

UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS GERAIS  
FACULDADE DE CIÊNCIAS ECONÔMICAS  
CENTRO DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISAS EM ADMINISTRAÇÃO  
CEPEAD

MÁRCIA VALÉRIA FERREIRA DE CARVALHO

**RUMO À REMUNERAÇÃO VARIÁVEL:  
UM ESTUDO DE CASO DE PARTICIPAÇÃO NOS RESULTADOS  
EM UMA EMPRESA DE COMUNICAÇÕES CAPIXABA**

BELO HORIZONTE

2001

MÁRCIA VALÉRIA FERREIRA DE CARVALHO

**RUMO À REMUNERAÇÃO VARIÁVEL:  
UM ESTUDO DE CASO DE PARTICIPAÇÃO NOS RESULTADOS  
EM UMA EMPRESA DE COMUNICAÇÕES CAPIXABA**

Dissertação apresentada ao curso de Mestrado em Administração do Centro de Pós-graduação e Pesquisas em Administração da Faculdade de Ciências Econômicas da Universidade Federal de Minas Gerais, como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre em Administração.

Área de Concentração: Organização e Recursos Humanos

Orientadora: Prof<sup>ª</sup>. Dr.<sup>a</sup> Marlene Catarina de Oliveira Lopes Melo

BELO HORIZONTE

2001

Agradecer é sempre uma tarefa muito difícil porque na realização de um trabalho como esse todas as contribuições são importantes e corremos o risco de esquecer alguém e sua preciosa colaboração. Nesse momento especial de término de dissertação, venho agradecer a todos que me apoiaram e ajudaram a cumprir mais essa etapa de crescimento pessoal e profissional.

Agradeço a Deus e a todas as pessoas que, de alguma forma, me ajudaram a realizar esse trabalho.

A São José, pela proteção e ajuda sem preço ao longo dessa caminhada.

A meu marido, Marcus, minha mais forte pilastra nessa empreitada, pelo seu companheirismo, firmeza, compreensão e amor, essenciais para o desenvolvimento e conclusão do trabalho.

A minhas filhas, Cecília e Beatriz, que souberam compreender, apesar da pouca idade, a minha ausência temporária, torcendo sempre pelo meu sucesso.

A meus pais, Benedicto Emmanoel, exemplo de trabalho e força e Maria Hermínia, apoio de todas as horas. Agradeço de coração a educação, o estímulo, a confiança e o carinho que sempre me dedicaram.

A meus sogros, Ildefonso e Zuleika, pelo apoio incondicional, tão precioso e indispensável à realização da pesquisa. Dedico a vocês profundo carinho e gratidão por tudo que sempre estão dispostos a fazer por nossa família.

A Professora Marlene Catarina de Oliveira Lopes Melo, minha orientadora nessa dissertação, que acreditou e investiu em minha capacidade de trabalho, indicando o caminho com valiosas contribuições para o enriquecimento da pesquisa. Sua simplicidade e preocupação com o aprendizado real são qualidades que se destacam.

A todos os professores do CEPEAD os quais transmitiram conhecimentos, sem eles seria impossível aprender a pesquisar. Em especial aos professores Antônio Luiz Marques e Solange Maria Pimenta, pelos conselhos e orientações gerais.

A UVV, pela concessão de 50% de Bolsa de Estudos durante a realização do curso.

A Rede Gazeta de Comunicações, por ter aberto suas portas, permitindo a realização da pesquisa, na pessoa de seu presidente, Sr. Carlos Fernando Monteiro Lindenberg Neto.

Ao Sr. Luís Francisco Marques Simões, Gerente de Recursos Humanos da Rede Gazeta, meu primeiro contato com a empresa, que “comprou” a idéia da pesquisa e lutou para que fosse realizada da melhor maneira. Sua colaboração foi essencial e especial, tanto na concessão de entrevistas, documentos e informações solicitados, quanto nos contatos com as demais pessoas da organização que ajudaram a construir esse trabalho.

A todos os funcionários da Rede Gazeta de Comunicações pela recepção sempre amável e participação nas entrevistas. Meu agradecimento especial à Marcela Cristina Colodeti que, apesar de suas inúmeras atribuições, ainda encontrou tempo para marcar as entrevistas, e ao Ricardo Rodrigues Grizotti, por sua paciência infinita e atendimento sempre gentil.

## SUMÁRIO

### LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

### LISTA DE FIGURAS

### LISTA DE QUADROS

### LISTA DE TABELAS

### RESUMO

INTRODUÇÃO .....	15
------------------	----

### CAPÍTULO I

1 A TEORIA .....	19
1.1 O ADVENTO DA REMUNERAÇÃO VARIÁVEL.....	20
1.1.1 Reestruturação produtiva, competitividade e redução de custos .....	22
1.2 A EVOLUÇÃO HISTÓRICA DA REMUNERAÇÃO .....	27
1.3 A REMUNERAÇÃO TRADICIONAL.....	34
1.4 REMUNERAÇÃO VARIÁVEL.....	42
1.4.1 Remuneração por resultados .....	47
1.4.2 Participação nos lucros ou nos resultados .....	48
1.4.3 Participação acionária .....	51
1.4.4 Remuneração por competências. ....	53
1.4.5 Remuneração Variável no Brasil.....	55

### CAPÍTULO II

2 O ESTUDO DE CASO.....	60
2.1 A ORGANIZAÇÃO .....	61
2.1.1 Políticas de Recursos Humanos .....	65
2.1.2 Política de Remuneração .....	68

### CAPÍTULO III

3 PPR E GERENTES: A VISÃO DOS REPRESENTANTES DA EMPRESA ...	78
---	----

**CAPÍTULO IV**

<b>4 OS EMPREGADOS FRENTE AO PPR: UMA ANÁLISE DE RESULTADOS.....</b>	<b>113</b>
--	------------

**CAPÍTULO V**

<b>5 PPR <i>VERSUS</i> GERENTES E EMPREGADOS: AS CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>146</b>
--	------------

<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>151</b>
--------------------------	------------

<b>ANEXOS.....</b>	<b>158</b>
--------------------	------------

**LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS**

PLR Participação nos lucros e resultados

SM Salário mínimo

CLT Consolidação das Leis do Trabalho

UEN Unidade Estratégica de Negócio

SGD Sistema de Gerenciamento de Desempenho

PPR Plano de Participação nos Resultados

PL Participação nos Lucros

RH Recursos Humanos

**LISTA DE FIGURAS**

Figura 1: O marco teórico .....	19
Figura 2: O processo de participação nos lucros ou resultados .....	48
Figura 3: Organograma da Unidade de Negócio TV .....	63
Figura 4: Organograma da Unidade de Negócio Jornal .....	64
Figura 5: Organograma da Unidade de Negócio Rádio .....	64
Figura 6: Organograma do corporativo (área administrativa) .....	65



**LISTA DE QUADROS**

Quadro 1: O perfil do profissional ao longo dos tempos .....	23
Quadro 2: Principais medidas legais que orientaram a política salarial no Brasil (1940-1993) .....	33
Quadro 3: Recursos humanos na organização do futuro por tendências atuais .....	41
Quadro 4: Principais diferenças entre a participação nos lucros e nos resultados. ....	50
Quadro 5: As classes salariais da empresa pesquisada. ....	71
Quadro 6: Valor das avaliações que compõem o SGD.....	73
Quadro 7: Correspondência entre pontos obtidos e participação no PPR .....	75

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1: Conhecimento do plano (PPR) por parte dos gestores.....	78
Tabela 2: Tempo de utilização do PPR segundo os gerentes.....	78
Tabela 3: Opiniões dos gestores sobre o PPR .....	79
Tabela 4: Motivos da empresa para adotar o PPR na visão dos gestores .....	81
Tabela 5: Vantagens para a empresa observadas pelos gestores na utilização do PPR. ....	83
Tabela 6: Desvantagens para a empresa apontadas pelos gestores na utilização do PPR ..	84
Tabela 7: Vantagens observadas na vida pessoal e profissional dos gestores com a utilização do PPR. ....	86
Tabela 8: Desvantagens observadas na vida pessoal e profissional dos gestores com a utilização do PPR .....	88
Tabela 9: Impacto do PPR sobre a produtividade segundo os gestores.....	89
Tabela 10: Opiniões dos gestores quanto à cobrança pelo alcance de metas .....	90
Tabela 11: Opiniões dos gerentes quanto ao dispêndio de esforço extra demandado pelo PPR .....	91
Tabela 12: Atividades que geram dispêndio de esforço extra com o PPR segundo os gerentes. ....	91
Tabela 13: Impacto do PPR sobre a jornada de trabalho dos gestores .....	93
Tabela 14: Impacto do PPR sobre o salário segundo os gestores .....	94
Tabela 15: Impacto do PPR no relacionamento chefe/subordinado/pares segundo os gerentes. ....	95
Tabela 16: Mudanças observadas pelos gestores na relação chefe/subordinados/pares com a utilização do PPR .....	95
Tabela 17: Motivos dos gestores para preferirem trabalhar sob o PPR ou instrumento semelhante.....	97
Tabela 18: Opiniões dos gestores quanto aos investimentos da empresa em suas carreiras.....	98
Tabela 19: Imagem da organização junto aos gestores.....	100
Tabela 20: Impacto da empresa sobre a vida familiar/conjugal dos gestores.....	101
Tabela 21: Influência do PPR no desempenho das pessoas segundo os gerentes .....	105

Tabela 22: Sugestões dos gestores para modificações no PPR .....	106
Tabela 23: Impacto do PPR no gerenciamento de pessoas segundo os gerentes. ....	109
Tabela 24: Dificuldades/Facilidades do gerenciamento com a utilização do PPR segundo os gestores .....	110
Tabela 25: Dificuldades no gerenciamento trazidas pela utilização do PPR segundo os gestores .....	110
Tabela 26: Facilidades no gerenciamento com a utilização do PPR apontadas pelos gestores. ....	111
Tabela 27: Mudanças percebidas na empresa pelos empregados .....	114
Tabela 28: Mudanças percebidas pelos empregados no próprio cargo.....	116
Tabela 29: Imagem da organização junto aos empregados. ....	118
Tabela 30: Conhecimento do plano (PPR) por parte dos empregados .....	119
Tabela 31: Tempo de utilização do PPR pelos empregados.....	119
Tabela 32: Opiniões dos empregados sobre o PPR .....	121
Tabela 33: Motivos da empresa para adotar o PPR segundo os empregados.....	122
Tabela 34: Opiniões dos empregados quanto aos investimentos da empresa em suas carreiras. ....	123
Tabela 35: Opiniões dos empregados quanto à cobrança pelo alcance de metas .....	124
Tabela 36: Opiniões dos empregados quanto à valorização no trabalho.....	125
Tabela 37: Vantagens observadas para a empresa com a utilização do PPR segundo os empregados .....	126
Tabela 38: Desvantagens observadas para a empresa com a utilização do PPR segundo os empregados.....	127
Tabela 39: Vantagens observadas na vida pessoal e profissional dos empregados com a utilização do PPR .....	128
Tabela 40: Desvantagens observadas na vida pessoal e profissional dos empregados com a utilização do PPR. ....	129
Tabela 41: Tipos de esforço extra demandados pelo PPR segundo os empregados.....	131
Tabela 42: Impacto do PPR no relacionamento chefe/subordinados/pares segundo os empregados. ....	134
Tabela 43: Impacto do trabalho em equipe sobre o ganho do PPR segundo os empregados .....	135

