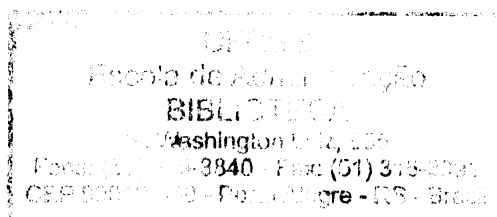


UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

**SISTEMAS DE REMUNERAÇÃO NO SETOR
METAL-MECÂNICO DE CAXIAS DO SUL**



FLÁVIO LUIZ COPELLI

Porto Alegre, 1998

**SISTEMAS DE REMUNERAÇÃO NO SETOR
METAL-MECÂNICO DE CAXIAS DO SUL**

FLÁVIO LUIZ COPELLI

Dissertação de Mestrado apresentada ao programa de Pós-graduação em Administração/UFRGS como requisito parcial à obtenção do título de mestre em Administração - área de concentração Recursos Humanos, sob a orientação da Dra. Valmiria Carolina Piccinini.

Porto Alegre, 1998

T
658.32
C7825

52119

ECO
1999/230797-4
1999/04/15

BANCA AVALIADORA

Prof. Dra. Geni Dorneles Valenti

Prof. Dr. Luis Roque Klering

Prof. Dra. Vânia Merlotti Heredia

*Dedico este trabalho a Viviane Girondi Copelli, minha esposa;
meus avós Luiz Bachi Copelli (in memória), Égide Cavion
Copelli (in memória) e Luciano Sasset (in memória).*

AGRADECIMENTOS

A todas as pessoas que me apoiaram na realização deste trabalho com suas idéias e sugestões. É difícil registrar todas elas, mas gostaria de agradecer em especial:

- à professora Valmiria Piccinini pela sua firmeza de pensamento e convicção de suas idéias, as quais me direcionaram para uma seqüência lógica de aprendizado e construção deste trabalho. Ao dom natural que possuí de ser paciente, saber escutar e, ao mesmo tempo, ser hábil no sentido de intervir, corrigir e apontar novos caminhos.

- aos professores Luis Roque Klering e Geni Dorneles Valenti pelas suas sugestões quando da apresentação deste trabalho na pré-banca.

- ao professor César de Ré pelas suas indicações de literatura.

- aos professores da Universidade de Caxias do Sul, Vânia Merlotti Heredia, José Carlos Köche, Hugo Nicoletto, pelas valiosas sugestões em relação à metodologia científica deste trabalho; Luciane Stallivieri, pelo apoio no ensino do inglês, e Maria Helena Rech, Mara Toressini e Neusa Girondi pela revisão do texto.

- a todas as empresas pesquisadas, representadas pelos profissionais de recursos humanos, que se dispuseram a fornecer as informações solicitadas, com qualidade e comprometimento.

- ao senhor Odacir Conte, diretor do Sindicato das Empresas do setor metal-mecânico de Caxias do Sul, quem muito incentivou a realização deste trabalho.

- ao diretor da empresa Serra, onde foi desenvolvido o sistema de remuneração por habilidades, pela oportunidade que ofereceu.

- aos meus familiares e, em especial, a minha esposa Viviane, que de certa forma também tem participação nesta dissertação, vibrando nas conquistas e incentivando nas horas de dificuldades.

- a todas as pessoas que de uma forma ou outra contribuíram com este trabalho.

SUMÁRIO

RESUMO	10
ABSTRACT	11
1 INTRODUÇÃO	12
1.1 Justificativa	14
1.2 Objetivos.....	14
2 REFERENCIAL TEÓRICO	15
2.1 A remuneração na teoria administrativa	15
2.1.1 A administração científica	16
2.1.2 Teoria clássica	22
2.1.3 Teoria da burocracia	23
2.1.4 Teoria das relações humanas	23
2.1.5 Teoria das necessidades humanas	25
2.1.6 Teoria das satisfações humanas	27
2.1.7 Teoria da expectativa de Porter & Lawler	28
2.2 Remuneração e motivação	29
2.3 As mudanças que estão forçando as empresas a mudar a forma de remunerar.....	34
2.4 A remuneração diante da nova realidade	36
2.4.1 O sistema tradicional de remuneração - pagar em função do cargo	36
2.4.2 Críticas à forma tradicional de remunerar	38
2.5 A remuneração e os processos de mudança nas empresas	40
2.6 A remuneração estratégica	40
2.6.1 Componentes de um sistema de remuneração estratégica	42
2.6.2 Princípios centrais para construir um sistema de remuneração estratégica ..	42
2.7 Remuneração por habilidades	43
2.7.1 Conceitos básicos	44
2.7.2 Vantagem do sistema	46
2.7.3 Os componentes principais que alicerçam o sistema de remuneração por habilidades	47
2.8 A remuneração variável	49
2.8.1 A origem da remuneração variável	50
2.8.2 O sentido estratégico da remuneração variável	53
2.8.3 A remuneração variável como agente de mudança	54
2.8.4 Os tipos de remuneração variável	55
2.8.5 Objetivos da remuneração variável	61

2.9 Participação acionária	62
2.10 Planos flexíveis de benefícios	63
2.11 Alternativas criativas	64
2.12 A remuneração tradicional baseada no cargo	65
2.13 A compensação total	66
3 METODOLOGIA DA PESQUISA	68
3.1 Escopo da pesquisa	68
3.2 Tipo de pesquisa	68
3.3 Composição da amostra	69
3.3.1 Pesquisa exploratória	69
3.3.2 Pesquisa ação	70
3.4 Métodos de coleta de dados	71
3.4.1 Pesquisa exploratória	71
3.4.2 Pesquisa ação	71
3.5 Procedimentos para análises de dados	71
3.5.1 Análise descritiva	71
3.6 Limitações do estudo	72
3.6.1 Pesquisa exploratória	72
3.6.2 Pesquisa ação	73
4 PRINCIPAIS RESULTADOS DA PESQUISA EXPLORATÓRIA	74
4.1 Adoção da avaliação de cargos pelas empresas	74
4.2 Repasse da inflação aos Salários	76
4.3 Concessão de adicional de salário por tempo de serviço	76
4.4 Adoção da política de mérito nas empresas.....	77
4.5 Percentual de aumento por mérito	79
4.6 Adoção de plano de carreira	79
4.7 Adoção de descrição de cargos	79
4.8 Cargos em que aplica-se a remuneração funcional	81
4.9 Cargos em que aplica-se a remuneração por habilidades	81
4.10 Cargos em que aplica-se a participação nos resultados	81
4.11 Cargos em que aplica-se a participação nos lucros	82
4.12 Cargos em que aplica-se a participação acionária	82
4.13 Cargo onde se aplicam benefícios sociais	82
4.14 Sugestão de implantação dos sistemas de participação nos resultados	85
4.15 Forma como o sistema de participação nos resultados foi comunicado	86
4.16 Funcionários beneficiados com o sistema de participação nos resultados	86
4.17 Periodicidade de pagamento do sistema de participação nos resultados	87
4.18 Nível de satisfação com a estratégia de remuneração atual	90
4.19 Intenção das empresas em mudar a estratégia de remuneração adotada	90
5 REMUNERAÇÃO POR HABILIDADES NA EMPRESA SERRA	92
5.1 Caracterização e contextualização da empresa	92
5.2 Etapas da pesquisa	93
5.2.1 Planejamento do trabalho	93
5.2.2 Desenvolvimento prático do trabalho	95

6 CONCLUSÕES DO ESTUDO E RECOMENDAÇÕES	114
6.1 A remuneração no setor metal-mecânico de Caxias do Sul	114
6.1.1 Tendências de mudanças nas práticas de remuneração das empresas	118
6.2 Remuneração por habilidades na empresa Serra	119
6.3 Considerações finais	121
6.4 Recomendações	123
7 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	124
ANEXOS	127
Anexo 1- Medida provisória número 1.698-46	128
Anexo 2- Carta de apresentação junto as empresas	131
Anexo 3- Roteiro de entrevista junto as empresas pesquisadas	132

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

TABELAS

Tabela 1 - Métodos de avaliação de cargos utilizados	75
Tabela 2 - Posição salarial em relação ao mercado	75
Tabela 3 - Base de decisão para o mérito	77
Tabela 4 - Período de tempo entre um mérito e outro	78
Tabela 5 - Base de cálculo da verba para mérito	78
Tabela 6 - Cargos abrangidos pela descrição de cargos	80
Tabela 7 - Sistemas de remuneração adotados	80
Tabela 8 - Tipos de benefícios	83
Tabela 9 - Indicadores de desempenho considerados para a participação nos resultados.....	84
Tabela 10 - Definidores dos indicadores na participação nos resultados	84
Tabela 11 - Quem elaborou o sistema na participação nos resultados	85
Tabela 12 - Objetivos das empresas com a participação nos resultados	86
Tabela 13 - Limite de salários pagos no sistema de participação nos resultados	87
Tabela 14 - Mudanças organizacionais em andamento nas empresas	88
Tabela 15 - Objetivos almejados com a estratégia de remuneração atual	88
Tabela 16 - Fatores que dificultam o alcance dos objetivos almejados com a estratégia de remuneração adotada	89
Tabela 17 - Sistemas de remuneração em que as empresas pretendem implantar	90

QUADROS

Quadro 1 - Tabela salarial da Ford Motor	19
Quadro 2 - Diferenças entre a remuneração por habilidades e o aumento por mérito	45
Quadro 3 - Mudanças culturais que a remuneração variável pode liderar	54
Quadro 4 - Diferenças entre os programas de remuneração variável e a participação nos lucros e/ou resultados	60
Quadro 5 - Descrição do cargo Multifuncional de produção I	97
Quadro 6 - Descrição do cargo Multifuncional de produção II	99
Quadro 7 - Descrição do cargo Multifuncional de produção III	102
Quadro 8 - Descrição do cargo Multifuncional de produção IV	103
Quadro 9 - Tabela salarial da empresa Serra	106
Quadro 10 - Faixa salarial do Multifuncional de produção I	107
Quadro 11 - Faixa salarial do Multifuncional de produção II	108
Quadro 12 - Faixa salarial do Multifuncional de produção III	109
Quadro 13 - Faixa salarial do Multifuncional de produção IV	110

RESUMO

O objetivo deste estudo é identificar as formas de remuneração adotadas pelas empresas do setor metal-mecânico de Caxias do Sul, o nível de satisfação com a aplicação destes sistemas e a possibilidade de adoção de novos modelos.

Diante deste estudo, pretende-se, também, apresentar uma proposta de remuneração por habilidades para uma empresa do setor, com o intuito de desencadear uma reflexão sobre o sistema proposto.

Espera-se, com isso, reunir informações que sirvam de subsídios para o aperfeiçoamento dos sistemas de remuneração das empresas do setor e suas relações de trabalho.

Para cumprir com tais objetivos, foram realizadas duas pesquisas. A primeira, de caráter exploratório, procurou conhecer as práticas de remuneração de 20 empresas representativas do setor; a segunda, pesquisa-ação, descreveu os passos necessários à construção de um sistema de remuneração por habilidades em uma empresa do setor.

Os resultados da pesquisa exploratória apontam que as empresas estão vivendo um momento de questionamento sobre a forma como remuneram seus funcionários. Algumas estão inovando e adotando sistemas considerados na literatura mais adequados aos novos modelos de gestão como, por exemplo, a participação nos lucros, nos resultados e a remuneração por habilidades, outras, porém, continuam utilizando os sistemas tradicionais, aparentemente incompatíveis com a necessidade das organizações em mudança.

O resultado da pesquisa-ação permitiu a construção de um sistema de remuneração por habilidades, um modelo que pode ser adotado pelas empresas que desejam inovar seus sistemas de pagamento, recompensando os funcionários pelas habilidades que possuem e aplicam no trabalho.

ABSTRACT

The objective of this work is to identify forms of remuneration adopted by the metal-mechanic sector companies of Caxias do Sul, satisfaction level on applying those systems and possibility of adopting new models.

In this work, I intend to present a remuneration proposal per skill to a company from the sector, in order to create some reflections about the proposed system.

I hope, by this, to accumulate data which can be used as subsidy to develop remuneration systems of companies and its working relations.

To comply with such goals two researches were done. The first one, with exploratory qualities, attempted to know the practical forms of payment in 20 companies representing the sector; the second one, research-action, described necessary steps to construct a remuneration system per skill in one company of the sector.

The result of the exploratory research points out that companies are going through a question moment about forms of remunerating their employees. Some companies are innovating and adopting systems which are considered more adequate for new models of administration such as, profit sharing, gainsharing, remuneration per skill.. yet others, keep on utilising the traditional methods, apparently incompatible to the needs of organizations in change.

The result of the research-action allowed the construction of a remuneration system per skill, one model which can be adopted by companies willing to innovate their payment systems, rewarding employees for skills they apply in their jobs.

1 INTRODUÇÃO

O ambiente empresarial é marcado atualmente pelo crescente aumento da competitividade e pelo nível de exigência de consumidores e clientes. Para administrar com eficácia, é necessário inovação, competência e criatividade. Os fatores que garantiram o sucesso no passado não são mais os do presente. Hoje, qualidade, produtividade, competência de gestão e valorização das pessoas começam a ganhar espaço na mente dos empresários. Modelos gerenciais, como reengenharia, qualidade total, planejamento estratégico, entre outros, têm apoiado o processo de mudança nas empresas. Em relação às pessoas, espera-se dinamismo, flexibilidade, lealdade e contribuição para que sejam alcançados os objetivos organizacionais.

Nesse contexto de mudança, um componente fundamental, a remuneração, passa também a ser questionada. Os empresários começam a se dar conta de que a forma como remuneraram seus funcionários não está mais alinhada ao novo modelo das organizações, pois não é mais possível remunerar como há anos atrás quando o salário era visto somente como mera despesa e pouco vinculado a resultados. Também o tradicional plano de cargos e salários que remunerava a pessoa pelo cargo ocupado não atende mais as necessidades das organizações em mudança.

Hoje, a remuneração, pode ser utilizada como ferramenta para incentivar os funcionários a aumentarem suas competências e melhorarem seu desempenho, estimulando-os a tornarem-se parceiros da empresa para alcançar os objetivos pretendidos e não apenas realizar tarefas específicas.

Essa é a filosofia da remuneração estratégica, onde a remuneração é concebida não só como uma política de pagamento de salário fixo, mas também de incentivos, alinhada aos objetivos estratégicos da empresa, enquanto meio que estimula o aumento da produtividade dos empregados, tanto individualmente como em equipe, através da participação de todos no

processo organizacional.

Em função disso, o assunto remuneração tem chamado a atenção dos empresários do setor metal-mecânico de Caxias do Sul. Muitos deles têm visitado empresas que adotaram sistemas considerados novos e participado de cursos e seminários que abordam as novas formas de remunerar, a fim de buscar informações, já que a carência de conhecimento a respeito desse assunto é grande.

A cidade de Caxias do Sul possui 326.221 habitantes e 15.000 mil estabelecimentos industriais, empregando na economia formal cerca de 95.500 trabalhadores. O PIB de Caxias do Sul foi de 3,26 bilhões, em 1996, frente aos US\$ 50,6 bilhões atingidos pelo Estado, ficando o percentual de participação em 6,44%. A renda *per capita* em 1996, atingiu US\$ 10.005,43 frente aos US\$ 4.644,00 atingidos pelo Estado. Caxias do Sul ocupa o terceiro posto em arrecadação de tributos estaduais no Rio Grande do Sul, refletindo sua capacidade de geração de renda (Câmara de Indústria e Comércio de Caxias do Sul, 01.05.98).

Atualmente, o setor metal-mecânico de Caxias do Sul conta com 1.613 empresas e 28.538 funcionários, (Câmara de Indústria e Comércio de Caxias do Sul, 01.05.98), tendo papel importante na geração de empregos e renda para a economia da cidade e região. As empresas buscam adaptar-se aos novos tempos, procurando inovar a forma de administrar. Muitas delas começam a conscientizar-se que as pessoas são importantes, precisam ser valorizadas, e procuram, então, modernizar a gestão dos recursos humanos.

São vários os sistemas de remuneração aplicados pelas empresas do setor, mas pouco conhecidos e divulgados. Quando um empresário tem intenção de implantar um novo sistema, não encontra informações de como as outras empresas remuneram. Não há indicativos, parâmetros que possam servir de base.

Nenhum estudo foi realizado ainda sobre a forma como as empresas do setor administram a remuneração. Diante disso, indaga-se: Que estratégias de remuneração as empresas do setor metal-mecânico de Caxias do Sul estão adotando para enfrentar os desafios impostos pela competitividade?

1.1 Justificativa

A motivação para estudar o assunto surge da convicção de que a remuneração é uma poderosa ferramenta para melhorar as relações de trabalho, devendo cada vez mais ser aperfeiçoada.

Espera-se, com o presente estudo, reunir informações que possam servir de subsídios para as empresas do setor metal-mecânico de Caxias do Sul aperfeiçoarem seus sistemas de remuneração, e com isso as suas relações de trabalho; reunir informações que possam servir de subsídios para os sindicatos e a comunidade como um todo; contribuir no sentido de divulgar novas práticas e tendências referentes à remuneração; oferecer material relevante à atualização de conteúdos relacionados às disciplinas de administração; e fornecer subsídios para a realização de pesquisas futuras.

1.2 Objetivos

a) Objetivo geral

Conhecer a forma como as empresas do setor metal-mecânico de Caxias do Sul administram a questão da remuneração, avaliar sua eficácia diante das mudanças em curso, e propor um sistema de remuneração por habilidades para uma empresa do setor.

b) Objetivos específicos

- Revisar a literatura sobre a questão da remuneração.
- Revisar a literatura sobre a questão da remuneração e a motivação.
- Identificar os critérios que as empresas adotam para remunerar os funcionários e verificar se estes critérios atendem as necessidades das mesmas.
- Verificar como as empresas pretendem administrar a remuneração no futuro.
- Analisar as formas de remuneração adotadas nas empresas do setor.
- Descrever os passos necessários à construção de um sistema de remuneração por habilidades.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Este capítulo tem como objetivo apresentar uma revisão da literatura sobre o assunto remuneração, focalizando os seguintes aspectos: (a) como a remuneração é abordada na teoria administrativa; (b) a remuneração e a motivação; (c) as características da remuneração tradicional; (d) as mudanças que estão forçando as empresas a mudar a forma de remunerar; (e) a remuneração diante da nova realidade; (f) a remuneração e os processos de mudança nas empresas; (g) a remuneração estratégica; (h) a remuneração variável; (i) a remuneração por habilidades; (j) a remuneração acionária; (k) planos flexíveis de benefícios; (l) alternativas criativas; (m) a remuneração tradicional baseada no cargo; (n) a compensação total.

2.1 A remuneração na teoria administrativa

Para entender os rumos da administração da remuneração nos dias de hoje, é fundamental conhecer a evolução do pensamento administrativo e como a remuneração foi tratada dentro das abordagens que lhe fazem referência.

Segundo Murrell (1977) a origem do sistema de pagamento por peça foi desenvolvido no século XVI, com a utilização do trabalho doméstico. O empregador fornecia ao empregado o material e pagava o trabalho de acordo com o número de peças que fossem produzidas. Quando o trabalho foi transferido de casa para as fábricas, foi mantido o mesmo sistema, embora se registre algumas tentativas dispersas de empregar uma espécie de incentivo na forma de bonificação. Não havia a preocupação de algum tipo de medição que visasse determinar quais deveriam ser as tabelas de pagamento por peça. O valor pago por peça dependia de estimativas baseadas no trabalho anterior feito, que era, em grande parte, uma questão de barganha entre o patrão e o trabalhador.

Encontramos em Drury (1922) que em 1880, o salário era pago em função do dia trabalhado ou em função das peças produzidas. No sistema de pagamento por dia trabalhado, o salário era fixo e os operários não viam nenhuma vantagem em produzir além do que achavam adequado. No sistema de pagamento por peça produzida, quando a produção aumentava muito, os administradores diminuíaam o valor pago por peça, dessa forma os trabalhadores mantinham a produção propositalmente baixa.

Foi dentro deste contexto que, por volta de 1880, Taylor iniciou um estudo sistemático das técnicas de administração e, em consequência, de novas idéias sobre a forma de remunerar os trabalhadores.

2.1.1 A administração científica

Estudando os principais conceitos da administração científica relacionadas à questão da remuneração verifica-se que Taylor (1979) foi o pioneiro neste campo, desenvolvendo vários sistemas de pagamento. Ford também inovou significativamente neste campo.

Segundo Taylor (1979) a remuneração não podia ter como base o tempo de serviço, isto é, pagar a pessoa por mês, por dia ou por hora. Segundo ele, esse sistema não motivava ninguém a trabalhar mais e deveria ser substituído pela remuneração baseada na produção de cada empregado, ou seja, pelo número de peças produzidas. A lógica era: o operário que produzisse pouco, ganharia pouco; e o que produzisse muito, ganharia na proporção de sua produção. Quem conseguisse atingir o número de peças previsto, receberia um valor de salário padrão; quem conseguisse produzir acima do número de peças previsto, teria um acréscimo de salário em função da produção.

Na prática, os salários eram fixados a partir de um padrão de produção. Quem conseguisse atingir o padrão, recebia o valor-hora previsto. Se não conseguisse realizar a quantidade de produção prevista, recebia geralmente 30% menos. O sistema implicava então no estabelecimento de duas tarifas: uma para a produção igual ou superior ao padrão e outra, geralmente 30% inferior, para a produção abaixo do referido padrão.

Para Taylor (1979), era possível fazer com que os operários trabalhassem mais do que a média, se eles tivessem aumentos constantes de salários. Acreditava que com a determinação

de uma tarefa diária e o estabelecimento de uma gratificação, **o fazer cera acabaria** e que com os aumentos de salário que o sistema trazia, seria eliminado em sua maior parte a questão dos salários como fonte de divergência entre empregados e patrões..

Taylor não aceitava a idéia de pagar os funcionários em função dos cargos que ocupavam, mas, sim, com base no seu esforço pessoal. É importante frisar que esta lógica de pensamento não é a mesma adotada no sistema de remuneração funcional, onde o valor do cargo é que determina a base de pagamento.

Hoje, o pensamento de Taylor sobre a remuneração é alvo de muitas análises por parte de estudiosos e julgamos fundamental avaliarmos esses pareceres:

Segundo Murrell (1977) o sistema de pagamento de Taylor consistia em pagar os homens e não as posições. Dizia que quando os homens são pagos de acordo com a sua posição e não de acordo com o seu caráter, energia, habilitações e idoneidade individuais, os homens ambiciosos não tardam a concluir que, como não há proveito algum em trabalharem com afinco, a melhor coisa que têm a fazer é trabalhar o menos que puderem e levar as coisas de modo a conservarem sua posição com um mínimo de esforço.

Menciona também, que Taylor pensava que se os homens fossem agrupados em classes, sem levar em conta o caráter pessoal e o desempenho de cada um, formariam um sindicato de trabalhadores e realizariam greves, quer para aumentar a tabela de salários e melhorar as condições de emprego, quer para resistir à redução de salários e outros abusos por parte dos patrões.

Para Pontes (1996) essa teoria, dentro de uma visão mecanicista, procura conciliar a empresa e o empregado em termos de produtividade e salário. Taylor acreditava poder tornar as fábricas da época mais produtivas através da simplificação das tarefas e dos movimentos executados pelos empregados, procurando também uma maior especialização dos mesmos. Ele não se preocupava com a satisfação que o empregado poderia sentir se executasse um trabalho onde pudesse acompanhar o processo produtivo. Havia uma divisão do processo produtivo e o homem era uma máquina a mais, facilmente substituível. O relacionamento social, estava totalmente excluído deste processo. Os empregados recebiam melhores salários, que embora altos, não lhes traziam satisfação e eram apenas uma forma de garantir a sobrevivência. Tal situação trouxe muitos problemas para os administradores da época, que não estavam preparados para enfrentar a forte desmotivação que se generalizava pelas fábricas.

De acordo com Lobos (1979) na administração científica existe a tese de que o trabalho não é em si mesmo uma fonte de satisfação. A satisfação está no bem-estar econômico que o empregado consegue fora da empresa, mediante recompensas monetárias obtidas dentro dela. Dessa forma achava-se possível induzir o indivíduo a motivar-se no trabalho mediante fornecimento progressivo de recompensas monetárias associadas diretamente ao nível de desempenho atingidos por ele no cargo.

A popularidade das idéias de Taylor espalharam-se praticamente em todo o mundo mas com o passar do tempo foram sendo questionadas quanto à idéia de que as pessoas trabalhavam com afinco visando unicamente obter maiores salários. Os críticos não aceitavam a idéia de que o homem deveria ser considerado como máquina, executando de maneira invariável e precisa os movimentos fixados pela cronometragem e mensuração. Além disso, alegavam que o sistema conduzia à estafa, resultante do esforço do operário para produzir o máximo, a fim de ganhar o máximo possível, conforme o relatado por Lopes (1980).

Ao nosso ver as idéias de Taylor foram desenvolvidas a partir de um cenário muito diferente do atual. Desta forma não é de se estranhar que hoje muitos críticos questionem suas premissas e, em particular, sua crença na importância do dinheiro como motivador. Pesquisas atuais revelam que o dinheiro tem hoje um lugar menos importante na hierarquia de itens que possibilitam a satisfação no trabalho, mas isso não prova que Taylor estava errado. Precisaríamos voltar à sua época e verificar em que nível da hierarquia apareceria o item salário. Acreditamos que Taylor foi um grande inovador na questão da remuneração.

Ford (1922) desenvolveu diferentes formas de remunerar. Sua empresa não remunerava por peça produzida, visto que ele achava isso uma amolação interminável. Preferia controlar os empregados com outros métodos e não com uma simples gratificação por tarefa concluída. Suspeitava também que tais sistemas de incentivo resultavam em peças malfeitas. Alguns trabalhadores recebiam por dia ou por hora, e praticamente em todos os casos existia um padrão mínimo de produção exigido. Se fosse de outro modo, nem o trabalhador nem a empresa mesmo saberiam se o trabalhador faria jus ao salário recebido.

Ford buscou motivar seus empregados mediante aumentos salariais sem precedentes; diminuição dos horários de trabalho; instituição da semana de cinco dias úteis; adicionais salariais para sustento, educação e assistência social à família do operário; bem como outras vantagens e benefícios objetivando que seus empregados se sentissem felizes e dedicassem às suas tarefas e à sua empresa o melhor do seu esforço e entusiasmo, conforme apresenta Lopes

(1980).

Segundo Neffa (1990) a política de remuneração da Ford Motor foi inovadora para sua época. Os incentivos monetários estavam ligados a dois objetivos principais: o primeiro estava relacionado aos aspectos comportamentais dos trabalhadores, como reduzir as faltas ao trabalho; e, o segundo estava centrado na idéia de que os trabalhadores deveriam receber um salário suficiente para que tivessem condições de comprar um Ford T. Em 1905 a Ford distribuiu no final do ano um bônus salarial no valor de 1.000 dólares aos trabalhadores que haviam tido um bom comportamento e produtividade, com o objetivo de facilitar a compra do automóvel Ford T. Em 1908 começou a pagar um percentual do salário pelo tempo de serviço. Quem tinha 1 ano de casa recebia 5% de gratificação, 2 anos, 7,5% e 3 anos, 10%.

Observa-se aqui que a política de pagar no final do ano uma determinada quantia em dinheiro aos funcionários em função de determinados comportamentos esperados, não é uma estratégia de remuneração tão nova como alguns sugerem.

Em 1913 a Ford estabeleceu um novo sistema de remuneração, no qual os trabalhadores foram classificados dentro de 6 grupos e cada grupo com uma respectiva escala de salários, conforme apresenta Neffa (1990).

Quadro 1 - Tabela Salarial da Ford Motor

Escala de qualificações	Salário hora em dólares	Classes
A 1	0,51	Mecânicos e Capatazes
A2	0,48	
A 3	0,43	
B Services	0,43	Operadores Qualificados
B 1	0,38	
B 2	0,34	
B 3	0,30	
C Service	0,38	Operadores
C1	0,34	
C2	0,30	
C3	0,26	

D 1	0,34	Ajudantes
D 2	0,30	
D 3	0,26	
E	0,26	Trabalhadores não qualificados
Especial	0,23	Mulheres e Mensageiros

Fonte: Adaptado de NEFFA, Julio C. El proceso de trabajo y la economia de tiempo. Contricución al análisis crítico de K. Marx. F. Taylor e H. Ford. Editora Hymanitas, 1990.

É importante destacar que em 1913 a Ford Motor já utilizava a remuneração funcional, baseada no cargo.

A escala salarial estava fundamentada em três critérios: principiantes, trabalhadores com habilidades, trabalhadores de primeira classe (aquele qualificado e eficiente). Constata-se aqui, a diferenciação de pagamento para os trabalhadores pertencentes a uma mesma classificação. O desempenho do trabalhador era acompanhado pelo capataz e controlado pelo departamento central de pessoal. No caso dos principiantes, se estes não tivessem aumentado sua produtividade e melhorado seu salário no prazo de 6 meses, eram desligados do quadro, a menos que o capataz intercedesse e resolvesse dar mais uma chance em outro setor da fábrica.

Em dezembro de 1913, a Ford decidiu conceder um prêmio complementar de 10% do salário aos trabalhadores que tinham mais de 3 anos de empresa. Era um prêmio para valorizar a fidelidade e a antigüidade. Houve uma surpresa, pois dos 15.000 trabalhadores, apenas 640 estariam em condições de receber o prêmio. Esse fato causou um impacto muito forte e em janeiro de 1914 todo **staff** da Ford estava reunido para tratar da política de remuneração, considerando que o salário era o incentivo que podia resolver a situação.

