

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL  
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO  
MESTRADO PROFISSIONAL**

**EFEITOS NO COMPORTAMENTO DOS  
FUNCIONÁRIOS DE UMA EMPRESA DE JÓIAS  
COM A IMPLANTAÇÃO DE UM PROGRAMA DE  
PARTICIPAÇÃO NOS LUCROS E RESULTADOS**

**JOSÉ ANTÔNIO GHELLER**

Porto Alegre, 2001.

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL  
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO  
MESTRADO PROFISSIONAL**

**EFEITOS NO COMPORTAMENTO DOS FUNCIONÁRIOS DE UMA  
EMPRESA DE JÓIAS COM A IMPLANTAÇÃO DE UM PROGRAMA  
DE PARTICIPAÇÃO NOS LUCROS E RESULTADOS**

JOSÉ ANTÔNIO GHELLER

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração/ UFRGS como requisito parcial à obtenção do grau de mestre em Administração – área de concentração Recursos Humanos.

Orientadora: Dra. Marina Keiko Nakayama

Porto Alegre, 2001.

*Dedico este trabalho à Melissa R. dos S. Galery Gheller,  
minha esposa, e aos meus pais, Domingos Gheller e Maria  
Lourdes Gracia Gheller.*

## **AGRADECIMENTOS**

A todas as pessoas que me apoiaram na realização deste trabalho, em especial:

- à minha esposa que abdicou de muitos finais de semana e momentos de lazer, me incentivando a continuar, principalmente nos momentos mais difíceis;
- à professora Valmíria Piccinini que me orientou em boa parte do trabalho. Sua paciência e sabedoria foram imprescindíveis;
- às professoras Marina Keiko Nakayama e Edi Madalena Fracasso, pelas sugestões quando da apresentação do projeto deste trabalho;
- aos colegas de trabalho, em especial Jaqueline Karine Muslera Gardiol, Paulo de Freitas Marsiglia e Fernanda Grassi, pelo auxílio e idéias;
- à professora Marina Keiko Nakayama, pela dedicação, sabedoria e disponibilidade. Sua atuação e orientação foram fundamentais nos últimos meses do trabalho;
- à psicóloga Karine Prestes de Oliveira pela disponibilidade e boa vontade na realização das entrevistas com os funcionários.

## SUMÁRIO

P.

### LISTA DE QUADROS

### LISTA DE FIGURAS

### RESUMO

### ABSTRACT

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO</b> .....	<b>1</b>
<b>2</b>	<b>DEFINIÇÃO DO PROBLEMA E JUSTIFICATIVA</b> .....	<b>4</b>
2.1	OBJETIVOS.....	7
2.1.1	Objetivo Geral .....	7
2.1.2	Objetivos Específicos .....	8
<b>3</b>	<b>REVISÃO DA LITERATURA</b> .....	<b>9</b>
3.1	HISTÓRICO SOBRE PARTICIPAÇÃO NOS LUCROS.....	9
3.2	COMPROMETIMENTO.....	11
3.3	INTEGRAÇÃO ENTRE OS SETORES.....	18
3.4	A REMUNERAÇÃO ESTRATÉGICA.....	19
3.4.1	Componentes de um Sistema de Remuneração Estratégica.....	21
3.4.2	Princípios Centrais para Construir um Sistema de Remuneração Estratégica .....	23
3.5	A REMUNERAÇÃO VARIÁVEL.....	24
3.5.1	As Formas de Remuneração Variável.....	25
3.5.1.1	Participação Através de Programa de Sugestões.....	25
3.5.1.2	A Participação dos Trabalhadores como Acionistas.....	26
3.5.1.3	Participação nos Lucros ou Resultados.....	27
3.5.2	Diferença entre Lucro e Resultado.....	28
3.5.3	Como Construir um Modelo de Remuneração Variável.....	31
<b>4</b>	<b>METODOLOGIA DA PESQUISA</b> .....	<b>37</b>
4.1	TIPO DE PESQUISA.....	37
4.2	MÉTODO DE COLETA DE DADOS.....	37
4.3	COMPOSIÇÃO DA POPULAÇÃO.....	42
4.4	PROCEDIMENTOS PARA ANÁLISE DE DADOS.....	42
4.5	POSSÍVEIS LIMITAÇÕES DO ESTUDO.....	43
<b>5</b>	<b>A EMPRESA GHELLER ARTEFATOS DE METAIS LTDA.</b> .....	<b>45</b>
5.1	ADMINISTRAÇÃO E POLÍTICA DE RECURSOS HUMANOS .....	47

5.2	PROCESSAMENTO DE PEDIDOS.....	50
5.3	PRODUÇÃO – ACABAMENTOS, MONTAGEM, DESMONTAGEM, CORTE.....	51
5.4	FUNDIÇÃO.....	53
5.5	GALVANOPLASTIA.....	57
5.6	ESTAMPARIA E RESINA.....	60
5.7	CRITÉRIOS PARA PROMOÇÃO.....	62
<b>6</b>	<b>DESCRIÇÃO DO PROGRAMA DE PARTICIPAÇÃO NOS LUCROS E RESULTADOS .....</b>	<b>63</b>
6.1	CARACTERÍSTICAS E PRINCÍPIOS FUNDAMENTAIS DO PROGRAMA DE PARTICIPAÇÃO NOS LUCROS/RESULTADOS...	63
6.1.1	<b>Prazos e Vigência.....</b>	<b>63</b>
6.1.2	<b>Abrangência – Incidência / Não Incidência.....</b>	<b>64</b>
6.1.3	<b>Fundo de Participação.....</b>	<b>65</b>
6.1.4	<b>Plano de Metas.....</b>	<b>67</b>
6.1.5	<b>Transparência .....</b>	<b>70</b>
6.1.6	<b>Comissão de Negociação.....</b>	<b>73</b>
<b>7</b>	<b>ANÁLISE E CONCLUSÕES .....</b>	<b>74</b>
7.1	COMPORTAMENTO DOS FUNCIONÁRIOS COM A IMPLANTAÇÃO DO PROGRAMA DE PARTICIPAÇÃO NOS LUCROS E RESULTADOS DE ACORDO COM OS PRINCÍPIOS DE COMPROM.....	74
7.2	AVALIAÇÃO DOS ÍNDICES DE PRODUTIVIDADE.....	78
7.3	INTEGRAÇÃO ENTRE OS SETORES .....	86
7.4	CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	89
	<b>ANEXO 1 Questionário para avaliar comprometimento e integração entre setores.....</b>	<b>92</b>
	<b>ANEXO 2 Acordo de Participação nos Resultados.....</b>	<b>95</b>
	<b>ANEXO 3 Plano de Metas Anual – Ano 2000.....</b>	<b>100</b>
	<b>ANEXO 4 Conversão da Medida Provisória Nº 1.982-77 de 2000 – Lei 10.101 de 2000.....</b>	<b>102</b>
	<b>ANEXO 5 Roteiro Para Entrevistas.....</b>	<b>105</b>
	<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....</b>	<b>107</b>

## LISTA DE QUADROS

	p.
1 PRINCIPAIS RESULTADOS OBSERVADOS NO COMPORTAMENTO ENTRE FATORES EXTRÍNSECOS E INTRÍNSECOS DE COMPORTAMENTO.....	17
2 COMPONENTES DE UM SISTEMA DE REMUNERAÇÃO ESTRATÉGICA.....	21
3 VANTAGENS E FATORES CONDICIONANTES DA PARTICIPAÇÃO NOS LUCROS.....	29
4 VANTAGENS E FATORES CONDICIONANTES DA PARTICIPAÇÃO NOS RESULTADOS.....	31
5 FLUXO LÓGICO DA REMUNERAÇÃO VARIÁVEL.....	32
6 PERFIL DOS ENTREVISTADOS DO NÍVEL OPERACIONAL: FORMAÇÃO.....	39
7 PERFIL DOS ENTREVISTADOS DO NÍVEL OPERACIONAL: IDADE....	39
8 PERFIL DOS ENTREVISTADOS DO NÍVEL OPERACIONAL: SEXO....	39
9 PERFIL DOS ENTREVISTADOS DO NÍVEL OPERACIONAL: TEMPO DE EMPRESA.....	40
10 COMPARATIVO ENTRE O CRESCIMENTO PERCENTUAL EM RELAÇÃO AO ANO ANTERIOR DA GHELLER (SEQÜÊNCIA 1) E O CRESCIMENTO DAS 15 MAIORES EMPRESAS DO SETOR (SEQÜÊNCIA 2) NO MUNICÍPIO DE GUAPORÉ (RS).....	45
11 CADEIRA PRODUTIVA E CANAIS DE DISTRIBUIÇÃO NO MERCADO DE SEMI-JÓIAS.....	47
12 ORGANOGRAMA DA EMPRESA GHELLER ARTEFATOS DE METAIS LTDA. ....	49
13 ESCOLARIDADE NECESSÁRIA PARA CADA FUNÇÃO.....	62
14 FUNDO DE PARTICIPAÇÃO CALCULADO SOBRE O “VALOR BASE”.	66
15 FAIXAS DE ENQUADRAMENTO COM PERCENTUAIS DO FUNDO DE PARTICIPAÇÃO.....	68
16 COMPARATIVO ENTRE OS INDICADORES DE DESEMPENHO E VISÃO DOS TRABALHADORES A LUZ DOS PRINCÍPIOS DE COMPROMETIMENTO.....	76
17 ÍNDICES DE PRODUTIVIDADE 1999 – 2000.....	80
18 PRAZO MÉDIO DE ENTREGA DOS PEDIDOS (EM DIAS ÚTEIS).....	81
19 NÚMERO DE RECLAMAÇÕES DE CLIENTES 1999 – 2000.....	82
20 AVALIAÇÕES MENSAIS 5’S 1999 – 2000.....	83

21	NÚMERO DE NÃO CONFORMIDADES LEVES (TIPO 2).....	84
22	ÍNDICE DE ROTATIVIDADE DO ANO DE 1999.....	85
23	ÍNDICE DE ROTATIVIDADE DO ANO DE 2000.....	85
24	ÍNDICE DE ABSENTEÍSMO ANO DE 1999 – 2000.....	86

## LISTA DE FIGURAS

	p.
1	INSPEÇÃO DE PEÇAS BRUTAS..... 50
2	ARMAZENAMENTO DE PEÇAS..... 50
3	ANÁLISE DE PEDIDOS..... 51
4	FECHAMENTO DE PEDIDOS..... 51
5	ESTOCAGEM DA CORRENTARIA..... 52
6	CORTE DA CORRENTARIA..... 52
7	SOLDA DA CORRENTARIA..... 52
8	MONTAGEM DAS CORRENTES PARA BANHO..... 52
9	COLA DE PEDRAS E ACESSÓRIOS..... 53
10	RECOBRIMENTO COM RHÓDIO..... 53
11	CORTE DO MOLDE DE BORRACHA..... 53
12	MOLDE DE BORRACHA..... 53
13	VULCANIZADORA DE BORRACHA..... 54
14	INJETORA DE CERA..... 54
15	REVISÃO DOS MODELOS EM CERA..... 54
16	REVISÃO DOS MODELOS EM CERA..... 55
17	CONFECÇÃO DA ÁRVORE..... 55
18	CALCINAÇÃO DO GESSO..... 55
19	FORNO DE FUNDIÇÃO..... 55
20	POLIMENTO MANUAL..... 56
21	CRAVAÇÃO DE PEDRAS..... 56
22	SETOR DE GALVANOPLASTIA..... 57
23	METALIZAÇÃO DAS PEÇAS..... 57
24	RECEBIMENTO DA MERCADORIA..... 58
25	BANHO DE TAMBOR..... 58
26	BANHO EM CARRETEL NO DESENGRAXANTE..... 58
27	BANHO DE COBRE ÁCIDO..... 59

28	LAVAGEM DAS PEÇAS.....	59
29	SECAGEM DAS PEÇAS EM CENTRÍFUGA.....	59
30	FECHAMENTO DE CÁLCULOS.....	60
31	CORTE DO LATÃO.....	61
32	MOLDE DO LATÃO.....	61
33	RESINAGEM DE PEÇAS.....	61
34	SECAGEM DE PEÇAS RESINADAS.....	61

## RESUMO

O objetivo deste estudo é descrever a implantação de um Programa de Participação nos Lucros e Resultados na empresa Gheller Artefatos de Metais Ltda. e verificar se o programa influenciou no comportamento de trabalho de seus funcionários. Especificamente pretendeu-se avaliar os índices de produtividade, analisar os níveis de comprometimento e verificar o nível de integração entre os diversos setores da área produtiva, todos estes indicadores medidos antes e após a implantação do programa. Com isso, buscou-se subsídios para aperfeiçoar as relações de trabalho entre empresa e funcionários. Para tanto foi elaborado um questionário fechado aplicado em duas ocasiões, antes e após a implantação do programa. Também foram efetuadas entrevistas com uma amostra de funcionários para verificar o “clima organizacional” após a implantação do programa, e medidos os indicadores de desempenho contemplados. Os resultados da pesquisa apontam que os funcionários da empresa tiveram uma mudança comportamental após a implantação do Programa de Participação nos Lucros e Resultados com aumento nos níveis de comprometimento e integração entre os setores e melhora na maioria dos indicadores de produtividade.

## **ABSTRACT**

The objective of this study is to accompany the implantation of one Gain and Profit Sharing Participation Program at the firm Gheller Artefatos de Metais Ltda and verify if the program had influence at employees behavior at the work. Specifically this study intends to evaluate productivity indexes, to analyze the levels of commitment and verify the levels of integration among sectors of productive area, all this indicators measured before and after the program's implementation. The information obtained will be important to improve the working relations between the enterprise and the employees. The data was collected at three stages: a) a closed questionnaire applied at two occasions – before and after the implementation of the program; b) interviews with an employees sample to verify the “organizational atmosphere”, after the implementation of the program, and c) measurement of the indicators of performance before and after the program. The results of the research demonstrated that the employees of enterprise changed their behavior after the implementation of the Gain and Profit Sharing Program, with increase at levels of commitment, integration among sectors and improvement in the indicators of productivity.

# 1 INTRODUÇÃO

O interesse pelo campo administrativo vem aumentando consideravelmente em relação às outras áreas do conhecimento humano. Desde quando foram escritos os primeiros estudos administrativos, por Adam Smith em 1776, os estudiosos desta área têm aplicado idéias inovadoras para melhorar os processos, as relações de trabalho e a interação com o mercado e meio ambiente. Hoje, apesar de todo o progresso neste campo, não se tem uma maneira de resolver o problema da rotina, sobretudo onde a especialização da mão-de-obra, com tarefas repetitivas e sem criatividade, ainda é exigida, em empresas nas quais o processo produtivo é manual e exige a divisão do trabalho.

As relações entre capital e trabalho evoluíram no decorrer da história, desde o momento em que ambas as partes visualizaram que a integração é a melhor forma de tornar as empresas competitivas e, por decorrência, um meio de melhorar o nível de emprego e salário para o trabalhador. Para engajar o trabalhador neste processo, como agente pró-ativo, interagindo com os objetivos e metas da empresa, algumas formas de recompensa foram criadas, inicialmente com a remuneração por peças produzidas (estudo de tempos e movimentos) método implantado por Taylor no início do século. Este princípio, da remuneração por peça produzida, criticado por vários teóricos do campo administrativo teve, sem dúvida, indiscutíveis resultados nos índices de produtividade da época e, atualmente, apesar de toda a evolução nas relações de trabalho, aparece com uma nova roupagem como forma de aumentar os índices de produtividade, qualidade e lucratividade das empresas.

A Lei nº 10.101, de 19 de dezembro de 2000, sancionada pelo Presidente da República do Brasil, tem como objetivo o aumento dos índices de produtividade, qualidade ou lucratividade das empresas, através de programas de metas, resultados e prazos pactuados previamente, recompensando o trabalhador

pelos índices alcançados. As formas de implementação de programas deste gênero mudaram muito desde o início do século, mas a essência é a mesma: a remuneração do trabalhador por resultados alcançados.

Com a facilidade no acesso às informações e redução dos custos de entrega, as empresas estão competindo com concorrentes muitas vezes desconhecidos, de outros países ou continentes. Esta competição mundial exige das empresas qualidade, produtividade, competência de gestão, e acima de tudo, a valorização das pessoas, ou seja, os objetivos individuais e organizacionais devem caminhar lado a lado. Portanto, é necessário repensar as formas tradicionais de remuneração das empresas e criar mecanismos que comprometam o funcionário com o seu trabalho e lhe assegurem uma parcela de participação pelo esforço despendido.

Embora continue remunerando o funcionário por metas alcançadas, presume-se que um programa de participação nos resultados, bem conduzido, pode transmitir ao funcionário a cultura empresarial, em que, através de indicadores, poderá acompanhar o desempenho da empresa e a mudança no resultado das variáveis ao seu alcance através da ação do seu esforço individual e coletivo.

Apesar de os modernos métodos de gestão preconizem empresas abertas e democráticas, muitas ainda mantêm um sistema hierárquico rígido, com pouca abertura para os funcionários se expressarem e manifestarem suas idéias e sugestões. Pela experiência do pesquisador no ramo, pode-se observar que, nas indústrias do setor joalheiro, esta característica se acentua.

O presente estudo busca avaliar o impacto da Implantação de um *Programa de Participação nos Lucros e Resultados* entre os funcionários de uma empresa do ramo joalheiro.

O trabalho está dividido em sete capítulos. O primeiro é a presente introdução. O capítulo dois trata da definição do problema, do objetivo geral e específicos e da justificativa. O capítulo três, da revisão da literatura em que se busca apresentar o conteúdo e embasamento teórico preliminar para o estudo. O

capítulo quatro é dedicado à metodologia em que se apresentam as definições referentes ao método empregado. O capítulo cinco trata da descrição da empresa. No capítulo seis procede-se a descrição e análise dos resultados, e, por fim no capítulo sete descreve-se as conclusões do estudo e as sugestões para futuras investigações.

## **2 DEFINIÇÃO DO PROBLEMA E JUSTIFICATIVA**

A divisão do trabalho com a especialização do trabalhador continua sendo o princípio mais utilizado nas empresas apesar de que a moderna administração preconize a polivalência e o trabalho em equipe. No entanto empresas com linha de produção em processo contínuo, com tarefas rotineiras e repetitivas, como é o caso do setor em que a empresa objeto deste estudo enquadra-se, o princípio da divisão do trabalho se acentua, dificultando o envolvimento dos funcionários nos modernos processos de gestão.

Quanto menor a tarefa, mais freqüentemente os operadores precisarão repeti-la. Repetir a mesma tarefa, centenas de vezes ao dia, dificilmente pode ser chamado de trabalho prazeroso. Além de objeções éticas ao projeto deliberado de trabalhos que são terrivelmente monótonos, há outras objeções mais práticas para os que induzem a tal tédio. Essas incluem a crescente probabilidade de absenteísmo, de erro e mesmo a sabotagem deliberada do trabalho.

A empresa estudada é do ramo de jóias. Neste setor, os dois maiores pólos produtores no país se encontram em Limeira (SP) e Guaporé (RS). Na sua quase totalidade, as empresas do setor são familiares, administradas pelos proprietários, e, como seria de esperar, sem planos de cargos e salários e programas de desempenho. O setor teve crescimento até o ano de 1994. A partir do programa de estabilização econômica e da abertura de mercado, as empresas que não estavam estruturadas foram eliminadas do mercado e, das atuais, 84 empresas do ramo encontram-se no município de Guaporé, muitas estão em difícil situação financeira ou com redução na sua estrutura produtiva e no seu faturamento.

O mercado no ramo de jóias e semijóias tem grande sazonalidade em toda a América Latina, com picos de produção nos meses de março, abril, maio,

setembro, outubro e novembro (com a utilização de horas extras nestes meses) e baixa considerável das vendas nos meses de dezembro, fevereiro, julho e agosto, chegando muitas vezes até a 30% da capacidade de produção, como ocorre no mês de fevereiro. O uso de mão-de-obra é intensivo, com pequena automação no processo produtivo, alto índice de rotatividade de pessoal, baixo grau de escolaridade e salário base da categoria estipulado em R\$ 259,60, sendo difícil manter o envolvimento e o comprometimento dos funcionários com a empresa, embora os modernos processos de gestão exijam o comprometimento do trabalhador para implantação de programas de qualidade, grupos de melhoria e planos de desenvolvimento profissional.

Este trabalho realizou-se em uma empresa de semijóias. A **Gheller Artefatos de Metais Ltda.**, fundada em julho de 1991, é uma sociedade Ltda. A empresa é familiar, conta com dois sócios e iniciou suas atividades com dois funcionários e vendas para as regiões Centro e Missões do Estado do Rio Grande do Sul. Atualmente suas vendas estão distribuídas entre o Brasil (30% do faturamento) e exportações para Argentina, Chile, Uruguai, Venezuela, Peru, Panamá e Estados Unidos (70% do faturamento). A linha de produtos conta com aproximadamente 2.000 itens.

A empresa tem crescido anualmente, desde a data de sua fundação, a taxas acima das concorrentes, porém está tendo problemas de estruturação em seu ambiente interno. Com o crescimento e a conseqüente departamentalização, os setores trabalham sem cooperação entre si e com os objetivos da empresa, realizando as tarefas sem engajamento com os demais setores. A força de trabalho aceita a situação, sem envolvimento com os problemas rotineiros e demonstrando baixa criatividade. Os supervisores executam tarefas operacionais que deveriam ser delegadas aos subordinados. As pessoas dificilmente questionam as tarefas ou os problemas do processo produtivo, deixando para a direção a busca de soluções e a tomada de decisão.

Para promoção em nível de supervisão, a empresa considera o desempenho do funcionário em sua função e o grau de instrução. Como todos os supervisores desempenham atividades de execução e não possuem *feeling*

administrativo, ratifica-se o problema exposto acima. Buscando uma solução para o problema, a direção está contratando profissionais para suprir as carências, treinando os supervisores para o exercício de suas funções, informatizando o processo produtivo e implementando um plano de cargos e salários, buscando diminuir as formas de controle.

Todas as tarefas de controle dos supervisores, tais como controle estatístico de processos, estoques intermediários, planejamento da produção, serão simplificadas com a implantação de um novo *software*. Com a redução de tempo demandado nestas tarefas e a racionalização dos processos com a ISO 9002, é esperada uma mudança comportamental e organizacional. Porém, acredita-se que, somente com estas medidas, a empresa não atingirá suas metas. Para envolver o funcionário, transformando-o em agente pró-ativo, participante das mudanças e incentivado pela perspectiva de participar dos resultados da empresa em função do seu trabalho e do grupo, um **Programa de Participação nos Lucros e Resultados**, bem conduzido, poderá ser uma alternativa viável tanto para a empresa quanto para o seu corpo funcional.

Tem-se, assim, a questão básica do presente estudo:

*A implantação de um Programa de Participação nos Lucros e Resultados na empresa Gheller Artefatos de Metais Ltda poderá afetar o comportamento de seus empregados para com o trabalho que executam?*

## 2.1 OBJETIVOS

### 2.1.1 Objetivo Geral

Avaliar se a implantação de um programa de participação nos lucros e resultados afetou o comportamento dos funcionários na empresa Gheller Artefatos de Metais Ltda. em relação ao trabalho que executam.

### **2.1.2 Objetivos Específicos**

Avaliar os índices de produtividade alcançados antes e após a implantação do programa.

Analisar os níveis de comprometimento, em termos de comportamentos e atitudes dos funcionários com o trabalho, antes e após a implantação do programa.

Verificar o nível de integração entre os diversos setores da área produtiva, antes e após a implantação do programa.

### **2.1.3 Justificativa**

Com o fim da inflação e a política de abertura econômica, o Brasil passou a inserir-se no mercado globalizado. Para atingir este mercado, as empresas necessitaram sofrer profundas transformações em um período de tempo muito pequeno. A partir de 1990, o governo brasileiro implementou diversas mudanças, com o objetivo de desregular o mercado interno e estimular a competitividade das empresas brasileiras no mercado internacional.

Uma das iniciativas foi a medida provisória que regulamentou a participação dos trabalhadores nos lucros ou resultados das empresas, medida essa que busca dinamizar as relações de trabalho e aumentar a eficiência da atividade produtiva. Além deste propósito, a participação dos funcionários nos resultados ou lucros tem suma importância como elemento de transformação da cultura da organização como um todo, fazendo o empregado conhecer a estrutura empresarial e os mecanismos que a compõe.

Para a empresa, é uma forma de torná-la mais dinâmica, pois, à medida que aumenta o ritmo das mudanças externas, precisa mudar internamente para ser competitiva. Com o advento da globalização e conseqüente

internacionalização dos mercados, as empresas necessitam, urgentemente, rever suas estruturas de custos. Um programa de participação nos resultados/lucros é um instrumento importante ao transformar parte do custo de mão-de-obra em custo variável.

