

ANTONIO BISPO DE OLIVEIRA

**REMUNERAÇÃO VARIÁVEL COMO ESTRATÉGIA NA
ALAVANCAGEM DOS NEGÓCIOS**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação como requisito para a obtenção de título de Especialista em Contabilidade e Finanças, da Universidade Federal do Paraná, Campus de Palotina.

Orientador: Prof. Dr^a. Ana Paula Mussi Szabo Cherobim.

A todos os meus familiares, por amizade, afeto e compreensão, durante o longo período em que me dediquei aos meus estudos.

Agradecimentos

À orientadora por repassar conteúdos de fundamental importância para a concretização da dissertação.

Aos educadores que prestaram instruções durante o período da especialização.

A todos os coordenadores da instituição.

A todos que direta ou indiretamente forneceram dados para concluir a pesquisa realizada.

RESUMO

OLIVEIRA, Antonio Bispo de. Remuneração Variável como Estratégia na Alavancagem dos Negócios. 2006. 59f. Dissertação Pós-Graduação em Contabilidade e Finanças, da Universidade Federal do Paraná, Campus de Palotina.

A remuneração fixa refere-se ao montante mensal, computado o valor bruto, pagamentos, créditos em caráter de remuneração pelos serviços efetivamente prestados à empresa. A conceituação de remuneração é o processo de remunerar os funcionários de forma a ter uma parte fixa e uma móvel. A diversidade e a sofisticação dos métodos, não reside na insuficiência de meios, mas na subjetividade da mensagem com a finalidade de destruir o elo que mantém os interesses dos empregados aos objetivos da empresa. O fruto dessa ligação resulta no lucro, de alguma conseqüência, derivação, produto, efeito. A questão norteadora deste estudo é a adoção de um programa de parceira entre a empresa e colaboradores e possibilita perceber o grau de desmotivação dos colaboradores. O objetivo principal é delinear um programa de negócios de remuneração variável baseado na empresa Rebivel, situada no município de Toledo. Antes de implantar um sistema de remuneração variável, é importante conhecer os Fatores Críticos de Sucesso (FCS) para garantir resultados esperados. O Método de pesquisa exploratório, utilizou-se questionário com questões fechadas, sendo direcionado ao departamento de vendas. O resultado indica que os colaboradores estão dispostos a produzir mais até agregar mais qualidade tanto nos produtos como nos serviços prestados. A relação clara entre causa e efeito é conseguida através de critérios. Para que uma implantação de um programa tenha sucesso é necessário estipular objetivos e estabelecer as metas a serem adotadas.

Palavras-chave: Empresa. Prestação de serviços. Programa de parceira. Lucro.

ABSTRACT

The fixed remuneration makes reference to the monthly amount, computed, solid value, payments, and credits regarding remuneration for the services effectively done to the company. The concept of remuneration has to do with the process of remunerating the employees in order to have a fixed and flexible part. The sophistication and diversity of the methods does not reside in the insufficiency of means. It is present in the subjectivity of the message aiming to destroy the chain that connects the employees' interests to the company's goals. This connection has, as a result, the profit, of any consequence, derivation, product and effect. The question that guides this study is the adoption of a partnership program between the company and cooperators, making it able to notice a certain lack of motivation from the cooperators. The main objective here is to set a business program of variable remuneration based on the company named Rebivel, located in the city of Toledo. Before its implementation, it is important to be aware of the Success Critical Factors (SCF) in order to guarantee expected results. The method adopted was the exploratory one, using a questionnaire with closed questions directed to the sales department. The result indicates that the cooperators intend to produce more and even bring more quality into the products as well as on their services. The clear relation between cause and effect is acquired under some criteria. So that the implementation of this program reaches success it is necessary to set objectives and establish goals to be adopted.

Key-words: Company. Partnership program. Profit. Services.

SUMÁRIO

LISTA DE QUADROS	10
1 INTRODUÇÃO	11
1.1 Formulação do problema	13
1.2 Objetivos	14
1.2.1 Objetivo geral	14
1.2.2 Objetivos Específicos	14
1.3 Justificativa	14
1.4 Delimitação do Tema	16
2 REVISÃO DA LITERATURA	17
2.1 Histórico da remuneração variável	17
2.2 Conceitos da remuneração variável	20
2.3 Tendências	22
2.4 Importância	25
2.5 Remuneração fixo e remuneração variável	29
2.6 Alguns cuidados	32
2.7 Preceitos fundamentais	33
2.8 Critérios de distribuição	34
3 METODOLOGIA	37
3.1 Tipo de Pesquisa	37
3.1.1 Meios de investigação	37
3.2 Universo e amostra	37
3.2.1 Universo	37
3.2.2 Amostra	37
3.3 Coleta de dados	38
3.4 Tratamentos dos dados.....	38
4 RESULTADOS	39
4.1 Descrição dos dados	39
4.2 Análise do sistema de remuneração da empresa	40
4.3 Discussão dos dados pesquisados	43
4.3.1 Preceitos fundamentais	44

4.3.2 Objetivo	45
4.3.3 Critérios	46
4.3.4 Proposta para o cumprimento das metas	49
4.3.5 Sistemática de distribuição.....	52
CONCLUSÃO	54
REFERÊNCIAS	56
APÊNDICE	57

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Lucro ou resultado para um programa de participação de lucros e resultados	31
Quadro 2 - Sistema de pontuação por cargo	35
Quadro 3 - Sistema de pontuação por cargo "II"	36
Quadro 4 - Receitas período 30 dias	50
Quadro 5 - Estatísticas mensais	51
Quadro 6 - Estatísticas semestrais.....	51
Quadro 7- Distribuição de resultados	53

1 INTRODUÇÃO

No Brasil, algumas empresas, baseadas em experiências, já haviam adotado programas de participação nos lucros, bem antes da chegada da medida provisória. Tais empresas decidiram, espontaneamente, distribuir lucros a seus funcionários, mesmo sabendo que teriam que recolher encargos trabalhistas e previdenciários sobre esses pagamentos e, ainda, correndo o risco da habitualidade.

Após o fracasso das teorias ortodoxas da administração e a ascensão das técnicas de gestão moderna que preconizam a valorização do ser humano, os administradores se deram conta, de que, a regra do jogo deve ser outra. O pacto “manda quem pode, obedece quem tem juízo” não tem mais a mesma eficiência nas organizações.

Para gerar lucro e garantir a evolução da empresa, é preciso muito mais do que a obediência e a pontualidade dos funcionários. A palavra agora é motivação. E o caminho para motivar os empregados passa, impreterivelmente, por uma estrada estreita e sinuosa: a comunicação interna. Falar com e para empregados é uma das mais complexas tarefas das organizações.

Nas organizações o processo empresarial, é fundamental para o mercado competitivo dos negócios. No entanto, o desafio para a autonomia do profissional moderno destaca-se frente à ação do desempenho e das conquistas de suas potencialidades, evidenciando sua motivação e comprometimento no ato de participar intelectualmente das atividades em qualquer setor social e econômico.

Portanto, no caso brasileiro, o desemprego tem transformado em resignação a insatisfação que resulta do pouco pensar e participar em uma falsa versão de sucesso no contexto organizacional. Ou seja, os sucessos são conquistados

mediante a gestão empírica, mas esta representa um risco para o futuro do profissional no setor econômico. Onde a minoria dos profissionais arriscam em refletir sobre as fronteiras da liderança. Além disso, a aceleração do conhecimento e a mudança tecnológica, o surgimento de concorrentes globais dos sistemas tradicionais, se deparam com a expressão de nova economia, a qual é marcada por dois atributos que envolvem a definição de um sistema e, também, o produto de um mundo industrial, que depende da capacidade do homem para superar as inovações tecnológicas no novo modelo econômico.

A transformação nos estilos de gestão, chamados de liderança, que se impõe pela ideologia dos negócios e pelo estado atual das estruturas enxutas correm o risco de se tornarem fracos, devido à fronteira que separa a produtividade maximizada da desnutrição estrutural crônica. Mostra que os indivíduos devem maximizar a promoção de seus objetivos via controle do grupo e do ambiente. O controle reconhece a eficácia da participação dos indivíduos nas propostas para soluções de problemas. É um modelo participativo, que procura delegar poder a quem tem competência para recebê-lo e exercê-lo com o objetivo de atingir metas.

A diversidade e a sofisticação dos métodos de remuneração variável, não reside na insuficiência de meios e sim na subjetividade da mensagem, que tem o poder de construir ou destruir o elo que mantém ligados aos interesses dos empregados aos objetivos da empresa. O fruto dessa ligação tem cinco letras e faz brilhar os olhos de qualquer capitalista: lucro.

Deste modo, a proximidade física entre a sala do diretor e os departamentos não diminui a distância virtual, construída sobre o ancestral antagonismo patrão-empregado, capital-trabalho, que separa os interesses destes vizinhos de sala na empresa. A comunicação interna tem então o poder singular de aproximar os

objetivos dos dois grupos. Comunicação dá lucro, pois, parte-se da premissa da existência de uma relação direta entre a comunicação interna e o lucro de uma empresa. Lucro entendido de forma ampla tanto sob o ponto de vista das cifras constantes no balanço contábil, quanto como o valor medido pela credibilidade e respeitabilidade da Empresa junto aos clientes e aos seus públicos interno e externo.

1.1 Formulação do problema

Como deve ser delineado um programa de remuneração variável baseado no lucro que se constitua numa ferramenta por alavancagem dos negócios?

