

**UNIVERSIDADE DO EXTREMO SUL CATARINENSE – UNESC
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO – LINHA DE FORMAÇÃO ESPECÍFICA EM
EMPRESAS**

ÍNGREDI SCHEFFER DA LUZ

**ESTUDO SOBRE REMUNERAÇÃO VARIÁVEL: FERRAMENTA DE GESTÃO
PARA O COMPROMETIMENTO DOS EMPREGADOS NA EMPRESA DE
ARTEFATO DE CIMENTO MATOS DO MUNICÍPIO DE TERRA DE AREIA - RS**

CRICIÚMA

2015

ÍNGREDI SCHEFFER DA LUZ

**ESTUDO SOBRE REMUNERAÇÃO VARIÁVEL: FERRAMENTA DE GESTÃO
PARA O COMPROMETIMENTO DOS EMPREGADOS NA EMPRESA DE
ARTEFATO DE CIMENTO MATOS DO MUNICÍPIO DE TERRA DE AREIA - RS**

Monografia apresentada para a obtenção do grau de Bacharel em Administração, no curso de Administração com Linha de Formação Específica em Empresas da Universidade do Extremo Sul Catarinense – UNESC.

Orientador: Prof. Msc. Nelson Savi

CRICIÚMA

2015

ÍNGREDI SCHEFFER DA LUZ

**ESTUDO SOBRE REMUNERAÇÃO VARIÁVEL: FERRAMENTA DE GESTÃO
PARA O COMPROMETIMENTO DOS EMPREGADOS NA EMPRESA DE
ARTEFATO DE CIMENTO MATOS DO MUNICÍPIO DE TERRA DE AREIA - RS**

Monografia apresentada para a obtenção do grau de Bacharel em Administração, no curso de Administração com Linha de Formação Específica em Empresas da Universidade do Extremo Sul Catarinense – UNESC.

Criciúma, 13 de Maio de 2015.

BANCA EXAMINADORA

Prof. Nelson Savi – Mestre – Orientador - (UNESC)

Prof. Juliane Barp Rosso Orland – Especialista - (UNESC)

Prof. Maria Helena Souza dos Santos - Especialista - (UNESC)

DEDICATÓRIA

Aos meus pais, que me deram suporte para chegar até aqui, ao meu irmão, que sempre me incentivou a seguir com os estudos, e ao meu namorado, que me auxiliou ao longo do curso.

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a Deus, pois sem ele não conseguiria chegar até aqui. Aos meus pais, Antonio Cardoso da Luz e Davina Boff Scheffer da Luz, que sempre me incentivaram a seguir nos estudos, e me deram todo o suporte para que a realização de minha graduação fosse possível. Também agradeço ao apoio oferecido pelo meu namorado, que esteve presente nos momentos mais difíceis, fazendo toda diferença, para que os obstáculos fossem superados.

Minha gratidão ao orientador, Nelson Savi, pessoa que ajudou para que este estudo virasse realidade, contribuindo com seu conhecimento sobre o assunto. Agradeço ao professor Júlio Cesar Zilli, que colaborou com suas sábias ideias. À coordenação do curso de Administração com Linha Específica em Empresas, por oferecer aos alunos as melhores qualidades de estudo possíveis, e também oportunidades de conhecimento além da sala de aula.

Por fim, gostaria de agradecer a empresa Artefato de Cimento Matos do Rio Grande do Sul, que prontamente aceitou colaborar com este estudo, atendendo-me pessoalmente para a realização da entrevista, e assim esta pesquisa pode se tornar realidade.

RESUMO

LUZ, Íngredi Scheffer. **Estudo sobre Remuneração Variável: ferramenta de gestão para o comprometimento dos empregados na empresa de Artefato de Cimento Matos do município de Terra de Areia - RS.** 2015. 72 páginas. Monografia do Curso de Administração – Linha de Formação Específica em Empresas, da Universidade do Extremo Sul Catarinense – UNESC.

A Remuneração Variável representa um modelo moderno de gestão, pois com as profundas transformações que as empresas vêm sofrendo, novos sistemas de remuneração são exigidos, sendo um aliado para o desempenho empresarial. Diante disso, o presente estudo teve como objetivo verificar a importância da remuneração variável na busca do comprometimento dos empregados com os objetivos da organização. Com relação à metodologia utilizada, o trabalho caracterizou como uma pesquisa descritiva quanto aos fins de investigação, e pesquisa bibliográfica e estudo de caso, quanto aos meios de investigação. A população alvo foi delimitada a empresa Artefato de Cimento Matos, caracterizadas pelos três funcionários da área de produção, e o Gerente Geral da organização. Os dados da pesquisa foram oriundos de dados primários, a técnica de coleta de dados foi uma entrevista em profundidade, que obteve um roteiro de perguntas como instrumento para adquirir as informações. A análise dos dados foi essencialmente qualitativa. Verificou-se que a remuneração variável é um grande aliado para o comprometimento dos empregados com a organização. O principal fator que mantém os empregados na empresa é a remuneração, sendo que o salário é visto pelos funcionários como um fator positivo na organização. Em contraponto, se identificou como fator de maior desmotivação a empresa oferecer apenas o salário fixo, sendo que a mesma não proporciona incentivos para a produtividade dos funcionários. Contudo, através dos indicadores de qualidade e produtividade propostos pela empresa, acredita-se que o modelo de remuneração variável mais adequado a ser implantado é através da participação nos resultados.

Palavras-chave: Motivação. Remuneração Variável. Participação nos Resultados. Comprometimento dos funcionários.

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Vantagens e fatores condicionantes da participação nos lucros e nos resultados.....	34
Quadro 2 - Estruturação da população-alvo.....	38
Quadro 3 - Síntese geral da análise da pesquisa com os funcionários.....	47
Quadro 4 - Síntese geral da análise da pesquisa com o gerente geral da empresa .	50
Quadro 5 - Regulamento interno de participação nos resultados.....	51

LISTA DE ABREVIATURAS

ARH	Administração de Recursos Humanos
PCS	Projeto de Implantação de Cargos e Salários
RH	Recursos Humanos
SEBRAE	Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas
T&D	Treinamento e Desenvolvimento

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	10
1.1 SITUAÇÃO PROBLEMA	11
1.2 OBJETIVOS	12
1.2.1 Objetivo geral	12
1.2.2 Objetivos específicos	12
1.3 JUSTIFICATIVA	12
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	14
2.2 AS ORGANIZAÇÕES.....	14
2.2 GESTÃO DE PESSOAS	16
2.2.1 Evolução da administração de recursos humanos	16
2.2.2 Motivação	17
2.2.3 Trabalho em equipe	18
2.2.4 Recrutamento e seleção	20
2.2.5 Treinamento e desenvolvimento	22
2.2.6 Avaliação de desempenho	22
2.3 ADMINISTRAÇÃO DA REMUNERAÇÃO	23
2.3.1 Análise de função e descrição de cargo	24
2.3.2 Pesquisa de cargos, salários e benefícios	25
2.3.3 Avaliação dos cargos	25
2.3.4 Política de remuneração	26
2.4 REMUNERAÇÃO ESTRATÉGICA	27
2.4.1 Remuneração por competências e habilidades	29
2.4.1.1 Remuneração pela competência.....	29
2.4.1.2 Remuneração e carreira por habilidades.....	30
2.4.2 Remuneração acionária	31
2.4.3 Distribuição dos ganhos	31
2.4.4 Participação nos lucros ou resultados	32
3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	36
3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA	36
3.2 DEFINIÇÃO DA ÁREA OU POPULAÇÃO ALVO	37
3.3 PLANO DE COLETA DE DADOS	39
3.4 PLANO DE ANÁLISE DOS DADOS.....	40

4 ANÁLISE DOS DADOS DA PESQUISA	42
4.1 ANÁLISE DOS DADOS DA PESQUISA COM OS FUNCIONÁRIOS	42
4.1.1 Perfil dos funcionários.....	42
4.1.2 Satisfação, remuneração e carreira	43
4.1.3 Relacionamento interpessoal e trabalho em equipe	44
4.1.4 Valorização profissional e treinamento	45
4.1.5 Imagem da empresa	46
4.1.6 Fatores motivacionais e desmotivacionais.....	46
4.2 ANÁLISE DE DADOS DA PESQUISA COM O GERENTE GERAL	48
4.3 MODELO DE REMUNERAÇÃO VARIÁVEL	50
4.3.1 Participação nos resultados da empresa	51
5 CONCLUSÃO	55
REFERÊNCIAS.....	58
APÊNDICE(S).....	62
APÊNDICE A – Roteiro aplicado aos funcionários da área de produção da empresa em estudo.....	63
APÊNDICE B – Roteiro aplicado com o gerente geral da empresa em estudo.....	66
ANEXO.....	67
ANEXO A – Lei nº 10.101. de 19 de dezembro de 2000: participação dos trabalhadores nos lucros ou resultados da empresa e dá outras providências.....	68

1 INTRODUÇÃO

Cada vez mais as empresas buscam o comprometimento dos empregados com os objetivos da organização, e optar pela motivação dos funcionários tornou-se uma saída, sendo que as pessoas possuem capacidade de impulsionar o desempenho empresarial.

Para Chiavenato (2005), em um mundo de negócios altamente competitivo como hoje, motivar as pessoas se tornou uma questão de sobrevivência para que as organizações consigam atingir elevados padrões de desempenho organizacional, e possa contar com a colaboração irrestrita dos empregados. Conforme o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas SEBRAE (2010), motivar o funcionário é um ponto-chave para aumentar a produtividade, e a mesma pode ser por meio de benefícios, incentivos ou de treinamentos e capacitações.

Atualmente, com as pressões competitivas que as empresas estão sofrendo, novos modelos de gestão são requeridos, onde a motivação por meio da remuneração variável se tornou essencial.

Segundo SEBRAE (2014), a remuneração é mais do que apenas um item dos custos, passa a ser um incentivo ao desempenho por meio de recompensas. O empreendedor deve motivar os funcionários, e ter uma visão de remuneração como fator de aperfeiçoamento da empresa e não como fator de custo. A remuneração estratégica é uma forma de ligação com a nova realidade das organizações que atuam num mercado globalizado e competitivo, onde o sistema de remuneração passa a ser alinhado ao contexto da estratégia da empresa (WOOD JR; PICARELLI FILHO, 2004).

Segundo Marras (2002), as empresas tendem a praticar alguma modalidade de remuneração estratégica como forma de energizar a organização para obtenção de um nível de produtividade e competitividade exigidas pela globalização dos negócios.

A partir dessa realidade, a organização em estudo percebe através do não comprometimento dos funcionários com os objetivos da organização, que com o aumento da competitividade, se tornou de extrema importância que a empresa introduza estímulos para motivar os empregados, sendo que os mesmos fazem toda a diferença para o alcance dos resultados da empresa. Desta forma, o presente

estudo tem como objetivo verificar a importância da remuneração variável na busca do comprometimento dos empregados com os objetivos da organização.

A monografia foi estruturada em cinco capítulos, onde o primeiro destaca a situação problema, o objetivo geral, objetivos específicos e a justificativa para o desenvolvimento da pesquisa. No segundo capítulo encontra-se a fundamentação teórica, objetivando destacar os autores e suas publicações mais relevantes em relação ao tema em estudo.

Os procedimentos metodológicos utilizados para a aplicação da pesquisa junto à empresa Artefato de Cimento Matos do Rio Grande do Sul serão apresentados detalhadamente no terceiro capítulo.

No quarto capítulo destacam-se os dados coletados com o estudo de caso e a sua análise com o objetivo de responder a pergunta de pesquisa apresentada no estudo. Finalizando-se o trabalho encontra-se a conclusão, as referências, os anexos e o apêndice contendo o instrumento de coleta de dados.

1.1 SITUAÇÃO PROBLEMA

A remuneração variável se tornou um grande aliado das organizações para que consigam o comprometimento de seus funcionários com os objetivos da organização. Porém ainda são poucas as empresas que já implantaram tais sistemas, e é claro que para isso é necessária muita cautela (MARRAS, 2002).

A empresa Artefato de Cimento Matos foi fundada por Juarez Pereira de Matos no ano 2005, no município de Terra de Areia, no estado do Rio Grande do Sul. Atualmente a empresa produz laje pré - moldadas, mourões (palanques), lajes para calçadas (pedras de concreto), ponto de luz e meio fio. A mesma ainda revende tijolos, telas e ferro. A organização tem como objetivo modernizar o maquinário para poder facilitar ainda mais a produção, e ampliar o negócio trabalhando com mais materiais para construção.

O processo de produção está diretamente ligado à mão de obra dos funcionários, que é um dos maiores problemas da empresa, sendo que os mesmos não estão comprometidos com o que fazem, pois é preciso que o gerente esteja sempre supervisionando para que produzam o necessário, e com qualidade. Portanto, a empresa necessita buscar algo para motivar seus empregados a produzirem, pois a mesma não oferece nada além do salário fixo, para que seus

funcionários se comprometam com os objetivos da organização.

Considerando esse aspecto, é preciso compreender como a motivação através da remuneração variável pode promover o comprometimento dos funcionários com os objetivos da empresa, bem como, a melhoria da competitividade da organização, considerando-se o problema da empresa em questão.

Baseado em tais premissas, o presente estudo busca responder a seguinte pergunta de pesquisa: **Qual a importância da remuneração variável na busca do comprometimento dos empregados com os objetivos da organização?**

1.2 OBJETIVOS

São propósitos desta pesquisa, tanto em âmbito geral quanto específicos:

1.2.1 Objetivo geral

Verificar a importância da remuneração variável na busca do comprometimento dos empregados com os objetivos da organização.

1.2.2 Objetivos específicos

- a) Identificar a forma de remuneração praticada pela empresa;
- b) Verificar os fatores motivacionais mais relevantes;
- c) Levantar os fatores que causam desmotivação/ não comprometimento dos empregados na organização;
- d) Identificar indicadores de desempenho;
- e) Propor um modelo de remuneração variável.

1.3 JUSTIFICATIVA

Este estudo tem por objetivo verificar a importância da remuneração variável na busca do comprometimento dos empregados com os objetivos da organização.

Desta forma, torna-se importante atingir este objetivo devido o grande problema que a empresa em questão tem enfrentado com a falta de comprometimento dos funcionários com a produção, se fazendo necessário um estudo em que possa identificar os fatores que causam o não comprometimento dos funcionários, bem como os fatores motivacionais mais relevantes.

A relevância destaca-se para a pesquisadora e para a universidade. Para a pesquisadora, pois através do mesmo poderá aprofundar seu conhecimento profissional e acadêmico sobre o assunto e propor melhorias para a empresa, interagindo assim, teoria e prática. Sendo que a autora da pesquisa teve uma motivação pessoal ao elaborá-la por trabalhar na empresa, e conviver com o problema. Para a universidade, pois poderá incorporar os resultados desse estudo em seu acervo de pesquisa, dando suporte para trabalhos futuros.