Tabela 44: Motivos dos empregados para preferirem trabalhar sob o PPR ou instrumento semelhante .....	136
Tabela 45: Impacto da empresa sobre a vida familiar/conjugal dos empregados .....	137
Tabela 46: Mudanças observadas no grau de competição após a implantação do PPR .....	139
Tabela 47: Opiniões dos empregados a respeito das metas do PPR .....	140
Tabela 48: Opiniões dos empregados sobre sua participação na elaboração das metas do PPR .....	142
Tabela 49: Sugestões dos empregados para modificações no PPR .....	143

## RESUMO

O mundo organizacional vive um processo de contínuas mudanças. Essas transformações tem levado as organizações a buscarem o caminho da flexibilidade, com o objetivo de se tornarem mais ágeis e competitivas. No atual contexto, as empresas dependem cada vez mais da ação e da participação de seus empregados e, conforme as condições do mundo organizacional sofrem alterações, as organizações precisam mudar as formas de atrair, desenvolver e manter pessoas. Esse fato tem gerado a necessidade de as empresas criarem mecanismos de manutenção de pessoas como oferta de desafios, maior participação e remuneração variável, entre outros. A forma de remuneração vem sendo adaptada para atender às necessidades de redução de custos e alcance de resultados, tendo em vista o novo perfil de profissional com visão mais ampla e desempenho ligado a resultados. Diante desse cenário, a remuneração variável tem surgido com alternativa viável, pois tende à lógica da flexibilidade, remunerando resultados, atendendo aos anseios de redução de custos e tornando, supostamente, as organizações mais competitivas. No campo da remuneração variável temos tido práticas diferenciadas, com graus também diferenciados de uma remuneração variável. Entre elas está a participação nos lucros e resultados, instituída pela Lei nº 10.101, de 19 de dezembro de 2000. Há uma associação de metas e resultados que encaminha para a adoção da remuneração variável como política salarial da empresa. Dentro dessa lógica, foi estudada a participação nos resultados com a intenção de que essa discussão auxiliasse a questão da adoção da remuneração variável como política salarial em organizações. Essa pesquisa pretendeu analisar os impactos da participação nos resultados, quanto à produtividade, às relações interpessoais, à carga de trabalho, à remuneração percebida e às mudanças na vida pessoal, levando em conta a opinião de gerentes e empregados da empresa pesquisada. Foi realizado um estudo de caso em uma empresa capixaba do ramo de comunicações que adota a participação nos resultados há três anos. Através de entrevistas realizadas com gerentes e empregados verificou-se que a adoção do programa de participação nos resultados gerou impactos sobre a empresa e sobre a vida pessoal e profissional desses trabalhadores. Concluiu-se que o instrumento adotado contribuiu para o aumento da produtividade de gerentes e

empregados. As relações interpessoais entre chefes, subordinados e pares foram afetadas pois houve a necessidade de um maior entrosamento entre as pessoas, além da melhoria do diálogo para facilitar o fluxo de informações e auxiliar no cumprimento das metas. Observou-se que o plano de participação nos resultados adotado pela empresa contribuiu para a intensificação do trabalho e o aumento da jornada de trabalho, pois os envolvidos no processo tendem a trabalhar mais para atingir o resultado proposto. Verificou-se que o período anual de pagamento previsto no plano deixa muito distante o resultado obtido da recompensa recebida, não gerando, assim, sensação de melhoria de salário. Com a utilização do plano foram observados aspectos positivos para os envolvidos no processo como maior organização do trabalho, crescimento pessoal e profissional e possibilidade de maior ganho financeiro. Entretanto, verificou-se, também, aspectos negativos como a necessidade de maior dedicação ao trabalho e à empresa em detrimento de maior tempo com a família ou lazer e o aumento da ansiedade, do estresse e da preocupação das pessoas envolvidas com a busca de resultados. Concluiu-se que a participação nos resultados é um processo de gestão complexo que envolve questões como liderança, participação de pessoas e comprometimento de indivíduos com os objetivos organizacionais. Tal processo se apresenta, então, como uma etapa a ser cumprida pelas empresas em busca de uma remuneração variável como política salarial. O estudo do PPR forneceu informações importantes a serem consideradas no contexto da remuneração variável.

## INTRODUÇÃO

As grandes transformações que vêm ocorrendo no sistema econômico refletem diretamente no mundo organizacional, com exigências em aspectos como flexibilidade, agilidade, inovação e competição, envolvendo as empresas em uma pressão muito grande e na necessidade de se tornarem mais competitivas por meio, principalmente, de custos mais baixos, gestão mais eficaz e capacidade de inovação (Wood & Picarelli, 1999 e Xavier et al. et al., 1999). Há consenso de que as empresas precisam ser mais agressivas no mercado e, para tanto, procuram fazer uso de uma estratégia competitiva que, por sua vez, pede uma política de remuneração agressiva e adequada aos novos momentos.

As mudanças que vêm ocorrendo no mundo do trabalho refletem de forma direta na questão de gestão de pessoas, que precisa ser vista de forma eficaz, permitindo o desenvolvimento dos indivíduos, de suas competências e habilidades, buscando o comprometimento pessoal e a compreensão da organização como um todo, além de permitir que maior número de pessoas participe do processo decisório, incentivando o empreendedorismo e a inovação, o trabalho em equipe e avaliando de forma contínua e construtiva o trabalho das pessoas, na busca da melhoria do desempenho (Wood & Picarelli, 1999).

O bom desempenho do indivíduo vem se mostrando fator imprescindível para o crescimento das organizações, tornando o capital humano fonte de competitividade, uma vez que agrega valor pela criatividade e pela inovação. Nesse contexto, o capital intelectual tem sido considerado fator de vantagem competitiva para as empresas, desde que o conhecimento passou a ser mais poderoso do que os recursos naturais, grandes indústrias ou mesmo contas bancárias (Stewart, 1998). Afirma o autor que o capital intelectual constitui a soma do conhecimento de todos que participam da organização, desde a apresentação de formas diferentes de melhorar a eficácia da empresa até a cooperação e o aprendizado compartilhado, enfim, o conhecimento, a informação e a experiência utilizada para gerar riqueza.

Sobre o assunto, Wood & Picarelli (1999, p. 175) dizem que “... capital intelectual é todo conhecimento, informação, experiência, talento e criatividade orientados estrategicamente para o atendimento dos objetivos da empresa”.

Estudiosos, teóricos e consultores concordam que o cenário traçado por todas essas mudanças vem trazendo a necessidade de se repensar a capacidade humana de trabalho. As empresas que não se decidirem pelo capital humano, como elemento de transformação e gerador de resultados, tendem ao fracasso.

Também, segundo os modelos propostos nesta nova situação, o trabalhador deve ser qualificado, polivalente, saber interferir no processo produtivo e, portanto, ser menos supervisionado. Enfim, o novo perfil do empregado espelha um profissional motivado, comprometido e bem remunerado.

Para Stewart (1998), o mundo onde as principais fontes de riqueza eram físicas está sendo mudado. O conhecimento e a informação têm sido considerados matérias-primas básicas para as empresas. Observa o autor que se trata do conhecimento disponível segundo os saberes, a experiência, o *know-how* das pessoas, pois o conhecimento tende a ser tácito, ou seja, adquirido por experiência, pela situação vivida e relacionado com a capacidade intelectual de cada um. Por isso, a gerência de pessoas tem sido colocada como uma das tarefas mais importantes dos negócios de uma empresa, porque, entre outras coisas, o conhecimento vem se tornando o fator mais importante da produção.

Entretanto, é importante lembrar que, para obter este trabalhador de perfil mais arrojado, as empresas não podem depender exclusivamente da oferta do mercado de trabalho. Apesar de o Brasil estar passando por uma crise de emprego, pessoas capacitadas são difíceis de serem encontradas, uma vez que existe, no mercado de trabalho, um contingente de pessoas despreparadas para lidar com as novas tecnologias e as novas formas de trabalho. Por isso, as organizações devem investir em treinamento para criar este novo perfil de trabalhador, necessário ao novo processo produtivo.



O sucesso de uma empresa (ou mesmo de uma economia) baseada no conhecimento depende de novas habilidades das pessoas que nela trabalham e de novas formas de gestão dessas pessoas. Como o diferencial competitivo das organizações tem-se apoiado, entre outras coisas, na inovação, as pessoas têm surgido como fonte de competitividade. Entre os muitos aspectos que envolvem a gestão de pessoas e sua função de atrair e manter talentos, está a remuneração que, diante do novo contexto, tende a ser flexibilizada a fim de tornar-se mais moderna e condizente com as novas práticas organizacionais (Pontes, 1998; Wood & Picarelli, 1999, e Stewart, 1998).

Existem pressões internas e externas direcionando mudanças relativas à Administração de Cargos e Salários, como a concorrência que deixa de ser local e passa a ser mundial; as inovações tecnológicas; as reformulações organizacionais e a maior informação dos trabalhadores, que tendem a trazer maior flexibilidade aos planos de remuneração, dando-lhes um caráter mais estratégico. A vinculação de incentivos a resultados de produtividade tem sido um caminho bastante apontado como solução para este momento de revisão dos métodos de remuneração existentes (Pontes, 1995 e Wood & Picarelli, 1996).

Nesse contexto, a remuneração variável tem-se apresentado como uma das ferramentas mais eficazes para remunerar pessoas e grupos na medida em que as pessoas, mais informadas de sua capacidade e de seus direitos, tendem a procurar uma forma de remuneração condizente com o desempenho que podem apresentar.

Segundo Tessari (1991), as transformações acabam por alterar o comportamento das pessoas que, conscientes de seus direitos e de seus valores, desejam contribuir, inovar e criar, na busca de auto-realização não só dentro, mas também fora das organizações. Para tanto, alerta a autora, as empresas deveriam modificar sua forma de gerenciar pessoas através de mecanismos que contribuíssem para a sua ambientação e compensação, visando à obtenção de um grau maior de colaboração para com a atuação global da organização.

No atual cenário de mudanças, as pessoas, sua capacitação, a forma como organizam o trabalho, o modelo de gestão que aplicam e como o aplicam levam a organização a uma

situação de aprendizado e adaptação, crucial para a sobrevivência e o crescimento no mundo globalizado.

Para atravessar momentos de turbulência rumo às mudanças, é primordial contar com o apoio, a concordância e o comprometimento da força de trabalho, que deve ter como base o respeito e o diálogo franco e aberto. Envolvimento, motivação, apoio dos empregados são fatores críticos de sucesso para as empresas da atualidade. Além disso, o novo perfil de trabalhador flexível exigido pelo mercado requer, igualmente, um novo modelo de remuneração, mais próximo das novas responsabilidades e qualificações solicitadas desse profissional. Algumas empresas já perceberam que o modelo tradicional de remuneração não corresponde a esse perfil inovador e audacioso.