Assim, a questão norteadora deste estudo é a adoção de um programa de parceria entre a empresa e colaboradores é uma estratégia que possibilita perceber um certo grau de desmotivação dos colaboradores, sendo que se pode diagnosticar a falta de uma política de remuneração justa, o que pode estar comprometendo o desempenho e as melhorias substâncias na produção e no aumento da produtividade no mercado de trabalho.

Os ganhos variáveis de remuneração estimulam a melhoria do desempenho de todos os empregados. Geram um maior comprometimento da equipe com as metas da empresa e, conseqüentemente, geram resultados positivos. Bem estruturado e utilizado adequadamente, um sistema de participação no resultado é o caminho mais curto para a transformação dos empregados em empreendedores, o que é hoje em dia, fator crítico de competitividade e sobrevivência empresarial (CUNHA, 1998, p. 87).

1.2 Objetivos

1.2.1 Objetivo geral

- Investigar como é o programa de negócios de remuneração variável da empresa Rebivel, situada no município de Toledo.

1.2.2 Objetivos Específicos

- Analisar as tendências sobre remuneração variável, existentes no mercado;
- Mapear os problemas visando análise do porquê, quando, onde, para corrigir os desvios ou gargalos.
- Apresentar um programa observando as teorias sobre o assunto e conciliando-as com a funcionalidade da empresa.

1.3 Justificativa

A proposta de implantação do programa de remuneração variável possibilita diagnosticar como a empresa está agindo no ramo de seus negócios, e se a mesma acompanha as inovações da modernidade conforme o modelo de gestão administrativa e demais aspectos econômicos.

A pesquisa promove o conhecimento de todas as áreas da empresa, para saber o que os colaboradores estão dispostos a cumprir, para isso pode-se utilizar o método de medir o grau de interesse pelo novo modelo de remuneração, constatando-se o valor investido e se este é insignificante em relação a sua

importância. Este programa, além do fator econômico, pode representar para a empresa melhoria na qualidade de vida dos colaboradores. Criar maior comprometimento entre as partes, empresa e empregados. Aumenta os compromissos para atingir as metas e os objetivos estabelecidos pela empresa.

O projeto é um instrumento que gera a oportunidade de por em prática, uma forma eficaz de gerenciar uma empresa. A distribuição dos resultados visa atender os anseios do colaborador e aumenta os resultados da empresa. A empresa pode cumprir com mais eficiência a sua missão de melhorar os seus serviços, oferecendo produtos e serviços de melhor qualidade. Este projeto com medidas práticas, reduz os custos e facilita a permanência e atuação da empresa no mercado consumidor.

Todo empregado tem melhor desempenho quando motivado, estimulado. Os ganhos variáveis de remuneração são um dos melhores instrumentos para gerar este entusiasmo, este dinamismo. É natural que um empregado bem estimulado possui maior comprometimento com a organização. O valor que a empresa desembolsa pagando a remuneração variável não é despesa e sim investimento, uma vez que melhora a produção, baixa o custo, aumenta a produtividade e ganha mercado.

A empresa só vai pagar a remuneração variável com a garantia do retorno. O empregado ganha mais, a empresa ganha mais. Isto é um fator de segurança financeira para a organização. Para o empregado é como se fosse um prêmio, um reconhecimento pelo seu mérito, pela sua dedicação e esforço.

Neste sistema, os funcionários ganham somente quando a empresa também ganha. Ele atua desestimulando o desperdício e a não qualidade, sendo que em função de privilegiar o trabalho em equipe, cria na empresa um comprometimento para com a qualidade, gerando um espírito sadio de concorrência entre equipe de

trabalho e proporcionando aos níveis de comando ferramenta básica para a busca de sinergia as diversas áreas em torno de objetivos comuns (BIEDERMANN, 2000, p. 127).

1.4 Delimitação do Tema

A proposta de implantação do programa de remuneração variável será desenvolvido na empresa Rebivel, no Município de Toledo, que atua na comercialização de automóveis, sendo novos, importados e também nacional, bem como, toda a área de seminovos de todas as marcas. O foco de atuação envolve clientes com um certo poder aquisitivo. Outro ponto adotado é a estratégia da qualidade de seus produtos e serviço como ferramenta competitiva, pois, todos os seus produtos têm uma certa garantia o que automaticamente oferece uma certa confiabilidade nos seus negócios.

2 REVISÃO DA LITERATURA

2.1 Histórico da remuneração variável

O presente estudo histórico tem como finalidade relatar a respeito da regulamentação legal da matéria englobando vários programas a respeito da implementação, nas empresas, de sistemas de participação dos trabalhadores nos lucros ou resultados oferecidos pelas mesmas. Porém, os registros apontam que no Brasil, em 1919, o Deputado Deodato Maria apresentou o primeiro projeto Lei a respeito do assunto a fim de tornar a pretensão política uma realidade normativa. Pois, nas versões de 1946, 1967 e 1988, prevê a participação dos funcionários nos lucros da empresa, contudo, foi só no final do mandato do ex-presidente Itamar Franco que o assunto foi regulamentado pela Medida Provisória nº 794, que vem sendo sistematicamente reeditada.

Assim, a possibilidade de participação dos trabalhadores no lucro está presente na Constituição da República Federativa do Brasil desde 1946, sendo que o poder Constituinte, tem demonstrado preocupação com a participação dos trabalhadores no lucro gerado pela conjugação trabalho/capital. Todavia, durante quase cinquenta anos de preceito constitucional, a regulamentação passou por inúmeros projetos de Lei, por vários debates e simpósios, por palestras, para se concretizar. Portanto, as decisões de alguns empresários, tomaram a iniciativa “auto-regulamentar”, quanto à participação nos lucros em suas empresas (CUNHA, 1997, p. 12).

Deste modo, a participação nos lucros, embora possa ser considerada um instrumento dirigido a uma moderna e competitiva economia de mercado, em busca

do mínimo custo, da máxima produtividade e da integração da mão-de-obra no resultado do empreendimento, têm registros históricos muito antigos, ou seja, mais de um século e meio. Os primeiros registros históricos da distribuição de lucros nas indústrias ocorreram, em 1974, nos Estados Unidos da América, determinada por Albert Gallatin, secretário de Jefferson, Presidente daquele país.

Posteriormente, na França, houve o registro correspondente ao Decreto de 1812, de Napoleão Bonaparte, em benefício aos artistas da *Comédie Française*, e ainda da concessão de participação nos lucros, no ano de 1842, por ato de Monsieur Leclair, pois, como relata Oliveira citado por Cunha (1997, p. 2), “encerrou seus balanços, apurou os lucros e, reunindo os seus empregados, sem outras explicações, entregou-lhes, em moeda corrente, considerável parcela do superávit obtido”. Devido, a esta atitude foi chamado perante as autoridades policiais, apontado como elemento nocivo à coletividade, perigoso à ordem social, revolucionário disposto a ultrapassar os limites tradicionais da sociedade.

Já a partir de 1847 Arnaldo Sussekind citado por Cunha (1997), destaca que, a partir de 1847, essa preocupação já existia na Prússia, em 1850, no Reino Unido; e em 1869, nos Estados Unidos da América. A participação nos lucros passou a ser utilizada como meio de fomentar a produção e evitar litígios entre empregados e empregadores.

Além disso, em 1920, segundo registros da Organização Internacional do Trabalho (OIT), tal sistema já era adotado em muitas indústrias. Todavia, como toda idéia que pretende alterar o relacionamento entre capital e trabalho, a participação nos lucros contou com defensores apaixonados e críticos, fervorosos.

Portanto, na história do conceito de lucro, constata-se que era associado à usura, condenada veementemente pela Igreja igual a uma cunha mergulhada num

conjunto de perdas, assim se encontra introduzido o pecado entre a venda e a compra'.

Todavia, no seu transcorrer, o enfoque dado ao lucro pela Igreja mudou, sendo certo que Santo Tomás de Aquino, que viveu no que se chamou de pré-capitalismo, entendia ser moral o proveito econômico. Adquirido com as normas da justiça e da caridade. Pois, Eduardo Gabriel Saad citado por Cunha (1997, p. 3), ressalta: "Santo Tomás de Aquino que viveu em época justamente qualificada de pré-capitalista, anteviu genialmente os fenômenos que agora desafiam a inteligência de todos quanto se interessem pela questão social".

Porém, na prática, o texto da Constituição pouco representa se não houver regulamentação. Uma breve retrospectiva mostra-nos como esse assunto vem sendo tratado no Brasil. No final de 1994 o Poder Executivo propôs a regulamentação da matéria, por meio da Medida Provisória nº 794, lançada no dia 29 de dezembro, essa MP foi sendo reeditada cada mês, observou-se que sofreu apenas algumas modificações.

Por conseguinte, a história da relação "Capital x Trabalho" no Brasil apresentou, ao longo dos anos, notável progresso no que diz respeito à forma de conduzir relações pessoais entre empregados. Com a Revolução Industrial, a importância da mão-de-obra para o sucesso das atividades produtivas passou a ocupar posição de destaque. No passado, porém, de certa forma havia desequilíbrio de interesses e as condições eram desiguais. Patrões preocupavam-se em obter maiores lucros, enquanto os trabalhadores não conseguiam ocupar um espaço que lhes proporcionasse condições de participar mais ativamente de seu trabalho, obtendo assim maiores recompensas financeiras e pessoais.

Com o passar dos anos, empregadores foram compreendendo que seus funcionários acalentavam outras necessidades. Não só no Brasil, mas também em outros países essa mentalidade foi sofrendo modificações e as pessoas foram percebendo que a Participação nos Lucros e Resultados (PLR), seria uma ótima oportunidade para conciliar interesse e obter significativo ganho de produtividade e qualidade, além de proporcionar maior satisfação pessoas ao funcionário (ROSA, 2000, p. 83).