O momento é oportuno para a realização deste estudo, sendo que a empresa em questão está preocupada com o não comprometimento dos funcionários com a organização, e pretende implantar estímulos motivacionais para que esta situação mude, porém a mesma ainda não sabe o mais correto a se utilizar.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Neste capítulo, apresenta-se temas de interesse para o estudo, referente à constituição das Organizações e seus recursos; a Gestão de Pessoas e seus principais setores; Administração de Remuneração e Remuneração Estratégica. Com o objetivo de verificar a importância da remuneração variável na busca do comprometimento dos empregados com os objetivos da organização.

2.2 AS ORGANIZAÇÕES

Conforme destaca Faraco (2007), devido às limitações individuais dos seres humanos, acabam sendo obrigados a cooperarem uns com os outros e assim formam as organizações para alcançar certos objetivos.

Segundo Chiavenato (2006), as organizações acabam criando um grande impacto sobre as vidas e sobre a qualidade de vida dos indivíduos, pois os mesmos passam a maior parte de seu tempo trabalhando dentro delas. As organizações envolvem cada vez mais as pessoas, e à medida que as organizações crescem e se multiplicam maiores os recursos necessários para a sua sobrevivência.

Para Faraco (2007), uma organização somente existe quando há pessoas capazes de se comunicarem, estando dispostas a contribuir com ação conjunta a fim de alcançarem um objetivo comum. Na verdade as organizações existem para cumprir objetivos que os indivíduos não conseguem alcançar isoladamente devido as suas limitações. Sendo assim, depois de formada as organizações, a limitação passa a ser a habilidade para trabalhar eficazmente com outros.

Para se entender as técnicas de Recursos Humanos (RH) são necessárias as organizações e as pessoas. Com o tempo o conceito de RH sofreu alterações, pois antes denominavam como Administração de Pessoal, como se as pessoas e as organizações vivessem separadas, mas pessoas não são recursos, e a expressão recursos humanos refere-se às pessoas que participam das organizações. As organizações requerem pessoas para suas atividades da mesma forma que recursos financeiros, materiais e tecnológico (CHIAVENATO, 2006).

Contudo, Faraco (2007) destaca que a moderna organização procura tratar as pessoas como pessoas, mas também como importante recurso organizacional, tendo como objetivo de fazer com que todas as pessoas dos níveis

da organização sejam os administradores de suas tarefas, solucionando problemas para obter melhorias continua de seu trabalho dentro da organização. As contribuições de cada participante da organização variam em função das diferenças individuais existentes entre os participantes, e pelo sistema de recompensas aplicado pela organização para incrementar as contribuições.

Chiavenato (2002) relata que a moderna definição da organização concebe como membros de uma organização os gerentes e empregados, os fornecedores, clientes e usuários, o governo e a sociedade, pois estes provocam um impacto sobre a tomada de decisão. A organização constitui um arranjo de componentes para cumprir um objetivo, e com isso se tem entradas de informação, energia e materiais que são alocados para que se possa funcionar.

Uma organização tem uma enorme variedade de tamanhos, mas existem dois elementos comuns em todas elas, os elementos básicos são as pessoas que compõem a organização; e os elementos de trabalho, que são os recursos que a organização utiliza que podem determinar sua eficiência (CHIAVENATO, 2006).

Chiavenato (2002) afirma que não existiria organização sem pessoas, e o estudo de pessoas constitui a Administração de Recursos Humanos (ARH). ARH considera as pessoas como pessoas dotadas de suas próprias características; e as pessoas como recursos dotados de habilidade, capacidades, destrezas e conhecimentos necessários para a realização das tarefas.

Segundo Chiavenato (2002) a administração tem a tarefa de fazer com que as coisas sejam feitas da melhor forma possível através dos recursos humanos e materiais. Os recursos organizacionais podem ser classificados da seguinte maneira:

- a) Recursos materiais: são os recursos necessários para as operações básicas;
- b) Recursos financeiros: referem-se ao dinheiro com disponibilidade imediata;
- c) Recursos humanos: são as pessoas que constituem a organização;
- d) Recursos mercadológicos: é o meio que a organização entra em contato com seus clientes e;
- e) Recursos administrativos: que constituem todos os meios que as atividades organizacionais são planejadas, organizadas, dirigidas e controladas.

Contudo pode-se dizer que a Administração de Recursos Humanos consiste na criação de técnicas para conquistar e manter pessoas na organização, por isso ela depende de fatores mais complexos do que os recursos que foram citados anteriormente (CHIAVENATO, 2002).

2.2 GESTÃO DE PESSOAS

De acordo com Lapolli et al (2010), com o mundo globalizado em que as empresas estão vivendo se faz necessário novas técnicas de gestão que podem garantir sucesso em um mercado competitivo, implantando ações que visem a auto-realização das pessoas e a excelência no cumprimento dos objetivos junto a organização. Contudo as pessoas se tornaram o diferencial por possuírem competências e talentos para o sucesso organizacional.

Com as transformações rápidas que acontecem hoje, surgiram novos conceitos de gestão, exigindo das empresas uma nova forma de se posicionar, focando em uma atuação estratégica, abrangendo o talento, conhecimento e o capital humano disponível (LAPOLLI et al, 2010).

Para Gil (2001), a gestão é a função que visa à cooperação das pessoas que atuam nas organizações para o alcance dos objetivos, a mesma visa substituir a administração de Recursos Humanos (RH), que é a expressão mais comum utilizada para designar o modo de lidar com as pessoas nas organizações.

Gil (2001) afirma que essa mudança de nomenclatura se deu devido ao tratamento das pessoas apenas como recursos, e por isso os críticos propuseram que as mesmas deveriam ser tratadas como parceiros da organização, reconhecidas como fornecedora do conhecimento, habilidade, capacidade e principalmente a inteligência, e não mais apenas como empregados ou funcionários.

2.2.1 Evolução da administração de recursos humanos

Segundo Gil (2001), Frederick Winslow Taylor foi o participante mais importante do movimento da administração científica, o objetivo desse movimento era proporcionar fundamentação científica as atividades administrativas. Os operários produziam muito menos do que poderiam produzir, então fizeram a simplificação dos movimentos na execução das tarefas para reduzir o tempo, e a

partir daí fica estabelecido movimentos e tempos-padrão para que os operários executem o trabalho.

Porém, conforme relata Motta e Vasconcelos (2002), com o tempo os estudos foram mostrando que o ser humano não é totalmente controlável e previsível, e os estudiosos foram compreendendo outros aspectos ligados à motivação, e deu-se início a escola das relações humanas, que teve por objetivo a organização informal, que mostram que o comportamento no trabalho não são apenas consequências do salário e das aptidões técnicas, existem os aspectos motivacionais.

De acordo com Bohlander, Snell e Sherman (2005), com essa nova relação às empresas começaram a se preocupar mais com as condições de trabalho, e houve a mudança do nome para Administração de pessoal, e começa-se a falar em administração de Recursos Humanos. Com a ênfase dada para a importância das pessoas nas empresas, veio a nomenclatura recursos humanos, para mostrar que as pessoas têm capacidades para impulsionar o desempenho empresarial, junto a outros recursos.

Por fim, Gil (2001) afirma que a partir da década de noventa surgiram questionamentos sobre o desenvolvimento da Administração de Recursos Humanos, onde os empregados não poderiam ser tratados como recursos, e sim como parceiros da organização, e desse modo às pessoas constituíram o capital intelectual da organização, e se foi evoluindo para uma nova forma de gestão de recursos humanos, a chamada gestão de pessoas.

A Gestão de Pessoas abrange amplo leque de atividades, como: motivação, trabalho em equipe, recrutamento e seleção de pessoal, treinamento e desenvolvimento e avaliação de desempenho (GIL, 2001).

2.2.2 Motivação

A produção e o desempenho da organização dependem também do comportamento das pessoas, por isso é dado um enfoque nas condições humanas da organização, onde indivíduos e grupos estão no centro das atenções. Com o surgimento da valorização das relações humanas no trabalho originou-se a necessidade de considerar os fatores psicológicos e sociais na produtividade. Assim, temas como motivação passaram a ser considerados na administração de pessoal.

O estudo da motivação é um dos temas centrais do enfoque comportamental, pois é preciso compreender os mecanismos que movimentam as pessoas (MAXIMIANO, 2004).

O comportamento das pessoas dentro das organizações depende de fatores internos, que são decorrentes da personalidade das pessoas, e dos fatores externos, que dependem do ambiente que as envolvem. Nos fatores internos é dada uma atenção especial a motivação para que se possa compreender o comportamento das pessoas. A motivação impulsiona a pessoa a agir de determinada forma, e a mesma pode ser provocada por um estímulo externo (CHIAVENATO, 2004).

A motivação das pessoas depende basicamente: da percepção do estímulo, que varia conforme a pessoa, e na mesma pessoa conforme o tempo; das necessidades, que também variam conforme a pessoa; e do conhecimento de cada pessoa (CHIAVENATO, 2004).

Segundo Snell (2006), motivação são forças que energizam, dirigem e sustentam os esforços de uma pessoa, onde a mesma altamente motivada trabalhara muito para atingir metas de desempenho. Mas para que a motivação seja eficiente os administradores devem saber que comportamentos querem das pessoas, motivando-as a fazer parte e permanecer na organização, comparecendo ao trabalho regularmente, com bom desempenho, cidadania, onde os funcionários são comprometidos e satisfeitos, ou seja, deve-se criar um ambiente que atraia e energize as pessoas para que se envolvam com a organização.

Uma forma eficaz de estimular a motivação é estabelecer metas, pois direcionam as pessoas a um fim, ou um objetivo. Porém as metas devem ser aceitáveis para os empregados, o ideal é permitir que as pessoas participem do estabelecimento de suas metas de trabalho, as mesmas devem ser desafiadoras, mas atingíveis. As metas também devem ser específicas, quantificáveis e mensuráveis (SNELL, 2006).

2.2.3 Trabalho em equipe

De acordo com Snell (2006) e Spector (2002), as organizações buscam cada vez mais a formação de uma boa equipe que conquiste resultados excelentes. As abordagens baseadas em equipes utilizadas adequadamente podem ser muito

eficazes, conseguindo-se aumentar indicadores como: produtividade, qualidade, redução de custos e rapidez. Os membros de equipes podem fornecer feedback uns aos outros, identificando assim oportunidades de crescimento e desenvolvimento. Para o desempenho eficaz de um líder, é necessário que exista uma equipe de trabalho altamente motivada e empenhada nos objetivos comuns junto à organização.

Conforme Snell (2006), equipes são formadas por um número pequeno de pessoas com habilidades complementares, e que estão comprometidas com um objetivo em comum pela qual são responsáveis. Nos dias de hoje as equipes estão mais integradas na estrutura da organização e a sua autoridade está aumentando, isso acontece porque os gerentes percebem que as equipes podem oferecer vantagem competitiva, melhorando assim o desempenho da organização.

Complementa Katzenbach e Smith (1994) e Vergara (2003), que embora no geral equipes produzam menos ideias e na maioria das vezes mais lentamente do que pessoas que trabalham individualmente, as mesmas são mais ricas, elaboradas e de maior qualidade, pois se baseiam de múltiplos conhecimentos, experiências e julgamentos, conseguindo assim alcançar resultados melhores do que um conjunto de indivíduos.

As equipes normalmente são divididas em: Equipes de trabalho: normalmente são equipes bem definidas, que desempenham tarefas como fabricar, montar, vender ou prestar serviços; Equipes de projeto e desenvolvimento: trabalham em projetos de longo prazo, como pesquisa ou desenvolvimento de novos produtos, mas são equipes que acabam quando o trabalho termina; Equipes Paralelas: operam separadamente da estrutura de trabalho, onde a existência é temporária, tem a função de recomendar soluções para problemas específicos; e Equipes Gerenciais: é responsável por todo o desempenho da unidade empresarial, que fica no topo da organização (SNELL, 2006).

Snell (2006) destaca que hoje a tendência é de equipes autogerenciadas, onde os trabalhadores são treinados para fazer praticamente tudo na unidade, as mesmas são encontradas com mais frequência na produção, sendo mais produtivas, com custos mais baixos, fornecem melhor serviço ao cliente e mais qualidade, entre outros. Estas são totalmente responsáveis pelo processo, obtendo também o controle sobre o projeto da equipe, decidindo assim quem vão contratar ou demitir.

Segundo Snell (2006) não é fácil formar equipes de alto desempenho, para que esta técnica de certo é preciso que a administração apoie verdadeiramente, concedendo-lhes alguma liberdade e recompensando suas contribuições. Devem aplicar um pensamento claro e praticas adequadas, ou seja, para que a formação de equipes seja eficaz precisam ter compromisso com um propósito comum, e para isso o objetivo geral da delas deve ser traduzido em metas especificas e mensuráveis de desempenho.

Para que uma equipe consiga manter-se e desenvolver-se é necessário que os objetivos sejam claros e definidos, pois são eles que guiam as ações dos participantes do grupo, o mesmo também serve para delimitar critérios que resolvam conflitos interpessoais para melhoria do trabalho. Portanto, uma equipe que esteja bem engajada, comprometida e integrada favorece o ajustamento das pessoas ao trabalho e também conseguem um clima mais agradável na organização (KATIZENBACH; SMITH, 1994).

2.2.4 Recrutamento e seleção

De acordo com Gil (2001), as pessoas constituem o mais importante ativo de que dispõem as organizações, portanto devem ser recrutadas e selecionadas com competência, para que obtenham o conhecimento e experiência necessários e possam assim desempenhar de maneira adequada as tarefas que foram confiadas.

Com base na descrição da função, o selecionar define o perfil do individuo adequado para preencher o cargo, determina onde podem ser encontrados os candidatos, e através do recrutamento busca atrair os candidatos qualificados e capazes de ocupar cargos dentro da organização (GIL, 2001).

Segundo e Gil (2001) e Chiavenato (2004), o recrutamento pode ser uma ação externa que a empresa utiliza para atrair e estimular os candidatos que necessita, sendo uma atividade constante, ou seja, não pode ser interrompida, deve sempre ter as portas abertas ao publico interessado. O mesmo varia conforme o tipo da empresa, contudo existem vários meios de recrutamento, e os mais adequados devem ser selecionados considerando-se a natureza dos cargos e os meios oferecidos pela organização.

Gil (2001) e Chiavenato (2004) retratam ainda que existe também o recrutamento interno, onde aborda candidatos que já estejam trabalhando na

empresa para o preenchimento do cargo, são pessoas que poderão ser promovidas ou transferidas para o cargo, mas que devem estar preparadas. O recrutamento dentro da empresa pode ser realizado de três maneiras: Através de cartazes colocados na portaria das empresas, ou em locais de grande movimentação; Podem-se pedir recomendações de pessoas de dentro ou de fora da empresa para indicar candidatos e pode ser através de anúncios, que é o procedimento mais utilizado, pois atrai muitos candidatos, basta identificar os melhores meios de atingir os objetivos.