Diante dessa nova situação, várias empresas estão adotando o sistema de remuneração variável, como forma de transformar custos fixos em variáveis. Como toda mudança, a adoção desse novo modelo traz impactos tanto para a empresa como para os empregados.

A remuneração variável não é um tema recente. Ela já foi e voltou ao longo dos tempos estando presente inclusive, nos princípios tayloristas de administração, na introdução do pagamento por peça. No campo da remuneração variável temos tido práticas diferenciadas com graus também diferenciados de uma remuneração variável. Entre elas pode-se citar a Participação nos Lucros ou Resultados (PLR), instituída pela Lei nº 10.101, de 19 de dezembro de 2000 (Anexo A). Há uma associação de metas e resultados que encaminha para a adoção da remuneração variável como política salarial da empresa. Dentro dessa lógica, foi estudada a participação nos resultados com a intenção de que essa discussão auxiliasse a questão da remuneração variável como política salarial em organizações, através dos seguintes questionamentos:

**Que impactos, na visão de gestores e de empregados da empresa pesquisada, foram detectados com a utilização da participação nos resultados, quanto à produtividade, às relações interpessoais, à carga de trabalho, à remuneração percebida e às mudanças na vida pessoal?**

## CAPÍTULO I

### 1 A TEORIA

A discussão teórica foi formulada a partir de alguns pontos básicos. A primeira parte aborda o cenário que envolve as organizações, as mudanças frente à globalização da economia e a necessidade de atualização das empresas para se tornarem mais competitivas. Em seguida, apresenta-se a evolução histórica da remuneração para a compreensão de seu estágio atual, retratando a necessidade de adequação das organizações às transformações profundas do mundo organizacional. Na sequência, são conceituadas a remuneração tradicional e a remuneração variável, bem como suas formas de apresentação, destacando a situação dessa forma de remuneração no Brasil. Finalmente, são apresentadas considerações a respeito dos impactos da remuneração variável sobre os indivíduos e as organizações. A Figura 1 mostra a evolução desse referencial teórico.

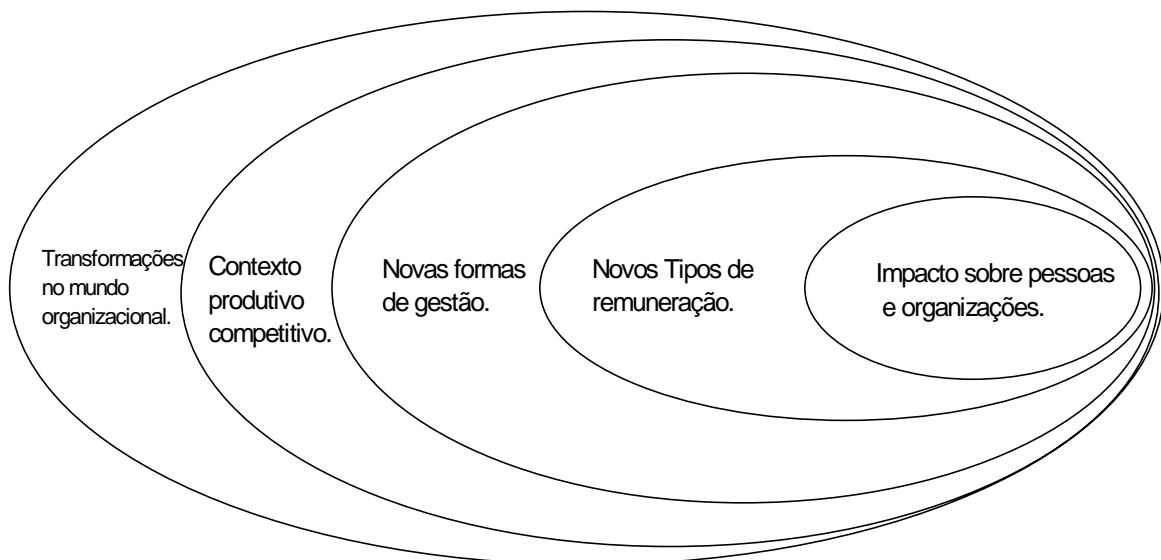


Figura 1: O marco teórico

## 1.1 O ADVENTO DA REMUNERAÇÃO VARIÁVEL

Para se adaptarem à nova ordem da flexibilidade e alcançarem a evolução contínua, as organizações precisam estar em permanente processo de aprendizagem. Além disso, com a abertura dos mercados, a competitividade das empresas vem dependendo das capacidades individuais de seus empregados como fator diferenciador frente aos concorrentes.

Segundo Sennett (1999), no novo capitalismo, as organizações estão adotando novos desenhos organizacionais, tornando-se mais planas e flexíveis. A carreira tradicional, do modo como hoje é conhecida, está desaparecendo e dando lugar a uma infinita necessidade de qualificação do indivíduo para se manter no emprego.

A modernização das atividades econômicas procura atender a uma competitividade de nível global, que requer uma relação de trabalho mais madura, capaz de refletir interesses convergentes entre capital e trabalho (Albuquerque, 1991). Segundo esse autor, tal convergência de interesses está ligada a aspectos de gestão como, por exemplo, a distribuição dos resultados obtidos pela organização.

Nesse contexto, a mudança organizacional aparece como instrumento de sobrevivência para as organizações. De acordo com Wood & Picarelli (1996, p. 172), “... mudança organizacional é qualquer transformação de natureza estratégica, estrutural, cultural, tecnológica, humana ou de qualquer outro fator capaz de gerar impacto em partes ou no conjunto da organização”.

Mudança organizacional é necessária para conferir vantagem competitiva às organizações e os motivos para mudar são muitos, entre eles, as dificuldades com a estrutura organizacional, a incapacidade de atender às necessidades dos clientes, a restrição de recursos, a introdução de novas tecnologias, produtos e serviços, a disponibilidade de novos recursos, a adequação a novas leis e a implementação de novos sistemas de controle (Wood & Picarelli, 1999). Comparando as características das empresas em momentos diferentes dos processos de reestruturação produtiva organizacional, podemos sentir o impacto gerado por tantas e tão rápidas transformações no mundo do trabalho.

Segundo estudiosos da remuneração, entre outros, Wood & Picarelli (1999) e Pontes, (1995), a empresa dita tradicional possui estrutura organizacional vertical e centralizada, além de um modelo de gestão empresarial que distancia capital e trabalho. Sabemos que muitas empresas estão tentando mudar esse modelo, outras nem tanto.

Nas empresas ditas “modernas”, é proposta uma tendência de trabalho criativo, flexível, aprendizado contínuo e liderança interacional. Também a redução de níveis hierárquicos, descentralização e autonomia são fatores presentes. A gestão das pessoas, a gestão da informação e a participação são os focos principais (Xavier et al., 1999 e Wood & Picarelli, 1999).

Segundo Aktouf (1996), os fatores que determinam o sucesso das empresas mudaram, pois, até os anos setenta, era suficiente produzir em grandes quantidades e rapidamente o que era ordenado pela alta direção, sendo a criatividade e a iniciativa privilégios de uma elite de trabalhadores muito bem paga para pensar. Na era da qualidade, observa o mesmo autor, todos os empregados precisam ser ativos e pensantes e a empresa tradicional não está preparada para compreender essa nova lógica, ou seja, se mudam os fatores de sucesso, é necessário mudar a filosofia de gestão do trabalhador.

Alguns autores concordam que as empresas dependem, em grande parte, da cooperação, da ação, das atitudes, da participação das pessoas que nelas empregam sua força de trabalho e , à medida que as condições mudam, as empresas precisam também mudar as formas de atrair, reter e desenvolver pessoal (Stewart, 1998; Wood & Picarelli, 1999; Xavier et al., 1999 e Aktouf, 1996).

Segundo Melo (1996), tal situação pode ser observada também no que diz respeito à função de gerência. Face à adoção de novas tecnologias organizacionais, o exercício da função gerencial precisa ser compartilhado com equipes de trabalho e outros profissionais de suporte para gerar um maior aprendizado e preparação de gerentes para atuar de maneira mais adequada em organizações que apresentam um novo contexto.

Nesse sentido, pessoas com alta capacidade de aprendizagem, que se adaptem a novas situações, que aprendam rapidamente novas habilidades e colaborem de modo efetivo em equipes, na busca de um resultado global, vêm sendo cada vez mais necessárias às empresas modernas.

A forma de remuneração atual está, aos poucos, sendo reformulada para dar lugar a modelos mais adaptados e condizentes com os problemas e exigências atuais (Pontes, 1995; Xavier et al., 1999 e Wood & Picarelli, 1999). Para Wood & Picarelli, “...a política de remuneração de uma organização é um conjunto de diferentes formas de recompensa que se complementam e buscam alinhar atitudes e comportamentos com os objetivos organizacionais (1996, p. 113)”.

Dessa forma, parece que as empresas estão caminhando lentamente para uma pequena mudança no que se refere à remuneração de seus empregados, na busca de um modelo que conjugue resultados e recompensas como forma de melhorar a eficiência dos trabalhos realizados e dos resultados alcançados.

### **1.1.1 Reestruturação produtiva, competitividade e redução de custos**

O acelerado desenvolvimento tecnológico tem exigido novas formas de organização do trabalho, maior investimento na formação dos trabalhadores e novos dispositivos de controle. Tais fatores vêm incitando as empresas a criarem novos métodos de gestão, em nome do aumento da produtividade, que é o grande desafio imposto às organizações (Lima, 1995). A busca pela competitividade vem fazendo com que as empresas se voltem para um ponto principal: flexibilidade.

O desenvolvimento da automação e da produção flexível está provocando alterações no mundo do trabalho, levando à busca de novas relações de trabalho (Soares, 1999). Segundo a autora, apesar da tendência ao desemprego e da perda de centralidade do trabalho remunerado, o trabalhador ainda é o único que pode intervir rapidamente sobre o processo produtivo.

Quanto às práticas de gestão de pessoas, há uma tendência ao desaparecimento das reivindicações sindicais como consequência de pressões advindas da recessão (Guimarães, 1993), além da obtenção de um comprometimento dos trabalhadores em alto grau, com o objetivo de ganhar mais espaço na relação empresa *versus* trabalhador (Lima, 1995).

Nesse sentido, as empresas vêm encontrando obstáculos ao demandarem trabalhadores mais qualificados e se depararem, principalmente nos países em desenvolvimento, com uma classe trabalhadora mal preparada ou em condições precárias de estudo (Soares, 1999).

O Quadro 1, embora apresente algumas limitações ao não definir certos termos (como independente, competitivo, cooperativo e facilitador) em cada contexto apresentado, é representativo da evolução do perfil do trabalhador ao longo dos tempos, ilustrando desde um trabalhador acomodado, sem condições de decidir e resistente à mudança, até o profissional com visão mais ampla do negócio que tem seu desempenho ligado a resultados apresentados.