### 3 REVISÃO DA LITERATURA

Este capítulo tem como objetivo apresentar uma revisão da literatura sobre a participação dos empregados nos lucros ou resultados, desenvolvendo os seguintes assuntos: a) histórico sobre a participação nos lucros; b) comprometimento dos funcionários; c) integração entre os setores; d) remuneração estratégica; e) remuneração variável.

#### 3.1 HISTÓRICO SOBRE PARTICIPAÇÃO NOS LUCROS

Embora o sistema de participação nos lucros seja tratado como uma nova e moderna ferramenta para aumentar a competitividade das empresas em busca da redução dos custos e como forma de integrar a mão-de-obra tornando-a participativa nos processos de gestão e no resultado do empreendimento, tem-se registros históricos muito antigos sobre a utilização da participação nos lucros.

Na França, o primeiro registro sobre o tema corresponde ao Decreto de 1812, de Napoleão Bonaparte, em benefício dos artistas da Comédie Française (Süssekind, 1991). Conforme Oliveira, na França, em 1842 tem-se outro registro de participação dos lucros por conta de Monsieur Leclair, proprietário de um ateliê de pintura:

“Contam os doutrinadores que naquele ano Leclair encerrou seus balanços, apurou os lucros e, reunindo os seus empregados, sem outras explicações, entregou-lhes, em moeda corrente, considerável parcela do superávit obtido. Ao mesmo tempo surgiram os adversários. Conta-se que Leclair fora chamado perante as autoridades políticas, apontado como elemento nocivo à coletividade, perigoso à ordem

social, revolucionário disposto a ultrapassar os limites tradicionais da sociedade de então” (Oliveira, 1991, p. 607-608).

Como ressaltam Gomes & Gottschalk, a participação nos lucros sempre teve adeptos no decorrer da história:

“A participação nos lucros tem sido, historicamente, o leit motiv de reformistas sociais, filantropos e políticos. A doutrina social da Igreja (desde as encíclicas papais e o Código de Malines até os programas do sindicalismo cristão) defende, calorosamente, a idéia da participação como instrumento de atenuação das lutas sociais. Já no longínquo ano de 1884, na Inglaterra, a Industrial Corpartnership Association tomava posição em favor de uma participação dos trabalhadores nos lucros e no capital das sociedades. Registra a história a ocorrência do fenômeno na Alemanha, França, Inglaterra, e Estados Unidos, desde o século passado e princípios do atual em caráter particular ou livre disposição de empresas privadas (...)” (Gomes & Gottschalk, 1990, p. 273)

A igreja católica desde o início de sua história recomenda e apregoa a distribuição da renda, como forma de melhoria das condições de vida do trabalhador. Conforme Maragliano:

“Em verdade, a participação nos lucros é um dos meios indicados pela doutrina católica para prevenir e anular os conflitos sociais. Atenuar a luta de classes nos campos do capital e do trabalho, harmonizando interesses de natureza econômica; elevar o operário da sua condição de assalariado à de colaborador, avizinhando-o do patrão; compreender as suas necessidades e as suas aspirações de pessoa humana – eis alguns dos principais objetivos da doutrina social da Igreja.” (Maragliano, 1961, p. 454)

Cunha (1997, p. 5) mostra que, na América Latina, a participação nos lucros das empresas também não é nova: iniciou em 1917, no México, por meio do Art. 123, VI da Constituição consagrou-se como direito dos trabalhadores.

“No Chile, a matéria foi regulada pelo Código de Trabalho de 13 de maio de 1931. Na Venezuela, o Decreto de 17 de dezembro de 1938 introduziu a participação obrigatória nos lucros das empresas. Na Bolívia, a Constituição de 1938, em seu art. 122, determinou o estabelecimento de regime de participação nos lucros das empresas. Na Colômbia, a participação dos empregados nos lucros das empresas foi

prevista pelo Decreto n. 2.474, de 19 de julho de 1948, e complementada pelos Decretos n. 8.871/49 e 71/50. No Peru, a matéria foi regulamentada pelo Decreto-lei n. 10.908, de 3 de dezembro de 1948” (Cunha, 1997, p. 5).

No Brasil, embora conste na Constituição Federal de 1988, a matéria só foi regulamentada pela medida provisória n. 794 de 29 de dezembro de 1994. A demora do Congresso em votar a matéria levou a novas reedições daquela medida provisória e, atualmente, o assunto está regulamentado pela Lei nº 10.101, de 19 de dezembro de 2000, que dispõe como principal objetivo “regular 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. 7, inciso XI, da Constituição” (Lei nº 10.101, de 19 de dezembro de 2000).

### 3.2 COMPROMETIMENTO

Como afirma Maragliano (1961, p. 454), é necessário elevar o operário da sua condição de assalariado à de colaborador. Para que os funcionários se tornem colaboradores, muitos estudiosos acreditam que as empresas devam criar mecanismos que comprometam o funcionário com o seu trabalho, como, por exemplo, a participação nos lucros da empresa. Muitas empresas já testaram este mecanismo e obtiveram bons resultados, alcançando um maior comprometimento de seus funcionários em termos de produtividade e qualidade de seu trabalho.

Com a facilidade no acesso à informação, a rapidez com que se atualizam tecnologicamente e a conseqüente substituição da mão-de-obra pelas máquinas, os produtos oferecidos pelas empresas, de uma maneira geral, podem ser comparados a *comodities*. Talvez a única alternativa que resta para um grande número de empresas se diferenciar da concorrência e vencer no mercado globalizado é o investimento no elemento humano. Quando imbuídas deste espírito, as empresas buscam criar internamente, formas de sinergia que direcionem as pessoas em busca dos reais objetivos da organização. Esta

canalização de esforços em busca de um objetivo comum pode ser chamada de comprometimento.

Segundo Herzberg (1988), muitas pessoas acreditam, ainda, que a maneira mais prática de direcionar as pessoas à ação é através de estímulos externos, o que ele chama de “chute no traseiro” para impulsionar à ação (KITA – kick in the pants). Para o autor, existem várias formas de “KITA”, das quais destaca três:

- KITA físico negativo – Esta é a aplicação literal do termo e era usada normalmente no passado. Suas principais desvantagens são: é deselegante, contradiz com a preciosa imagem de benevolência que as organizações cultivam e, como é um ataque físico, estimula diretamente o sistema nervoso autônomo e isto resulta em *feedback* negativo, podendo induzir o indivíduo que recebeu a ação a retribuí-la de forma negativa.
- KITA psicológico negativo – Este tipo de comportamento tem algumas vantagens sobre o anterior. Primeiro, a crueldade não é visível, o sentimento é interno e aparece com o tempo. Segundo, como afeta o cérebro no mais alto nível do córtex, com sua força inibidora, reduz a possibilidade de revide físico. Terceiro, a pessoa que estiver administrando pode abster-se do ataque físico e induzir para que o “sistema” execute o trabalho “sujo”. Quarto, aqueles que praticam este artifício ficam egocentricamente satisfeitos, embora tenham aversão a “sangue”. Finalmente, se o funcionário queixar-se, pode ser acusado de paranóico, pois não existem evidências tangíveis de ataques a sua pessoa.
- KITA positivo - Esta forma de impulso é chamada por muitos teóricos de motivação - prêmios, incentivos, *status*, promoções. O autor faz um comparativo como quando se oferece um biscoito a um cachorro. Num primeiro momento, o cachorro se move para ganhar o biscoito. Neste momento, quem está motivado: o dono ou o cachorro? Para ele, a única parte que está motivada é o dono, o cachorro só se move em busca do biscoito. Esta é a forma adotada por muitas empresas para impulsionar seus

funcionários, mas, quando o “biscoito” é tirado, a tendência é a volta a situação original.

Segundo o autor, KITA não é motivação. Se um cachorro que estiver defronte a uma porta for chutado, ele se moverá. E quando desejar que ele se mova novamente, deve-se chutá-lo. Similarmente, pode-se carregar a bateria das pessoas e recarregá-la constantemente, mas a pessoa só se moverá por conta própria quando, em vez de uma bateria, tiver um gerador que não necessite de estímulos externos. Isto, para Herzberg (1988), é motivação. Segundo Herzberg (1988), os fatores de motivação que são intrínsecos ao trabalho são: realização, reconhecimento por empreender, responsabilidade, o tipo de trabalho por si mesmo, e crescimento e progresso.

Da mesma forma, Kohn (1995) constatou, em pesquisas efetuadas em diversas empresas, que recompensas apenas asseguram submissão temporária. Uma vez que as recompensas desaparecem, as pessoas voltam aos seus antigos comportamentos. Para ele, os motivadores extrínsecos não criam compromisso duradouro com nenhum valor ou ação. As pessoas que fazem um trabalho excepcional não trabalham para receber pagamento, mas trabalham porque amam aquilo que fazem.

Para Kohn (1995, p. 17), “tratar bem os trabalhadores – oferecendo-lhes um *feedback* útil, apoio social e espaço para autodeterminação – é a essência da boa administração”.

De acordo com Cerqueira (1999), há duas maneiras de as pessoas responderem aos estímulos recebidos. Na primeira, a pessoa concorda externamente ou mecanicamente ao pedido sem, contudo, aceitá-lo internamente. Nesta forma de comportamento, o aceite é subordinado ao medo, conveniência ou outra forma de interesse e é chamado pelo autor de envolvimento. No envolvimento, pela falta de predisposição interna, há uma tendência de realização das tarefas superficialmente, acarretando, muitas vezes, prejuízo ao produto final.

Na segunda forma de relacionamento, a pessoa adere internamente à idéia, havendo predisposição psicológica de fazer bem-feito. Este tipo de adesão

só acontece quando existe uma base motivacional adequada, dando sustentação psicológica à pessoa, pois, neste caso, a decisão é voluntária e interna ao ser humano. Para o autor, esta forma de comportamento é chamada de comprometimento. Para que haja o comprometimento, existe a necessidade de que as empresas estabeleçam o seu sistema de valores, credos ou paradigmas e que o funcionário os aprove.

Continuando, Cerqueira (1999) afirma que é difícil obter o consenso e comprometer todas as pessoas dentro de uma organização durante todo o tempo, isto em função das diferenças de percepção de cada um e pela diversidade dos interesses pessoais. O que interessa é ter o máximo de pessoas a maior parte do tempo comprometidas. À medida que se explicita a sinergia do comprometimento, aquelas pessoas que estão apenas envolvidas ficam fora de sintonia com a nova cultura e são obrigadas a se engajar no novo sistema ou a mudar de empresa, isto em função da pressão dos colegas de trabalho.

Para Bergamini

“(...) apesar da busca incessante de novas estratégias pelas empresas que possam conseguir que os seus empregados priorizem os reclamos dos clientes, pouco tem sido efetivamente conseguido nesse sentido. O que realmente se observa é que aqueles que são remunerados pelas empresas estão, acima de tudo, mais preocupados com suas preferências pessoais do que com o sucesso da organização que os patrocina. Para eles não tem feito muito sentido investir a sua própria energia em prol da bem-sucedida obtenção dos objetivos maiores da organização à qual pertencem, por mais chocante que isso possa parecer”. (Bergamini, 1997, p.14)

Para Meyer & Allen (1997, p. 11), “comprometimento é um estado psicológico que: a) caracteriza a relação do empregado com a organização e b) tem implicações na decisão do funcionário continuar como membro da organização”.

Meyer & Allen (1997) classificam o comprometimento em três componentes, embora a mesma pessoa possa ter simultaneamente mais do que

um componente. a) Comprometimento afetivo – os objetivos da organização e do funcionário são congruentes. O funcionário admira e concorda com os valores e atitudes da organização permanecendo na mesma **porque deseja**. b) Comprometimento contínuo – o funcionário tem uma série de vantagens em permanecer na organização assim como a organização em manter o funcionário. O funcionário permanece na organização **porque necessita**. c) Comprometimento normativo – o funcionário tem um sentimento de **obrigação ou responsabilidade moral** em permanecer na organização, pois a empresa deposita confiança em sua capacidade para atingir objetivos e resultados.

Dessler (1996) efetuou uma vasta pesquisa com empresas americanas perguntando a empresários, professores de administração, executivos, gerentes e amigos que empresas vinham à mente quando pensavam em funcionários dedicados. Além da coleta de dados primária, utilizou dados secundários. Como resultado listou diversas empresas, selecionando dez em que os funcionários foram considerados altamente comprometidos. Estudou a fundo essas empresas e achou oito práticas que apareciam na maioria das pesquisadas que são: valores **people-first** (as pessoas em primeiro lugar), diálogos de mão dupla, comunhão, mediação transcendental, contratação baseada em valor, segurança, recompensas extrínsecas palpáveis e realização.

- Valores **people-first** – a empresa deve respeitar seus funcionários como indivíduos, tratando todos com imparcialidade, confiar neles e se empenhar para que sejam bem-sucedidos e com seu bem-estar. Os funcionários são o bem mais importante da empresa, por isto devem estar cientes e comprovar através de ações que a empresa está preocupada com o seu desenvolvimento e bem-estar.
- Diálogos de mão dupla – as empresas devem criar canais formais para que os funcionários possam expressar suas preocupações e angústias, além de obter respostas para questões que os interessam. A empresa deve ser transparente e informar aos funcionários o que está acontecendo periodicamente, através de boletins informativos, reuniões etc. e efetuar pesquisas para identificar e

resolver problemas. O diálogo de mão dupla, aberto e franco, ajuda a formação de confiança.

- **Comunhão** - As empresas de grande comprometimento buscam a homogeneidade em termos de valores, aspirações e habilidades. Por isto, ao contratarem, devem se preocupar com pessoas que serão boas jogadoras para o “time” e que se ajustam aos valores da empresa. Os funcionários devem fazer parte de uma comunidade coesa, satisfatória e que possui um destino compartilhado e o exemplo deve partir da administração, colocando, quando necessário, “a mão na massa” principalmente quando for o caso de trabalhar até tarde ou chegar mais cedo.
- **Mediação Transcendental** - Geralmente as pessoas são leais às coisas, porém se empenham a idéias que entusiasma e ganham seu comprometimento. As empresas de grande comprometimento sobressaem-se na formulação de ideologias, missões e valores compartilhados e mecanismos para comunicá-los a seus funcionários.
- **Contratação baseada em valor** – Nesta fase, a empresa ao contratar não deve procurar apenas conhecimento profissional ou habilidades técnicas, mas combinar os valores e habilidades dos candidatos com as necessidades da empresa e com sua ideologia. O processo de formação de comprometimento se dá antes - não depois – da contratação dos funcionários, por isto, o processo de contratação deve ser exaustivo, de modo que os contratados verão que muitos foram rejeitados e que eles tornaram-se parte de uma “elite”.
- **Segurança** – a empresa deve instituir práticas que facilitem a segurança do funcionário: praticar “emprego vitalício sem garantias”. Elaborar planos de remuneração que coloquem uma parte considerável do salário “em risco” com prêmios anuais, que diminuam em períodos econômicos severos, estimular políticas que estimulem a empresa a ficar “enxuta”. Deve deixar claro que está preocupada em fazer o melhor para garantir a seus funcionários segurança no emprego.

- Recompensas extrínsecas - Não se pode comprar o comprometimento, mas as empresas de grande comprometimento sabem que não podem obtê-lo sem as saudáveis recompensas extrínsecas. As empresas devem elaborar planos de pagamento que estimulem os funcionários a se julgarem sócios e a fazer um significativo investimento pessoal na empresa.
- Realização - A chave para o comprometimento é ajudar os funcionários a se realizarem, a se tornarem tudo o que podem ser, tentando transformar as idéias subjetivas em realidades objetivas. O treinamento para que ampliem suas habilidades, a valorização das funções, a delegação de poderes, a ajuda para que continuem sua educação e crescimento são algumas formas para o desenvolvimento do potencial das pessoas.

Das empresas pesquisadas, todas foram fundadas e são administradas com base na suposição de que seus funcionários são seu bem mais importante, dão fundamental importância ao trabalho em equipe, um sentimento de comunhão entre os funcionários, de integração, propriedade e participação, fazendo parte de uma comunidade coesa.

FATORES EXTRÍNSECOS (ENVOLVIMENTO)	FATORES INTRÍNSECOS (COMPROMETIMENTO)
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Relação de curto prazo</li> <li>• Trabalho individual</li> <li>• Objetivos podem ser divergentes (necessidades, conveniências)</li> <li>• Programas de cima para baixo</li> <li>• Níveis de qualidade e produtividade instáveis</li> <li>• Trabalho por recompensa</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Relação de longo prazo</li> <li>• Trabalho em equipe</li> <li>• Objetivos congruentes empresa/funcionários</li> <li>• Diálogo de mão dupla</li> <li>• Altos e constantes níveis de qualidade e produtividade</li> <li>• Trabalho por realização</li> </ul>

QUADRO 1: PRINCIPAIS RESULTADOS OBSERVADOS NO COMPARATIVO ENTRE FATORES EXTRÍNSECOS E INTRÍNSECOS DE COMPORTAMENTO

FONTE: Elaborado com base em Meyer & Allen, 1997; Dessler, 1996; Cerqueira, 1999; e Kohn, 1995.

Embora existam diferentes pontos de vista a respeito do assunto, tentou-se, através do quadro acima, elaborar uma síntese das idéias de alguns dos autores estudados na literatura. Buscou-se os itens que melhor expressam a diferença existente no trabalho e atitudes de um funcionário envolvido e de outro comprometido. Essa diferença pode influenciar consideravelmente na produtividade, qualidade e resultados da empresa.

### 3.3 INTEGRAÇÃO ENTRE OS SETORES

No ocidente, existe uma forte tradição política e pessoal de individualismo e do culto aos “heróis”, indivíduos superdotados que são reverenciados como “os Salvadores da Pátria”. Às vezes, esta cultura choca-se com a natureza coletiva do trabalho em grupo e de organização da sociedade. Nas organizações empresariais, observa-se mais acentuadamente este comportamento em empresas familiares, em que o nível de profissionalização é pequeno e que são extremamente centralizadas na figura dos proprietários.

Para os ocupantes de cargos gerenciais e de supervisão, a ênfase nos valores de trabalho em grupo ameaça não só suas visões tradicionais de trabalho como também a forma que os mantém no poder. Muitos funcionários também têm dificuldades em interagir com seus colegas de trabalho e preferem a comodidade de receber ordens de seu superior hierárquico.

Esta cultura de dependência não condiz com os modernos métodos de gestão, que exigem funcionários participativos, comprometidos com a empresa e com autonomia para decidir. Verifica-se, na literatura, que os sistemas de remuneração por desempenho, são uma excelente ferramenta para mudar este paradigma, pois têm como principal objetivo criar vínculos de interesse entre trabalhadores e empresa. Ao mesmo tempo em que criam estes vínculos com a empresa, supõe-se que os trabalhadores tornam-se interdependentes, visto que as formas de remuneração estão atreladas ao desempenho do grupo.

Segundo Shiba et al. (1997), uma empresa com visão gerencial deve priorizar a integração entre os setores. A integração proporciona a comunicação e a busca de soluções de problemas para o alcance de objetivos em comum e uma visão mais ampla, além dos limites setoriais, para bem atender o cliente. Este autor também afirma que “todo o empregado tem um cliente”. Cada pessoa na empresa, qualquer que seja sua posição em relação aos clientes externos, também tem clientes, isto é, cada etapa do produto ou serviço deve satisfazer ou servir aos processos subseqüentes. Portanto os clientes internos têm a mesma importância que os clientes externos. A empresa que transmite esta idéia aos funcionários, provavelmente será mais competitiva.

### 3.4 A REMUNERAÇÃO ESTRATÉGICA

Diante da exigência do mercado por empresas cada vez mais flexíveis, ágeis e dinâmicas, os sistemas tradicionais de remuneração já não atingem mais seus objetivos. Segundo Coopers & Lybrand (1996, p. 39), “a questão central é transformar a visão usual da remuneração como fator de custo para uma visão da remuneração como fator de aperfeiçoamento da organização, como impulsionador de processos de melhoria e aumento de competitividade”.

Remuneração estratégica é uma forma de ligação com a realidade, um vínculo com a nova realidade das organizações que atuam num mercado globalizado e competitivo. Para Coopers & Lybrand (1996), este vínculo se dá de dois modos:

- Primeiro, no sentido de considerar todo o contexto organizacional; ou seja, de levar em conta os “3 Es” que definem a empresa: a Estratégia, a Estrutura e o Estilo Gerencial. Além disso, a concepção de um sistema de remuneração estratégica parte não somente do que a empresa é hoje, mas também considera o que ela deseja ser amanhã – sua visão de futuro.
- Segundo, no sentido de que os indivíduos passam a ser remunerados de acordo com todo o conjunto de fatores que afeta sua contribuição para o sucesso do negócio: as características pessoais, as características do cargo e

o vínculo com a organização. Assim, além das atividades e responsabilidades, outros aspectos devem ser considerados ao se projetar um sistema de remuneração, como conhecimentos, habilidades, competência, desempenho, resultados e evolução de carreira.

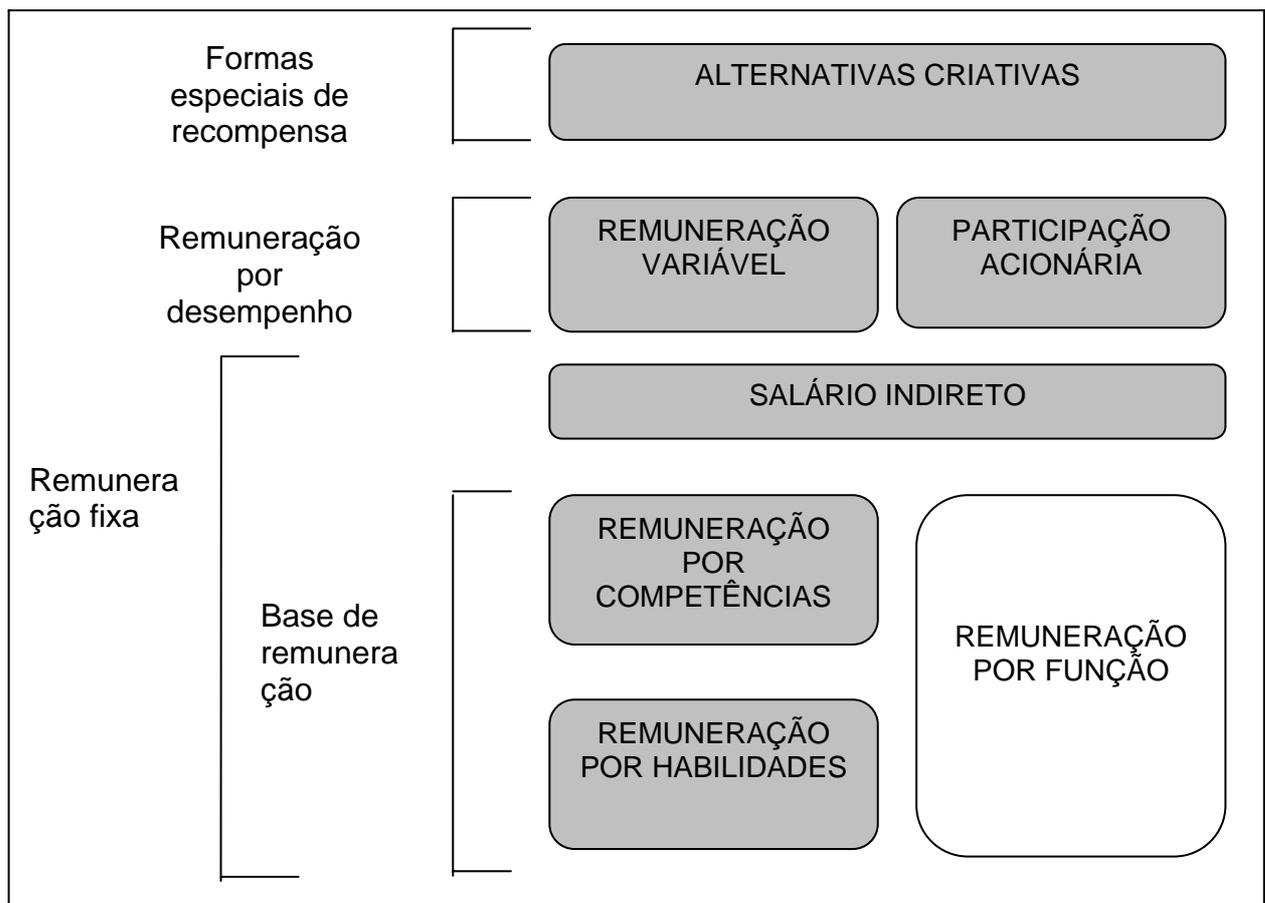
Wilson Cerqueira Consultores Associados (1999) elenca diversos itens que justificam os sistemas de remuneração estratégica.