2.2 Conceitos da remuneração variável

É possível conceituar a remuneração dos trabalhadores como: processo de remunerar os funcionários de forma a ter uma parte fixa e uma móvel. A fixa advém da definição de estruturas salariais, e a parte variável advém de outros fatores definidos e pactuados previamente, e que, geralmente, levam em conta o desempenho do funcionário ou da sua equipe de trabalho e, principalmente, o desempenho da empresa.

Segundo Pontes (1995, p. 65), aponta três formas principais de estipular o ganho variável dos trabalhadores: “a participação através de sugestões, à participação acionária e a participação nos lucros ou resultados”.

Assim sendo, há vários nomes para denominar a participação nos lucros. Nos países de língua inglesa usa-se a expressão *profit sharing*, ou divisão de lucros. Porém, nos países de língua alemã utiliza-se a palavra *gewinnbeteiligung*. No entanto, na língua espanhola emprega-se a expressão *participación de utilidades*. Porém, na França utiliza-se a expressão *participation aux bénéfices*.

Segundo Tavoraro (1991, p.34), define participação de lucros como:

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. Tal pagamento pode ser decorrente de lei, de norma coletiva, de regulamento de empresa ou do próprio contrato de trabalho. Há que ser enfatizado no referido

conceito que a participação nos lucros, como já afirmado, é o pagamento feito pelo empregador ao empregado em decorrência do contrato de trabalho. Logo, vem a ser um direito do empregado, que inclusive está especificado na Constituição.

A participação nos lucros é, ainda, condicionada, pois, inexistindo lucros, não haverá o pagamento da participação. Trata-se, portanto, de pagamento suplementar ou complementar em relação ao salário. É, ainda, incerta, pois, depende do lucro obtido pela empresa, porquanto, se a empresa tiver prejuízo, não haverá pagamento a título de participação nos lucros.

Num ponto de vista secundário, segundo o mesmo autor, pode ser compreendido como lucro: “aquilo que resultou ou resulta de alguma consequência, derivação, produto, efeito. Na acepção contábil podemos dizer que se trata da conclusão a que se chegou no final do exercício da empresa”. Assim, o resultado pode ser positivo ou negativo, ou seja, a empresa pode ter tanto lucro como prejuízo. O resultado, portanto, é efeito, a consequência da atividade econômica, ou seu produto.

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 este *mix*, as alternativas de remuneração variável são justamente aquelas que mais adequadamente vinculam a busca de resultados com a recompensa.

Entretanto, a recente popularidade da remuneração variável é consequência direta dos processos de mudança organizacional que as empresas vêm sofrendo.

Os projetos de reestruturação, os programas de qualidade e produtividade e a implantação do trabalho em células têm esbarrado em sistemas de apóio incompatíveis com a nova filosofia gerencial implantada. Esta por sua vez fala em

trabalho em grupo, melhoria e orientação para resultados. O sistema de remuneração atual valoriza descrições de cargos, focaliza o indivíduo e paga salários fixos. É neste novo contexto e a partir destas contradições que as diversas formas de remuneração variável ganharam força, buscando integrar os diversos níveis da empresa e catalisar esforços para a realização dos objetivos organizacionais.

Segundo Tayolaro (1991), a idéia de lucro diz respeito, portanto, ao resultado da atividade econômica da empresa, abstraídas as despesas do empreendimento. Verifica-se que o conceito de lucro é de natureza econômica, decorrente da atividade econômica da empresa, de produzir bens e serviços para o mercado. Havendo sobras do exercício da atividade econômica por parte da empresa é que se poderá falar de lucros.

“O lucro que se refere à Constituição é o lucro líquido, ou seja, o lucro existente depois de deduzidas todas as despesas da receita obtida pela empresa” (TAYOLARO, 1991, p. 35). Portanto, não se trata do lucro bruto, que pode ser considerado a diferença entre o valor da compra da mercadoria ou do preço do custo do serviço e a importância apurada na venda da mercadoria ou do serviço, abatidos os impostos incidentes sobre vendas de mercadorias ou serviços, sem a dedução das despesas operacionais da empresa.

2.3 Tendências

A adoção de formas de remuneração vinculadas ao desempenho está crescendo em todo o mundo. A origem destas práticas está nos prêmios por produtividade ou pagamento por peça utilizada desde o começo do século. Pois,

atualmente, as diversas formas de remuneração variável podem ser classificadas em dois grandes grupos “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” (FILHO, 1996, p. 89).

A recepção das sucessivas reedições da MP original tem sido heterogênea, porém, cresce dia-a-dia o número de empresas que estão adotando sistemas de participação nos lucros e remuneração por resultados, sendo classificada em dois grandes grupos:

O primeiro grupo compreende as empresas mais inovadoras, que aderiram ao sistema antes mesmo das MPs. Estas empresas implantaram modelos de remuneração variável como parte de um processo de modernização da gestão, visando melhor o desempenho organizacional;

O segundo grupo compreende empresas que estão implantando o sistema para atender à legislação e aproveitar seus benefícios. Muitas destas empresas estão simplesmente substituindo outras formas de remuneração variável, como bônus e prêmios de fim de ano, pela participação nos lucros ou resultados (FILHO, 1996, p. 90).

Assim sendo, a concessão de bônus e os programas de participação nos lucros já representam, em média, entre 10% e 20% da remuneração total dos empregados. Pode chegar até 30%, com a adoção dessa prática, aliada à redução do nível salarial por mérito, ganhar aumento significa contribuir efetivamente para o crescimento da empresa. Pois, além de reduzir os custos fixos, as empresas atrelam o desempenho dos funcionários às metas globais, reforçando a cultura participativa e impulsionando resultados.

Ou seja, o valor só é pago se o resultado for atingido, os programas de remuneração variável não param de crescer. Pesquisas indicam que em 1994, 18% das companhias, ofereciam algum tipo de remuneração variável, já no levantamento

concluído em 2002, esse índice subiu para 68%, sendo que 44% têm só programa de participação nos resultados (MARTINS, 1996).

Ainda para o mesmo autor, “a técnica da participação nasceu para incentivar o trabalhador a trabalhar mais e melhor, comportando-se como se fosse “*dominus*”, e não como “*servus*” e, nestas condições, a não paralisar o trabalho, a não fazer greves, a ser pontual e assíduo” (MARTINS, 1996, p. 17).

Mesmo que, essa tendência tenha crescido nos últimos anos, algumas empresas adotaram a remuneração variável há mais tempo, como estratégia de modernização da gestão. Assim, empresas que oferecem bônus desde o ano de 1993 tiveram participação nos lucros há três anos, sendo que os funcionários vêm assimilando o que significa, na prática, trabalhar vinculado ao cumprimento de metas produtivas.

Conforme Martins (1996, p.18), “as metas coletivas, sobretudo na concessão de bônus, são normalmente acompanhadas de objetivos individuais. Isso significa que só se beneficia o funcionário que fizer suas atividades corretamente, contribuindo para aumentar a lucratividade da empresa”. Assim sendo, os aumentos de méritos estão cada vez mais atrelados à remuneração variável e não são adicionados ao salário fixo.

Entretanto, o próprio governo reconhece que esse é um processo de mudança cultural e, como tal, não pode ser implantado da noite para o dia. Daí as tantas reedições para que o empresário e a sociedade em geral tenham tempo para amadurecer a idéia e poder, assim, tirar maior proveito dela.

2.4 Importância

A participação nos resultados ou nos lucros das empresas é, sem dúvida a forma mais inteligente de proporcionar a participação efetiva do funcionário na busca da competitividade da empresa e como forma de remuneração. No entanto, o simples fato de que a participação dos trabalhadores nos lucros ou resultados das empresas tenha sido regulamentada pelo governo não constituíra em ganhos para a empresa, ou até mesmo para os trabalhadores, se for aplicada de forma incoseqüente (PONTES, 1995).

Antes de implantar um sistema de remuneração variável, é importante conhecer os Fatores Críticos de Sucesso (FCS) para garantir que os resultados esperados sejam realizados, sendo denominados por Ferreira (1995, p. 77):

Convergência com orientação estratégica da empresa: na construção do sistema de remuneração variável, deverão ser definidos indicadores e metas de desempenho. É fundamental que estes indicadores e metas sejam convergentes com as diretrizes e os objetivos estratégicos da empresa.

Simplicidade e flexibilidade: o sistema de remuneração é um sistema de apoio. Sua construção e sua manutenção são atividades/meios não atividades/fins. Portanto, é importante que o sistema seja simples de manter e simples de usar. Além disso, ele deve também ser facilmente adaptável. Diretrizes estratégicas e objetivos organizacionais são freqüentemente revistos. Os indicadores e as metas de desempenho devem acompanhar prontamente estas mudanças.

Clareza e objetividade: os indicadores e metas de desempenho devem estar claramente definidos para todos os envolvidos. Além disso, cada um deve conhecer sua contribuição individual e de seu grupo para o atendimento das metas.

A remuneração variável permite gerenciar os objetivos e possibilita que o funcionário saiba quanto cabe ao seu desafio, conforme diz Wagner Brunini citado por D'Ambrosio (2002). Ainda, 50% das empresas pesquisadas melhoraram os resultados financeiros e estratégicos com os programas de remuneração variável. O

aumento da produtividade é o primeiro sinal obtido pelas empresas. “Percebe-se que os funcionários ficaram muito mais comprometidos com o trabalho. Com isso pode-se medir acréscimo da produtividade”, diz Teixeira citado por D’Ambrosio (2002).