Ford destacou a injustiça salarial existente nas empresas, a desigualdade das remunerações, o problema da ausência ao trabalho e rotatividade, as recentes ondas de sindicalização. Em 6 de janeiro, estabeleceu o salário de 5 dólares diários por 8 horas de trabalho, em lugar dos 2,50 dólares diários e das 9 horas de trabalho.

Não era um aumento de salário tradicional, mas um tipo de plano de participação nos benefícios, os quais tinham múltiplos objetivos: o incentivo monetário devia servir para disciplinar os trabalhadores, assegurar a paz social, permitir o controle da vida fora do ambiente de trabalho, mudar os valores culturais, as atitudes e comportamentos, tudo com o objetivo de aumentar a produtividade. A administração deste plano denominado **Five dollars**

Day ficou sob responsabilidade de um novo departamento, o de Sociologia. Somente os trabalhadores que atingissem uma série de objetivos teriam direito aos novos benefícios.

A expectativa em relação a esta política de remuneração era de que, com a mudança de atitudes e comportamentos, haveria uma redução dos maus hábitos e da indisciplina, melhorando assim as condições de vida e diminuindo a insegurança dos trabalhadores com relação ao emprego, aumentando a eficiência e a produtividade. Essa filosofia tinha um componente igualitário: os trabalhadores com maior qualificação recebiam altos salários, porém um incremento percentual pequeno em função da participação nos benefícios; os de menor qualificação, que recebiam baixos salários, recebiam um incremento muito maior a título de participação nos benefícios.

A lógica desse sistema estava no fato de que todos os trabalhadores que cumprissem com os requisitos exigidos podiam receber salário igual de 5 dólares ao dia, independente de sua qualificação. Para merecer o pagamento do benefício, os trabalhadores deviam comprovar que eram honestos e eficientes, que prestavam bons serviços à empresa, que eram sóbrios, estáveis e trabalhadores. Para investigar isso o Departamento de Sociologia realizava uma série de investigações na vida do trabalhador, inclusive em sua própria casa. Após uma série de investigações, a conclusão a que chegou o grupo do departamento de sociologia era de que 10% dos trabalhadores provavelmente nunca iriam receber os benefícios e abandonariam a empresa. Cerca de 40% reuniam as condições, porém havia a necessidade de um acompanhamento freqüente. Os restantes 50% tinham as condições exigidas não requerendo visitas constantes. Em 1919 o benefício se elevou de 5 para 6 dólares ao dia. Os trabalhadores estavam satisfeitos com o nível de remuneração alcançado, pois era o mais elevado da região. A insatisfação era originada pela carga mental e pelas restrições de tempo impostas pela cadeia produtiva.

Assim, diferente de Taylor que pagava em função do rendimento, Ford optou por pagar salários elevados por tempo de trabalho, combinado com um sistema de participação nos benefícios da empresa quando os trabalhadores reúnem certas condições dentro e fora da empresa em relação a sua eficiência e modo de vida. Os salários elevados estimulam a disciplina e o cumprimento das normas de produção, permitem cobrir sem maiores dificuldades os postos de trabalho vagos, selecionando os melhores trabalhadores e reduzindo o campo de ação dos sindicatos.

Analisando as considerações a respeito da remuneração na administração científica, percebemos que Taylor, Ford e seus seguidores queriam encontrar uma forma de motivar o trabalhador a produzir mais através do salário. Usaram incentivos financeiros creditando ao dinheiro o principal fator de motivação no trabalho.

2.1.2 Teoria Clássica

Dentro da abordagem clássica, Fayol (1978) entendia a remuneração como o prêmio pelo serviço prestado, devendo ser equitativa e, tanto quanto possível, satisfazer os trabalhadores e a empresa. Pode ter influência considerável sobre a marcha dos negócios e a escolha do tipo de recompensa visa: (a) garantir remuneração equitativa; (b) encorajar o zelo, recompensando o esforço útil; c) evitar os excessos de remuneração que ultrapassem o limite de pagamento estabelecido.

Os três tipos de retribuição usados são: (a) pagamento por dia. Nesse sistema o operário vende ao patrão, mediante preço previamente fixado, um dia de trabalho em condições determinadas. Apresenta o inconveniente de conduzir à negligência e exigir uma vigilância atenta. É largamente usado quando a medição do trabalho não é possível; (b) pagamento por tarefa. O salário depende da execução de uma determinada tarefa, fixada de antemão. Tem como inconveniente o fato de baixar o rendimento dos bons operários ao nível dos medíocres, pois os bons não se sentem contentes, porque percebem que poderiam ganhar mais; (c) pagamento por peça. O salário, neste caso, é proporcional ao trabalho efetuado e teoricamente não tem limites. Geralmente é empregado onde a produção pode ser medida a peso, metro linear ou metro cúbico. Tem como desvantagem a quantidade em vez da qualidade e os conflitos que surgem quando se estabelecem novos valores a serem pagos. Ele torna-se trabalhoso para a empresa. Para Fayol todos esses sistemas apresentavam vantagens e desvantagens e seu emprego dependia da circunstância e da habilidade dos chefes.

Fayol falava da importância de se conceder prêmios, argumentando que para o operário se interessar pela empresa, deveria ser acrescentado, ao pagamento do dia, da tarefa ou das peças, um adicional sob forma de prêmio. Prêmio por assiduidade, funcionamento regular da maquinaria, produção, limpeza etc.

Sobre a participação dos empregados nos lucros, concluiu que o operário tem

necessidade de um salário imediato, que é preciso lhe assegurar, proporcione ou não lucro à empresa. Um sistema que fizesse a remuneração do operário depender inteiramente de um lucro eventual futuro seria inaplicável. Para ele era impossível identificar o quanto um operário contribui para o resultado da empresa. Mesmo que fosse possível mensurá-lo o valor seria tão insignificante que o operário não teria nenhum interesse pelo mesmo.

Fayol notava as vantagens e desvantagens de cada sistema de remuneração. A preocupação em garantir a remuneração equitativa, bem como evitar o excesso de pagamento, são conceitos mantidos até hoje pelas empresas.

2.1.3 Teoria da Burocracia

Weber (1961) identifica os seguintes aspectos em relação à remuneração: cada funcionário é especializado nas atividades de seu cargo e recebe o salário correspondente ao cargo que ocupa; quanto mais elevado o cargo na hierarquia, maior o salário; o crescimento salarial se dá através do crescimento na carreira, com promoções em função da antiguidade ou mérito, dependendo sempre do superior; cada participante de um cargo tem atividades especificamente definidas e delimitadas.

Analisando o pensamento de Weber, observamos como é grande a influência da teoria da burocracia nas práticas de remuneração adotadas pela maioria das empresas. A tradicional remuneração funcional baseada no cargo, segue a mesma lógica da teoria da burocracia, isto é, determinar o salário de acordo com o valor do cargo.

2.1.4 Teoria das Relações humanas

As premissas que fundamentam a gerência científica de Taylor, especialmente a que sustenta ser o dinheiro o fator principal de motivação, foram rejeitadas nas pesquisas realizadas por Elton Mayo, na fábrica de Hawthorne da Cia. Western Electric, em 1924.

Mayo (1933) não concordava com o pensamento da maioria dos autores clássicos de que o homem, para alcançar melhor rendimento no trabalho, deveria ser motivado por estímulos salariais, como por exemplo, a remuneração baseada na produção. No seu entender,

o estímulo salarial era secundário para motivar o trabalhador a produzir mais. O que motiva as pessoas é a necessidade de reconhecimento, de aprovação social e de participação nas atividades dos grupos sociais onde convivem. A organização eficiente seria incapaz de elevar a produtividade se as necessidades psicológicas dos trabalhadores não fossem devidamente descobertas e satisfeitas.

Lopes (1980) sintetiza as principais conclusões retiradas da pesquisa de Mayo: (a) a motivação é o mais importante fator na produtividade e no comportamento dos seres humanos; (b) o incentivo econômico não é o mais relevante na motivação; (c) a chave do problema está na supervisão, daí a necessidade de adequado treinamento dos supervisores; (d) a supervisão democrática, que permite e encoraja a iniciativa individual, a livre expressão de idéias, a participação dos subordinados no processo decisório, e um ambiente de mútuo respeito e cordialidade, conduz mais facilmente à produtividade máxima; (e) o aconselhamento é um dos mais significativos instrumentos da motivação e deve constituir elemento permanente de qualquer empresa que almeje a máxima eficiência; (f) o grupo informal exerce papel preponderante na produtividade e no comportamento dos indivíduos; (g) o problema fundamental de qualquer empresa é assegurar a cooperação do pessoal, a fim de alcançar os objetivos a que se propõe; (h) a cooperação e a vontade do pessoal em trabalhar dependem da forma de gestão, das relações interpessoais e da satisfação social entre os membros do grupo.

Lobos (1979) observa que esta abordagem ignorou a questão salarial e enfatizou aspectos psicossociais do ambiente de trabalho como determinantes da produtividade e satisfação, tais como organização informal, liderança, interações e sentimentos.

Mayo concluiu, após várias pesquisas, que o grupo informal dentro da organização afeta profundamente as atitudes dos funcionários e que, no processo de motivação dos empregados, o salário isoladamente não é fator de motivação, conforme relatado por Pontes (1996).

Analisando o pensamento de Mayo, percebemos uma grande evolução em relação ao entendimento da motivação no trabalho. O dinheiro isoladamente não é fator de motivação, porém consideramos perigosa a idéia de minimizar o seu poder motivacional a ponto de, praticamente, não considerá-lo.

2.1.5 Teoria das necessidades humanas

Maslow (1954) foi o primeiro a relacionar as necessidades dos homens num quadro teórico abrangente na sua teoria da motivação humana que fundamenta-se na premissa de que as pessoas, embora trabalhem a fim de atender às suas necessidades, estas, depois de satisfeitas, não mais provocam motivação para novos esforços. Em outras palavras, uma necessidade satisfeita deixa de ser motivadora. As organizações, portanto, precisam descobrir novos incentivos, caso desejem assegurar a permanente motivação do seu pessoal.

Em ordem crescente, as necessidades humanas podem ser divididas em cinco: fisiológicas, de segurança, sociais, de estima e de auto-realização. A lógica dessa teoria é a de que a partir do momento em que temos uma necessidade satisfeita, ela deixa de ser motivadora de comportamento e a necessidade seguinte passa a ser o fator motivador de nossas atitudes, até atingir a satisfação de todas elas. Mesmo tendo atingido a satisfação da necessidade de maior complexidade, se alguma outra deixar de ser satisfeita, esta assume papel preponderante, tornando imprescindível a sua satisfação.

Maslow diz ainda que a remuneração é uma necessidade primária e quando o trabalhador tem satisfeitas as necessidades fisiológicas e de segurança, a remuneração perde o sentido motivacional. Por outro lado, se o trabalhador não tem satisfeitas as necessidades primárias, a remuneração pode ser um fator motivacional.

Para Hersey & Blanchard (1986) o dinheiro é fator motivador dentro da lógica da hierarquia das necessidades de Maslow. Em nossa sociedade a satisfação das necessidades básicas geralmente está associada ao dinheiro. O que satisfaz as necessidades fisiológicas das pessoas é o que o dinheiro pode comprar, e não o dinheiro em si. Não se pode também dizer que o dinheiro é útil somente para satisfazer necessidades fisiológicas, pois ele pode ser importante para a satisfação de necessidades de todos os níveis. Estudos sobre o impacto do dinheiro mostraram que ele é um incentivo bastante complexo, ligado a todos os tipos de necessidades, além das fisiológicas, sendo difícil avaliar a sua importância.

Está claro que a capacidade do dinheiro em satisfazer necessidades parece diminuir à medida que se passa das necessidades fisiológicas e de segurança para outras necessidades da escala hierárquica. Em muitos casos o dinheiro pode comprar a satisfação das necessidades fisiológicas e de segurança e, até mesmo, de necessidades sociais como, por exemplo,

possibilitar o ingresso de uma pessoa num grupo desejado, como um clube social. Quando a preocupação passa a ser a estima, o reconhecimento e, finalmente, a auto-realização, o dinheiro é um meio menos adequado para satisfazer essas necessidades, sendo por isso menos eficaz. Quanto mais as pessoas buscarem necessidades de estima e auto-realização, tanto mais terão de obter sua satisfação diretamente, e o dinheiro terá menos importância na sua consecução.

Lawler (1966) ao analisar a teoria de Maslow em relação ao poder motivacional do salário diz que ela não sugere taxativamente que o dinheiro possui pouco valor motivacional. Ele combate a crença de que o estímulo econômico deixa de ser importante após o indivíduo acumular dinheiro em proporção superior ao exigido pelas necessidades primárias, alegando que essa é uma interpretação inadequada dessa teoria, pois o dinheiro não só seria útil para satisfazer necessidades primárias, mas também contribuiria para a satisfação de outras necessidades de nível mais elevado.

Segundo Lobos (1979), numa economia afluente, a teoria de Maslow parece sugerir que a remuneração, particularmente a remuneração direta, perderia sentido motivacional quando o empregado satisfizesse suas necessidades primárias.

Para Pontes (1996) através do salário é assegurada a satisfação de nossas necessidades básicas tais como moradia, alimentação etc.; no que diz respeito à segurança relacionada ao trabalho, a garantia do recebimento dos salários em dia é de suma importância. O salário pode também contribuir para a aceitação social do indivíduo e, em termos de auto-estima, ainda é muito bem aceita pelo funcionário a demonstração de seu valor através da concessão de aumentos por mérito, que vêm ratificar as demonstrações informais de estima que o funcionário possa receber.

Analisando a teoria de Maslow de que a remuneração é uma necessidade primária e quando o trabalhador tem satisfeitas as necessidades fisiológicas e de segurança, ela perde o sentido motivacional, chegamos a um ponto de vista diferente. Julgamos que o dinheiro não só tem o poder de atender as necessidades básicas, mas também as outras necessidades da escala de motivação. Dizer que a remuneração pode motivar somente o trabalhador quando ele não tem satisfeitas as necessidades primárias nos parece restrito demais. É perigoso minimizar a importância do dinheiro como fator motivacional.

2.1.6 Teoria das satisfações humanas

Herzberg (1966) empreendeu uma pesquisa, objetivando descobrir que fatores faziam as pessoas se sentirem satisfeitas ou insatisfeitas em suas ocupações como assalariados. Foi um dos maiores críticos da teoria de Maslow. Sua teoria sugere que existem dois fatores que orientam o comportamento das pessoas no trabalho:

a) fatores higiênicos ou extrínsecos que funcionam como agentes de insatisfação porque representam o ambiente ao qual o homem está constantemente tentando adaptar-se. Esses não estão sobre o controle do indivíduo, pois são decididos pela empresa. Tais fatores são a política de organização e administração geral da empresa, estilos de supervisão, salários, benefícios sociais, regulamentos internos, relações interpessoais, condições de trabalho, etc.

b) fatores motivacionais ou intrínsecos relacionados com o conteúdo do cargo e com a natureza das tarefas que o indivíduo executa. Estão sob controle do indivíduo, pois se relacionam com aquilo que ele faz e desempenha. Esses fatores são, realização, reconhecimento de tarefa bem executada, natureza do trabalho, responsabilidade confiada, possibilidade de progresso na hierarquia da organização, crescimento individual.

Para o autor salário é apenas um meio utilizado pela empresa para reduzir a insatisfação do operário na execução das suas tarefas, mas não tem o poder de motivá-lo a desempenhá-las melhor. Assim a remuneração não conduz à satisfação, mas contribui para reduzir a insatisfação tendo pouco a ver com a motivação para o desempenho. Pode ser necessário pagar salários para poder ter empregados, mas o pagamento não os induzirá a um melhor desempenho. Um bom ambiente de trabalho e uma boa remuneração ajudam a evitar a insatisfação e o baixo desempenho. O dinheiro tem o poder de reduzir temporariamente a insatisfação. Com um aumento de salário, os trabalhadores ficarão temporariamente satisfeitos, mas, após um período, eles ficarão tão insatisfeitos quanto antes.

Analisando o pensamento de Herzberg, verificamos que ele não considera o salário como um fator que motive as pessoas para o desempenho. Ele é apenas um meio para reduzir a insatisfação do operário na execução das tarefas.

2.1.7 Teoria da Expectativa de Porter & Lawler

Lawler (1963) considera o dinheiro um poderoso motivador, se as pessoas acreditarem haver ligação direta entre desempenho e aumento da remuneração. Se essa percepção e convicção for confirmada, as pessoas certamente desempenharão melhor suas atividades tendo em vista o resultado desejado. Em seus estudos sobre motivação, encontrou fortes evidências de que o dinheiro pode motivar não apenas o desempenho, mas também outros tipos de comportamento como companheirismo e dedicação à organização. O dinheiro tem apresentado pouco potencial motivacional devido à forma que é administrado pela maior parte das organizações.

As razões da falta de relação entre o dinheiro e o desempenho em muitas organizações acontecem em função de (a) as pessoas não receberem, em um curto espaço de tempo, o incentivo referente ao seu desempenho e dessa forma, fica a sensação de que o ganho não está associado ao desempenho; (b) no processo de avaliação de desempenho, as chefias tendem a não diferenciar as pessoas que têm ótimo desempenho das de baixo desempenho; (c) a política de remuneração estar geralmente atrelada a políticas governamentais que reajustam os salários de forma uniforme ; (d) o forte preconceito gerado pela antiga teoria das relações humanas a respeito do salário em si e das limitações do modelo do **homo economicus** difundido pela teoria da administração científica de Taylor. Esse preconceito existe até hoje e parece transformar o dinheiro em algo vil e sórdido, quando, na realidade, ele é uma das razões principais que levam as pessoas a trabalharem uma organização.

Lawler considera que existem duas bases sólidas para sua teoria: (a) as pessoas desejam dinheiro porque esse lhes permite não somente a satisfação das necessidades fisiológicas e de segurança, mas também lhes dá plenas condições para a satisfação das necessidades sociais, de estima e de auto realização. O dinheiro é um meio e não um fim em si, podendo comprar muitas coisas que satisfazem múltiplas necessidades pessoais; (b) se as pessoas percebem que seu desempenho é, ao mesmo tempo, possível e necessário para obter mais dinheiro, elas certamente desempenharão da melhor maneira possível.

A teoria da expectativa busca provar que a satisfação com as recompensas, tais como o pagamento, ocorrem em função do que é recebido, do que se percebe que os outros recebem e da percepção daquilo que deveria ser recebido. Isso equivale a considerar que o pagamento

pode ser uma força de influência positiva ou negativa em relação ao esforço individual em situação de trabalho. Portanto, aquilo que se recebe é considerado com um fator crítico na determinação das características do comportamento humano, conforme o relatado por Bergamini (1997).

Segundo Lobos (1979), para que a remuneração motive o empregado, ela deve ser percebida em correlação significativa com o desempenho no trabalho.

Após identificarmos a forma como a remuneração foi interpretada nas diversas teorias administrativas conclui-se que a mesma sempre esteve relacionada com a motivação. De Taylor a Lawler, o foco sempre esteve no seu poder de motivar as pessoas. O fato é que existe atualmente muitas dúvidas e posicionamentos diferentes a respeito da relação entre a remuneração e a motivação, o que nos leva a apresentar uma reflexão específica sobre o assunto.

2.2 Remuneração e motivação

Na discussão sobre se a remuneração motiva ou não as pessoas, vários posicionamentos são encontrados.

Para Herzberg (1966) o salário não tem o poder de motivar sendo utilizado pelas empresas para reduzir a insatisfação dos funcionários. Com um aumento de salário, os funcionários ficam temporariamente satisfeitos, mas após um período eles ficam novamente insatisfeitos.

Para Bergamini (1997) a motivação é uma energia que impulsiona as pessoas a uma dada ação, nascendo, portanto, de suas necessidades interiores - e não de fontes externas, como o dinheiro, que apenas cria um sentimento de satisfação nas pessoas.

Segundo Archer (1990), um dos motivos pelo qual o dinheiro é freqüentemente relacionado à motivação reside na confusão entre a motivação e seu fator de satisfação, que alguns empregam como sinônimos. O fato do dinheiro poder atender a várias necessidades do indivíduo, não significa que ele próprio (dinheiro) seja a energia (interna) que motiva o comportamento. Na verdade, ele atua como fator de satisfação (externo) que atende às

necessidades individualizadas. Portanto, motivação e dinheiro são antítese um do outro e não sinônimos.

Kohn (1993) adverte para a falácia dos esquemas de incentivos monetários que consideram como seu objetivo central a motivação das pessoas, pois a maioria dos sistemas de remuneração variável falham por buscar uma relação duradoura entre a motivação do indivíduo para realizar uma tarefa e a recompensa recebida. O incentivo monetário cria apenas um compromisso temporário do funcionário com o resultado apresentado que normalmente funciona como principal medida de seu desempenho e quase que na forma de obediência do funcionário, pois geralmente não é ele o responsável pela definição dos padrões esperados de resultado. A remuneração percebida pelo indivíduo, baseada em algum critério de desempenho, não é suficiente para motivá-lo para o trabalho, tampouco para aumentar a performance da própria empresa ou tirá-la de uma situação delicada. Isoladamente, a remuneração baseada no desempenho, não tem esse poder.

Para Deci (1971), a recompensa é inerente à própria atividade, o que dá à pessoa que a experimenta um sentido de autonomia, encorajando a responsabilidade sem comprometer sua autenticidade. Muitos têm ligado o tema aumento salarial a maior satisfação motivacional, assim sendo, concluem que os empregados que ganham mais dinheiro no final do mês estão necessariamente mais motivados para o trabalho. O problema reside no fato de que, caso alguém receba uma recompensa salarial por algum trabalho bem feito, da próxima vez que se necessite da repetição desse comportamento, será necessário mais uma vez acenar com novo aumento salarial, isto é, reapresentar o estímulo monetário.

O mito de que o salário motiva o indivíduo fez com que novos métodos de retribuição salarial fossem elaborados dentro da preocupação de elevada sofisticação técnica, consumindo intensa energia por parte da maioria dos administradores de recursos humanos. Acreditou-se de que assim seria resolvida a maior parte dos problemas motivacionais dentro das empresas, conforme o relatado por Bergamini (1997).

Resende (1997) aponta a relação entre o salário e a motivação que deve servir de orientação para ações e decisões gerenciais, conforme o que segue.

a) O efeito motivador do aumento salarial é de curta duração, mas a desmotivação, provocada por frustrações, injustiças e discriminações salariais, é de longa duração e tem efeito contagiante. A maior razão (70%) para a existência de políticas e planos de cargos e salários, é

para evitar-se injustiças, disfunções e desequilíbrios, causas da desmotivação por motivo salarial e o restante (30%) seria para motivar, através de estímulo, o crescimento profissional.

b) O salário motiva ou desmotiva apenas pelo seu valor intrínseco. O seu efeito motivador está associado principalmente a aspectos éticos (intenções, critérios de equidade), a símbolos e valores sociais e a necessidades circunstanciais dos funcionários. Portanto, é fundamental, mas não suficiente, a empresa dispor de planos de remuneração bem elaborados. O êxito dos planos de remuneração dependem da existência de políticas firmes e coerentes, da sua transparência e, principalmente, da forma profissional e competente com que a gerência aplica - com habilidade estratégica - as políticas e princípios que lhe devem dar sustentação.

c) O salário, na quantidade ou forma em que é aplicado, é parte substancial para a satisfação de muitas necessidades humanas. No entanto, parece ter sido mais fácil entender a sua relação com a satisfação das necessidades fisiológicas e de *status* social, que com a necessidade de estima e auto-estima. Na maioria das vezes a queixa da ausência ou do valor de aumento salarial acontece por razões de estima como desconsideração ou desprestígio, falta de reconhecimento ou valorização, discriminação.

d) Não se resolvem problemas de pessoal causados por deficiências de liderança, condições de trabalho, insegurança, falta de credibilidade nos planos e intenções da empresa, entre outros, com aumento salarial. Essa solução não só não resolve o problema, como também costuma resultar em desrespeito aos princípios e normas de remuneração, bem como em disfunções ou desequilíbrios salariais.

Para Davis & Newstrom (1992), o salário é, importante para por várias razões. O dinheiro tem valor devido aos bens e serviços que irá comprar. Esse é o valor econômico do salário como meio de troca e para alocação dos recursos econômicos. Entretanto o salário é também um meio social de troca, tem um símbolo de *status* para aqueles que dele dispõem e, exatamente por isso, podem economizá-lo ou gastá-lo de maneira visível ou generosa. O dinheiro apresenta *status* tanto ao ser recebido como ao ser gasto. Representa para os empregados aquilo que os empregadores pensam deles. É, também, um indicador do *status* relativo de um determinado empregado quando comparado ao *status* dos demais.

Hampton (1992) mostra os tipos de recompensas que as empresas podem usar para melhor motivar seus trabalhadores no desempenho no cargo: recompensas intrínsecas e recompensas extrínsecas. As recompensas intrínsecas são as inerentes à execução do próprio

trabalho e incluem as recompensas psicológicas, tais como sentimentos de segurança, participação, realização, estima dos outros, poder, auto-realização etc. Existe uma série de técnicas para criar recompensas intrínsecas como enriquecimento de cargos e chefia participativa. O real valor das recompensas intrínsecas é determinado pela pessoa que a recebe, isto é, a empresa pode aumentar esse tipo de recompensas no trabalho, porém o seu efeito sobre a motivação, desempenho, satisfação e outros fatores depende da experiência subjetiva de seu valor para as pessoas que executam o trabalho. Elas não podem satisfazer todas as necessidades e expectativas que as pessoas trazem para o seu emprego. Já, as recompensas extrínsecas são as que estão fora do desempenho real do cargo, mas podem estar ligadas a ele e, por isso, é necessário trabalhá-las também. O pagamento do salário e a promoção são exemplos importantes de recompensas extrínsecas.

Para Davis & Newstrom (1992), o dinheiro é essencialmente uma recompensa extrínseca e tende a ser menos gerador de satisfação do que as recompensas intrínsecas. Por exemplo, a satisfação gerada por um trabalho bem executado representa um forte motivador para muitas pessoas, em contraste, as recompensas econômicas não conseguem prover todas as recompensas necessárias para um indivíduo psicologicamente saudável.

A grande missão da empresa está em integrar com sucesso as recompensas intrínsecas e extrínsecas. Um problema é que os empregados apresentam diferenças quanto às recompensas extrínsecas e intrínsecas que desejam, diferindo também os cargos e as condições organizacionais. Esses fatores sugerem que é necessário uma abordagem contingencial para as recompensas, que considere as necessidades dos empregados, o tipo de trabalho executado, o ambiente organizacional e os diferentes tipos de recompensas. Benefícios como *status* e reconhecimento são, em alguns casos, especialmente valiosos para os empregados, uma vez que apresentam maiores significados social e psicológico.

Grensing (1991) explica por quê é tão difícil compreender a questão da motivação do homem no trabalho. A resposta para essa pergunta envolve vários aspectos: primeiro, embora já se tenha certeza de que a motivação é uma energia que se desprende das necessidades humanas e que estas necessidades são universais (todo ser humano sente fome, sede, carece de amor, afeto etc.), os fatores de satisfação dessas necessidades, ou seja, os objetos escolhidos, variam de país a país e de organização a organização; segundo, os fatores de satisfação também variam de indivíduo para indivíduo; terceiro, mesmo para o indivíduo, a intensidade das necessidades e preferências por fatores de satisfação variam ao longo do tempo; e, quarto,

os fatores de satisfação sofrem influência da interação do indivíduo com o grupo. Em relação ao dinheiro afirma que considerá-lo como um motivador efetivo, é uma falácia. Em determinado nível, o dinheiro pode ser um fator de desmotivação, mas a crença de que o dinheiro por si só pode motivar, é um mito.

Hersey & Blanchard (1986) ao pesquisarem sobre o que trabalhadores americanos desejam do seu local de trabalho concluíram: (a) apreciação do trabalho feito; (b) sentir-se “por dentro das coisas”; (c) compreensão em relação a problemas pessoais; (d) segurança no emprego; (e) bons salários; (f) trabalho interessante; (g) promoção e crescimento com a companhia; (h) lealdade da administração em relação ao operário; (i) boas condições de trabalho; (j) disciplina discreta.

Verifica-se aqui que o salário não é apontado pelos trabalhadores como o primeiro item sobre o que mais desejam no seu local de trabalho, aparecendo em quinta colocação. Cabe lembrar que a pesquisa foi desenvolvida nos Estados Unidos onde o salário não é de sobrevivência como em muitos casos no Brasil.

Resende (1997) diz que há uma crença generalizada nas empresas de que é preciso sustentar a motivação das pessoas com aumentos salariais. Se faz necessário mudar a cultura da exagerada expectativa salarial e do cômodo uso do salário para tranquilizar as ansiedades ou acalmar as insatisfações dos funcionários, cujas verdadeiras causas poucas vezes se tem interesse em identificar.

Após análise dos vários posicionamentos sobre o poder motivacional da remuneração, entendemos que o dinheiro não é o único e o mais importante fator de motivação para o trabalho, porém, é preciso ter o cuidado de não minimizar ao extremo sua importância, deixando-o em segundo plano ou simplesmente ignorá-lo. Ele pode ser utilizado como técnica motivacional e, em conjunto com outros estímulos, auxiliar as organizações a motivar as pessoas para o desempenho eficaz. Sozinho, ele não tem o poder de motivar.