Conforme Gil (2001) e Chiavenato (2004), o processo de recrutamento possibilita um número de candidatos maiores que a quantidade de cargos, e com isso surge à possibilidade de selecionar os mais aptos a eles, contudo devem ser utilizados procedimentos adequados para identificar as características de cada candidato. Após a realização do recrutamento faz-se a seleção dos candidatos, onde se compara as características de cada um, e, em seguida, se faz a escolha de qual candidato está mais apto para ocupar o cargo.

Para Gil (2001), o método de seleção deve ser capaz de medir as características que realmente são importantes para o cargo que irá ocupar, como: análise de currículos, testes, entrevista e dinâmica de grupo. Os currículos são úteis para obtenção de informações, mas são insuficientes, devem ser combinados com outras técnicas. Os mesmos devem ser lidos cuidadosamente para assimilar bem as informações.

Os testes podem ser escritos, práticos ou psicológicos, para decidir qual aplicar deve ser levado em consideração o perfil do cargo. Os testes práticos são mais adequados para os cargos de natureza operacional mostrando assim suas habilidades, os escritos são mais utilizados quando se requer conhecimentos específicos, e os psicológicos são mais úteis para identificar as aptidões dos candidatos (GIL, 2001).

A entrevista é um dos instrumentos mais úteis, pois possibilita contato direto com o candidato, e a identificação da sua capacitação, proporcionando a obtenção de dados em profundidade, e pode ser usada de maneira exclusiva, ou para complementação. A dinâmica de grupo coloca os candidatos reunidos em grupo diante de uma situação para mostrar sua forma de reação, e a mesma só deve ser utilizada depois se tenha obtido informações básicas sobre o candidato (GIL, 2001).

2.2.5 Treinamento e desenvolvimento

Para Lapolli et al (2010), o treinamento e desenvolvimento de pessoas nas organizações representam um diferencial competitivo, pois se complementam no processo de aprendizagem, o treinamento sendo de curto prazo, e o desenvolvimento de longo prazo. As pessoas são capazes de promover o crescimento dentro da empresa, mas necessitam de incentivos e valorização.

Conforme Gil (2001), nesta etapa são desenvolvidas ações voltadas para a capacitação das pessoas tornando-as mais eficazes naquilo que fazem. O capital humano é considerado hoje o diferencial competitivo das organizações, e, por isso, são necessários pessoas bem mais do que apenas treinadas, deve-se ampliar também a competência, proporcionando conhecimento, habilidades, e oferecendo a formação básica, para que assim aprimorem suas informações, e tornem-se melhores naquilo que fazem, ou seja, é a educação para o trabalho.

O treinamento é o ato intencional de fornecer os meios para proporcionar a aprendizagem. A aprendizagem é uma mudança no comportamento humano decorrente de novos conhecimentos, novas habilidades, novas atitudes e novos conceitos e filosofias (CHIAVENATO, 2004, p. 127).

O treinamento destaca as habilidades e conhecimentos do funcionário, modificando assim as atitudes de acordo com as exigências da organização, e após a concretização deste, parte-se para o desenvolvimento das pessoas, que consiste nas suas habilidades, atitudes, comportamentos e ações organizacionais. A junção do treinamento e desenvolvimento proporciona o desenvolvimento organizacional, melhorando a eficácia e a eficiência da empresa (LAPOLLI et al, 2010).

2.2.6 Avaliação de desempenho

Gil (2001), afirma que as organizações tendem a definir o comportamento desejado de seus empregados, que é o que da origem a descrição de cargos, porém nem sempre o que o empregado efetivamente faz corresponde aquilo que se espera dele, que é a chamada discrepância de desempenho, e a mesma deve ser conhecida em cada um dos empregados, pois assim podemos identificar problemas de integração, supervisão, motivação entre outros.

É importante para a organização manter um sistema de avaliação de desempenho tecnicamente elaborado, pois assim alcança maior nível de

profundidade, ajuda a identificar as causas do desempenho deficiente, enfim, possibilita uma abordagem mais racional do ser humano (GIL, 2001).

Segundo Chiavenato (2004), a avaliação de desempenho é um meio para melhorar os resultados do comportamento e proporcionar condições e oportunidades de crescimento profissional e de participação pessoal. A avaliação de desempenho também é um meio de motivação, de saber o que os outros sabem a seu respeito, sua execução, competência, habilidades, enfim, a importância do seu trabalho.

Um dos principais desafios das organizações é saber definir o melhor sistema para recompensar o desempenho de cada membro da equipe. O sistema de recompensas mais utilizado é a remuneração, através dos resultados e objetivos atingidos (CHIAVENATO, 2004).

2.3 ADMINISTRAÇÃO DA REMUNERAÇÃO

De acordo com Wood Jr e Picarelli Filho (1996), nos últimos anos os executivos foram obrigados a modernizar suas empresas pelas pressões competitivas, que cada vez cresciam mais, e para administrar tornou-se necessário inovar para atingir parâmetros superiores de desempenho. As empresas estão passando por um processo de transformação, exigindo dos administradores soluções rápidas e criativas, necessitando assim de modelos mais modernos de gestão, e nestes novos modelos o envolvimento e a motivação são essenciais.

Segundo Wood Jr e Picarelli Filho (1996) e Marras (2002), remunerar é uma das principais funções das organizações, hoje, no século XXI, a administração moderna ainda se preocupa em analisar de forma constante e adequada a remuneração de um trabalhador. Porém a remuneração não está acompanhando o contexto de mudança, pois a maioria das empresas continua utilizando sistemas tradicionais, que são baseados em cargos e funções.

A variável da equidade interna é de suma importância, e por ser endógena permite o acompanhamento e controle por parte dos administradores da empresa, que é o motivo de constantes reclamações por parte do trabalhador, pois ela gera situações que o atingem diretamente, podendo causar a insatisfação pessoal, e até levá-lo ao desânimo total com relação ao seu futuro na empresa. A variável da equidade pode ser expressa na organização em termos de cargos e salários (MARRAS, 2002).

Para a implantação de um programa de cargos e salários deve-se considerar primeiramente o planejamento com etapas básicas, e geralmente é de responsabilidade do órgão de RH da empresa. O planejamento deverá ser conforme o tipo de organização, proporcional a sua cultura e ao modelo de gestão que se deseja imprimir pirâmide abaixo (MARRAS, 2002).

Marras (2002) relata ainda, que para o bom desenvolvimento do projeto de implantação devem-se levar em conta certos recursos básicos, como: Se o modelo implantado será de remuneração fixa ou variável; Quem deverá operacionalizar a implantação; Os recursos humanos, financeiros e físicos disponíveis; O estudo sobre o sistema de comunicação e; A análise do perfil mais apropriado para os participantes do projeto.

Independente do sistema a ser adotado pelas organizações (fixo ou variável) deve-se ter em vista o parâmetro da remuneração da média de mercado, e também a política de benefícios praticada pelo painel de empresas com condições e perfil próximos do que a empresa esta projetando (MARRAS, 2002).

Para o inicio da implantação do programa é necessário dispor: do organograma da empresa, a relação nominal dos empregados por centro de custos, a relação nominal dos salários hierarquizados, a relação dos cargos existente na empresa por ordem alfabética, relação por centro de custos dos responsáveis de cada área da empresa (MARRAS, 2002).

A empresa deve comunicar a implantação com cuidado, pois envolve uma grande possibilidade de interpretações errôneas dos empregados, e, assim, causar frustrações futuras aos mesmos. Contudo deve-se deixar bem claro aos empregados que a implantação constitui em um instrumento para auxiliar a liderança na administração de RH, e que não significa necessariamente um aumento salarial. Após ser decidido o modelo de remuneração a ser implantado na área de cargos e salários, se deve construir os instrumentos adequados à pesquisa em questão (MARRAS, 2002).

2.3.1 Análise de função e descrição de cargo

Conforme Marras (2002), na análise é realizado uma pesquisa pela estrutura organizacional para levantar todas as informações relativas, como a responsabilidade e conhecimentos exigidos do ocupante de cada um dos cargos da

empresa. Para a realização da pesquisa é preciso considerar fatores como: Requisitos Mentais: escolaridade, experiência, precisão e etc.; Requisitos físicos: esforço físico, fadiga, pressão e etc.; Responsabilidade: por materiais, por dinheiro, por resultado e etc.; e Condições de trabalho: frio, umidade, vento, calor e etc.

Segundo Chiavenato (2004), a descrição do cargo consiste em definir as tarefas que o compõem, mostrando assim o que os diferencia dos demais cargos da organização, é um documento para identificação e formalização das atribuições, deveres, responsabilidades e requisitos inerentes a um determinado cargo na organização.

Marras (2002), diz ser o processo que padroniza os elementos que compõe o perfil de um cargo a partir de informações coletadas nos trabalhos anteriores de análise de cargos, detalhando os principais requisitos exigidos ao ocupante. Então, após a realização do formulário de análise de cargos, transcrevem-se as informações para a folha de descrição de cargo.

2.3.2 Pesquisa de cargos, salários e benefícios

Na concepção de Marras (2002), a pesquisa de cargos, salários e benefícios é o meio que a empresa capta informações dos mesmos pela empresa em foco para a manutenção de sua própria política de remuneração. É por meio da pesquisa de salários que o administrador comparar o posicionamento dos seus salários e benefícios com aqueles praticados no mercado.

A forma ideal de se obter uma pesquisa salarial é que cada empresa realize a sua própria pesquisa salarial, utilizando uma metodologia que atenda especificamente aos seus interesses (MARRAS, 2002).

2.3.3 Avaliação dos cargos

Para Marras (2002), é através da avaliação de cargos que a organização faz o seu julgamento de valor sobre cada um dos cargos que compõe o seu organograma, podendo hierarquizá-los numericamente em termos de pontos. O processo de avaliar cargos pelo método de pontos faz parte do projeto de implantação de cargos e salários (PCS), oferecendo a organização uma forma eficaz de posicioná-los em escala pelo valor que representam internamente para empresa.

Pontes (2006), afirma que é através da avaliação de cargos que se constrói uma hierarquia entre eles, colocando-os assim em ordem de importância, formando a estrutura salarial, e determinando os salários a serem pagos.

Segundo Marras (2002), a implantação de um processo de avaliação deve observar os seguintes passos: Escolha dos fatores de avaliação; Análise do número de graus em cada fator; Montagem do manual de avaliação; Cálculo da tabela de pontos; Avaliação propriamente dita dos cargos; Registro das avaliações e Classificação dos cargos.

2.3.4 Política de remuneração

De acordo com Marras (2002), é através da política que a empresa pode determinar parâmetros de remuneração, podendo assim fixar normas a serem seguidas durante toda estrutura organizacional. Para que a organização possa ter uma estrutura salarial, primeiramente é necessário ter a política salarial, pois é através dela que a organização torna público interna e externamente sua maneira de pensar e agir com relação à remuneração.

Na política salarial contem as diretrizes para a criação de um dos modelos para sua estrutura, e coloca claramente a postura da empresa com relação ao mercado de trabalho, e, por isso, normalmente antes se faz uma pesquisa prévia para conhecer a linha de conduta salarial dos concorrentes. A grande maioria das organizações prefere adotar políticas que remunerem seus empregados oferecendo a possibilidade de um aumento por mérito, procurando assim dar-lhes um incentivo para aumentar a produtividade, e obter um crescimento profissional na estrutura organizacional da empresa (MARRAS, 2002).

Segundo Wood Jr e Picarelli Filho (2004), os sistemas tradicionais de remuneração retratam a organização pelo organograma formal, onde existe uma linha de autoridade definida, porém com as transformações que as empresas estão sofrendo, as torna cada vez mais distante destes pressupostos, foram exigidos novos sistemas de remuneração, e, com isso, surgiu a remuneração estratégica, que liga o indivíduo com a nova realidade das organizações.

2.4 REMUNERAÇÃO ESTRATÉGICA

Segundo Resende (2002), a administração de cargos e salários passa então por mudanças, e as empresas começam a ter uma visão estratégica pela necessidade de tornarem-se mais competitivas com a ajuda dos empregados. Devem oferecer salários competitivos para atrair pessoas qualificadas e atender as exigências legais.

De acordo com Wood Jr e Picarelli Filho (1996), a remuneração estratégica é uma forma de ligação com a nova realidade das organizações que atuam num mercado globalizado e competitivo, onde o sistema de remuneração passa a ser alinhado com ao contexto da estratégia da empresa.

A remuneração variável é uma das grandes tendências da administração de recursos humanos para o futuro. Na medida em que o ambiente torna-se cada vez mais competitivo, as organizações buscam adotar modelos de estrutura flexíveis, que sejam facilmente adaptáveis, ágeis e capazes de responder as novas demandas (DELLAGNELO; DELLAGNELO, 1996).

Para Marras (2002), a gestão estratégica é responsável pela elaboração do planejamento e de políticas que visem provocar mudanças favoráveis nos resultados da empresa, e nos empregados, através dos recursos humanos disponíveis. Ela representa um modelo de compensação que permite premiar os empregados que se destacaram dos demais.

Conforme Wood Jr e Picarelli Filho (2004), com as profundas transformações que as empresas vêm sofrendo novos sistemas de remuneração são exigidos, com novas formas de organização e de trabalhos sem muitos níveis hierárquicos, sendo assim a remuneração estratégica é uma ponte entre os indivíduos e a nova realidade das organizações.

A partir do início dos anos 1990, as empresas começam a mudar a forma de remuneração aos seus empregados, passando da remuneração fixa para a variável, funcionando como uma forma de incentivo aos empregados, fazendo com que eles possam obter adicionais aos seus salários fixos e também funciona estrategicamente como uma forma de aumentar os resultados das empresas (SILVA, 2003).

A remuneração variável alinha os esforços das pessoas em busca dos objetivos da organização, permitindo que a cada novo momento que a organização

passar, ela possa estabelecer uma nova política de remuneração variável, de acordo com suas novas metas. A organização pode gratificar os trabalhadores sem onerar seu custo fixo, não comprometendo seu orçamento em momento futuro que não seja tão propício (TELLES; ASSIS, 2008).

As organizações descobrem que remuneração é investimento, sendo um aliado para o desempenho empresarial. Com o novo modelo de remuneração requer uma gestão mais profissional, critérios mais justos e transparentes, políticas mais firmes e consistentes de gestão, feedback, ou seja, agora se direciona mais para os resultados que se queiram alcançar, podendo aumentar a quantidade de produção e benefícios (RESENDE, 2002).