Outro resultado obtido com a implantação desses programas, é que 50% das empresas verificaram aumento da satisfação dos empregados. E 34% dos pesquisados tiveram que desenvolver programas permanente de acompanhamento dos resultados e conseqüentemente, vieram a melhorar sua comunicação com os empregados.

O modelo de remuneração variável, ou participação nos lucros ou resultados, constituiu-se num modelo de gestão cujo foco principal é a questão comportamental, tanto por parte do empresário como do próprio trabalhador, percebe-se no modelo uma solução adequada para melhorar significadamente numeras variáveis na gestão empresarial: clima organizacional, motivação, administração participativa, planejamento estratégico, produtividade no trabalho, criatividade, redução de custos, aumento do lucro, melhoria na remuneração do trabalhador e por conseqüência a remuneração do capital (D’AMBROSIO, 2002, p.3).

Neste sistema, os funcionários ganham somente quando a Empresa também ganha. Ele atua desestimulando o desperdício e a não qualidade, sendo que em função de privilegiar o trabalho em equipe; cria na Empresa um comprometimento para com a qualidade, gerando um espírito sadio de concorrência entre equipes de trabalho e proporcionando aos níveis de comando ferramenta básica para a busca de sinergia entre as diversas áreas em torno de objetivos comuns (D’AMBROSIO, 2002).

“Bem estruturado e utilizado adequadamente, um sistema de participação nos resultados é o caminho mais curto para a transformação dos empregados em empregadores, o que é, atualmente, fator crítico de competitividade e sobrevivência empresarial” (GULINE, 2002, p.6).

Deste modo, apresenta-se como vantagem para o empresário a redução de custos. Pois, pagar a Participação nos Lucros e Resultados aos funcionários em vez de conceder aumentos salariais está se tornando um negócio muito rentável. Isto ocorre em função dos benefícios fiscais que são concedidos sobre o pagamento. Além disso, alivia também o fluxo de caixa das empresas, que podem efetuar o pagamento no mínimo semestralmente e quando for mais viável.

É melhor conceder a Participação nos Lucros e Resultados do que conceder aumentos salariais que talvez possam comprometer a vida financeira da empresa, principalmente em tempo de inflação estabilizada, quando os custos fixos devem ser muito bem dimensionados (ROSA, 2000, p.24).

Entretanto, cada vez mais os empresários percebem que o fator humano é muito importante para o crescimento da empresa. Porém, com a Participação nos Lucros e Resultados, é possível promover maior comprometimento dos empregados com os objetivos da empresa.

A Participação nos Lucros e Resultados surgiu oficialmente pela primeira vez na Constituição de 1946. Foi modificada na Constituição de 1967 e o último texto que vigora atualmente, data de 1988, segundo Rosa (2000, p. 25), dispõe que:

Art. 7º: são direitos dos trabalhadores urbanos e rurais, além de outros que visem à melhoria de sua condição social:
XI - Participação de Lucros, ou resultados, desvinculada da remuneração, e, excepcionalmente, participação na gestão da empresa, conforme definido em lei.

Grande número de críticos, Pontes (1995), reputa expediente politicamente errado ou ilusório, pois: o resultado psicológico e econômico, que se espera, nunca é atingido; o empregado recebe sua quota como parte separada dos seus salários; a relação empregador-empregado permanece irredutível; a empresa não é pessoa coletiva de empregadores e empregados e nunca o será; a "*lahour-copartnership*",

ou participação nos lucros, "*Gewinnbeteiligung*", apenas seria esperança, augúrio dos empregados.

Por outro lado, Martins, (1996, p. 21), relata que: "Taylor, engenheiro e economista norte-americana, criador do "*Taylorismo*", teoria da organização científica, enumerou, em carta publicada após sua morte, as causas que, a seu ver, dão origem ao fracasso da participação nos lucros".

Além disso, a participação nos lucros gera mais expectativas do que resultados concretos, pois o resultado psicológico e econômico pretendido pode não ser atingido. Taylor, citado por Tayolaro (1991, p. 92), indica que certos fatores dão origem ao fracasso da participação nos lucros tais como:

Aos maus trabalhadores, sabotadores do trabalho, mas participantes dos lucros, acabam por contaminar os bons obreiros;
A recompensa pelo esforço do operatário ocorre depois de muito tempo; o que geralmente seria em torno de um ano. Afirma que isso, poderia prejudicar o próprio empregado que deixa a empresa no curso do exercício sem direito à participação que ocorra no final do ano;
Seria difícil repartir igualmente a participação nos lucros;
O empregado não poderia participar das perdas do empreendimento.

Quando a base de cálculo da negociação é o lucro, devem os trabalhadores participar do prejuízo financeiro pela má gerência na especulação do capital? E quanto ao lucro financeiro pela excelente gerência na especulação do capital? O questionamento ainda continua, por haver diferenças individuais entre trabalhadores que participam do resultado comum da empresa, sem mencionar que pode ocorrer acréscimo do lucro final desta, por meio da venda de ativos permanentes e para cuja aquisição ou existência, os trabalhadores nada contribuíram. Porém, outra questão da meta de negociação é a forma de fiscalização da base de cálculo desejada pelas partes. Mecanismos de fiscalização são necessários, quando se caminha pelo cálculo do lucro líquido da empresa (CUNHA, 1997).

De acordo com pesquisa realizada pela Organização Internacional do Trabalho (OIT), citado por Cunha (1997), a maioria dos países não adotam o sistema da participação nos lucros em caráter obrigatório, sendo esta estabelecida mediante negociação entre as partes interessadas ou por meio de deliberação do conselho de administração. Assim sendo, a participação dos trabalhadores nos lucros da empresa é efetivada através de dissídios coletivos – *Tarifvertrage* -, caso em que as estipulações se tornam obrigatórias e exeqüíveis. “Impõe-se ressaltar que, embora não esteja regulamentada por lei existem dispositivos legais visando incentivar a adoção do sistema de participação nos lucros”, (Muller *apud* CUNHA, 1997, p. 06).

2.5 Remuneração fixo e remuneração variável

As fortes mudanças observadas no ambiente organizacional nos últimos anos têm impacto de maneira significativa o papel e a vida dos profissionais de remuneração: ao mesmo tempo em que aumentam sua importância, na medida em que introduzem novas responsabilidades à área, derrubam grande parte dos conceitos e instrumentos até então utilizados para balizar decisões em compensação. As limitações encontradas nas formas tradicionais de gerenciar a remuneração levam a um repensar destas práticas e à introdução de alternativas, as quais, nem sempre, conduzem aos resultados desejados.

Pode-se conceituar remuneração fixa como o montante mensal, nele computados, pelo valor bruto, todos os pagamentos ou créditos em caráter de remuneração pelos serviços efetivamente prestados à empresa, inclusive retribuições ou benefícios recebidos em decorrência do exercício do cargo ou função

como, por exemplo, o valor do aluguel de imóvel residencial ocupado por sócios ou dirigentes pago pela empresa, e outros salários indiretos (PN CST nº 18/1985).

Os salários indiretos, igualmente, incluem-se no conceito de remuneração, assim consideradas as despesas particulares dos administradores, diretores, gerentes e seus assessores, nelas incluídas, por exemplo, as despesas de supermercados e cartões de crédito, pagamento de anuidade de colégios, clubes, associações, etc. (RIR/1999, art. 358 e PN CST nº 18/1985 e nº 11/1992).

O programa de participação nos resultados tem os seguintes objetivos:

Estabelecer parceria com todos os funcionários para atingir a superação dos resultados;

Estimular o processo participativo através da satisfação e movimentação dos funcionários;

Distribuir parcela dos lucros com base na contribuição da equipe e dos resultados da companhia;

Alinhar e convergir esforços para melhorar o desempenho da empresa;

Vincular o desempenho e a recompensa para incentivar o indivíduo e o grupo a buscarem a melhoria contínua;

Partilhar os bons e maus resultados da empresa, e;

Transformar custo fixo em custo variável.

Dentre as desvantagens do plano, os empregadores também não tem interesse na participação nos lucros, pois, não querem ter fiscais permanentes na empresa, que vigiem seu faturamento e seu lucro, que são justamente os empregados, que seriam os maiores interessados em que a empresa venda com nota fiscal e tenha lucros, não sonegando receita; nas empresas em que o sindicato costuma atrapalhar ou dificultar processos internos, não haverá interesse em

conceder a participação nos lucros, mas apenas o cumprimento do que for previsto como mínimo na lei; o trabalhador também pode não se sentir empolgado em produzir mais, já que não vê grande diferença no acréscimo em seu salário, além do que tem um salário certo (TAYOLARO, 1991).

Entre a escolha por Lucro ou Resultado para um programa de Participação nos Lucros e Resultados, as vantagens e as desvantagens poderão ser as seguintes, conforme cita (ROSA, 2000), no quadro abaixo.

Quadro 1 - Lucro ou resultado para um programa de participação de lucros e resultados

VANTAGENS	DESVANTAGENS
Com prejuízo, não haverá pagamento da PLR; Motiva a união de esforços; Alivia as pressões sobre departamento ou unidades; Solicitação de melhorias de sistemas da empresa por parte dos funcionários; Melhora a qualidade; Reduz custo.	Pouca transparência; Análise de demonstrativos complexos exige conhecimentos específicos; Maior abertura de dados; Pode proporcionar menor credibilidade no programa por parte dos funcionários; Maior necessidade de treinamento para orientar como os empregados poderão contribuir para aquele patamar de lucros; Desmotivação por causa de pagamentos insuficientes ou por achar que o resultado foi incorreto.; Necessidade de caixa: lucro não significa, necessariamente, dinheiro em caixa.