- Sem padrões definidos é impossível comparar pessoas, seu trabalho, se os resultados são ou não atendidos.
- A estipulação de metas é a base para o desenvolvimento das melhorias. Sua cobrança é fundamental para o sucesso dos negócios.
- Os resultados das empresas (de indivíduos ou grupos) tendem a ser melhores, quando os funcionários compreendem sua estrutura e assimilam o monitoramento de sua performance.
- Conhecendo suas atividades, o grau de importância do que fazem, as formas pela qual são avaliadas, as pessoas são em geral mais produtivas.
- O estabelecimento de metas atingíveis muda a maneira de como as pessoas pensam, percebem e se comportam. Se forem reconhecidas pelo esforço, iniciativa, criatividade e resultados obtidos, serão mais comprometidos com a empresa.
- Todos possuem necessidade de reconhecimento, psicológico e material, querem sentir que seu trabalho faz sentido, mesmo nas mais simples funções operacionais.
- Se o aumento de produtividade for reconhecido e recompensado, o incremento do ganho será maior do que o prêmio concedido. O somatório das experiências positivas sobrepõe o das negativas. As negativas, por sua vez, se transformam em aprendizado.

- A implantação de um projeto de avaliação do mérito coletivo acelera a integração das áreas como um time, desenvolve a integração dos seus recursos humanos, visto que todos os problemas passam a ser de todos, e aqueles que não querem jogar corretamente são fortemente pressionados pelo grupo, e muitas vezes sofrem a eliminação.

### 3.4.1 Componentes de um Sistema de Remuneração Estratégica

Wood Jr. (1999) observa que embora, as formas de remuneração do trabalho tenham crescido com a necessidade de encontrar maneiras criativas para reforçar o vínculo entre as empresas e seus funcionários, as formas básicas mantêm-se as mesmas, podendo estas variações ser classificadas em sete grandes grupos como mostra a Figura 1; e é explicado a seguir.



QUADRO 2: COMPONENTES DE UM SISTEMA DE REMUNERAÇÃO ESTRATÉGICA  
 Fonte: WOOD Jr., Thomaz. (1999, p. 92)

- **Remuneração funcional:** é determinada pela função e ajustada ao mercado. Esse tipo de remuneração é o mais tradicional que existe. É também conhecido pela sigla PCS – Plano de Cargos e Salários. Mantém-se ainda como a forma mais em uso.
- **Salário indireto:** compreende benefícios e outras vantagens. A grande tendência neste caso é a flexibilização dos benefícios.
- **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. Assim, os blocos de habilidades passam a determinar a base da remuneração. Aplica-se, preferencialmente, a organizações que passaram por processos de mudanças e adotaram estruturas baseadas em grupos multifuncionais.
- **Remuneração por competências:** também é determinado pela formação e capacitação dos funcionários. Porém, difere de 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 tornar-se forma obrigatória para empresas que operam em ambientes muito competitivos e para as quais a capacidade de inovação é fator crítico de sucesso.
- **Remuneração variável:** é vinculada a metas de desempenho do indivíduo, da equipe ou da organização.
- **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. Estas formas têm sido utilizadas com grande frequência como apoio no esforço de construir um ambiente organizacional caracterizado pela convergência de esforços e energias voltados para o atendimento de objetivos estratégicos.

A remuneração funcional e a remuneração por habilidades constituem a base de um sistema de remuneração. O salário indireto completa, com estas duas, a parte fixa da remuneração.

### **3.4.2 Princípios Centrais para Construir um Sistema de Remuneração Estratégica**

Para a construção de um sistema de remuneração eficiente alguns requisitos devem ser obedecidos. Para Chiavenato (1994), para que os funcionários sejam participativos, o sistema de remuneração exige três aspectos fundamentais:

- a) envolvimento mental e emocional;
- b) a motivação para contribuir;
- c) a aceitação de responsabilidade.

Já Coopers & Lybrand (1996, p. 43-44) citam seis princípios fundamentais para a construção de um sistema de remuneração estratégica:

#### **Princípio da melhoria de desempenho**

- Identificar e comunicar o desempenho que se pretende recompensar.

#### **Princípio do valor da recompensa**

- Identificar e comunicar as diretrizes relacionadas ao valor da recompensa, incluindo o aspecto objetivo (monetário) e o aspecto simbólico.

#### **Princípio do reconhecimento**

- Definir o *timing* entre o cumprimento dos objetivos e o reconhecimento.

### **Princípio do estabelecimento de metas**

- Garantir o estabelecimento de metas de forma negociada e transparente.

### **Princípio do desenvolvimento**

- Definir como prioridade o desenvolvimento das habilidades e conhecimentos, individuais e grupais.

### **Princípio da atração e retenção**

- Definir e divulgar o tipo de profissional a atrair e a remuneração a praticar.

## **3.5 A REMUNERAÇÃO VARIÁVEL**

Remuneração variável é a forma de remunerar os funcionários com uma parte do salário fixa e uma parte do salário móvel, atrelada a alguns indicadores. Com a exigência cada vez maior de empresas competitivas, as formas tradicionais de remuneração já não atingem mais seus objetivos.

Para Resende (1991), é muito problemático melhorar o padrão salarial através do salário nominal, ou salário fixo, porque existem limitações legais, técnicas e administrativas.

“A legislação trabalhista é arcaica e rígida, e a Justiça do Trabalho nem sempre atua com imparcialidade. A irreversibilidade salarial e o instituto do direito adquirido inibem iniciativas das empresas de – em circunstâncias favoráveis – concederem melhores benefícios a seus colaboradores. De outra forma, não se deve desrespeitar os princípios de hierarquização dos cargos, nem fugir muito da igualdade salarial entre cargos equivalentes, para não se cometer injustiça nem promover desequilíbrios internos. E, para completar o trio de limitações, não se pode ainda contar com o melhor arbítrio e critério da supervisão, no que se refere à administração salarial. Em razão de fortes traços culturais, são paternalistas, além de não estarem suficientemente desenvolvidos em termos de espírito

profissional. Estão mal acostumados a usar e abusar do expediente de resolver problemas de pessoal ou suprir deficiências de liderança com aumento de salários. Este é o exemplo de limitação administrativa.” (Resende 1991, p. 63-64).

### 3.5.1 As Formas de Remuneração Variável

Encontra-se na literatura três formas principais de estimular a participação do trabalhador através de ganhos variáveis: a participação através de sugestões, a participação acionária e a participação nos lucros ou resultados.

#### 3.5.1.1 Participação Através de Programa de Sugestões

Para Pontes (1995), a idéia é a de estimular a participação dos trabalhadores e, dessa forma, obter melhorias, principalmente, nos processos que levem a reduções nos custos da empresa ou aumentos da produtividade. É uma forma de estimular a criatividade do empregado e fazê-lo refletir sobre os processos no sentido de sempre buscar melhorias.

As premiações, neste tipo de programa, podem ser desde uma nota escrita de agradecimento ou uma menção honrosa ao funcionário no jornal ou quadro de avisos da empresa até uma viagem ou uma quantia em dinheiro.

“Assim como nos outros programas de remuneração, os programas de reconhecimento devem ser alinhados com a cultura de trabalho e valores de negócios que devem apoiar. Organizações que adquirem pacotes de recompensas **prontos**, fazendo pouco mais que fornecer catálogos de prêmios, quase sempre se desapontam com os resultados. Para serem eficazes, os programas de reconhecimento devem ser oportunos e bastante visíveis – quase comemorativos em sua natureza. O tamanho da recompensa também deve reconhecer o tamanho do feito. Se forem muito

pequenos, eles podem ofender os ganhadores e tornar seu comportamento trivial; se forem muito grandes, eles poderão criar um sentido de injustiça ou distorcer o valor da ação pela qual foram dados” (Flannery, 1997, p.129).

Para Coopers & Lybrand (1996), um dos traços dos modernos modelos organizacionais é a flexibilização. Esta capacidade de responder rapidamente às mudanças ambientais torna as empresas ágeis e aptas a aproveitar as oportunidades, e o uso de alternativas criativas de remuneração ajuda a desenvolver esta flexibilidade. As alternativas criativas podem ser usadas para reforçar comportamentos desejados, premiar o espírito empreendedor e a iniciativa, encorajar a busca de inovações e ajudar a desenvolver uma relação mais madura entre funcionários e empresa.

### 3.5.1.2 A Participação dos Trabalhadores como Acionistas

A participação acionária é uma forma de remuneração praticada há muitos anos em países como Estados Unidos e Inglaterra. Em cada país, toma contornos próprios em função da estrutura industrial e financeira e da legislação que regulamenta o tema. Em especial nos Estados Unidos, existe uma enorme variedade de formas. A participação acionária é um dos componentes mais complexos da remuneração estratégica. Isto se deve tanto a dificuldades operacionais, causadas pelas implicações com a legislação trabalhista e com a regulamentação do mercado financeiro, como pela *distância* entre a forma de remuneração e a percepção de seu benefício, conforme relatado por Coopers & Lybrand (1996).

Para Pontes (1995), ao facilitar ou estimular que o trabalhador seja acionista da empresa, a empresa estará tendo co-responsáveis diretos pelo sucesso ou fracasso e estará permitindo que os mesmos colham a sua parte do sucesso que ajudaram a alcançar ou amarguem os fracassos. Em um momento em que são discutidas a falta de lealdade dos empregados em relação às empresas e a falta de segurança oferecida ao trabalhador, um sistema de

participação, como esse, traz no mínimo três vantagens. Primeiro, que a busca da competitividade da organização é de fato responsabilidade de todos e, portanto, fracassos, superação de crises ou colheita do sucesso devem ser divididos entre todos e não somente proporcionar preocupação ou felicidade ao principal acionista. Segundo, porque o trabalhador faz uma poupança obrigatória, cujos juros são os dividendos e que, no caso de desemprego ou dificuldades financeiras, existe a possibilidade de recompra das ações por parte da empresa. E por último, porque a empresa pode ter aporte de capital para investimentos sem necessidade de recorrer a empréstimos bancários.

### 3.5.1.3 Participação nos Lucros ou Resultados

Para Pontes (1995), a participação nos resultados ou nos lucros das empresas é, sem dúvida, a forma mais inteligente de propiciar a participação efetiva do funcionário na busca da competitividade da empresa e como forma de remuneração. Num ambiente competitivo em que as empresas devem ter flexibilidade e onde os salários são rígidos, atrelados a legislação trabalhista vigente, os aumentos salariais concedidos ao trabalhador, em momentos de vantagens competitivas da empresa, poderiam tornar-se pesadelos no futuro. Nesse aspecto, a regulamentação da participação nos lucros ou resultados é importante, uma vez que essa parcela flexível, depende de se atingir os critérios preestabelecidos.

A evolução constante na tecnologia e nos sistemas produtivos tem incentivado as alterações nos métodos de gestão dos recursos humanos nas empresas, efetivamente aqueles que detêm e utilizam esta tecnologia. Para Wilson Cerqueira (1999), com o incremento na produtividade, principalmente decorrente do avanço tecnológico, acentua-se a busca de polivalência dos trabalhadores nas empresas, reduzindo, assim, o quadro de pessoal e conseqüentemente, os diversos níveis de chefia intermediária. Partícipe deste princípio está a qualidade e os processos que a cercam, enfocando o conteúdo do

que é produzido e não somente a quantidade de trabalho. Com isto, as relações de trabalho saem do modelo contraditório e oponente para o modelo de parceria, em que o lucro e o resultado interessa a ambas partes. Portanto, os maiores ganhos de produtividade provêm do investimento nas pessoas e nas formas de se remunerar os trabalhadores.

### **3.5.2 Diferença entre Lucro e Resultado**

Na medida em que o trabalhador se especializa, suas perspectivas se tornam limitadas, tanto para o crescimento individual como para a empresa, tornando difícil para ele relacionar sua tarefa com as dos demais. Com a visão limitada que o trabalhador especialista tem do seu trabalho, torna-se necessário que supervisores coordenem os trabalhos. Para Coopers & Lybrand (1996), os problemas mais comuns da especialização e do pagamento por produção são o de poder gerar conflitos entre grupos que utilizam e grupos que não utilizam o sistema, entre funcionários e inspetores ou líderes, direciona energias e o foco do serviço exclusivamente para as tarefas e reforça a cultura individualista e de desconfiança.

Por estas razões, o modelo tradicional de pagamento por peças já não atinge mais os seus objetivos, sendo gradativamente substituído por novas técnicas de gestão que incentivam o potencial criativo da força de trabalho. Contrastando com a implantação pelas empresas das modernas técnicas no campo administrativo, o sistema de remuneração dos funcionários apresenta restrições a estas mudanças: continua estático (pagando salários fixos) e preso às funções desempenhadas sem incentivar o desempenho individual e coletivo da força de trabalho. Uma das alternativas para resolver o problema é o emprego de programas de remuneração variável.

Com amparo legal, no Brasil existem duas formas de recompensar o trabalhador em programas de remuneração variável:

Participação nos lucros (*profit-sharing*), e

Participação nos resultados (*gainsharing*).

Para Becker,

“(...) participação nos lucros é aquela em que o valor a ser distribuído é proporcional ao volume de lucros alcançados pela empresa num determinado período de tempo. A concessão de benefícios está diretamente relacionada à lucratividade da empresa, independentemente dos resultados individuais ou grupais dos trabalhadores nas próprias atividades”. (Becker, 1998, p. 43)

O ponto básico é que este sistema introduz entre os empregados um sentido de participação organizacional. Para Chiavenato,

“(...) se os empregados percebem que seus ganhos dependem do sucesso global da empresa, eles estarão predispostos a aumentar sua eficácia na organização. A inclusão dos funcionários na repartição do bolo é um passo importante na administração participativa. Contudo, trata-se de um passo final e não de um passo inicial. Todas as pessoas devem estar integradas em torno de um objetivo comum e deve haver um clima de cumplicidade entre pessoas e organização para alcançá-lo. Começar simplesmente pela repartição dos lucros da empresa é começar pelo fim. O começo deve ser a mudança da estrutura e da cultura organizacional para que possa acontecer a efetiva participação das pessoas”. (Chiavenato, 1997, p.245)

O quadro 3 mostra as vantagens e fatores condicionantes da participação nos lucros, de acordo com Coopers & Lybrand (1996):

VANTAGENS	FATORES CONDICIONANTES
<ul style="list-style-type: none"><li>• Aumenta, entre os funcionários, a compreensão da natureza do negócio</li><li>• Reforça importância da convergência de esforços</li><li>• Leva a uma visão mais abrangente do negócio e dos sistemas</li><li>• Reduz resistência a mudanças</li><li>• Aumenta a pressão dos funcionários por sistemas de gestão mais eficazes</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Percentual da remuneração total representada pela participação nos lucros deve ser suficiente para estimular esforços e para representar risco de perda</li><li>• Transparência na divulgação dos resultados</li><li>• Visão mais clara do vínculo entre ações individuais, ações grupais, resultados setoriais, resultados globais e influências externas</li></ul>

QUADRO 3: VANTAGENS E FATORES CONDICIONANTES DA PARTICIPAÇÃO NOS LUCROS

Fonte: COOPERS & LYBRAND (1996, p. 86.)

Já no sistema de Participação com base nos Resultados, a concessão desse benefício está associada a resultados atingidos, não necessariamente contábeis, que a empresa alcançar e podem apresentar-se de várias formas, desde metas de qualidade e produtividade até índices de rotatividade ou de integração da equipe de trabalho (Becker, 1998).

Para Chiavenato (1994), um programa de resultados somente funciona em um clima de mútua confiança e de reciprocidade. O programa nunca pode ser orientado apenas para o aumento da lucratividade da empresa e para a redução do número de empregados envolvidos no trabalho e conseqüente redução de custos operacionais da empresa. Não deve trazer vantagens ou benefícios somente para a empresa. O apoio das pessoas e o seu esforço e aplicação no programa é proporcional às vantagens oferecidas. O programa deve oferecer vantagens recíprocas para a empresa e para as pessoas. A produtividade depende, obviamente, dos recursos materiais e principalmente dos recursos humanos. Neste aspecto, a capacitação (saber fazer as coisas) e a motivação (querer fazer as coisas) das pessoas valem mais.

A participação nos resultados pode considerar no cálculo índices de produtividade, programas de metas, assiduidade e pontualidade.

Vantagens e fatores condicionantes da remuneração por resultados são apontados por Coopers & Lybrand (1996, p. 85).

Tanto a participação nos lucros como a participação nos resultados buscam o aumento do comprometimento do empregado com a empresa, mesmo em empresas altamente especializadas. Segundo Mintzberg (1995, p. 37), “a ampliação do trabalho se paga na proporção em que os ganhos obtidos com trabalhadores mais motivados em um determinado serviço compensem as perdas da especialização não menos tecnicamente otimizada”.

“Muito embora cada sistema tenha suas peculiaridades, as pesquisas têm demonstrado uma certa predominância à adoção pelas empresas de planos de participação nos resultados e uma tendência à adoção de sistemas mistos.” (pesquisa UP DATE, 1996, apud Becker, 1998, p. 4).

VANTAGENS	FATORES CONDICIONANTES
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reforça cultura participativa e trabalho em grupo</li> <li>• Melhora coordenação do trabalho</li> <li>• Leva a uma visão mais abrangente do negócio e dos sistemas</li> <li>• Leva a uma ênfase em melhoria da qualidade e redução de custos</li> <li>• Incentiva a busca de inovações de produtos, processos e gestão</li> <li>• Reduz resistência a mudanças</li> <li>• Aumenta pressão dos funcionários por sistemas de gestão mais eficazes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estruturas organizacionais pequenas (células, minifábricas etc.) para que o vínculo entre ação e resultado seja claro</li> <li>• Sistemas de medição simples, transparentes e eficazes</li> <li>• Atitude gerencial favorável à participação e ao trabalho em grupo</li> <li>• Grupos maduros e capacitados</li> <li>• Objetivos factíveis</li> <li>• Cultura e sistemas que permitem aos operários participar da gestão</li> </ul>

QUADRO 4: VANTAGENS E FATORES CONDICIONANTES DA PARTICIPAÇÃO NOS RESULTADOS

Fonte: COOPERS & LYBRAND (1996, p. 85)

### 3.5.3 Como Construir um Modelo de Remuneração Variável

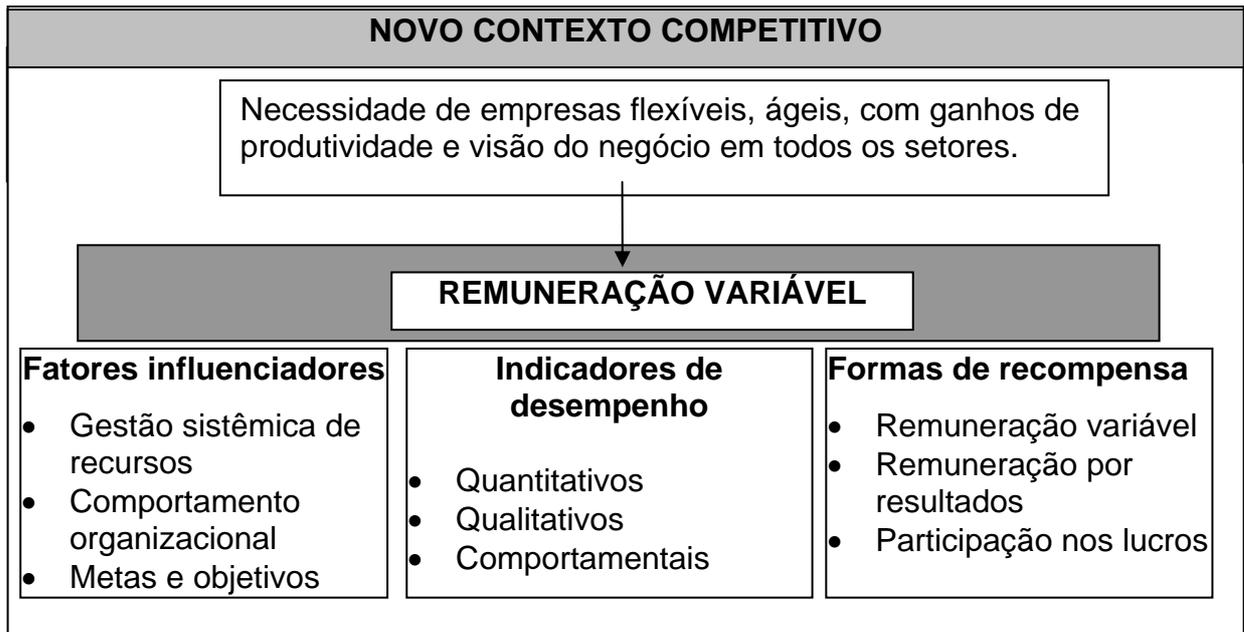
Sugere-se que, ao elaborar um programa de participação nos lucros ou resultados, a empresa conte com a participação dos funcionários e obrigatoriamente, por força da lei, o programa seja objeto de negociação entre as partes. O modelo pode contemplar programas de metas, resultados e prazos pactuados previamente mensurados através de índices de produtividade, qualidade ou lucratividade da empresa (Medida provisória n. 1.982-66, de 11 de janeiro de 2000).

Para Ulrich:

“(...) as demandas podem ser transformadas em recursos mediante a participação dos funcionários nas decisões que os afetam. Envolvê-los em uma decisão geralmente significa dividir com eles o contexto e a justificativa para a decisão. Aqueles que participam plenamente nesse processo – preparando a decisão, coletando informações, gerando alternativas, fazendo recomendações e implementando e

agindo de acordo com a decisão – tornam-se mais envolvidos e comprometidos com o resultado. (Ulrich, 1998, p. 184)

O quadro 5 apresenta o modelo de remuneração variável proposto pelo Autor, adaptado de Coopers & Lybrand (1996, p. 87-88), para as empresas inserirem-se no novo contexto competitivo.



QUADRO 5: FLUXO LÓGICO DA REMUNERAÇÃO VARIÁVEL

Fonte: Adaptado de COOPERS & LYBRAND (1996, p. 87-88)

Fatores influenciadores são as condições que levam a organização a atingir seus objetivos. O que iremos medir, o que queremos melhorar. São eles:

- **Gestão sistêmica de recursos:** relaciona-se à capacidade de coordenar os recursos organizacionais de modo a atender aos objetivos da empresa. Envolve a capacidade gerencial da empresa, formada a partir de sua experiência na administração de pessoas, valores e estruturas.
- **Comportamento organizacional:** relaciona-se às posturas e atitudes dos indivíduos e grupos diante das questões do trabalho, tais como enfoque dado à qualidade, melhoria de processos, solução de problemas, trabalho em equipe etc.

- Metas e objetivos: relaciona-se à formalização de expectativas de resultados, em função das diretrizes estratégicas da empresa. Por exemplo, metas de produtividade, rentabilidade, satisfação do cliente, melhoria da qualidade.

Indicadores de desempenho são os sinais vitais da organização. Mostram para os indivíduos e grupos como suas ações estão gerando impacto sobre a empresa. Determinam como se irá medir e qual será a ferramenta de medição de desempenho. São eles:

- Quantitativos: são os indicadores que traduzem diretamente resultados em números.
- Qualitativos: são os indicadores que retratam resultados mais subjetivos, que precisam ser mediados por escalas comparativas para serem analisados.
- Comportamentais: são os indicadores utilizados para analisar atitudes e posturas de indivíduos e grupos.

Formas de recompensa são as diversas maneiras de reconhecimento do desempenho, entre elas estão a remuneração por resultados e a participação nos lucros.

Para Becker (1998), a definição das parcelas de participação ou formas de recompensa pode sustentar-se em três bases principais: parcelas proporcionais ao salário, parcelas fixas e parcelas mistas, combinando proporcionalidade ao salário e valores fixos. Becker afirma ainda que

“(...) as empresas que se utilizam do critério da proporcionalidade mantêm e até reforçam o status do indivíduo na organização, ou seja, consideram que tanto o valor da participação quanto o salário refletem diretamente a sua contribuição nos resultados da empresa. Aquelas que utilizam o critério de participação através de parcelas fixas, consideram que o salário já realiza a distinção entre quem contribui mais ou menos para os resultados da organização, logo empregam a participação como um incentivo adicional de maneira que o esforço seja recompensado de maneira igual para todos” (Becker, 1998, p. 7).

Cada empresa tem suas peculiaridades e, com a participação dos funcionários, deverá desenvolver o programa que melhor condiga com sua realidade e cultura.

Para Wilson Cerqueira Consultores Associados (mimeo s.d.) ao elaborar o programa, sugere-se que a empresa se certifique se o mesmo contempla todas as situações possíveis de forma clara e objetiva, fácil de ser interpretada por todos os funcionários, assim, a simplicidade é o melhor caminho.

Sugere-se que conste quais os setores e/ou categorias de trabalhadores participam do programa, quais as metas estabelecidas para cada setor e/ou empresa e em que situações o funcionário é excluído do programa. Por exemplo o funcionário tem direito a participação nos lucros/resultados quando está em licença-maternidade?