Queremos ressaltar, que em nosso entender, a maioria dos trabalhadores brasileiros vêem a remuneração como uma fonte de motivação para o trabalho. Isso se explica pelo fato de que a maioria das empresas brasileiras remuneram seus trabalhadores com um salário de sobrevivência, o qual, é utilizado para tentar satisfazer as necessidades básicas dos trabalhadores. É difícil imaginar o trabalhador brasileiro que recebe o salário mínimo ter suas necessidades básicas satisfeitas e, estar plenamente motivado para o trabalho, mesmo que tenha

a aceitação do grupo, amizade e outros estímulos psicológicos. Desta forma, as empresas podem utilizar a remuneração para motivar os trabalhadores a atingirem os objetivos organizacionais.

2.3 As mudanças que estão forçando as empresas a mudar a forma de remunerar

Para entendermos a nova realidade da remuneração, é necessário conhecermos as forças de mudanças que estão atingindo as empresas e forçando-as a repensar a forma de administrar. Apresentaremos a seguir, as mudanças que estão mais diretamente relacionadas a remuneração.

Segundo Schuster & Zingheim (1992) o aumento da competição entre as empresas e a internacionalização dos negócios estão forçando as organizações a tornarem-se mais produtivas. As novas tecnologias mudarão a forma como os trabalhos são executados, alterando os requisitos profissionais. Muitas pessoas não estão qualificadas para esses novos trabalhos, necessitando atualizar suas competências. Será difícil para os trabalhadores aumentarem a sua renda real e manterem o seu padrão normal de vida, a não ser que na mesma proporção, haja aumento da sua produtividade.

Para sobreviverem, as empresas deverão ter uma nova visão do futuro, mudando o tradicional relacionamento com os empregados, modificando atitudes, comportamentos, forma de trabalhar e de remunerar. Assim sendo, empregadores e empregados dividirão a responsabilidade e a recompensa pelo sucesso.

Flanery (1997) considera que as empresas estão abandonando cada vez mais a idéia de especialização dos funcionários, que exige grande quantidade de funcionários. A tendência é a utilização de equipes menores de generalistas, complementadas, quando necessário, por especialistas contratados em caráter temporário. À medida que esta transformação ocorre, os cargos não são mais definidos de maneira limitada e começa-se a exigir dos profissionais que façam trabalhos mais abrangentes.

O empregado que vai permanecer e progredir no trabalho será aquele que apresentar capacidade de aprender, expandir seus conhecimentos e habilidades, estando apto para

desempenhar várias funções. Com o objetivo de diminuir custos, aprimorar a flexibilidade, rapidez e qualidade no serviços, muitas empresas estão se organizando em equipes de trabalho em vez de postos individuais. Atualmente oferecer um bom produto já não garante o sucesso da empresa, uma vez que a exigência do cliente está diretamente ligada a melhores serviços, maior qualidade e personalização de atendimento.

As empresas estão rapidamente percebendo que o desempenho dos funcionários pode fazer a diferença entre o sucesso e o fracasso. Com a crescente ênfase na tecnologia e na qualidade, a mão-de-obra mecanizada passa a ser mais intelectualizada. Faz-se necessária a presença de profissionais que tomem decisões inteligentes, usem o bom senso e assumam responsabilidade pelo bom desempenho da empresa, deixando, assim, de existir o profissional robotizado.

O emprego não é mais visto como um compromisso para toda a vida, mas sim como um contrato de desempenho continuamente renovado. Os empregados são desafiados a produzir mais, com criatividade e compartilhar os riscos e recompensas da empresa. No paradigma fordista as pessoas estavam acostumadas a esperar uma qualidade de vida cada vez melhor, salários crescentes e segurança permanente no emprego.

Galbraith & Lawler (1995) prevêem algumas características nas empresas que julgamos interessantes considerar. São elas: as habilidades e o conhecimento serão deslocados para a base da organização, permitindo aos que estão mais perto do trabalho a resolução dos problemas complexos dando-se especial atenção ao desenvolvimento de habilidades mais amplas; o treinamento e a movimentação dos indivíduos em todas as áreas da organização facilitarão a inovação e solução de problemas.

Os funcionários manterão seus empregos aumentando sua flexibilidade dentro da companhia, pois as organizações se tornarão muito mais exigentes. Espera-se que os empregados façam o seu trabalho, que pensem em maneiras de melhorá-lo, que contribuam para os esforços de mudança e aprendizado e que gerenciem seu próprio processo permanente de aprendizado. As organizações serão muito mais ambíguas, as carreiras não serão bem especificadas nem estarão seguras e para manterem sua flexibilidade e seu emprego, os indivíduos terão de planejar seu próprio desenvolvimento.

As pessoas se tornarão, em certo sentido, contratadas em suas organizações, sendo utilizadas quando tiverem as habilidades necessárias e deslocadas na organização à medida que

as mudanças ocorrerem.

Segundo Kanter (1996) as empresas estão cada vez mais contratando externamente serviços auxiliares que fazem uso intensivo da mão-de-obra, antes executado internamente. Funcionários temporários são vistos cada vez mais como uma estratégia permanente de recursos humanos; o novo ambiente de trabalho exige funcionários altamente habilitados que atuem em equipes interfuncionais com supervisão mínima para resolver problemas, a fim de acelerar o ciclo de produção. Seu próprio sucesso no gerenciamento de si mesmo, uso de banco de dados, resolução de problemas e aceleração na execução das atividades reduzem a necessidade de tantas pessoas, reforçando a incerteza sobre o emprego no futuro.

2.4 A remuneração diante da nova realidade

Para entender a situação da remuneração frente às transformações que acontecem no mundo do trabalho, e para avaliar as novas estratégias de remuneração que surgem e ganham destaque, é necessário que se compreenda com clareza as bases que sustentam o modelo tradicional, bem como suas limitações.

2.4.1 O sistema tradicional de remuneração - pagar em função do cargo

Na maioria das empresas, as pessoas são pagas a partir de uma lógica que se mantém por muitos anos: pagar em função do cargo ocupado. Essa forma de pagamento fundamenta-se no princípio do equilíbrio interno em que para cada cargo há um salário de acordo com o seu valor relativo em relação aos demais; e, no equilíbrio externo no qual os salários são determinados, considerando-se os valores pagos no mercado. O valor exato do cargo é o fator principal na determinação da remuneração e a maioria das empresas ainda utiliza o sistema de avaliação de cargos, cujo objetivo é estabelecer uma hierarquia entre eles.

O sistema de avaliação mais empregado é o de pontos que leva em conta fatores de avaliação como: experiência, escolaridade, iniciativa, responsabilidade por erros, contatos e outros. Cada fator recebe uma pontuação, utilizada para diferenciar um cargo do outro,

estabelecendo-se a hierarquia dos mesmos. Na prática, os fatores de avaliação funcionam como “régua” que medem os cargos, atribuindo-lhes um valor relativo. Em seguida é realizada uma pesquisa de salários, a fim de identificar cargos comparáveis em outras organizações e sua remuneração. Então, conforme a hierarquia interna dos cargos e os valores pagos no mercado, é definido o salário para cada cargo na organização. A partir daí, os aumentos de salário resultam de promoções, méritos ou reajustes devido à inflação. Em geral os funcionários esperam, todo ano, pelo aumento por mérito, mesmo que seu desempenho individual ou da organização não sejam satisfatórios.

Segundo Neffa (1990), a avaliação de cargos tem sua origem nos estudos de tempos e movimentos desenvolvidos por Taylor. Para ele e seus discípulos, a determinação de um sistema racional de remuneração era decisivo. Para poder estabelecer um sistema de remuneração que fosse o mais justo possível e evitasse conflitos, era necessário avaliar as tarefas e atribuir uma remuneração correspondente.

Em outras palavras, a avaliação das tarefas é uma técnica para determinar a posição de um trabalho na estrutura de salários, baseando-se na importância relativa das tarefas. Não se considera quem executa o trabalho, sua habilidade individual ou o rendimento. Em síntese, busca-se avaliar as tarefas e não as pessoas que as desempenham. Surgiram, então, os métodos de avaliação de cargos como o de graduação, classificação, pontos e comparação de fatores.

Para Lenham (1955) um dos primeiros estudos de avaliação de cargos, foi realizado entre 1909 e 1910 por Griffenhagen no serviço municipal de Chicago. Em 1914, os cargos de organizações, bancos e companhias de seguro foram ordenados por Harry Hopf.

Para Kelday (1955), a primeira manifestação real sobre a determinação de salários eqüitativos foi realizada durante a primeira guerra mundial. As dificuldades em conseguir empregados, a existência de grandes grupos de trabalhadores não qualificados, a conservação desses e a presença de outros problemas advindos das condições caóticas criadas pela guerra aumentaram o interesse administrativo para um movimento relativamente novo: a administração de pessoal. A avaliação de cargos para determinar salários eqüitativos começou a receber atenção, e, em 1926, haviam sido desenvolvidos quatro métodos para o tratamento dos cargos. O mais usado, inicialmente, foi o de classificar os cargos por ordem de dificuldade relativa e de seu valor para a organização, chamado de método de escalonamento. Outro método havia sido desenvolvido no **Bureau of Personnel Research, do Carnegie Institute of**

Tecnology e implantado em sete empresas até 1922.

Em 1926, Merril Lot construiu um sistema composto de 12 fatores que publicou sob o título **Escalas Salariais e Avaliação de Tarefas**. A partir de então o método começou a ser utilizado pela administração pública e grandes empresas. O método de pontos se estendeu durante a década de 1930-40 em vários ramos de atividade. Logo após a segunda guerra mundial, os métodos de avaliação de tarefas e particularmente o de pontos se difundiram na Europa ocidental, conforme o relatado por Neffa (1990).

Em 1926, Eugene Benge e Edward Hay criaram o método de comparação por fatores.

No início dos anos 50, Edward Hay criou o método Hay de avaliação de cargos, baseado nos fatores e quadro-guia-perfil para avaliar cargos operacionais, administrativos e executivos.

2.4.2 Críticas à forma tradicional de remunerar

As mudanças, que transformam as empresas, têm impacto também na forma como as mesmas recompensam seus funcionários. Muitos estudiosos da remuneração têm questionado a validade do sistema tradicional de remunerar em função do valor do cargo, apontando os problemas e limitações desse sistema.

Os problemas da remuneração tradicional são apontados por Kanter (1997), Flanery (1997) e Lawler (1980): (a) o salário é determinado em função do cargo, considerando-se o *status*, a posição hierárquica e não a contribuição ou desempenho e é fixado sem considerar como o trabalho foi realizado ou o valor real do mesmo. para organização; (b) à medida que as empresas exigem dos funcionários a disposição para trabalharem em equipe, serem multifuncionais, esses mesmos questionam-se se é válido aderir a esta proposta, uma vez que a remuneração recebida é a mesma; (c) os funcionários começam a se indagar por que são convocados a produzir qualidade, produtividade e ver a empresa de forma mais ampla, se somente os gerentes e diretores recebem bonificações no final do ano; (d) os gerentes de nível médio não acreditam mais em recompensas por suas contribuições através de promoções para cargos com remuneração mais alta, e querem acréscimos à sua remuneração na forma de bonificações concedidas normalmente somente aos níveis mais altos.

Wood (1996) faz uma análise sobre as características do sistema tradicional que podem causar problemas para as empresas: (a) tende a generalizar a forma de remuneração, sem levar em conta as particularidades da empresa, áreas, funções e níveis hierárquicos; (b) a organização é retratada pelo organograma formal, existe uma linha de autoridade claramente definida, as atividades estão definidas por normas e procedimentos e pouco variam com o tempo. As transformações que as empresas estão sofrendo modificam cada vez mais esses pressupostos; (c) a maioria das grandes empresas adota ainda o sistema de remuneração por pontos, que apresenta problemas tais como: custo com manutenção, tempo gasto em comitês de avaliação de cargos, dificuldades em avaliar cargos multifuncionais, vida curta das avaliações; (d) reforçam a estrutura burocrática, privilegiando as ligações hierárquicas em detrimento do foco nos processos críticos e no cliente.

Lembra, ainda, que as tendências mais recentes nas organizações conduzem a uma mudança de foco: Hoje, ao invés de privilegiar a ligação hierárquica, passa-se a privilegiar a orientação para o cliente interno e externo e, onde se focalizava a estrutura formal, focaliza-se a informalidade e a agilidade. Em empresas de estrutura mais moderna, os sistemas tradicionais constituem-se em entraves à evolução do processo de mudança, embora não se possa dizer que exista uniformidade nos novos modelos organizacionais. Existem alguns pontos comuns entre as empresas que passaram ou estão passando por processos de mudança. São eles: descentralização na tomada de decisão, forte orientação para resultados, maior autonomia para as áreas operacionais, foco na agilidade, flexibilidade e implementação do trabalho em grupo. Como muitos dos pressupostos do sistema tradicional de remuneração conflitua com essas tendências de mudança, a utilização de tais sistemas acaba dificultando a própria mudança, criando problemas para a gestão de recursos humanos pois não considera a visão de futuro e a orientação estratégica da organização, dificultando a convergência de esforços para atingir objetivos comuns.

Ao nosso ver, um dos problemas mais críticos do sistema tradicional de remuneração é que ele está distanciado dos objetivos estratégicos da empresa, centrado em aspectos legais e administrativos. As organizações que buscam um ideal de modernidade tendem a, cada vez mais, unir seus funcionários em torno de uma visão de futuro e objetivos empresariais. A estratégia de remuneração deve auxiliar a empresa na busca desse ideal.

2.5 A remuneração e os processos de mudança nas empresas

Segundo Flanery (1997), a preocupação de todas as pequenas ou grandes empresas atualmente é a de motivar os empregados, satisfazer clientes, melhorar a qualidade dos produtos e serviços, aumentar a produtividade e a margem de lucro e, ao mesmo tempo, ficar à frente da concorrência. A remuneração tradicionalmente não teve ligação com estas questões e esteve por muito tempo distante dos valores e processos da empresa, “congelada no tempo, ficando, assim, sem sincronia com a estrutura organizacional da empresa, sua cultura de trabalho, seus valores e sua estratégia de negócio que, ao contrário, evoluíram.

Uma nova visão a respeito da remuneração parece surgir na visão dos administradores que começam a perceber o papel que a mesma pode ter na mudança organizacional, auxiliando a empresa a alcançar seus objetivos, através da melhoria do desempenho de seus funcionários.

2.6 A remuneração estratégica

Como o conceito de gestão estratégica se aplica à remuneração?

Resende (1997) explica que a remuneração tradicional voltou-se para aspectos técnicos, organizacionais e legais, tornando-se, na prática, excessivamente operacional, além de guardar pouca vinculação com outros planos da administração de recursos humanos e, raramente analisou-se sua influência no comportamento dos empregados e nos resultados das organizações. Recebeu um tratamento meramente orçamentário e escritural, nunca sendo vista como um investimento. Afirma, ainda, que a remuneração precisa ser considerada como fator de desenvolvimento profissional e direcionada para o aumento das competências que resultam na melhoria do desempenho; estímulo aos empregados para tornarem-se parceiros das inovações e busca de melhor qualidade e produtividade; instrumento alavancador de resultados, direcionando e recompensando os esforços de todos para o alcance dos objetivos e metas da empresa.

A remuneração estratégica é uma política de pagamento de salário fixo, variável e de incentivos, que deve estar alinhada aos objetivos estratégicos da empresa, incentivando o

aumento da produtividade dos colaboradores (individualmente ou em equipe) através de participações que agreguem mais contribuições e valores a empresa; estimule o desenvolvimento da qualificação e competência dos trabalhadores, resultando em melhor desempenho profissional. Apresenta três características fundamentais: (a) ser essencialmente flexível, a fim de ajustar-se às mudanças econômicas, tecnológicas, organizacionais e aos resultados financeiros da empresa; (b) estar relacionada ao desempenho; (c) ter claro sentido de reciprocidade ou contrapartida. Os funcionários receberão aumentos de salários se efetivamente melhorarem seu desempenho e contribuírem para o alcance dos objetivos da empresa. Essa é a lógica principal da remuneração estratégica.

A remuneração deverá estar alinhada aos objetivos gerais das organizações, porque pode (a) influenciar significativamente nos seus resultados de forma mais clara e direta; (b) ser uma aliada poderosa do desempenho empresarial, resultando em vínculos econômicos e produtivos entre as organizações e os profissionais que nelas atuam. A remuneração costuma constituir-se em um dos itens de custo importante das empresas e estas não podem mais transferir aos consumidores custos que não contenham valor agregado. Assim, a remuneração pode ser gerenciada da mesma forma (estratégica) como outras fontes de vantagem competitiva tais como vendas e marketing, produção e desenvolvimento de novos produtos, conforme o relatado por Schuster & Zingheim (1992).

A remuneração estratégica é uma forma de ligação com a nova realidade das organizações que atuam num mercado globalizado e competitivo. Este vínculo acontece de duas maneiras: primeiro, considerando todo o contexto organizacional da empresa, isto é, sua estratégia, estrutura e estilo gerencial; segundo, a remuneração estratégica parte não somente do que a empresa é hoje, mas também considera o que ela deseja ser amanhã - sua visão de futuro; por último, os indivíduos passam a ser remunerados de acordo com 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. A remuneração estratégica é também um catalisador para a convergência de energias na organização, pois, à medida que o sistema é alinhado ao contexto e à estratégia da empresa, constitui-se num componente de motivação e harmonização de interesses, conforme o relatado por Lawler III (1990).

2.6.1 Componentes de um sistema de remuneração estratégica:

Wood (1996) observa que muitas formas de remuneração tem surgido com a necessidade de se encontrar maneiras criativas para reforçar o vínculo entre as empresas e seus funcionários. Elas podem ser classificadas em seis tipos: (a) remuneração funcional: é determinada pela função e ajustada ao mercado; (b) salário indireto: compreende benefícios e outras vantagens; (c) remuneração por habilidades: é determinada pela formação e capacitação dos funcionários; (d) remuneração variável: é vinculada a metas de desempenho do indivíduo, da equipe ou da organização; (e) participação acionária: é vinculada a objetivos de lucratividade da empresa; (f) alternativas criativas: incluem prêmios, gratificações e outras formas especiais de reconhecimento.

2.6.2 Princípios centrais para construir um sistema de remuneração estratégica

Segundo Wood (1996), a implantação de um sistema de remuneração estratégica apresenta os seguintes desafios: (a) realizar um diagnóstico da organização, levando-se em conta suas características internas e suas interações com o ambiente onde atua; (b) conhecer em detalhes as várias formas e alternativas de remuneração, sua aplicabilidade e adequação; após, é necessário definir o próprio sistema, ou seja, determinar que componentes devem ser adotados para garantir melhores resultados; (c) garantir que o sistema a ser implantado seja transparente e funcional, para assegurar sua aceitação e operacionalização na empresa.

Outro aspecto importante é a definição de pontos básicos, os quais devem estar de acordo com os objetivos estratégicos da empresa e definidos com a participação de representantes dos vários grupos de poder da organização, como: (a) identificar e informar o desempenho que pretende recompensar; (b) identificar e informar os critérios relacionados ao valor da recompensa; (c) garantir que as metas sejam estabelecidas de forma negociada e transparente; (d) estabelecer como prioridade o desenvolvimento de habilidades e conhecimentos individuais e grupais; (e) definir e divulgar o tipo de profissionais que se deseja atrair e os critérios relacionados à remuneração total que pretende praticar.

Alguns cuidados especiais devem ser tomados: (a) definir as metas que se pretende

alcançar; (b) alterar o sistema sempre que houver necessidade, (c) monitorar o sistema continuamente, acompanhando seus resultados e intervindo sempre que necessário; (d) garantir as metas a serem atingidas e que servem de base para a remuneração; (e) ter um tempo de vida planejado, podendo ser readaptado e/ou desativado; (f) respeitar as diferenças entre unidades de negócio, níveis hierárquicos, funções, etc.; (g) separar claramente a remuneração funcional da remuneração de incentivo, pois o caráter de incentivo e recompensa desaparece quando existe a constatação de que tudo foi agregado à remuneração fixa; (h) buscar a simplicidade, pois metodologias e fórmulas complicadas de cálculos concentram a atenção no sistema, desviando energias que deveriam estar voltadas para o atendimento das metas estratégicas. Para construir um sistema de remuneração estratégica é necessário criar na empresa um consenso de que é fundamental ampliar as formas de recompensa.

Ao nosso ver a construção de um sistema de remuneração estratégica depende da realidade de cada empresa, isto é, não se pode simplesmente copiar os exemplos bem sucedidos de outras empresas. Outro aspecto importante é que a empresa poderá contar com mais de um sistema de remuneração.

2.7 Remuneração por habilidades

Segundo Resende (1997), a remuneração por habilidades surgiu no final da década de 80 nos Estados Unidos e começou a ser introduzida no Brasil a partir da metade da década de 90. Esse sistema de pagamento pode ser considerado o mais significativo avanço na administração salarial, desde que foi introduzido o modelo de plano de cargos e salários, (cerca de 50 anos atrás), e tem como lógica principal: (a) ter uma estrutura hierárquica de cargos e salários, baseada no resultado combinado de avaliação de cargos e pesquisa de mercado; (b) ter faixas salariais divididas em níveis ou degraus, utilizados para permitir aumentos progressivos no mesmo cargo, tendo como critério, normalmente, a conjugação de tempo de serviço com alguns fatores de mérito (desempenho, conduta e outros).

2.7.1 Conceitos básicos

A remuneração por habilidades é uma forma de remuneração associada diretamente ao salário básico ou remuneração fixa, e se destina a recompensar o empregado pela demonstração, na prática, dos requisitos de habilidades requeridos pelo cargo; é uma forma de remuneração fixa que recompensa o empregado pelo seu desenvolvimento profissional, traduzido pela aquisição gradativa dos requisitos de capacitação e qualificações exigidas para o exercício do cargo, conforme o relatado por Resende (1997).

A remuneração por habilidade recompensa o empregado por aquilo que ele sabe fazer. Os trabalhadores nesse sistema começam a trabalhar recebendo um valor-hora base e recebem aumentos salariais em função das habilidades que adquirem e aplicam no trabalho. Algumas empresas fornecem aumentos para cada novo cargo aprendido, outras exigem que os empregados adquiram todo um conjunto de novas habilidades, conforme o relatado por Davis & Newstrom (1992).

Wood (1996) observa que, nos Estados Unidos a remuneração por habilidades tem crescido muito, como consequência das pressões internas e externas sofridas pelas empresas e costuma receber diferentes nomes nas empresas que a utilizam e os mais comuns são remuneração por conhecimento, por habilidade certificada ou, simplesmente, por habilidade.

O novo ambiente de negócios forçou as empresas a mudarem a forma de administrar seus funcionários. A informação e o conhecimento passaram a ser fatores críticos de sucesso e atrair, reter e desenvolver as pessoas tornou-se crucial, bem como desenvolver suas habilidades.

O sistema de remuneração por habilidades liga o desenvolvimento dos indivíduos à sua remuneração. Os funcionários que trabalham sob esse sistema têm seus salários relacionados às habilidades que são capazes de efetivamente utilizar. Assim, a remuneração deixa de estar vinculada ao cargo exercido e vincula-se diretamente à pessoa que o exerce.

Ao nosso ver quando nos defrontamos com a remuneração por habilidades, aclamada como forma nova de remunerar, concluímos que ela é, na realidade, um substituto do tradicional modelo de aumento por mérito que, na sua forma original, é alvo de muitas críticas.

A política de aumento salarial por mérito estimula mais a disciplina comportamental do

que o desenvolvimento da competência profissional. Isso faz com que os funcionários não se preocupem com a aquisição de novas habilidades, visto que os aumentos salariais dependem normalmente da conduta disciplinar e do tempo de casa.

Segundo Resende (1997), as diferenças fundamentais entre o tradicional modelo de mérito e a remuneração por habilidade são: (a) de mérito por tempo de serviço, conduta e desempenho (vago e subjetivo) para mérito por competência, habilidade, capacitação para o exercício das tarefas do cargo; (b) implica numa determinação mais forte por parte da empresa em administrar bem a remuneração e, por parte da gerência e supervisão, em aplicá-la criteriosamente na prática; (c) a remuneração por habilidade não poderá ser operacionalizada com poucos e superficiais instrumentos, como ocorreu com a prática tradicional de aumentos por mérito. Requer instrumentos próprios, com mais consistentes padrões técnicos; (d) a avaliação das habilidades é mais objetiva e deve ser certificada.

No quadro abaixo são apresentadas as mudanças de paradigmas que ocorrem da substituição do aumento salarial pelo critério tradicional de mérito, pelo novo critério de aumento salarial baseado na aquisição de habilidades.

Quadro 2 - Diferenças entre a remuneração por habilidades e o aumento por mérito

Aumento por mérito	Aumento por habilidade
<ul style="list-style-type: none"> - Paternalista - Estimula a acomodação - Discrimina mais e com pouca justificativa - Maior chance de cometer injustiça - Dificulta o feedback por ser mais subjetivo - Contribui para a estagnação da empresa - Agrega pouco valores - Dá menos trabalho 	<ul style="list-style-type: none"> - Voltado para resultados - Estimula o autodesenvolvimento - Discrimina menos e com mais critério - Menor chance de cometer injustiça - Favorece o feedback por ser mais objetivo - Contribui para a melhoria contínua - Agrega muito valores - Dá mais trabalho (mas é muito favorável à relação custo e trabalho x benefício).

Fonte: RESENDE, E. O que aprender e desaprender sobre remuneração. São Paulo: Enio Resende Consultoria, 1997.

2.7.2 Vantagens do sistema

Tendo em vista que os sistema de remuneração por habilidades é bastante novo, julgamos conveniente destacar as vantagens que ele pode trazer às organizações. Para tal, citamos Resende (1997) que aponta como benefícios desse sistema:

a) concede à remuneração fixa um sentido estratégico, na medida que favorece o desenvolvimento profissional, melhoria do desempenho e aumento da produtividade.

b) Cria políticas que possibilitam o progresso profissional dos funcionários, bem como garante a manutenção dos mesmos na empresa.

c) estimula o autodesenvolvimento profissional, isto é, vincula os aumentos salariais ao desenvolvimento de qualificações para o pleno exercício do cargo.

d) põe fim a maneira paternalista, manipulativa e inflacionária das chefias concederem aumentos de salário com base em sentimentos e critérios frágeis e subjetivos, os quais, muitas vezes são utilizados para abafar deficiências de liderança.

e) favorece a equidade ou justiça salarial. No pagamento baseado nas habilidades os funcionários são remunerados de acordo com as habilidades que cada um possui. Os critérios são claros e objetivos.

f) minimiza os riscos de reclamações de isonomia salarial. O sistema tem a característica de definir claramente as diferenças exigidas de capacitação, que leva a diferença de desempenho entre os ocupantes do mesmo cargo, em função de diferentes estágios de habilidades.

g) proporciona a implementação objetiva de sistemas de avaliação de desempenho e potencial. O sistema favorece a avaliação de pessoal, porque define claramente os fatores que devem ser avaliados e vincula as avaliações a diversos planos e programa (remuneração, carreiras, treinamento, etc.).

h) favorece o feedback aos empregados, uma vez que fornece instrumentos concretos para análise, proporcionando mais segurança aos líderes.

i) a relação entre o desenvolvimento profissional e o aumento da remuneração, aumentam a motivação do pessoal, que, por sua vez, contribui para melhorar o clima organizacional e as relações de trabalho.

j) o sistema obriga as chefias a se envolverem mais com o assunto e a aprenderem um pouco mais e objetivamente sobre pessoas e diferenças individuais, tornando-as mais competentes nesta tarefa.

Davis & Newstrom (1992) afirmam que o sistema de remuneração baseado em habilidades para cargos multifuncionais fornece intensa motivação para que os empregados desenvolvam suas habilidades relacionadas ao trabalho que executam, reforcem o sentido de auto-estima, e permitem à organização contar com uma força de trabalho mais flexível, facilitando substituições em casos de ausência. Além disso, o rodízio entre os cargos reduz a monotonia.

A satisfação com o salário dever ser relativamente mais elevada em função de que o valor recebido pelo empregado pelo fato de possuir múltiplas habilidades é freqüentemente mais elevado do que aquele que seria pago pela tarefa desempenhada. É provável também que os empregados percebam o sistema como equitativo, tanto pelo sentido de equilíbrio entre suas contribuições e recompensas, quanto pelo fato de saberem que todos que possuem as mesmas habilidades ganham o mesmo salário.

De acordo com os mesmos autores, as empresas que aplicam a remuneração por habilidade devem ter claro as implicações que ela traz. Essas são: (a) a maioria dos empregados irá voluntariamente aprender cargos de nível mais elevado, o salário-hora médio será maior do que o normal. Isso, entretanto, deverá ser compensado pelo aumento de produtividade; (b) investimentos substanciais em treinamento devem ser feitos, especialmente em relação ao tempo despendido em aconselhamento pelos supervisores e pares; c) nem todos os empregados gostam de receber salários baseados em habilidades, já que tais sistemas representam uma pressão sobre eles no sentido de mobilidade para cima na escala de habilidade. A conseqüente insatisfação pode levar a uma variada gama de conseqüências, incluindo a rotatividade de pessoal.