Fonte: ROSA, 2000, p. 55.

O recebimento do bônus é vinculado ao atendimento de metas previamente negociadas. Estabelece-se, também de comum acordo, uma fórmula para traduzir os resultados alcançados em prêmios para os indivíduos ou grupos. Pois, as vantagens e fatores condicionantes da remuneração por resultados, conforme Filho (1996).

2.6 Alguns cuidados

O pagamento da Participação nos Lucros e Resultados deve estar necessariamente vinculado a metas estabelecidas, para que ocorra a verdadeira parceria ganha-ganha, empresas que pagam sem estabelecer metas poderão estar incorrendo em sérios problemas: o empregado não corresponde à expectativas porque desconhece os motivos do prêmio, e depois de algum tempo ele se esquece do motivo da premiação. Além disso, os trabalhadores entraram em greve por considerar que o valor pago, sem acordo, era muito baixo. Quando existe um acordo que rege todas essas questões, isto não deverá ocorrer. Essa é a orientação, porém muitas vezes isto não ocorre, pois algumas empresas apenas pagam um valor fixo no final do ano, às vezes até sem a existência de um acordo.

Os empregados que irão verificar os relatórios deverão dominar plenamente a análise de demonstrativos financeiros. Então, há o risco de surgir certa desconfiança por parte dos empregados, o que leva ao abalo da credibilidade, fator extremamente desfavorável numa parceria. Portanto, ao escolher esta meta, poderá ocorrer certa indefinição quanto ao acompanhamento dos empregados. Alguns deles poderão até contribuir para atingir determinado patamar de lucros. Muitas vezes o empregado vê o objetivo, mas não tem definido que tipo de ações diárias ele deverá executar para que tal objetivo seja lançado. Ou seja, ele reconhece o objetivo, no entanto, não sabe exatamente como chegar até ele (ROSA, 2000).

Todavia, negociações verbais e acordos informais podem trazer sérios problemas. O acordo escrito e firmado por meio de consentimento mútuo, pactuação e combinação de interesses minimizam a ocorrência de desavenças futuras, pois, na ocasião da negociação, foi dada a todos a possibilidade de manifestações. Às

vezes, num acordo oral, os funcionários não podem apresentar seus motivos ou defender seus objetivos, pois se sente em pé de desigualdade e, quando isto ocorre, os problemas serão apenas retardados (ROSA, 2000).

2.7 Preceitos fundamentais

Existem condições mínimas que precisam existir para dar chance de sucesso a um projeto de participação dos empregados nos lucros ou resultados das empresas, Segundo Semler *apud* Rosa (2000, p. 35), “a participação nos lucros só tem chance de funcionar quando vem coroar um amplo e abrangente programa de participação do funcionário”. Porém, conhecer as condições mais importantes possibilita aplicar na empresa um programa de Participação nos Lucros e Resultados que possa ter sucesso, sendo necessário seguir os seguintes passos, de acordo com Rosa (2000, p. 136):

- Uma sensação de envolvimento preexistente por parte dos funcionários;
- Inúmeros outros programas de participação dos empregados já implantados no dia-a-dia;
- Remuneração igual, no mínimo à média de mercado antes da participação, para que ela não se transforme em renda esperada pelo funcionário;
- Índice elevado de credibilidade empresa/funcionário, onde a palavra da empresa tem tradição de ser cumprida. Condições mínimas de ambiente de trabalho satisfatório para os funcionários;
- Baixa rotatividade de pessoal;
- Compromisso dos gerentes e diretores para com o programa;
- Programa de sala de aula para treinar todos os funcionários a fim de que possam interpretar superficialmente alguns principais números da empresa;
- Abolição ou diminuição drástica de mordomias injustificadas, pagamentos “por fora”, e outros hábitos da cúpula;
- Ausência quase total de paternalismo, deixando de distribuir prêmios de consolação quando não há lucro;
- Crítérios tão simples e claros para o programa que qualquer faxineiro possa entender;
- Nada de mudanças da regra no meio do jogo.

2.8 Critérios de distribuição

Como propiciar a participação nos lucros ou resultados de forma que a empresa ganhe e também os trabalhadores? Esta questão mercê uma divisão na análise. Primeiro: deve-se verificar em que os trabalhadores irão participar, nos lucros ou nos resultados globais das empresas? Segundo: temos que analisar: como deve ser o programa para subsidiar a aplicação da participação dessa parcela móvel da remuneração? Várias questões polêmicas foram tratadas sobre o assunto, conforme Pontes (1995, p. 71):

Qual seria a forma da distribuição?
Quanto distribuir?
Todos os funcionários teriam direito?
Os valores individuais seriam similares?
Quantos funcionários deveriam ser envolvidos na definição do programa?
Qual o papel da direção da empresa na participação dos lucros? E dos acionistas?

Ao adotar esse tipo de estratégia, cria-se uma relação “ganha-ganha” entre os envolvidos no processo. A participação nos lucros ou resultados estimula a construção de uma ética do trabalho que proporciona ganhos para as empresas, empregados e clientes.

Quando distribuir, como pagar, quem participa, como negociar, como comunicar e como avaliar; são algumas perguntas que devem ser feitas para que a estratégia alcance os resultados esperados. “transferência e simplicidade nos indicadores de resultado e nos critérios de distribuição são essenciais” (PONTES, 1995, p. 71).

A adoção dessa meta, isoladamente, pode, entretanto, trazer alguns problemas, pois, mesmo que a empresa consiga reduzir gastos do orçamento,

poderá ocorrer uma situação em que não se verifique um faturamento que gere caixa eficiente para pagamento. Isto poderá ocorrer por fatores sazonais, por problemas de ordem econômica ou mercadológica. A empresa poderá, então, sair prejudicada caso efetue o pagamento aos funcionários nessas condições. Para evitar esse problema, aconselha-se então que esta meta seja estabelecida em conjunto com indicadores de faturamento ou de lucratividade.

Portanto, há de se destacar que, quando o faturamento da empresa aumenta, naturalmente aumentam as despesas orçamentárias e, então, se as despesas forem maiores do que as previstas, os funcionários não terão direito ao recebimento da M.R. Nesse caso, deve-se estudar uma forma de estabelecer uma proporção ideal entre, despesa/faturamento, pois, quando o faturamento cresce, a empresa, provavelmente terá maior possibilidade de pagar a Participação nos Lucros e Resultados aos funcionários, dependendo de cada caso (ROSA, 2000).

No sistema de pontuação por cargo, é possível realizar uma comparação diante da existência de uma unidade produtiva em determinada empresa, assim, como exemplo: uma empresa com 10 funcionários e 3 tipos de cargos, cada função corresponde a um número de pontos.

Quadro 2 - Sistema de pontuação por cargo

Cargos	Número de pontos	Total de pontos no departamento
3 montadores	30	90
3 técnicos	40	120
4 operadores de máquinas	50	<u>200</u>
		410

Fonte: Rosa (2000, p. 68).

Portanto, o exemplo acima descrito apresenta, o total de pontos do setor com 410 pontos, porém, supondo que o montante fictício a ser pago corresponda a R\$ 2.500, este valor deverá ser dividido pelo número total de pontos, e em seguida

multiplicado pelo total de pontos de cada cargo, assim, o valor encontrado corresponderá ao pagamento unitário de cada cargo, conforme indica o quadro abaixo:

Quadro 3 - Sistema de pontuação por cargo "II"

Cargos	Nº de pontos	Total de pontos do departamento	Cálculo total função por R\$	Cálculo por funcionários R\$
3 montadores	30	90	549,00	183,00
3 técnicos	40	120	732,00	244,00
4 operadores de máquinas	50	<u>200</u>	<u>1.220,00</u>	<u>305,00</u>
		410	2.500,00	732,00

Fonte: Rosa (2000, p. 68).

3 METODOLOGIA

3.1 Tipo de pesquisa

Explicativa: com explanação dos procedimentos da implantação do programa de remuneração com participação nos lucros e resultados da empresa.

3.1.1 Meios de investigação

Pesquisa de campo: sendo que foi utilizado questionário direcionado para os colaboradores da empresa com o intuito de verificar a satisfação da remuneração e o desempenho em suas atividades.

3.2 Universo e amostra

3.2.1 Universo

A empresa Rebivel situada no Município de Toledo, conta com três funcionários que desempenham suas atividades na comercialização de veículos.

3.2.2 Amostra

A pesquisa foi direcionada a três colaboradores dos departamentos de vendas, manutenção e conservação da empresa. Optou-se por essa área por ser considerada como área estratégica da empresa.

3.3 Coleta de dados

Os instrumentos utilizados para processar ou mensurar os dados foi questionário com seis perguntas fechadas, por ser uma ferramenta que oferece mais eficácia pela sua metodologia de abordagem. Quanto ao número de colaboradores envolvidos no estudo pode-se classificar como: um funcionário de vendas; um de manutenção e um de serviços gerais (limpeza) (anexo).

3.4 Tratamentos dos dados

Os dados foram processados com análise na medida em que os colaboradores responderem as perguntas. Houve um acompanhamento de observação para não comprometer toda a pesquisa. Com todo esse grau de conhecimento dos colaboradores, desde de quando, como, de quem, por quem e aonde foi possível lançar/apresentar o plano.