Deve constar qual o valor a ser pago/distribuído (normalmente utilizado na participação por resultados quando o valor a ser distribuído é um valor fixo) e, em que circunstâncias, este valor é alterado, ou qual o percentual de distribuição sobre o lucro (lucro líquido, lucro operacional, lucro presumido etc.) quando o valor a ser distribuído normalmente é variável atrelado a um índice preestabelecido? Prejuízo acumulado em exercícios anteriores poderá ser compensado com lucros dos próximos exercícios, ou empregados que entraram na empresa posteriormente à apresentação de prejuízo serão beneficiados com os lucros destes exercícios? Todas as indagações deste gênero devem estar contempladas no programa.

Outra característica importante nos Planos de Participação nos Lucros ou Resultados é a transparência. Para Becker (1998, p. 10), esta característica pode ser explicada através da análise de três fatores:

- Acessibilidade – acesso dos funcionários aos documentos (desde documentos não tão sigilosos, como, por exemplo, as atas de reuniões, aos mais sigilosos, como o balanço da empresa) referentes ao plano. E liberdade de acesso dos funcionários a pessoas que possam ouvir dúvidas, críticas e sugestões em relação ao Programa de Participação.

- Comunicação Bilateral – comunicação em duas vias, ou seja, os tipos de instrumentos utilizados pela empresa para informar aos funcionários as regras do Plano, e também os tipos de instrumentos proporcionados pela empresa para que os funcionários expressem suas opiniões em relação a estas regras.
- Credibilidade – a confiança dos funcionários perante as informações fornecidas pela empresa.

A criação e a administração de um sistema de remuneração variável não é simples, segundo Coopers & Lybrand (1996). Seu sucesso depende não apenas de um bom projeto, mas também da adequação entre sistema e cultura organizacional. Além disso, é preciso que haja certa estabilidade nos times e nas metas e indicadores de desempenho. Uma implantação de sucesso depende ainda da simplicidade e flexibilidade do sistema. O sistema deve acompanhar a estratégia da empresa e as constantes mudanças de direção. Não pode, de modo nenhum, constituir-se numa barreira à mudança.

Como um dos objetivos da empresa na implantação do programa de participação nos resultados, deve-se reforçar o espírito de equipe, com os setores trabalhando integrados, deve-se dividir o valor da participação igualmente entre todos os funcionários da empresa.

Para Becker (1998), há empresas que atribuem participação nos lucros para níveis gerenciais e nos resultados, para níveis operacionais. A participação igual para todos os empregados diminui a diferença entre os níveis hierárquicos, aumentando o espírito de equipe essencial à competitividade, porém pode não ser o motivador suficiente para os níveis de gerência e supervisão.

Acredita-se que, na medida em que o funcionário participar das decisões, podendo modificar o seu “status quo” e compreenda os reflexos de seu comportamento e atitudes no contexto empresarial, pode-se ter seu maior comprometimento para com o trabalho. Na medida em que se criar esta “consciência empresarial”, em que, a partir de um programa de participação nos lucros ou resultados, os empregados visualizarem o funcionamento da empresa, através dos relatórios de desempenho e dos indicadores, acompanhando as

contas de despesas e receitas, podendo modificá-las através de sua ação, Ter-se-á em cada funcionário um parceiro e aliado para o desenvolvimento organizacional e coletivo.

Além do mais, haverá um comprometimento com aquilo que se acredita e se conhece. Um programa de participação nos lucros/resultados torna, de certa forma, a organização transparente sob a ótica dos empregados. O funcionário passa a ter interesse no “placar do jogo”, já que sua remuneração depende, em parte, do resultado, substituindo sua posição de espectador para elemento ativo no “time”.

Conforme pode-se constatar na bibliografia analisada neste capítulo, os autores são quase unânimes em afirmar que estímulos externos são paliativos que, com o passar do tempo, perdem sua eficiência. Embora, se concorde com este ponto de vista e enquadrando o programa de participação nos lucros e resultados neste contexto, que com o passar dos anos poderá ser menos eficiente, considera-se necessária sua implantação na fase atual em que se encontra a empresa pesquisada. Entende-se que, neste momento, ele servirá como um impulso inicial para mudança da cultura e comportamento dos funcionários, mas, paralelamente a este plano, a empresa deverá desenvolver ações que busquem a qualificação profissional, a criatividade e a educação, só assim a participação e o comprometimento serão consolidados e mantidos.

## 4 METODOLOGIA DA PESQUISA

O presente trabalho foi desenvolvido na empresa Gheller Artefatos de Metais Ltda. Considerando o problema e a definição dos objetivos a serem atingidos, os propósitos do presente projeto referem-se à avaliação formativa, ou seja, pretendeu-se acompanhar a implementação do programa de participação nos resultados e a avaliação de resultados.

### 4.1 TIPO DE PESQUISA

Para alcançar o objetivo proposto, foi adotada a pesquisa descritiva de caráter qualitativo e quantitativo.

Para a elaboração do programa, buscou-se um melhor embasamento sobre o assunto através de pesquisa bibliográfica e de uma aproximação com os principais participantes do projeto, no caso aqueles que elaboraram e acompanharam a implantação do programa de participação nos resultados. Roesch sugere que em tal fase “(...) se utilize uma postura de ouvir o que as pessoas têm a dizer e participar de eventos sem que a preocupação de que isto possa influenciar os respondentes ou processos em andamento (...)” (Roesch, 1996, p. 118)

### 4.2 MÉTODO DE COLETA DE DADOS

A coleta de dados foi feita em três etapas.

I) Para atingir o objetivo principal do trabalho, que é verificar se a implantação do Programa de Participação nos Lucros e Resultados afetou o comportamento dos funcionários, foi feita entrevista com uma amostra de funcionários. Além da entrevista, foi importante a percepção do pesquisador que é um dos diretores da empresa.

A entrevista foi realizada com uma amostra de funcionários de nível operacional que não ocupavam cargo ou exerciam função de liderança. A percepção destes trabalhadores foi fundamental para avaliar o impacto do programa sobre os funcionários e se os mesmos perceberam diferenças em termos de produtividade, prazo de entrega dos pedidos, qualidade e seu nível de comprometimento com a empresa, antes e depois do sistema ser adotado.

Por ser uma pesquisa de natureza qualitativa, não foi preocupação do estudo selecionar uma amostra representativa numérica, mas sim uma amostra representativa em termos de conteúdo. Conforme Tripodi et al., neste tipo de estudo, “a amostragem representativa é de menor importância do que a seleção de uma série de casos para estimular idéias”. (Tripodi et al., 1981, p. 40)

Antes de iniciar as entrevistas com os funcionários da área operacional, realizou-se uma reunião com o responsável pela área de produção para a definição de alguns critérios a serem seguidos na escolha dos entrevistados tais como tempo do funcionário na empresa (necessariamente aqueles que estivessem na empresa há mais de um ano, ou seja, antes da implantação do Programa de Participação nos Lucros e Resultados), perfil de liderança, nível de escolaridade etc. Com o objetivo de obter uma amostra representativa, buscou-se diversificar ao máximo as características dos entrevistados para existir uma heterogeneidade de perfis de cada pessoa.

FORMAÇÃO	AMOSTRA		POPULAÇÃO	
	FREQÜÊNCIA ABSOLUTA	FREQÜENCIA RELATIVA	FREQÜÊNCIA ABSOLUTA	FREQÜENCIA RELATIVA
Primeiro grau incompleto	02	20,0%	26	29,55%
Primeiro grau	01	10,0%	8	9,09%
Segundo grau incompleto	03	30,0%	15	17,05%
Segundo grau completo	03	30,0%	27	30,68%
Superior incompleto	01	10,0%	9	10,23%
Superior completo	00	0,0%	3	3,40%
TOTAL	10	100,0%	88	100%

QUADRO 6: PERFIL DOS ENTREVISTADOS DO NÍVEL OPERACIONAL: FORMAÇÃO  
Fonte: Dados da pesquisa

IDADE	AMOSTRA		POPULAÇÃO	
	FREQÜÊNCIA ABSOLUTA	FREQÜENCIA RELATIVA	FREQÜÊNCIA ABSOLUTA	FREQÜENCIA RELATIVA
Menos de 20	02	20,0%	12	13,64%
De 20 a 30 anos	03	30,0%	43	48,86%
De 31 a 40 anos	04	40,0%	25	28,41%
Mais de 41 anos	01	10,0%	8	9,09%
TOTAL	10	100,0%	88	100%

QUADRO 7: PERFIL DOS ENTREVISTADOS DO NÍVEL OPERACIONAL: IDADE  
Fonte: Dados da pesquisa

SEXO	AMOSTRA		POPULAÇÃO	
	FREQÜÊNCIA ABSOLUTA	FREQÜENCIA RELATIVA	FREQÜÊNCIA ABSOLUTA	FREQÜENCIA RELATIVA
Masculino	02	20,0%	22	25,00%
Feminino	08	80,0%	66	75,00%
TOTAL	10	100,0%	88	100%

QUADRO 8: PERFIL DOS ENTREVISTADOS DO NÍVEL OPERACIONAL: SEXO  
Fonte: Dados da pesquisa

TEMPO DE EMPRESA	AMOSTRA		POPULAÇÃO	
	FREQÜÊNCIA ABSOLUTA	FREQÜÊNCIA RELATIVA	FREQÜÊNCIA ABSOLUTA	FREQÜÊNCIA RELATIVA
Menos 1 ano	00	00,0%	41	46,59%
De 01 – 02	02	20,0%	16	18,18%
De 03 – 04	05	50,0%	18	20,45%
De 05 – 06	03	30,0%	10	11,36%
Mais de 6 anos	00	0,0%	3	3,42%
TOTAL	10	100,0%	88	100,00%

QUADRO 9: PERFIL DOS ENTREVISTADOS DO NÍVEL OPERACIONAL: TEMPO DE EMPRESA

Fonte: Dados da pesquisa

Nas perguntas abertas, estimularam-se as opiniões e comentários dos entrevistados. A entrevista foi realizada por uma psicóloga, externa à empresa, e para cada entrevistado foram esclarecidos os seguintes aspectos: apresentação, deixando claro que a pesquisadora não estava a serviço da empresa, mas sim para desenvolver um trabalho de pesquisa; que as respostas dadas não seriam vinculadas a cada entrevistado e que seriam analisadas conjuntamente sem associar individualmente a cada respondente. As entrevistas não foram gravadas uma vez que poderiam inibir os respondentes.

II) Para atingir o objetivo específico de avaliação dos índices de produtividade antes e após a implantação do programa, foi feito um comparativo através de planilhas mensais, com acompanhamento dos indicadores de desempenho contemplados no programa de participação nos resultados, índices de *turnover* e absenteísmo, conforme descrito abaixo.

- Índice de produtividade - foi utilizado como indicador deste item o total de quilos de mercadoria produzida e vendida no mês, dividido pelo número de funcionários que trabalharam para produzi-la. Tem-se, assim, o número de quilos produzidos por funcionário. Para o ano, utilizou-se a média ponderada, para efeito de cálculo.

- Prazo médio de entrega de pedidos em dias úteis – foi considerado o número de dias úteis decorridos desde o ingresso do pedido na fábrica e até data de faturamento. Para o cálculo mensal e anual, somaram-se os dias que foram necessários para o atendimento de todos os pedidos, dividindo-se pelo número de pedidos. O resultado é a média aritmética do número de dias úteis necessários para cada pedido.
- Número de reclamações de clientes – considerou-se o número absoluto de reclamações de clientes formalizadas no período. As reclamações registradas em formulário específico da empresa (padrão ISO 9002) e foram coletadas pelos representantes comerciais, diretores e demais funcionários que mantêm contato com os clientes.
- Avaliação dos 5S – foi considerada a média aritmética da avaliação do indicador nos diversos setores da empresa. A avaliação foi efetuada pelo coordenador da qualidade, com base em critérios preestabelecidos e de conhecimento de todos os funcionários.
- Avaliação da ISO 9002 – este item foi medido pelo número de não conformidades **leves** (tipo 2 pelo padrão ISO 9002). Esta avaliação é realizada por empresa certificadora e feita semestralmente.
- Rotatividade de pessoal (*turnover*) - este indicador foi calculado pela seguinte fórmula:

$$\text{Índice de rotatividade} = \frac{\text{número de desligamentos no período}}{\text{Total funcionários – contratações no período}} \times 100$$

- Absenteísmo (falta ao trabalho) – este indicador foi registrado pelo número de horas de falta ao trabalho no período, dividido pelo número de horas trabalhadas, multiplicado por 100. Por entender que o funcionário comprometido com o trabalho tem a tendência de reduzir o prazo de sua ausência ao serviço, mesmo por falta justificada, consideram-se estas faltas no índice, com exceção das ausências por licença-maternidade e acidente de trabalho.

III) Para atingir os objetivos específicos de análise dos níveis de comprometimento e de integração entre os setores da área produtiva, foi elaborado um questionário, composto por perguntas fechadas que foi aplicado duas vezes. A primeira no mês de Janeiro de 2000, antes da implantação do programa, e a segunda vez no mês de dezembro de 2000, após decorridos doze meses da implantação do programa. Antes da aplicação do questionário, na primeira fase, foi feito um pré-teste com três funcionários para verificar sua eficácia. Feitas as adaptações necessárias, o questionário foi aplicado a todos os funcionários da empresa, individualmente, por um membro do setor de Recursos Humanos (ANEXO 1). As questões de número 1 a 20 referem-se ao nível de comprometimento dos funcionários e as de 21 a 30 referem-se ao nível de integração entre os setores. Para avaliar estes objetivos, levou-se também em consideração as entrevistas citadas no item 1.

#### 4.3 COMPOSIÇÃO DA POPULAÇÃO

Foram feitas duas pesquisas com os funcionários da Gheller:

1) O questionário fechado utilizado para analisar os níveis de comprometimento e de integração entre os setores foi aplicado a todos os funcionários da Gheller Artefatos de Metais Ltda., isto é, à totalidade da população (exceção feita aos diretores e representantes comerciais). O Plano de Participação nos Resultados se estendeu, da mesma forma, a todos os funcionários da empresa, exceto aos diretores e representantes comerciais.

2) Para verificar o comportamento dos funcionários com a implantação do programa foram feitas entrevistas com uma amostra de dez funcionários da Área de Produção, selecionados seguindo critérios preestabelecidos em reunião com o responsável pela área de Recursos Humanos.

#### 4.4 PROCEDIMENTOS PARA ANÁLISE DE DADOS

Os dados foram analisados por meio de comparação. Foi feito um comparativo entre as variáveis do estudo antes e após a implantação do programa de participação nos resultados para verificar até que ponto o programa modificou o comportamento das pessoas em termos de comprometimento e integração entre setores. Esta análise foi efetuada tendo como base de dados o questionário (ANEXO 1) aplicado nas duas fases. Da mesma forma, foi feito um comparativo entre os indicadores de desempenho contemplados no programa, que são: produtividade, número de reclamações de clientes, redução no prazo de entrega dos pedidos, ambiente 5S e ISO 9002 (ANEXO 2). Além destes indicadores, foram medidos os índices de turnover e absenteísmo, antes e após a implantação do programa.

Nas entrevistas utilizou-se o recurso de análise de conteúdo sendo os questionários tratados pela estatística descritiva.

#### 4.5 POSSÍVEIS LIMITAÇÕES DO ESTUDO

Abaixo, são listadas limitações que podem afetar o resultado do presente estudo:

- Como a pesquisa foi desenvolvida em uma empresa que implantou uma série de mudanças durante o ano de 2000, é difícil isolar estas variáveis da pesquisa, de forma que se interprete as mudanças comportamentais e de integração apenas sob o foco da participação nos resultados .
- Sendo o pesquisador um dos diretores da empresa onde o projeto foi desenvolvido, pode ter interferido na condução do programa.

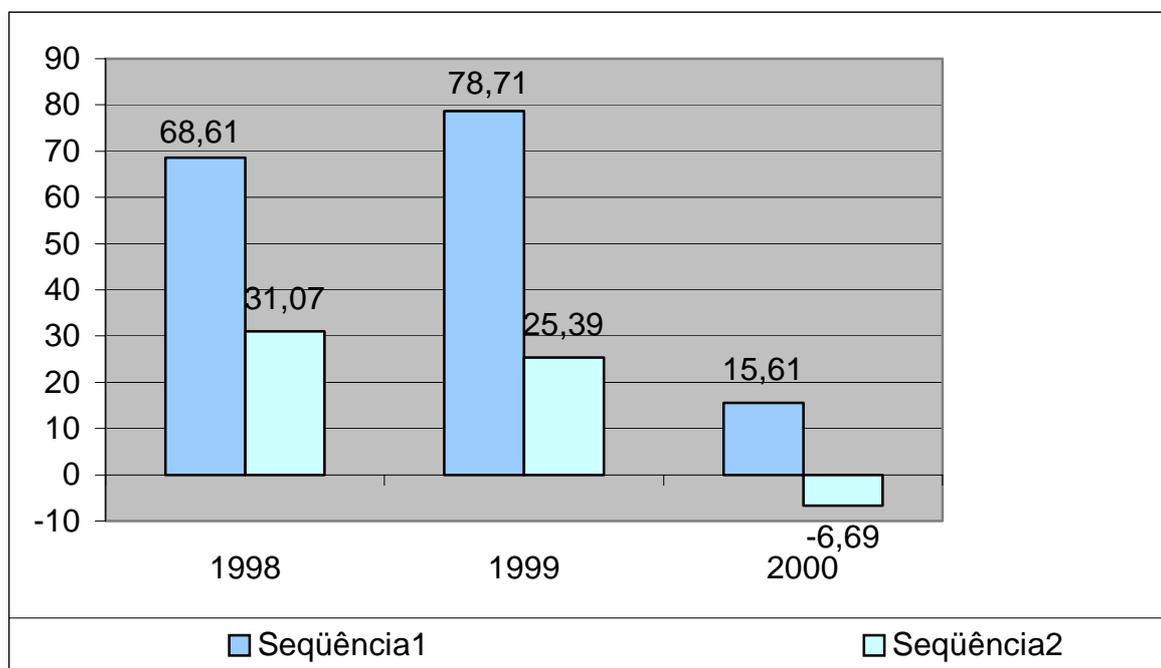
- A empresa está em fase de expansão, com a conseqüente contratação de profissionais qualificados para ocupar postos-chave do organograma. A tendência é que estes profissionais otimizem o processo produtivo e de vendas. Difícil identificar e mensurar, no item 4.5-b se a atuação destes profissionais, a implantação do programa de participação nos resultados, ou ambos, foram os responsáveis pelas variações destes indicadores.
- Dada a limitação de tempo para entrega da dissertação, analisam-se apenas os indicadores referentes ao primeiro ano do PPR. Como o setor onde a empresa atua é dinâmico, indicadores como prazo de entrega de pedidos, número de reclamações de clientes e produtividade medidos em apenas um ano podem induzir a resultados precipitados.

Conforme foi mencionado na discussão teórica, para a maioria dos autores pesquisados, os motivadores extrínsecos - onde se enquadram os planos de participação - tendem a se tornar ineficazes com o tempo. Por se tratar de um sistema novo na empresa, sua avaliação em apenas doze meses de implantação é limitada. É fundamental que se possa efetuar futuramente, após o funcionamento do plano por mais de um período, um novo estudo para comparar os resultados.

## 5 A EMPRESA GHELLER ARTEFATOS DE METAIS LTDA.

A empresa situa-se na cidade de Guaporé, é de capital nacional, constituída por dois sócios com 50% do capital cada um. Dedicar-se à fabricação de jóias folheadas com aproximadamente 2.000 produtos, com as seguintes linhas: brincos, pingentes, correntes, pulseiras, anéis, berloqueiras, gargantilhas, pregadores, braceletes e tornozeleiras.

A empresa é de pequeno porte, empregando atualmente 94 pessoas, número este superior ao da maioria das empresas do ramo. Das 84 empresas do município, apenas quatro empregam acima de 70 funcionários. Destes 94 funcionários, 32 são homens com média de idade de 25 anos, e 62 são mulheres com média de idade de 28 anos.



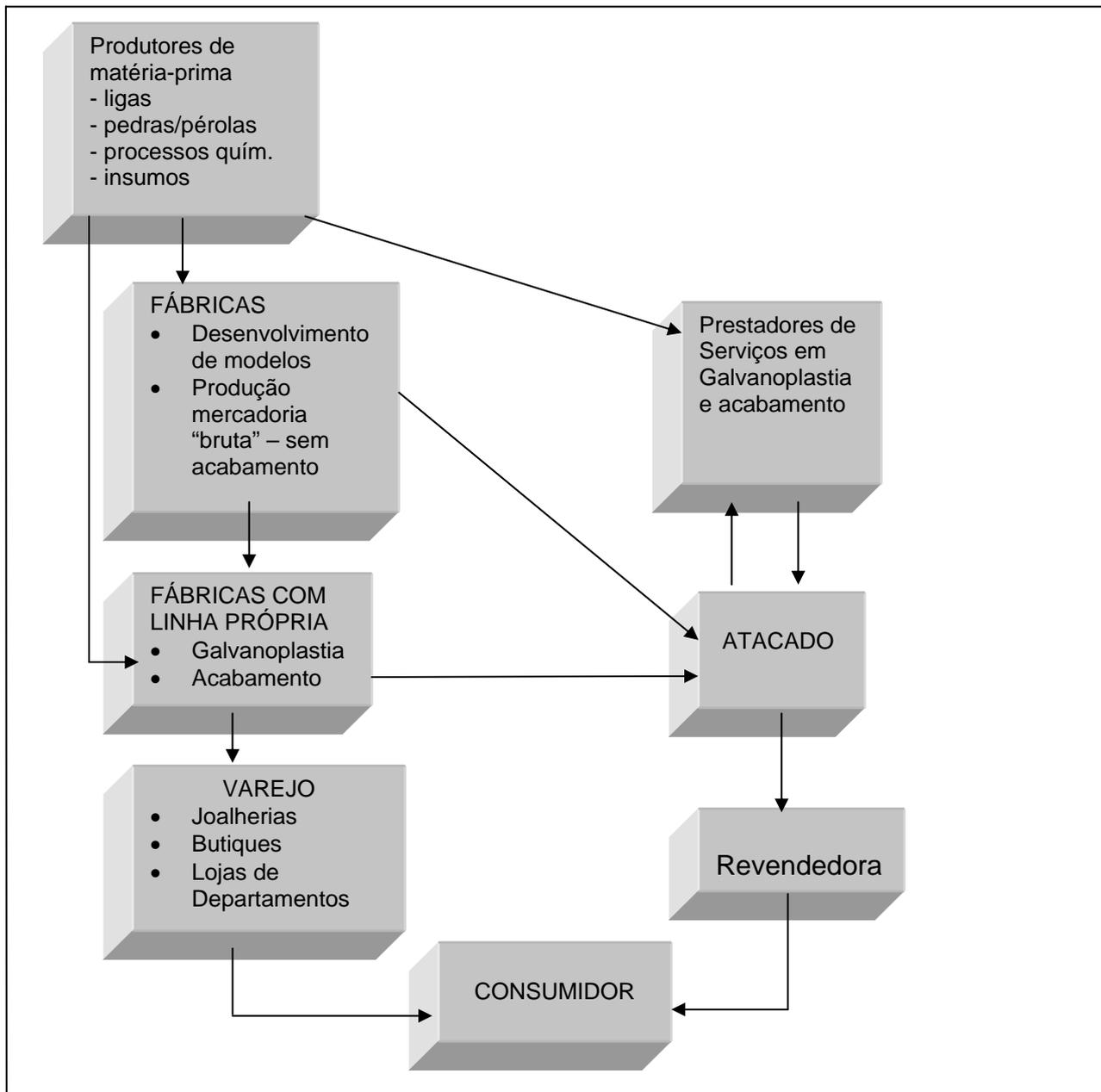
QUADRO 10: COMPARATIVO ENTRE O CRESCIMENTO PERCENTUAL EM RELAÇÃO AO ANO ANTERIOR DA GHELLER (SEQÜÊNCIA 1) E O CRESCIMENTO DAS 15 MAIORES EMPRESAS DO SETOR (SEQÜÊNCIA 2) NO MUNICÍPIO DE GUAPORÉ (RS)  
Fonte: elaborado com dados fornecidos pela Prefeitura Municipal de Guaporé, tendo como base o valor adicionado ICMS.

A Gheller é uma das mais novas empresas do setor, fundada em julho de 1991 e, mesmo assim, está entre os três maiores faturamentos do ramo no município, e entre as dez maiores do ramo no país.

A empresa foi certificada pela norma ISO 9002 em agosto de 1999. O trabalho de parceria com outra empresa do ramo a “GIMASA” e a consultoria da Fundação de Desenvolvimento Gerencial (FDG) possibilitou que sejam as únicas no ramo de jóias certificadas no país.