2.7.3 Os componentes principais que alicerçam o sistema de remuneração por habilidades

De acordo com Wood (1996) são 6 os componentes principais de um sistema de remuneração por habilidade.

a) Blocos de habilidades tendo em vista que os funcionários trabalham em times autogerenciados desempenhando várias funções, a célula básica da remuneração passa a ser a habilidade ou bloco de habilidades. Entende-se por habilidade a capacidade de realizar uma tarefa ou um conjunto de tarefas em conformidade com determinados padrões exigidos pela organização. Uma habilidade envolve conhecimentos teóricos ou aptidões pessoais e relaciona-se à aplicação prática desses conhecimentos e aptidões. Os conhecimentos podem ser aprendidos, já as aptidões estão relacionadas às características pessoais. Pode-se remunerar por habilidade individual ou por blocos de habilidades quando é possível construir grupos de habilidades simples. As habilidades são definidas de acordo com o contexto de cada organização, a partir de um mapeamento dos processos, como por exemplo: numa área de produção seriada podemos ter habilidades de operar um torno, realizar auditorias de segurança, realizar manutenção preventiva de prensas.

b) Carreira. A progressão tende a ser horizontal, isto é, o funcionário evolui através da conquista de certificação de habilidades. A evolução da carreira será determinada pelo esforço do próprio funcionário em adquirir habilidades, condicionando-se às necessidades do grupo da organização.

c) Pesquisa salarial. O comparativo com os salários do mercado é complicado. Assim sendo, a alternativa é agrupar as habilidades ou grupos de habilidades de tal forma que se possa realizar uma comparação com cargos que constem na pesquisa de mercado. Em função da especificidade de cada sistema se torna muito difícil qualquer forma de comparação mais direta. O melhor meio é realizar uma leitura dos dados de mercado em termos de grandes faixas.

d) Evolução salarial. Existe um vetor de crescimento da folha que é próprio do sistema. Com o aumento das habilidades, há um impacto sobre os salários individuais. O pressuposto do sistema é que este custo adicional seja um investimento, cuja contrapartida se dê em termos de eficácia organizacional e racionalização de quadros.

e) Treinamento e desenvolvimento. Em função dos funcionários terem seus salários diretamente ligados à sua capacitação a tendência é pressionarem a empresa para a realização de programas de capacitação. Sem treinamento e desenvolvimento, o sistema de remuneração por habilidades deixa de existir.

f) Certificação das habilidades. Para que a remuneração do funcionário cresça

realmente, esse deverá comprovar a aquisição das habilidades através de certificação. Isso é fundamental, porque garante consistência ao sistema e transmite aos funcionários um sistema de justiça. As formas de certificação são variadas, sendo as mais comuns demonstração prática e provas escritas. Em empresas mais tradicionais, as certificações são conduzidas pelos chefes ou formam-se comitês com a participação de pares e subordinados do avaliado. Isso depende das condições específicas da empresa.

A utilização da remuneração por habilidades não parece ser adequada a todo tipo de empresa. Sua aplicação parece adequar-se a unidades industriais que apresentam modelo organizacional avançado, poucos níveis hierárquicos, larga utilização de times autogerenciados e um estilo gerencial aberto e voltado para a administração participativa.

No entanto, seu uso também é possível em empresas que passaram por projetos de reestruturação ou reengenharia e precisam rever seus sistemas de apoio, inclusive seu sistema de remuneração, para dar sustentação à nova estrutura, aos novos processos e ao novo estilo gerencial. Mesmo nas organizações que se enquadram no perfil descrito, esse sistema parece ser vantajoso apenas em cargos técnicos e operacionais.

Praticamente não há registros de remuneração por habilidades a nível gerencial. Embora não haja razões conceituais para que o sistema não seja usado para esse nível, algumas dificuldades práticas ocorrem: (a) no nível gerencial, a gestão em grupo é muito menos difundida que no nível operacional; (b) tanto no nível gerencial quanto em relação ao pessoal administrativo, a definição das habilidades é mais difícil, pelo próprio nível de abstração das atividades; (c) no nível gerencial, o processo de certificação é mais complicado, tanto pelas características abstratas das habilidades a serem certificadas, quanto pelas dificuldades políticas inerentes ao processo. A prática mostra que a utilização da remuneração por habilidades é ainda restrita a algumas empresas específicas e para grupos específicos dentro delas.

2.8 A remuneração variável

A mudança de rumo da administração salarial tradicional para a remuneração estratégica tem como um dos componentes principais a remuneração variável, definida como

um *plus* ao salário fixo. Constitui as diversas partes ou parcelas de salário que apresentam as seguintes características: (a) compõem ou complementam a remuneração básica do empregado, o salário fixo; (b) são atribuídos a partir de vários critérios de concessão e padrões de referência (desempenho ou resultado), para os quais se pressupõe a existência de medidores; (c) os critérios de concessão, os padrões de desempenho e os medidores de resultados podem ser diferenciados por planos, por cargos ou grupos de cargos, por áreas ou unidades da empresa; (d) é uma forma de remuneração que tem por característica principal a flexibilidade; (e) a periodicidade de pagamento pode ser mensal, trimestral, semestral ou anual, estando a critério da empresa ou em função dos objetivos ou características do programa, conforme o relatado por Resende (1997).

2.8.1 A origem da remuneração variável

A idéia de vincular remuneração ao esforço realizado pelo funcionário para conseguir determinado resultado não é uma novidade no mundo dos negócios. O uso do dinheiro para incentivar o aumento da produtividade esteve presente na mente e nas ações de muitos estudiosos de administração e dirigentes empresariais.

Murrel (1977) cita que os esforços da indústria no campo da motivação concentraram-se no início deste século quase que exclusivamente no desenvolvimento de planos de incentivos salariais com base na participação nos ganhos da empresa. Desses planos, somente alguns ainda são lembrados ou mesmo aplicados.

O Plano de Henry Towne

Henry Towne foi um dos primeiros inovadores nos planos de incentivo, tendo criado em 1886 uma forma de participação nos lucros anuais da empresa. Embora adepto de Taylor, o seu plano não derivou de suas idéias. A lógica de seu plano era usar o seu sistema de cálculo de custos como base para destinar aos empregados uma parcela do ganho ou lucro resultante de seus próprios esforços. Se no final do ano os créditos excedessem os encargos, dividiria com os empregados o ganho resultante ou a redução nos custos. A metade reteria para empresa e a outra distribuiria aos empregados com base nos salários ganhos por cada um

durante o ano. No final da década de 1930 aplicou o sistema em uma gráfica e verificou que, embora fosse muito agradável receber uma substancial bonificação todos os anos, os esforços individuais estavam distantes demais para recebê-la. Concluiu, então, que não poderia considerar o plano como um grande motivador, conforme o relatado por Murrell (1977).

Plano de Frederick Halsey

O plano de Halsey, descrito por Lopes (1987), é outro exemplo de salários com prêmio. A lógica do plano estava vinculada ao critério de que se um empregado ganhasse 150 unidades monetárias de salário e deveria executar uma tarefa em oito horas, trabalhando esta quantidade de horas-dia, seu salário seria de 1.200 unidades monetárias dia. Se, porém, ele realizasse a mesma tarefa em seis horas, seu salário seria de 900 unidades monetárias-dia, havendo uma economia de 300 unidades monetárias. Esta economia dividida em partes iguais ou proporcionalmente entre a empresa e o trabalhador, geraria um acréscimo de 150 unidades monetárias no salário-dia deste. Portanto, o empregado receberia um salário-dia de 1.050 unidades monetárias ou 175 unidades monetárias por hora trabalhada, considerando uma jornada de trabalho de seis horas. Deve-se salientar que o salário nominal-hora aumentou de 150 para 175 unidades monetárias, mas o montante recebido decresceu de 1.200 para 1.050 unidades monetárias. É bem verdade que há um aumento proporcional ao tempo trabalhado na relação de 1.200 unidades monetárias para 8 horas e de 1.050 unidades monetárias para 6 horas.

Plano de Henry Gantt

Gant, discípulo de Taylor, parece ter sido muito mais bem sucedido no relacionamento com os empregados. Em 1901, desenvolveu o que denominou um plano de tarefa e bonificação. Acreditava que os operários seriam igualmente motivados se a tabela punitiva de Taylor (aplicada quando um operário não alcançava a norma de produção estabelecida) fosse substituída por um novo sistema. Seu sistema consistia em uma tarifa diária até ser atingida a norma de produção e uma tarifa de pagamento por peça quando a norma era excedida. Ressalta-se que a tarifa de pagamento muito baixa, segundo o plano Taylor, quando a produção era inferior à norma, tinha caráter punitivo e era alvo de profundo desagrado por parte dos operários e sindicatos. A contribuição importante de Gant foi ter percebido que o

fato de um operário atingir ou não a norma dependia, em grande parte da organização adequada do trabalho, realizada pela administração, da organização do material necessário, visando à qualidade e disponibilidade do mesmo no lugar no momento certo. Criou roteiros e fluxogramas para serem usados no planejamento e controle, elaborou um gráfico de rendimento individual visível com o objetivo de mostrar o desempenho de cada operário, conforme o relatado por Murrel (1977).

Plano de Bonificação por pontos de Charles Bedaux

Em 1911, Charles Bedaux criou uma unidade de trabalho que denominou de *Bedaux*, significando uma unidade de trabalho por minuto, com uma tolerância apropriada para a fadiga. Essa unidade baseou-se no pressuposto de que alguém, trabalhando no ritmo previsto para a tarifa de salário dia, poderia produzir sessenta B,s por hora. Isso foi estabelecido como norma e pago segundo uma tarifa equivalente à tarifa diária. Um operário bem motivado deveria ser capaz de produzir oitenta B,s em uma hora, e aquele que alcançasse esse nível teria direito a uma bonificação de 75% da tarifa-base por unidade. Em vez de ser estabelecido um preço por cada peça produzida, atribuía-se a cada uma um valor de B,s ou partes decimais de B, conforme o relatado por Murrel (1997).

Plano Scanlon

O plano Scanlon é diferente da maior parte dos outros planos de produtividade, na medida em que constitui uma fórmula para a distribuição de bonificações e lucros. Foi criado em 1935 por Joseph Scanlon numa pequena indústria de aço americana. Consiste basicamente de duas partes. A primeira é um dispositivo para repartir quaisquer ganhos econômicos que possam resultar de progressos de produtividade - uma espécie única de participação na redução de custos. Não substitui a estrutura normal e competitiva de salários, pois se sobrepõe a ela. O método, para determinar a redução de custos, utiliza uma proporção entre os custos totais de recursos humanos e uma medida de produção como o volume total de vendas ou o valor somado; a segunda envolve um método formal de oferecer a cada funcionário da empresa uma oportunidade de contribuir para o aumento da produtividade. As características principais do plano de Scanlon são a de ser coletivo, a não-recompensa individual, e a do aguardo da contribuição de cada indivíduo com idéias para o benefício de todos, conforme relatado por

Murrel (1977).

Contatamos que, no início do século a preocupação dos empresários esteve concentrada no desenvolvimento de uma série de sistemas de pagamento com o objetivo de motivar os empregados mediante incentivos financeiros.

2.8.2 O sentido estratégico da remuneração variável

A remuneração variável ficou durante muitos anos destinada somente aos altos executivos que recebiam dinheiro ou ações pelo alcance de metas individuais e organizacionais, e a profissionais da área de vendas que recebiam comissões de venda. Quanto aos demais funcionários, esses eram considerados meras engrenagens da organização e, enquanto houvesse mão-de-obra, o pagamento de um salário justo seria o suficiente. Logo, os incentivos eram pouco utilizados.

A partir dos anos 80, essa forma de pensar começou a ser revista por muitas empresas, pois precisavam de funcionários que enxergassem além de seus cargos específicos, que contribuíssem com o negócio e não apenas realizassem as suas tarefas básicas. Nessa época, muitas empresas notaram que a produtividade e os lucros, embora importantes, não eram mais os únicos aspectos que deveriam receber atenção, e que valores, como qualidade, satisfação dos clientes, inovação, flexibilidade, também eram essenciais para o sucesso organizacional, conforme o relatado por Flannery (1997).

Aponta ainda que algumas organizações, ao buscarem respostas para as mudanças nos negócios, “redescobriram” o valor da remuneração variável baseada no desempenho. Ao estenderem os programas de incentivo para além dos níveis de executivos e profissionais de vendas, descobriram que poderiam fazer com que as pessoas se interessassem mais pelo alcance dos objetivos da empresa. Quando foi permitido compartilhar os riscos e recompensas da organização, os funcionários não apenas melhoraram seu desempenho, mas também assumiram mais responsabilidades por ele. Ao permitir que, pelo menos, uma parte da remuneração subisse ou caísse com o desempenho da organização, a questão dos custos fixos, se não eliminada, foi ao menos suavizada, bem como a necessidade de continuamente cortar ou acrescentar pessoal.

Resende (1997) considera a remuneração variável como a mais importante ferramenta da remuneração estratégica, pois: (a) é a forma de remuneração mais adequada a cenários instáveis e de alta competitividade empresarial; (b) é uma ferramenta que impõe uma gestão voltada para resultados, oportunizando às organizações que a praticam corretamente ganhos de produtividade e incrementos de lucro, além de benefícios complementares de desenvolvimento organizacional e gerencial.; (c) é flexível, podendo assumir várias formas metodológicas e operacionais, adaptáveis às características e a realidade de diferentes organizações; (d) permite melhorar o salário dos empregados e a distribuição de renda, sem colocar a empresa e o emprego em risco; (e) favorece o aperfeiçoamento das relações trabalhistas, o trabalho em equipe e o **empowerment**, condições organizacionais que representam importantes diferenciais competitivos das empresas nos tempos atuais e futuros.

2.8.3 A remuneração variável como agente de mudança

Além da grande possibilidade de ajudar a incrementar ganhos de produtividade e lucratividade, a remuneração pode também influenciar mudanças culturais necessárias para as organizações. A remuneração estratégica pode liderar as mudanças culturais na empresa a partir do momento que motiva as pessoas na busca de determinados objetivos. Resende (1997) apresenta essas mudanças conforme o quadro que se segue.

Quadro 3 - Mudanças culturais que a remuneração variável pode liderar

DE	PARA
- atuação voltada para tarefas	- atuação voltada para resultados
- ênfase na produção	- ênfase na produtividade
- controle restrito da qualidade	- melhoria da qualidade em toda a empresa
- acomodação aos padrões	- melhoria contínua
- atividades individuais /estanques	- parceria e sentido de equipe
- rigidez/burocracia	- flexibilidade e adaptabilidade
- interesses egoísticos nas relações entre empresa/empregado e entre clientes internos	- sentido de ganha-ganha

Fonte: RESENDE, E. O que aprender e desaprender sobre remuneração. São Paulo: Enio Resende Consultoria, 1997.

2.8.4 Os tipos de remuneração variável

Há muitos tipos de remuneração variável dos quais os mais conhecidos são os que seguem:

a) Participação nos resultados - Gain Sharing -

É o tipo de remuneração variável inspirado na prática de empresas americanas, que poder ser traduzido por uma divisão de ganhos ou de resultados. Originou-se no Plano Scanlon. O recebimento do bônus é vinculado ao atendimento de metas previamente negociadas como aumento da produtividade, qualidade, redução de custos, refugos, etc. O princípio que orienta o programa nos lucros ou resultados das empresas no Brasil, estabelecido pela medida provisória 794 de 29 de dezembro de 1994, está de acordo com o modelo de **gainsharing**, conforme o relatado por Resende (1997).

Segundo Davis & Newstrom (1992) um plano de ganhos de produtividade, fixa um período histórico do desempenho da organização como base, avalia as melhorias ocorridas e divide ganhos com os empregados através de alguma forma de cálculo. Exemplos de fatores de desempenho mensurados são níveis de estoque, horas trabalhadas por unidade de produto, utilização de matéria-prima e qualidade dos produtos acabados. A idéia é destacar áreas controláveis pelos empregados e oferecer-lhes um incentivo pela identificação e implementação de medidas que resultem em economias de custos.

Esse tipo de plano representa muito mais que um simples sistema de remuneração, visto que encoraja as sugestões de empregados, fornece um incentivo para o trabalho em grupo, facilita a coordenação e promove melhorias nos sistemas de comunicação. As relações entre sindicatos e administração das empresas freqüentemente melhoram uma vez que o sindicato ganha maior status por ter responsabilidade nos benefícios obtidos. O plano também amplia a compreensão dos empregados, proporcionando-lhe uma visão mais abrangente do sistema produtivo através da própria participação, não limitando o conhecimento desses apenas ao limite de seus cargos.

O sucesso desse plano depende de um certo número de fatores como tamanho moderado da unidade produtiva, dados históricos operacionais suficientes para o

estabelecimento de padrões, existência de centros de custos controláveis e relativa estabilidade do empreendimento. Além disso, a administração deve ser receptiva à participação dos empregados, a organização deve estar pronta para dividir os ganhos de produção com os trabalhadores e o sindicato deve ser favorável a esse tipo de esforço cooperativo. Também os gerentes precisam ser receptivos às idéias e tolerantes em relação às críticas dos funcionários.

Wood (1996) aponta como vantagens da remuneração por resultados: (a) reforça a cultura participativa e o trabalho em grupo; (b) melhora a coordenação do trabalho; (c) leva a uma visão mais abrangente do negócio e dos sistemas; (d) enfatiza a melhoria da qualidade e redução de custos; (e) incentiva a busca de inovações de produtos, processos e gestão, (f) reduz a resistência às mudanças; (h) aumenta a pressão dos funcionários por sistemas de gestão mais eficazes.

Lembra, também, de fatores condicionantes, tais como: (a) estruturas organizacionais pequenas (células, minifábricas, etc.) para que o vínculo entre a ação e o resultado seja claro; (b) sistemas de medição simples, transparentes e eficazes; (c) atitude gerencial favorável à participação e ao trabalho em grupo; (d) grupos maduros e capacitados; (e) objetivos factíveis; (f) cultura e sistemas que permitam aos operários participar da gestão.

b) Participação nos lucros - Profit Sharing -

Para Davis & Newstrom (1992) a participação nos lucros é um sistema que distribui aos empregados uma parcela dos lucros auferidos no empreendimento, imediatamente após o término do ano fiscal, ou, então, em data posterior.

O país com maior experiência na participação nos lucros é os Estados Unidos, onde essa prática encontra-se em vigor desde 1930. Lá os planos são voluntários, recebem incentivos tributários e devem ser aprovados pela receita federal. São utilizados por quase dois terços das empresas com mais de 2.000 empregados, conforme o relatado por Lobos (1990).

Davis & Newstrom (1992) apontam como dificuldades desse sistema: (a) os lucros nem sempre estão associados ao esforço do empregado, já que condições de mercado desfavoráveis podem anular o trabalho dedicado dos empregados; (b) a quantidade de tempo que os empregados aguardam pelas recompensas diminui seu impacto; (c) oposição dos sindicatos, que tem origem basicamente na falta de controle dos fatores que afetam o lucro; (d) dirigentes sindicais temem que a lealdade ao sindicato e as campanhas sindicais fiquem

esvaziadas, além da distribuição acarretar em variações salariais de empresa para empresa, fato que pode entrar em conflito com os objetivos dos sindicatos que é garantir salários uniformes e de mercado.

Para Flannery (1997), embora o plano de participação nos lucros possa ser eficaz para fazer com que os funcionários apresentem interesse no desempenho financeiro da organização, freqüentemente apresenta dificuldades em vincular o desempenho aos esforços dos indivíduos. Esse programa pode motivar os funcionários de um modo geral, mas faz pouco para impulsionar o desempenho diretamente ou mudar o comportamento de indivíduos ou equipes.

Maynard (1970) argumenta que exames detalhados nos planos de participação nos lucros indicaram que, embora bem sucedidos em certos casos, existem muitos outros que não contribuíram substancialmente para melhorar as relações entre empregadores e empregados e estes vêem pouca ligação entre os seus próprios esforços e os lucros de um negócio.

c) A participação nos lucros ou resultados no Brasil - pela força da lei

A participação dos trabalhadores nos lucro das organizações não é um assunto novo no Brasil. Ela recebeu tratamento constitucional pela primeira vez em 1946 quando foi estabelecida a lei de participação obrigatória e direta do trabalhador nos lucros da empresa. Em função dessa lei não ter sido regulamentada, foi revogada.

A aplicação da remuneração variável no Brasil é aplicada, na maioria das vezes, através de programas de participação nos lucros e ou resultados, já que esta prática está regulamentada por lei. A participação nos lucros e/ou resultados tornou-se obrigatória para as empresas no Brasil, como resultado das regulamentações realizadas através da Medida Provisória 794, de 29 de dezembro de 1994, que, até ser transformada em lei, tem a mesma força de lei. Essa medida provisória vem sendo reeditada mensalmente. Antes da constituição de 1988, a principal justificativa para a não implantação da participação nos lucros ou resultados encontrava-se, principalmente, na questão da habitualidade, prevista no Enunciado 251, do Tribunal Superior do Trabalho, onde era estabelecido que a parcela de participação nos lucros da empresa, habitualmente paga, revestia-se de natureza salarial para todos os efeitos legais.

As principais características da referida medida provisória são: (a) não tem natureza salarial; (b) não se enquadra no princípio da habitualidade; (c) o valor pago ao funcionário

pode ser totalmente deduzido do imposto de renda; (d) é isenta de encargos trabalhistas (FGTS, INSS); (e) possui tributação de IR, porém com base de cálculo exclusiva; (f) não pode ser paga em períodos inferiores a 6 meses; (g) é necessária a participação de um representante do sindicato da categoria na definição do programa; (h) o acordo deve ser arquivado no sindicato; (i) é necessária uma comissão de funcionários para a definição da forma de participação nos lucros ou resultados. (ANEXO I).

d) Gratificação

A gratificação é uma forma de pagamento variável e têm dois objetivos principais: (a) complementar o salário em função do exercício temporário de cargo comissionado; (b) recompensar, periodicamente, os ocupantes de cargos com maior responsabilidade (normalmente gerentes ou executivos principais) com um pagamento complementar. A gratificação geralmente é concedida em forma de número de salários, que costuma variar em relação ao nível hierárquico. O pagamento da gratificação freqüentemente depende do resultado da empresa, mas, até recentemente, poucas vezes dependeu de resultados individuais, o que foi motivo de muitas frustrações e insatisfações por parte dos executivos mais competentes e que ofereciam maiores contribuições às empresas. conforme o relatado por Resende (1997).

e) Bônus

O objetivo do pagamento com bônus é muito semelhante ao segundo objetivo do pagamento de gratificação, diferenciando-se apenas na forma de concessão: ao invés de número de salários, o valor é resultante do rateio de uma parcela do lucro ou resultado da empresa destinado a esse pagamento. Da mesma forma que a gratificação, raramente está vinculado a desempenhos individuais.

Resende (1997) afirma que, nos últimos tempos, o bônus tem sido utilizado como uma variante da participação nos resultados, sendo o seu pagamento estendido a todos os funcionários. As empresas que estão adotando esse sistema o fazem por razões de praticidade e de limitações de verba. Porém, apresenta algumas desvantagens, sendo duas as principais: (a) nivelar o pagamento a todos os empregados, desagradando aos que têm salários maiores do que o valor atribuído como bônus; (b) favorecer pouco o aperfeiçoamento da gestão voltada

para resultados, porque o seu pagamento é mais difícil de ser vinculado a diferentes resultados e que seja de interesse das organizações melhorar.

f) Comissão de vendas e prêmios de produção

A comissão de vendas é, talvez, a prática mais antiga de remuneração variável juntamente com o prêmio de produção. Ambos diferenciam-se dos demais tipos de remuneração variável por não serem, na maioria das vezes, integrados ao salário. Incorporam-se a este para efeitos legais e são pagos mensalmente. O objetivo é transparente: estimular o melhor desempenho quanto à reciprocidade, ou seja, proporcionalidade do pagamento frente aos resultados do desempenho.

Ressalta-se que o prêmio de produção em alguns casos está ligado a atividades industriais de produção de peças; em outros, à quantidade de atividades realizadas como visitas feitas, cadastros efetuados; e, em outros ainda, à sustentação de clientes, etc., conforme o relatado por Resende (1997)..

g) Outras formas de remuneração variável

A busca de novos modelos de remuneração estimulou o desenvolvimento de vários sistemas de remuneração, que, basicamente, são variações dos sistemas apresentados até agora.

Comentaremos de forma sintética essas formas, com base em Lawler (1981), conforme segue: (a) **group incentives**: é aplicado especificamente a grupos (por exemplo, equipes de um projeto, equipe de vendas, etc.). Normalmente é firmado um contrato entre o gestor e seus funcionários, em que se estabelecem metas para o grupo e a recompensa para seus membros, quando as metas são superadas. Como a recompensa é para todos os elementos da equipe, podem ocorrer conflitos em função do desempenho de alguns terem se situado abaixo da média do grupo. A responsabilidade dos gestores é bastante alta, assim como o grau de compromisso do indivíduo para com o grupo também; (b) **lump-sum payments**: Também denominado mérito variável, trata-se de uma parcela de remuneração paga periodicamente ao funcionário (semestral ou anualmente, por exemplo), com base em seu desempenho individual. Caso a política de mérito não esteja funcionando adequadamente, pode ser substituída por esta

prática, que interessa ao funcionário, pois o valor é mais expressivo que um pequeno aumento por mérito; (c) **spot awards**: destinado a recompensar um pequeno número de funcionários ou uma equipe, em função dos resultados alcançados pela implantação de um produto, projeto ou uma inovação em determinada área, por exemplo. O pagamento é único e normalmente se segue logo após à comprovação de sucesso do empreendimento. Esse programa apresenta uma certa dose de subjetividade que, por vezes, causa sentimentos de injustiça por parte dos não agraciados.

Faz-se necessário esclarecer uma dúvida que freqüentemente surge, ou seja, qual a diferença que existe entre a remuneração variável e a participação no lucro e/ou resultados. A participação nos lucros e/ou resultados é um dos tipos de remuneração variável e no Brasil, as empresas que a aplicam de acordo com as exigências da medida provisória, recebem benefícios especiais.

Resende (1997) explica as diferenças (vide Quadro abaixo) que existem entre os programas de remuneração variável e a participação nos lucros e/ou resultados da medida provisória. As empresas podem aplicar os dois programas, pois os mesmos apresentam características diferenciadas.

Quadro 4 - Diferenças entre os programas de remuneração variável e a participação nos lucros e/ou resultados

Fator diferenciador	Remuneração Variável	Participação nos lucros ou resultados
1- Adoção	Iniciativa/critérios das organizações	Imposição legal (embora benéfica)
2- Abrangência dos beneficiários	Total ou parcial, de acordo como o interesse da organização	Deve abranger todos os colaboradores
3- Periodicidade de pagamento	Periodicidade livre	No mínimo semestralmente
4- Negociação	Envolve menos negociação e mais estabelecimento prévio de critérios	Obrigatória, com comissão de empregados

5- Vinculação salarial	Vincula ao salário para todos os efeitos legais	Não se incorpora ao salário para qualquer efeito legal
6- Vinculação com resultados	Condição desejável. Pouco rigorosa tradicionalmente. Em geral há resultados da empresa e de indivíduos	Condição necessária para se sustentar. Em geral há resultados da empresa e de equipes

Fonte: RESENDE, E. O que aprender e desaprender sobre remuneração. São Paulo: Enio Resende Consultoria, 1997.

2.8.5 Objetivos da remuneração variável

Resende (1997) define como objetivos da remuneração variável: (a) alinhar e convergir esforços para melhorar o desempenho da empresa; (b) vincular o desempenho e a recompensa para incentivar o indivíduo e o grupo a buscarem melhoria contínua; (c) partilhar os bons e maus resultados da empresa; (d) transformar custo fixo em custo variável; (e) dispor de uma ferramenta estratégica de gestão que favoreça a obtenção de constantes ganhos de produtividade, qualidade e lucratividade, através de maior participação, comprometimento e contribuição dos empregados; (f) contribuir para o aperfeiçoamento das políticas e práticas de remuneração e recompensas, como forma de adequá-la às tendências do mercado e de favorecer o clima organizacional e as relações trabalhistas; (g) contribuir para o desenvolvimento da administração participativa e da gestão de desempenho.

Para a implantação da remuneração variável Wood (1996) destaca: (a) na construção do sistema de remuneração, deverão ser definidos indicadores e metas de desempenho, sendo fundamental que estes indicadores e metas sejam convergentes com as diretrizes e os objetivos estratégicos da empresa; (b) o sistema de remuneração é um sistema de apoio, sua construção e manutenção são atividades-meios e não atividades-fins, portanto, é importante que o sistema seja adaptável. Diretrizes estratégicas e objetivos organizacionais devem ser freqüentemente revistos; (c) os indicadores e as metas de desempenho devem acompanhar prontamente as mudanças; (d) os indicadores e metas de desempenho devem estar claramente definidos para todos os envolvidos e além disso, cada um deve conhecer sua contribuição individual e de seu grupo para o atendimento das metas.