4 RESULTADOS

Para o desenvolvimento da pesquisa realizou-se um questionário para investigar a opinião dos funcionários até para servir de base para a análise mais profunda da variável “remuneração variável”, onde foi solicitada, através de sondagem, onde foi abordado perguntas de fácil conhecimento dos funcionários até para não haver distorção da pesquisa, para que assim possa chegar aos resultados mais apurados possíveis.

Dentro dessa descrição buscou-se uma linguagem familiar do costume de todos como: tempo de distribuição, porcentagem que o programa sugere, qual o setor que é mais interessante, qual a sua importância; e em que consiste o conhecimento do programa. Fez-se também algumas perguntas até de cunho relacionado ao comprometimento de suas metas na atenção do programa como: o valor deve estar condicionado as metas e aos objetivos, ou ainda, pode opinar quanto aos critérios de distribuição.

Portanto, toda essa metodologia foi utilizada para saber o que o funcionário acha desse novo programa, o que difere do modelo existente no qual já foi comentado em capítulo anterior, sendo que se trata da remuneração fixa, onde os colaboradores não participarão dos lucros da empresa, mesmo que esses lucros venham aumentar com a participação de metas e objetivos.

4.1 Descrição dos dados

Conforme relato da primeira questão do questionário, em relação às perguntas que foram feitas para os funcionários, quanto a sua opinião a respeito de

um programa de remuneração; ficou constatado pelas respostas que há mais preocupação no desenvolvimento de suas tarefas.

Na segunda questão os colaboradores apontaram que o plano que lhes daria preferência, seria um programa que viessem coroar com uma remuneração variável mesmo que essa implique em mais tarefas, ou seja, metas e objetivos.

Quanto a terceira questão, como foi direcionada para saber como seria seu comportamento em relação às metas, a resposta da maioria, foi que contribuiria desde que fosse distribuído os resultados de forma homogênea, ou ainda de acordo a capacidade de cada um.

Na quarta questão a pesquisa busca saber o período que a maioria dos colaboradores tem sua preferência, entretanto, ficou evidente pela maioria que ainda preferem o período de seis meses.

Na questão cinco se sugere aos colaboradores o que eles mais podem levar em consideração na adoção de um programa de remuneração variável, no entanto, a maioria responderam que para realizar uma avaliação e distribuição devem ser ponderados aqueles departamentos que dão mais resultado.

4.2 Análise do sistema de remuneração da empresa

Como já foi relatado em capítulo anterior que a empresa tem atualmente como modelo de remuneração o sistema de pagamento baseado no salário fixo, mesmo que esses colaboradores impliquem em maior produção ou que melhore suas atividades quantitativamente, não haverá nenhum incentivo ou mesmo gratificação por esse aumento de produção ou melhoria da qualidade.

Deste modo, diante de uma avaliação e análise da pesquisa percebeu-se que os colaboradores estão dispostos a produzir mais até agregar mais qualidade tanto nos produtos como nos serviços prestados.

O que fica evidente é que para que possam produzir mais e com mais qualidade é necessário que haja um modelo de remuneração que venha ser compartilhar de forma homogênea e justa de acordo com a capacidade de cada departamento.

Uma das primeiras conotações que assim ficou evidente foi com relação à questão da segurança. Em relação à metodologia adotada no plano, ou seja, ficou mais do que comprovado que terá que usar uma estratégia mais simples possível.

Além disso, uma das principais razões para a utilização da remuneração variável é vincular a recompensa ao esforço realizado para conseguir determinado resultado. Por isso, quanto mais claro for este vínculo, melhor para o sistema, melhor para a empresa e melhor para o funcionário.

Outra variável que ficou comprovada referente às metas e objetivos do programa, foi percebida através do material que a empresa terá que ter regras claras onde ela está atualmente e que posição ela pretende alcançar.

Referente ao tempo do programa para que possa fazer uma análise dos resultados tanto do lado da empresa como dos colaboradores, ficou demonstrado que todos preferem o período semestral, tudo leva a crer que possa estar associada a um período maior até para poder fazer uma avaliação mais coerente com uma certa conscientização das metas e objetivos. Outro detalhe dessa variável é que provavelmente um ano possa ser muito tempo para uma avaliação ou seja, será muito tempo para que possa ter os resultados.

Outro item, que fica evidente, é a questão dos critérios de distribuição, pois, todos os colaboradores deram sua sugestão para que tenha a divisão proporcional atrelado a cada cargo, ou seja, ao salário nominal de cada empregado.

Ainda no que se refere a quem vai participar do programa, as respostas deixaram a transparecer que são o departamento estratégico, ou seja, aqueles que podem estar ligados a vendas e a manutenção.

Todavia, fazendo uma conclusão das questões que foram analisadas, não poderia ser diferente até porque vem confirmar o que alguns autores já relataram na revisão da literatura, mas para uma confrontação será citado o ponto de vista, desses autores.

Segundo Alvares (1998), a participação nos lucros definida pelos resultados, para ser um bom instrumento de integração entre o capital e o trabalho é um incentivo ao aumento da produtividade, o sistema de PLR deve estabelecer claramente a relação entre causa e efeito e atribuir a cada empregado a justa recompensa.

A relação clara entre causa e efeito é conseguida através de critérios de fácil visualização que, além de exaustivamente divulgados e explicados, devem ser aceitos e compreendidos por todos. No entanto, em se tratando de empresas com fins lucrativos, “é altamente desejável que a variável lucro seja claramente explicada como condicionante do pagamento, independentemente dos resultados atingidos” (COSTA, 1997, p. 69).

4.3 Discussão dos dados pesquisados

A empresa Rebivel é uma empresa que atua na comercialização de automóveis, sendo novos, importados e também nacional, bem como toda a área de seminovos de todas as marcas. No entanto, o foco de atuação seria os clientes de classe média, ou seja, cliente com um certo poder aquisitivo. Outro ponto de sua política de atuação adotada é a estratégia da qualidade de seus produtos e serviço como ferramenta competitiva, pois, todos os seus produtos têm uma certa garantia o que automaticamente oferece uma certa confiabilidade nos seus negócios.

Entretanto, em relação a meios tecnológicos, pode-se afirmar que a empresa tem um sistema de coleta de dados que está conectado a uma bolsa de automóveis que poderá fornecer todas as informações concernentes a carros de todas as marcas, modelo, versão, ano, cor e uma série de características, o que vem facilitar a comercialização de seus produtos e serviços que pode estar associado a sua pretensão de serviço, como: cotação, preço, avaliação, informações para prestar consultoria de qualquer natureza.

Em relação à socialização da empresa, sua filosofia apresenta-se com bom relacionamento, pois, entende-se que terá que haver a junção do capital e trabalho do lado do subordinado, efetivando sua tarefa com responsabilidade e do outro a empresa administrando com uma política de atividade descentralizada, com um certo grau de responsabilidade.

4.3.1 Preceitos fundamentais

Diante dos pressupostos estabelecidos, considera-se que os preceitos são de grande importância, sendo necessário levar em consideração o número de colaboradores, política de atuação, filosofia, crenças, valores e princípios, e também o atendimento todo da empresa, envolvendo os colaboradores que seguem os seguintes requisitos:

O acordo terá que ser escrito e firmado por meio de consentimento mútuo, pactuado e combinado, o que minimizará desavenças futuras.

Uma sensação de envolvimento e comprometimento de ambas as partes.

Índice elevado de credibilidade, empresa/funcionários, onde a palavra da empresa terá que cumprir com os compromissos.

Abolição ou diminuição drástica de mordomias, não justificada, pagamentos por fora, abonos extras, comissões e, outros hábitos da gerência.

Os critérios devem ter clareza e objetividade, envolvendo desde a zeladora até os vendedores. Todos devem entender para que não ocorra descrédito.

Os critérios não podem ser modificados após um certo período, o que poderá provocar expectativa negativa e insegurança.

Todavia, o programa não pode ser adotado, apenas para cumprir a lei. Porém, infelizmente, muitas empresas percebem esta ótica e acabam originando algum acomodamento, denominado de distribuição de lucro, no entanto, nada mais é do que um bônus disfarçado, distribuído praticamente sem adotarem nenhum critério aos seus funcionários. Assim sendo, “a participação nos lucros ou resultados necessitam de uma visão voltada a algo bilateral, extremamente eficaz, que irá beneficiar a empresa e o colaborador”, (FURTADO, 2001, p. 19).

4.3.2 Objetivo

O objetivo deste programa na empresa tem como finalidade atingir algumas variáveis que proporcionam uma melhoria na administração que pode ter uma forma de tripé, a qual poderá ser discriminada como: empresa, cliente, colaborador.

A empresa por um lado quando consegue aumentar seus lucros, ela poderá aumentar a contribuição aos seus colaboradores promovendo com isto a motivação, participação, comprometimento, criatividade e redução de custo. Por outro lado, os colaboradores que participam serão considerados como peça chave para o processo do empreendimento, pois toda as suas energias, conhecimentos, habilidades, poderão estar a serviço da empresa; desde que saibam fazer junção destes esforços.

Portanto, na medida em que os colaboradores se sentirem valorizados, apresentaram mudança em seu comportamento, possibilitando grandes mudanças na empresa desde uma melhoria da qualidade de seus produtos até a prestação de serviço, que conseqüentemente, irá refletir na ponta final que é a satisfação dos clientes.

Deste modo, os clientes conquistam mais segurança na qualidade do produto e também na prestação de serviço oferecida. Isto proporcionará uma parceria da empresa com seus clientes que atualmente é considerado como ferramenta competitiva.

Em outras palavras, o programa de participação no resultado terá como base à parceria com os funcionários para atingirem a superação de resultado, estimulando o processo participativo.