Todo sistema de remuneração estratégica exige um perfil diferenciado de organização, ou seja, para poder implantar esse tipo de estratégia a empresa não pode ter a hierarquia rígida, com a tomada de decisão centralizada, onde não há autonomia, criatividade, e o sentido de equipe. A organização deve ser centrada para uma gestão de empresa que quer inovar, dando ênfase nas potencialidades do ser humano como fator diferencial para atingir os objetivos maiores da empresa com sucesso (MARRAS, 2002).

Existem diversos modelos de remuneração, mas as bases que os sustentam são as mesmas, passando pelo desempenho do homem, e por três fatores: conhecimentos, habilidades e atitudes. Atualmente as empresas tendem a praticar alguma modalidade de remuneração estratégica como forma de energizar a organização para obtenção de um nível de produtividade e competitividade exigidas pela globalização dos negócios. Porém ainda são poucas as organizações que já implantaram tais sistemas, e é claro que para isso é necessária muita cautela (MARRAS, 2002).

De acordo com Wood Jr e Picarelli Filho (2004), os novos modelos de remuneração têm crescido com a necessidade de encontrar maneiras criativas de aumentar o vínculo entre as empresas e seus funcionários. Para introdução desse novo modelo de remuneração é necessário procedimentos, como: Realizar um diagnóstico da organização; Conhecer as formas de remuneração; Determinar que componentes adotar e Garantir que o sistema seja transparente e funcional.

Wood Jr e Picarelli Filho (2004), ainda afirmam que o sistema de remuneração passa a ser parte do sistema gerencial da organização e fonte de diferenciação e vantagem competitiva. Dentre os modelos de remuneração

estratégica praticada pelo mercado, no Brasil Grandes organizações já introduziram os seguintes: Remuneração por Habilidade, Remuneração por Competência, Participação Acionária, Distribuição de Ganhos, Distribuição de Lucros, Remuneração por Resultados.

2.4.1 Remuneração por competências e habilidades

Segundo Paschoal (2001), a habilidade e competência buscam novas formas de remuneração para o crescimento do negócio e a redução dos custos fixos, a mesma esta focada na capacitação das pessoas, onde os profissionais adquirem habilidades de diferentes funções, este sistema tem foco na pessoa através da capacitação. Habilidade é a capacitação para dominar e realizar um determinado trabalho, já a competência é a capacitação para dominar e aplicar as ferramentas gerenciais e de produtividade adotadas pela empresa.

Segundo Resende (2002), com o grande aumento de competitividade nos negócios, houve uma necessária elevação da qualidade e da produtividade, onde valorizar e recompensar as pessoas no trabalho pela diferença de competências e habilidades virou fator determinante. Com isso os gerentes e supervisores devem estar mais envolvidos, comprometidos, esforçados e empenhados na definição dos parâmetros que servirão de base para a remuneração.

Os modelos de planos de carreira modernos enfatizam a estrutura horizontal, baseada em competências e habilidades, e a remuneração variável influencia mudanças de políticas de remuneração fixa. O modelo de pagamento baseado em competências e habilidades diferencia o salário dos ocupantes do mesmo cargo conforme a eficiência dos mesmos, mas os critérios devem ser claros e transparentes (RESENDE, 2002).

2.4.1.1 Remuneração pela competência

Na concepção de Hipólito (2001), a remuneração por competência consiste na identificação, avaliação, desenvolvimento e reconhecimento de habilidades e conhecimentos que os profissionais devem ter para o desempenho de suas posições. A diferença da remuneração por competência para a por habilidades

é o público que se pretende atingir, pois enquanto a primeira foca em empregados operacionais, a segunda foca em profissionais com posições técnicas e gerenciais.

Segundo Marras (2002), para implantar este tipo de remuneração o primeiro passo é definir competência sem entrar no campo das características pessoais dos indivíduos das habilidades. Mas, de acordo com Wood Jr e Picarelli Filho (2004) o conceito de competência não está totalmente consolidada. Para o autor competência significa conhecimento aplicado e orientado para melhorar o desempenho do grupo e da organização, e as competências devem ter relações com as atividades principais, e não com a atividade de suporte, e elas devem ser observáveis. Portanto, o processo de avaliação de competência deve ser bem diferente do processo de habilidade, pois são mais genéricas e abstratas.

2.4.1.2 Remuneração e carreira por habilidades

Para Wood Jr e Picarelli Filho (2004), o surgimento dessa forma de remuneração resultou em tendências como menos níveis hierárquicos nas estruturas organizacionais, maior autonomia e responsabilidade para os indivíduos e grupos, valorização do trabalho em equipe, aperfeiçoamento contínuo, e pressões para redução de custos.

Conforme Wood Jr e Picarelli Filho (2004, p. 104), “o sistema de remuneração e carreira é capaz de reforçar os laços entre a remuneração e o desenvolvimento dos indivíduos”.

Habilidade pode ser definida como a capacidade de realizar uma tarefa em conformidade com determinados padrões exigidos pela organização, a mesma pode ser caracterizada por elementos como: conhecimentos, aptidões pessoais do indivíduo e a aplicação da prática no trabalho (WOOD JR; PICARELLI FILHO, 2004).

Segundo Marras (2002), a remuneração através da habilidade ainda é pouco praticada no mercado por ser identificada com um sistema de treinamento e desenvolvimento, para se ter avanço de remuneração, exigindo também recursos significativos da empresa.

Marras (2002) destaca também que certas habilidades são natas nas pessoas, e outras são desenvolvidas, e por isso a empresa deve cuidar de maneira especial o subsistema de RH para que o modelo funcione, fazendo recrutamento e

seleção com todo o rigor, e o treinamento e desenvolvimento (T&D) dos empregados.

Contudo, tendo uma produção eficaz de recrutamento e seleção pode-se diminuir os investimentos em T&D, e, assim, o trabalhador pode iniciar suas atividades na empresa, praticamente pronto, mas é claro que sempre haverá a necessidade de capacitá-los em novas exigências. Portanto, o modelo de remuneração por habilidade tem foco principalmente na capacitação dos empregados, quanto maior o nível de habilidade que o funcionário consegue assimilar, maior será sua remuneração (MARRAS, 2002).

2.4.2 Remuneração acionária

De acordo com Wood Jr e Picarelli Filho (2004), a remuneração por participação acionária tem como objetivo essencial criar entre os funcionários o comprometimento e orientação para os resultados, e uma de suas principais vantagens é que não há desembolso de caixa para empresa. Este tipo de remuneração oferece ao funcionário a copropriedade da empresa, focando em um compromisso de longo prazo.

Conforme Marras (2002), a remuneração acionária é aplicada aos níveis estratégicos da organização tornando esses executivos sócios do negócio e por isso muito mais comprometidos. Essa é uma das formas de premiar o desempenho, focando-se nos resultados praticados há anos nas organizações.

Certos cuidados devem ser tomados com esse modelo de remuneração, pois leva a organização a assumir um determinado tipo de risco, sendo que o mesmo não utiliza nenhum tipo de instrumento que controle o alcance das metas propostas pela organização (MARRAS; 2002).

2.4.3 Distribuição dos ganhos

Segundo Marras (2002), o modelo de distribuição de ganhos normalmente é praticado nos níveis inferiores, principalmente em linhas de produção, sendo elaborado pensando-se na produtividade e na possibilidade de reduzir os custos do processo. Esse modelo é implantado no Brasil para oferecer aos empregados à

oportunidade de participar nos negócios da empresa, e, se caso a participação do funcionário seja interessante e produtiva, o mesmo é premiado financeiramente.

Os empregados são convidados a gerar sugestões ou novas ideias que possam contribuir positivamente para os resultados da organização, que serão analisadas por um comitê que é formado normalmente pela gerencia da organização, que escolherão as melhores participações para serem colocadas em pratica. Os resultados financeiros obtidos pela empresa com a aplicação da sugestão serão distribuídos entre a empresa e seus autores (MARRAS, 2002).

2.4.4 Participação nos lucros ou resultados

Para Wood Jr e Picarelli Filho (1996), as diversas formas de remuneração variável podem ser classificadas na participação nos lucros, e a remuneração por resultados, onde a primeira tem como base os resultados globais da empresa, e já a segunda leva em consideração as metas e objetivos negociados entre a empresa e o funcionário.

A participação nos lucros ou resultados é um conjunto de ações que compõem a política de manutenção dos recursos humanos e destaca-se como uma ferramenta importante de remuneração variável e motivação. Busca integrar os funcionários da empresa com a sua administração, permitindo-lhes tomar parte das decisões e da organização do processo produtivo, e como recompensa participar financeiramente dos seus lucros e resultados (OLIVEIRA; SUPERTI, 2005).

Conforme já mencionado anteriormente, o mundo mudou, e hoje a mão de obra é mais preparada, organizada e exigente, e com isso a natureza do trabalho ganhou complexidade, onde se tornou muito difícil definir claramente o resultado de um trabalho e vinculá-lo a contribuição individual, dando, assim, lugar para a nova filosofia, que fala em trabalho em grupo, melhoria continua, e orientação para resultados (WOOD JR; PICARELLI FILHO, 1996).

Conforme Zenni e Rafael (2006), a participação nos lucros ou resultados é desvinculada da remuneração conforme definido em lei. A participação nos lucros consiste em ter parte na atividade econômica do empresário, já a participação nos resultados significa beneficiar-se do produto de uma operação. Neste tipo de gestão o ideal é que os empregados participem juntamente com o empregador.

De acordo com Paschoal (2001), o programa de participação nos lucros ou resultados abrangem todos os funcionários, e são estabelecidos conforme o acordo entre a empresa e uma comissão de funcionários com a participação do sindicato. Ou seja, o público participante deste programa pode ser geral, o período base é anual ou semestral, os valores são modestos, não possui encargos, e tem como base legal a lei número: 10. 101/ 2000, que regulamenta essa forma de remuneração variável.

Segundo Pontes (2006) a participação nos lucros ou nos resultados das empresas é a forma mais simples para que aconteça a participação efetiva do funcionário na melhoria da competitividade da empresa e como forma adicional de remuneração, mas isso só acontece se ela for aplicada corretamente.

Para Marras (2002) e Pontes (2006), a participação nos lucros é um sistema que contempla com uma parcela em espécie a todos os funcionários da empresa a lucratividade levantada no fim de determinado período, porém, a mesma por não ser aplicável a todas as empresas, requerer um estudo econômico e um ambiente de maturidade por parte dos funcionários, não é a melhor opção a ser seguida.

Esse modelo recebe muitas críticas por não depender apenas do esforço dos trabalhadores, mas também da gestão global e de possíveis manipulações contábeis. Ou seja, nem sempre as organizações tratam essa questão com a transparência necessária, e por isso as organizações dão preferência a outros modelos, como a participação nos resultados (MARRAS, 2002).

Marras (2002), afirma que a remuneração por resultados é a forma mais praticada pelas organizações no Brasil, pois tem como objetivo vincular o desempenho a produtividade e a qualidade dos resultados, estimulando assim o empregado a alcançar os objetivos junto à empresa. Algumas das vantagens do modelo de remuneração variável são: Incentiva a busca da qualidade total; Melhora o desempenho da produtividade; Alavanca uma redução geométrica dos custos; Reforça os valores culturais dos grupos; Incentiva a participação individual e grupal; e É autossustentável em termos financeiros.

De acordo com Pontes (2006), a remuneração por resultados é a melhor a ser seguida por ser mais ampla, podendo abranger diversos indicadores vitais para empresa. A organização moderna necessita de competitividade, satisfação dos clientes, melhoria dos processos, qualidade, produtividade, diminuição de custos,

aumento de receitas e lucros, dentre outras, que podem ser encontradas em um programa de metas, servindo de apoio para distribuição de resultados da empresa para seus funcionários.

Para que as organizações consigam trabalho e espírito de equipe é necessário que implantem programas que estimulem e fortaleçam esse tipo de trabalho, atribuindo responsabilidade em equipe e premiando os esforços. Para que a aplicação deste programa dê certo, o processo participativo é obrigatório, havendo a descentralização decisória, onde as decisões devem ser delegadas no nível da equipe, é preciso abrir e debater com os funcionários os problemas da empresa. Contudo o programa deve levar a superação de barreiras, a qualidade e a produtividade da empresa (PONTES, 2006).

Conforme Pontes (2006), para que a empresa consiga alcançar ganhos neste processo é preciso mensurar indicadores de qualidade e produtividade, assim é necessário que aconteça uma avaliação efetiva dos indicadores para conhecer as perdas e ganhos, buscar melhorias, e conhecer o desempenho efetivo das equipes de trabalho. Portanto, os critérios, indicadores e padrões de desempenho devem ser claramente definidos e pactuados entre as partes.

Wood Jr e Picarelli Filho (2004) apontam que o programa de participação nos lucros ou resultados é uma ferramenta gerencial poderosa para estimular o comprometimento com a busca de resultados para a empresa, e ainda possibilita a mesma a aproveitar os benefícios da redução de encargos trabalhistas e sociais.

O quadro 1 apresenta de forma simplificada as principais vantagens e os fatores condicionantes da participação nos lucros e nos resultados.

Quadro 1 – Vantagens e fatores condicionantes da participação nos lucros e nos resultados

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

Fonte: Wood Júnior; Picarelli Filho (2004, p. 105).

Pode se concluir então, que a remuneração variável é a melhor modalidade que se encaixa com os processos que as empresas estão passando, porém a criação deste sistema não é simples, depende de um bom projeto e da adequação entre sistema e cultura organizacional, havendo estabilidades nas equipes quanto a metas e indicadores de desempenho (WOOD JR; PICARELLI FILHO, 1996).

No próximo capítulo destacam-se os procedimentos metodológicos utilizados para o delineamento da pesquisa.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Segundo Marconi e Lakatos (2008), não há ciência sem o emprego do método científico, pois o método permite alcançar o objetivo, traçando o caminho a ser seguido de forma científica. Segundo Andrade (2010) é o conjunto de métodos percorridos para a busca do conhecimento, onde são descritos os procedimentos a serem seguidos.

Conforme Thiollent (2005), a metodologia da pesquisa trata-se de um método que agrega técnicas à pesquisa, estabelecendo assim uma estrutura a ser seguida para orientar o pesquisador. A metodologia esclarece as decisões do pesquisador por meio de princípios científicos, tendo assim o papel de controlar detalhadamente cada técnica auxiliar que é utilizada nas fases da pesquisa.

Deste modo, nesse capítulo serão apresentados o delineamento da pesquisa, a definição da população alvo, o plano de coleta de dados e o plano da análise dos dados.

3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA

Determina-se aqui o tipo de pesquisa quanto aos fins e meios de investigação para se chegar aos objetivos do estudo. Segundo Marconi e Lakatos (2008), no delineamento da pesquisa se estabelecem limites para investigação em relação ao assunto e seus objetivos. Os tipos de pesquisa variam de acordo com o enfoque dado pelo autor.