Apresenta, ainda, como recomendações importantes para a implantação da

remuneração variável: (a) o plano pode ser aplicado de diferentes formas em diferentes áreas da empresa; (b) o essencial é que haja alinhamento entre os diversos sistemas entre si e com as diretrizes estratégicas; (c) cada empresa é uma realidade única, assim os pesos dados para os diversos fatores de desempenho devem refletir essa realidade e o momento específico da organização, de forma que eles (os pesos) possam variar ao longo do tempo; (d) a escolha dos indicadores é um passo crucial na construção do sistema, que uma vez implementados, constituirão a base das decisões; (e) indicadores mal escolhidos levam a focos distorcidos e comprometem o processo decisório; (f) os níveis de desempenho a serem atingidos devem ser negociados entre a organização, que irá remunerá-los, e os funcionários, que irão conquistá-los. A melhor fórmula de determinar estes níveis é através da participação direta dos envolvidos; (g) as fórmulas que definirão os valores a serem distribuídos como recompensa pelo desempenho devem ser estabelecidas de forma participativa entre empresa e funcionários (h) as formas de recompensa devem ser estabelecidas em função das possibilidades da empresa e das expectativas dos funcionários.

A remuneração variável pode ser considerada como a modalidade mais condizente com os processos de transformação pelos quais as organizações estão passando. Tende a tornar-se um componente obrigatório para as empresas que estão transformando a si próprias e adaptando-se às novas condições ambientais. Por outro lado, a criação e a administração de um sistema de remuneração variável não é simples, seu sucesso depende não apenas de um bom projeto, mas da adequação entre o sistema e a cultura organizacional. O sistema também deve acompanhar a estratégia da empresa e as constantes mudanças de direção, não podendo ser uma barreira à mudança.

2.9 Participação acionária

A participação acionária é uma forma de remuneração praticada há muitos anos em países como Estados Unidos e Inglaterra. É um dos componentes mais complexos da remuneração estratégica em função das dificuldades operacionais causadas pela legislação trabalhista e a regulamentação do mercado financeiro, como, também, pela distância entre a forma de remuneração e a percepção de seu benefício, conforme o relatado por Wood (1996).

Para Wilson (1994), o objetivo principal de um programa de participação acionária é criar entre os funcionários um senso de identidade, comprometimento e orientação para resultados. Uma de suas principais vantagens é não implicar desembolso de caixa para a empresa. Enquanto a participação nos lucros dá ao funcionário uma recompensa caso o desempenho da empresa supere determinado patamar, a participação acionária oferece ao funcionário a co-propriedade da empresa, focando uma relação de longo prazo.

As principais formas de participação acionária são: (a) distribuição de ações aos empregados proporcional aos ganhos da empresa; (b) venda de ações; coloca-se a disposição dos funcionários um número limitado de ações; (c) opção de compra: é um direito que a empresa concede a seus funcionários, garantindo-lhes a oportunidade de compra de ações a um preço prefixado.

No Brasil essa forma de remuneração é pouco comum, embora algumas empresas a utilizem como parte da remuneração de executivos.

2.10 Planos flexíveis de benefícios

O salário indireto responde por parte importante do mix total de remuneração, sendo que seu custo é significativo para a empresas. Nos últimos anos, esse custo tem-se elevado em função tanto da pressão pela inclusão de novos itens, e pela ampliação da elegibilidade aos itens existentes, quanto pelo aumento do custo específico de alguns itens.

Os benefícios comuns às empresas são geralmente constituídos de assistência médica, hospitalar e odontológica, complemento à aposentadoria, auxílio doença, check-up anual, cooperativas, gratificação anual, instrução a funcionários e dependentes, seguros, ambulatório na empresa, creche, transporte, auxílio-farmácia, clube recreativo, cesta de alimentos, refeição, etc. Algumas empresas estão utilizando a política de benefícios flexíveis, ou seja, cada funcionário escolhe entre os benefícios disponíveis aqueles que são mais adequados a seu perfil, condição familiar e estilo de vida. Nessa situação passa a existir uma relação mais igualitária entre empresa e empregado, tipo cliente-fornecedor. Os custos passam a ser transparentes e são discutidos abertamente entre as partes. Assim um plano flexível, além de

possibilitar maior ajuste entre o valor investido pela empresa e o valor percebido pelo funcionário, é também fator de reforço de traços culturais e apoiador de um estilo gerencial mais aberto e moderno, conforme o relatado por Wood (1996).

Também Davis & Newstrom (1992) observam que algumas empresas, com o objetivo de atender melhor às necessidades de seus funcionários, fornecem benefícios flexíveis, uma vez que permitem aos empregados escolherem suas combinações individuais de benefícios. Cada empregado recebe uma determinada dotação econômica em função de seu cargo e, dentro das possibilidades de escolha disponíveis, seleciona a combinação preferida de recompensas que utiliza a verba total alocada.

Um jovem empregado, por exemplo, com muitos dependentes pode escolher transferir uma parte do dinheiro de seu plano de aposentadoria para seguro de vida e planos de assistência médica e dentária. Um solteiro, próximo da aposentadoria, pode reduzir o seguro de vida, enquanto acentua as contribuições para o plano de pensão e itens específicos, tais como assistência oftalmológica e complementação financeira.

Ao nosso ver a adoção de benefícios flexíveis não é necessariamente recomendada para todos os tipos de empresa. Tal sistema é bastante complexo e exige um forte controle de custos, além de uma eficaz comunicação e medida da satisfação dos funcionários. Uma alternativa talvez seja a de trabalhar com uma base de benefícios comuns e com uma parte de benefícios flexíveis.

2.11 Alternativas criativas

Segundo Wood (1996), as alternativas criativas constituem-se num componente importante da remuneração estratégica, podendo 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 funcionário e empresa. Cita, também alguns exemplos de alternativas criativas de reconhecimento do desempenho:

a) reconhecimento não financeiro: um “muito obrigado” ou “parabéns”, por mais singelo que sejam, muitas vezes têm um grande significado para quem os recebe; ter a

fotografia no mural da fama da fábrica ou de escritório; uma nota escrita de agradecimento; um agradecimento público, numa cerimônia simples e formal; uma visita do diretor ou presidente ao local de trabalho para conhecer detalhes do trabalho ou de um projeto específico; um convite para participar de um estudo importante ou para decidir algum assunto vital para a empresa.

b) recompensas de baixo custo: pequenos presentes para os filhos; entradas para o teatro ou para algum show.

c) recompensas monetárias equivalentes: dia de folga, licença remunerada para desenvolvimento de um projeto pessoal; viagens; equipamentos como notebooks, impressoras, telefone celular etc.

d) recompensa centralizada no desenvolvimento: visita a cliente no país ou no exterior; participação em feiras e congressos; estágios no exterior; cursos de especialização ou pós-graduação.

e) celebrações com grupos: jantar ou churrasco com a equipe de trabalho.

Ao nosso ver, as alternativas criativas não são novidades para a maioria das empresas, constituindo-se em práticas simples de recompensa.

2.12 A remuneração tradicional baseada no cargo

A remuneração funcional, baseada no valor do cargo, não será abandonada tão cedo pelas empresas. Muitas continuarão a aplicá-la como forma de garantir um nível de estruturação básica. É fundamental, porém, que esse sistema seja aperfeiçoado.

Wood (1996) apresenta cinco aspectos que podem ser utilizados para modernizar o conceito da remuneração funcional: (a) descrição de cargos modificada: o foco da descrição muda das tarefas executadas para a razão de existir da função e seu impacto para organização; (b) redução do número de cargos: a tendência entre as empresas de gestão mais avançada é reduzir o número de descrições de cargo, criando categorias mais genéricas. As descrições passam a servir como diretrizes gerais de trabalho, deixando as definições de especificidades para o dia a dia. Há um ganho em simplicidade e flexibilidade; (c) avaliação de cargos: a idéia é

mudar fatores centrados em responsabilidades e condições de trabalho, por fatores que focalizem o valor agregado gerado pelos processos nos quais o cargo interage, considerando os produtos ou serviços fornecidos, os requisitos dos clientes internos e externos e as diretrizes estratégicas organizacionais; (d) alargamento da faixas salariais; também chamada de bandas amplas: é uma prática utilizada por empresas que reduziram o número de cargos e níveis hierárquicos. As faixas salariais que normalmente possuem uma amplitude de 40%, ganham agora amplitudes de 80 a 150%. Possibilita flexibilidade na administração dos salários e carreiras; (e) aumento salarial distribuído por time: a prática tradicional é vincular aumentos salariais a uma avaliação de desempenho individual. Empresas que implantaram estruturas baseadas em time, estão vinculando aumentos ao atendimento de metas previamente negociadas. O percentual de aumento é concedido ao grupo, seja ele um time, uma área ou uma fábrica inteira. O objetivo é premiar o esforço coletivo.

2.13 A compensação total

Vários autores apresentam novos princípios e formas para a compensação. Uma das abordagens mais abrangentes é proposta por Davis & Newstrom (1992) e resumida a seguir:

Muitos tipos de salários são necessários para formar um completo sistema de remuneração: (a) o processo de análise de cargos e as pesquisas salariais de mercado classificam os cargos comparando-os entre si, de acordo com os níveis de responsabilidades; (b) os incentivos e a avaliação de desempenho classificam os empregados, levando em conta a produtividade de cada um e, em função disso são concedidas mais recompensas; (c) esquemas de participação nos lucros classificam a organização em termos do desempenho econômico global, recompensando os empregados enquanto parceiros do negócio.

No entender de Davis & Newstrom (1992) os três sistemas se complementam, pois cada um deles contém um conjunto de diferentes fatores de impacto na remuneração total. Assim, o salário-base (ainda que determinado pela avaliação de cargos e pela comparação com o mercado) e o salário determinado pelas habilidades estimulam os funcionários a galgarem cargos de maior responsabilidade, conhecimento e habilidade. A parte da remuneração delimitada pelo desempenho surge como o incentivo para aumentar a produtividade. A

participação nos lucros direciona os esforços das equipes para o alcance dos resultados da organização, contribuindo, portanto, para a sua performance.

Após revisão da literatura a respeito de como a remuneração foi abordada ao longo do tempo, verificamos que ela é fundamental para empresas que se preocupam em valorizar seus funcionários e buscar vantagem competitiva. Entendemos que não existe um sistema de remuneração padrão que seja ideal para todos os tipos de empresa. A escolha de um sistema de pagamento adequado deve estar alinhada ao tipo de negócio de cada empresa. Dentre as novas alternativas de remuneração, a remuneração por habilidades, parece ser a mais indicada para as empresas que querem valorizar a aquisição e aplicação do conhecimento de seus trabalhadores. Este sistema de pagamento pode solucionar o velho problema da falta de critérios claros para o estabelecimento de salários diferentes entre os funcionários, já que é transparente e transmite um sentimento de justiça.

No próximo capítulo, vamos identificar os critérios que as empresas do setor metal-mecânico de Caxias do Sul estão utilizando para remunerar os funcionários. Após, apresentaremos um sistema de remuneração por habilidades em uma empresa do setor, visto que consideramos esta forma de pagamento, a mais significativa inovação neste campo.

3 METODOLOGIA DA PESQUISA

3.1 Escopo da pesquisa

Conforme exposto no primeiro capítulo, a investigação tem dois objetivos principais: (a) conhecer a forma como as empresas do setor metal-mecânico de Caxias do Sul administram a questão da remuneração; (b) Propor um sistema de remuneração por habilidades para uma empresa do setor.

3.2 Tipo de pesquisa

Para alcançar o primeiro objetivo, foi adotada a pesquisa exploratória. A justificativa para escolha deste tipo de pesquisa encontra respaldo em Triviños (1994 p. 108) que apresenta as características do estudo exploratório: “permite ao investigador aumentar sua experiência em torno de determinado problema. O pesquisador parte de uma hipótese e aprofunda seu estudo nos limites de uma realidade específica, buscando antecedentes , maior conhecimentos para, em seguida, planejar uma pesquisa descritiva ou de tipo experimental”.

Para atingir o segundo objetivo, foi adotada a pesquisa-ação. Essa metodologia permite que o pesquisador conheça a realidade da empresa, diagnostique o problema e, a partir daí, proponha alternativas para a solução do mesmo.

Segundo Roesch (1996), essa é uma estratégia de pesquisa que permite obter conhecimentos de primeira mão sobre a realidade social empírica. Permite ao pesquisador “chegar perto dos dados” e, portanto, desenvolver os componentes analíticos, conceituais e categóricos de explicação, a partir de técnicas estruturadas, preconcebidas e altamente

qualificadas que enquadram a realidade em definições operacionais que o pesquisador construiu.

3.3 Composição da amostra

De acordo com Lakatos & Marconi (1992), a população é o conjunto de seres animados ou inanimados que apresentam pelo menos uma característica em comum. A amostra é uma porção convenientemente selecionada da população.

3.3.1 Pesquisa exploratória

Foi considerada como população alvo as 1.613 empresas do setor metal-mecânico de Caxias do Sul. Para a realização da pesquisa, foi escolhida uma amostra não probabilística, tipo intencional, que resultou na escolha de 20 empresas, segundo os seguintes critérios: (a) ter mais de 200 funcionários; (b) ter a área de recursos humanos estruturada; (c) ter definido critérios básicos para a determinação da remuneração; (d) serem representativas dentro do setor.

A relação das 20 empresas e o respectivo número de funcionários é apresentada abaixo.

1- A Guerra S/A - 701 funcionários

2- Agrale S/A - 515 funcionários

3- Cemar S/A- 258 funcionários

4- Dambroz S/A - 289 funcionários

5- Dinaço Ltda. - 260 funcionários

6- Eberle S/A- 2.302 funcionários

7- Enxuta S/A- 530 funcionários

8- Fras-le S/A- 1.817 funcionários

- 9- Gazola S/A - 299 funcionários
- 10- Hidrover S/A - 242 funcionários
- 11- Intral S/A- 827 funcionários
- 12- Irmãos Amalcaburio Ltda. - 230 funcionários
- 13- Lupatech S/A- 282 funcionários
- 14- Madal S/A- 158 funcionários
- 15- Máquinas San Martin Ltda. - 253 funcionários
- 16- Marcopolo S/A- 3.470 funcionários
- 17- Pigozzi S/A- 289 funcionários
- 18- Randon S/A- 2.159 funcionários
- 19- Robertshaw do Brasil S/A- 1.066 funcionários
- 20- Susin Francescutti Ltda. - 314 funcionários

Na amostra não probabilística de tipo intencional, Lakatos & Marconi (1992) apontam que o pesquisador está interessado na opinião de determinados elementos da população alvo, que, pela função desempenhada, cargo ocupado, prestígio social, exercem as funções de líderes de opinião.

3.3.2 Pesquisa-ação

Diante do universo de empresas, foi considerada a população de 1.613 empresas do setor metal-mecânico de Caxias do Sul. Para a realização da pesquisa, foi escolhida uma amostra não probabilística, tipo intencional, que resultou na escolha de 1 empresa, segundo os seguintes critérios: (a) não ter um sistema de remuneração estruturado; (b) querer implantar o sistema de remuneração por habilidades; (c) ter pré-disposição para receber o pesquisador e apoiá-lo na construção do sistema; (d) pertencer ao setor metal-mecânico. No período de seleção, foram mantidos contatos com os proprietários de algumas empresas e a escolha recaiu sobre a empresa aqui denominada Serra, uma vez que preenchia os requisitos estabelecidos pela pesquisa.

3.4 Método de coleta de dados

3.4.1 Pesquisa exploratória

Os dados foram obtidos através de entrevista junto aos responsáveis pela área de recursos humanos das empresas pesquisadas, tendo um questionário como instrumento de apoio para a coleta de dados. Foi aplicado um pré-teste junto a uma empresa para verificar sua eficácia. Em função disso, o questionário sofreu algumas modificações referentes às questões com o objetivo de facilitar a coleta dos dados. As observações feitas na fase do pré-teste foram de grande importância para o aprimoramento do referido instrumento.

Triviños (1994) define a modalidade de pesquisa individual semi-estruturada como aquela que parte de certos questionamentos básicos, apoiados em teorias e perguntas que interessam à pesquisa, e que oferecem um amplo campo de interrogativas, fruto de novas perguntas que vão surgindo à medida que se recebem as respostas dos informantes. Assim, foi utilizado um (1) questionário que serviu de base para as perguntas feitas aos entrevistados. (ANEXO II).

3.4.2 Pesquisa-ação

A coleta de dados foi feita através de entrevistas individuais com o proprietário da empresa, o coordenador da área de produção, o coordenador da área administrativa e alguns funcionários.

3.5 Procedimentos para análise de dados

3.5.1 Análise descritiva

Os dados da pesquisa exploratória e da pesquisa ação são quantitativos e apresentados

mediante a utilização de tabelas com dados agrupados em categorias, permitindo, assim, uma análise descritiva das respectivas frequências observadas.

A análise dos resultados da pesquisa foi efetuada de maneira integrativa, incorporando, na medida do possível, informações referentes a documentos internos da empresa, entrevistas descritivas que visavam colher informações sobre os sistemas de remuneração, a experiência acadêmica e profissional do pesquisador na área de remuneração, bem como subsídios constantes no levantamento bibliográfico.

3.6 Limitações do estudo

3.6.1 Pesquisa exploratória

A pouca aplicação de pesquisas na área de remuneração não incentiva as empresas a organizarem informações referentes a sua política interna, o que torna difícil a coleta de dados, já que os mesmos normalmente não se encontram organizados. Existem poucos exemplos de pesquisas que procuram conhecer todas as práticas de remuneração utilizadas pelas empresas, não havendo, portanto, muita base para consulta.

Em relação às variáveis estudadas na pesquisa, alguns pontos não foram investigados como: a percepção que os funcionários tem referente à política de remuneração adotada pela empresa onde trabalham, o efeito do salário como fator motivador, a percepção dos funcionários em relação aos novos sistemas de remuneração que estão surgindo como é o caso da remuneração variável e por habilidades.

Para a representatividade da pesquisa, foram consideradas neste estudo 20 empresas com mais de 200 funcionários, com área de recursos humanos e com critérios básicos para a remuneração. Apesar da idéia de que estas representem efetivamente o panorama da realidade da remuneração no setor, não podemos esquecer que no total são 1.613 empresas, constituindo-se também uma limitação do estudo.

Quanto à metodologia de coleta de dados, a pesquisa foi realizada a partir de dados coletados por meio de entrevistas e de questionário. Assim sendo, a subjetividade na

interpretação se torna inevitável.

No que se refere à apresentação dos resultados, outra limitação do estudo consiste no fato de que não é possível apresentar todos os dados coletados nas entrevistas, porque as informações colhidas foram selecionadas de acordo com o foco principal do estudo.

3.6.2 Pesquisa-ação

O trabalho desenvolvido na empresa Serra exigiu do pesquisador 160 horas efetivas de trabalho na mesma. Apesar disto, o tempo ficou bastante limitado frente às necessidades que surgiram. O desenvolvimento do plano exigiu um grande esforço nas descrições de cargo, visto que não existiam. O fato dos cargos serem multifuncionais também exigiu bastante criatividade. Após o término do trabalho e sua apresentação ao proprietário, surgiram algumas conclusões que podem ser entendidas como limitantes do estudo realizado. Em função de se tratar de um sistema novo de remuneração na empresa, não foi possível avaliar a repercussão que o mesmo teve sobre os funcionários e o proprietário. Para essa avaliação será necessário aguardar um período de tempo para o funcionamento do sistema. É fundamental que se possa efetivamente realizar este estudo futuramente.

4 PRINCIPAIS RESULTADOS DA PESQUISA EXPLORATÓRIA

Neste capítulo são apresentados os principais resultados da pesquisa de campo realizada junto a 20 empresas do setor metal-mecânico de Caxias do Sul. Seu objetivo principal é apresentar e analisar a forma como as empresas do setor metal-mecânico de Caxias do Sul administram a questão da remuneração, verificar se estes sistemas atendem as necessidades das mesmas e que novas alternativas projetam para o futuro.

4.1 Adoção da avaliação de cargos pelas empresas

Das 20 empresas pesquisadas, 17 (85%) adotam o sistema de avaliação de cargos. A maioria possui o que é considerado uma das bases fundamentais de um sistema de remuneração: o equilíbrio interno dos salários. Somente 3 empresas (15%) não utilizam o sistema de avaliação de cargos o que denota falta de critérios claros para estabelecer o valor dos cargos. Uma empresa, que adota o sistema de remuneração por habilidade, continua a utilizar a avaliação de cargos para estabelecer a hierarquia dos mesmos. Isso nos leva a supor que, independente do sistema de remuneração a ser adotado, a avaliação de cargos continuará a ser utilizada.

Tabela 1 - Métodos de avaliação de cargos utilizados pelas empresas

Métodos de Avaliação	Frequência	
	Absoluta	Percentual
Método de pontos	10	58,82
Método de escalonamento	06	35,29
Método de graus pré-determinados	03	17,64
Método de Ranking	01	5,88
Método Hay	01	5,88

Fonte: Dados de Pesquisa

Nota: Refere-se à questão de escolha múltipla. Percentuais calculados sobre n=17.

Das 17 empresas que fazem a avaliação de cargos, 10 utilizam o método de pontos, sendo o mais utilizado, 6 utilizam o método de escalonamento e 3 o método de graus pré-determinados. Verifica-se que sistemas mais sofisticados, como o método Hay, é utilizado somente por 1 (uma) empresa. A tendência apontada por especialistas de remuneração da necessidade de serem criados novos métodos de avaliação, com ênfase na simplicidade, não se confirma. Os métodos identificados são os tradicionais. Apenas uma empresa aplicou um método com características novas, chamado **ranking**. Se as empresas avançarem na construção de novos sistemas de remuneração, como é o caso da remuneração por habilidades, provavelmente haverá a necessidade de se utilizar novos métodos de avaliação, mais simples, rápidos e objetivos.

Tabela 2 - Posição salarial em relação ao mercado

Posição em Relação ao Mercado	Frequência	
	Absoluta	Percentual
Pagar a média dos salários do mercado	18	90,00
Pagar a mediana dos salários do mercado	01	5,00
Pagar até 10% acima da média do mercado	01	5,00
TOTAL	20	100,00

Fonte: Dados de Pesquisa

Das 20 empresas pesquisadas, 18 têm como política pagar salários de acordo com a média de mercado. Isso pode ser positivo para as relações de trabalho, já que se opta por

pagar um salário dentro da média de mercado, e não a política de “quanto menos pagar, melhor”. Somente 1 (uma) empresa apresenta uma política salarial mais arrojada, pagando 10% acima da média do mercado. Tanto as empresas que pagam na média como essa que paga acima da média, deverão estar atentas ao mercado, a fim de manterem o seu poder de captação e manutenção de recursos humanos, bem como controle na relação folha/faturamento.

4.2 Repasse da inflação aos salários

Das 20 empresas pesquisadas, 14 (70%), a maioria delas, repassa a inflação somente no dissídio coletivo. Apenas 6 empresas (30%) fazem o repasse eventual antes do dissídio. Essa prática sugere uma falta de preocupação com a manutenção do poder de compra do trabalhador, visto que, apesar dos índices de inflação na atual fase da economia serem relativamente baixos, eles existem e não podem ser esquecidos. A falta de uma política por parte do governo que garanta a reposição dos salários também contribui para este fato.

4.3 Concessão de adicional de salário por tempo de serviço

As 20 empresas pesquisadas concedem adicional por tempo de serviço em função da exigência do dissídio. Somente 1 (uma) apresenta política própria de valorização do tempo de serviço. A prática das empresas aponta uma recusa de recompensar “o tempo de casa”. É possível que não queiram recompensar o tempo de serviço por se tratar de um custo alto na folha de pagamento. A solução pode ser a adoção de prêmios e benefícios que não se incorporem ao salário. Há uma relativa reação a premiar tempo de serviço pois significaria que os funcionários se acomodariam e esperariam se manter na empresa em função do tempo de casa e não se preocupariam em desenvolver-se profissionalmente.

4.4 Adoção da política de mérito nas empresas

Das 20 empresas pesquisadas, 19 (95%) utilizam a política de mérito que tem como objetivo diferenciar o pagamento das pessoas que ocupam um mesmo cargo. A lógica está em recompensar aqueles que apresentam melhor desempenho.

Tabela 3 - Base de decisão para o mérito

Critérios	Frequência	
	Absoluta	Percentual
Desempenho do funcionário	16	84,21
Aquisição de novos conhecimentos	10	52,63
Comportamento	06	31,57
Tempo de casa	04	21,05
Aquisição de novas habilidades	01	5,26

Fonte: Dados de Pesquisa.

Nota: Refere-se à questão de escolha múltipla. Percentuais calculados sobre n= 19.

Das 19 empresas que utilizam a política de mérito, observa-se que 16, a maioria, concede o mesmo com base no desempenho das pessoas. Tal prática confirma a tendência das empresas em recompensar o desempenho efetivo dos funcionários, com ênfase nos resultados. A aquisição de novos conhecimentos também é bastante valorizada, 10 empresas, o que pode ser bastante positivo caso estas adotem, futuramente, sistemas de remuneração por habilidades. O comportamento das pessoas também é considerado, 6 empresas, assim como o tempo de casa, 4 empresas. A aquisição de novas habilidades só é considerada por uma empresa que adota o sistema de remuneração por habilidades.

Tabela 4 - Período de tempo entre um mérito e outro

Período de Tempo	Frequência	
	Absoluta	Percentual
12 meses entre um mérito e outro	09	47,36
6 meses entre um mérito e outro	05	26,31
Não tem definido tempo	04	21,05
3 meses	01	5,26
TOTAL	19	100,00

Fonte: Dados de Pesquisa.

Das 19 empresas que utilizam a política de mérito, a prática mais comum é estabelecer um período mínimo de 12 meses entre um mérito e outro, 9 empresas. Observa-se também que 5 empresas estabelecem um período de 6 meses entre um mérito e outro. Apenas 4 empresas não têm critérios claros em relação ao tempo entre um mérito e outro. Em relação ao período de tempo entre um mérito e outro, lembramos Lawler III (1990), que aponta que quando as pessoas não recebem num curto espaço de tempo o incentivo financeiro referente ao seu desempenho, têm a sensação de que este incentivo não está associado ao mesmo.

Tabela 5 - Base de cálculo da verba para mérito

Procedimentos	Frequência	
	Absoluta	Percentual
Não tem critérios claros	07	36,84
Percentual sobre a folha nominal de salários	08	42,10
Conforme necessidade dos setores	04	21,05
TOTAL	19	100,00

Fonte: Dados de Pesquisa.

Das 19 empresas que adotam a política de mérito, 8 definem o mesmo a partir de um percentual sobre a folha nominal de salários e 4 conforme a necessidade dos setores. É considerável o número de empresas que não têm critérios claros para a definição de verbas para o mérito, 7. Vale lembrar que mesmo aquelas empresas que destinam verbas para o mérito apresentam o problema da falta de verba para todos os funcionários, assim sendo, o fato de o empregado apresentar desempenho satisfatório não garante o mérito, o que pode

gerar insatisfação.

4.5 Percentual de aumento por mérito

Das 19 empresas que utilizam a política de mérito, 5 (26,31%) concedem um aumento de 5% e 6 (31,57%) concedem um aumento de 6%. Esta é a prática mais comum. O restante das empresas, 9 (47,36%) concedem percentuais variados que vão de 4 a 10%. Estes percentuais representam, na atual fase da economia, um percentual significativo, se compararmos com a inflação anual que gira em torno de 5%. Talvez as empresas não tenham tido oportunidade de revisar os referidos percentuais, ajustando-os à nova realidade econômica do país, ou continuem a utilizá-los porque na prática, representam um aumento de salário pequeno se comparado à quantidade de dinheiro que representa sobre o salário do trabalhador.

4.6 Adoção de plano de carreira

Das 20 empresas pesquisadas, 19 não adotam plano de carreira, e apenas (1) uma empresa faz uso do mesmo.

4.7 Adoção de descrição de cargos

Das 20 empresas pesquisadas, 19 adotam a descrição de cargos. Isso vem comprovar a preocupação em definir o perfil dos cargos, já que a maioria das atividades que se desenvolve na área de recursos humanos depende das informações referentes aos mesmos, ou seja, tarefas e requisitos, gerando informações às áreas de recrutamento e seleção, treinamento, cargos e

salários, avaliação de desempenho, higiene e segurança e outras. A grande utilização da descrição de cargo pode ser reflexo da implantação da ISO 9000 nas empresas.

Tabela 6 - Cargos abrangidos pela descrição de cargos

Cargos	Frequência	
	Absoluta	Percentual
Cargos operacionais	18	94,73
Cargos administrativos	16	84,21
Cargos de supervisão	14	73,68
Cargos de gerência	10	52,64
Cargos de direção	09	47,36

Fonte: Dados de Pesquisa.

Nota: Refere-se à questão de múltipla escolha. Percentuais calculados sobre n= 19.

Das 19 empresas que adotam a descrição de cargos, verifica-se que os cargos mais descritos são os operacionais, 18 empresas. Os cargos administrativos são descritos em 16 empresas, e os cargos de supervisão em 14 empresas. Observa-se que os cargos de gerência, descritos em 10 empresas, e os cargos de direção, descritos em 09 empresas, são os menos contemplados com esta prática.

Tabela 7- Sistemas de remuneração adotados

Sistemas de Remuneração	Frequência	
	Absoluta	Percentual
Benefícios Sociais	20	100,00
Remuneração funcional baseada no cargo	19	95,00
Participação nos resultados	09	45,00
Participação nos lucros	06	30,00
Remuneração por habilidades	01	5,00
Participação acionária	01	5,00

Fonte: Dados de Pesquisa.