4.3.3 Critérios

A implantação do programa de participação nos lucros ou resultados requer um planejamento completo, prevendo toda a sua composição, normalmente por etapas, que deverão seguir uma seqüência lógica de execução nos momentos certos e bem planejados por um cronograma.

Portanto, deve-se vincular com precisão o ganho ao desempenho, levando-se em conta a ponderação dos três fatores importantes para a condição de empregado que são: o cargo, a experiência e o desempenho, sendo denominado como programa inteligente que atenderá a todas as necessidades operacionais e estratégicas da empresa.

As etapas a serem seguidas para a empresa obter resultados com o programa inteligente são:

1º Etapa – escolha e definição das regras: há de se destacar que quando o faturamento da empresa aumenta, naturalmente aumenta as despesas orçamentárias e, conseqüentemente poderá a empresa ter lucros ou prejuízos. Se houver prejuízo os funcionários não terão direito a distribuição.

Outro item proposto pelo programa é que poderão ser distribuídos 8% do lucro líquido, ou seja, toda receita apurada após o Imposto de Renda.

Portanto, o prazo para a distribuição no programa poderá ser no final de cada semestre.

Outra regra do programa proposto é que será a distribuição proporcional a capacidade do setor, ou seja, será levada em consideração a lucratividade do departamento.

A distribuição será feita de forma indexada ao salário baseada em peso de cada categoria, ou seja, para cada escala de salário será criada uma metodologia de peso que por sua vez será adotado um valor para a distribuição.

Os valores pagos a cada semestre por lei não têm por base para cálculo de férias, décimo terceiro, salário, ou qualquer outra natureza de gratificação ou benefício.

Os critérios propostos para mediação das atividades serão índice de produtividade, qualidade do serviço prestado, e lucratividade.

O programa propõe a criação de um boletim de todas as transações da empresa a cada semestre, contendo, despesas, receitas, resultados que poderão ser negativo ou positivo.

Os funcionários de vendas e manutenção contratados, e demitidos antes do prazo de seis meses não terão direito às distribuições de resultados.

As regras do programa propõem que os colaboradores serão avaliados a cada bimestre podendo perder a sua contribuição se não tiverem atingido os objetivos propostos.

2º Etapa - de Direcionamento dos Negócios: a proposta do programa com relação ao direcionamento do negócio será toda a estratégia voltada a área de vendas de automóveis seguros, consórcios, e toda a natureza de informações concernente a vendas de produtos ou serviços por entender que será a área que terá a maior responsabilidade de produção de suas receitas.

Outra área que pode ser enfatizada no programa é a área de manutenção por retratar de uma área que indiretamente pode ter relação direta com os negócios pelo fato que poderá ser medido a empresa pela qualidade de sua manutenção, desde a

revisão, limpeza dos carros, qualidade da lavagem, presteza na pontualidade de entrega, polimentos e acabamento de aparência.

A manutenção da loja é outra área que terá que ser incluída no direcionamento do negócio pelo fato de ser a área onde ficará exposto os produtos da empresa, que por sua vez será o *Show*, onde ficará os carros a vista dos consumidores, uma vez não limpa a loja poderá indiretamente, ser associada a imagem da empresa; aos produtos e serviços prestados.

Essa área foi relacionada para ser parte até porque tem uma relação muito significativa no contexto dos negócios.

3° Etapa – as Metas do Programa: neste item será tratado como se efetivará os cumprimentos das metas, ou seja o que terá que ser cumprido para que o departamento possa compartilhar com os resultados. Portanto, como não se poderia deixar de mencionar que toda e qualquer meta requer sacrifício e comprometimento, conforme mencionado anteriormente no texto anterior; para que isso possa transcorrer com mais clareza é necessário em primeiro lugar saber aonde se situa as tarefas. Ou seja, se está havendo produção, mesmo que as variáveis sejam quantitativas, e/ou qualitativas, é preciso antes de qualquer coisa, saber qual o cronograma ou parâmetro a seguir, bem como, se o objetivo que se pretende alcançar está estipulado corretamente, e também qual a ferramenta terá que ser adotada e que prazo será mencionado para o cumprimento dessas metas.

Conseqüentemente, quando se tem uma série dessas informações será possível implementar um programa.

4.3.4 Proposta para o cumprimento das metas

Diante do exposto, pode-se mencionar que o departamento de vendas é o setor chave, ou seja, será sempre a área estratégica, até porque será a área que irá ser responsável pelas receitas de qualquer natureza. Em outras palavras, tanto vendas de consórcio, de seguro ou de qualquer natureza de prestação de serviço. Portanto, a área que tem a incumbência geral de gerar os resultados que tanto poderá ser positiva ou mesmo negativa.

Assim sendo, através da análise envolvendo a situação das vendas da empresa, observou-se que a atual conjuntura será possível a implementação na aplicação do programa. Porém, na constatação efetivada na empresa foi levantado que a uma receita bruta na ordem de R\$ 300.000,00 (trezentos mil reais), pois, na média, a cada trinta dias, toda essa receita pode ser proveniente, de acordo com a seguinte discriminação: venda de veículos novos e usados, girando numa média de 20 (vinte) automóveis vendidos a cada mês, o que pode gerar uma receita na ordem de R\$ 200.000,00 (duzentos mil reais). Todas as transações de venda de consórcio, que podem ser feitas a terceiros podem produzir um faturamento de R\$ 70.000 (setenta mil reais). As negociações que normalmente são feitas com companhias de seguros credenciadas com a empresa, geram uma receita de R\$ 30.000,00 (trinta mil reais).

Portanto, com essa receita total da venda de seus produtos e venda de seus serviços, ela pode ter um faturamento de R\$ 300.000,00 (trezentos mil reais), isto se referindo a um período de trinta dias (mês), o que não deixa de ser informações importante para obter a situação atual da empresa; ou também poderá ser projetadas para cumprimento das metas futuras.

Todavia, o programa propõe que seja estipulado um crescimento dessa receita em 30% para que os colaboradores possam estarem usufruindo desse diferencial de lucros, que por sua vez será proposto distribuir a cada seis meses como estipulados nos critérios de distribuição, sendo que o mesmo foi baseado nas informações obtidas através da aplicação de questionário.

Assim, com esses números será possível fazer uma projeção para a efetivação das metas, situando-se dentro de um prazo menor. Porém, em relação ao novo faturamento o departamento de vendas terá que ter uma produção aumentada tanto nas vendas de veículos como na produção de seus serviços prestados, que poderá gerar uma nova receita para que possa cumprir o programa estipulado dentro das metas desejadas.

Portanto, de acordo com as receitas da produção mensal, pode-se considerar que a manutenção tem a seguinte produção:

Quadro 4 - Receitas período 30 dias

Receita atual	Período vigente	R\$ 300.000,00
Receita proposta do programa	Proposta com 30% de aumento	R\$ 390.000,00

Fonte: Rebivel Veículos, 2003.

Diante deste parâmetro, ou seja, com uma nova receita será possível saber qual o resultado final de cada semestre, o que poderá obter uma média e chegar a R\$ 2.340,000 (dois milhões e trezentos e quarenta mil reais) de faturamentos brutos num período de seis meses, tendo assim uma receita líquida menos o imposto de renda de R\$ 30.000 (trinta mil reais).

Assim, com base neste resultado, é possível propor a distribuição de 8% (oito por cento), para ser distribuído para os colaboradores o que ficará determinado R\$ 2.400,00 (dois mil e quatrocentos reais), para ser distribuído no semestre para as

três categorias salariais, ou seja, os três departamentos que foram analisados, de acordo com o peso do salário atrelado ao grau de importância de cada atividade.

Conseqüentemente, o departamento de manutenção passa a ser um aliado, ou seja, parceiro dentro da própria empresa, pois terá que cumprir a sua parte até para que os departamentos em conjunto, venham cumprir as metas estipuladas.

O departamento de manutenção para que possa compartilhar com esse resultado terá que cumprir as seguintes metas:

- Aumentar a produção de lavagem em 30% (trinta por cento);
- Fazer polimento de toda a linha de automóveis do ano (1994) até ano (2002), com um aumento dessa prestação de serviço de 35% (trinta e cinco por cento) conforme será indicativos na tabela abaixo:

Quadro 5 - Estatísticas mensais

Produção serviço	Período de 2003	Implementação do plano
Lavagem	240 veículos	312 veículos
Polimento	08 veículos	11 veículos

Fonte: Rebivel Veículos 2003.

O demonstrativo na tabela 03, foi baseado na produção envolvendo o período de trinta dias.

Quadro 6 - Estatísticas semestrais

Produção de serviço	Período de 2003	Implantação do plano
Lavagem	1. 440 veículos	1.872 veículos
Polimento	48 veículos	66 veículos

Fonte: Rebivel Veículos, 2003.

Dentre os dados apresentados na tabela acima, observou-se que toda a produção de carros lavados durante o período de seis meses, evidencia que terá que ter uma produção de 30% (trinta por cento), e para o serviço de polimento 35% (trinta e cinco por cento). Isto para o compartilhamento das metas.

Na área de manutenção da empresa que seria considerada a função da faxineira, o programa propõe que suas metas sejam baseadas na função da realidade atual, para que assim possa ter um parâmetro quantitativo e ao mesmo tempo qualitativo.

Dentro dessa metodologia foi considerado pelo diagnóstico que a faxineira está desempenhando a sua capacidade de prestação de serviço na empresa, onde pode ser descrito na seguinte ordem: fazer manutenção de toda a loja que pode ser dividida em dois escritórios, uma cozinha, um almoxarifado, um banheiro, outras dependências, onde permanece os veículos e todo o material de manutenção, ou seja, o recinto que pode ser considerado como local de armazenagem dos materiais para a manutenção tanto de veículos como da conservação da loja.