Quanto aos fins de investigação, o presente trabalho caracterizou-se como uma pesquisa descritiva. A pesquisa Descritiva acontece quando se visa coletar e medir informações sobre as variáveis a que se refere, ou seja, mostrar com precisão as dimensões de um contexto, buscando especificar as propriedades, as características e o perfil das pessoas que estão submetidos a análise (SAMPIERI; CALLADO; LUCIO, 2013).

Este método foi enquadrado no estudo, pois foram apresentadas informações obtidas a partir do levantamento de dados junto à empresa em tema. Contudo, a pesquisadora procurou verificar os fatores motivacionais mais relevantes, e os fatores que causam desmotivação aos funcionários da produção da empresa,

possibilitando, assim, uma comparação com a forma de remuneração e os indicadores de desempenho praticados pela organização.

Quanto aos meios de investigação trata-se de uma pesquisa bibliográfica, e um estudo de caso.

A utilização da pesquisa bibliográfica foi necessária para ter maior conhecimento sobre toda a bibliografia já tornada pública em relação ao tema em estudo, com o objetivo de colocar o pesquisador em contato direto com tudo o que foi realizado sobre o assunto (MARCONI; LAKATOS, 2005). Segundo Gil (2008) a pesquisa bibliográfica tem a vantagem de permitir ao investigador a cobertura de uma gama de fenômenos mais ampla do que a pesquisada diretamente.

Foi necessária a utilização da pesquisa bibliográfica para que a pesquisadora consiga ter maior conhecimento sobre o estudo abordado, podendo assim aprofundar sua sabedoria, e ter apoio para a formação do roteiro da entrevista.

O estudo de caso é realizado para coletar dados preservando o caráter do objeto a ser estudado, é uma tentativa de abranger as características mais importantes do tema em estudo. Nesta técnica há intervenção direta do pesquisador, podendo correr o risco de distorções dos dados apresentados (CARVALHO, 2011).

A necessidade do estudo de caso se deu porque a pesquisa se limitou a uma única empresa, realizando a pesquisa com apenas três funcionários, e com o gerente geral, havendo maior envolvimento entre as partes, dando caráter de profundidade e detalhamento da pesquisa. Houve contato entre pesquisador e empresa, de forma primária, para que se consiga obter respostas que se encaixem na análise de dados.

3.2 DEFINIÇÃO DA ÁREA OU POPULAÇÃO ALVO

Segundo Sampieri, Collado e Lucio (2013), após definirmos a unidade de análise, deve-se delimitar a população que será estudada. População é o conjunto de todos os casos que preenchem uma série de especificações, ou seja, grupo de pessoas ou empresas que se tem interesse em realizar a pesquisa.

A empresa em questão atua no setor de artefatos de cimento, e está localizada no município de Terra de Areia, no estado do Rio Grande do Sul. Suas

atividades deram início no ano de 2005, em um pavilhão construído pelo proprietário: Juarez Pereira de Matos, na Rota do Sol de Terra de Areia.

A organização é especializada em produzir laje pré - moldadas, mourões (palanques), lajes para calçadas, lajes para consumidor, meio fio e também revende tijolos. Atualmente atua na empresa um total de seis pessoas: três empregados da área de produção, a auxiliar do administrativo (filha do proprietário), o gerente geral (filho do proprietário) e o proprietário. As informações relatadas acima foram obtidas diretamente com o gerente geral da empresa, em uma conversa formal.

Deste modo, a população alvo do presente estudo foi os três funcionários que trabalham no setor de produção da empresa, para obter informações sobre os fatores motivacionais mais relevantes, e levantar os fatores que causam desmotivação aos empregados. Também foi realizada uma entrevista com o gerente geral da empresa, para obter informações sobre a forma de remuneração, e os indicadores de desempenho praticados pela empresa.

A seguir será mostrada a estrutura da população-alvo da pesquisa, de acordo com o objetivo geral deste estudo.

Quadro 2- Estruturação da população-alvo

OBJETIVO	PERÍODO	EXTENSÃO	UNIDADE DE AMOSTRAGEM	ELEMENTO
Verificar a importância da remuneração variável na busca do comprometimento dos empregados com os objetivos da organização	Primeiro Semestre de 2015	A empresa Artefato de Cimento Matos	Três Funcionários da produção, e Gerente geral da empresa em estudo.	Entrevista em Profundidade com os três funcionários, e com o Gerente Geral da empresa

Fonte – Roteiro para elaboração do projeto de pesquisa do curso de Administração.

Nesta pesquisa não foi utilizado o plano de amostragem, sendo uma pesquisa necessariamente qualitativa, fazendo uma entrevista em profundidade com os três funcionários da produção, e com o Gerente Geral da empresa em estudo. Deste modo, não foi preciso realizar o cálculo da amostra.

3.3 PLANO DE COLETA DE DADOS

Sampieri, Collado e Lucio (2013), afirmam que após selecionarmos o desenho de pesquisa e a amostra adequada à próxima etapa é coletar os dados apropriados. Coletar dados é elaborar um plano detalhado de procedimentos para reunir os dados necessários, mensurando todos os atributos, qualidades e variáveis. Segundo Marconi e Lakatos (2008), para obtenção dos dados pode ser utilizado o procedimento de contatos diretos, por intermédio de fontes primárias, ou secundárias.

Os dados primários são informações obtidas a partir de pessoas, são coletados diretamente das mãos do pesquisador, já os dados secundários não são denominados pelo autor da pesquisa (MARCONI; LAKATOS, 2005). O presente estudo se enquadra em um plano de coleta de dados primários, pois a pesquisadora realizou a verificação direta das informações junto à empresa em questão.

Para Marconi e Lakatos (2008), os dados podem ser coletados por meio de uma grande variedade de instrumentos, a seleção do instrumento deve adequar-se ao problema a ser estudado. As técnicas de coleta de dados para uma pesquisa científica podem ser quantitativas: quando há o emprego da quantificação através de técnicas estatísticas, normalmente utilizando questionários; ou qualitativas: quando não emprega um instrumento estatístico como base na análise dos dados, onde os dados são descritivos, normalmente obtidos com informações através de entrevistas semiestruturadas (Dantas, 2005).

A técnica de coleta de dados utilizada nesta pesquisa foi à qualitativa, pois houve maior interação entre a pesquisadora e o entrevistado, possibilitando assim informações mais detalhadas. O instrumento de coleta de dados mais apropriado para a pesquisa foi à entrevista em profundidade.

A entrevista é realizada com o encontro de duas pessoas para que uma delas obtenha informações a respeito de determinado assunto, a mesma tem como objetivo principal a obtenção de informações do entrevistado sobre determinado assunto, são recomendadas entrevistas semiestruturadas, onde o entrevistador segue um roteiro previamente estabelecido (MARCONI; LAKATOS, 2008).

A escolha da entrevista como instrumento de coleta de dados se deu devido à possibilidade de entender o significado que os entrevistados impõem a questões, onde a pesquisadora consegue obter maiores detalhes dos dados obtidos,

e informações confiáveis e válidas para pesquisa. Desta forma, para a aplicação da entrevista, a pesquisadora foi até a empresa em questão com um roteiro semiestruturado para realizar a entrevista com os três funcionários da produção, e um roteiro para realizar a entrevista com o gerente geral da empresa.

Desta forma, o roteiro aplicado aos funcionários contemplou os seguintes aspectos: i) Perfil dos funcionários; ii) Satisfação, Remuneração e Carreira; e iii) Relacionamento interpessoal e trabalho em equipe; iv) Valorização profissional e treinamento; v) Imagem da empresa; vi) Fatores motivacionais e desmotivacionais. Já o roteiro realizado com o gerente geral da empresa considerou uma sequência de questões referentes à remuneração praticada pela empresa, e os indicadores de desempenho que seriam mais adequados à organização.

O questionário, presente no Apêndice A, foi elaborado tendo como base autores que já aplicaram pesquisas do mesmo segmento. Para a primeira etapa do questionário relacionada ao perfil dos funcionários se verificou informações como sexo, idade, estado civil, escolaridade e tempo de trabalho. Com relação à Satisfação, Remuneração e Carreira, segunda etapa, a pesquisadora procurou identificar alguns dados gerais como os recursos oferecidos pela empresa, remuneração, seus benefícios e suas oportunidades de crescimento.

O terceiro aspecto pesquisado teve por base questões sobre o relacionamento com colegas e superiores, o clima de trabalho e a estimulação do trabalho em equipe. No quarto item, foram debatidas questões sobre a valorização do funcionário pela empresa, e se a mesma investe em treinamento. Em seguida foi proposto pontos sobre a imagem da empresa, tratando sobre o que o funcionário pensa a respeito da organização. E por fim, na sexta etapa, foram discutidos assuntos sobre a principal razão que o funcionário trabalha na empresa, e os fatores que geram mais insatisfação no trabalho.

3.4 PLANO DE ANÁLISE DOS DADOS

Entre os elementos que compõem um procedimento de uma pesquisa, existem dois grandes métodos: o quantitativo e o qualitativo. O método é a escolha do procedimento para definição e esclarecimento do elemento (DANTAS, 2005).

Uma abordagem quantitativa caracteriza-se pelo emprego da quantificação através de técnicas estatísticas, tendo como objetivo garantir a

perfeição dos resultados, impedindo defeitos de análise e interpretação, e consequentemente permitindo uma margem de segurança quanto às deduções (DANTAS, 2005).

Segundo Sampieri, Collado e Lucio (2013), na abordagem qualitativa, se constrói crenças próprias sobre o fenômeno estudado, interpretando-os por meio dos significados produzidos. Neste tipo de pesquisa costuma-se haver contato entre o pesquisador e o fenômeno pesquisado, onde o problema é flexível e poucos sujeitos são envolvidos, obtendo-se dados profundos e enriquecedores.

Neste sentido, o presente estudo possui uma abordagem necessariamente qualitativa, sem a utilização de um tratamento designadamente estatístico, obtendo informações através de entrevistas, havendo maior interação entre a pesquisadora e os entrevistados, e assim possibilitando dados delineados.

4 ANÁLISE DOS DADOS DA PESQUISA

Marconi e Lakatos (2008), afirmam que depois de manipulados os dados e obtidos os resultados faz-se a análise e interpretação dos dados, mostrando de fato as respostas que proporcionam a investigação. Na análise o pesquisador procura estabelecer as relações necessárias entre os dados obtidos e as hipóteses formuladas, e com a interpretação faz-se a exposição do verdadeiro significado em relação aos objetivos.

Este capítulo apresenta os resultados obtidos por meio da coleta de dados junto à empresa Artefato de Cimento Matos do Rio Grande do Sul. A pesquisa foi aplicada através de uma entrevista realizada diretamente pela pesquisadora com os funcionários da produção e com o gerente geral da empresa.

4.1 ANÁLISE DOS DADOS DA PESQUISA COM OS FUNCIONÁRIOS

A seguir está uma análise detalhada de cada ponto questionado na entrevista com os funcionários da empresa, levando-se em consideração os objetivos específicos da pesquisa. A pesquisa foi realizada por meio de uma entrevista com os três funcionários, a mesma foi espontânea e obteve respostas de claro entendimento.

4.1.1 Perfil dos funcionários

O primeiro ponto identificado na pesquisa foi o perfil dos funcionários que trabalham no setor de produção da empresa em estudo.

A organização conta com apenas 03 (três) funcionários na área da produção, sendo eles do sexo masculino, com idades entre 16 a 24 anos, com estado civil solteiro, e possuem ensino médio incompleto. Sobre o tempo de trabalho na empresa, dois funcionários estão contratados entre um ano a dois anos e um deles está a mais de dois anos na organização.

4.1.2 Satisfação, remuneração e carreira

Através de uma sequência de questões sobre os aspectos de satisfação, remuneração e carreira pode-se constatar que os funcionários estão satisfeitos quanto ao ambiente físico, espaço, equipamento oferecidos, iluminação, refrigeração, limpeza, higiene e itens de conforto, apesar de não terem muito conforto no ambiente de trabalho. O comportamento das pessoas dentro das organizações também depende de fatores externo, como os elementos de trabalho, que são os recursos que a organização utiliza que podem determinar sua eficiência, ou seja, as organizações devem criar um ambiente que atraia e energize as pessoas para que se comprometam com os objetivos da empresa (CHIAVENATO, 2004).

Com relação à carga de trabalho destinada aos empregados, pode-se notar que os mesmos estão de acordo, também acreditam que o salário é justo ao trabalho que executam, pois ao comparar com o de outras pessoas que ocupam o mesmo cargo em outras empresas, a mesma paga igual, ou melhor, ou seja, o salário está de acordo com o valor de mercado. De acordo com Marras (2002), independente do sistema a ser adotado pelas organizações (fixo ou variável) deve-se ter em vista o parâmetro da remuneração da média de mercado, e também a política praticada pelo painel de empresas com condições e perfil próximos do que a empresa esta projetando.

Contudo, ficou claro, que a insatisfação dos funcionários está com relação aos benefícios, pois a empresa não oferece nada a mais, além do salário fixo, porém mencionaram que se a organização oferecesse recompensas que variassem conforme o desempenho na produção, poderiam se sentir mais motivados a produzir. Segundo SEBRAE (2010), motivar o funcionário é um ponto-chave para aumentar a produtividade, e a motivação pode ser por meio de benefícios, como refeições, vale-transporte, vale-compras ou através de incentivos, como premiações por metas alcançadas, entre outros. Lançar metas e novos desafios movimentam o ambiente de trabalho, e estimula os funcionários que precisam correr atrás dos objetivos para se sentirem produtivos.

Outro aspecto de grande insatisfação foi com relação às oportunidades de crescimento na empresa, pois não existe, um funcionário ainda mencionou que não está satisfeito com o seu cargo e salário ao comparar com de seus colegas que ocupam o mesmo cargo que ele, pois tem mais tempo

na empresa do que os demais, e afirma estar apto para realizar tarefas com maiores responsabilidades. Declarou que gostaria de estar em um cargo acima dos colegas, o que poderia o estimular a produzir mais, e até mesmo a influenciar os colegas a melhorar o desempenho. Conforme Snell (2006), os membros de equipes podem fornecer feedback uns aos outros, identificando assim oportunidades de crescimento e desenvolvimento.

Verificou-se que as orientações sobre o trabalho precisam ser mais claras e objetivas, pois muitas vezes os funcionários se confundem sobre a tarefa que deve ser realizada em determinado momento, onde o gerente geral estabelece determinada ordem, mas o proprietário da empresa da outra. Portanto, pode-se notar que os funcionários da produção não conseguem administrar suas próprias tarefas, e recebem ordens a todo o momento. Para Faraco (2007), as organizações devem fazer com que todas as pessoas dos níveis da organização sejam os administradores de suas tarefas, solucionando problemas para obter melhorias contínuas de seu trabalho dentro da organização.