Nota: Refere-se à questão de escolha múltipla. Percentuais calculados sobre n= 20

Os sistemas de remuneração adotados pelas empresas fornecem um panorama do

estágio de desenvolvimento das mesmas nesta área. Das 20 empresas pesquisadas, 19 adotam a remuneração funcional baseada no cargo. Este dado vem confirmar que a maioria das empresas utiliza o sistema tradicional de remuneração. Algumas empresas demonstram estar conscientes da necessidade de inovar na forma de remunerar, sendo que 9 já concedem a participação nos resultados, e 6 a participação nos lucros. A remuneração por habilidades é utilizada por 1 (uma) empresa, assim como a participação acionária. Todas adotam a prática de conceder benefícios sociais.

4.8 Cargos em que aplica-se a remuneração funcional

As 19 empresas que adotam a remuneração funcional aplicam a mesma para todos os tipos de cargos: administrativos, operacionais, supervisão, gerência e direção. Isso confirma que todas possuem pelo menos, uma forma de remuneração básica, ou seja, a baseada no valor do cargo para todos os tipos de cargos.

4.9 Cargos em que aplica-se a remuneração por habilidades

Somente 1 (uma) empresa adota a remuneração por habilidades. Os cargos administrativos, operacionais e de supervisão são contemplados, os de gerência e direção não.

4.10 Cargos em que aplica-se a participação nos resultados

Das 9 empresas que adotam a participação nos resultados, observa-se que 8 (88,88%) aplicam a mesma para os cargos administrativos e operacionais, 7 (77,77%) para os cargos de supervisão, 6 (66,66%) para os cargos de gerência e 5 (55,55%) para os cargos de direção.

4.11 Cargos em que aplica-se a participação nos lucros

São 6 empresas que adotam a participação nos lucros. Observa-se que todas aplicam o sistema para os cargos de direção e gerência. Os cargos de supervisão são contemplados em 5 empresas (83,33%). Os cargos administrativos e operacionais são os menos contemplados com essa prática, 3 empresas (50%). A participação nos lucros é, portanto, uma forma de remuneração mais utilizada para cargos de chefia, isto é, direção, gerência e supervisão.

4.12 Cargos em que aplica-se a participação acionária

Somente 1 empresa adota a participação acionária. Os cargos contemplados com este sistema são os de direção e gerência. Isso revela que a participação acionária é uma estratégia de remuneração mais aplicada para cargos de chefia.

4.13 Cargos onde se aplicam benefícios sociais

Todas as empresas utilizam a prática de conceder benefícios sociais para todos os cargos, sendo entendido como salário indireto. É uma forma de pagamento bastante aceita e praticada. Sua ampla utilização pode justificar-se pelo fato das empresas verem na mesma uma alternativa mais barata de remuneração, a qual complementa a remuneração básica. Não foram constatados exemplos de benefícios flexíveis.

Tabela 8 - Tipos de benefícios sociais

Benefícios Concedidos	Frequência	
	Absoluta	Percentual
- Assistência médica interna	20	100,00
- Assistência médica hospitalar externa	20	100,00
- Exame médico periódico	20	100,00
- Auxílio transporte	20	100,00
- Assistência ambulatorial interna	18	90,00
- Assistência farmácia	18	90,00
- Auxílio alimentação	18	90,00
- Assistência ótica	17	85,00
- Plano de assistência odontológica externa	15	75,00
- Assistência odontológica interna	12	60,00
- Ajuda de custo para instrução do funcionário	12	60,00
- Empréstimo aos funcionários	10	50,00
- Auxílio creche	10	50,00
- Auxílio educacional	10	50,00
- Auxílio funeral	7	35,00
- Cesta básica	5	25,00
- Ajuda de custo para instrução dos filhos	3	25,00
- Plano de aposentadoria complementar	2	10,00
- Resgate médico	1	5,00
- Seguro de vida	1	5,00

Fonte: Dados de Pesquisa.

Nota: Refere-se à questão de escolha múltipla. Percentuais calculados sobre n=20

A assistência médica interna, a assistência médico-hospitalar externa, o exame médico periódico e o auxílio transporte são os benefícios que todas as empresas concedem. É considerado inovador na região o plano de aposentadoria complementar, sendo que 2 empresas estão oferecendo-o aos seus funcionários.

Tabela 9 - Indicadores de desempenho considerados para a participação nos resultados

Indicador	Frequência	
	Absoluta	Percentual
Absenteísmo	09	100,00
Produtividade	07	77,77
Redução de custos	04	44,44
Qualidade	04	44,44
Eliminação de desperdício	03	33,33
Satisfação dos clientes	02	22,22
Faturamento <i>per capita</i>	01	11,11
Faturamento geral	01	11,11
Resultado operacional	01	11,11

Fonte: Dados de Pesquisa.

Nota: Refere-se à questão de escolha múltipla. Percentuais calculados sobre n= 9

Das 9 empresas que adotam a participação nos resultados, os indicadores de desempenho mais utilizados são: absenteísmo, 9 empresas; produtividade, 7 empresas; redução de custos, 4 empresas; e qualidade 4 empresas. O absenteísmo é o indicador mais utilizado para medir o desempenho. Outros fatores também são utilizados, como: eliminação de desperdício, 3 empresas, satisfação dos clientes, 2 empresas, faturamento *per capita*, 1 (uma) empresa, faturamento geral, 1 (uma) empresa e resultado operacional, 1 (uma) empresa.

Tabela 10 - Definidores dos indicadores na participação nos resultados

Categoria	Frequência	
	Absoluta	Percentual
- Comissão interna com representantes dos empregados e representantes da empresa	04	44,44
- Diretoria executiva	04	44,44
- Chefias	03	33,33
- Gerência de recursos humanos	02	22,22

Fonte: Dados de Pesquisa.

Nota: Refere-se à questão de escolha múltipla. Percentuais calculados sobre n= 9.

Das 9 empresas que adotam a participação nos resultados, 4 definem os indicadores de

desempenho com base na decisão de uma comissão interna que representa os empregados e a empresa, 4 definem os mesmos com base na decisão da diretoria executiva, 3 com base na decisão das chefias e 2 com base na gerência de recursos humanos. A participação dos empregados na definição dos indicadores demonstra a postura participativa das empresas, a qual é fator chave para o sucesso do sistema.

4.14 Sugestão de implantação do sistema de participação nos resultados

Das 9 empresas que adotam a participação nos resultados, todas apontam a diretoria executiva como a principal responsável pela sugestão de implantação do sistema, e 5 (55,55%) apontam a área de recursos humanos. Observa-se que, apesar da diretoria executiva aparecer como principal articuladora da implantação do sistema, a área de recursos humanos também participa efetivamente na mudança das empresas na forma de remunerar.

Tabela 11 - Quem elaborou o sistema de participação nos resultados

Categoria	Frequência	
	Absoluta	Percentual
Gerência de recursos Humanos	09	100,00
Diretoria executiva	04	44,44
Diretor presidente	01	11,11
Consultor externo	01	11,11
Setor jurídico	01	11,11

Fonte: Dados de Pesquisa.

Nota: Refere-se à questão de escolha múltipla. Percentuais calculados sobre n= 9.

Das 9 empresas que adotam a participação nos resultados, todas apontam que a gerência de recursos humanos participou da elaboração do sistema e 4 empresas apontam para a diretoria executiva. Observa-se que a área de recursos humanos é a principal responsável pela elaboração dos sistema nas empresas.

Tabela 12 - Objetivos das empresas com a participação nos resultados

Objetivos Pretendidos	Frequência	
	Absoluta	Percentual
- Melhorar a qualidade e produtividade	04	44,44
- Melhorar a competitividade da empresa	02	22,22
- Integrar funcionários aos objetivos da empresa	01	11,11
- Valorizar o esforço dos funcionários	01	11,11
- Comprometer os funcionários	01	11,11
- Recompensar o esforço dos funcionários	01	11,11
- Aperfeiçoar as relações de trabalho	01	11,11
- Estabelecer a relação ganha -ganha	01	11,11
- Reduzir custos	01	11,11

Fonte: Dados de Pesquisa.

Nota: Refere-se à questão de escolha múltipla. Percentuais calculados sobre n= 9.

Das 9 empresas que adotam a participação nos resultados, os objetivos almejados são distintos. O objetivo mais apontado, 4 empresas, é melhorar a qualidade e produtividade. Fica clara a intenção das empresas em vincular o pagamento ao atingimento de objetivos organizacionais.

4.15 Forma como o sistema de participação nos resultados foi comunicado

As 9 empresas que adotam o sistema comunicaram o mesmo através de reuniões com os funcionários e utilização de material informativo.

4.16 Funcionários beneficiados com o sistema de participação nos resultados

Das 9 empresas que adotam o sistema, 8 (88,88%) beneficiam todos os funcionários.

Somente uma empresa é que não destina o sistema para todos os funcionários, restringindo-o apenas ao nível de supervisão.

4.17 Periodicidade de pagamento do sistema de participação nos resultados

Das 9 empresas que adotam a participação nos resultados, 8 (88,88%) fazem o pagamento semestralmente. Apenas 1 (uma) faz o pagamento anual. O pagamento semestral é uma exigência da medida provisória que regula a participação nos lucros e/ou resultados, a qual não permite pagamento inferior a 6 meses.

Tabela 13 - Limite de salários pagos no sistema de participação nos resultados

Salários	Frequência	
	Absoluta	Percentual
- Até 2 salários nominais	03	33,33
- Até 3 salários nominais	02	22,22
- Até 2,4 salários médios da mão-de-obra direta	01	11,11
- Até 2,4 salários nominais	01	11,11
- Até 1 salário nominal	01	11,11
- Até 1,6 salário nominal	01	11,11
TOTAL	09	100,00

Fonte: Dados de Pesquisa.

Das 9 empresas que adotam a participação nos resultados, a maioria delas, 7, pagam de 2 a 3 salários nominais no semestre. Para o trabalhador, este valor representa um ganho de 33% a 50% de salário no semestre, um valor significativo.

Tabela 14 - Mudanças organizacionais em andamento nas empresas

Tipos de Mudança	Frequência	
	Absoluta	Percentual
- Busca de novos negócios, mercados	10	50,00
- Preparação para ISO 9000	08	40,00
- Mudança na estrutura organizacional	04	20,00
- Preparação para QS 9000	03	15,00
- Preparação para ISO 14000	01	5,00

Fonte: Dados de Pesquisa.

Nota: Refere-se à questão de escolha múltipla. Percentuais calculados sobre n= 20.

Das 20 empresas pesquisadas, a busca da certificação da qualidade (ISO 9000, QS 9000, ISO 14000) é o tipo de mudança organizacional mais apontada pelas empresas, 12 delas, seguido da busca de novos negócios e mercados, 10 empresas. A mudança de estrutura organizacional também é apontada por 4 empresas. Todas indicam que estão passando por mudanças organizacionais. Conforme visto na revisão da literatura, essas mudanças tendem a exigir das empresas uma resposta em relação à adoção de novos sistemas de remuneração.

Tabela 15 - Objetivos almejados com a estratégia de remuneração atual

Objetivos	Frequência	
	Absoluta	Percentual
- Atrair e manter pessoal qualificado	14	70,00
- Remunerar as pessoas com critérios claros	13	65,00
- Estabelecer a justiça interna dos salários	12	60,00
- Instrumentalizar as chefias para administrarem o salário de seus funcionários	09	45,00
- Favorecer as relações de trabalho	06	30,00
- Não tem objetivos definidos	01	5,00

Fonte: Dados de Pesquisa.

Nota: Refere-se à questão de múltipla escolha. Percentuais calculados sobre n= 20.

Das 20 empresas pesquisadas, os objetivos almejados com a estratégia de remuneração

utilizada são: atrair e manter pessoal qualificado, 14 empresas, remunerar as pessoas com critérios claros, 13 empresas, estabelecer a justiça interna dos salários, 12 empresas. Está evidenciada também a intenção de instrumentalizar as chefias para administrarem o salário dos funcionários, 9 empresas, e favorecer as relações de trabalho, 6 empresas.

Tabela 16 - Fatores que dificultam o alcance dos objetivos almejados com a estratégia de remuneração adotada

Fatores	Frequência	
	Absoluta	Percentual
- Falta de uma política de remuneração clara	09	45,00
- Cultura organizacional da empresa	06	30,00
- Falta de recursos financeiros para o sistema	04	20,00
- Não existem dificultadores	04	20,00
- Mudanças freqüentes que ocorrem na empresa	03	15,00
- Falta de apoio das chefias	01	5,00

Fonte: Dados de Pesquisa.

Nota: Refere-se a questão de escolha múltipla. Percentuais calculados sobre n= 20

Das 20 empresas pesquisadas, os fatores que dificultam atingir os objetivos traçados com a estratégia de remuneração são: 9 apontam a falta de uma política de remuneração clara, 6 a cultura organizacional, 4 a falta de recursos financeiros para a manutenção do sistema, 3 as mudanças freqüentes que ocorrem na empresa, 1 (uma) a falta de apoio das chefias. Somente 4 apontam que não existem dificultadores. Observa-se que o fator mais apontado pelas empresas como dificultador para atingir os objetivos da estratégia de remuneração é falta de uma política de remuneração clara. Fica evidenciada a necessidade das empresas definirem urgentemente políticas de remuneração claras e objetivas.

4.18 Nível de satisfação com estratégia de remuneração atual

Das 20 empresas pesquisadas 16 (80%) apontam que a estratégia de remuneração atende somente em parte os objetivos almejados e 4 (20%) que a estratégia de remuneração atende satisfatoriamente os objetivos propostos. Fica evidenciado que algumas empresas não estão totalmente satisfeitas com a estratégia de remuneração adotada.

4.19 Intenção das empresas em mudar a estratégia de remuneração adotada

Das 20 empresas pesquisadas, 10 (50%) pretendem mudar a estratégia de remuneração adotada e 10 (50%) não pretendem mudar. Destaca-se aqui, que algumas empresas, apesar de estarem cientes das limitações de seus sistemas de pagamento, não demonstram nenhum tipo de esforço no sentido de reverter a mesma, não procurando mudar a forma de remunerar. Continuarão a utilizar os sistemas tradicionais, aparentemente incompatíveis com a necessidade das organizações em mudança.

Tabela 17 - Sistemas de remuneração que as empresas pretendem implantar

Sistemas de Remuneração	Frequência	
	Absoluta	Percentual
Participação nos resultados e/ou lucros	04	40,00
Não tem definido ainda	03	30,00
Remuneração por habilidades	03	30,00
TOTAL	10	100,00

Fonte: Dados de Pesquisa.

Das 10 empresas que pretendem mudar a estratégia de remuneração adotada, os sistemas que aparecem como preferência são: a participação nos lucros ou resultados, 4 empresas, e a remuneração por habilidades, 3 empresas. Fica evidenciado que 3 empresas não têm definido ainda o sistema que pretende implantar. O grande desafio está em escolher o

sistema que melhor se ajuste às características de cada empresa.

Verifica-se que as empresas do setor metal-mecânico de Caxias do Sul estão passando por um momento de questionamento sobre a forma de remuneração de seus funcionários. A remuneração funcional, baseada no valor do cargo, associada a um pacote de benefícios é a forma predominante de remuneração. Isso demonstra que as empresas têm o que é considerado básico. Em relação à adoção de sistemas apontados pela literatura como modernos (participação nos lucros, resultados, remuneração por habilidades e participação acionária), verifica-se que já estão sendo adotados por uma parcela significativa das empresas pesquisadas. A participação nos resultados já é adotada em nove empresas, a participação nos lucros em seis empresas e a participação acionária em uma empresa. Cabe ressaltar que uma empresa já adota a remuneração por habilidades, o que representa um significativo avanço, visto que poderá servir de exemplo para outras empresas. Outro fato importante é que a metade das empresas pesquisadas pretende mudar a atual estratégia de remuneração, apontando para sistemas como a participação nos lucros, nos resultados e remuneração por habilidades. Estes dados nos levam a crer que alguns empresários do setor já perceberam a importância da remuneração como vantagem competitiva.

Apresentaremos, a seguir, uma proposta de remuneração por habilidades para uma empresa do setor, (nome fictício “Serra”) a qual, devido suas características, poderá servir de parâmetro para outras empresas que desejarem remunerar através desse sistema de pagamento. Conforme comentado anteriormente, 3 empresas do setor desejam implantar a remuneração por habilidades.

5 REMUNERAÇÃO POR HABILIDADES NA EMPRESA SERRA*

Neste capítulo, é apresentado o desenvolvimento do sistema de remuneração por habilidades na empresa intitulada Serra.

5.1 Caracterização e contextualização da empresa

A empresa situa-se na cidade de Caxias do Sul, é de capital nacional e dedica-se à produção de rebites, parafusos, pinos, porcas, arruelas e peças especiais para todos os fins. Seus clientes são a indústria moveleira e metal-mecânica, distribuídos em todo território nacional.

A empresa é de pequeno porte, empregando 63 pessoas e enquadra-se no perfil da maioria das empresas do setor, já que das 1.613 pertencentes ao setor metal-mecânico, 1.535 (95,16%) empregam menos de 50 funcionários e somente 77 (4,77%) empregam número superior a 50 funcionários.

A empresa é organizada em 4 áreas: comercial, industrial, técnica e administrativa, gerenciadas por coordenadores de área. Na área industrial estão os setores de produção, acabamento, almoxarifado, PPCP e mecânica. O setor de produção será o objeto de estudo, visto que o mesmo apresenta as condições mais propícias para o desenvolvimento da remuneração por habilidades.

A empresa não possui uma área de recursos humanos estruturada, contando apenas com um funcionário que realiza as rotinas trabalhistas e a seleção de pessoal. Os trabalhos de

* nome fictício

treinamento, salários, benefícios e demais políticas de recursos humanos, centralizam-se no proprietário da empresa que objetiva modernizar a forma de administrar os recursos humanos, a fim de obter por parte dos mesmos, maior motivação e lealdade em relação à empresa.

No que se refere à política salarial, existe uma forma própria para administrar a questão e os princípios estabelecidos são: (a) cada funcionário recebe um salário em função da máquina em que trabalha. A composição desse valor recebe uma alta dose de subjetividade, visto que muitos funcionários trabalham há muitos anos na empresa e foram recebendo aumentos espontâneos que, em algumas situações, inflacionaram o valor do cargo; (b) não há descrição de cargo e nenhum tipo de avaliação para estabelecer a importância dos mesmos; (c) os aumentos salariais são normalmente concedidos a partir da solicitação dos empregados e/ou da iniciativa da empresa em fazer algum acerto individual e/ou coletivo. Não existem regras claras quanto a critérios, datas e prazos; (d) o coordenador da área de produção recebe muitas pressões por parte dos funcionários por não apresentar respostas concretas às solicitações constantes sobre salário; (e) a empresa procura pagar os seus salários de acordo com o piso da categoria e a média de mercado. Essas características refletem a realidade da maioria das empresas do setor metal-mecânico de Caxias do Sul, sobretudo as de pequeno porte.

5.2 Etapas da pesquisa

5.2.1 Planejamento do trabalho

A construção do sistema de remuneração por habilidades, dentro do processo da pesquisa-ação, constituiu-se das seguintes etapas:

a) Objetivo da empresa em adotar o sistema de remuneração por habilidades

Procurou-se esclarecer, junto ao proprietário, o objetivo principal da empresa para a adoção de um sistema de remuneração por habilidade e este apresentou a intenção de construir um sistema de remuneração por habilidades na área produtiva, proporcionando aos funcionários a condição de crescimento pessoal e de carreira. Atualmente eles não têm

interesse em aprender a operar uma nova máquina, já que não recebem nenhum tipo de compensação por isso, o que é preocupante uma vez que o objetivo é de contar com profissionais com aptidão para serem multifuncionais, isto é, operarem mais de uma máquina. Torna-se necessário desenvolver a idéia de que para crescer salarialmente, eles terão de saber operar mais máquinas. A multifuncionalidade é uma meta fundamental e, para isso a empresa precisa criar um sistema de remuneração que motive os funcionários para tal. O proprietário da empresa pretende também, implantar a ISO 9000 e utilizar novas técnicas de gestão na produção tais como Just-time, CCQ, Kanban, CEP, entre outros.

b) Conhecimento da área de produção

Neste item, o objetivo foi conhecer como os funcionários estão organizados a nível de execução das tarefas e como são remunerados.

A área de produção envolve uma série de atividades e a operação de várias máquinas: lavadora, furadeira automática, laminadora manual, fendadeira, laminadora automática, prensa A, prensa B, prensa C, prensa D, prensa E, prensa F, prensa G, prensa H e prensa I. Essas máquinas são diferentes entre si e conseqüentemente para operá-las, os graus de exigência e dificuldade são diferentes. Não existem células de trabalho. Apesar da maioria dos funcionários operarem especificamente uma única máquina, já há alguns casos em que os funcionários sabem operar mais do que uma. O problema surge quando eles julgam não receberem nenhuma recompensa concreta pelo aumento das habilidades adquiridas através da operação de novas máquinas.

c) Plano de trabalho

Após esse diagnóstico, foi possível estabelecer um plano de trabalho, definindo-se as fases necessárias à construção do novo sistema de remuneração. O plano de trabalho proposto à empresa foi:

- **Divulgação do trabalho a ser realizado**, através de reunião com todos os funcionários da área de produção, a fim de explicar o trabalho a ser desenvolvido. Esse é um fator fundamental para o sucesso de um plano de remuneração, pois as pessoas precisam entender com clareza a maneira como é construído o sistema e suas implicações.

Essa fase reveste-se de suma importância porque é o momento em que se esclarece os objetivos, a metodologia e os resultados aos envolvidos, a fim de dar-lhes segurança e, ao mesmo tempo, não gerar insegurança ou demasiada expectativa, conforme o relatado por Pontes (1996).

- **Descrição dos cargos**, através do desenho de cargo na área de produção sob a responsabilidade do pesquisador e coordenador da referida área, atendendo pedido do proprietário, ou seja, seguindo o princípio da multifuncionalidade.

- **Apresentação das descrições de cargo ao proprietário**, para análise e possível aprovação.

- **Determinação do salário a ser pago a cada cargo**, resultado da análise do pesquisador, dono da empresa e coordenadores da área administrativa e produção.

- **Definição da política salarial**, através de critérios de progressão salarial dos funcionários.

d) Apresentação do plano de trabalho à direção e aprovação

O plano de trabalho foi apresentado ao proprietário, a fim de que este procedesse a análise, e apresentasse sugestões para os ajustes necessários à sua implementação. Após esse processo e aprovação, passou-se à construção efetiva do mesmo.

5.2.2 Desenvolvimento prático do trabalho

a) Divulgação do trabalho a ser realizado aos funcionários

O empresário julgou conveniente não comunicar aos funcionários da área de produção o sistema de remuneração por habilidades que estava sendo construído, visto que não desejava comprometer-se junto aos mesmos no referente a adoção do novo sistema. Seu objetivo era construir o sistema, avaliar sua eficácia e, depois, se conveniente, implantá-lo, uma vez que se trata de um novo sistema de remuneração.

b) Descrição dos cargos

Para que se possa estabelecer uma hierarquia entre os cargos, se faz necessário conhecê-los. É através do processo de descrição dos cargos que se obtêm as informações relativas ao mesmo.

A descrição de cargo é um processo que consiste em enumerar as tarefas que compõem um cargo e que o tornam distinto de todos os outros existentes na empresa e para se chegar a essa descrição é necessário, antes, coletar informações a respeito de como os trabalhos são executados. Para tal, os métodos utilizados são normalmente a observação local, aplicação de questionário, entrevista ou método misto, conforme o relatado por Pontes (1997).

Em função da empresa Serra não ter nenhuma descrição básica dos cargos, optou-se por empregar o método de observação local. O pesquisador percorreu pessoalmente todos os setores da área de produção e observou o trabalho executado por todos os funcionários. Esse método apresenta a vantagem de não requerer a paralisação da atividade, bem como permite a observação direta do ocupante do cargo no exercício de suas atividades. Tem como desvantagem o custo elevado, visto que exige um tempo prolongado por parte do avaliador, além da falta de contato verbal com o executante o que não permite, às vezes, a obtenção de todos os dados realmente importantes. Mediante esse fato, decidiu-se realizar, após a observação local, uma entrevista com o coordenador da produção, obtendo-se todas as informações complementares necessárias. O proprietário também foi consultado e, devido a sua experiência na área produtiva foi possível ampliar as informações.

A descrição dos cargos deveria seguir a linha da multifuncionalidade, isto é, não se deveria criar cargos estanques como, por exemplo, operador de laminadora, operador de furadeira, etc. A idéia consistia em criar cargos amplos, englobando a operação de várias máquinas. Assim sendo, os 14 cargos identificados, reduziram-se a 4 (quatro), ou seja: (a) multifuncional de produção I, (b) multifuncional de produção II, (c) multifuncional de produção III e (d) multifuncional de produção IV.

A empresa objetivava ter uma força de trabalho cada vez mais qualificada e preparada para enfrentar os desafios da modernização tecnológica e, para isso, sentiu a necessidade de cada vez mais investir na qualificação de seus funcionários. Criando cargos multifuncionais visa incentivar o colaborador a procurar qualificar-se cada vez mais, adquirindo habilidade em operar várias máquinas e receber um *plus* salarial pela aquisição dessa habilidade.

Dentro dessa linha, estabeleceram-se as habilidades que a empresa requererá de seus funcionários. São elas: (a) habilidade de realizar trabalhos: saber operar uma determinada máquina; (b) habilidade para adquirir conhecimentos: são os conhecimentos que o funcionário precisa ter para operar determinada máquina; (c) ter habilidade para apresentar desempenho satisfatório à nível de qualidade, produtividade e comportamento.

Para cada cargo, definiu-se o perfil desejável de tarefas e requisitos, conforme as descrições abaixo:

Quadro 5 - Descrição de cargo do Multifuncional de Produção I

DESCRIÇÃO DE CARGO

1 Identificação:

Título do cargo: Multifuncional de Produção I

Área: Industrial

Setor: Produção

Reporta-se ao: Coordenador de produção

2 Tarefas do cargo:

Colaborador que ocupa este cargo pode operar uma ou mais máquinas classificadas no grupo I: Lavadora, Furadeira automática e Laminadora manual.

Lavadora:

- Tomar conhecimento da tarefa a ser realizada, analisando ordem de fabricação e desenho;
- Preparar a lavadora de acordo com o tipo de acabamento desejado;
- Alimentar a lavadora com peças;
- Retirar as peças da lavadora, identificando-as, pesando-as e encaminhando-as ao processo seguinte;
- Verificar a qualidade das peças, observando-as visualmente;
- Efetuar a limpeza programada da lavadora;
- Zelar pela conservação e limpeza das máquinas, ferramentas e local de trabalho;
- Comunicar à chefia sobre eventuais problemas e/ou dúvidas que vierem a surgir durante o processo de fabricação;

- Realizar outras tarefas, de acordo com a solicitação da chefia.

Furadeira automática:

- Planejar a tarefa a ser realizada, analisando ordem de fabricação e desenho;
- Selecionar a furadeira adequada à operação;
- Regular broca e canal de alimentação;
- Acionar os comandos da furadeira, executando a operação de furação;
- Verificar a qualidade das peças produzidas, observando-as visualmente e/ou utilizando-se de gabarito e instrumentos apropriados;
- Efetuar a afiação e troca de brocas;
- Zelar pela conservação e limpeza das máquinas, ferramentas e local de trabalho;
- Comunicar a chefia sobre eventuais problemas e/ou dúvidas que vierem a surgir durante o processo de fabricação;
- Realizar outras tarefas, de acordo com a solicitação da chefia.

Laminadora manual:

- Planejar a tarefa a ser realizada, analisando ordem de fabricação e desenho;
- Selecionar a laminadora adequada à operação;
- Selecionar as ferramentas necessárias à laminação do produto;
- Efetuar o Set-up da laminadora;
- Acionar os comandos da laminadora, executando a operação de laminação;
- Verificar a qualidade das peças produzidas, observando-as visualmente e/ou utilizando-se de gabarito e instrumentos apropriados;
- Zelar pela conservação e limpeza das máquinas, ferramentas e local de trabalho;
- Comunicar a chefia sobre eventuais problemas e/ou dúvidas que vierem a surgir durante o processo de fabricação;
- Realizar outras tarefas, de acordo com a solicitação da chefia.

3 Requisitos desejáveis:

3.1 Conhecimentos:

a) Formação Escolar Básica:

Primeiro grau completo. Aceitável até a 4 série

b) Cursos complementares:

- Leitura e interpretação de desenho.

- Metrologia dimensional.

3.2 Tempo necessário para que um colaborador tenha condições de operar de forma plena, máquinas deste nível de complexidade:

Tempo médio: De 6 a 12 meses.

3.3 Fontes de recrutamento:

a) externo:

requisitos desejáveis: experiência anterior em máquinas similares e atender os requisitos de conhecimento estabelecidos.

Quadro 6 - Descrição de cargo do Multifuncional de Produção II

DESCRIÇÃO DE CARGO

1 Identificação:

Título do cargo: Multifuncional de Produção II

Área: Industrial

Setor: Produção

Reporta-se ao: Coordenador de produção

2 Tarefas do cargo:

Colaborador que ocupa este cargo pode operar uma ou mais máquinas classificadas no grupo II: Fendadeira, Laminadora automática, Prensa A, Prensa B.

Fendadeira:

- Tomar conhecimento da tarefa a ser realizada, analisando ordem de fabricação e desenho;
- Definir a máquina na qual será efetuada a operação;
- Selecionar as ferramentas adequadas à operação;
- Efetuar o set-up da fendadeira;
- Alimentar a fendadeira com peças;

- Verificar a qualidade das peças produzidas, utilizando instrumentos de medição;
- Efetuar a substituição da serra quando a mesma for rejeitada na inspeção da qualidade;
- Zelar pela conservação e limpeza das máquinas, ferramentas e local de trabalho;
- Comunicar a chefia sobre eventuais problemas e/ou dúvidas que vierem a surgir durante o processo de fabricação;
- Realizar outras tarefas, de acordo com a solicitação da chefia.