Quadro 1: O perfil do profissional ao longo dos tempos

<b>ANTES DE 70</b>	<b>ENTRE 70 E 90</b>	<b>ONTEM</b>	<b>HOJE</b>
Experiência é requisito fundamental	Grau de escolaridade é requisito fundamental	Resultado apresentado é requisito fundamental	Realização da equipe é requisito fundamental
Acomodado	Confiante e criativo	Curioso	Visão global da empresa e dos negócios
Depende das decisões dos superiores	Político	Independente	Entende e trabalha em função da estratégia da empresa
Carreirista	Procura ajustar-se às mudanças	Procura gerar mudanças	Lidera mudanças
Resistente às mudanças	Competitivo	Cooperativo. Não está preso às funções do cargo	Facilitador
Conhecimento adquirido pela vivência profissional	Conhecimento calcado no aprendizado acadêmico	Conhecimento obtido pelo aprendizado acadêmico e de experiência profissional	Conhecimento calcado em aprendizado contínuo
Salário determinado pela empresa	Salário negociado com a empresa	Remuneração determinada pela importância de seu trabalho	Remuneração determinada por suas realizações e de sua equipe
Desempenho mensurado pelas relações individuais	Desempenho mensurado por relações individuais	Desempenho mensurado por resultados apresentados	Desempenho mensurado por resultados apresentados

Fonte: Pontes, 1995

Na medida em que se flexibilizam os controles e cresce a implantação do autocontrole pela utilização de novas tecnologias, diminui-se a hierarquia, tornando dispensáveis as funções intermediárias, reduzindo-se a força de trabalho (Guimarães, 1993). Concomitantemente, as empresas disseminam o discurso da participação e do envolvimento dos trabalhadores para com as organizações onde trabalham.

Entretanto, o trabalho constitui atividade central na vida do homem, representando, muitas vezes, realização e reconhecimento; outras, esforço e sofrimento, na busca por inserção social e sobrevivência (Sarsur, 1998). A categoria “trabalho” vem sofrendo alterações e trazendo profundas transformações para o trabalho assalariado, vitalício e em tempo integral (Antunes, 1995; Baltar & Henrique, 1994; Chanlat, 1993; Dedecca, 1997; Gorz, 1995; Marques Filho, 1997; Motta, 1996 e Offe, 1989 ).

Segundo Dupas (1999), uma nova forma de emprego está surgindo e tem se apresentado mais flexível, porém precária e incapaz de garantir a estabilidade aos trabalhadores. Na medida em que as exigências sobre o trabalhador aumentam, diminuem as suas garantias de segurança e estabilidade, diante de um contexto de mudanças constantes. O emprego formal com vínculo empregatício, carteira assinada e direitos trabalhistas assegurados pela legislação vem sendo reduzido e “precarizado”, deixando muitos profissionais convivendo com a incerteza do mercado de trabalho (Rodrigues, 1997 ).

Em um contexto caracterizado por complexidades e turbulências, vem aumentando a competitividade entre as organizações que, para se adaptarem às transformações rápidas, estão adotando novas tecnologias com a finalidade de sobrevivência, de obtenção de lucros e redução de custos e riscos (Bresciani, 1997; Chesnais, 1996; Gorz, 1995; Ianni, 1994, 1997; Kliksberg, 1993; Kurz, 1997; Luttwak, 1996 e Singer, 1997 citados por Sarsur, 1998).

Também Soares (1999) afirma que a flexibilidade dos novos sistemas de produção acabam provocando alterações nas relações organizacionais. Nesse contexto, a idéia de empregabilidade ganha importância, na medida em que os níveis de exigência referentes ao perfil profissional têm crescido significativamente, levando o trabalhador a uma



necessidade de permanente atualização e capacitação em termos de habilidades e capacidades técnicas, humanas e conceituais (Sarsur, 1998). Para a autora, a empregabilidade é uma ação individual, estimulada ou não pelas empresas, que leva empregados de todos os níveis a buscarem uma melhor preparação com o objetivo de enfrentar o mercado de trabalho e suas mudanças de forma mais adequada.

Segundo Mehedff (1997, p. 40), a empregabilidade designa:

*... um conjunto de conhecimentos, habilidades, comportamentos e relações que tornam o profissional necessário não apenas para uma, mas para toda e qualquer organização (...). Agora, mais importante que apenas obter um emprego, é tornar-se empregável, manter-se competitivo em um mercado em constante mutação. Preparar-se, inclusive, para várias carreiras e diferentes trabalhos — às vezes simultâneos.*

A adaptação a um mercado de aguda concorrência acaba impondo aos profissionais uma mudança de postura na busca por um espaço no mercado de trabalho. De acordo com Castoriadis (1974), é cada vez mais difícil os trabalhadores aceitarem tarefas parceladas, desinteressantes e que exijam pouco raciocínio, reivindicando, muitas vezes, uma posição mais ativa dentro das organizações. Na medida em que essa participação não ocorre, os trabalhadores não se consideram parte viva da empresa; não enxergam nela os seus interesses, pois estão condenados à passividade, à obediência e a desigualdades econômicas que beneficiam uma minoria, na qual eles não estão incluídos.

Observa Castoriades (1974) que, apesar da hierarquia de comando e de salários ser justificada, muitas vezes, pelo saber, nem sempre aquele que sabe mais é o que comanda. Em muitos casos, o comandante é aquele mais hábil na competição, o mais arrojado, o mais rápido, o mais corajoso, o mais audacioso. Enfim, aquele que arrisca na busca de um resultado desejado pela empresa. Assim, a flexibilização da produção, da gestão de pessoas e do trabalho executado pelos indivíduos, vem trazendo uma necessidade de flexibilização da remuneração.

Dessa forma, a adoção da remuneração variável tem surgido como uma alternativa viável, pois tende à lógica da flexibilidade, na medida em que remunera resultados do indivíduo, da equipe e da organização como um todo, exigindo um perfil de trabalhador criativo e inovador, comprometido com a organização, respondendo, assim, aos anseios das novas práticas organizacionais no novo capitalismo em construção e atendendo aos objetivos de reduzir custos e tornar as organizações mais competitivas. Dentro dessa lógica, um melhor resultado vem sendo ligado a um salário mais satisfatório. Esta é a idéia central: desempenho ligado à remuneração. Quanto às empresas, todo esse cenário vem fazendo com que se preocupem mais com a qualidade de seus produtos, e segundo Pontes (1995, p. 21), “... o processo de busca por qualidade tem início, mas não tem fim. Quem julgar que tem qualidade suficiente para competir e parar por aí, fatalmente não irá sobreviver”.

A empresa tende a adotar uma visão estratégica que, para Pontes (1995, p. 23), “... nada mais é do que, a partir do exame do mercado e do cenário econômico, a determinação da forma de atuação da empresa”.

Assim, a necessidade de competir em um mercado global acaba forçando as empresas a introduzirem novas tecnologias, na busca de flexibilização e redução de custos. Um dos meios utilizados para isso vem sendo a vinculação do desempenho ao salário, exigindo dos trabalhadores certo grau de preparo para o exercício de suas funções. Agindo assim, as organizações supostamente melhoram sua eficiência, tornando-se competitivas.

Por outro lado, conforme Pagés et al. (1993, p. 28), “...o desenvolvimento das forças produtivas (...) exige um reforço de controles, a criação de novos meios de controle e sua extensão às novas situações”. Existem, segundo os mesmos autores, processos de mediação trabalhando para que os indivíduos aceitem as coerções/restrições da empresa em nome dos benefícios que a organização lhes oferece.

Essa mediação se dá no aspecto econômico (relativo a salário), político (participação na empresa), ideológico (a empresa como a grande família) e psicológico (ligação afetiva com a empresa). As práticas e políticas organizacionais fazem com que o indivíduo

internalize esse processo, escondendo os efeitos negativos e transferindo o conflito com a organização para um conflito consigo mesmo. Assim, a organização é vista de forma positiva e ele, indivíduo passa a ser o responsável pelos efeitos negativos, devendo, portanto, assumi-los. Pagés et al. (1993) argumentam que a carreira, por exemplo, cria perspectivas de crescimento profissional para o empregado, que passa a trabalhar mais e melhor, responsabilizando-se por si mesmo no intuito de atingir seu objetivo: crescer. Quanto mais busca o sucesso, mais aumenta sua carga de trabalho, pois precisa trabalhar mais para vencer. Por sua vez, a empresa exige que o indivíduo respeite suas regras e tenha competência profissional para vencer. O indivíduo interpreta isso como uma função sua e isenta a empresa dos efeitos negativos que todo esse processo o fez acumular (como tensões, pressões constantes e excesso de carga de trabalho).

Segundo Melo (2000), no âmbito da função gerencial, os gerentes têm lutado por sua sobrevivência, integrando-se com as novas tecnologias, novos métodos de gestão e inovações organizacionais. A carreira desse grupo de profissionais tem sido afetada pela prática do trabalho flexível. No contexto de mudanças organizacionais, a qualificação contínua e a busca da empregabilidade são preocupações diárias dos gerentes, que não têm mais sua carreira desenvolvida sempre no sentido vertical, mas em casos particulares de evolução. Essa situação reforça a teoria de Sennett (1999) sobre a carreira tradicional estar desaparecendo, dando lugar a uma intensificação da qualificação como requisito para o indivíduo se manter no emprego.

Dessa forma, as reestruturações produtivas feitas pelas empresas com o objetivo de aumentar a sua condição de competitividade e diminuição de custos, têm afetado sobremaneira e sob diversos aspectos, os indivíduos que participam dessas organizações.

## 1.2 A EVOLUÇÃO HISTÓRICA DA REMUNERAÇÃO

Para contextualizar a remuneração ao longo dos tempos, faz-se necessário utilizar uma definição de salário. Na concepção marxista de salário, este se constitui na retribuição

em dinheiro paga pelo empregador ao empregado, em função de serviços prestados por esse trabalhador. Observa Marx (1964, p. 101) que “o salário é determinado pela luta amarga entre o capitalista e o trabalhador”.

Huberman (1986) reforça a idéia marxista de salário, ao ponderar que o mesmo é o valor recebido pelo trabalhador em troca de um serviço prestado, sendo esse valor apenas suficiente para manter a sobrevivência do trabalhador e de sua família. Para esse autor, o valor da força de trabalho é o total necessário, em dinheiro, para manter o trabalhador vivo. Esse valor, entretanto, pode ser produzido em metade do tempo trabalhado, ficando todo o restante do valor da produção excedente — a mais-valia — em poder do empregador.

Segundo Zimpeck (1990), a compensação financeira que a empresa oferece ao empregado pode ter várias modalidades de remuneração e constitui a retribuição pelo trabalho produzido.

Em termos mundiais, a evolução histórica da remuneração vem das relações senhor-escravo, patrão-servo, passando pela Revolução Industrial. No sistema escravocrata, o trabalhador era propriedade do patrão e, em troca do trabalho, recebia a alimentação necessária à sua sobrevivência e eficiência, enquanto fator de produção. Nas relações de patrão-servo, vigentes principalmente na Europa, durante a Idade Média, o servo não pertencia ao patrão, mas o senhor podia explorar sua força de trabalho e, em troca, como única forma de remuneração, cedia-lhe uma pequena quantidade de terra para que pudesse manter seu sustento e o de sua família. Quanto ao sistema artesão, os trabalhadores eram independentes, patrões de si mesmos, produzindo e comercializando seus produtos, ficando com a renda líquida da transação (Marques, 1989).