4.1.3 Relacionamento interpessoal e trabalho em equipe

Nas questões voltadas ao relacionamento interpessoal e o trabalho em equipe, todos os funcionários afirmaram que a relação com os colegas e superiores é boa, e que de certa maneira há um estímulo para o trabalho em equipe, pois um funcionário auxilia o outro na realização das tarefas. Constatou-se que há cooperação entre as pessoas dos outros setores, pois o gerente e o proprietário sempre os ajudam na produção quando necessário. Conforme Snell (2006), as tarefas realizadas em equipes quando utilizadas adequadamente podem ser muito mais eficazes, conseguindo-se aumentar indicadores como: produtividade, qualidade, redução de custos e rapidez, ou seja, as equipes podem oferecer vantagem competitiva, melhorando assim o desempenho da organização, porém, para que esta técnica de certo, é preciso que a administração apoie verdadeiramente as equipes, concedendo-lhes alguma liberdade e recompensando suas contribuições.

Porém, os funcionários relataram que o clima de trabalho fica um pouco tenso às vezes, quando acontecem erros na qualidade do produto, ou porque não produziram o necessário, onde os superiores acabam exercendo

certa pressão no trabalho para que consigam dar conta da entrega dos pedidos. Contudo, percebeu-se que isso acontece porque os funcionários não se esforçam para conseguir finalizar as tarefas, pois precisam de certo estímulo para mudar este fato. De acordo com Maximiano (2004), a produtividade e o desempenho da organização dependem também do comportamento das pessoas, e uma forma eficaz de estimular a motivação é estabelecer metas, pois direcionam as pessoas a um fim.

Verificou-se, através da pesquisa com os funcionários, que praticamente não existem reuniões para debaterem assuntos, e que as decisões são tomadas pelos superiores, onde os empregados não possuem liberdade para tomar decisões, porém, com as transformações que as empresas vêm sofrendo, precisam ter uma visão estratégica pela necessidade de tornarem-se mais competitivas com a ajuda dos empregados, e devem dar ênfase nas potencialidades do ser humano como fator diferencial, para que consigam atingir os objetivos maiores da empresa com sucesso (MARRAS, 2002).

4.1.4 Valorização profissional e treinamento

Os empregados responderam que não se sentem valorizados pela organização, pois a mesma não proporciona treinamentos, benefícios, crescimento profissional, ou seja, nada além do salário fixo, o que acaba os desestimulando nas realizações das tarefas. Relataram que não é bom o processo que a empresa utiliza para contratar novos empregados, pois são admitidas pessoas sem experiência no setor requerido.

Portanto, percebe-se que a empresa não investe em seus funcionários, porém, para promover o crescimento dentro da empresa devem-se desenvolver ações voltadas para a capacitação das pessoas, para torná-las mais eficazes naquilo que fazem. O treinamento e desenvolvimento de pessoas nas organizações representam um diferencial competitivo, pois se complementam no processo de aprendizagem (GIL, 2001).

Identificou-se que os funcionários acreditam que seu desempenho no trabalho tem sido aproveitado pela empresa, porém declaram que poderia ser melhor, o que mais uma vez, deixa evidente que não estão comprometidos com o desempenho da organização. De acordo com Lapolli et all (2010), é de extrema

importância que as organizações implantem novas técnicas de gestão, inserindo ações que visem a auto-realização das pessoas para alcançar a excelência no cumprimento dos objetivos junto a organização.

4.1.5 Imagem da empresa

Verificou-se que os funcionários não tem opinião quanto ao orgulho em trabalhar na empresa, mas que veem como lado bom o salário que é oferecido, sendo que está de acordo com o valor de mercado, e que pagam até melhor que os concorrentes. Segundo Resende e Marras (2002), as empresas devem oferecer salários competitivos para atrair pessoas qualificadas e atender as exigências legais, porém o ideal é que as organizações adotem políticas de remuneração que ofereça a possibilidade de um aumento por mérito, pois assim oferece um incentivo para aumentar a produtividade, e obtém um crescimento profissional na estrutura organizacional da empresa.

Constatou-se, através da pesquisa, que a empresa precisa melhorar nos quesitos: benefícios: a empresa não oferece nada além do salário fixo; crescimento profissional: proporcionar crescimento aos empregados que se mostrarem qualificados; e, principalmente, para que isso aconteça, a empresa necessita introduzir metas atreladas a remuneração: só assim os funcionários se sentirão motivados e poderão se comprometer com os objetivos da organização.

Conforme Wood Jr e Picarelli Filho (2004), a remuneração é investimento, sendo um aliado para o desempenho empresarial, onde o sistema de remuneração passa a ser fonte de diferenciação e vantagem competitiva para as organizações.

4.1.6 Fatores motivacionais e desmotivacionais

Como foi possível observar através da pesquisa, a principal razão pela qual os funcionários trabalham na organização em estudo/fator de maior motivação é a remuneração, onde os empregados justificaram que a empresa paga melhor que a concorrência.

Porém, relataram que o fator de maior insatisfação no trabalho/fator desmotivacional é a falta de incentivos que sejam além do salário fixo oferecido pela empresa; também citaram a ausência de expectativa para o crescimento profissional dentro da organização, para que os empregados se sintam valorizados.

Percebe-se então, que apenas o salário fixo não motiva os funcionários a produzir, apenas os mantém na empresa, contudo a empresa deve introduzir outro modelo de remuneração. Segundo Wood Jr e Picarelli Filho (1996), com as transformações que as empresas estão sofrendo, novos sistemas de remuneração foram exigidos, e com isso surgiu à remuneração estratégica, que liga o individuo com a nova realidade das organizações, representando assim um modelo de compensação que permite premiar os empregados que se destacaram dos demais.

Quadro 3- Síntese geral da análise da pesquisa com os funcionários

FATORES	ANÁLISE
Perfil dos Funcionários	<ul style="list-style-type: none"> a) Sexo masculino; b) Entre 16 a 24 anos; c) Solteiros; d) Ensino Médio Incompleto; e) 2 funcionários estão entre 1 ano a 2 anos na empresa; f) 1 empregado está a mais de 2 anos.
Satisfação, Remuneração e Carreira	<ul style="list-style-type: none"> a) Os recursos físicos oferecidos pela organização são apropriados; b) A carga de trabalho é adequada; c) Os funcionários estão satisfeitos com o salário que recebem ao comparar com outras empresas; <p>Estão insatisfeitos:</p> <ul style="list-style-type: none"> a) Não oferece incentivos para o cumprimento das tarefas; b) Não proporciona oportunidades de crescimento profissional; c) Se sentem aptos a realizar tarefas com maiores responsabilidades, e a empresa não dá oportunidade; d) As orientações sobre o trabalho não são claras e objetivas; e) Não possuem liberdade para tomar decisões;

Continuação.

FATORES	ANÁLISE
Relacionamento Interpessoal e Trabalho em Equipe	<ul style="list-style-type: none"> a) Bom relacionamento entre colegas e superiores; b) O clima de trabalho fica tenso quando os funcionários não cumprem as tarefas adequadamente; c) Existe cooperação entre os setores; d) As decisões são tomadas pelos superiores; e) Há estímulo para o trabalho em equipe.
Valorização Profissional e Treinamento	<ul style="list-style-type: none"> a) A empresa não oferece incentivos aos funcionários; b) Não proporciona oportunidade de crescimento profissional; c) Não investe em treinamento; d) Possui apenas o treinamento do próprio cargo.
Imagem da Empresa	<ul style="list-style-type: none"> a) O salário oferecido é melhor que o da concorrência; b) A empresa não valoriza os funcionários.
Fatores Motivacionais e Desmotivacionais	<ul style="list-style-type: none"> a) Principal fator que mantém os funcionários na organização é a remuneração; <p>Fatores que geram maior insatisfação no trabalho:</p> <ul style="list-style-type: none"> b) Não oferecer incentivos para a produtividade; c) Não proporcionar crescimento profissional.

Fonte: Dados obtidos pela pesquisa (2015).

4.2 ANÁLISE DE DADOS DA PESQUISA COM O GERENTE GERAL

Para que se possam ter maiores argumentos na análise proposta pelo estudo, necessitou-se saber na visão da empresa, através do gerente geral por meio de uma entrevista em profundidade, a forma de remuneração, bem como os indicadores de desempenho praticados pela empresa.

Verificou-se que a forma de remuneração praticada pela empresa é o salário fixo, e a mesma não oferece nenhum tipo de benefícios, mas acredita que isso deve ser mudado, porém não sabe o que introduzir na empresa, pois quer algo que motive os funcionários a se comprometerem com os objetivos da organização. Segundo a Economia Santa Catarina (2010), a motivação é algo que vem de dentro das pessoas, mas as empresas podem estimular e incentivar, pois motivar o funcionário é um ponto-chave para aumentar a produtividade, uma pessoa altamente motivada trabalhara muito para atingir metas de desempenho.

Com relação a treinamento aos empregados, existe apenas o do próprio cargo, mas como a empresa é de pequeno porte, e está em fase de desenvolvimento, acreditam ser o bastante, porém, o treinamento também é um fator muito importante, independente do porte da empresa, sendo que o mesmo destaca as habilidades e conhecimentos do funcionário, modificando assim as atitudes de acordo com as exigências da organização (LAPOLLI et al, 2010).

A organização não proporciona oportunidades de crescimento aos empregados, pois a empresa alega que nenhum dos funcionários demonstrou estar apto a ter maiores responsabilidades, sendo que o gerente geral precisa verificar sempre a produção para que seja de qualidade, e até mesmo auxiliar para que produzam o necessário. Mas, a empresa deixa claro que é necessário introduzir metas que motive os funcionários a produzir mais, e com qualidade, porém não conseguiu pensar em algo que possa funcionar com eficácia.

Observa-se que os funcionários da empresa em estudo não estão produzindo com eficiência, e fica claro que isso acontece pela falta de estímulo que a empresa apresenta para que o desempenho dos empregados aumente. De acordo com Marras (2002), hoje, no século XXI, remunerar se tornou uma das principais funções das organizações, onde o ideal é adotar políticas que remunerem seus empregados oferecendo a possibilidade de um aumento por mérito, procurando assim dar-lhes um incentivo para aumentar a produtividade, e obter um crescimento profissional na estrutura organizacional da empresa.

A organização identificou que os indicadores de desempenho mais importantes para mensurar os resultados da empresa, se implantar um programa de remuneração variável, seriam: Indicadores de qualidade, pois o concreto precisa estar liso, resistente, sem rachaduras, e com os ferros bem distribuídos, do contrário o produto é descartado, causando um desperdício para a organização. Sendo assim o gerente geral da empresa relatou que o indicador de qualidade é medido pela quantidade de produtos desperdiçados, onde possuem uma média de 15 produtos ao mês que são realizados de forma errada, e conseqüentemente o empregado perde tempo, tendo que refazer o mesmo produto novamente. Portanto este é um indicador que precisa ser reduzido.

A organização também quer estabelecer indicadores para aumentar a produção, sendo que a mesma deixa de vender pela falta de comprometimento dos funcionários. Os empregados produzem 2000m² de produtos por mês,

porém com base na capacidade produtiva dos empregados, o gerente afirma que possuem capacidade de alcançar a 3200m² por mês. Contudo este é outro indicador que pode ajudar a empresa a aumentar suas vendas.

A remuneração variável é a melhor modalidade que encaixa com os processos que as empresas estão passando, porém a criação deste sistema deve haver equilíbrios nas equipes quanto a metas e indicadores de desempenho. Para que a empresa consiga alcançar ganhos neste processo é preciso mensurar indicadores de qualidade e produtividade, assim é necessário que aconteça uma avaliação efetiva dos indicadores para conhecer as perdas e ganhos, buscar melhorias, e conhecer o desempenho efetivo das equipes de trabalho. Portanto, os critérios, indicadores e padrões de desempenho devem ser claramente definidos e pactuados entre as partes (Pontes, 2006).

Quadro 4 - Síntese geral da análise da pesquisa com o gerente geral da empresa

FATORES	JUSTIFICATIVA DA ORGANIZAÇÃO
Oferece apenas o salário fixo, sem metas atreladas a remuneração;	Pretende introduzir algo que estimule os funcionários a produzir e com qualidade, porém não sabe o mais adequado a se implantar;
Existe apenas o treinamento do próprio cargo;	Como a empresa é de pequeno porte, acredita ser o bastante.
Não proporciona oportunidade de crescimento aos funcionários;	A empresa justifica que o gerente precisa verificar sempre a produção para que seja de qualidade, e para que produzam o necessário.
Não estabelece responsabilidades aos funcionários	Afirma que os funcionários não demonstram estar aptos a ter maiores responsabilidades, pois, não cumprem as tarefas propostas quando o gerente está ausente;
Indicadores de desempenho mais importantes para mensurar resultados da empresa.	Indicadores de Qualidade: pois quando o produto não está adequado causa desperdícios para empresa, e perda de tempo dos funcionários; Indicadores de Produtividade: pois os funcionários só produzem o necessário quando o gerente está supervisionando o trabalho.

Fonte: Dados obtidos pela pesquisa (2015).

4.3 MODELO DE REMUNERAÇÃO VARIÁVEL

Esse subcapítulo propõe um modelo de remuneração variável para a organização, conforme mencionado nos objetivos específicos.

O modelo sugerido neste trabalho para a organização é a remuneração através da participação nos resultados, pois a mesma serve como

incentivo à produtividade, fazendo com que o funcionário se comprometa com os objetivos da organização, bem como busca transformar os custos fixos da organização em custos variáveis, além do que a mesma segundo a Lei 10.101 de 19 de dezembro de 2000 intitula que tal alternativa de remuneração não constitui base de incidência de encargos trabalhistas e previdenciários.

4.3.1 Participação nos resultados da empresa

A participação nos resultados da empresa leva em consideração as metas e objetivos negociados entre a empresa e o funcionário. O público participante deste programa pode ser geral, o período base é anual ou semestral, os valores são modestos, não possui encargos, e tem base na lei que regulamenta essa forma de remuneração variável (WOOD JR; PICARELLI FILHO, 1996; PASCHOAL, 2001).

Para que a empresa consiga alcançar ganhos neste processo é preciso mensurar indicadores de qualidade e produtividade, sendo necessário que aconteça uma avaliação efetiva dos indicadores para conhecer as perdas e ganhos, buscar melhorias, e conhecer o desempenho efetivo das equipes de trabalho (PONTES, 2006).

Os indicadores e padrões de desempenho foram definidos com base na entrevista realizada com o Gerente Geral da empresa em estudo.

Abaixo segue o Regulamento Interno de Participação nos Resultados com base na Lei 10.101 de 19 de dezembro de 2000 devidamente identificados seus autores, participantes, indicadores de desempenho, valores a serem pagos e vigência do presente instrumento.