Os seus clientes são atacadistas do mercado interno e externo e varejistas do mercado nacional, porém a empresa está revendo esta forma de atuação no mercado, pois, com a venda direta ao consumidor através da internet e catálogos, existe uma boa perspectiva para ingressar nestes novos canais de venda. Observou-se, nos últimos anos, a modificação no hábito de compra dos consumidores no setor de jóias e semijóias. Estes produtos foram comercializados durante vários anos com pouca variação de modelo e design. Gradativamente, estão sendo apresentadas linhas e estilos arrojados, que acompanham a moda, nas coleções lançadas anualmente em feiras e eventos do gênero. Com este novo hábito de compra do consumidor, a jóia tende a perder espaço, já que é um produto caro e deve acompanhar as tendências da moda. Por outro lado, a venda de bijuteria vem crescendo, pela inovação e linhas arrojadas, porém, com problemas de acabamento e qualidade. Intermediário a estes dois produtos está a jóia folheada que, além de poder contemplar o acabamento e qualidade de uma jóia de ouro, tem a flexibilidade do preço e design de uma bijuteria.

O mercado no ramo de semijóias é constituído pela cadeia apresentada no quadro 11.



QUADRO 11: CADEIRA PRODUTIVA E CANAIS DE DISTRIBUIÇÃO NO MERCADO DE SEMIJÓIAS  
 FONTE: DADOS DA PESQUISA

## 5.1 ADMINISTRAÇÃO E POLÍTICA DE RECURSOS HUMANOS

A Gheller está organizada em três áreas, conforme organograma da figura 2: comercial, industrial e administrativa. Na área administrativa estão os setores de faturamento/cobrança/contas a pagar, contabilidade, tecnologia da informação

e recursos humanos. Na área industrial estão os setores de fundição, estamparia, galvanoplastia e pesquisa e desenvolvimento. Por apresentar as condições mais propícias para implantação, estas duas áreas, industrial e administrativa, serão contempladas com o programa de participação nos lucros e resultados. Como o setor comercial atua no mercado através de representantes autônomos com programas de incentivo específicos, não será destacado no presente estudo.

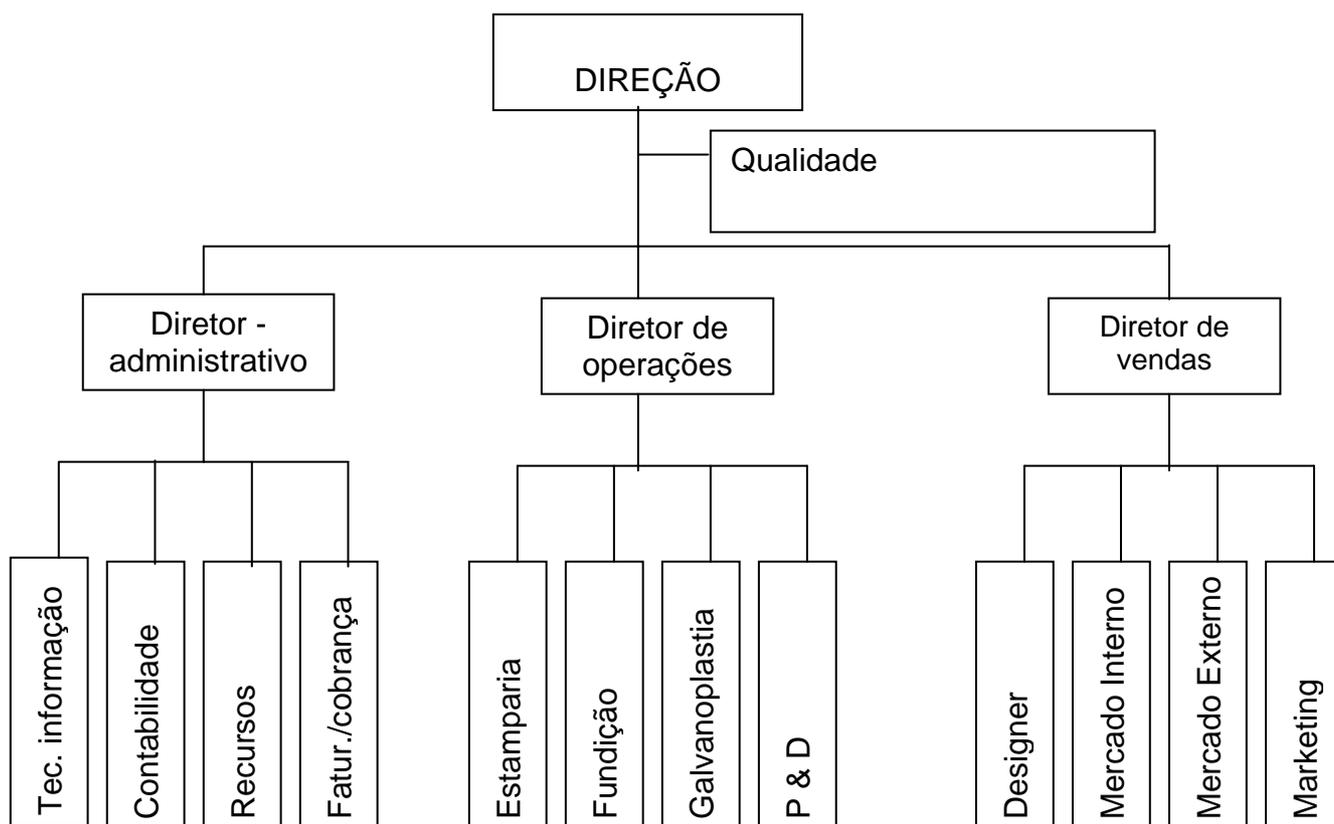
A empresa não possui uma área de recursos humanos estruturada, contando apenas com um funcionário que realiza a seleção de pessoal e o sistema de folha de pagamento e rotinas trabalhistas. Foi elaborado, por uma comissão interna constituída por funcionários e administração, um programa de cargos e salários que passou a vigorar em julho de 2000.

A empresa paga salários acima do piso da categoria e da média de mercado. Além do salário diferenciado, tem um programa de benefícios que demonstra sua preocupação com o desenvolvimento e bem-estar de seus funcionários. A unidade industrial é climatizada e as normas de segurança e higiene são verificadas regularmente, através de avaliações internas, pela CIPA, e externos, por peritos contratados para atestar as condições de trabalho. Os benefícios incluem:

- Plano de saúde para funcionários e dependentes, em que a empresa paga 50% do valor do plano, que contempla todos os tipos de exame e hospitalização.
- Empréstimos para serem descontados em até oito vezes sem encargos financeiros;
- Convênio com postos de gasolina e farmácias para pagamento das compras no mês subsequente, com descontos de até 10%;
- Auxílio educação com pagamento de 50% nos cursos de graduação, contemplados como afins com a atividade da empresa, e de um salário mínimo mês nos demais cursos de graduação;

- Pagamento parcial ou mesmo integral, dependendo da relevância, em cursos de pós-graduação;
- Pagamento integral de cursos supletivos e parte do material necessário;
- Pagamento de cursos e treinamentos específicos para áreas/setores da empresa.

A empresa se destaca em ações comunitárias de incentivo à educação e, juntamente com a Câmara de Indústria e Comércio de Guaporé, Universidade de Caxias do Sul, Escola do SENAI e SINDIJÓIAS-RS, participa de programas que objetivam o desenvolvimento e incremento dos atuais níveis de educação do Município.



QUADRO 12: ORGANOGRAMA DA EMPRESA GHELLER ARTEFATOS DE METAIS LTDA

FONTE: Dados da pesquisa

A seguir será feita a descrição dos setores da área produtiva, ilustrando-os com fotos e explicando-se por que o trabalho é considerado repetitivo.

## 5.2 PROCESSAMENTO DE PEDIDOS

No setor de processamento de pedidos são realizadas as tarefas de inspeção de peças que vêm do fornecedor e a expedição de peças acabadas para os clientes.



Figura 1: Inspeção de peças brutas



Figura 2: Armazenamento de peças brutas

A inspeção de peças dos fornecedores se dá por amostragem dos materiais por eles entregues, em que as mesmas são confrontadas com amostras padrão para verificação da conformidade das mesmas (figura 1). Após a verificação das peças, estas são armazenadas em armários com a sua devida identificação (figura 2).

Na medida em que os pedidos dos clientes chegam na empresa, os mesmos são analisados para verificação das quantidades em estoque e necessidade de compra (figura 3). As peças já existentes no estoque são enviadas para o setor de produção.

As necessidades de compra são enviadas aos fornecedores. Quando do recebimento dos pedidos dos fornecedores, as peças são também enviadas à produção. Encerrando-se o processo de galvanoplastia e acabamento as peças, são então classificadas e expedidas conforme a relação do cliente ( figura 4 ).



Figura 3: Análise dos pedidos



Figura 4: Fechamento de pedidos

### 5.3 PRODUÇÃO – ACABAMENTOS, MONTAGEM, DESMONTAGEM, CORTE

No setor de produção são realizadas as atividades de montagem e desmontagem, para banho, corte de correntes, solda e acabamentos.

As correntes são recebidas do fornecedor na forma de meadas ou rolos (figura 5). Permanecem no estoque e, de acordo com os pedidos de produção, são medidas e cortadas nos tamanhos determinados (figura 6). As correntes são enviadas para a colocação de acessórios e soldagem (figura 7), sendo então consideradas prontas para o processo de galvanoplastia. A maioria das peças (brincos, pingentes, anéis, gargantilhas, etc.) a empresa adquire o produto semipronto de fornecedores e efetua o processo de galvanoplastia.



Figura 5: Estocagem da correntaria



Figura 6: Corte da correntaria



Figura 7: Solda da correntaria



Figura 8: Montagem das correntes para banho

Como o sistema de galvanoplastia é realizado em carretéis, tanto a correntaria como as demais peças são montadas em fechos (figura 8) de forma a possibilitar o processo.

Terminando a fase de galvanoplastia, as peças são então desmontadas dos fechos e enviadas ou para o setor de processamento de pedidos ou para acabamento final, constituído pela colocação de pedras ou pérolas (Processo de cola – figura 9) e aplicação de rhódio (figura 10).



Figura 9: Cola de pedras e acessórios



Figura 10: Recobrimento com Rhódio

#### 5.4 FUNDIÇÃO

A empresa apresenta um setor de fundição que trabalha no processo de fundição à cera perdida.

Este processo consiste em várias etapas, em que cada operador realiza a mesma atividade diariamente e cujo trabalho é repetitivo

Primeiramente é feito o modelo em cera de modelagem no setor de Designer de onde sairão moldes de borracha para posterior vulcanização. Os moldes de borracha são cortados com bisturi, como mostram as figuras 11 e 12.



Figura 11: Corte do molde de borracha



Figura 12 – Molde de borracha

estas peças servirão para a confecção da matrizes (figura 12).

Os moldes são obtidos através da vulcanização da borracha de silicone (figura 13) que, posteriormente, é cortada, estando pronta para o processo de injeção.

Em uma segunda etapa, a cera é injetada na borracha utilizando-se uma injetora de cera (figura 14), peça por peça, sendo necessário um cuidado especial com a temperatura, a proporção da cera e a posição da borracha na hora da injeção.

Todas as peças produzidas em cera são revisadas (figura 15) para verificar se estão dentro dos padrões de qualidade exigidos no próximo processo de montagem das árvores (figura 16 e 17).



Figura 13: Vulcanizadora de borracha



Figura 14: Injetora de cera



Figura 15: Revisão dos modelos em cera



Figura 16: Revisão dos modelos em cera



Figura 17: Confeção da árvore

A árvore (figura 17) consiste em um tronco cilíndrico onde são colocadas as peças de cera, de maneira que sejam agrupadas no maior número possível, desde que observado à distância mínima e a correta disposição.



Figura 18: Calcinação do Gesso



Figura 19: Forno de fundição

As árvores são colocadas em tubos cilíndricos que são preenchidos com gesso e água. Estes tubos são submetidos a uma bomba de vácuo, (figura 18) para tirar as bolhas de ar e o excesso de água que podem comprometer a qualidade da fundição. Após receber o preenchimento de gesso, os tubos são inseridos em fornos de fundição (figura 19), que tem como objetivo a eliminação da cera e calcinação do gesso.

Após atingir a temperatura desejada, é feita a inclusão do metal (latão ou prata) que é derramado em sua forma líquida (o metal é aquecido em uma forja até a temperatura de fusão).

Há peças em fundição que necessitam de processos adicionais como fosco ou cravação. No caso do fosco, a peça recebe um jateamento de areia que lhe confere uma superfície áspera, sendo necessário um isolamento da parte que permanece lisa. No caso da cravação, é acrescentada à peça uma ou mais pedras, processo que é feito a partir da utilização de ferramentas chamadas buril, granita e morceto, como se pode observar na figura 21. Para o acabamento das peças é feito polimento manual para eliminação da superfície defeituosa e abrir o brilho da peça (figura 20).

Como pode ser visto nesta descrição, todas as etapas são artesanais e requerem do operador uma atenção especial para que o resultado final seja satisfatório, ou seja, uma peça com a superfície e as formas livres de defeitos, que possam, então, receber a camada final de ouro, prata ou rhódio.



Figura 20: Polimento manual



Figura 21: Cravação de pedras

## 5.5 GALVANOPLASTIA

O setor de galvanoplastia é o responsável pelo banho decorativo nas peças.



Figura 22: Setor de galvanoplastia

Figura 23 – Metalização das peças

É uma atividade repetitiva, onde os procedimentos variam apenas em função do tipo de peças (tempo de exposição em cada banho), porém na essência a atividade é sempre a mesma (figura 22).

Cada funcionário é responsável por uma etapa do processo produtivo, como a preparação do banho, metalização das peças, registro dos parâmetros do processo e de vida útil dos banhos (figura 23).

O setor de galvanoplastia recebe a mercadoria para banhar, oriunda do setor de produção e separada por categorias e lotes. Cada lote contém de 800 a 850 gramas de mercadoria, separada conforme suas características: prata, ouro, verniz, carretel ou tambor (figura 24).



Figura 24: Recebimento da mercadoria



Figura 25: Banho de tambor

Existem três formas de banhar a mercadoria: carretel conforme podemos visualizar na figura 26 (mais utilizado para correntes e pulseiras), tambor para peças menores (figura 25) e gancheira, para peças maiores.



Figura 26: Banho em carretel no desengraxante

A primeira etapa do processo de galvanoplastia é o desengraxe das peças em banho eletrolítico com posterior lavagem em água corrente, ativação em

solução ácida e lavagem novamente. Esta operação permite que as peças fiquem limpas para posterior depósitos das camadas metálicas.



Figura 27: Banho de cobre ácido

Nas etapas seguintes a mercadoria recebe os banhos de bases de cobre alcalino, cobre ácido (figura 27), níquel (quando necessário ou solicitado pelo cliente) e banho toque de ouro ou prata. Após cada banho sempre é feita uma lavagem em água corrente, processo de ativação da peça e nova lavagem para evitar contaminação dos banhos subsequentes(figura 28).



Figura 28: Lavagem das peças



Figura 29: Secagem das peças em centrífuga

Após o pré-ouro ou pré-prata, as peças são secadas em centrífugas (figura 32) e pesadas para determinar o tempo necessário que ficarão na folheação de

ouro ou prata. Nesta etapa é dada a camada de ouro ou prata solicitada pelos clientes.

A próxima etapa do processo é a da cor. Este banho serve para uniformizar a coloração dos lotes, de acordo com solicitação do cliente. Após secagem e pesagem, a mercadoria retorna a produção para ser desmontada e polida.

No final do processo, a mercadoria é pesada para verificar se o total de depósito de cada lote fechou com o programado. Se o depósito for inferior, o lote retorna para ser efetuado o complemento. De acordo com o que foi consumido no processo e com as especificidades de cada banho, são feitas as reposições dos produtos. Periodicamente são feitas análises para verificar os padrões de cada banho.

Neste setor é produzido um grande volume de efluente líquido, o qual é tratado de acordo com as normas do órgão ambiental do Estado, a Fundação Estadual de Proteção ao Meio Ambiente - FEPAM.



Figura 30: Fechamento de cálculos

## 5.6 ESTAMPARIA E RESINA

No setor de estamparia são produzidos acessórios e componentes para a confecção de peças.

A produção é feita através de prensas que cortam e estampam o material (figura 30 e 31). Para cada modelo de componente, são confeccionadas matrizes de aço responsáveis pelo corte e estampo. Os modelistas e designers da empresa desenvolvem os modelos que são repassados a ferramenteiros para confeccionar as matrizes.



Figura 31: Corte do latão



Figura 32: Molde do latão

Algumas peças recebem detalhes, como o da resina sintética. A resina em forma líquida é aplicada na superfície das peças, com a utilização de seringas pneumáticas (figura 33). Após a aplicação, as peças são levadas a uma estufa para a secagem (tempo de cura - figura 34) encerrando-se o processo.



Figura 33: Resinagem de peças



Figura 34: Secagem de peças resinadas

Nas fotos pode ser observado que as pessoas trabalham individualmente, pelas próprias peculiaridades do serviço – peças pequenas, trabalho repetitivo, necessidade de especialização.

## 5.7 CRITÉRIOS PARA PROMOÇÃO

Os pré-requisitos como formação, perfil e conhecimento mínimo necessário para exercer cada função na empresa são contemplados no Plano de Cargos e Salários. No quadro a seguir pode-se verificar o grau de escolaridade solicitado pela empresa para atender a cada função.

Segundo o Plano de Cargos e Salários, um funcionário pode ter ascensão horizontal e vertical. Ascensão vertical é a promoção a um cargo superior ao que o funcionário ocupa na escala hierárquica. A empresa em sua política de R.H. incentiva o desenvolvimento interno de recursos humanos para suprir as necessidades em cargos técnicos e em nível de supervisão, buscando profissionais no mercado somente quando não dispuser internamente de mão-de-obra qualificada. Ascensão horizontal é promoção na mesma função (o PCS contempla quatro faixas salariais dentro de uma mesma função).

<b>1º grau</b>	<b>2º grau</b>	<b>3º grau</b>	<b>Cursos Técnicos</b>
Montagem	Galvanoplastia	Dep. Pessoal	Dep. Pessoal
Desmontagem	Processamento. de Pedidos	Contabilidade	Contabilidade
Rhódio	Auxiliar administrativo	Faturamento	Faturamento
Cola	Fundição	Compras	Secretário Executivo
Estamparia	Aux. de Designer	Secretário Executivo	Designer
Injetor de cera	Controle de Qualidade	Coordenador da Qualidade	Coordenador da Qualidade
Resina	Assistente Operacional	Designer	Supervisor
Solda		Supervisor	Analista de T.I.
Cravação		Analista de T.I.	Engenheiro Químico
Revisão		Engenheiro Químico	
Fosqueador			

QUADRO 13: ESCOLARIDADE NECESSÁRIA PARA CADA FUNÇÃO

FONTE: Elaborado com base nos dados fornecidos pela empresa

## 6 DESCRIÇÃO DO PROGRAMA DE PARTICIPAÇÃO NOS LUCROS E RESULTADOS

Neste capítulo são apresentados os critérios que compõem o Programa de Participação nos Lucros e Resultados na Gheller Artefatos de Metais Ltda., os principais resultados da pesquisa realizada entre os funcionários da empresa e os indicadores de desempenho levantados no ano de 2000, período em que a pesquisa foi realizada.

### 6.1 CARACTERÍSTICAS E PRINCÍPIOS FUNDAMENTAIS DO PROGRAMA DE PARTICIPAÇÃO NOS LUCROS/RESULTADOS

#### 6.1.1 Prazos e Vigência.

A validade do programa neste primeiro ano foi convencionada no período de 01/01/2000 até 31/12/2000, com o pagamento do valor no mês de março de 2001. Foi estipulado no contrato que, se as partes assim o desejarem, pode ser revalidado para exercícios seguintes.

Nas entrevistas realizadas com uma amostra de dez funcionários, 90% , ou seja, nove funcionários consideram que o pagamento do PPLR anual é o ideal. Dois depoimentos exemplificam bem esta situação:

*“Uma vez por ano é melhor. É tipo uma poupança” (Funcionário da Gheller).*

*“Acho bom uma vez por ano, aí recebe tudo junto, aproveita mais o dinheiro, um pouco por mês não se faz nada com o dinheiro” (Funcionário da Gheller).*

### **6.1.2 Abrangência – Incidência / Não Incidência**

Participam do PPR todos os empregados registrados na GHELLER, abrangendo todas as suas áreas e níveis hierárquicos.

Terão direito ao pagamento de qualquer distribuição que tenha sido alcançada os empregados que, no decorrer do período de 2000,

- trabalharem no mínimo seis meses, recebendo proporcionalmente ao tempo trabalhado.

Não terão direito ao prêmio,

- os funcionários demitidos por justa causa ou que solicitarem voluntária e espontaneamente seu desligamento;
- Diretores.

Funcionários em período de experiência, caso venham a ser contratados (efetivados) após o término do período de experiência, receberão a participação devida proporcionalmente ao tempo trabalhado, desde que tenham completado seis meses após o término do contrato no período de 2000.

Redutores sobre o valor a receber de participação:

- Os funcionários que receberem advertências e/ou punições perderão o proporcional a 1/12 para cada advertência e/ou punição recebida.
- Das faltas justificadas, será descontado do valor o número de faltas ocorridas no ano (1/251 para cada dia de falta ).
- Para cada falta não justificada, será descontado o proporcional a 3/12 do valor da participação.

### 6.1.3 Fundo de Participação

Mensalmente a empresa apura as principais contas de Receita e destas desconta as Despesas definidas como Relacionadas ao PPR, segundo o convencionado no Demonstrativo – ANEXO 1 - do acordo que é relacionado no quadro abaixo.

#### Fórmula:

Valor Base = Total Contas de Receitas – Total Contas Despesas Se o valor base for superior a R\$ 300.000,00 então passa a constituir o Fundo de Participação
---

#### Contas de despesas relacionadas ao PPR

Matéria prima + insumos
Remuneração aos funcionários + encargos trabalhistas + horas extras + adicionais
Consultoria
Serviços de terceiros
Comunicação
Benefícios aos empregados
Fretes
Treinamento e formação
EPI / uniformes
Material de expediente e limpeza
Manutenção predial
Manutenção de máquinas e equipamentos
Energia elétrica
Água
Despesas com veículos
Vendas e marketing
Viagens

- O Resultado desta diferença, denominado “**VALOR BASE**”, deverá ser superior a **R\$ 300.000,00** no decorrer de **2000**. Não havendo alcance destes critérios mínimos, não haverá participação no período. O valor de R\$ 300.000,00 é uma estimativa, com base no ano anterior, das contas que independem do esforço e ação dos funcionários para serem modificadas, como, por exemplo, impostos, juros sobre financiamentos, etc.
- Este resultado é uma demonstração gerencial, não vinculada aos indicadores contábeis, apurados segundo parâmetros legais e fiscais.
- Sobre o **Valor Base** apurado, será aplicado o percentual variável, segundo tabela abaixo, o qual por suas variações positivas e negativas mensais irá gerar um montante total ao final do exercício.

Valor Base abaixo de R\$ 300.000,00	Valor Base entre R\$ 300.000,01 e 500.000,00	Valor Base entre R\$ 500.000,01 e 700.000,00	Valor Base acima de R\$ 700.000,00
Não haverá distribuição	10 % de destinação	10% sobre 500.000,00 e 15% sobre o valor entre 500.000,01 e 700.000,00	10% sobre 500.000,00 15% sobre o valor entre 500.000,01 e 700.000,00 e 20% sobre o valor acima de 700.000,00

QUADRO 14: FUNDO DE PARTICIPAÇÃO CALCULADO SOBRE O “VALOR BASE”  
 FONTE: Acordo Consolidado entre a empresa e os funcionários

Este montante final oriundo do percentual de destinação sobre o “**VALOR BASE**” é denominado “**FUNDO DE PARTICIPAÇÃO NOS RESULTADOS**”, e será distribuído aos empregados segundo:

- o plano de metas convencionado;
- a performance média obtida no alcance das metas estipuladas;
- a proporção de tempo efetivamente trabalhado pelo empregado no exercício;

- o critério de distribuição é de forma linear, ou seja, em partes iguais pela média do número de empregados no ano.

#### **6.1.4 Plano de Metas**

A distribuição do Fundo de Participação, após sua apuração, será feito da seguinte forma: 20% diretamente aos empregados elegíveis, sem a vinculação de metas e 80% vinculado ao conjunto de metas propostas e acordadas e seus respectivos aproveitamentos, calculadas pela média do exercício de 2000, aferidas de 01/02/2000 até 31/12/2000.

As metas estabelecidas se encontram detalhadas no Anexo 3, bem como suas fórmulas de cálculo, periodicidade de aferição, pesos, faixas de variação e percentuais respectivos de distribuição, médias históricas e demais formas de controle.