4.3.5 Sistemática de distribuição

O sistema de distribuição por cargo associado à responsabilidade de cada atividade, Dentro desta metodologia o programa propõe transformar o salário nominal em pontos salários, o que será transformado em ponto salário pela divisão por um número conveniente qualquer. Porém, considerando-se 1000 pontos, a soma dos pontos refere-se a três categorias de empregado obtendo 1.550 pontos. Será necessário dividir R\$ 2.400,00 por 1.550 pontos, sendo evidente que terá por base o

valor de pontos salariais que por sua vez será multiplicado pela quantidade de pontos salariais, sendo determinado o que cada categoria irá receber.

Quadro 7- Distribuição de resultados

Área	Salário ano base	Ponto salarial	Participação
Vendas	1.300,00	900	1.393,55
Manutenção	400,00	350	542,50
Serviços gerais	300,00	300	465,00
Total	2.000,00	1.550	2.400,00

Fonte: Rebivel Veículos, 2003.

Dentro desta simulação do programa o valor a ser distribuído será o lucro líquido. Após todas as despesas é descontado o imposto de renda. Porém, o valor hipotético de ordem R\$ 30.000,00 calculando 8% desse valor equivale a um valor a ser distribuído de R\$ 2.400,00 assim, tem-se o seguinte resultado: (Fonte: Rebivel Veículos, 2003).

$$\underline{\text{R\$ 2.400,00}} = 1.5 \text{ coeficiente}$$

$$\text{Pontos: } 1.550,00$$

Isto significa dizer que o valor nominal do salário estará relacionado ao coeficiente encontrado, que ao mesmo tempo poderá ser medido de acordo com o nível que seu departamento representa. Como exemplo tem-se

$$900 \times 1,5 = 1.350$$

$$400 \times 1,5 = 600$$

$$300 \times 1,5 = 465$$

CONCLUSÃO

Houve a possibilidade de concluir que o programa de remuneração variável é uma modalidade que consistente nos processos de transformação. Além disso, tende a tornar-se um componente obrigatório para as empresas que estão transformando a si próprias e adaptando-se às novas condições empresariais.

Portanto, para que uma implantação de um programa tenha sucesso é necessário estipular objetivos e estabelecer as metas a serem abordadas. Isto depende da simplicidade e flexibilidade do sistema, o qual deve acompanhar a estratégia da empresa e as constantes mudanças de direção.

Verificou-se que a convergência com a orientação estratégica da empresa tem sua construção direcionada ao sistema de remuneração variável, onde deverão ser definidos indicadores e metas de desempenho. É fundamental que estes indicadores e metas sejam convergentes com as diretrizes e os objetivos estratégicos da empresa.

Além disso, simplicidade e flexibilidade: o sistema de remuneração é um sistema de apoio. Sua construção e sua manutenção são atividades/meios, não atividades/fins. Portanto, é importante que o sistema seja simples de manter e simples de usar. Entretanto, ele deve também ser facilmente adaptável às diretrizes estratégicas e, objetivos organizacionais são freqüentemente revistos.

No entanto, o enfoque principal está relacionado com a questão do risco, da oportunidade, ou seja, o percentual da remuneração da receita que deve estar vinculado ao desempenho do colaborador. Então, o valor de compromisso somente pode ser determinado a partir das condições específicas de cada grupo, de cada empresa.

Esse sistema não favorece a distribuição de renda, pois quem tem maiores salários, ganha mais. Além da responsabilidade, outra variável poderá ser mensurada, tal como desempenho individual. Para cálculo do valor unitário a ser pago, poderão ser utilizadas as seguintes formas: proporcional ao salário; em número de salários; proporcional ao nível hierárquico; proporcional ao tempo de casa; proporcional ao número de contratos; proporcional ao desempenho individual ou por equipe; proporcional à pontuação do cargo.

Quanto à proposta de implantação do programa de remuneração variável que foi desenvolvida na Rebivel, verificou-se com o diagnóstico que a empresa está, agindo de acordo com as inovações da modernidade, sendo que a sua pretensão futura, é acompanhar o modelo de gestão e demais aspectos administrativos.

Portanto, com a realização da pesquisa percebeu-se que há uma dinâmica em todas as áreas da empresa até então, para saber o que os colaboradores estão dispostos a cumprir, utilizou-se o método de medir o grau de interesse pelo novo modelo de remuneração.

Dentre um ambiente competitivo em que a empresa se apresenta flexível, a legislação trabalhista impede, a redução salarial. E os aumentos são concedidos ao trabalhador, em vantagens competitivas da empresa, o que poderia tornar-se um problema para o futuro. Neste sentido, as regulamentações da participação nos lucros ou resultados são importantes uma vez que a parcela é flexível e dependente da competitividade da empresa.

REFERÊNCIAS

- ÁLVARES, Antonio Carlos Teixeira. **Participação nos lucros definida pelos resultados**. I. Simpósio de Administração da Produção logística e Operações Industriais. Set/1998.
- BIEDERNIAN, Arthur Andersen. **Remuneração variável**. Disponível em: <http://www.jsmnet.com/elippings/c0828c1.htm>.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.
- CUNHA, Francisco. **Participação dos resultados**. Disponível em: <http://notitia.truenet.com.br/desafio21/newstonn.notitia.apresentação.servletdenotícia?codigodanotícia=383&,datadojornal=atual>.
- CUNHA, Sólton de Almeida. **Da participação dos trabalhadores nos lucros ou resultados da empresa**. São Paulo: Saraiva. 1997.
- D'AMBROSIO, Daniela. **Remuneração variável ganha espaço no mercado**. São Paulo. 2002. disponível em <http://www.edatlas.com.br>. Acesso em 05/05/2003.
- FERREIRA, A. E. **Remuneração por resultados e participação**. São Paulo: Diário Comércio & Indústria. Março/1995.
- FILHO, Vicente P; Jr. Thomaz W. **Remuneração estratégica: a nova vantagem competitiva**. São Paulo: Atlas. 1996.
- FURTADO, J. M. Corrida de obstáculos. **Revista Exame**, São Paulo, 7/03/2001.
- MARTINS, Sérgio Pinto. **Participação dos empregados nos lucros das empresas**. São Paulo: Malheiros editores LTDA. 1996.
- PEROSSO, Sebastião Augusto. **Remuneração por competência**. Disponível em: <http://w.w.w.rh.com.br/ler.php?cod=347&-org=2>.
- PONTES, B.R. **A competitividade e a remuneração flexível**. São Paulo: LTr, 1995.
- ROESCH, Sylvia Mana Azavedo. **Projetos de estágio e de pesquisa em administração**. 2º ed. São Paulo: Atlas, 1999.
- ROSA, Fernanda Della. **Participação nos lucros ou resultados: a grande vantagem competitiva: como pessoas motivadas podem potencializar resultados e reduzir os custos das empresas**. São Paulo: Atlas. 2000.
- ROSENBERG, C. Um salto no tempo. **Revista Exame**, São Paulo, 13/12/2000.
- TAVOLARO, Agostinho Toffoli. **Participação dos empregados nos lucros das empresas**. São Paulo: LTr. 1991.

APÊNDICE

Apêndice 1: Questões sobre remuneração variável na Rebivel

1. Qual é a sua opinião a respeito de um programa de remuneração variável?
 Não tenho e menor idéia
 Conheço pela televisão e alguns jornais
 Já ouvi falar por terceiros
 Conheço mais tenho dúvidas com relação a metodologia e critérios

2. Se você tivesse que optar por um programa dessa natureza, à qual daria preferência?
 Um programa que os resultados estão associados a metas e objetivos mas desde que eu participasse dos lucros.
 Não me interessa tanto os planos, o que me interessa é a estabilidade do emprego.
 Isso pouco me importa, tanto faz o salário fixo ou variável.
 Desde que fosse feito por método transparente e objetiva, seria uma boa idéia, mesmo que o plano tivesse metas a seguir.
 Um programa que tivesse tanto um salário fixo pela garantia e ao mesmo tempo de participação nos lucros.

3. Caso o programa de remuneração variável tem metas para atingir, como seria seu comportamento?
 Não iria me interessar pois o problema é da empresa.
 Contribuiria desde que esse resultado fosse homoganeamente distribuído, ou seja, proporcional a capacidade de cada um.
 Não contribuiria por entender que esse método não beneficiaria os colaboradores.
 Produziria mais até com mais qualidade, mesmo que tivesse que submeter-me a uma carga maior e até rigidez nos processos.

4. Se tivesse a oportunidade de dar opiniões com relação ao período de distribuição da remuneração variável, qual a sua idéia?
 Anual
 Semestral
 trimestral
 Pouco interessa

5. Vamos dizer que a empresa venha adotar um programa de remuneração variável, o que você considera que terá que levar em consideração?
 Todos devem receber, pois todos vão fazer parte de todos os objetivos.
 Acho que seria interessante somente a setores que estão mais associados a produção tanto de produto como serviço.
 O valor a receber terá que ter por base o atingir as metas e objetivos.
 O pessoal de vendas que receba mais pelo fato de representar um setor que produz mais, ou seja, o departamento que é capaz de gerar as receitas.

6. Caso a empresa adote um programa de remuneração variável, você acha que:
 Todos devem receber o mesmo valor.
 o pessoal de vendas deve receber mais e os demais funcionários outro valor.
 O valor recebido deve atingir às metas estabelecidas das empresas.

Apêndice 2: Layout da empresa