Quadro 5 – Regulamento interno de participação nos resultados

REGULAMENTO INTERNO SOBRE A PARTICIPAÇÃO NOS RESULTADOS DA EMPRESA
<p>Considerando que a matéria foi devidamente regulamentada através da Lei 10.101 de 19 de Dezembro de 2000 e em conformidade com o inciso XI do artigo 7º da Carta Magna de 1988;</p> <p>Levando em importância que os trabalhadores da empresa outorgam poderes ao Sindicato dos Empregados na Construção Civil do Rio Grande do Sul para representá-los;</p>

Continuação.

REGULAMENTO INTERNO SOBRE A PARTICIPAÇÃO NOS RESULTADOS DA EMPRESA

As partes decidem convencionar a forma de participação dos empregados nos resultados da empresa Artefato de Cimento Matos do Rio Grande do Sul;

DOS PARÂMETROS E CRITÉRIOS

Os Parâmetros, Critérios, Regras e Mecanismos aqui definidos foram acordados através de livre negociação direta, realizada entre SINDICATO e EMPRESA, o que tornou possível a criação da melhor forma de participação dos empregados nos resultantes da produtividade no trabalho;

Em consonância com a Lei 10.101 de 19 de Dezembro de 2000, a mencionada participação é desvinculada da remuneração, de sorte que os valores auferidos pelos empregados a esse título não se incorporam ao salário para qualquer efeito, não constituindo, por conseguinte, base de incidência de qualquer encargo trabalhista ou previdenciário, não substituindo ou complementando a remuneração devida a qualquer empregado, não se aplicando o princípio da habitualidade;

Fica determinado que a vigência da presente regulamentação disciplinadora da participação nos resultados é de 1 (um) ano, ou seja, de 01/07/15 a 30/06/16;

A referida participação está condicionada à ocorrência de determinados resultados, ficando, no entanto, entendido que o valor máximo, para o período de vigência, está limitado ao equivalente a 1 (um) Salário Base Nominal ao ano, entendido esse como o Salário Nominal do empregado sem acréscimo de qualquer natureza;

Fica expressamente ajustado que, durante todo o exercício do ano, serão feitas 2 (duas) apurações de resultados, uma a cada semestre;

O pagamento do valor equivalente à participação semestral dos empregados, denominado liquidação parcial, é de 0,5 (zero vírgula cinco) Salário Nominal, que será efetuado no mês seguinte ao do fechamento da Apuração de Resultados;

As 2 (duas) liquidações parciais ocorrerão, respectivamente, nos meses de janeiro/16 e julho/16, ficando definido que, em caso de resultado negativo no período, isto é, abaixo do mínimo aceitável, conforme expressamente indicado na tabela de pontuação, nenhum valor será pago ao empregado a título de participação nos resultados;

Fica estabelecido, para fins de definição da participação, que devem ser considerados os fatores de produção e qualidade, pois influenciam nos ganhos da empresa;

Os valores das liquidações parciais de resultados do exercício anual serão resultantes da composição dos fatores indicados abaixo, cuja definição e critérios de avaliação são especificados da seguinte forma:

VOLUME DE PRODUÇÃO

Compreende-se por volume de produção, o total de metros² produzidos pelos funcionários durante os períodos pré-estabelecidos para apuração mensal;

Este fator de avaliação tem como finalidade aumentar a produção da empresa, pois a mesma deixa de vender pela falta de comprometimento dos empregados com a produção necessária;

A apuração da quantidade de metros² produzidos pelos funcionários será com base no controle de pedidos que é realizado mensalmente.

Continuação.

REGULAMENTO INTERNO SOBRE A PARTICIPAÇÃO NOS RESULTADOS DA EMPRESA

PONTUAÇÃO DOS INDICADORES DE PRODUÇÃO:

VOLUME DE PRODUÇÃO	PONTOS
Produção maior ou igual a 3200m ² por mês	50
Produção Entre 2800m ² a 3199m ² por mês	30
Produção Entre 2400m ² a 2799m ² por mês	20
Produção abaixo de 2400m ² por mês	0

ÍNDICE DE QUALIDADE

Entende-se por indicadores de qualidade quando o produto fica dentro dos padrões apropriados, como: o concreto deve estar liso, resistente, sem rachaduras e com ferros bem distribuídos. Pois só assim poderá ser entregue aos clientes, do contrário o produto é descartado e o empregado deve refazê-lo;

Este fator de avaliação tem como objetivo reduzir, ao máximo, os desperdícios de produtos que não foram produzidos corretamente por desatenção do empregado, e consequentemente diminuir a perda de tempo do funcionário, pois terá que refazer o produto;

A apuração da qualidade será com base no relatório de quantidade de produtos que foram desperdiçados, que é apurado mensalmente.

PONTUAÇÃO DOS INDICADORES DE QUALIDADE:

ÍNDICE DE QUALIDADE	PONTOS
Até 5 produtos por mês	50
De 6 a 10 produtos por mês	30
Entre 11 a 14 produtos por mês	20
Acima de 14 produtos por mês	0

Fica expressamente entendido que o cálculo das liquidações parciais a serem pagas nos meses de janeiro/16 e julho/16, será feito observando-se os seguintes meses para apuração:

MESES DE PAGAMENTO E DE APURAÇÃO:

MÊS DE PAGAMENTO	BASE DE CÁLCULO
JANEIRO/16	JULHO/15 AGOSTO/15 SETEMBRO/15 OUTUBRO/15 NOVEMBRO/15 DEZEMBRO/15
JULHO/16	JANEIRO/16 FEVEREIRO/16 MARÇO/16 ABRIL/16 MAIO/16 JUNHO/16

Os valores a serem pagos em janeiro/16 e julho/16, como acima indicados, serão calculados da seguinte maneira:

O resultado da soma da pontuação média semestral do conjunto dos fatores definidos será enquadrado na tabela abaixo, a fim de identificar o percentual que deverá incidir sobre o salário base de todos os empregados abrangidos por este Regulamento, calculando-se dessa forma a participação de resultados a que terão direito.

Continuação.

REGULAMENTO INTERNO SOBRE A PARTICIPAÇÃO NOS RESULTADOS

PONTUAÇÃO MÉDIA SEMESTRAL:

TOTAL DE PONTOS OBTIDOS	% DE INCIDÊNCIA SOBRE O SALÁRIO BASE
90 - 100	50%
71 - 89	35%
60 - 70	30%
Abaixo de 60	0%

As partes concordam que todos os empregados, inclusive os admitidos ou demitidos na vigência do presente Regulamento, e que não tenham trabalhado integralmente o semestre de avaliação, terão direito à participação de resultados correspondente a esse período na proporção do período em que tenham trabalhado, ou seja, farão jus ao pagamento à razão de 1/6 (um sexto) por mês trabalhado, considerando-se a fração igual ou superior a 15 dias no mês, como mês completo de trabalho;

Não terão direito a receber o pagamento da participação nos resultados os empregados que se encontrarem, durante o período integral de apuração, nas seguintes situações: em gozo de licença; em gozo de licença maternidade; afastamento (doença/acidente); contratados com prazo determinado; aprendiz do SENAI;

Os eventuais casos omissos ou dúvidas de interpretação que venham a surgir durante a vigência do presente Regulamento serão dirimidos através de negociação entre as partes;

Caso seja editada, durante a vigência deste acordo, nova norma regulamentando o mencionado dispositivo constitucional de participação nos lucros e resultados (CF, artigo 7o, XI), ou ainda alterando os termos da Lei 10.101 de 19 de Dezembro de 2000, a EMPRESA poderá compensar o benefício aqui criado com os que vierem a ser instituídos.

Terra de Areia, 01 de Julho de 2015.

Artefato de Cimento Matos do Rio Grande do Sul
Maison Maron de Matos – Gerente Geral

Sindicato dos Empregados na Construção Civil do Rio Grande do Sul
Presidente

Fonte: Adaptado do modelo Souza Cruz (2001).

5 CONCLUSÃO

Em um mundo globalizado em que as organizações estão vivendo, as pessoas se tornaram um diferencial competitivo, onde é dada grande ênfase a motivação, pois são forças que estimulam as pessoas, podendo impulsioná-las a agir de determinada forma, e a mesma pode ser provocada através da remuneração variável.

Diante dessas profundas transformações, novos sistemas de remuneração são exigidos, sendo um aliado para o desempenho empresarial. Dentre os modelos de remuneração variável, o sistema mais utilizado pelas organizações no Brasil, é a remuneração através da participação nos resultados.

Neste sentido, o presente estudo procurou mostrar que a motivação através da remuneração variável pode estimular o empregado a se comprometer com a organização, sendo um aliado para o desempenho empresarial. O objetivo geral do estudo buscou verificar a importância da remuneração variável na busca do comprometimento dos empregados com os objetivos da organização.

Analisando o primeiro objetivo específico do estudo, que foi identificar a forma de remuneração praticada pela empresa, verificou-se que a organização oferece apenas o salário fixo, não proporcionando nenhum benefício a mais. Entretanto, a empresa precisa mudar este quesito, e quer introduzir na organização algo que motive os funcionários a produzir e com qualidade.

Com relação ao segundo objetivo específico, verificar os fatores motivacionais mais relevantes para os empregados da organização, ficou claro que os funcionários trabalham na empresa pela remuneração oferecida, pois consideram o salário igual ou até mesmo superior ao dos concorrentes. Também declararam que a empresa nunca atrasou o salário.

O terceiro objetivo específico foi levantar os fatores que causa o não comprometimento dos empregados com a organização, ou seja, o que os desmotivam. O primeiro fator relatado foi com relação a não estipulação de recompensas através da realização das tarefas, onde os funcionários não se sentem motivados a produzir, pois sabem que independente da sua eficiência, seu salário ao final do mês continuará o mesmo. Outro fator de grande importância para os empregados, e que a empresa não oferece, é o crescimento profissional dentro da organização, pois não possuem expectativa de crescer na empresa.

No quarto objetivo específico, identificaram-se indicadores de desempenho que seriam de importância para a organização, se a mesma implantar um programa de remuneração variável. O gerente relatou que seria interessante mensurar indicadores: De qualidade: pois quando o produto não é produzido de forma correta, acaba sendo descartado, ocasionando assim um desperdício para empresa, e até mesmo de tempo, sendo que os funcionários devem refazer o produto novamente. E indicadores de produção, pois a empresa deixa de vender pela falta de comprometimento dos empregados com a produção, sendo assim o gerente mencionou que possuem capacidade de produzir até 3200m² por mês, porém, produzem apenas 2000m² por mês.

O quinto e último objetivo específico foi propor um modelo de remuneração variável para a organização em estudo, onde o modelo de remuneração sugerido neste estudo foi de participação nos resultados da empresa, pois o mesmo serve como incentivo à produtividade, fazendo com que o funcionário se comprometa com os objetivos da organização, transformando custo fixo em variável e não possui encargos trabalhistas.

Como proposta, sugere-se que a empresa implante um modelo de remuneração variável, pois só assim a mesma poderá contar com o apoio dos funcionários, conseguirá aumentar suas vendas e conseqüentemente, seu faturamento mensal. A organização também poderia nomear o funcionário que demonstrar estar apto para assumir maiores responsabilidades como líder de produção, estimulando a motivação na equipe, com recompensas, liberdades para a tomada de decisão, treinamento e qualificação aos empregados. Para a produção em equipe, a empresa precisa aplicar um pensamento claro, com práticas adequadas, metas específicas e mensuráveis de desempenho.

A pesquisa limitou-se exclusivamente a empresa Artefato de Cimento Matos, situada no Rio Grande do Sul, portanto não possui viabilidade de estudo em outras empresas. Como proposta para estudos futuros a partir deste tema, recomenda-se uma pesquisa com outras empresas da área de produção, bem como uma análise geral da situação das mesmas.

Conclui-se que o tema é de bastante relevância para a organização em estudo, assim como para acadêmicos que buscam informações a respeito. Com o tempo, a remuneração variável se torna cada vez mais necessária para as empresas, entretanto, ela ainda é pouco utilizada pelas mesmas, pois a criação

deste sistema não é simples, depende de um bom projeto, e da adequação da empresa.

REFERÊNCIAS

ANDRADE, Maria Margarida. **Introdução à Metodologia do Trabalho Científico**. 10. ed. São Paulo: Atlas, 2010. 153 p.

BOHLANDER, George; SNELL, Scott; SHERMAN, Arthur. **Administração de Recursos Humanos**. 1. ed. São Paulo: Thomson, 2005. 547 p.

BRASIL. **Lei nº 10101, de 19 de dezembro de 2000. Dispõe sobre a participação dos trabalhadores nos lucros ou resultados da empresa e dá outras providências**. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l10101.htm>. Acesso em 05 de Maio de 2015.

CARVALHO, Maria Cecília Maringoni. **Metodologia Científica Fundamentos e Técnicas: Construindo o Saber**. 24. ed. Papirus, 2011. 224 p.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração de Recursos Humanos: edição compacta**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2002. 631 p.

_____. **Gerenciando Pessoas: como transformar gerentes em gestores de pessoas**. 4. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2004. 271 p.

_____. **Comportamento organizacional: a dinâmica do sucesso das organizações**. 2. ed. São Paulo: Elsevier, 2005. 539 p.

_____. **Administração de Recursos Humanos: Fundamentos Básicos**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2006. 256 p.

DANTAS, Rubens Alves. **Engenharia de Avaliações: Introdução à Metodologia Científica**. 2. ed. São Paulo, 2005. 255 p.

DELLAGNELO, Heloise Helena Livramento; DELLAGNELO, José Renato Garcia. **Modelos de eficácia subjacente aos programas de remuneração variável**. 1996. Revista de Negócios. Disponível em: <<http://gorila.furb.br/ojs/index.php/rn/article/viewFile/514/467>>. Acesso em: 02 jun. 2015.

FARACO, Adroaldo. **Administração de Recursos Humanos: completa e atualizada**. 21. Ed. Criciúma: Potencial, 2007. 274 p.

GIL, Antonio Carlos. **Gestão de Pessoas: Enfoque nos papéis profissionais**. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2001. 307 p.

_____. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2008. 175 p.

HIPÓLITO, José Antonio Monteiro. **Administração Salarial: A Remuneração por Competências como Diferencial Competitivo**. São Paulo: Atlas, 2001. 129 p.

KATZENBACH, Jon R; SMITH, Douglas K. **A força e o poder das equipes**. São Paulo: Makron Books, 1994. 309 p.

LAPOLLI, Édis Mafra, et al. **Gestão de Pessoas em Organizações Empreendedoras**. Florianópolis: Pandion, 2010. 188 p.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de Metodologia Científica**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2005. 315 p.

_____. **Técnicas de Pesquisa**: planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisa, elaboração, análise e interpretação de dados. 7. Ed. São Paulo: Atlas, 2008. 277 p.

MARRAS, Jean Pierre. **Administração da Remuneração**. São Paulo: Thomson, 2002. 312 p.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Teoria Geral da Administração**: Da Revolução Urbana a Revolução Digital. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2004. 521 p.