A diferença entre os três sistemas anteriores e o sistema de produção capitalista atual está no grau de liberdade econômica do trabalhador, cuja relação com o patrão é formalmente estabelecida por um contrato de trabalho, um salário previamente estabelecido, sendo cada parte (patrão e empregado) “livre” para desvincular-se da outra (Dobb, 1978). Porém, argumenta o mesmo autor, no capitalismo moderno, o

trabalhador faz parte de uma classe sem propriedade, que não tem outra escolha, a não ser vender sua força de trabalho para prover seu sustento e de sua família.

Ainda, outro ponto levantado por Dobb (1978) diz respeito às condições de negociação dessa classe trabalhadora. Tais condições dependem da existência de um sindicato organizado e com receita, bem como das condições econômicas do País. Isso quer dizer que, em situação de desemprego, a posição dos trabalhadores fica enfraquecida diante dos empregadores.

Desde o início, a remuneração causou preocupações no sentido de ser adequada e eqüitativa, sendo considerada uma das mais importantes funções da Administração de Recursos Humanos (Pontes, 1998 e Marques, 1989).

Para Flippo (1973), a ascendência dos valores humanos sobre os técnicos afetou e afeta as organizações. Esse fato fez surgir o administrador de pessoal com o objetivo de integrar pessoas e organizações. Tal objetivo, porém, tem sido dificultado por vários fatores como o nível educacional dos trabalhadores, o crescimento dos sindicatos de empregados, a participação do Governo no campo da administração trabalhista, o aumento do desemprego e a variabilidade da natureza humana, dentre outros.

Alguns problemas de pessoal ditos modernos são, na verdade, bem antigos. Um deles é a abordagem mecânica adotada pelas organizações, que transformou as pessoas em um recurso, um número, uma extensão das máquinas para a realização de um trabalho parcelado e fragmentado (Pontes, 1995; Semler, 1999; Pochmann, 1994 e Flippo, 1973). Ainda que esse pensamento esteja sendo lentamente mudado, existem muitas empresas operando nessa visão. No passado, como hoje, houve reações de temor e resistência à forma de tratamento e utilização das pessoas nas empresas. A atuação dos sindicatos foi importante para as mudanças ocorridas nos direitos do trabalhador (Pochmann, 1994).

O desemprego tecnológico trouxe problemas sociais e a comunidade começou a cobrar soluções das empresas. Algumas empresas americanas responderam. A Procter & Gamble, por exemplo, criou, em 1886, a participação nos lucros. A idéia não foi bem

aceita na época, embora o programa exista até hoje na empresa. Outras organizações tentaram garantir um salário anual para os empregados, que receberiam o valor mesmo que tivessem trabalhado menos dias na semana e, quando desempregados, poderiam receber o benefício até o período de um ano. Novamente, a idéia não se difundiu. Em 1936, o governo americano, pela Lei de Previdência Social impôs às empresas uma compensação por desemprego, em que a empresa privada tinha a obrigação de financiar parcialmente o empregado sem trabalho. Na década de 1950, os sindicatos americanos consideraram o salário anual garantido uma solução obrigatória para o problema (Flippo, 1973).

Os trabalhadores se sentiam inseguros quanto à sua posição de força de trabalho e começaram a formar sindicatos. O Governo entrou em campo e, em 1935, utilizou-se da Lei Nacional de Relações Trabalhistas para determinar que a formação de sindicatos e das negociações coletivas deveria ser política nacional. Em 1936, foi criado o programa de Seguro à Velhice e aos dependentes vivos, forçando a indústria a contribuir para as pensões por aposentadoria. Em 1947, o Conselho Nacional de Relações Trabalhistas ordenou que os empregados deveriam negociar com os sindicatos sobre planos privados e pensões. Além disso, existiam ações individuais de alguns empregados que instalavam programas voluntários de pensões e faziam tudo que podiam para diminuir sua insegurança. Enfim, o descaso da administração às solicitações dos trabalhadores contribuiu para a formação dos sindicatos. Quando os sindicatos foram instituídos, muitas foram as tentativas de destruí-los. Assim, as organizações do século XIX evoluíram lentamente por muitos motivos, como as depressões periódicas, que faziam os sindicalistas procurarem qualquer tipo de emprego, abandonando temporariamente a luta em prol dos trabalhadores; os imigrantes, que supriam os empregados sindicalizados, realizando o mesmo trabalho e ganhando menos; o êxodo de trabalhadores para novas regiões mais promissoras de trabalho; a sociedade, que se opunha à organização trabalhista por achar que era contrária à propriedade privada e à liberdade individual; o governo, que fazia tudo para atrapalhar o trabalho dos sindicalistas; e as próprias empresas que se esforçavam ao máximo para combater as organizações trabalhistas (Flippo, 1973).

Desde 1920 existe a avaliação de cargos para determinar a remuneração dentro de uma organização. Mas em 1940 essa técnica começou a ser utilizada em larga escala para remunerar equitativamente o pessoal. Esses fatos demonstram que os problemas de pessoal são antigos, que foram ignorados por muito tempo pelas empresas privadas e que a solução precisa partir das empresas, dos empregados, dos sindicatos e da própria sociedade.

No Brasil, a política salarial teve origem em 1940, quando foram fixados os primeiros valores do salário mínimo (SM). Em 1960, um terço dos assalariados possuía carteira de trabalho e, entre estes, dois terços estavam na faixa do salário mínimo. Desde a segunda metade dos anos cinquenta, a industrialização do governo de Juscelino Kubistchek começou a definir um mercado interno de trabalho. Não havia representação sindical por local de trabalho e as empresas estabeleceram livremente a hierarquia de remuneração, os critérios de progressão funcional interna e as diversas leis salariais.

No início dos anos sessenta, parte dos sindicatos tenta reduzir a autonomia das empresas na definição dos salários, mediante movimentos grevistas. Alguns sindicatos conquistaram reajustes anuais, o valor do salário mínimo teve correções mais freqüentes (na legislação original, a correção ocorria no período de três anos) e diversas categorias profissionais obtiveram o direito ao reajuste semestral de salário. Algumas medidas legais foram inseridas, como o salário-família, o 13º salário e o Estatuto do Trabalhador Rural (Pochmann, 1994).

Com o golpe militar de 1964, os interesses da classe trabalhadora foram prejudicados. A elevação dos salários acima da produtividade foi considerada uma das principais causas da inflação, o que motivou uma política salarial voltada para a fixação de critérios de reajuste e de disciplina do rendimento assalariado. Os índices oficiais passaram a ser parâmetros da dinâmica dos salários e a distribuição da renda nacional se deteriorou. O Poder Executivo impôs o arrocho salarial, fechou partidos políticos e a Justiça do Trabalho ficou subordinada à política econômica (Pochmann, 1994).

Segundo Pochmann (1994), foi a partir daí que a formação do rendimento assalariado passou a ter três características principais: a) **a flexibilização do regime de contratação individual do trabalho assalariado**, que ocorreu com a introdução de medidas desregulatórias da estabilidade do trabalho (Fundo de Garantia por Tempo de Serviço — 1967) e na contratação por tempo determinado, em 1976, permitindo que as empresas passassem a trabalhar com uma parte pequena de mão-de-obra estável, gerando a precarização do trabalho para muitos trabalhadores (sem emprego contínuo, sem carteira assinada, com trabalho informal), impedindo a formação de um mercado de trabalho estruturado, com bons salários e pouca desigualdade de renda; b) **o poder do Estado em controlar os reajustes dos salários** mediante imposição de índices oficiais de reajuste dos salários, causando o enfraquecimento dos sindicatos na luta pelos interesses do trabalhador; e c) **a mudança na condução da política do salário mínimo**, pois, a partir de 1964, os valores do salário mínimo passaram a ser estabelecidos pelo Poder Executivo.

Na verdade, as leis e decretos que formam a Política Salarial do Brasil hoje começaram a aparecer em 1964. Conforme observa Pochmann (1994), mesmo com o retorno da democracia, os baixos valores para o salário mínimo continuaram ocorrendo após 1964. Os trabalhadores rurais passaram a ter direito à remuneração mínima e as empregadas domésticas adquiriram esse direito com a Constituição de 1988.

Os trabalhadores continuaram sendo prejudicados pelo arrocho do valor do salário mínimo, mesmo durante o “milagre econômico”, de 1968 a 1973. Em 1975, o salário mínimo anual passou a ser inferior à renda *per capita* nacional. No período de 1982 a 1993, a queda da valor real do salário mínimo continuou presente. Assim, argumenta o mesmo autor, as políticas salariais demonstraram estar descomprometidas com a melhoria das condições de vida dos trabalhadores. Apesar disso, o valor do salário mínimo continua sendo referência de salário para empregados com pouca ou nenhuma qualificação. Quanto à Política Geral de Salários, no Brasil foi orientada por várias medidas legais, no período de 1940 a 1993, conforme demonstra o Quadro 2.



Quadro 2 : Principais medidas legais que orientaram a política salarial no Brasil (1940 a 1993)

Período	Legislação	Conteúdo Simplificado
1940/63	DL 2. 162/ maio/ 1940	Define primeiro valor do salário mínimo
	DL 5. 452/maio/1943	Define poder do Presidente para fixar salário mínimo
	DL 53. 275/julho/1963	Cria Conselho Nacional de Política Salarial (CNPS)
	Circular 10 de 6/64 e DL 54. 018/julho/64	Define poder do CNPS e o reajuste salarial do setor público anual
1964/78	Lei 4. 725/julho/65	Fixa critério de indexação para todos os salários
	Dec. 15 e 16 de 6 e 7/66	Estabelece nulidade de acordos com cláusulas diferentes das normas legais
	Lei 5. 451/junho/68	Torna o critério de indexação permanente
	Lei 6. 147/janeiro/75	Altera fórmula de indexação e reduz recomposição do aquisitivo para os últimos doze meses.
1979/82	Lei 6. 708/novembro/79	Altera cálculo indexação e estabelece reajuste semestral. Promove a livre negociação para a produtividade.
	Lei 6. 886/dezembro/80	Reduz indexação por faixa de salário mínimo (SM)
1983/93	DL 2. 012, 2. 024, 2. 045, 2. 064 e 2. 065 entre fev. e out/83	Altera o critério de indexação. Produtividade fica limitada à variação do PIB <i>per capita</i> .
	Lei 7. 238/outubro/84	Define índice de 100% do INPC semestral para até 3 SM e 80% para mais de 3 SM. Deixa de haver nulidade dos acordos com cláusulas superiores às normas legais.
	Lei 7450 /dez/85	Amplia para até 10 SM o reajuste semestral de 100% do INPC e 80% para acima de 10 SM
	DL 2. 283/fev/86	Define reajuste para todos os salários com base na média dos últimos 6 meses e mais 80% de abono
	DL 2. 335/julho/87	Define congelamento dos salários e reajuste mensal pela URP
	Lei 7. 730/janeiro/89	Define o poder aquisitivo médio dos últimos 12 meses
	Lei 7. 788/junho/89	Define indexação trimestral para salários até 20 SM. Acima, livre negociação.
	Lei 8. 178/março/91	Cria abono salarial não incorporado à remuneração
	Lei 8. 700/agosto/93	Define antecipações mensais de acordo com IRSM (índice de reajuste de SM)

Fonte: Pochmann, 1994

Nota: Adaptado pela autora

Para Semler (1999), desde o nascimento dos trabalhos de Frederick W. Taylor em 1911, a administração salarial evoluiu muito pouco. Prova disso é que muitos dos princípios do chamado “Pai da Administração” continuam servindo de base para várias

empresas controlarem e definirem segmentos da especialização do trabalho. Ainda, o conservadorismo dos empresários, que temem mudanças difíceis de controlar, contribuiu para o atraso que se instalou na área de cargos e salários, no Brasil.