Portanto, o aproveitamento integral das metas, ou seja, de 100%, corresponderá a uma distribuição integral do Fundo de Participação. Do mesmo modo, aproveitamentos parciais corresponderão à distribuição parcial do Fundo de Participação.

Este conjunto de metas e os seus critérios poderão ser ajustados fora do prazo previsto sempre que houver consenso entre as partes. As metas pactuadas e alcançadas não serão consideradas como ganhos de produtividade.

No caso de mudanças tecnológicas, legais, de mercado, de interpretação, de apuração, e que afetem o PPR, as metas deverão ser analisadas pela Direção e ajustadas às novas condições.

Havendo a ocorrência de uma ou mais Não-Conformidades Maiores nas Avaliações da Auditoria Externa de Certificação Normas ISO, não haverá distribuição, independente do alcance das Metas. Entende-se por não conformidades maiores aquelas que são consideradas como falhas graves no

sistema ISO e que suspendem a certificação da empresa até serem corrigidas, dependendo de nova avaliação externa.

Dos funcionários entrevistados (10 funcionários), 80% considera as metas viáveis e possível o seu alcance, conforme pode ser exemplificado pelos depoimentos dos entrevistados:

*“Sim é possível. Tem que ter objetivos para cumprir, buscar. Tem que cumprir.” (Funcionário da Gheller).*

*“É possível, mas é difícil. Tem que mudar muitas coisas: entregas de mercadorias na data, fornecedores que atrasam, isso faz perder pontos.” (Funcionário da Gheller).*

*“Acho que sim. Boa parte sim, com o empenho de todos. Talvez não 100%, mas bons resultados.” (Funcionário da Gheller).*

#### **Exemplo de distribuição:**

Funcionários com direito ao PPR = 78

Fundo de Participação constituído no decorrer de 2000 = R\$ 710.000,00

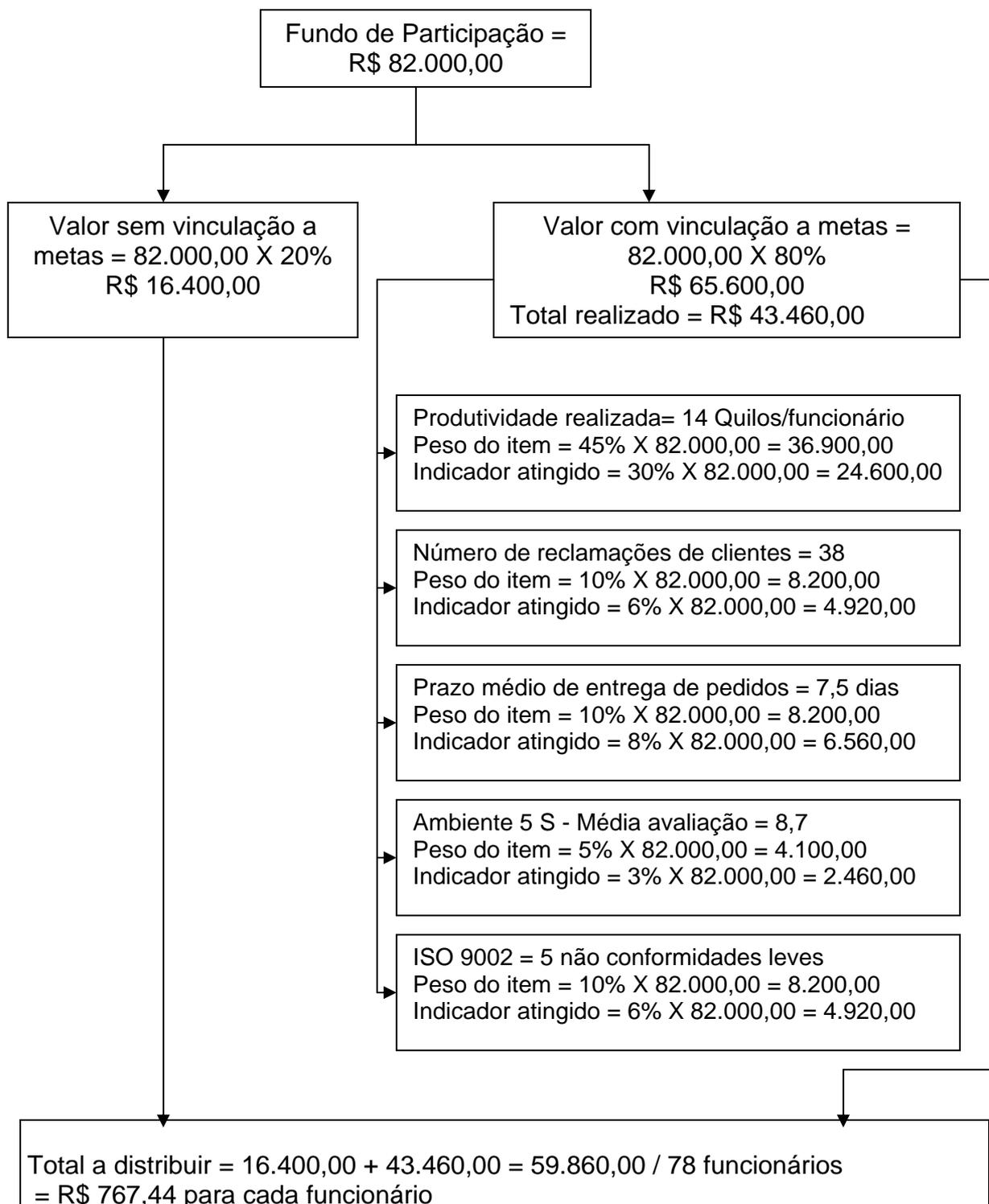
Faixas	Entre 300.000,01 e 500.000,00	Entre 500.000,01 e 700.000,00	Valor base acima 700.000,00
Valor atingido	500.000,00	200.000,00	10.000,00
Percentual	10%	15%	20%
Valor	50.000,00	30.000,00	2.000,00

QUADRO 15: FAIXAS DE ENQUADRAMENTO COM PERCENTUAIS DO FUNDO DE PARTICIPAÇÃO

FONTE: Dados da pesquisa

Valor Base = 50.000,00 + 30.000,00 + 2.000,00

Valor Base = R\$ 82.000,00



### 6.1.5 Transparência

A transparência assume papel fundamental para que um plano de participação nos lucros ou resultados funcione. Segundo Becker (1998), ela pode ser explicada através da análise de três fatores, conforme foi visto na revisão da literatura:

- **Acessibilidade:** É a disponibilidade de acesso aos funcionários dos documentos da empresa que influem nas contas do programa, desde os mais simples, como ata de reuniões, aos mais complexos, como a contabilidade.
- **Credibilidade:** É a confiança que os funcionários têm nas informações prestadas pela empresa.
- **Comunicação:** É a maneira como a empresa divulga o lançamento e os resultados do programa. Se bem estruturada, pode se tornar uma ferramenta importante para comprometer os funcionários. Para Flannery (1997), a comunicação é um passo integral à criação e implementação de um programa eficaz de remuneração.

*“Os funcionários devem ser informados em linguagem simples e compreensível – sem jargão técnico e retórica corporativa – como sua remuneração é determinada e o que precisam fazer, se necessário, para aproveitar o programa ao máximo” (Flannery, 1997, p. 247).*

No item acessibilidade, a empresa coloca os documentos à disposição da Comissão de Negociação com liberdade de acesso aos demais funcionários quando assim o solicitarem. Da mesma forma, os funcionários têm liberdade de acesso à Diretoria, Supervisão ou aos demais funcionários responsáveis pelo plano, podendo sugerir revisão nos cálculos do programa.

Quanto à credibilidade, em entrevista realizada com dez funcionários, 90% consideram que os dados são confiáveis e que são bem verificados pelos representantes dos empregados.

*“Os resultados são confiáveis. Agora acredito que vão se informar mais (os representantes dos funcionários) para melhorar as contas que estão a cargo de cada grupo.” (Funcionário da Gheller).*

*“Confio nos resultados e nas pessoas. Devemos também ajudá-los.” (Funcionário da Gheller)”.*

*“Sim. Um erro sempre acontece, mas eles são confiáveis.” (Funcionário da Gheller).*

Além da confiança nos resultados divulgados, os funcionários demonstraram confiança na empresa. Da amostra de dez funcionários entrevistados, 100% acreditam que a empresa cumpre o que promete.

*“Acho que fazem além do que se espera. Não prometem sem que possam cumprir ...” (Funcionário da Gheller).*

*“Cumprem com o que promete. Aconteceu uma falha nos valores do PPR que teve e o pessoal recebeu menos do que o que havia sido falado. Foi uma falha, não uma atitude errada da empresa, mas mesmo assim gerou alguma insatisfação.” (Funcionário da Gheller).*

*“Sempre cumpriu, quanto a isso nunca ficou dúvida. Sempre foram justos.” (Funcionário da Gheller).*

Da mesma forma, o questionário fechado aplicado a todos os funcionários da Gheller refletiu o nível de confiança que os mesmos nutrem pela empresa. Na questão: “a administração tem um bom nível de verdade e coerência em suas atitudes”, na primeira fase do questionário aplicado em janeiro de 2000, 72,41% dos questionados concordaram, e na segunda fase, aplicado em dezembro de 2000, 68,97% concordaram. Embora tenha se verificado um decréscimo de 3,44%, isto pode ser justificado pela contratação de novos funcionários (na primeira fase foram entrevistadas 58 pessoas e na segunda fase foram entrevistadas 87 pessoas) e seu desconhecimento dos valores da direção em função do curto espaço de tempo que estavam na organização. Mesmo assim, o percentual de 3,44% pode ser considerado insignificante.

Em relação ao real objetivo do Programa de Participação nos Lucros ou Resultados, a maioria dos entrevistados entende que é uma coisa boa, tanto para a empresa como para os funcionários, como se pode verificar através do depoimento de alguns funcionários.

*“Pra beneficiar os funcionários e isto vai ser bom para a empresa. Mais pra nós que pra eles, mas no fim é bom para os dois.” (Funcionário da Gheller).*

*“Para beneficiar os funcionários e os donos também. É uma forma dos funcionários saírem ganhando se desempenharem bem.” (Funcionário da Gheller).*

*“É a gente se sentir sócio. Cuidar, se esforçar mais para ter mais lucros.” (Funcionário da Gheller).*

Quanto à comunicação, os instrumentos utilizados para a divulgação são o mural e reunião com os representantes dos funcionários mensalmente, para apreciação dos resultados, com possibilidade de questionamento de todas as contas.

Com o conhecimento dos resultados os representantes dos funcionários em conjunto com os representantes da empresa divulgam aos funcionários, em pequenos grupos, os indicadores. Optou-se por divulgar a grupos menores, para haver mais interação com os participantes (as pessoas ficam mais descontraídas e têm maior liberdade de expressão). No início do programa (primeiros três meses), os resultados eram divulgados ao grande grupo e não havia participação e questionamentos. Quando surgir dúvida sobre alguma conta, a Comissão de Negociação servirá como interlocutora para verificar a contabilidade e apresentar aos funcionários as respostas.

Alguns depoimentos podem dar sustentação ao parágrafo anterior:

*“Dividiram as contas para grupos de pessoas e isso vai melhorar para que o pessoal participe mais, pergunte, critique. Antes o pessoal ficava mais inibido.” (Funcionário da Gheller).*

*“Agora vai ser melhor ainda. Antes era apresentado por uma pessoa só. Agora vai ter mais funcionários para explicar e ter mais contato com o PPR pra descobrir coisas que se possa fazer diferença para economizar, ganhar tempo. Vai debater mais, opina. Vai se sentir mais à vontade pra perguntar para os colegas em grupos menores e acompanhar o PPR.” (Funcionário da Gheller).*

### **6.1.6 Comissão de Negociação**

A comissão é formada por três representantes dos funcionários da empresa. Os participantes são eleitos pelos próprios funcionários independentemente de sua área de atuação. Os membros da comissão não possuem estabilidade no emprego.

Este grupo, além de apreciar e firmar o acordo, tem a incumbência de verificar mensalmente as contas do PPR e tecer comentários e planos de melhoria para alcançar as metas acordadas. Também é o responsável em esclarecer as dúvidas para os demais funcionários, servir de interlocutor entre as expectativas dos funcionários e a empresa e definir, juntamente com o responsável pelo R.H. da empresa, a melhor maneira de divulgar o Plano.

## **7 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS DADOS**

O objetivo central deste trabalho é avaliar se a implantação do programa de participação nos lucros e resultados afetou o comportamento dos funcionários na empresa Gheller Artefatos de Metais Ltda em relação ao trabalho que executam. Além do objetivo central tem-se como objetivos específicos: avaliar os índices de produtividade alcançados antes e após a implantação do programa; analisar os níveis de comprometimento, em termos de comportamentos e atitudes dos funcionários com o trabalho, antes e após a implantação do programa e verificar o nível de integração entre os diversos setores da área produtiva, antes e após a implantação do programa. Com base nestes propósitos, pretendeu-se destacar algumas conclusões que se sobressaíram no desenvolvimento deste estudo.

### **7.1 COMPORTAMENTO DOS FUNCIONÁRIOS COM A IMPLANTAÇÃO DO PROGRAMA DE PARTICIPAÇÃO NOS LUCROS E RESULTADOS DE ACORDO COM OS PRINCÍPIOS DE COMPROMETIMENTO**

O que se pôde observar na empresa, preliminarmente ao projeto de pesquisa, foi um bom grau de envolvimento dos funcionários para com o serviço que executavam, porém as pessoas não tinham maturidade e cultura suficientes para participar mais ativamente das mudanças, contestando, sugerindo, inteirando-se dos fatos, participando e se comprometendo. O que se buscou neste tópico, através da análise dos dados comparativos obtidos na tabulação do questionário em suas duas fases, das entrevistas com uma amostra de funcionários e com as informações prestadas pela empresa, foi descrever se, após a implantação do PPR, o comportamento dos funcionários da Gheller em termos de comprometimento e integração entre os setores mudou.

Cabe aqui frisar que, além do PPR, a empresa implantou paralelamente uma série de outros programas, buscando democratizar seu sistema de gestão e engajou-se no Programa Gaúcho de Qualidade e Produtividade (PGQP) que, pela sua sistemática de avaliação, provoca um alinhamento das empresas ao seu padrão em termos de ferramentas e métodos de gestão.

O que motivou a empresa a implantar um programa desta natureza foi a possibilidade de melhorar a sua relação com os funcionários, principalmente o nível de comprometimento, tornando o empregado mais participativo, apto a controlar e gerir os resultados sob sua responsabilidade e do grupo. Neste aspecto, a empresa optou por uma diversidade de indicadores, com metas preestabelecidas, como produtividade, prazo médio de entrega de pedidos, número de reclamações de clientes, avaliações dos 5S, avaliações externas da ISO 9002, além do próprio lucro. Para haver distribuição de lucros, o resultado financeiro positivo é condição indispensável, porém não é necessário que os outros indicadores sejam alcançados simultaneamente.

Como se pode observar no item 6.2, a maioria dos indicadores de desempenho teve uma considerável melhora em relação ao ano de 1999.

Da mesma forma, em entrevista realizada com uma amostra de funcionários, alguns depoimentos demonstram como o programa pôde influir no desempenho do grupo:

*“Continuo a desempenhar o melhor que eu posso independente do PPR. Mas o PPR é um incentivo, um entusiasmo para seguir fazendo o melhor. É como se fosse um presente, isso te leva para frente. Te dá um pouco de valor, as pessoas de cima tão te vendo, valorizam o que tu faz” (Funcionário da Gheller).*

*“Sabendo que o PPR é uma coisa minha, quanto mais eu puder fiscalizar, ajudar a reduzir os custos, melhor vai ser. Até para ajudar a fiscalizar o colega ou outros setores para que todos participem e evitar o desperdício. Vai querer sempre fazer o melhor, é um prêmio que tu recebe, um incentivo” (Funcionário da Gheller).*

*“O funcionário se sente “sócio”. Se tiver lucro o funcionário vai ter lucro, se não, não. Ajuda para o funcionário trabalhar melhor, o pessoal tá bem mais interessado” (Funcionário da Gheller).*

<b>PRINCÍPIOS VINCULADOS AO COMPROMETIMENTO</b>	<b>INDICADORES MEDIDOS APÓS A IMPLANTAÇÃO DO PPRL</b>	<b>VISÃO DOS TRABALHADORES</b>
Trabalho em equipe	Negativo <ul style="list-style-type: none"> <li>• aumento do índice de absenteísmo</li> </ul> Positivo <ul style="list-style-type: none"> <li>• redução do retrabalho</li> </ul>	Positivo <ul style="list-style-type: none"> <li>• Melhora da integração entre os setores e o trabalho em equipe</li> <li>• Todos os problemas são problemas de todos</li> </ul>
Relação de longo prazo	Negativo <ul style="list-style-type: none"> <li>• aumento do índice de rotatividade de pessoal</li> </ul>	Negativo <ul style="list-style-type: none"> <li>• Não tenho boas perspectivas futuras se continuar trabalhando nesta empresa – aumento do índice de 16,67% para 28,99% dos empregados</li> </ul>
Diálogo de mão dupla	Positivo <ul style="list-style-type: none"> <li>• Criados canais de comunicação com a direção</li> <li>• Descentralização administrativa</li> <li>• Apresenta vários instrumentos para promover a comunicação (mural, jornal interno, divulgação dos resultados, etc.)</li> </ul>	Positivo <ul style="list-style-type: none"> <li>• Aumento da transparência, dos canais de comunicação</li> <li>• Aumento do nível de confiança na administração</li> <li>• Os trabalhadores se sentem representados pela comissão de negociação</li> </ul>
Altos e constantes níveis de qualidade e produtividade	Positivo <ul style="list-style-type: none"> <li>• aumento da produtividade</li> <li>• diminuição do prazo médio de entrega de pedidos</li> <li>• redução do número de reclamações de clientes</li> <li>• redução do número de não conformidades da ISO 9002</li> <li>• melhora na média de avaliação dos 5S</li> </ul>	Positivo <ul style="list-style-type: none"> <li>• Dependência do resultado do desempenho coletivo</li> </ul>
Objetivos congruentes empresa/funcionários	Positivo <ul style="list-style-type: none"> <li>• aumento de lucro da empresa e da remuneração dos trabalhadores</li> </ul>	Positivo <ul style="list-style-type: none"> <li>• Os funcionários percebem a relação entre a contribuição e o valor distribuído</li> </ul>
Trabalho por realização	Positivo <ul style="list-style-type: none"> <li>• melhora nos índices de desempenho</li> </ul>	Positivo <ul style="list-style-type: none"> <li>• Gosto do que faço na empresa (97,62% dos funcionários)</li> <li>• Sinto prazer em trabalhar na empresa – aumento do índice de satisfação de 77,47% para 88% dos funcionários</li> </ul>

QUADRO 16: COMPARATIVO ENTRE OS INDICADORES DE DESEMPENHO E VISÃO DOS TRABALHADORES À LUZ DOS PRINCÍPIOS DE COMPROMETIMENTO  
FONTE: Dados da pesquisa

Na revisão da literatura, observa-se que os modernos métodos de Gestão dos Recursos Humanos preconizam modelos flexíveis de remuneração com a crescente valorização das formas de incentivos financeiros, a fim de obter maior comprometimento dos trabalhadores.

Comparando os indicadores avaliados nesse estudo com os princípios de comprometimento estudados na literatura, encontram-se na empresa, após a implantação do PPRL, situações em que estes itens se correlacionam. Outros, porém, como é o caso dos índices de absenteísmo e de rotatividade de pessoal, os quais após a implantação do programa, tiveram um desempenho aquém do anterior, sugerem uma revisão das práticas adotadas pela empresa.

O quadro 16 faz um comparativo entre a visão dos trabalhadores e os indicadores de desempenho com os princípios de comprometimento, decorridos 12 meses da implantação do PPRL na empresa. Com base neste quadro, pode-se concluir que o nível de comprometimento dos trabalhadores da Gheller Artefatos de Metais Ltda., melhorou com a implantação do Programa de Participação nos Lucros e Resultados. Esta contribuição é percebida principalmente nos seguintes sentidos:

- **No de tornar a empresa mais transparente para os funcionários.** Esse valor é fundamental para o desenvolvimento da cultura de comprometimento e à medida que as organizações criam canais que estimulem a participação dos funcionários e aumentem seu grau de confiança em relação às políticas e valores da empresa estarão desenvolvendo um ambiente ideal para a eliminação gradativa da mentira, da fofoca e da omissão. A delegação, aos funcionários, do poder de controlar e gerir as contas e a abertura da empresa com a divulgação dos resultados, evidencia a disposição da Gheller na criação deste ambiente.
- **Na valorização do esforço, da iniciativa e da criatividade.** Os programas de participação têm como premissa melhorar a auto-estima dos funcionários, criando um ambiente que estimule a iniciativa e a criatividade recompensando o esforço coletivo pelo desempenho alcançado. Segundo Cerqueira (1999) “(...) nada pode ser dado de graça na empresa, mas sim reconhecidamente

conquistado pelos resultados obtidos dos esforços e iniciativas desenvolvidos”. Prossequindo, diz que “a concessão gratuita, sem contrapartida, é paternalismo e não é valorizado por quem recebe”. A empresa estudada iniciou a mudança na gestão de RH com a implantação do PPRL e, paralelamente, está desenvolvendo outros programas que buscam valorizar o elemento humano. Espera-se que os resultados possam ser mensurados no longo prazo, embora já se possa observar indícios de mudança no comportamento dos funcionários, decorridos doze meses do programa.

- **Na satisfação pelo trabalho e compartilhamento de interesses.** Quando as pessoas sabem o que se espera delas, com o acompanhamento dos indicadores e das metas, sentem-se valorizadas pois “o jogo tem as regras definidas e o placar”. A maioria das pessoas gosta de desafios, de se superar, isto gera comprometimento. Embora os programas de remuneração variável sejam conceituados como motivadores extrínsecos pela bibliografia estudada (perdem sua eficácia no decorrer do tempo), considera-se que são muito importantes para se iniciar um processo de mudança. As empresas podem utilizá-los como alavancadores para tirar os funcionários da acomodação natural que o trabalho repetitivo lhes impõe, para, posteriormente, dar continuidade através de outros programas à medida que o grupo amadurece. Na empresa estudada, como se pôde observar pelos resultados do quadro anterior, já houve uma mudança comportamental para melhor e acredita-se que, com os novos programas que estão em andamento, dar-se-á uma nova dinâmica na relação empresa/empregado, mesmo com a característica da atividade que é a do trabalho repetitivo.

## 7.2 AVALIAÇÃO DOS ÍNDICES DE PRODUTIVIDADE

Um dos objetivos propostos para este trabalho é a avaliação dos indicadores de desempenho da Gheller Artefatos de Metais Ltda., durante o ano de 2000, fazendo-se um comparativo com o ano anterior.

Para Becker (1998), “a necessidade do estabelecimento de metas e indicadores está em medir, avaliar e acompanhar a realização de ações que potencializem a contribuição do funcionário no atingimento e incremento do valor do incentivo”. Prosseguindo, Becker (1998) diz que “sem a determinação e supervisão desses parâmetros de desempenho seria impossível verificar a existência do incremento, e muito menos mensurá-lo de forma a traduzir o desempenho dos funcionários num valor monetário”.

O Plano de Participação nos Lucros e Resultados, celebrado entre a empresa estudada e os funcionários, contemplou, além da necessidade de lucro para ser efetivo, a medição e o acompanhamento de cinco indicadores. Para cada um dos indicadores, existem quatro faixas de enquadramento. Na primeira, o percentual do item é “0%” quando não for atingida a meta mínima; na última faixa, o percentual é o máximo admitido, quando for atingida ou superada a meta estipulada.

O primeiro indicador de desempenho medido foi o da produtividade. Conforme se pôde verificar no quadro 15, a produtividade do ano de 2000 em relação ao ano anterior teve um aumento de 6,58%. Este incremento não foi suficiente para possibilitar a mudança de faixa, uma vez que o aumento requerido deveria ser superior a 15%.

Por ser um dado de uso interno da empresa, não se utilizou o número de quilos produzidos por funcionário/mês ou ano, mas sua representação através de equivalente numérico.