Laminadora automática:

- Tomar conhecimento da tarefa a ser realizada, analisando ordem de fabricação e desenho;
- Selecionar as ferramentas necessárias à laminação do produto;
- Efetuar o set-up da laminadora;
- Acionar os comandos da laminadora, executando a operação de laminação;
- Verificar a qualidade das peças produzidas, observando-as visualmente e/ou utilizando-se de gabarito e instrumentos apropriados;
- Zelar pela conservação e limpeza das máquinas, ferramentas e local de trabalho;
- Comunicar a chefia sobre eventuais problemas e/ou dúvidas que vierem a surgir durante o processo de fabricação;
- Realizar outras tarefas, de acordo com a solicitação da chefia.

Prensa A:

- Tomar conhecimento da tarefa a ser realizada, analisando ordem de fabricação e desenho;
- Selecionar as ferramentas necessárias a conformação das peças;
- Efetuar o set-up da prensa;
- Acionar os comandos da prensas, executando a operação;
- Verificar a qualidade das peças produzidas e efetuar os ajustes finais no set-up;
- Verificar a qualidade das peças produzidas, observando-as visualmente e/ou utilizando-se de gabarito e instrumentos apropriados;
- Zelar pela conservação e limpeza das máquinas, ferramentas e local de trabalho;
- Comunicar a chefia sobre eventuais problemas e/ou dúvidas que vierem a surgir durante o processo de fabricação;
- Realizar outras tarefas, de acordo com a solicitação da chefia.

Prensas B

- Tomar conhecimento da tarefa a ser realizada, analisando ordem de fabricação e desenho;
- Selecionar as ferramentas necessárias a conformação das peças;
- Efetuar o set-up da prensa;
- Acionar os comandos da prensas, executando a operação;
- Verificar a qualidade das peças produzidas e efetuar os ajustes finais no set-up;
- Verificar a qualidade das peças produzidas, observando-as visualmente e/ou utilizando-se de gabarito e instrumentos apropriados;
- Zelar pela conservação e limpeza das máquinas, ferramentas e local de trabalho;
- Comunicar a chefia sobre eventuais problemas e/ou dúvidas que vierem a surgir durante o processo de fabricação;
- Realizar outras tarefas, de acordo com a solicitação da chefia.

3 Requisitos desejáveis:

3.1 Conhecimentos:

a) Formação Escolar Básica:

Primeiro grau completo.

b) Cursos complementares:

- Leitura e interpretação de desenho.
- Metrologia dimensional.
- Treinamento sobre prensas automáticas.
- Manuseio de gabaritos de verificação.

3.2 Tempo necessário para que um colaborador tenha condições de operar de forma plena, máquinas deste nível de complexidade:

Tempo médio: De 12 a 24 meses.

3.3 Fontes de recrutamento:

a) Preferencialmente interno.

cargo de acesso: Multifuncional de produção I.

b) No caso de externo:

requisitos desejáveis: experiência anterior em máquinas similares e atender os requisitos de conhecimento estabelecidos.

Quadro 7 - Descrição de Cargo do Multifuncional de Produção III

DESCRIÇÃO DE CARGO

1 Identificação:

Título do cargo: Multifuncional de Produção III

Área: Industrial

Setor: Produção

Reporta-se ao: Coordenador de produção

2 Tarefas do cargo:

Colaborador que ocupa este cargo pode operar uma ou mais máquinas classificadas no grupo III: Prensa C, Prensa D, Prensa E, Prensa F, Prensa G.

- Tomar conhecimento da tarefa a ser realizada, analisando ordem de fabricação e desenho;
- Selecionar as ferramentas necessárias a conformação das peças;
- Efetuar o set-up da prensa;
- Acionar os comandos da prensas, executando a operação;
- Verificar a qualidade das peças produzidas e efetuar os ajustes finais no set-up;
- Verificar a qualidade das peças produzidas, observando-as visualmente e/ou utilizando-se de gabarito e instrumentos apropriados;
- Zelar pela conservação e limpeza das máquinas, ferramentas e local de trabalho;
- Comunicar a chefia sobre eventuais problemas e/ou dúvidas que vierem a surgir durante o processo de fabricação;
- Realizar outras tarefas, de acordo com a solicitação da chefia.

3 Requisitos desejáveis:

3.1 Conhecimentos:

a) Formação Escolar Básica:

Primeiro grau completo.

b) Cursos complementares:

- Leitura e interpretação de desenho

- Metrologia dimensional.
- Treinamento sobre prensas automáticas.
- Manuseio de gabaritos de verificação.

3.2 Tempo necessário para que um colaborador tenha condições de operar de forma plena, máquinas deste nível de complexidade:

Tempo médio: De 18 a 30 meses.

3.3 Fontes de recrutamento:

a) Preferencialmente interno.

cargo de acesso: Multifuncional de produção II.

b) No caso de externo:

requisitos desejáveis: experiência anterior em máquinas similares e atender os requisitos de conhecimento estabelecidos.

Quadro 8 - Descrição de cargo do Multifuncional de Produção IV

DESCRIÇÃO DE CARGO

1 Identificação:

Título do cargo: Multifuncional de Produção IV

Área: Industrial

Setor: Produção

Reporta-se ao: Coordenador de produção

2 Tarefas do cargo:

Colaborador que ocupa este cargo pode operar uma ou mais máquinas do grupo IV: Prensa H, Prensa I.

Prensa H:

- Tomar conhecimento da tarefa a ser realizada, analisando ordem de fabricação e desenho;

- Selecionar as ferramentas necessárias a conformação e laminação das peças;
- Efetuar o set-up da prensa e laminadora;
- Acionar os comandos manuais da prensa, executando a operação de conformação e laminação;
- Verificar a qualidade das peças produzidas e efetuar os ajustes finais no set-up;
- Verificar a qualidade das peças produzidas, observando-as visualmente e/ou utilizando-se de gabarito e instrumentos apropriados;
- Zelar pela conservação e limpeza das máquinas, ferramentas e local de trabalho;
- Comunicar a chefia sobre eventuais problemas e/ou dúvidas que vierem a surgir durante o processo de fabricação;
- Realizar outras tarefas, de acordo com a solicitação da chefia.

Prensa I:

- Tomar conhecimento da tarefa a ser realizada, analisando ordem de fabricação e desenho;
- Selecionar as ferramentas necessárias a operação;
- Efetuar o **set-up** da prensa;
- Acionar os comandos manuais da prensa, executando a operação;
- Verificar o sincronismo dos estágios da prensa;
- Verificar a qualidade das peças produzidas e efetuar os ajustes finais no set-up;
- Inspeccionar a qualidade das peças produzidas, observando-as visualmente e/ou utilizando-se de gabarito e instrumentos apropriados;
- Zelar pela conservação e limpeza das máquinas, ferramentas e local de trabalho;
- Comunicar a chefia sobre eventuais problemas e/ou dúvidas que vierem a surgir durante o processo de fabricação;
- Realizar outras tarefas, de acordo com a solicitação da chefia.

3 Requisitos desejáveis:

3.1 Conhecimentos:

a) Formação Escolar Básica:

Segundo grau completo. (aceitável incompleto)

b) Cursos complementares:

- Leitura e interpretação de desenho.

- Metrologia dimensional.

- Treinamento sobre prensas automáticas.
- Manuseio de gabaritos de verificação.
- Noções básicas de utilização de aparelhos eletro-eletrônicos e pneumáticos.

3.2 Tempo necessário para que um colaborador tenha condições de operar de forma plena, máquinas deste nível de complexidade:

Tempo médio: De 24 a 36 meses.

3.3 Fontes de recrutamento:

a) Preferencialmente interno.

cargo de acesso: Multifuncional de produção III

b) No caso de externo:

requisitos desejáveis: experiência anterior em máquinas similares e atender os requisitos de conhecimento estabelecidos.

c) Apresentação das descrições de cargo ao proprietário da empresa

As descrições de cargo foram apresentadas ao empresário para sua análise e aprovação. Em função de sua experiência na área de produção, fez várias modificações no desenho original, possibilitando melhor compreensão das tarefas.

d) Determinação dos salários a serem pagos a cada cargo

Num sistema tradicional de cargos e salários, os cargos identificados seriam hierarquizados através de um modelo de avaliação como pontos, escalonamento ou outro. Após, seria pesquisado o mercado e estabelecido um salário para cada cargo ou uma faixa salarial, com vários níveis. Exemplo: operador de lavadora, operador de furadeira automática, operador de laminadora manual, operador de fendadeira, operador de laminadora automática, operador de prensa A, operador de prensa B, operador de prensa C, operador de prensa D, operador de prensa E, operador de prensa F, operador de prensa G, operador de prensa H, operador de prensa I. O processo seria relativamente fácil.

No entanto a adoção de cargos com característica multifuncional tornou difícil o comparativo dos salários com o mercado, já que poucas empresas do setor metal-mecânico de

Caxias do Sul, adotam a prática de cargos multifuncionais. Outro item limitador foi o fato de que a maioria destes cargos só existem nessa empresa e não se encontram similares no setor. Por exemplo, o cargo de operador multifuncional de produção I (operação das máquinas lavadora, furadeira automática e laminadora manual) não tem parâmetros externos para a determinação do salário a ser pago, visto que no setor não se encontra outra empresa com tal cargo cuja tarefa é a operação dessas três máquinas. O comparativo com o mercado torna-se, portanto, difícil se não complicado.

A solução encontrada foi pesquisar no setor o salário de alguns cargos que se assemelham aos existentes na empresa. Para aqueles que não existe referência no setor, optou-se em fazer uma leitura geral dos salários do setor e escolheu-se um cargo específico que, segundo o coordenador da área de produção e o proprietário da empresa poderia servir de parâmetro.

Quadro 9 - Tabela Salarial da Empresa Serra

Cargo	A	B	C	D	E	Níveis
Multifuncional de produção I	100	106	112,36	119,10	126,24	
Multifuncional de produção II	130	137,80	146,06	154,83	164,12	
Multifuncional de produção III	182	192,92	204,49	216,76	229,77	
Multifuncional de produção IV	273	289,38	306,74	325,14	344,65	
Obs.: o intervalo entre um nível e outro é de 6%.						

e) O que este modelo tem de diferente dos tradicionais?

Os sistemas tradicionais de remuneração também utilizam faixas salariais com determinado número de níveis (A, B, C, D, E), e os funcionários têm aumentos, de um nível para outro por mérito, através da avaliação de desempenho formal e/ou informal, para verificar se o funcionário pode ou não trocar de nível. A aquisição de novos conhecimentos e o aprendizado de novas tarefas não garante automaticamente o aumento salarial porque o foco é desempenho. Vale lembrar que muitas vezes o funcionário tem um bom desempenho e não recebe nenhum aumento salarial em virtude da limitação de verba. Essa prática reforça o poder

do superior sobre o subordinado, já que as avaliações de desempenho são efetuados por esse sob critérios subjetivos. Segundo Resende (1997), a política de mérito baseia-se na avaliação de desempenho que focaliza a conduta disciplinar e o tempo de casa como fatores principais. As empresas perderam muito em termos de qualificação dos funcionários, uma vez que esses não foram incentivados a se qualificar.

A diferença fundamental da remuneração por habilidade é que o funcionário cresce salarialmente em função das habilidades que adquire, ou seja, quanto maior o número de habilidades adquiridas, maior será o seu salário. Assim o critério se torna claro e tende a criar um sentimento de justiça entre os funcionários.

f) Os pré-requisitos de cada cargo

Na empresa Serra, cada cargo possui 5 níveis de pré-requisitos (A, B, C, D, E), os quais estabelecem claramente as exigências requeridas em cada estágio, conforme quadros que seguem.

Quadro 10 - Faixa Salarial do Multifuncional de Produção I

Máquinas: Lavadora, Furadeira Automática, Laminadora Manual

<p>NÍVEL A = Pré-requisitos Ter o nível de escolaridade exigido</p>
<p>NÍVEL B = Pré-requisitos 1 - Ter o nível de escolaridade e os cursos de qualificação relativos ao cargo; 2- Saber operar no mínimo 1 tipo de máquina; 3- Ter cumprido o tempo de permanência normal no cargo (90 dias); 4- Apresentar bom desempenho a nível de qualidade, produtividade e comportamento.</p>
<p>NÍVEL C = Pré-requisitos 1- Ter o nível de escolaridade e os cursos de qualificação relativos ao cargo; 2- Saber operar no mínimo 1 tipo de máquina e ter noções sobre a operação de outro tipo de máquina; 3- Ter cumprido o tempo de permanência normal no cargo; 4- Apresentar bom desempenho a nível de qualidade, produtividade e comportamento.</p>

NÍVEL D = Pré-requisitos

- 1- Ter o nível de escolaridade e os cursos de qualificação relativos ao cargo;
- 2- Saber operar 2 tipos de máquina do grupo e ter noções sobre a operação de outro tipo de máquina;
- 3- Ter cumprido o tempo de permanência normal no cargo;
- 4- Apresentar bom desempenho a nível de qualidade, produtividade e comportamento.

NÍVEL E = Pré-requisitos

- 1- Ter o nível de escolaridade e os cursos de qualificação relativos ao cargo;
- 2- Saber operar os 3 tipos de máquina do grupo e ter pleno conhecimento da capacidade (versatilidade) das máquinas para ter ganho no processo;
- 3- Pelo nível de conhecimento e experiência que possui, tem condições de “orientar” tecnicamente o trabalho de colegas;
- 4 - Ter cumprido o tempo de permanência normal no cargo;
- 5- Apresentar bom desempenho a nível de qualidade, produtividade e comportamento.

Quadro 11 - Faixa Salarial do Multifuncional de Produção II

Máquinas: Fendadeira, Laminadora Automática, Prensa A, Prensa B.

NÍVEL A = Pré-requisitos

- 1- Ter o nível de escolaridade e os cursos de qualificação relativos ao cargo;
- 2- Saber operar 1 tipo de prensa ou a fendadeira;
- 3- Apresentar bom desempenho a nível de qualidade, produtividade e comportamento.

NÍVEL B = Pré-requisitos

- 1- Ter o nível de escolaridade e os cursos de qualificação relativos ao cargo;
- 2- Saber operar 2 tipos de prensas ou as Fendadeiras ou as laminadoras;
- 3- Ter cumprido o tempo de permanência normal no cargo;
- 4- Apresentar bom desempenho a nível de qualidade, produtividade e comportamento.

NÍVEL C = Pré-requisitos

- 1- Ter o nível de escolaridade e os cursos de qualificação relativos ao cargo;
- 2- Saber operar 3 tipos de prensas, ou saber operar as fendadeiras e as laminadoras;

- 3- Ter cumprido o tempo de permanência normal no cargo;
- 4- Apresentar bom desempenho a nível de qualidade, produtividade e comportamento.

NÍVEL D = Pré-requisitos

- 1- Ter o nível de escolaridade e os cursos de qualificação relativos ao cargo;
- 2- Saber operar 4 tipos de prensas, as fendadeiras e as laminadoras;
- 3- Ter cumprido o tempo de permanência normal no cargo;
- 4- Apresentar bom desempenho a nível de qualidade, produtividade e comportamento.

NÍVEL E = Pré-requisitos

- 1- Ter o nível de escolaridade e os cursos de qualificação relativos ao cargo;
- 2- Saber operar todos os tipos de máquinas e equipamentos deste grupo;
- 3- Pelo nível de conhecimento e experiência que possui, tem condições de “orientar” tecnicamente o trabalho de colegas;
- 4- Ter cumprido o tempo de permanência normal no cargo;
- 5- Apresentar bom desempenho a nível de qualidade, produtividade e comportamento.

Quadro 12 - Faixa Salarial do Multifuncional de Produção III

Máquinas: Prensa C, Prensa D, Prensa E, Prensa F, Prensa G

NÍVEL A = Pré-requisitos

- 1- Ter o nível de escolaridade e os cursos de qualificação relativos ao cargo;
- 2- Saber operar pelo menos 1 tipo de prensa ;
- 3- Apresentar bom desempenho a nível de qualidade, produtividade e comportamento.

NÍVEL B = Pré-requisitos

- 1- Ter o nível de escolaridade e os cursos de qualificação relativos ao cargo;
- 2- Saber operar pelo menos 2 tipos de prensas;
- 3- Ter cumprido o tempo de permanência normal no cargo;
- 4- Apresentar bom desempenho a nível de qualidade, produtividade e comportamento.

NÍVEL C = Pré-requisitos

- 1- Ter o nível de escolaridade e os cursos de qualificação relativos ao cargo;
- 2- Saber operar 3 tipos de prensas;

<p>3- Ter cumprido o tempo de permanência normal no cargo;</p> <p>4- Apresentar bom desempenho a nível de qualidade, produtividade e comportamento.</p>
<p>NÍVEL D = Pré-requisitos</p> <p>1- Ter o nível de escolaridade e os cursos de qualificação relativos ao cargo;</p> <p>2- Saber operar 4 tipos de prensas;</p> <p>3- Ter cumprido o tempo de permanência normal no cargo;</p> <p>4- Apresentar bom desempenho a nível de qualidade, produtividade e comportamento.</p>
<p>NÍVEL E = Pré-requisitos</p> <p>1 - Ter o nível de escolaridade e os cursos de qualificação relativos ao cargo;</p> <p>2- Além de saber operar todos os tipos de prensas do grupo, saber transformar o grupo de máquinas COH-ST de semi-tubular para Maciço ou vice-versa;</p> <p>3- Pelo nível de conhecimento e experiência que possui, tem condições de “orientar” tecnicamente o trabalho de colegas;</p> <p>4- Ter cumprido o tempo de permanência normal no cargo;</p> <p>5- Apresentar bom desempenho a nível de qualidade, produtividade e comportamento.</p>

Quadro 13 - Faixa Salarial do Multifuncional de Produção IV

Máquinas: Prensa H, Prensa I

<p>NÍVEL A = Pré-requisitos</p> <p>1- Ter o nível de escolaridade e os cursos de qualificação relativos ao cargo;</p> <p>2- Ter noções básicas da operação de 1 tipo de prensa;</p> <p>3- Apresentar bom desempenho a nível de qualidade, produtividade e comportamento.</p>
<p>NÍVEL B = Pré-requisitos</p> <p>1- Ter o nível de escolaridade e os cursos de qualificação relativos ao cargo;</p> <p>2- Saber operar 1 tipo de prensa;</p> <p>3- Ter cumprido o tempo de permanência normal no cargo;</p> <p>4- Apresentar bom desempenho a nível de qualidade, produtividade e comportamento.</p>
<p>NÍVEL C = Pré-requisitos</p> <p>1- Ter o nível de escolaridade e os cursos de qualificação relativos ao cargo;</p> <p>2- Saber operar 2 tipos de prensa;</p> <p>3- Ter cumprido o tempo de permanência normal no cargo;</p>

4- Apresentar bom desempenho a nível de qualidade, produtividade e comportamento.

NÍVEL D = Pré-requisitos

- 1- Ter o nível de escolaridade e os cursos de qualificação relativos ao cargo;
- 2- Saber operar 2 tipos de prensa;
- 3- Saber realizar manutenção preventiva;
- 4- Ter cumprido o tempo de permanência normal no cargo;
- 5- Apresentar bom desempenho a nível de qualidade, produtividade e comportamento.

NÍVEL E = Pré-requisitos

- 1 - Ter o nível de escolaridade e os cursos de qualificação relativos ao cargo;
- 2- Saber operar todos os tipos de prensas do grupo;
- 3- Pelo nível de conhecimento e experiência que possui, tem condições de “orientar” tecnicamente o trabalho de colegas;
- 4- Ter cumprido o tempo de permanência normal no cargo;
- 5- Apresentar bom desempenho a nível de qualidade, produtividade e comportamento.

g) Como se dá o aumento salarial pela aquisição de novas habilidades

O funcionário poderá receber aumento de salário em duas situações:

- **pela promoção horizontal:** é o crescimento salarial que acontece dentro do próprio cargo pela passagem de um nível para outro. O aumento salarial corresponde a 6%. O funcionário deve seguir a trajetória normal de crescimento dentro do cargo, não podendo, portanto, ascender do nível A para o C. Para um funcionário passar de um nível para outro, deverá ser feita uma auditoria nas suas qualificações, verificando-se se atende aos requisitos exigidos pelo nível a ser enquadrado, bem como teste prático na operação das máquinas correspondentes.

- **pela promoção vertical:** é o crescimento salarial que acontece quando um funcionário troca de cargo, isto é, passa a ocupar um cargo de nível superior ao seu. Ex.: multifuncional de produção I passar para multifuncional de produção II. O funcionário só poderá ser promovido para um cargo de nível superior se estiver no último nível salarial do seu cargo, nível E. O aumento só será concedido após a comprovação de que o funcionário cumpre com os requisitos do nível A do cargo a ser promovido. Esse controle será feito pelo coordenador administrativo.

- **pelos reajustes salariais gerais:** são os reajustes de salário concedidos a todos os empregados em função de acordo coletivo da categoria, políticas salariais determinadas pelo governo e antecipações de salário definidas pela empresa.

- **pelo salário de admissão:** todos os funcionários contratados externamente serão enquadrados no nível A do cargo correspondente.

- **pelo término de experiência:** em função das características do sistema de remuneração por habilidades, o fim do término de experiência (contrato jurídico) não caracterizará automaticamente aumento de salário.

h) Como os funcionários poderão adquirir as novas habilidades?

Os funcionários poderão adquirir as novas habilidades através da operação de novas máquinas e respectivo treinamento. Será atribuição do coordenador da área de produção administrar as movimentações dos funcionários de uma máquina para outra.

i) Treinamento dos funcionários para aquisição de habilidades

Deverá ser criado um plano de treinamento com a programação de cursos para o ano vigente.

j) Controle da qualificação de cada funcionário

O coordenador da área de produção deverá ser o responsável pelo acompanhamento e registro em ficha própria da evolução profissional de cada funcionário, e a coordenação desse controle caberá ao coordenador da área administrativa.

Este plano de remuneração por habilidades pretende responder a nossa preocupação em oferecer uma forma de remuneração que contemple as novas formas assumidas pelo trabalho diante da reestruturação produtiva em curso; da necessidade das empresas serem competitivas e, principalmente, prever formas de recompensar o trabalho levando em conta as habilidades necessárias para desempenhá-lo.

Será adequado, agora, acompanhar o desenvolvimento deste plano e verificar se ele atende as aspirações dos trabalhadores e da empresa.

A satisfação dos trabalhadores evidentemente terá reflexos na sua motivação para o trabalho pois partimos do pressuposto de que uma remuneração justa, que atende às aspirações dos que trabalham refletir-se-ão em melhores resultados para a empresa. Para isso, parece-nos que a remuneração por habilidades atenderá a estes objetivos.

6 CONCLUSÕES DO ESTUDO E RECOMENDAÇÕES

O objetivo central deste capítulo é apresentar as principais conclusões à respeito do estudo realizado, além de apresentar algumas sugestões para estudos futuros. A literatura sobre remuneração, bem como as duas pesquisas realizadas (exploratória e ação) junto a empresas do setor metal mecânico de Caxias do Sul, possibilitam a apresentação de algumas conclusões importantes. Primeiro, apresentaremos as conclusões sobre a pesquisa que procurou conhecer a forma como as empresas do setor metal-mecânico de Caxias do Sul administram a questão da remuneração, verificar se estes sistemas atendem as necessidades das mesmas e que novas alternativas projetam para o futuro, e em segundo lugar, apresentaremos as conclusões obtidas a partir da construção de um sistema de remuneração por habilidade em uma empresa do setor.

6.1 A remuneração no setor metal-mecânico de Caxias do Sul

Acreditamos que os dados a seguir retratam com clareza a realidade da remuneração nas 20 empresas pesquisadas, oferecendo subsídios para elaboração de políticas de remuneração que tragam melhorias para as empresas e os funcionários, fortalecendo, assim, as relações de trabalho. Queremos salientar que a pesquisa baseia-se numa amostra não-probabilística de 20 empresas, as quais possuem política de remuneração, por isso as constatações derivadas servem de referência geral, não tendo a pretensão de representar perfeitamente a realidade da remuneração no setor metal-mecânico de Caxias do Sul.

Os aspectos analisados seguem elencados a seguir.

a) Equilíbrio internos dos salários

O resultado da pesquisa aponta que a grande maioria das empresas preocupa-se em estabelecer o equilíbrio interno dos salários, isto é, a hierarquia dos mesmos, através da utilização de métodos tradicionais de avaliação de cargos como o de pontos, escalonamento, graus pré-determinados e Hay. Resende (1997) diz que a utilização desses métodos de avaliação, apesar de sofisticados, poucas vezes garantiram a eficácia prometida e mostraram-se, quase sempre demorados e desgastantes. Alerta para necessidade de se criar novos métodos, mais simples e rápidos. Essa tendência não foi encontrada na pesquisa.

b) Equilíbrio externo dos salários

A busca de competitividade está forçando as empresa a reverem seu posicionamento em relação ao salário de mercado, ou seja, aquelas mais arrojadas deverão rever a conveniência de pagar acima da média, e as menos criteriosas precisarão rever sua política de quanto menos puder pagar melhor.

O resultado da pesquisa aponta que todas as empresas têm definido um parâmetro em relação aos salários pagos no mercado. Pagar de acordo com a média é a alternativa escolhida pela maioria das empresas.

c) Repasse da inflação aos salários

A maioria das empresas repassam a inflação aos salários somente no acordo coletivo da categoria. Essa atitude demonstra despreocupação por parte das empresas com a manutenção do poder de compra dos funcionários, já que a inflação não é repassada aos salários mensalmente. A falta de uma política do governo que estabeleça um reajuste salarial a partir de determinado nível de inflação, contribui para que as empresas não se preocupem com essa questão.

d) Adicional por tempo de serviço

Percebe-se nitidamente que as empresas não querem atrelar nenhuma forma de pagamento em função do tempo de casa do funcionário. O máximo que fazem é pagar o valor de adicional por tempo de serviço estabelecido no acordo coletivo.

Segundo Resende (1997) o pagamento por tempo de casa tende a levar as pessoas à acomodação referente a comportamentos e qualificação profissional, além de onerar o custo da folha de pagamento. O funcionário deve ser reconhecido e recompensado, desde que não seja através do salário nominal. Uma alternativa seria utilizar prêmios e condecorações, ter critério de desempate em promoções, critério para algum tipo de benefício, etc. Essas alternativas não foram encontradas na pesquisa.

e) Política de mérito

Praticamente todas as empresas pesquisadas utilizam a política de mérito cujos critérios mais utilizados para a sua verificação são o desempenho, a aquisição de novas habilidades e o comportamento. O intervalo mínimo entre os aumentos por mérito é normalmente de 6 e 12 meses. O percentual de aumento que representa o mérito é normalmente de 5% e 6%. As verbas destinadas para esses aumentos são normalmente estabelecidas a partir de um percentual sobre a folha nominal de salário e ou a necessidade dos setores.

Embora vários autores, apontem problemas relativos a aplicação do mérito, ele está bastante presente nas empresas pesquisadas. Segundo Pontes (1996) as verbas destinadas à aplicação do mérito são geralmente restritas, determinando a prática de discriminações, o que leva a desmotivação dos funcionários não contemplados. Além disso, as avaliações destinadas ao mérito são quase sempre informais ou, quando formais, baseadas em métodos superficiais e mal administrados. Outro problema é que o mérito concedido em uma época não garante a continuação do desempenho positivo por parte do empregado no futuro. A tendência é diminuir a utilização do mérito e adotar-se em seu lugar a remuneração variável.

Ao nosso ver outra solução para o problema do mérito está na adoção da remuneração por habilidades, a qual torna clara a forma de crescimento salarial. A pesquisa aponta que somente uma empresa adotou esse novo sistema, o que demonstra estarem muito distantes ainda de um modelo que resolva o problema do mérito.

f) Descrição de cargo

A grande maioria das empresas utiliza a sistemática de descrição de cargos o que é um fator bastante positivo, pois é um instrumento fundamental para a administração dos recursos

humanos, já que quase todas as decisões dessa área advêm de informações relativas aos cargos. Não foi possível identificar se as descrições são bem feitas e, se são efetivamente utilizadas.

g) Plano de carreira

A grande maioria das empresas não tem plano de carreira institucionalizado, o que revela uma falta de preocupação em valorizar os funcionários e aproximá-los dos objetivos organizacionais. Dessa forma, os funcionários pouco conhecem sobre suas perspectivas profissionais, isto é, os cargos que poderão vir a ocupar. A falta de incentivo para o crescimento interno possivelmente é origem de muita insatisfação por parte dos funcionários. Fica clara a necessidade das empresas em inovarem neste campo, adotando planos de carreira.

h) Sistemas de remuneração utilizados pelas empresas

As empresas adotam sistemas tradicionais como a remuneração funcional, baseada no cargo associado a um pacote de benefícios. Esse indicativo é positivo, pois as empresas demonstram estarem conscientes de que é necessário garantir o equilíbrio interno dos salários e complementar o mesmo com benefícios. Em relação à adoção de sistemas de remuneração considerados inovadores dentro do setor metal-mecânico, observa-se que eles começam a receber atenção por parte das empresas. A participação nos resultados e a participação nos lucros são os sistemas que mais têm sido adotados. A opção por esta forma de remuneração pode ter tido origem na medida provisória que beneficia as empresas que a adotam. Um aspecto importante e considerado realmente inovador é a utilização da remuneração por habilidades em uma empresa. Essa experiência pode ser ponto de partida para que outras empresas venham a implantá-la também.

i) Prática da participação nos resultados

A participação nos resultados vem ganhando espaço crescente, sendo que cada empresa tem o seu modelo próprio. As principais características desse sistema são: (a) os indicadores de desempenho mais considerados para o pagamento da participação são o absentéismo, a produtividade, redução de custos, qualidade, eliminação de desperdício e

satisfação dos clientes; (b) os indicadores de desempenho são determinados por uma comissão interna de funcionários representantes da empresa e dos funcionários; (c) a sugestão de implantação do sistema parte geralmente da diretoria executiva e gerência de recursos humanos; (d) a elaboração do sistema é normalmente feita pela área de recursos humanos e diretoria executiva; (e) os objetivos mais almejados com a adoção da participação nos resultados são a melhoria da qualidade e produtividade, a melhoria da competitividade da empresas, a integração e valorização dos funcionários; (f) a comunicação do sistema aos funcionários é feita normalmente através de reuniões e distribuição de material informativo; (g) a distribuição da participação é geralmente concedida a todos os funcionários; (h) o pagamento é feito semestralmente e o valor distribuído gira em torno de 2 a 3 salários nominais.