Segundo Tessari (1991), os trabalhos de Taylor tornaram possível a implementação de métodos de avaliação e determinação da remuneração com enfoque no desenho do cargo, predominante até hoje.

Conforme demonstra a literatura, poucos foram, até hoje, os avanços no que se refere à remuneração dos trabalhadores pelas empresas. Das relações senhor-escravo ao relacionamento patrão-empregado, observa-se a predominância da força da organização e da dependência do trabalhador. Ao longo dos tempos, as políticas salariais reforçaram, cada vez mais, essa situação de fraqueza dos empregados diante da necessidade de manutenção de seus empregos como forma de sobrevivência.

### 1.3 A REMUNERAÇÃO TRADICIONAL

Ao se falar em remuneração e estrutura de salários, uma pergunta surge: por que as empresas precisam ter uma estrutura salarial? As respostas são muitas: para ter organização, para buscar equilíbrio salarial que corresponda às responsabilidades do cargo, para manter o equilíbrio de salários no mercado de trabalho, para ter critérios no estabelecimento de salários, para propiciar o crescimento das pessoas e recompensar o seu desempenho de forma justa (Pontes, 1995, 1998).

A Administração de Salários constitui-se em uma das mais importantes e complexas funções da área de Recursos Humanos (Mourão, 1973), uma vez que é difícil para os administradores definir o que é uma remuneração justa, quando essa noção de justiça é distinta na visão do empregado e do empregador. Para Flippo (1973), os métodos de avaliação de cargos existentes ainda são falhos e precisam de maior estudo.

Leme (1976) observa que a administração de salários está envolta em aspectos: psicológicos — o salário é elemento motivador do empregado, embora existam discussões teóricas acerca do grau em que essa motivação ocorre; sociais — o salário funciona como o *status* do empregado, ou seja, as pessoas são valorizadas pelo que ganham; econômicos — o salário constitui-se na recompensa do empregado e no custo do empregador; organizacionais — o poder das chefias advém, entre outras coisas, dos salários diferenciados e institucionais — questões salariais vinculadas à Legislação Trabalhista. De um modo geral, observa Marques (1989), a maioria das teorias salariais é rígida, com exposição muito simplificada e delimitada dos fatores determinantes dos valores salariais.

A Administração de Cargos e Salários se preocupa com a manutenção do equilíbrio interno e externo dos salários, sendo o equilíbrio interno dado pela avaliação de cargos, de forma a manter uma hierarquia. É importante porque serve de comparação entre os salários existentes na empresa, traduzindo um grau de justiça entre os salários pagos. Os funcionários observam as diferenças salariais de acordo com as diferentes funções exercidas (Pontes, 1998 e Zimpeck, 1990).

Para Leme (1976),

*... existe equilíbrio interno dos salários em uma empresa quando as diferenças de remuneração dos diversos empregados correspondem às diferenças de dificuldades das tarefas atribuídas a cada um deles ou à diferença de eficiência na execução dessas tarefas.*

De acordo com esse autor, se houver o equilíbrio interno, o empregado não corre risco de sentir-se insatisfeito ao comparar seu salário com o de seu colega. Além disso, em uma situação de recessão e desemprego, como a do Brasil no momento, é provável que essa comparação venha sendo abandonada em função da necessidade de manutenção do emprego e de sobrevivência.

O equilíbrio externo é obtido pela adequação salarial da empresa diante do mercado de trabalho. É importante, porque os empregados comparam suas remunerações com as

remunerações praticadas pelas demais empresas do mesmo ramo no mercado. Se o equilíbrio externo não for mantido, a empresa terá dificuldades de reter seus melhores profissionais (Pontes, 1998).

Sobre esse tema, Leme (1976) diz que existe equilíbrio externo dos salários em uma empresa, quando ela está pagando aos seus empregados um valor igual ao que eles poderiam receber em outras empresas da mesma localidade ou região. Espera-se, então, que, ao perceber que seu salário é compatível com aquele pago por outras empresas do mercado, o empregado venha a se fixar na empresa atual, trabalhando com maior motivação e podendo até alcançar maior produtividade. Novamente, a exemplo do equilíbrio interno, se existir situação de desemprego, essas comparações tendem a ser abandonadas em função da necessidade de sobrevivência dos indivíduos.

Para a manutenção do equilíbrio externo e interno de salários, vários autores, entre eles Pontes (1998) e Zimpeck (1990), concordam que é preciso um Plano de Cargos e Salários bem elaborado e que a implantação desse plano deve ser criteriosa e seguir algumas etapas como: Planejamento e Divulgação do Plano, Análise de Cargos, Avaliação de Cargos, Pesquisa Salarial, Estrutura Salarial e Política Salarial. Segundo Pontes (1998), fazem parte da fase de Planejamento e Divulgação do Plano a elaboração do mesmo, discussão com as chefias e, em caso de aprovação, a divulgação do plano aos funcionários, com o objetivo de imbuir o processo de maior clareza e entendimento das partes envolvidas.

Na fase seguinte, a de Análise de Cargos, são definidos os cargos necessários ao funcionamento da empresa, suas estruturas e determinadas suas responsabilidades, além de se estabelecer o perfil do ocupante do cargo (Pontes, 1998). Nesse momento surge a descrição das atividades e das exigências: experiência anterior, formação escolar, conhecimentos etc., sendo esta a fase mais importante da Administração de Salários. Qualquer erro nesta etapa refletirá em todo o restante do processo.

No processo tradicional, é verificada a divisão de tarefas na empresa por meio de aplicação de questionários ou entrevistas. De acordo com essa visão, a análise de

cargos leva a uma configuração de cargos específicos demais, gerando uma grande burocracia e muitos processos de controle (Pontes, 1998).

No Brasil, a legislação trabalhista contribuiu para que o processo de salários funcionasse dessa forma. As empresas queriam remunerar seus empregados diferenciadamente, mas a legislação, voltada para a equiparação salarial, dificultava esse processo. A solução foi criar um número grande de cargos para atender à legislação e aos objetivos das empresas (Pontes, 1995).

O Artigo nº 461 da CLT diz:

*... sendo idêntica a função, a todo trabalho de igual valor, prestado ao mesmo empregador, na mesma localidade, corresponderá igual salário, sem distinção de sexo, nacionalidade ou idade.*

*§ 1º Trabalho de igual valor, para os fins deste Capítulo, será o que for feito com igual produtividade e com a mesma perfeição técnica, entre pessoas cuja diferença de tempo de serviço não for superior a dois anos.*

*§ 2º Os dispositivos deste artigo não prevalecerão quando, o empregador tiver pessoal organizado em quadro de carreira, hipótese em que as promoções deverão obedecer aos critérios de antigüidade e merecimento.*

*§ 3º No caso do parágrafo anterior, as promoções deverão ser feitas alternadamente por merecimento e por antigüidade, dentro de cada categoria profissional (Redação do art. e §§ L. 1. 723, 8. 11. 52, DOU 12. 11. 52, LTr 17/83).*

*§ 4º O trabalhador readaptado em nova função, por motivo de deficiência física ou mental atestada pelo órgão competente da Previdência Social, não servirá de paradigma para fins de equiparação salarial (§ 4º incluído pela L. 5. 798, 31. 8. 72, DOU 4. 9. 72, LTr 36/829) (Brasil, 1996, p. 121).*

Portanto, a legislação ajudou a manter esse processo tradicional de remuneração, baseado em cargos e funções, na medida em que definiu que cargos iguais devem ter remunerações iguais.

A fase de Avaliação de Cargos é definida como um conjunto de técnicas utilizadas para comparar os cargos, visando a conseguir uma estrutura mais lógica e equitativa dos cargos para, então, estabelecer um sistema de remuneração. Essa avaliação se relaciona com o valor do cargo, dando ênfase à sua natureza e ao seu conteúdo. O objetivo desta fase é estabelecer o valor relativo de cada cargo, compará-los e colocá-los em ordem de importância, proporcionando condições de definição dos salários a serem pagos para cada cargo ou agrupamento de cargos. Os métodos de avaliação de cargos podem ser denominados Não-Quantitativos, como Escalonamento e Graus Predeterminados, ou métodos Quantitativos, como Comparação de Fatores e Pontos (Zimpeck, 1990 e Pontes, 1998).

Na fase de Pesquisa Salarial, são fornecidos elementos importantes para a determinação de salários da empresa. Esta pesquisa pretende conhecer o comportamento dos salários praticados neste ou naquele setor com o objetivo de atingir o equilíbrio externo dos salários, ou seja, uma comparação entre os salários pagos pela empresa para determinado cargo e os salários pagos para o mesmo cargo em outras empresas pertencentes ao mesmo setor determinará se a organização está acima ou abaixo dos salários praticados no mercado (Pontes, 1998). Contudo, é importante que os dados sejam bem coletados para produzirem bons resultados. Ainda, é importante notar que a estrutura de cargos difere de uma empresa para outra, podendo existir nomenclaturas iguais e conteúdos diferentes em cada cargo.

Segundo Lobos (1979), o conceito de Estrutura Salarial se relaciona com o posicionamento dos cargos existentes na empresa, em uma determinada hierarquia de categorias salariais, estabelecidas pelos valores relativos dos cargos, obtidos previamente pelo processo de avaliação de cargos.

Para Marques (1989), a estrutura salarial funciona como um tipo de tabela que contém os valores dos salários a serem pagos aos empregados, dentro dos cargos determinados. Pontes (1998) concorda que é por meio da estrutura salarial que são atribuídos salários aos ocupantes dos cargos e observa que a estrutura salarial determina a parte fixa da remuneração. Em seguida, estabelece-se a Política Salarial, ou seja, os critérios para crescimento dos funcionários na carreira.

Segundo Wood & Picarelli (1999) e Pontes (1995), este modelo tradicional de remuneração, baseado em cargos e funções, foi desenvolvido para a empresa burocrática, rígida, que possui divisão de tarefas, linhas de autoridade e responsabilidade bem definidas e que dá ênfase ao controle. Conforme alguns autores (Xavier et al., 1999 e Wood & Picarelli, 1999), nas empresas burocráticas, impera o sistema taylorista-fordista de produção, que segmenta o trabalho, fazendo com que perca o seu significado.

Este sistema de divisão de tarefas foi introduzido nas empresas por Frederick W. Taylor, quando criou a Escola da Administração Científica (Taylor, 1990). Tal divisão de tarefas acarreta uma especialização e também linhas de autoridade bem definidas. Em outras palavras, sabe-se com toda clareza quem é o chefe de quem, quem manda e quem obedece. O controle é feito de forma pessoal, com o supervisor acompanhando de perto o trabalho de seus subordinados.