### **Produtividade**

- medição: Quilos de mercadoria mês por funcionário – média do ano
- Média histórica X quilos funcionário/mês – equivalente a 1,00
- Peso do item sobre o fundo: 45%

META	Inferior 0,77	Entre 0,77 e 0,96	Entre 0,97 e 1,15	Superior a 1,15
REMUNERAÇÃO S/FUNDO	0	15%	30%	45%

<b>Mês Ano</b>	<b>1999</b>	<b>2000</b>	<b>% aumento / redução</b>
Janeiro	0,62	1,17	54,59
Fevereiro	1,18	0,95	(22,41)
Março	1,23	1,00	(23,00)
Abril	1,46	1,06	(40,38)
Mai	0,89	1,29	40,22
Junho	0,58	0,77	18,71
Julho	0,48	0,64	15,48
Agosto	0,70	1,59	89,07
Setembro	1,16	1,37	21,38
Outubro	1,42	1,38	(3,79)
Novembro	1,31	1,03	(28,43)
Dezembro	0,92	0,60	(31,67)
<b>Média ponderada</b>	<b>1,00</b>	<b>1,07</b>	<b>6,58</b>

QUADRO 17: ÍNDICES DE PRODUTIVIDADE 1999 – 2000

FONTE: Dados da pesquisa

O segundo indicador do plano é a redução do prazo médio de entrega dos pedidos em dias úteis. A média de entregas do ano anterior era de 8,6 dias. Foi reduzida no ano de 2000 para 7,87 dias, com um incremento de 8,48% conforme pode ser verificado no quadro 16.

À medida que a empresa reduz este prazo, aumenta consideravelmente sua competitividade, principalmente no mercado nacional, pelas características da concorrência. Os fabricantes do centro do País, pela proximidade que têm com o mercado consumidor e a forma de trabalho (grande parte das empresas trabalha com pronta entrega, ou seja, os próprios representantes levam a mercadoria e já efetivam a venda com a entrega no ato) têm vantagens competitivas.

A pronta entrega, porém, tem alguns fatores limitantes. A variedade de modelos à disposição dos clientes é pequena, pela limitação de espaço físico e dificuldade de circulação do vendedor. Outro fator é a demanda de tempo exigida dos compradores para realizar uma compra.

Neste item com a redução obtida, mudou-se para a 3ª faixa, aumentando-se conseqüentemente o percentual de incidência sobre o “Fundo de Participação” de 6% para 8%.

Mês Ano	1999	2000	% aumento / redução
Janeiro	*	8,00	Prejudicado
Fevereiro	*	10,60	Prejudicado
Março	*	9,40	Prejudicado
Abril	*	9,30	Prejudicado
Maiο	*	8,00	Prejudicado
Junho	*	6,20	Prejudicado
Julho	*	7,00	Prejudicado
Agosto	*	8,16	Prejudicado
Setembro	*	6,14	Prejudicado
Outubro	*	7,22	Prejudicado
Novembro	*	9,22	Prejudicado
Dezembro	*	6,30	Prejudicado
Média ponderada	8,60	7,87	(8,48)

\* Não se dispõe dos dados mensalmente. Só a média do ano.

QUADRO 18: PRAZO MÉDIO DE ENTREGA DOS PEDIDOS (EM DIAS ÚTEIS)

FONTE: Dados da pesquisa

**Prazo médio de entrega dos pedidos (em dias)**

- Medição: total de dias entre a data de entrada dos pedidos na fábrica e o faturamento dividido pelo número de pedidos entregues no período
- Média histórica: 8,6 dias
- Peso do item sobre o fundo: 10%

META	Acima de 12	Entre 8 e 11,99	Entre 5 e 7,99	Abaixo de 5
REMUNERAÇÃO S/FUNDO	0	6%	8%	10%

O terceiro indicador do plano é o número de reclamações de clientes. Este item é medido pelo número de ocorrências abertas e registradas (não conformidades) quando da insatisfação dos clientes por algum motivo que não atenda às regras do contrato de venda. Conforme pode-se verificar no quadro 17,

em relação ao ano de 1999, o indicador teve um índice de melhora de desempenho de 16,67%. Embora as reclamações do ano de 2000 tenham sido reduzidas para 45 (no ano anterior foram 54), o número não foi suficiente para haver remuneração neste indicador.

Mês Ano	1999	2000	% aumento / redução
Janeiro	*	-	Prejudicado
Fevereiro	*	1	Prejudicado
Março	*	3	Prejudicado
Abril	*	3	Prejudicado
Maio	*	5	Prejudicado
Junho	*	6	Prejudicado
Julho	*	4	Prejudicado
Agosto	*	5	Prejudicado
Setembro	*	3	Prejudicado
Outubro	*	7	Prejudicado
Novembro	*	4	Prejudicado
Dezembro	*	4	Prejudicado
Total	54	45	(16,67)
* Não se dispõe dos dados mensalmente. Só a média do ano.			

QUADRO 19: NÚMERO DE RECLAMAÇÕES DE CLIENTES 1999 – 2000

FONTE: Dados da pesquisa

### Número de reclamações de clientes

- Medição: formulário específico da ISO 9002
- Média histórica: 54 reclamações por ano
- Peso do item sobre o fundo: 10%

META	Superior a 41	Entre 36 e 40	Entre 31 e 35	Igual ou inferior a 30
REMUNERAÇÃO S/FUNDO	0	6%	8%	10%

O quarto indicador do plano é o da média das avaliações do ambiente 5S. Em relação ao ano de 1999, este indicador teve uma melhora de desempenho de 3%, passando de uma média de 78,00% no ano de 1999 para uma média de 80,34% no ano de 2000. Com esta média, a faixa de enquadramento deste indicador passou do segundo para o terceiro nível.

## Ambiente 5S

- Medição: Médias das avaliações do ambiente 5S nos período
- Média histórica: 78%
- Peso do item sobre o fundo: 5%

META	Inferior a 69%	Entre 70 e 79%	Entre 80 e 89%	Igual ou superior a 90%
REMUNERAÇÃO S/FUNDO	0	2%	3%	5%

Mês Ano	1999	2000	% aumento/redução
Janeiro	*	-	Prejudicado
Fevereiro	*	-	Prejudicado
Março	*	-	Prejudicado
Abril	*	72,98	Prejudicado
Mai	*	87,51	Prejudicado
Junho	*	78,40	Prejudicado
Julho	*	78,40	Prejudicado
Agosto	*	84,49	Prejudicado
Setembro	*	75,89	Prejudicado
Outubro	*	76,33	Prejudicado
Novembro	*	79,81	Prejudicado
Dezembro	*	89,22	Prejudicado
Média aritmética	78,00	80,34	3,00

\* Não se dispõe dos dados mensalmente. Só a média do ano.

QUADRO 20: AVALIAÇÕES MENSAIS 5'S 1999 – 2000

FONTE: Dados da pesquisa.

O quinto indicador do plano é o do número de não-conformidades leves registrado por avaliação externa (empresa certificadora da ISO). Entende-se por não-conformidade leve, aquela que recebe o título de “tipo 2” no padrão ISO 9000. Ocorrendo este tipo de não-conformidade não descredencia a empresa do Certificado, porém serve como alerta sobre falhas que estão ocorrendo no sistema.

## ISO 9002

- medição: Número de não-conformidades **leves** (tipo 2) registradas pela avaliação externa (semestral) – 2 avaliações para cada período de um ano.
- Média histórica: 9 não-conformidades tipo 2 (leves)
- Peso do item sobre o fundo: 10%

META	Superior a 7	Entre 4 e 6	Entre 1 e 3	Zero não-conformidades
REMUNERAÇÃO S/FUNDO	0	6%	8%	10%

Mês Ano	1999	2000
1ª medição	Não houve	0
2ª medição	4	0
Média aritmética	4	0

QUADRO 21: NÚMERO DE NÃO-CONFORMIDADES LEVES (TIPO 2)

FONTE: Dados da pesquisa

Além dos indicadores contemplados no PPLR da empresa, foram objeto de análise, no presente estudo, os índices de rotatividade de pessoal e absenteísmo.

Comparando os quadros 20 e 21 pode-se perceber que o índice de rotatividade de pessoal aumentou consideravelmente no ano de 2000 em relação a 1999. Este aumento de 79% deveu-se em parte a dois motivos:

- I. O aumento considerável do número de funcionários de um ano para outro. Como a empresa não tem um sistema de seleção eficiente, contrata os funcionários e estipula um prazo de experiência de três meses, efetivando os que têm desempenho satisfatório. Muitos funcionários ao final do prazo de experiência não têm o desempenho esperado e são substituídos.
- II. Como a empresa aumentou as vendas para o mercado interno no ano de 2000 e este mercado é altamente sazonal, contratou funcionários para suprir a demanda nos meses de pico das vendas. Com a redução das vendas nos meses de baixa, os contratos de trabalho foram rescindidos.

Observou-se após a implantação do PPLR, ainda que de maneira tímida, a pressão dos próprios colegas aos funcionários e à supervisão quando alguém não

está colaborando com o grupo ou o prejudicando. Este comportamento reflete a preocupação com o desempenho coletivo e a rejeição pelo grupo daqueles que não estão comprometidos com o processo produtivo (como o sistema de seleção não é eficiente, os novos funcionários que não têm desempenho satisfatório no período de experiência são rejeitados pelo grupo). Anteriormente existia um certo “paternalismo” e se protelava a demissão de funcionários com desempenho “abaixo do esperado”. Espera-se, à medida que o grupo conquiste seu espaço, compreenda e utilize o sistema de gestão participativa, que a pressão aumente, originada na própria base em vez de comando verticalizado.

Meses	Nº de func efetivos	Nº de func admitidos	Nº de desligados	% de rotatividade
Jan/99	49	0	0	0
Fev/99	49	0	0	0,00
mar/99	49	8	0	0,00
Abr/99	57	1	1	1,79
mai/99	57	0	1	1,75
Jun/99	56	0	0	0,00
jul/99	56	0	4	7,14
ago/99	52	0	0	0,00
set/99	52	8	0	0,00
out/99	60	8	0	0,00
nov/99	68	0	2	2,94
dez/99	66	1	3	4,62
<b>Somatório</b>	<b>671</b>	<b>26</b>	<b>11</b>	<b>1,71</b>

QUADRO 22: ÍNDICE DE ROTATIVIDADE DO ANO DE 1999

Fonte: Dados da pesquisa

Meses	Nº de func efetivos	Nº de func admitidos	Nº de desligados	% de rotatividade
jan/00	76		0	0,00
fev/00	78	5	3	4,11
mar/00	77	3	4	5,41
abr/00	82	7	2	2,67
mai/00	76	1	7	9,33
jun/00	76	0	0	0,00
jul/00	74	1	3	4,11
ago/00	78	7	3	4,23
set/00	89	13	2	2,63
Out/00	95	6	0	0,00
Nov/00	98	4	1	1,06
Dez/00	96	1	4	4,21
<b>Somatório</b>	<b>995</b>	<b>48</b>	<b>29</b>	<b>3,06</b>

QUADRO 23: ÍNDICE DE ROTATIVIDADE DO ANO DE 2000

Fonte: Dados da pesquisa

Quanto ao índice de faltas ao trabalho (absenteísmo), a empresa teve um aumento de 13,26% no ano de 2000 em relação ao ano anterior.

Mês/Ano	1999 em %	2000 em %	%aumento/redução
jan	0,186	0,246	32,43
fev	0,371	0,641	72,76
mar	0,673	1,166	73,08
abr	0,337	1,094	225,00
mai	0,656	1,282	95,56
jun	1,458	0,829	(43,12)
jul	2,365	1,136	(51,96)
ago	0,974	0,641	(34,19)
set	0,690	0,810	17,38
out	1,046	1,136	8,62
nov	0,722	1,402	94,36
dez	1,063	0,741	(30,28)
TOTAL	0,877	0,993	13,26

QUADRO 24: ÍNDICE DE ABSENTEÍSMO ANO DE 1999-2000

Fonte: Dados da pesquisa

### 7.3 INTEGRAÇÃO ENTRE OS SETORES

Na pesquisa realizada com todos os funcionários através de questionário fechado, não se perceberam mudanças acentuadas nos índices de integração entre os setores. Com os resultados tabulados, comparando-se a segunda fase da pesquisa, efetuada em dezembro de 2000, com a primeira, aplicada em janeiro de 2000, das dez questões referentes ao item integração entre os setores, seis tiveram um desempenho inferior ao anterior, e em quatro, os resultados foram positivos.

Na entrevista, tem-se uma visão melhor da percepção dos funcionários sobre este tema. Foram aplicadas cinco questões a dez funcionários que representavam uma amostra dos funcionários da Gheller.

A primeira questão indagava se os funcionários tinham observado alguma mudança na colaboração entre os setores após a implantação do programa e solicitada para comentar a resposta. 50% dos entrevistados afirmaram que mudou para melhor, os demais 50% responderam que permaneceu como era ou que não tiveram mudanças significativas. A seguir exemplifica-se com alguns depoimentos:

*“Mudou. Antes fazia só a sua parte, agora quando os outros precisam, a gente colabora. Um setor precisa do outro para que a mercadoria fique pronta. A maioria das pessoas tem esta consciência” (Funcionário da Gheller).*

*“Tem a liberdade de controlar o setor do lado, mas como falta comprometimento, ainda não se faz isso. Não se criou aquela consciência de que tem de ser todo mundo junto para atingir as metas” (Funcionário da Gheller).*

*“Antes era mais dividido. Tinha mais competição, “jogo de empurra”. Agora está melhor, estão mais amenos. Mas ainda não está muito integrado” (Funcionário da Gheller).*

A segunda pergunta indagava como os funcionários viam o desempenho do seu grupo de trabalho após a implantação do programa. 80% dos entrevistados afirmaram que o desempenho melhorou.

*“Estão mais interessados, se preocupam em fazer as tarefas certas e rápido, se interessam pelo que estão fazendo. Se ajudam quando precisa” (Funcionário da Gheller).*

*“Está bom. Está melhor que antes, a gente economiza, se esforça, tenta fazer os pedidos para a data certa. Tenta melhorar” (Funcionário da Gheller).*

A terceira pergunta indagava se os funcionários consideravam que o setor onde estavam lotados, trabalhava em equipe e, da mesma forma, os demais setores da empresa. Em relação ao seu setor, 90% dos entrevistados afirmaram que o seu setor trabalhava em equipe e 10% que não. Em relação aos demais setores, 60% afirmaram que sim, 30% não sabiam e 10% responderam negativamente.

*“Sim. Também nos outros. Mas tem pessoas que são mais abertas para trabalhar em grupo. Um se fecha mais, é mais individual” (Funcionário da Gheller).*

*“Sim, sempre que um precisa o outro ajuda. Outros setores, não saberia dizer. Mas acho que tem mais pessoas individualistas” (Funcionário da Gheller).*

A quarta questão indagava se os funcionários preferiam ser avaliados pelo seu desempenho individual ou pelo desempenho do grupo e solicitava para justificar a resposta. 60% responderam que preferiam a avaliação pelo desempenho do grupo, 30% pelo desempenho individual e 10% pelo desempenho individual e coletivo, simultaneamente.

*“Se o grupo trabalha junto, o ideal é avaliar o grupo. Se avalia o grupo tu tem chance de crescer e ajudar o colega a crescer contigo” (Funcionário da Gheller).*

*“Individual, porque pode prejudicar um por causa de outros” (Funcionário da Gheller).*

*“Deveria ser do grupo. As peças que nós fazemos passar por vários setores, o resultado final é fruto de trabalho conjunto. Então avaliar conjunto” (Funcionário da Gheller).*

A quinta questão indagava se existiam setores ou pessoas com privilégios, e quais eram esses privilégios. Responderam afirmativamente 40% dos entrevistados e 60% responderam negativamente.

*“Tem. Algumas pessoas não se desempenham bem, não se esforçam e ganham bem, ninguém fala nada. Tem gente que dorme no setor” (Funcionário da Gheller).*

*“Acho que aqui dentro não tem isso, as pessoas têm direitos iguais” (Funcionário da Gheller).*

Nos primeiros meses do programa, quando a divulgação mensal dos indicadores era feita ao grande grupo, não havia interesse e até mesmo compreensão dos dados divulgados por muitos funcionários, principalmente quando eram apresentados pelos proprietários da empresa. As pessoas ficavam inibidas e com medo de questionar. Percebido o problema, mudou-se a maneira de divulgação, com a constituição de equipes que apresentam os resultados a grupos menores. Observou-se que nesta nova sistemática há maior participação e que os funcionários tendem a desenvolver vínculos mais fortes com os seus colegas.

“Para criar comprometimento as empresas devem estimular uma sensação de comunhão, de coesão e participação nas tarefas diárias das pessoas” (Manz, 1996). Uma das formas de desenvolver este espírito é através de programas que beneficiem o grupo em detrimento do benefício individual. À medida que as pessoas percebem que o benefício do trabalho coletivo pode render melhores resultados que a soma dos trabalhos individuais, devem mudar sua forma de pensar e agir. Acredita-se que os Programas de Participação nos Lucros ou Resultados que se alinharem com este pensamento, distribuindo de forma homogênea a todos os funcionários os resultados, deverão fortalecer o espírito de grupo, como se pode perceber, ainda que de forma tímida, na Gheller Artefatos de Metais Ltda. após um ano de programa.

Os Planos de Cargos e Salários contemplam a diferenciação salarial em função da capacidade individual e do “perfil” necessário para preencher cada função. Muitas vezes, essa diferença é agravada pelo exercício descontrolado do poder e o individualismo natural do próprio ser humano. Assim, todos os indícios levam a pensar que a tendência natural das empresas que não estão engajadas nos modernos sistemas de gestão é o do “trabalho individual”. Por estes motivos, considera-se que programas, como o PPRL, devem distribuir os resultados homogeneamente para que todos os funcionários se sintam “iguais” e que se possa caminhar para formas de remuneração que estimulem o trabalho em equipe.

#### 7.4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

As empresas que quiserem se engajar no novo cenário competitivo mundial deverão dar primazia ao elemento humano, só assim poderão obter altos padrões de produtividade, inovação, flexibilidade, qualidade, satisfação do mercado consumidor e participação dos funcionários.

Uma das conclusões a que se chegou com este estudo é de que os sistemas de remuneração podem ser um excelente instrumento para aumentar o

comprometimento das pessoas no trabalho desde que usados com criatividade e eficácia. Muitas empresas ainda caracterizam como custo a remuneração paga aos funcionários. Os sistemas são fechados e poucas pessoas na organização têm acesso às informações. As maiores empresas do mundo, contrariando essa cultura, estão investindo constantemente em novas formas de remuneração que aumentem a sua eficiência e competitividade, em um mercado globalizado em que as pessoas cada vez mais fazem a diferença. As pessoas só se comprometem com aquilo que acreditam e que está de acordo com seus princípios e valores. Um dos desafios que se impõem às organizações do século XXI é o de criar sistemas de remuneração que integrem os objetivos da organização e o dos funcionários.

A empresa estudada iniciou sua abertura com o programa de Participação nos Lucros e Resultados e já se pôde observar, através de resultados concretos como os mensurados através dos indicadores de produtividade, os ganhos obtidos. Entretanto, quanto ao trabalho em grupo, os resultados ainda são precários, pela própria natureza individualista do homem e a visão limitada que a distribuição do trabalho por função e tarefas impõe. Sugere-se, neste sentido, que a empresa adote algumas medidas para formar um grupo coeso e consciente de suas obrigações e necessidades, quais sejam:

- Como as tarefas são repetitivas e os funcionários muitas vezes desconhecem o reflexo de seu trabalho nos demais setores, poderia se implantar o conceito de trabalho em equipes. Cada equipe desenvolveria diversas tarefas, reduzindo-se, desta forma, a monotonia do trabalho repetitivo e aumentando-se o nível de conhecimento do trabalho e integração com o grupo. A cada período estabelecido, sugere-se o rodízio de alguns membros de cada equipe para que se tenha com o passar do tempo a visão de todo o processo produtivo.
- A consolidação do Plano de Cargos e Salários contemplando as formas variáveis de remuneração com ênfase nos resultados coletivos tanto em nível de indicadores como de remuneração.

## 7.5 – SUGESTÕES PARA ESTUDOS POSTERIORES

O presente estudo é pioneiro no setor de jóias no Estado do Rio Grande do Sul. Como sugestões para estudos posteriores, que pode-se ampliar as informações até aqui conseguidas podemos destacar:

- a) Continuidade do presente estudo na empresa Gheller Artefatos de Metais Ltda. após decorridos vários exercícios de implantação do PPRL;
- b) Elaborar o mesmo trabalho em outras empresas do ramo e comparar os resultados;
- c) Pesquisar a aplicação de outros programas de Remuneração Variável, conforme visto na literatura, comparando o que melhor influencia no comportamento dos empregados em termos de comprometimento e trabalho em grupo.

## ANEXO 1

### Questionário para avaliar comprometimento e integração entre setores

Instruções para preenchimento do questionário.

A empresa está aplicando este questionário a todos os funcionários, com exceção de seus diretores e representantes comerciais, para avaliar os possíveis sentimentos que os indivíduos têm sobre a organização em que trabalham. Com respeito a sua opinião sobre a empresa, responda as perguntas abaixo, assinalando uma das 5 opções de acordo com seu grau de concordância ou discordância. É muito importante que você responda com máxima espontaneidade.

1) Gosto do que faço na empresa.

<input type="checkbox"/> Discordo muito	<input type="checkbox"/> Discordo pouco	<input type="checkbox"/> Nem concordo nem discordo	<input type="checkbox"/> Concordo pouco	<input type="checkbox"/> Concordo muito
---	---	--	---	---

2) A empresa investe no desenvolvimento de seus funcionários.

<input type="checkbox"/> Discordo muito	<input type="checkbox"/> Discordo pouco	<input type="checkbox"/> Nem concordo nem discordo	<input type="checkbox"/> Concordo pouco	<input type="checkbox"/> Concordo muito
---	---	--	---	---

3) O que sugeri até hoje na empresa foi implantado e reconhecido.

<input type="checkbox"/> Discordo muito	<input type="checkbox"/> Discordo pouco	<input type="checkbox"/> Nem concordo nem discordo	<input type="checkbox"/> Concordo pouco	<input type="checkbox"/> Concordo muito
---	---	--	---	---

4) Verifico na empresa algum tipo de desperdício de material.

<input type="checkbox"/> Discordo muito	<input type="checkbox"/> Discordo pouco	<input type="checkbox"/> Nem concordo nem discordo	<input type="checkbox"/> Concordo pouco	<input type="checkbox"/> Concordo muito
---	---	--	---	---

5) Verifico na empresa algum tipo de desperdício de mão-de-obra.

<input type="checkbox"/> Discordo muito	<input type="checkbox"/> Discordo pouco	<input type="checkbox"/> Nem concordo nem discordo	<input type="checkbox"/> Concordo pouco	<input type="checkbox"/> Concordo muito
---	---	--	---	---

6) A empresa dá liberdade de ação para cumprir tarefas.

<input type="checkbox"/> Discordo muito	<input type="checkbox"/> Discordo pouco	<input type="checkbox"/> Nem concordo nem discordo	<input type="checkbox"/> Concordo pouco	<input type="checkbox"/> Concordo muito
---	---	--	---	---

- 7) Sinto-me vigiado no ambiente de trabalho.
- Discordo muito     Discordo pouco     Nem concordo nem discordo     Concordo pouco     Concordo muito
- 8) O ambiente de trabalho na empresa é ótimo.
- Discordo muito     Discordo pouco     Nem concordo nem discordo     Concordo pouco     Concordo muito
- 9) Tenho idéias ou sugestões que gostaria que fossem implantadas na empresa.
- Discordo muito     Discordo pouco     Nem concordo nem discordo     Concordo pouco     Concordo muito
- 10) O nível de confiança que tenho em meus colegas de trabalho é ótimo.
- Discordo muito     Discordo pouco     Nem concordo nem discordo     Concordo pouco     Concordo muito
- 11) A administração tem um bom nível de verdade e coerência em suas atitudes.
- Discordo muito     Discordo pouco     Nem concordo nem discordo     Concordo pouco     Concordo muito
- 12) Gosto do sistema de remuneração da empresa.
- Discordo muito     Discordo pouco     Nem concordo nem discordo     Concordo pouco     Concordo muito
- 13) Estou disposto a esforçar-me além do que é normalmente esperado, a fim de ajudar esta empresa a ter sucesso.
- Discordo muito     Discordo pouco     Nem concordo nem discordo     Concordo pouco     Concordo muito
- 14) Refiro-me a esta empresa a meus amigos como um ótimo lugar para se trabalhar.
- Discordo muito     Discordo pouco     Nem concordo nem discordo     Concordo pouco     Concordo muito
- 15) Sinto muito pouco prazer em trabalhar nesta empresa.
- Discordo muito     Discordo pouco     Nem concordo nem discordo     Concordo pouco     Concordo muito
- 16) Aceitaria qualquer outra função para poder continuar trabalhando nesta empresa.
- Discordo muito     Discordo pouco     Nem concordo nem discordo     Concordo pouco     Concordo muito
- 17) Não tenho boas perspectivas futuras se continuar trabalhando nesta empresa
- Discordo muito     Discordo pouco     Nem concordo nem discordo     Concordo pouco     Concordo muito
- 18) Acho difícil concordar com as políticas desta empresa sobre assuntos que se relacionam a seus empregados.
- Discordo muito     Discordo pouco     Nem concordo nem discordo     Concordo pouco     Concordo muito
- 19) Sinto-me orgulhoso em trabalhar nesta empresa.
- Discordo muito     Discordo pouco     Nem concordo nem discordo     Concordo pouco     Concordo muito

20) Para mim esta é a melhor opção possível entre as empresas em que poderia estar trabalhando.

