá compensar o benefício aqui criado com os que vierem a ser instituídos.

PALMITOS (SC), 10 de Janeiro de 2000.

**DIMON DO BRASIL TABACOS LTDA**

**COMISSÃO DOS EMPREGADOS**

**REPRESENTANTES DOS EMPREGADOS**

**ALEANDRES SGARBI**

**LUIZ HENRIQUE COLE**

**CLAUDÉRIO VALMOR FERREIRA**

**IVETE DACROCE**

**REPRESENTANTES DO SINDICATO**

**CLEOMAR FRANCISCO PANNON**

**ERNILO ARTELI GRELLMANN**

**ORACI LUIZ VENDRUSCULO**

**ROSANE MARIA SIMON**