6.1.1 Tendências de mudança nas práticas de remuneração das empresas

Os aspectos analisados sobre as tendências de mudança nas práticas de remuneração das empresas seguem abaixo.

a) Mudanças em andamento nas empresas

Verifica-se que as empresas estão dinamizando a procura de novos caminhos para a competitividade. O principal objetivo das empresas do setor tem sido a busca da qualidade e produtividade. A maioria aponta para a certificação como sendo um dos principais objetivos de mudança, assim como a busca de novos negócios e a mudança na estrutura organizacional.

b) Objetivos das empresas com a atual estratégia de remuneração

As empresas apontam que a atual estratégia de remuneração deve cumprir com os seguintes objetivos: atrair e manter pessoal qualificado na empresa, remunerar as pessoas com critérios claros, estabelecer a justiça interna dos salários, instrumentalizar as chefias para administrar os salários e favorecer as relações de trabalho.

c) Nível de satisfação das empresas com a atual estratégia de remuneração

Para a maioria das empresas a estratégia atual de remuneração atende somente em parte os objetivos almejados, significando não estarem satisfeitas com a estratégia adotada.

d) Fatores que dificultam o atingimento dos objetivos que as empresas almejam com a atual estratégia de remuneração

Os empresários apontam como maiores dificuldades para atingir os objetivos em termos de remuneração os seguintes fatores: falta de critérios claros para remunerar, cultura organizacional, falta de recursos financeiros para manter o sistema e mudanças frequentes na empresa.

e) Intenção das empresas em mudar a atual estratégia de remuneração

A metade das empresas pesquisadas pretendem mudar a atual estratégia de remuneração. O fato revela-se positivo, pois demonstra que essas organizações entenderam as mudanças que estão ocorrendo e sensibilizaram-se que a remuneração poder ser também uma vantagem competitiva para elas. Os que não pretende mudar a atual estratégia de remuneração, demonstram um comportamento passivo, o qual poderá acarretar conseqüências prejudiciais, visto que as mudanças que afetam as empresas tendem a tornar estes sistemas desalinhados com as novas estratégias de negócio das empresas.

f) Sistemas de remuneração que as empresas pretendem implantar

Os sistemas de remuneração que as empresas pretendem implantar são a participação nos resultados, a participação nos lucros e a remuneração por habilidades. Observa-se que as empresas já possuem uma visão clara de que sistema consideram indicado para sua realidade e acreditam que a remuneração pode ser utilizada como vantagem competitiva.

6.2 Remuneração por habilidades na empresa Serra

A oportunidade que tivemos em desenvolver o sistema de remuneração por habilidades

na empresa Serra, auxiliou-nos muito para a compreensão dos problemas relacionados à remuneração e que afetam a maioria das pequenas empresas do setor metal-mecânico de Caxias do Sul, assim como os desafios que surgem quando da construção de um novo sistema de pagamento, como o de habilidades, o qual, deve ser configurado de acordo com a característica específica de cada empresa. O setor não conta ainda com nenhuma empresa que tenha este modelo em funcionamento dificultando até mesmo um simples comparativo em relação à metodologia empregada.

A mudança de um sistema de pagamento tradicional, baseado no valor do cargo, para o modelo de remuneração por habilidades, baseado nas habilidades da pessoa, exige uma transformação radical do modo de pensar a remuneração. Procuraremos relacionar, a seguir, os pontos principais que identificamos na construção desse modelo, os quais, poderão servir de base para empresas que queiram implantá-lo, ou para pesquisas futuras.

No sistema tradicional de cargos e salários, a pessoa é remunerada em função do cargo que ocupa. Na remuneração por habilidades, a pessoa é remunerada em função das habilidades que possui. Veja o exemplo: um funcionário classificado no nível de multifuncional de operação IV, recebendo um valor de salário referente ao nível C da faixa salarial, pode, caso a empresa necessite, trabalhar em um serviço classificado em um nível menor como, por exemplo, multifuncional de operação II. A novidade está em que as pessoas terão seus salários ajustados em função de suas habilidades e não em função do trabalho que estiverem realizando em determinado momento. Quanto mais habilidades possuir, maior salário receberá. A empresa ganha muita flexibilidade pois pode substituir rapidamente funcionários ausentes ou em treinamento. Os funcionários, por outro lado, geralmente tendem a querer aprender cada vez mais novas funções, as quais se revertem em maiores salários.

No sistema tradicional cada cargo tem uma faixa salarial, contendo níveis de salários diferentes, utilizados para permitir o aumento de salário do funcionário no mesmo cargo. O critério básico para o crescimento do salário é geralmente o tempo de casa e a tradicional política de mérito, onde são considerados o desempenho e o comportamento. O modelo de remuneração por habilidades substitui o tradicional modelo de aumento por mérito, cujos critérios, muitas vezes, são obscuros, vagos e subjetivos para justificar o crescimento do salário. A remuneração por habilidades estabelece critérios mais claros para o crescimento do salário, já que, para o funcionário passar de um nível para outro dentro da faixa salarial, deve comprovar a aquisição de habilidades. A grande novidade do sistema é que a dedicação do

funcionário à sua qualificação profissional tem uma contrapartida a nível de salário e crescimento na carreira.

No sistema tradicional a determinação do salário é feita com base na hierarquia interna dos salários e os valores da pesquisa salarial. Na remuneração por habilidades estabelecer o salário torna-se mais complexo, pois as referências de mercado não são fáceis de se encontrar. A alternativa é determinar os salários internos com base num comitê interno, formado por pessoas que conheçam o trabalho realizado na empresa e tenham condição de, a partir de referências do mercado, estabelecer os salários internos.

No sistema tradicional o treinamento e desenvolvimento não tem muita ligação com a questão dos salários. Na remuneração por habilidades, os funcionários tendem a esperar da empresa a realização de programas de treinamento que os apoiem na aquisição de novas habilidades. As empresas deverão estar atentas em acompanhar os funcionários na aquisição de habilidades, fornecendo-lhes essa aquisição, a fim de garantir a transparência do processo.

A remuneração por habilidades, ao nosso ver, é o tipo mais adequado de remuneração que surgiu, pois o funcionário recebe aumentos de salário a partir do seu próprio esforço e não a partir da vontade de um chefe muitas vezes acomodado. Quanto mais habilidades adquirir, maior salário receberá. Acreditamos também que ela pode contribuir para a formação de uma força de trabalho polivalente, resultando em ganhos de produtividade, qualidade e melhoria geral da gestão de pessoal nas empresas. Esse modelo terá mais facilidade de ser implantado em empresas que tenham adotado a filosofia de trabalho em grupo, multifuncional e sua utilização deverá crescer entre estas empresas.

6.3 Considerações finais

Após a análise dos diversos aspectos que caracterizam a realidade da remuneração no setor metal-mecânico de Caxias do Sul, concluímos que este momento é efetivamente muito rico e propício para que se possa mudar a maneira de ver e tratar a remuneração no mesmo, dando-lhe sentido estratégico, tornando-a um importante diferencial competitivo.

A necessidade das empresas do setor em adequar-se a nova ordem mundial, dominada

pela qualidade, produtividade, flexibilidade e satisfação do cliente, obriga as mesmas a terem um quadro de pessoal qualificado, motivado e interessado em contribuir com a mesma na busca de seus objetivos.

A área de recursos humanos tem aqui um papel muito importante, criando programas que facilitem o atingimento dos objetivos organizacionais, como também garantindo maior satisfação das pessoas. Para que isso ocorra é necessário criar um clima organizacional positivo e oportunizar condições de crescimento profissional aos funcionários. É aqui que entra em cena o novo papel da remuneração que durante muitos anos foi tratada como assunto confidencial e vista apenas como um custo, transmitindo uma idéia negativa e desgastada aos funcionários, os quais geralmente não conhecem as possibilidades de crescimento que podem ter dentro das empresas, já que descrições e requisitos são confidenciais. A nova remuneração deverá permitir o acesso às descrições e requisitos dos cargos, à hierarquia e respectivas faixas salariais, incentivando assim o crescimento profissional.

É importante que as empresas incentivem o desenvolvimento profissional através de promoções internas como, por exemplo, a troca de cargo de ajudante geral para operador de máquina, de auxiliares de escritório para secretária e assim por diante. Isso oportuniza aos profissionais receberem maiores salários e desempenharem tarefas mais desafiadoras, resultando em maior realização profissional e integração com a empresa. A nova remuneração deve servir como base para o desenvolvimento do homem e não apenas como forma de controle de custo. É dentro desse contexto que surge o conceito de remuneração estratégica alinhando os sistemas de pagamento ao contexto e à missão, contribuindo para a motivação e harmonização de interesses entre empresa e funcionários. A participação nos lucros e/ou resultados e a remuneração por habilidades são os exemplos que começam a marcar esta nova fase.

Uma conclusão importante que tiramos desse panorama é que a remuneração a exemplo de outras oportunidades de mudança, está disponível para todas as empresas que quiserem utilizá-la, sendo, ao nosso ver um poderoso instrumento para motivar as pessoas no trabalho, desde que utilizado com criatividade e eficácia. De Taylor aos dias de hoje muitas pessoas questionam sobre a importância da remuneração, se é válido investir em novos sistemas ou não. Alguns contentam-se simplesmente em deixar como está e/ou rapidamente em dizer que remuneração faz parte do trabalho e nada mais deve ser feito. Ao nosso ver, o campo da administração está sempre evoluindo na busca de novas alternativas e não há

nenhuma razão para não se tentar inovar também nessa área. A realidade é que hoje as maiores companhias do mundo estão investindo pesadamente no desenvolvimento de novas alternativas de remuneração, com vistas a melhoria de sua performance, o que comprova sua importância. Tudo isso contribui para que entendamos a remuneração como um dos meios mais importante para ajudar as empresas a alcançarem seus objetivos estratégicos, as pessoas alcançarem seus objetivos pessoais e o país crescer.

6.4 Recomendações

O presente estudo é pioneiro no setor metal-mecânico de Caxias do Sul e teve como objetivo principal apresentar um panorama sobre a forma como as empresas desse setor estão administrando a remuneração, bem como demonstrar que se pode construir um sistema de remuneração por habilidades em uma empresa típica do setor. As conclusões obtidas durante a realização desse trabalho nos possibilitam apresentar algumas recomendações para pesquisas futuras, que poderão ampliar as informações até aqui conseguidas. São elas:

a) realização de um estudo que possa identificar o nível de satisfação dos funcionários com a aplicação da remuneração variável e remuneração por habilidades.

d) realização de um estudo sobre o funcionamento de uma sistema de remuneração por habilidades em uma empresa que já tenha o mesmo em funcionamento por um certo tempo.

e) realização de uma pesquisa específica sobre a questão do salário e a motivação.

Esperamos poder ter contribuído com idéias que possam aprimorar as forma de remunerar e manter a qualidade das relações humanas no mundo do trabalho.

7 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ALBUQUERQUE, L.G. *O papel estratégico de recursos humanos*. São Paulo: FIA FEA/USP, 1987. Tese de Livre Docência.
- _____. Participação dos empregados nos lucros ou resultados das empresas: questões para reflexão. *Revista de administração*, São Paulo, v. 26, n. 2, abr./jun. 1991.
- ARCHER, E.R. *O mito da motivação*. In: BERGAMINI, C. W., CODA, R. São Paulo: Ed. Atlas, 1990.
- BELASCO, J.A. *Ensinando o elefante a dançar*. Rio de Janeiro: Ed. Campus, 1992.
- BERGAMINI, C.W. *Avaliação do desempenho humano na empresa*. São Paulo: Ed. Atlas, 1996.
- _____. *Motivação nas organizações*. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1997.
- DAVIS, K., NEWSTROM, J.W. *Comportamento humano no trabalho*. São Paulo: Pioneira, 1992.
- DECI, E.L. Effects of externally mediated rewards on intrinsic motivation. *Journal of personality and social psychology*, Washington, v. 18, 1971.
- DRURY, H. B. *Scientific management*. 3. ed. New York: Columbia University, 1922.
- FAYOL, H. *Administração industrial e geral*. São Paulo: Ed. Atlas, 1978.
- FLANNERY, Thomas P. *Pessoas, desempenho e salários: as mudanças na forma de remuneração nas empresas*. São Paulo: Futura, 1997.
- FORD, H. *My life and work*. New York: Garden City, 1922.
- GALBRAITH, Jay R., LAWLER III, E. *Organizando para competir no futuro*. São Paulo: Makron Books, 1995.
- GRENSING, L. *Motivating today's workforce*. Canadá: International Self-counsel, 1991.
- HAMMER, M., CHAMPY, J. *Reengenharia*. Rio de Janeiro: Ed. Campus, 1994.

- HAMPTON, David R. *Administração contemporânea: teoria, prática e casos*. 3. ed. São Paulo: MacGraw-Hill, 1992.
- HERZBERG, F. *Work and the nature of man*. Londres: Staples Press, 1966.
- HERSEY, Paul, BLANCHARD, Kenneth H. *Psicologia para Administradores: a teoria situacional*. Tradução e revisão técnica equipe do CPB - Edwino A. Royer. São Paulo: EDU, 1986.
- KANTER, Rosabeth Moss. *Classe mundial*. Rio de Janeiro: Ed. Campus, 1996.
- _____. *Quando os gigantes aprendem a dançar*. Rio de Janeiro: Ed. Campus, 1997.
- KELDAY, G.J. *Job analysis, occupational rating*. In: LENHAM, E. *Job Evaluation*. New York: MacGraw-Hill, 1955.
- KOHN, A. Why incentive plans cannot work. *Harvard business review*, Boston, v. 71, n. 5., Sept./Oct. 1993.
- LAKATOS, E.V., MARCONI, Marina de Andrade. *Metodologia do trabalho científico*. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1992
- LAWLER, E. *Pay and organizational development*. Massachussets: Addison-Wesley, 1981.
- _____. *The Mythology of management compensation*. Califórnia: Management Rewiew, 1966
- LAWLER III, E. *Strategic pay: aligning organizational strategies and pay systems*. São Francisco: Jossey-Bass, 1990.
- LAWLER, E., PORTER L. *Perceptions regarding management compensation*. Industrial Relations, 1963
- LENHAM, E. *Job evaluation*. New York: MacGraw-Hill, 1955
- LOBOS, J. *Administração de recursos humanos*. São Paulo: Atlas, 1979.
- _____. *Participação dos trabalhadores nos lucros das empresas*. São Paulo: Ed. Hamburg, 1990.
- LODI, João Bosco. *História da administração*. 9. ed. São Paulo: Pioneira, 1987.
- LOPES, Tomás de Vilanova Monteiro. *Motivação no trabalho*. Ed. FGV, 1987.
- MASLOW, A. H. *Motivation and personality*. New York: Harper, 1954.
- MAXIMIANO, A.C.A. *Teoria geral da administração*. São Paulo: Ed. Atlas, 1997.
- MAYNARD, H. B. *Manual de engenharia de produção, administração salarial*. São Paulo: Edgard Blücher Ltda., 1970.

- MAYO, E. *The Human problems of an industrial civilization*. Harvard University, Graduate School of Business Administration, 1933.
- MURRELL, Hywel. *Motivação no trabalho*. Rio de Janeiro: Zahar Editores, 1977.
- NEFFA, JULIO C. *El proceso de trabajo y la economía de tiempo*. Contricución al análisis crítico de K. Marx. F. Taylor e H. Ford. Editora Hymanitas, Argentina, 1990.
- PONTES, B. R. *A competitividade e a remuneração flexível*. São Paulo: LTR, 1995.
- _____. *Administração de cargos e salários*. 6. ed. São Paulo: LTR, 1996.
- RESENDE, E. *O que aprender e desaprender sobre remuneração*. São Paulo: Enio Resende Consultoria, 1997.
- _____. *Cargos, salários e carreira; novos paradigmas conceituais e práticos*. São Paulo: Summus, 1991.
- ROESCH, Silvia Maria Azevedo. *Projeto de estágio do curso de administração*. São Paulo: Ed. Atlas, 1996.
- SCHUSTER, J.R., ZINGHEIM, P.K. *The new pay: linking employee and organization performance*. New York: Lexington Books, 1992.
- SERSON, J. *Curso básico de administração de pessoal*. 8. ed. São Paulo: LTR, 1985.
- TAYLOR, Frederick Winslow. *Princípios de administração científica*. Tradução Arlindo Vieira Ramos. 7. ed. São Paulo: Atlas, 1979.
- TRIVIÑOS, N.S. *Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação*. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1994.
- VROOM, V.H. *Gestão de pessoas, não de pessoal*. Rio de Janeiro: Campus, 1997.
- WEBER, M. *Essays in sociology*. New York: Oxford University Press, 1961.
- WILSON, T.B. *Innovative reward systems for the changing wokplac*. New York: MacGraw-Hill, 1994.
- WOOD Júnior, Thomaz, PICARELLI FILHO, Vicente. *Remuneração por habilidades e competência: preparando a organização para a era do conhecimento intensivo*. São Paulo: Ed. Atlas, 1997.
- _____. *Remuneração estratégica*. São Paulo: Ed. Atlas, 1996.
- ZYLBERSTAJN, H. Aspectos econômicos da participação dos empregados nos lucros. *Revista do direito do trabalho, São Paulo*, n. 71, jan/fev 1988.

ANEXOS

ANEXO 1

MEDIDA PROVISÓRIA Nº 1.698-46, DE 30 DE JUNHO DE 1998

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

O presidente da República, no uso da atribuição que lhe confere o art. 62 da Constituição, adota a seguinte Medida Provisória, com força de lei:

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

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

I- comissão escolhida pelas partes, integrada, também, por um representante indicado pelo sindicato da respectiva categoria, dentre os empregados da sede da empresa;

II- convenção ou acordo coletivo.

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

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

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

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

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

I- a pessoa física;

II- a entidade sem fins lucrativos que, cumulativamente:

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

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

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

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

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

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

2º É vedado o pagamento de qualquer antecipação ou distribuição de valores a título de participação nos lucros ou resultados da empresa em periodicidade inferior a um semestre civil, ou mais de duas vezes o mesmo ano civil.

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

4º A periodicidade semestral mínima referida no parágrafo anterior poderá ser alterada pelo Poder Executivo, até 31 de dezembro de 1998, em função de eventuais impactos nas receitas tributárias.

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

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

I- mediação;

II- arbitragem de ofertas finais.

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

2º O mediador ou 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 Medida Provisória, relativamente aos trabalhadores em empresas estatais, observará diretrizes específicas fixadas pelo Poder Executivo.

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

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

Parágrafo único. O repouso semanal remunerado deverá coincidir, pelo menos, um 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 1.619-45, de 10 de junho de 1998.

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

Art.9º. Revoga-se a Medida Provisória nº 1.619-45, de 10 de junho de 1998.

Brasília, 30 de junho de 1998; 177º da Independência e 110º da República.

FERNANDO HENRIQUE CARDOSO

Edward Amadeo

(DOU 01.07.98)

ANEXO 2

CARTA DE APRESENTAÇÃO JUNTO AS EMPRESAS

Caxias do Sul, 01 de janeiro de 1998.

Prezado Senhor,

Estamos realizando uma pesquisa sobre “Estratégias de remuneração no setor metal-mecânico de Caxias do Sul”.

Esta pesquisa tem como objetivo principal conhecer as estratégias de remuneração que as empresas do setor metal mecânico de Caxias do Sul estão adotando para fazer frente aos desafios da competitividade. Pretende-se, com isso, reunir informações que possam servir de subsídios para que as empresas tenham condições de aperfeiçoar seus sistemas de remuneração.

Neste sentido, vimos solicitar a valiosa colaboração de sua empresa na pesquisa. Ressaltamos que a sua participação é fundamental, pois só assim conseguiremos concretizar a mesma. A pesquisa será realizada na própria empresa. Estamos prevendo o tempo de 1 hora para a coleta dos dados, a qual será apoiada por um questionário.

Participarão da pesquisa empresas do setor metal mecânico de Caxias do Sul que tenham mais de 200 funcionários (são 20 empresas, relação em anexo).

A pesquisa tem fins acadêmicos, pois trata-se da dissertação de Mestrado que eu, Flávio Luiz Copelli, estou desenvolvendo na UFRGS, sob a coordenação da profa. Dra. Valmiria Carolina Piccinini.

Os resultados da pesquisa serão de uso restrito e confidencial, sendo os dados obtidos tratados de forma agregada, não havendo divulgação personalizada ou individualizada.

Uma síntese contendo a análise dos resultados da pesquisa será enviada posteriormente a cada um dos respondentes e ao Sindicato das Indústrias Metalúrgicas Mecânicas e de Material Elétrico de Caxias do Sul (SIMECS).

Contando com sua atenção e colaboração, antecipadamente agradecemos.

Flávio Luiz Copelli
Coordenador da pesquisa
Fone: (054) 212.1133 - ramal 2223 - Universidade de Caxias do Sul

ANEXO 3

ROTEIRO DE ENTREVISTA JUNTO AS EMPRESAS PESQUISADAS

PESQUISA - ESTRATÉGIAS DE REMUNERAÇÃO NO SETOR METAL MECÂNICO DE CAXIAS DO SUL - JANEIRO DE 98 -

I - CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA

- 1- Nome da empresa: _____
- 2- Responsável pelas informações: _____
- 3: Cargo ocupado: _____
- 4- Número de funcionários: _____
- 5- Existe algum projeto de mudança organizacional “em andamento” em sua empresa?
- () Programa de Qualidade/Produtividade
 - () Preparação para ISO 9000
 - () Reengenharia
 - () Mudança de estrutura organizacional
 - () Mudança estratégica (novos negócios, mercados, etc.)
 - () Outros, indicar: _____
 - () Não existem programas em curso

II - CARACTERÍSTICAS DA ESTRATÉGIA DE REMUNERAÇÃO

6- Quais são os componentes utilizados atualmente na estratégia de remuneração da sua empresa? (assinale com um x)

Remuneração	Direção	Gerência	Supervisão	Admin. Operac.
Funcional (baseado no cargo)				
Por Habilidade ou Competência				
Participação nos lucros				
Participação nos resultados				
Participação acionária				
Planos de incentivos (Ex.: sugestões)				
Benefícios Sociais				
Outros, indicar:				

7- Que objetivos a empresa espera alcançar com a estratégia de remuneração adotada atualmente.

- Estabelecer a justiça interna dos salários
- Ser competitiva (atrair e manter pessoal qualificado)
- Prover as chefias com bons instrumentos para gerenciar os salários
- Remunerar as pessoas com critérios claros
- Favorecer as relações trabalhistas
- Objetivos não muito claros
- Outros, indicar: _____

8- Em que percentual (%) a empresa está alcançando os objetivos desejados com a atual estratégia de remuneração?

- menos de 10% 10%, 20%, 30%, 40%, 50%, 60%,
- 70%, 80%, 90%, 100%.

9- Quais são os maiores dificultadores para o atingimento dos objetivos da estratégia de remuneração adotada em sua empresa?

- mudanças freqüentes na empresa
- cultura organizacional
- falta de apoio e comprometimento das chefias
- falta de recursos financeiros para manutenção do sistema
- falta de uma política clara
- não há dificultadores
- outros, indicar: _____

10- A empresa acredita que a estratégia de remuneração adotada atualmente atende à nova realidade de negócios na qual está inserida?

- sim não em parte

11- A empresa pretende mudar a estratégia de remuneração adotada atualmente?

- sim não

Em caso positivo, que sistema de remuneração pretende implantar? _____

12- A empresa adota o sistema de Avaliação de Cargos para a definição do equilíbrio interno dos salários?

- sim não

Em caso positivo, qual:

Sistema	Direção	Gerência	Supervisão	Admin. Operac.
escalonamento				
graus pré-determinado				
pontos				
comparação de fatores				
sistema hay				
outros, indicar:				

13- A empresa tem descrição de cargo?

sim não

Em caso positivo. Para todos os cargos? sim não

Quais: diretoria gerência supervisão administrativo operacional

14- Como a empresa estabelece o equilíbrio externo dos salários? (salários internos em relação ao mercado)

não estabelece posição

pagar o menor salário

pagar o primeiro quartil

pagar a média

pagar a mediana

pagar o terceiro quartil

pagar o maior salário

outra posição, indicar: _____

15- Qual o critério que a empresa adota em relação a perda do poder aquisitivo do salário dos funcionários frente a inflação?

repasse integral da inflação aos salários (todo mês)

repasse parcial da inflação aos salários (todo mês)

repasse parcial da inflação aos salários (ocasional)

repasse da inflação somente no acordo coletivo

outros, indicar: _____

16- A empresa concede adicional de tempo de serviço?

sim não

Em caso positivo, que tipo:

conforme dissídio

prática própria da empresa: _____

17- Quais são os benefícios concedidos aos funcionários?

assistência médica interna

assistência ambulatorial interna

assistência odontológica interna

plano de assistência médica hospitalar externa

plano de assistência odontológica externa

assistência farmácia

assistência ótica

empréstimo aos funcionários

auxílio creche

cesta básica

auxílio educacional

auxílio funeral

auxílio alimentação

exame médico periódico

auxílio transporte

ajuda de custo para a instrução dos filhos

ajuda de custo para a instrução do funcionário

outros, indicar: _____

18- Quais os critérios atualmente utilizados para a movimentação do funcionário na faixa salarial?

Política de mérito

Enquadramento ao mercado

Aquisição de novas habilidades

não tem critério

Outros, indicar: _____

19- No caso de aumento por mérito ele é concedido a partir de que critério?

tempo de casa

desempenho

aquisição de conhecimentos

comportamento

outros, indicar: _____

20- Qual o intervalo de tempo para concessão entre um aumento de mérito e outro (individualmente)? (ex.: 12 meses)

21- Qual a percentagem sobre o salário nominal? (ex.: 5%)

22- Como são definidas as verbas destinadas aos aumentos por mérito?

23- A empresa tem plano de carreira organizado?

sim não

Em caso positivo:

para todos os cargos para alguns cargos

com políticas definidas informal

observações:

24- A empresa dispõe de sistema de avaliação de desempenho associado a estratégia de remuneração?

sim não

Em caso positivo: formal informal

como funciona: _____

II - POLÍTICA DE REMUNERAÇÃO VARIÁVEL

25- A empresa adota algum sistema de Remuneração Variável?

sim não em estudo não pretende implantar

Em caso positivo:

Participação nos Resultados conf. medida provisória 1.539

Participação nos Lucros conf. medida provisória 1.539

Participação Acionária

Gratificações

Comissões

Bônus

Outros, indicar: _____

26- A empresa vincula a participação nos resultados ao atingimento de objetivos e resultados?

sim não

Em caso positivo, quais:

metas individuais

metas por equipes

metas por áreas/unidades

metas por diretorias

metas globais da empresa

outros, indicar: _____

27- Os resultados levados em conta para pagamento da participação nos resultados estão relacionados com:

redução de custos

produtividade

qualidade

absenteísmo

satisfação dos clientes

eliminação de desperdício

outros, indicar: _____

28- Quem define os indicadores de desempenho?

funcionários

chefias

gerência de recursos humanos

diretoria executiva

outros, indicar: _____

29- Quem sugeriu a implantação do sistema?

diretor presidente

diretoria executiva

diretoria de recursos humanos

gerência de recursos humanos

funcionários

consultoria externa

outros, indicar: _____

30- Quem elaborou o sistema?

- diretor presidente
- diretoria executiva
- diretoria de recursos humanos
- gerência de recursos humanos
- área de recursos humanos
- consultoria externa
- funcionários
- outros, indicar: _____

31- Quais os objetivos almejados pela empresa com a implantação do sistema?

32- Como foi feito o processo de comunicação do sistema aos funcionários?

33- Que funcionários participam do sistema?

- todos os funcionários
- só chefias
- funcionários administrativos
- funcionários operacionais
- outros, indicar: _____

34- Qual a periodicidade de pagamento?

- mensal
- trimestral
- semestral
- anual
- outros, indicar: _____

35 - Qual o limite de salário a ser pago no sistema?

Ex.: 1, 1,5, 2 salários nominais.