MOTTA, Fernando Claudio Prestes; VASCONCELOS, Isabella Freitas Gouveia de. **Teoria Geral da Administração**. 2. Ed. São Paulo: Thomson, 2002. 441 p.

OLIVEIRA, André Jefferson de; SUPERTI, Eliane. **Participação nos Lucros e Resultados – PLR**: Um estudo sobre as ferramentas de remuneração variável da Administração Participativa. 2005. Disponível em: <<http://www.faeso.edu.br/horusjr/artigos/artigo07.pdf>>. Acesso em: 02 jun. 2015.

PASCHOAL, Luiz. **Administração de Cargos e Salários**: Manual Prático e Novas Metodologias. 2. ed. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001. 304 p.

PEREGRINO, Fernanda. Como motivar a equipe?. **Blog Faça Diferente**: Inovar é um ótimo negócio, Serviço brasileiro de apoio às micro e pequenas empresas, Fevereiro, 2010. Disponível em: <<http://www.facadiferente.sebrae.com.br/2010/02/02/como-motivar-a-equipe/>> Acesso em: 03/09/2014.

PONTES, Benedito Rodrigues. **Administração de Cargos e Salários**. 11. ed. São Paulo: LTr, 2006, 381 p.

REMUNERAÇÃO como incentivo ao desempenho. **SEBRAE**, Nacional, 2014. Disponível em: < <http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/A-remunera%C3%A7%C3%A3o-como-incentivo-ao-desempenho>>. Acesso em: 08/05/2015.

RESENDE, Enio. **Remuneração e Carreira Baseadas em Competências e Habilidade**: Salário deixa de ser problema para tornar-se solução. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2002. 84 p.

RODIO, Tifany. A relação entre o aumento salarial e o grau de motivação no trabalho. **Economia Santa Catarina**: A informação que da resultado, Maio, 2010.

Disponível em: < <http://economiasc.com.br/a-relacao-entre-o-aumento-salarial-e-o-grau-de-motivacao-no-trabalho/>> Acesso em: 15/09/2014.

SAMPIERI, Roberto Hernández; COLLADO, Carlos Fernandez; LUCIO, María de Pilar Baptista. **Metodologia de Pesquisa**. 5. Ed. Porto Alegre: Penso, 2013. 624 p.

SAVI, Nelson. **Modelo PLR para fins de estudo**: Regulamento Interno sobre a participação nos lucros ou resultados. Souza Cruz S/A, 2001. 15p.

SILVA, José Alencar. **Programas de participação nos lucros e resultados**. 2003. Porto Alegre: UFRGS. Disponível em: <[file:///C:/Users/Indy/Downloads/11637-39033-1-PB%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/Indy/Downloads/11637-39033-1-PB%20(1).pdf)> Acesso em: 01/06/2015.

SNELL, Bateman. **Administração**: novo cenário competitivo. São Paulo: Atlas, 2006. 673 p.

SPECTOR, Paul E. . **Psicologia nas organizações**. São Paulo: Saraiva, 2002. 452 p.

STOFFEL, Inácio. **Administração do Desempenho**: metodologia gerencial de excelência. Florianópolis: Perspectiva, 1997. 109 p.

TELLES, Cecília Oliveira; ASSIS, Luís Otávio Milagres de. **Inovações recentes na remuneração variável em Minas Gerais**: Características da premiação por produtividade baseada no modelo de gestão por resultados. 2009. II Congresso Consad de Gestão Pública – Painel 43: Remuneração variável e incentivos. Disponível em: <<http://consad.org.br/wp-content/uploads/2013/02/INOVA%C3%87%C3%95ES-RECENTES-NA-REMUNERA%C3%87%C3%83O-VARI%C3%81VEL-EM-MINAS-GERAIS-CARACTER%C3%8DSTICAS-DA-PREMIA%C3%87%C3%83O-POR-PRODUTIVIDADE-BASEADA-NO-MODELO-DE-GEST%C3%83O-POR-RESULTADOS.pdf>>. Acesso em: 01 jun. 2015

THIOLLENT, Michel. **Metodologia da Pesquisa – Ação**. 4. Ed. São Paulo: Cortez, 2005. 132 p.

VERGARA, Sylvia Constant. **Gestão de Pessoas**. São Paulo: Atlas, 1999. 171 p.

_____. **Gestão de Pessoas**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2003. 213 p.

WOOD JÚNIOR, Thomaz; PICARELLI FILHO, Vicente. **Remuneração estratégica**: a nova vantagem competitiva. São Paulo: Atlas, 1996. 208 p.

_____. _____. 3. Ed. São Paulo: Atlas, 2004. 225 p.

_____. **Remuneração e Carreira por Habilidades e por Competências**: Preparando a Organização para a Era das Empresas de Conhecimento Intensivo. 3 ed. São Paulo: Atlas, 2004. 189 p.

ZENNI, Alessandro Severino Vallér; RAFAEL, Márcia Cristina. **Remuneração e**

jornada de trabalho. Curitiba: Juruá, 2006. 203 p.

APÊNDICE(S)

APÊNDICE A – Roteiro aplicado aos funcionários da área de produção da empresa em estudo



UNESC - UNIVERSIDADE DO EXTREMO SUL CATARINENSE
QUESTIONÁRIO DE PESQUISA PARA MONOGRAFIA DO CURSO DE
ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS - UNESC

NOTA DE ABERTURA: Prezado entrevistado, este questionário faz parte do Trabalho de Conclusão de Curso de Administração de Empresas da UNESC (Universidade do Extremo Sul Catarinense), da acadêmica Íngredi Scheffer da Luz que tem por objetivo a coleta de dados para verificar os fatores motivacionais mais relevantes e levantar os fatores que causa desmotivação/ não comprometimento dos empregados na organização, da empresa Artefato de Cimento Matos da cidade de Terra de Areia/RS.

A) PERFIL DOS FUNCIONÁRIOS

1. **Sexo:** Masculino Feminino
2. **Idade:** de 16 a 24 anos de 25 a 30 anos Mais de 30 anos
3. **Estado Civil:** Solteiro Casado Separado Viúvo
4. **Escolaridade:** Ensino Fundamental Completo Ensino Médio Incompleto Ensino Médio Completo Curso Superior Incompleto Curso Superior Completo Técnico
5. **Tempo de trabalho:** De 1 a 3 meses De 3 a 6 meses De 6 meses a 1 ano De 1 ano a 2 anos Mais de 2 anos

B) SATISFAÇÃO, REMUNERAÇÃO E CARREIRA

1. Em relação aos recursos necessários que são oferecidos pela empresa para o desenvolvimento do seu trabalho (como: espaço, equipamentos oferecidos, iluminação, refrigeração, limpeza, higiene, entre outros), como você avalia?

2. De modo geral você está satisfeito em trabalhar na empresa?
3. Em termos de realização profissional como você se sente?
4. Quanto à carga de trabalho destinada a você, o que acha?
5. Você está satisfeito com o cargo que ocupa?
6. Quanto aos benefícios oferecidos como você se sente?
7. As orientações que você recebe sobre o seu trabalho são claras e objetivas?
8. A empresa explica adequadamente as decisões que ela toma?
9. Você se sente satisfeito com o seu salário ao comparar com de outras pessoas que ocupam o mesmo cargo que o seu em outra empresa?
10. Você acha seu salário justo e adequado ao trabalho que você executa?
11. Você se sente satisfeito com o seu salário ao comparar com de seus colegas que ocupam o mesmo cargo que o seu na empresa?
12. A empresa cumpre com as promessas feitas aos funcionários?
13. Você é informado de ajustes no salário, descontos e benefícios?
14. Quanto aos benefícios, satisfazem você?
15. Quanto às comissões?
16. Você se sentiria mais motivado a produzir se possuísse algum tipo de benefício a mais, que variasse conforme o desempenho na produtividade?
17. Você está satisfeito com as oportunidades de crescimento na empresa?
18. Você se sente apto a realizar outras tarefas com maiores responsabilidades?

C) RELACIONAMENTO INTERPESSOAL E TRABALHO EM EQUIPE

1. Você acha que existe cooperação entre as pessoas dos outros setores da empresa?
2. Como você avalia seu relacionamento com outros colegas?
3. Como é sua relação com seu patrão?
4. O clima de trabalho é bom?
5. Seu chefe exerce pressão no seu trabalho?
6. Você considera seu superior hierárquico um bom líder?
7. Os assuntos mais importantes são debatidos em equipe?
8. A empresa estimula o trabalho em equipe?
9. As decisões são tomadas em equipe?
10. Você tem liberdade para tomar decisões?

11. As decisões tomadas pelo seu chefe no dia-a-dia são corretas?

D) VALORIZAÇÃO PROFISSIONAL E TREINAMENTO

1. Você se sente valorizado pela empresa?
2. Você acha que seu desempenho pelo seu trabalho tem sido aproveitado pela empresa?
3. Em sua opinião a empresa valoriza os funcionários?
4. Você se considera respeitado pelo seu superior?
5. A empresa investe em treinamento para que você tenha um aprendizado contínuo?
6. Você considera bom o processo que a empresa utiliza para contratar novos vendedores?

E) IMAGEM DA EMPRESA

1. Você sente orgulho em trabalhar na empresa?
2. Você indicaria um amigo para trabalhar na empresa?
3. No que a empresa poderia melhorar?

F) FATORES MOTIVACIONAIS E DESMOTIVACIONAIS

1. Qual a principal razão pelo qual você trabalha na empresa?
2. Quais os fatores que geram mais insatisfação no seu trabalho?

APÊNDICE B – Roteiro aplicado com o gerente geral da empresa em estudo



UNESC - UNIVERSIDADE DO EXTREMO SUL CATARINENSE
QUESTIONÁRIO DE PESQUISA PARA MONOGRAFIA DO CURSO DE
ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS - UNESC

NOTA DE ABERTURA: Prezado entrevistado, este questionário faz parte do Trabalho de Conclusão de Curso de Administração de Empresas da UNESC (Universidade do Extremo Sul Catarinense), da acadêmica Íngredi Scheffer da Luz que tem por objetivo a coleta de dados para identificar a forma de remuneração, e os indicadores de desempenho praticados pela empresa Artefato de Cimento Matos – RS.

1. Qual a forma de remuneração praticada pela empresa?
2. Quais os Benefícios oferecidos pela empresa?
3. A empresa proporciona treinamento para os seus empregados?
4. A empresa proporciona oportunidade de crescimento para os seus empregados?
5. A organização estabelece responsabilidades aos seus funcionários?
6. A empresa estipula metas atreladas a remuneração para que seus funcionários se sintam motivados a produzir?
7. Se implantar um programa de remuneração variável quais os fatores / Indicadores de Desempenho seria importante para mensurar os resultados da empresa?

ANEXO

ANEXO A – Lei nº 10.101. de 19 de dezembro de 2000: participação dos trabalhadores nos lucros ou resultados da empresa e dá outras providências.

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

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

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

II - convenção ou acordo coletivo.

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

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

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

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

§ 3º Não se equipara a empresa, para os fins desta Lei:

I - a pessoa física;

II - a entidade sem fins lucrativos que, cumulativamente:

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

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

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

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

§ 4º Quando forem considerados os critérios e condições definidos nos incisos I e II do § 1º deste artigo:

I - a empresa deverá prestar aos representantes dos trabalhadores na comissão paritária informações que colaborem para a negociação;

II - não se aplicam as metas referentes à saúde e segurança no trabalho.

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

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

§ 2º É vedado o pagamento de qualquer antecipação ou distribuição de valores a título de participação nos lucros ou resultados da empresa em mais de 2 (duas) vezes no mesmo ano civil e em periodicidade inferior a 1 (um) trimestre civil.

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

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

§ 5º A participação de que trata este artigo será tributada pelo imposto sobre a renda exclusivamente na fonte, em separado dos demais rendimentos recebidos, no ano do recebimento ou crédito, com base na tabela progressiva anual constante do Anexo e não integrará a base de cálculo do imposto devido pelo beneficiário na Declaração de Ajuste Anual.

§ 6º Para efeito da apuração do imposto sobre a renda, a participação dos trabalhadores nos lucros ou resultados da empresa será integralmente tributada com base na tabela progressiva.

§ 7º Na hipótese de pagamento de mais de 1 (uma) parcela referente a um mesmo ano-calendário, o imposto deve ser recalculado, com base no total da participação nos lucros recebida no ano-calendário, mediante a utilização da tabela constante do Anexo, deduzindo-se do imposto assim apurado o valor retido anteriormente.

§ 8º Os rendimentos pagos acumuladamente a título de participação dos trabalhadores nos lucros ou resultados da empresa serão tributados exclusivamente na fonte, em separado dos demais rendimentos recebidos, sujeitando-se, também de forma acumulada, ao imposto sobre a renda com base na tabela progressiva constante do Anexo.

§ 9º Considera-se pagamento acumulado, para fins do § 8º, o pagamento da participação nos lucros relativa a mais de um ano-calendário.

§ 10. Na determinação da base de cálculo da participação dos trabalhadores nos lucros ou resultados, poderão ser deduzidas as importâncias pagas em dinheiro a título de pensão alimentícia em face das normas do Direito de Família, quando em cumprimento de decisão judicial, de acordo homologado judicialmente ou de separação ou divórcio consensual realizado por escritura pública, desde que correspondentes a esse rendimento, não podendo ser utilizada a mesma parcela para a determinação da base de cálculo dos demais rendimentos.

§ 11. A partir do ano-calendário de 2014, inclusive, os valores da tabela progressiva anual constante do Anexo serão reajustados no mesmo percentual de reajuste da Tabela Progressiva Mensal do imposto de renda incidente sobre os rendimentos das pessoas físicas.

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, utilizando-se, no que couber, os termos da Lei nº 9.307, de 23 de setembro de 1996.

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

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

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

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

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

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

Art. 6º Fica autorizado o trabalho aos domingos nas atividades do comércio em geral, observada a legislação municipal, nos termos do art. 30, inciso I, da Constituição.

Parágrafo único. O repouso semanal remunerado deverá coincidir, pelo menos uma vez no período máximo de três semanas, com o domingo, respeitadas as demais normas de proteção ao trabalho e outras a serem estipuladas em negociação coletiva.

Art. 6º-A. É permitido o trabalho em feriados nas atividades do comércio em geral, desde que autorizado em convenção coletiva de trabalho e observada a legislação municipal, nos termos do art. 30, inciso I, da Constituição.

Art. 6º-B. As infrações ao disposto nos arts. 6º e 6º-A desta Lei serão punidas com a multa prevista no art. 75 da Consolidação das Leis do Trabalho, aprovada pelo Decreto-Lei nº 5.452, de 1º de maio de 1943.

Parágrafo único. O processo de fiscalização, de autuação e de imposição de multas reger-se-á pelo disposto no Título VII da Consolidação das Leis do Trabalho. (Incluído pela Lei nº 11.603, de 2007)

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

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