Segundo alguns autores, como Wood & Picarelli (1999), Pontes (1995) e Xavier et al. (1999), essas características estão desaparecendo das empresas modernas. Hoje, a proposta é que o empregado participe do processo produtivo do início até o final, sugerindo idéias e interferindo na produção, quando necessário. Essa seria uma tentativa de diminuir a divisão rígida de tarefas. Contudo, o controle continua presente, mais rígido do que antes.

Para Wood & Picarelli (1999), as críticas mais comuns ao sistema de remuneração tradicional decorrem dos fatos de promover um estilo burocrático de gestão, reduzir a amplitude de ação de indivíduos e grupos, inibir a criatividade tão necessária no trabalho flexível do mundo globalizado, podar o espírito empreendedor, não focar clientes internos e externos, reforçar a hierarquia, não estar orientado para resultados, não ser estratégica e desencorajar o desenvolvimento de habilidades e conhecimentos.

Segundo o autor, na Remuneração do Cargo, paga-se pelo que **faz**, dentro de uma visão micro, segmentada e linear, que impede a empresa de ser mais competitiva. A opinião de Xavier et al. (1999, p. 13) a respeito é que esse tipo de remuneração “... transforma desiguais em iguais”. Conclui o mesmo autor que uma hierarquia fechada poda o

indivíduo criativo e audacioso, frustra suas expectativas de crescimento e faz diminuir a sua motivação. Dessa forma, o aumento por mérito, sem qualquer ligação com resultado efetivamente agregado, utilizado pelo sistema de remuneração tradicional, não estaria garantindo o bom desempenho do empregado.

Entretanto, não se deve afirmar que a remuneração funcional deva ser totalmente abandonada. Ela precisa ser adequada, de forma a diminuir ou eliminar algumas das desvantagens que apresenta (Wood & Picarelli, 1996, 1999). Para isso, precisa ser reestudada para se tornar aplicável ao atual modelo de organização. Deve estar mais voltada para resultados, práticas participativas e o desenvolvimento contínuo dos membros da organização, tornando-se mais simples e flexível, pelas descrições de cargos mais leves, ampliação das faixas salariais, premiação do esforço coletivo com equipes atingindo metas preestabelecidas, dentre outros.

O fator remuneração deve ser encarado como aperfeiçoador da organização, impulsionador de processos de melhoria e fonte de aumento de competitividade (Wood & Picarelli, 1996, 1999).

Aperfeiçoar no sentido de encorajar os indivíduos a desenvolverem habilidades e conhecimentos necessários à execução de seu trabalho, ou seja, incentivar o aprendizado contínuo. Impulsionador de melhorias na medida em que, com o aprendizado constante, os empregados passam a corresponder mais efetivamente às exigências da organização e do mercado. Passam a realizar o trabalho com mais qualidade.

Como fonte de aumento de competitividade, a empresa que paga melhor seus empregados tende a ter e reter os melhores talentos trabalhando em favor de seus objetivos. Contar com recursos humanos de qualidade é uma das vantagens competitivas que a empresa pode ter em relação a seus concorrentes (Wood & Picarelli, 1999; Xavier et al., 1999 e Pontes, 1995).

Segundo Xavier et al. (1999, p. 29),



*... estamos numa fase de transição em que ainda prevalece o salário fixo, mas a médio prazo deveremos ter uma leve superioridade da remuneração variável e, ao longo prazo, espera-se uma queda brusca do patamar da remuneração fixa na composição da massa total de salários.*

Motta (1997) argumenta que, em um mundo competitivo e de maior uniformidade tecnológica, as diferenças entre as empresas se fazem pela qualidade dos recursos humanos. As pessoas fornecem habilidades, conhecimentos e experiências que contribuem para o desenvolvimento organizacional, de forma que, para estimular a produtividade e a qualidade, as empresas deveriam preocupar-se com o desenvolvimento das pessoas. O Quadro 3 mostra as novas perspectivas sobre o ser humano no trabalho ao longo dos tempos, fazendo referência ao funcionário, desde um mero recurso a uma pessoa de talento, passando pela avaliação individual e chegando à avaliação coletiva, caminhando com a gestão de pessoas da centralização para a descentralização e concluindo com a premissa de lealdade do indivíduo estar ligada a si próprio e não mais à empresa.

Quadro 3 : Recursos humanos na organização do futuro por tendências atuais

FATORES	PASSADO ⇔ PRESENTE	PRESENTE ⇔ FUTURO
Concepção do funcionário	Recurso humano	Pessoa talentosa
Carreira e progresso	Crescimento no emprego: perseguir alternativas conhecidas	Aumento da empregabilidade: criar o próprio futuro
Avaliação	Chefias	Aberta e coletiva
Formação e conhecimento	Aprender o necessário: a empresa indica	Autodesenvolvimento (habilidades múltiplas): o funcionário escolhe
Remuneração	Variável: critérios individuais e grupais; incentivos financeiros e materiais	Variável: incentivos e benefícios adaptados às expectativas individuais
Gestão de Recursos Humanos	Centralizada: órgão especializado	Descentralizada: repartida pelos setores empresariais
Cultura da gestão das pessoas	Impessoalidade, exploração, estima e benevolência	Pessoalidade, desenvolvimento e retribuição
Premissa de lealdade	À empresa	A si próprio

Fonte: Motta, 1997

Nota: Adaptado pela autora

Segundo Motta (1997), Xavier et al. (1999) e Wood & Picarelli (1999), a qualidade dos recursos humanos vem sendo considerada como importante fonte de competitividade para as organizações. Nesse contexto, a remuneração variável estaria sendo utilizada como forma de compensação que permite que o salário seja ligado diretamente ao resultado apresentado pelo trabalhador.

Porém, diante de um cenário de recessão e desemprego, surge a necessidade de saber até onde essa maneira de pagamento está atendendo aos anseios de trabalhadores e organizações.

#### 1.4 REMUNERAÇÃO VARIÁVEL

As modernas formas de organização do trabalho, a exigência do perfil mais qualificado do trabalhador e a concorrência global estão exigindo uma forma de remuneração mais consistente. A flexibilização da produção, da gestão de pessoas e de processos sugerem, também, uma flexibilização da remuneração dos empregados.

Para Wood & Picarelli (1999, p. 90), “... o sistema de remuneração estratégica é uma combinação equilibrada de diferentes formas de remuneração”. Entre essas formas de remuneração, estão a própria remuneração funcional, o salário indireto, o plano privado de aposentadoria e a remuneração variável.

Com a evolução da mão-de-obra, o desenvolvimento dos modelos organizacionais e a aplicação de novas tecnologias, o trabalho está se tornando mais complexo e demandando novas formas de execução, de planejamento e também de recompensa. A revolução da microeletrônica e a da informática contribuíram sobremaneira neste processo. Segundo Soares (1999), com a liberalização mundial do comércio, as empresas foram forçadas a se modernizar e atualizar tecnologicamente para competirem em termos globais, construindo um novo estilo de trabalhar e gerir. Neste “novo trabalho”, observa a autora, o indivíduo tem uma relação produtiva intermediada por computadores e sistemas automatizados. Dessa forma, a automação acaba por transformar o gesto do trabalho (reduzido em muitos casos), levando à diminuição do número de trabalhadores nas organizações (Itani, 1997).

Outros autores, como Schmitz (1988), concordam que a redução do número de trabalhadores no mundo foi causada pela introdução de técnicas microeletrônicas e inovações gerenciais. Para Sarsur (1998), essa situação tem imposto às organizações

uma necessidade de utilização de processos mais e mais automatizados e enxutos, demandando profissionais inovadores e atualizados.

Por essa razão, observa Bernardi (1997), as organizações devem criar mecanismos de manutenção de pessoal, tais como: oferta constante de desafios, relacionamento participativo, avaliações de desempenho abertas e discutidas e remuneração variável, entre outros.

A remuneração variável propõe alternativas que possam vincular busca de resultados com recompensa, devendo esse vínculo ser bastante claro, a fim de que o funcionário saiba *como* e *porque* alcançar as metas propostas, e que a empresa receba as vantagens de ter seus objetivos atingidos (Xavier et al., 1999 e Wood & Picarelli, 1999). Wood & Picarelli (1999) diz que a remuneração variável

*... é vinculada a metas de desempenho dos indivíduos, das equipes ou da organização. Inclui a participação nos lucros (utilizada com escopo limitado) e a remuneração por resultados (utilizada com escopo amplo). Pode-se também incluir nesta modalidade a remuneração por competências (p. 91).*

De acordo com Marinakis (1997), a participação financeira dá ao trabalhador condições de ter uma remuneração adicional (variável), na medida em que sejam atingidos objetivos predeterminados. Trata-se de um componente variável da remuneração, considerando que o pagamento será efetuado ou não, dependendo da realização das metas por parte dos trabalhadores. Segundo o mesmo autor, essa prática vem sendo utilizada como instrumento de gestão, uma vez que funciona como incentivo aos trabalhadores para melhorarem aspectos importantes da organização, contribuindo, inclusive, para melhorar as relações de trabalho na empresa. Contudo, tal forma de pagamento requer relações de trabalho maduras por envolverem fatores como troca de informação e confiança, entre outros.

Para Pontes (1995, p. 65), remuneração variável é

*... o processo de remunerar os funcionários de forma a ter uma parte fixa e uma parte móvel. A parte fixa advém da definição de estruturas salariais (...) e a parte variável advém de outros fatores definidos e pactuados previamente, e que, geralmente, levam em conta o desempenho do funcionário ou da sua equipe de trabalho e, principalmente, o desempenho da empresa.*

O motivo principal de o sistema de remuneração tradicional não ser adequado às empresas modernas está na nova filosofia das organizações, baseada no trabalho em equipe, desenvolvimento contínuo e busca incessante de resultados.

O modelo de remuneração por cargos e funções apóia-se no desempenho individual, nos salários fixos e valoriza a descrição de cargos, enquanto a remuneração variável se baseia nos resultados alcançados pelos indivíduos e suas equipes (Pontes, 1995 e Wood & Picarelli, 1999). Segundo Tessari (1991). Com a remuneração variável, os empregados passam a ser remunerados através de uma visão global e sinérgica, conduzindo ao aumento da eficácia organizacional.

Existem muitas opções para se fazer um *mix* com remuneração variável, porém o objetivo principal, seja qual for a forma adotada, é garantir que todos os esforços sejam direcionados para a melhoria do desempenho da empresa. Assim, ao vincular desempenho e recompensa, a empresa empurra o empregado ou grupo para a melhoria contínua, ao mesmo tempo em que partilha seus resultados e transforma custos fixos em custos variáveis (Wood & Picarelli, 1996, 1999; e Xavier et al., 1999).

Há um consenso entre estudiosos e consultores de que o tipo de remuneração aplicável a cada organização precisa ser bastante estudado, pois cada empresa tem suas características, seu mercado, seus clientes, sua organização interna e, obviamente, esses fatores vão interferir no modelo de remuneração a ser adotado.