Discordo muito     Discordo pouco     Nem concordo nem discordo     Concordo pouco     Concordo muito

21) É bom o nível de comunicação ente os setores.

Discordo muito     Discordo pouco     Nem concordo nem discordo     Concordo pouco     Concordo muito

22) Ocorreram casos em que serviços considerados urgentes ficaram de lado por falta de comunicação entre os setores.

Discordo muito     Discordo pouco     Nem concordo nem discordo     Concordo pouco     Concordo muito

23) Na empresa existe formação de grupos isolados, "panelinhas".

Discordo muito     Discordo pouco     Nem concordo nem discordo     Concordo pouco     Concordo muito

24) Costumo preocupar-me mais com os problemas de meu setor do que com os da empresa.

Discordo muito     Discordo pouco     Nem concordo nem discordo     Concordo pouco     Concordo muito

25) Verificando alguma não-conformidade ou desperdício, em qualquer setor da empresa, alerto imediatamente ao responsável sobre esta ocorrência.

Discordo muito     Discordo pouco     Nem concordo nem discordo     Concordo pouco     Concordo muito

26) Na empresa existem setores privilegiados.

Discordo muito     Discordo pouco     Nem concordo nem discordo     Concordo pouco     Concordo muito

27) Independente de setor ou função, todos os funcionários são tratados com igualdade.

Discordo muito     Discordo pouco     Nem concordo nem discordo     Concordo pouco     Concordo muito

28) Quando ocorre um erro ou equívoco no processo produtivo, não me preocupo em achar culpados, mas em tomar providências para que o problema não se repita.

Discordo muito     Discordo pouco     Nem concordo nem discordo     Concordo pouco     Concordo muito

29) Os setores trabalham integrados (com cooperação) em busca de um objetivo maior que é atender bem o cliente.

Discordo muito     Discordo pouco     Nem concordo nem discordo     Concordo pouco     Concordo muito

30) Aceitaria trabalhar em qualquer setor ou função para continuar nesta empresa.

Discordo muito     Discordo pouco     Nem concordo nem discordo     Concordo pouco     Concordo muito

## **ANEXO 2**

### **ACORDO DE PARTICIPAÇÃO NOS RESULTADOS PPR GHELLER 2000**

Por este instrumento e de acordo com a Medida Provisória N.º. 1878-63, de um lado a **GHELLER ARTEFATOS DE METAIS LTDA**, localizada na Rua do Poente 487 em Guaporé – RS, inscrita no CGC Nº 94,079,969/0001-43, aqui representada pelo Sr. José Antônio Gheller, doravante denominada **GHELLER**, e de outro lado o Grupo de Empregados Representantes, eleitos para este fim, doravante denominado **GRUPO DE REPRESENTANTES**, composto juntamente com o Representante Sindical, firmam o presente Acordo de Participação nos Resultados, o qual reger-se-á pelas seguintes cláusulas e condições:

#### **CLÁUSULA 1 – OBJETIVOS**

- 1.1. Este acordo do PROGRAMA DE PARTICIPAÇÃO NOS RESULTADOS, doravante denominado PPR, visa incentivar a melhoria dos níveis de qualidade, produtividade e resultados globais do negócio, através do comprometimento de todos os empregados, indiferente de nível hierárquico ou área, buscando com isto:
  - a valorização do esforço coletivo e o reconhecimento do mérito de cada indivíduo;
  - a modernização nas relações de trabalho e a flexibilização na remuneração, através de uma política de desafios constantes e de valorização das conquistas e do mérito;
  - a criação de um ambiente de cooperação mútua e de ampla participação de todos.
- 1.2. As cláusulas e condições estabelecidas neste Programa de Participação nos Resultados decorre de ampla e livre negociação entre a GHELLER e os Representantes dos Empregados, pelos mesmos escolhida.

#### **CLÁUSULA 2 – PRAZOS E VIGÊNCIA**

- 2.1. Os procedimentos do PPR aqui convencionados terão validade no período de 01/01/2000 até 31/12/2000, podendo ser revalidado para exercícios seguintes, se assim as partes o desejarem.

- 2.2. O presente regulamento terá vigência de 01 de janeiro de 2000 a 31 de dezembro de 2000, ficando desde já consignado que poderá ser modificado ou até mesmo extinto para os períodos seguintes, diminuído ou aumentados os valores ou percentuais, excluídos fatores e ou incluídos outros fatores.

### **CLÁUSULA 3 – ABRANGÊNCIA**

- 3.1. Participam deste PPR todos os empregados registrados na GHELLER, abrangendo todas as suas áreas e níveis hierárquicos.
- 3.2. Terão direito ao pagamento de qualquer distribuição que tenha sido alcançada os empregados que no decorrer do período de 2000:
- Trabalharemos no mínimo 6 meses, recebendo proporcionalmente ao tempo trabalhado;
- 3.3. Não terão direito ao prêmio:
- Os funcionários demitidos por justa causa ou que solicitarem voluntária e espontaneamente seu desligamento;
  - Diretores.
- 3.4. Funcionários em período de experiência, caso venham a ser contratados (efetivados) após o término do período de experiência, receberão a participação devida proporcionalmente ao tempo trabalhado, desde que tenham completado 6 meses após o término do contrato no período de 2000.
- 3.5. Redutores sobre o valor a receber de participação:
- Os funcionários que receberem advertências e/ou punições, estes perderão o proporcional a 1/12 para cada advertência e/ou punição recebida.
  - Das faltas justificadas será descontado do valor o número de faltas ocorridas no ano (1/251 para cada dia de falta ).
  - Para cada falta não justificada, será descontado o proporcional a 3/12 do valor da participação.

### **CLÁUSULA 4 – FUNDO DE PARTICIPAÇÃO**

- 4.1. Mensalmente serão apuradas pela GHELLER as principais contas de Receita e destas descontadas as Despesas definidas como Relacionadas ao PPR, segundo o convencionado no Demonstrativo – Anexo 1.
- 4.2. O resultado desta diferença, denominado “**VALOR BASE**” deverá ser superior a **R\$ 300.000.00** no decorrer de **2000**. Não havendo alcance destes critérios mínimos, não haverá participação no período.

- 4.3. Este resultado é uma demonstração gerencial, não vinculada aos indicadores contábeis, apurados segundo parâmetros legais e fiscais.
- 4.4. Sobre o valor do Valor Base apurado, será aplicado o percentual variável segundo tabela abaixo, o qual por suas variações positivas e negativas mensais irá gerar um montante total ao final do exercício:

**TABELA DO FUNDO DE PARTICIPAÇÃO CALCULADO SOBRE O “VALOR BASE”**

- Abaixo de R\$ 300.000,00 = Não Haverá Distribuição
  - Entre R\$ 300.000,00 e 500.000,00 = 10% de destinação
  - Entre R\$ 500.000,01 e 700.000,00 = 15% de destinação (10% sobre 500.000,00 e 15% sobre o valor entre 500.001,00 e 700.000,00 )
  - Acima de R\$ 700.000,00 = 20% de destinação (10% sobre 500.000,00 , 15% sobre o valor entre 500.000,01 e 700.000,00 e 20% sobre o valor acima de 700.000,00).
- 4.5. Este montante final oriundo do percentual de destinação sobre o “**VALOR BASE**” será denominado “**FUNDO DE PARTICIPAÇÃO NOS RESULTADOS**”, e será distribuído aos empregados segundo:
- O plano de metas ora convencionado;
  - A performance média obtida no alcance das metas estipuladas;
  - A proporção de tempo efetivamente trabalhado pelo empregado no exercício;
  - O critério de distribuição é de forma linear, ou seja, em partes iguais pela média do número de empregados no ano.

**CLÁUSULA 5 – PLANO DE METAS**

- 5.1. A distribuição do Fundo de Participação apurado será feito da seguinte forma: 20% diretamente aos empregados elegíveis sem a vinculação de metas e 80% vinculado ao conjunto de metas propostas e acordadas e seus respectivos aproveitamentos, calculadas pela média do exercício de 2000, aferidas de 01/02/2000 até 31/12/2000.
- 5.2. As metas estabelecidas se encontram detalhadas no Anexo III, bem como suas fórmulas de cálculo, periodicidade de aferição, pesos, faixas de variação e percentuais respectivos de distribuição, exemplos, médias históricas e demais formas de controle.

- 5.3. Portanto, o aproveitamento integral das metas, ou seja, de 100%, corresponderá a uma distribuição integral do Fundo de Participação. Do mesmo modo, aproveitamentos parciais corresponderão a distribuição parcial do Fundo de Participação.
- 5.4. Este conjunto de metas e seus critérios poderão ser ajustados fora do prazo previsto sempre que houver consenso entre as partes. As metas pactuadas e alcançadas não serão consideradas como ganhos de produtividade.
- 5.5. No caso de mudanças tecnológicas, legais, de mercado, de interpretação, de apuração e que afetem o PPR, as metas deverão ser analisadas pela Direção e ajustadas às novas condições.
- 5.6. Havendo a ocorrência de 01(uma) ou mais Não-Conformidades Maiores nas Avaliações da Auditoria Externa de Certificação Normas ISO, não haverá distribuição, independente do alcance das Metas.

#### **CLÁUSULA 6 – DIVULGAÇÃO DOS RESULTADOS**

- 6.1. Concordam, **GHELLER** e **EMPREGADOS**, que o controle e acompanhamento das metas negociadas são importantes para a eficácia do sistema.
- 6.2. O acompanhamento e a divulgação dos resultados ocorrerá mensalmente, estando sob a direta supervisão da diretoria e das áreas afins a apuração dos mesmos.
- 6.3. A divulgação dos resultados será efetuada pela **GHELLER** através de quadros específicos, bem como de todos os instrumentos e veículos de comunicação interna.

#### **CLÁUSULA 7 – APURAÇÃO FINAL E DISTRIBUIÇÃO**

- 7.1. A apuração dos resultados do **PPR** será feita até **31/01/2001** e a respectiva distribuição dos valores no caso de apuração positiva até o dia **31/03/2001**.
- 7.2. Ratificam as partes, nos termos da legislação vigente e do artigo 7º, inciso XI, da Constituição Federal, que a participação nos resultados ora convencionada não substitui ou complementa a remuneração dos empregados, muito menos constitui base de incidência de qualquer encargo trabalhista ou previdenciário, não lhe aplicando o princípio da habitualidade como geradora de direito adquirido.

## **CLÁUSULA 8 – OUTRAS DISPOSIÇÕES**

- 8.1. Se durante a vigência deste Acordo, vier a ser editada nova Norma, regulamento ou dispositivo Constitucional de Participação nos Resultados (Artigo 7º, XI, da CF), ou ainda, alterando os termos da legislação infraconstitucional, a GHELLER poderá usar de compensação e adequar o programa aqui criado com as novas regras que vierem a ser instituídas.
- 8.2. Havendo alterações na Legislação que rege o tema da Participação nos Resultados, com inclusão de encargos trabalhistas/previdenciários, a empresa fará a respectiva dedução dos encargos do montante global apurado, de modo a não sofrer com a incidência dos mesmos.
- 8.3. Os casos omissos de dúvidas de interpretação que venham a surgir durante a vigência deste regulamento serão dirimidos através de negociação entre a **GHELLER** e os **REPRESENTANTES DOS EMPREGADOS**.

## **CLÁUSULA 9 – SISTEMA DE INCENTIVO PARALELO**

- 9.1. A **GHELLER** poderá a qualquer momento instituir sistemas de incentivo paralelo ao acordado, visando incentivar melhorias para áreas, unidades, níveis hierárquicos ou objetivos específicos, sem no entanto deduzir ao prêmio instituído. Os critérios do incentivo paralelo serão única e exclusivamente deliberados pela diretoria.

## **CLÁUSULA 10 – VALIDAÇÃO**

- 10.1. Este acordo do PPR será validado entre a GHELLER e o Grupo de Representantes, composto por empregados eleitos exclusivamente para este fim, e ainda um representante indicado pelo sindicato.
- 10.2. Referido Grupo será destituído após a assinatura do Acordo, podendo vir a ser reconvoado pela GHELLER para dirimir dúvidas, esclarecer ou ajustar parâmetros, não gozando, portanto, de qualquer estabilidade no emprego.

E por estarem de pleno acordo, firmam o presente **Acordo** para todos os fins de direito.

Guaporé, 12 de janeiro de 2000.

**GHELLER ARTEF. METAIS LTDA**

**REPRESENTANTE SINDICAL**

**GRUPO DE REPRESENTANTES**

## ANEXO 3

### PLANO DE METAS ANUAL – ANO 2000

#### 1) Produtividade

- medição: Quilos de mercadoria mês por funcionário – média do ano
- Média histórica: X quilos funcionário/mês – equivalente a 1,00
- Peso do item sobre o fundo: 45%

META	Inferior 0,77	Entre 0,77 e 0,96	Entre 0,97 e 1,15	Superior a 1,15
REMUNERAÇÃO S/FUNDO	0	15%	30%	45%

#### 2) Número de reclamações de clientes

- Medição: formulário específico da ISO 9002
- Média histórica: 54 reclamações por ano
- Peso do item sobre o fundo: 10%

META	Superior a 41	Entre 36 e 40	Entre 31 e 35	Igual ou inferior a 30
REMUNERAÇÃO S/FUNDO	0	6%	8%	10%

#### 3) Prazo médio de entrega dos pedidos (em dias)

- Medição: total de dias entre a data de entrada dos pedidos na fábrica e o faturamento dividido pelo número de pedidos entregues no período
- Média histórica: 8,6 dias
- Peso do item sobre o fundo: 10%

META	Acima de 12	Entre 8 e 11,99	Entre 5 e 7,99	Abaixo de 5
REMUNERAÇÃO S/FUNDO	0	6%	8%	10%

#### 4) Ambiente 5S

- Medição: Médias das avaliações do ambiente 5S nos período
- Média histórica: 78%
- Peso do item sobre o fundo: 5%

META	Inferior a 69%	Entre 70 e 79%	Entre 80 e 89%	Igual ou superior a 90%
REMUNERAÇÃO S/FUNDO	0	2%	3%	5%

#### 5) ISO 9002

- medição: Número de não-conformidades **leves** (tipo 2) registradas pela avaliação externa (semestral) – 2 avaliações para cada período de um ano.
- Média histórica: 9 não-conformidades tipo 2 (leves)
- Peso do item sobre o fundo: 10%

META	Superior a 7	Entre 4 e 6	Entre 1 e 3	Zero não-conformidades
REMUNERAÇÃO S/FUNDO	0	6%	8%	10%

## **ANEXO 4**

### **CONVERSÃO DA MEDIDA PROVISÓRIA Nº 1.982-77 DE 2000 – LEI 10101 DE 2000.**

#### **LEI Nº 10.101, DE 19 DE DEZEMBRO DE 2000**

##### **Dispõe sobre a participação dos trabalhadores nos lucros ou resultados da empresa e dá outras providências.**

(DOU 20.12.2000)

Faço saber que o Presidente da República adotou a Medida Provisória nº 1.982-77, de 2000, que o Congresso Nacional aprovou, e eu, Antônio Carlos Magalhães, Presidente, para os efeitos do disposto no parágrafo único do artigo 62 da Constituição Federal, promulgo a seguinte Lei:

Art. 1º Esta Lei 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;

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 Lei:

I - a pessoa física;

II - a entidade sem fins lucrativos que, cumulativamente:

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

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

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

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

Art. 3º A participação de que trata o 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 Lei, dentro do próprio exercício de sua constituição.

§ 2º É vedado o pagamento de qualquer antecipação ou distribuição de valores a título de participação nos lucros ou resultados da empresa em periodicidade inferior a um semestre civil, ou mais de duas vezes no mesmo ano civil.

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

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

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

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

I - mediação;

II - arbitragem de ofertas finais.

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

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

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

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

Art. 5º A participação de que trata o art. 1º desta Lei, 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 máximo de quatro semanas, com o domingo, respeitadas as demais normas de proteção ao trabalho e outras previstas em acordo ou convenção coletiva.

Art. 7º Ficam convalidados os atos praticados com base na Medida Provisória no 1.982-76, de 26 de outubro de 2000.

Art. 8º Esta Lei entra em vigor na data de sua publicação.

Congresso Nacional, 19 de dezembro de 2000; 179º da Independência e 112º da República.

Senador ANTONIO CARLOS MAGALHÃES  
Presidente

## **ANEXO 5**

### **ROTEIRO PARA ENTREVISTAS**

(amostra 10 funcionários)

#### **COMPORTAMENTO**

1. Você acha que o programa de participação nos lucros/resultados está melhorando o seu entendimento de como funciona a empresa em termos de contas, custos, demonstração de resultados? Isto beneficia o seu trabalho? Como?
2. De que forma o programa de participação nos lucros/resultados poderia influir no seu desempenho no trabalho? Por quê?
3. Você sentiu alguma mudança de comportamento dos funcionários após a implantação do programa? Se afirmativo, qual (quais)?
4. Você considera que com o programa de participação nos lucros/resultados tem melhores condições de questionar, criticar, opinar, reivindicar? Como?

#### **TRANSPARÊNCIA**

5. Você confia nos resultados divulgados mensalmente? Acha que eles são adequadamente verificados pelos representantes dos empregados?

#### **CREDIBILIDADE**

6. Qual você considera que seja o real objetivo do programa?
7. Você considera possível alcançar os resultados?
8. Considera-se representado na Comissão de Negociação?
9. Você acredita que a empresa cumpre o que promete?

## PERIODICIDADE

10. Qual a periodicidade que você considera ideal para o pagamento do valor da participação?
11. O pagamento da participação nos lucros/resultados é adequada de ano em ano?

## INTEGRAÇÃO ENTRE OS SETORES

12. Você observou alguma mudança na colaboração entre os setores após a implantação do programa? Se afirmativo, comente.
13. Como você vê o desempenho de seu grupo de trabalho após a implantação do programa?
14. Considera que o seu setor trabalha em equipe? E os demais setores da empresa?
15. Você prefere ser avaliado pelo seu desempenho individual ou pelo desempenho do grupo? Justifique.
16. Existem setores/pessoas com privilégios que você considera desnecessários? Quais?

## SUGESTÕES

17. Como você considera que deve ser feita a distribuição dos resultados?
18. O que poderia ser mudado no programa?

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ARGYRIS, C. *A integração indivíduo – organização*. São Paulo: Atlas, 1975.

BECKER, Grace Vieira. *Aplicação de programas de participação nos lucros e resultados como estratégia de comprometimento na gestão de recursos humanos*. Porto Alegre, 1988. Dissertação (Mestrado em Administração) PPGA, Escola de Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Porto Alegre, 1998.

BERGAMINI, Cecília Whitaker. *Motivação nas organizações*. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1997.

BRASIL. Lei n.º 10.101, de 19 de dezembro de 2000.

\_\_\_\_\_. Medida Provisória n.º 1982-66, 11 de janeiro de 2000.

\_\_\_\_\_. Medida Provisória n.º 1.698-50, de 27 de outubro de 1998.

BUEAU, Paul apud RUSSOMANO. *O empregado e o empregador no direito brasileiro*. São Paulo: LTr, 1976. p. 485.

CERQUEIRA, Wilson. *Endomarketing: educação e cultura para a qualidade*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1999.

CHIAVENATO, Idalberto. *Gerenciando Pessoas: o passo decisivo para a administração participativa*. São Paulo: Makron Books, 1994. p. 214-245.

COOPERS; LYBRAND. *Remuneração estratégica: a nova vantagem competitiva*. São Paulo: Atlas, 1996. p. 82-89.

CUNHA, Sólton de Almeida. *Da participação dos trabalhadores nos lucros ou resultados da empresa*. São Paulo: Saraiva, 1997. p. 4-5.

DESSLER, Gary. *Conquistando comprometimento*. São Paulo: Makron Books, 1996.

FERREIRA, Aurélio Buarque de Holanda. *Dicionário Aurélio da Língua Portuguesa: Básico*. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 1988. p. 484.

FLANNERY, Thomaz P.; HOFRICHTER, David A.; PLATTEN, Paul E. *Pessoas, desempenho e salários: as mudanças na forma de remuneração nas empresas*. São Paulo: Futura, 1997.

FLIPPO, Edwin B. *Management: a behavioral approach*. Boston: Allyn and Bacon, 1969. p. 291-321.

GLASSER, William. *Administração de liderança*. São Paulo: Best Seller, 1994.

GOMES, Orlando; GOTTSCHALK, Elson. *Curso de direito do trabalho*. Rio de Janeiro: Forense, 1990, 2 v., p. 273.

HERZBERG, Frederick. *One more time: how do you motivate employees?* Harvard Business Review – Management Classics. Boston: Harvard Business School, 1998. p. 42-53.

KOHN, Alfie. Por que os planos de incentivo não funcionam. *Revista de Administração de Empresas*, São Paulo: FGV, v. 35, n. 6, p. 12-19, nov./dez. 1995.

LIKERT, R. *A organização humana*. São Paulo: Atlas, 1975.

MANZ, Charles C.; SIMS, Henry P. Jr. *Empresas sem chefes*. São Paulo: Makron Books, 1996.

MARAGLIANO, Rubens. O instituto da participação nos lucros: aspectos econômicos, sociais e jurídicos. *Legislação do Trabalho*, São Paulo, n. 25, p. 281-282, jan./fev. 1961 apud CUNHA, Sólton de Almeida. *Da participação dos trabalhadores nos lucros ou resultados da empresa*. São Paulo: Saraiva, 1997. p. 4-5.

MEYER, John P.; ALLEN, Natalie J. *Commitment in de workplace: theory, reseearch and application*. Thousand Oaks: SAGE, 1997.

MINICUCCI, Agostinho. *Dinâmica de grupo: teorias e sistemas*. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1997.

MINTZBERG, Henry. *Criando organizações eficazes: estruturas em cinco configurações*. São Paulo: Atlas, 1995. p. 37.

OLIVEIRA, Francisco Antonio de. Comentários do TST. *Revista dos Tribunais*, São Paulo, p. 607-608, 1991.

PONTES, B. R. *A competitividade e a remuneração flexível*. São Paulo: LTR, 1995.

RESENDE, Enio J. *Cargos, salários e carreira: novos paradigmas conceituais e práticos*. São Paulo: Summus, 1991.

ROESCH, Sylvia M. A. *Projetos de estágio do curso de administração*. São Paulo: Atlas, 1996.

SCANLAN, B.K. *Princípios de administração e comportamento organizacional*. São Paulo: Atlas, 1980 apud MINICUCCI, Agostinho. *Dinâmica de grupo: teorias e sistemas*. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1997. p. 247-260.

SHIBA, Shoji; GRAHAM, Alan; WALDEN, David. *TQM: quatro revoluções na gestão da qualidade*. Porto Alegre: Artes Médicas, 1997.

SMITH, Adam. *Riqueza das nações*. 3. ed. Lisboa: Fundação Calouste Gulbenkian, 1993. v. 1.

STORCH, Sérgio. Discussão da participação dos trabalhadores na empresa. In: FLEURY, M.T.; FISCHER R.M. *Processo e Relações de Trabalho no Brasil*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1987. p. 132-160.

SÜSSEKIND, Arnaldo. *Instituições de direito do trabalho*. 12. ed. São Paulo: [s.n.], 1991. v. 1. 424 p.

TAYLOR, Frederick Winslow. *Princípios de administração científica*. 7. ed. São Paulo: Atlas, 1982.

TRIPODI, T et al. *Análise da pesquisa Social*. 2. ed. Rio de Janeiro: Francisco Alves, 1981.

ULRICH, David. *Os campeões de recursos humanos: inovando para obter os melhores resultados*. São Paulo: Futura, 1998. p. 184.

UP DATE Pesquisa promovida por Zylberstajn, H., São Paulo, 1996. (Mimeografado) apud BECKER, Grace Vieira. *Aplicação de programas de participação nos lucros e resultados como estratégia de comprometimento na gestão de recursos humanos*. Porto Alegre, 1988. Dissertação (Mestrado em Administração) - PPGA, Escola de Administração, UFRGS. Porto Alegre, 1998.

WILSON CERQUEIRA CONSULTORES ASSOCIADOS. *Como implantar programas de incentivo interno: manual operacional para seminários e workshop*. [s.l.: s.n., s.d.]. 55 p. (Material Mimeografado)

WOOD, Thomaz Jr. *Remuneração por habilidades e por competências: preparando a organização para a era das empresas de conhecimento intensivo*. 2.ed. São Paulo: Atlas, 1999. p. 90-92.