O percentual variável da remuneração é um ponto importante na implantação do sistema de remuneração, uma vez que não se deve pecar pelo excesso, nem pela escassez. Se o

percentual variável do *mix* de remuneração for muito alto, poderá gerar medo nos empregados, incerteza de conseguir atingir os resultados, tensão permanente na busca de um salário no final do mês. O caso contrário, um percentual muito baixo, poderá não representar fator de motivação (Wood & Picarelli, 1999).

Marinakis (1997) concorda com essa posição afirmando que os pagamentos por participação nos lucros e/ou resultados não devem representar proporção muito significativa na renda dos empregados, sob pena de trabalhar contra a própria organização, podendo criar distorções que se manifestarão futuramente. Sugere uma situação na qual, durante períodos de depressão, a empresa pode ter dificuldades de manter seus melhores empregados em razão do não-pagamento do valor variável, resultando na queda de suas remunerações em patamares abaixo do mercado. Portanto, ao estabelecer o percentual da remuneração que será variável, a empresa deve ter a preocupação de observar os salários do mercado.

Um sistema de remuneração moderno está inserido num contexto de flexibilidade e atenção aos objetivos organizacionais. Por isso, existem alguns fatores críticos de sucesso que, segundo Wood & Picarelli (1999), devem ser levados em consideração como uma estratégia clara com metas bem definidas, objetivos factíveis, flexibilidade, separação de remuneração funcional e remuneração de incentivo e um sistema baseado na simplicidade. Segundo Albuquerque (1991), cada empresa deverá adotar um programa que contenha normas claras, objetivas e acessíveis a todos os empregados, para que se obtenham resultados satisfatórios. Na realidade, trata-se de uma profunda mudança organizacional e cultural que envolve a superação de um paternalismo existente há muitas décadas (Azevedo apud Albuquerque, 1991). Para as empresas que desejam não só sobreviver, mas também crescer e prosperar, parece ser este o modelo de remuneração mais adequado.

Segundo Xavier et al. (1999, p. 31), “...esta, definitivamente, é a era da Remuneração Variável, o modelo que altera velhos paradigmas técnicos que há décadas vêm influenciando a Administração de Salários”.

Um Programa de Remuneração Variável deve ter mobilidade, flexibilidade e adaptabilidade exigidas pelo mercado e pelo próprio negócio. Precisa ser projetado para aceitar mudanças, de acordo com as condições externas. Os indicadores e metas de desempenho tendem a mudar constantemente, de acordo com os objetivos da empresa e o sistema de remuneração deve estar pronto para acompanhar essas mudanças.

Estima-se que remuneração variável possa trazer vantagens para empresa e empregado, pois os salários podem ser pagos de forma diferenciada, visto que os cargos são amplos, com definições genéricas, salários unificados e acrescidos de remuneração variável. O novo trabalhador é polivalente e precisa de cargos que lhe dêem essa condição. Os processos precisam ser reanalisados, o cargo reestruturado, para que o trabalhador possa apresentar melhor desempenho.

Para um sistema de remuneração variável apresentar os resultados esperados, é preciso que se entendam os pontos principais para sua implantação e desenvolvimento positivo. Nesse contexto, o sistema deve ser simples no uso e na manutenção, pois trata-se de um sistema de apoio. Portanto, não deve ocupar o tempo das pessoas mais do que o necessário.

Os indicadores e metas devem estar claros, transparentes para todos os membros da organização. Os resultados a serem alcançados e a forma de medir esses resultados deve ser do conhecimento de todos e sem dúvidas. Cada pessoa deve conhecer a sua contribuição individual, bem como a do grupo, no alcance das metas. Segundo alguns autores, entre eles Albuquerque (1991), o sucesso dos programas de participação dos empregados nos resultados das empresas depende da compreensão dos objetivos do instrumento adotado.

Os indicadores de desempenho são os tradutores das ações das pessoas e seu impacto na organização. Podem ser quantitativos, qualitativos e comportamentais. Os indicadores quantitativos traduzem resultados em números. Já os qualitativos retratam resultados subjetivos, feitos por meio de comparações. Os indicadores comportamentais analisam atitudes de indivíduos e grupos (Wood & Picarelli, 1999).

Cada empresa definirá seus fatores de desempenho, os pesos desses fatores, de acordo com os objetivos organizacionais. Por esse motivo, não é aconselhável a transferência de modelos de remuneração variável de outras organizações. Cada empresa deverá desenvolver o seu, que atenda às suas características e, principalmente, aos seus objetivos.

Os tipos de remuneração variável são: remuneração por resultados, participação nos lucros, participação acionária e remuneração por competências.

Cada uma dessas formas de remuneração será explicada, nos próximos parágrafos, em seus conceitos e funcionamento, bem como em relação às vantagens e desvantagens de sua utilização.

#### **1.4.1 Remuneração por resultados**

Esse tipo de remuneração consiste em um pagamento de bônus vinculado ao atendimento de metas predeterminadas, através da tradução dos resultados alcançados em prêmios para grupos ou indivíduos como bonificações para as equipes de vendas (Wood & Picarelli, 1999). Argumenta o autor que esse tipo de prática reforça alguns conceitos, como participação, envolvimento, orientação para resultados e trabalho em grupo, existindo, contudo, vantagens e desvantagens na utilização desse sistema. Entre as vantagens, estariam a melhoria da coordenação do trabalho, uma visão mais abrangente do negócio, ênfase na qualidade, redução de custos, a busca por inovações, dentre outros.

Quanto às desvantagens, as estruturas organizacionais devem ser preferencialmente pequenas (células, minifábricas) para que o vínculo entre ação e resultado seja claro, os sistemas de medição devem ser simples e eficazes, a atitude gerencial deve favorecer a participação e o trabalho em grupo, os grupos precisam ser maduros e capacitados e os objetivos devem ser factíveis.

Xavier et al. (1999) observa que é necessário manter um equilíbrio entre a contribuição que um empregado oferece à empresa e vice-versa, sendo essa uma importante razão para reconhecer e recompensar pessoas.

#### 1.4.2 Participação nos lucros ou nos resultados

Esse tipo de participação, na visão de Pontes (1995), constitui-se em um meio de melhorar a remuneração do empregado, considerando que a legislação não permite redução de salários, os aumentos salariais estão mais difíceis de serem alcançados em tempos de crise e o fantasma da demissão ronda a vida do trabalhador. Assim, caso a empresa obtenha lucro, uma parte é dividida com os empregados que ajudaram a conquistá-lo. Se, ao contrário, não houver lucro, a empresa não paga, conforme demonstra a Figura 2.

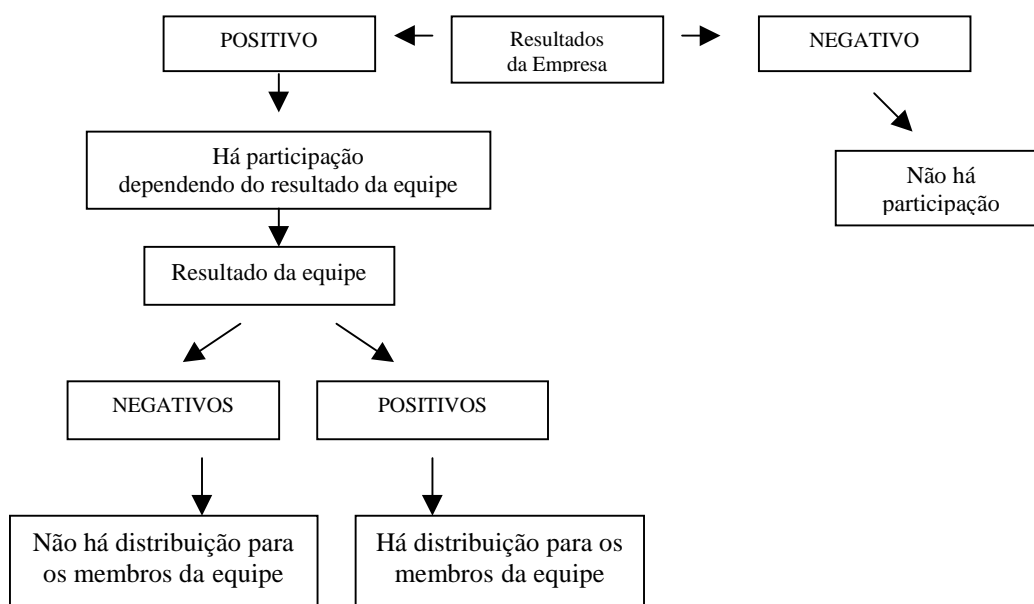


Figura 2: O processo de participação nos lucros ou resultados

Fonte: Pontes, 1998.

Para Pontes (1998), a participação nos lucros ou resultados é uma maneira inteligente de remunerar e dar participação real ao empregado para melhorar a competitividade.



Algumas características de participação nos lucros são: não usar fórmulas ligando resultados a prêmios e o recebimento do bônus ser vinculado ao resultado global da empresa. Após a organização ter atingido os resultados, ocorre a divisão dos lucros. Nesse caso, nem sempre o vínculo da ação das pessoas (individual ou coletiva) é claro. Esse é um ponto fraco da participação nos lucros, pois seu papel como motivador de desempenho sofre uma queda.

Na visão de Marinakis (1997) esse sistema não gera incentivo direto para a melhoria do desempenho individual, uma vez que se remunera toda a empresa e o lucro não está sob o controle de cada participante, além de ser longo o tempo transcorrido entre os pagamentos.

Existem vantagens no uso da participação de lucros, como aumentar a compreensão da natureza do negócio entre os funcionários, reforçar a importância da convergência de esforços, levar a uma visão mais abrangente do negócio e dos sistemas, reduzir resistência a mudanças e aumentar a pressão dos funcionários por sistemas de gestão mais eficazes (Wood & Picarelli, 1996 e Pontes, 1995, 1998).

Também existem desvantagens, tais como, necessitar de transparência na divulgação dos resultados, precisar mensurar o percentual da remuneração total de forma a ser motivador ou representar risco de perda, ser essencial a clareza de vínculo entre ação das pessoas e os resultados.

No Brasil, a participação nos lucros não é assunto recente. Ela já foi prevista nas Constituições Federais de 1946, 1967 e 1988. Atualmente, está regulamentada pela Lei nº 10.101, de 19 de dezembro de 2000 (Anexo A), tendo como pontos principais a negociação entre empresa e empregados quanto ao estabelecimento de regras claras e objetivas sobre a forma de periodicidade da distribuição, o período de vigência do acordo, os prazos para sua revisão, os critérios e condições a serem estabelecidas.

Marinakis (1997) faz uma diferenciação entre a participação nos lucros e a participação nos resultados (Quadro 4), demonstrando que, na primeira, a unidade a remunerar é a empresa como um todo e sua frequência de remuneração é anual (a partir do balanço

final), ou semestral (a partir de uma estimativa). No caso da participação nos resultados, existem metas que são discutidas entre a empresa e os empregados. Tais metas devem ser claras, mensuráveis e sobre áreas que estejam sob o controle dos trabalhadores participantes. Há também uma escala de prêmios de acordo com a execução das metas. As metas devem ser percebidas como justas pelos trabalhadores e devem representar uma melhora real em seu rendimento.

Quadro 4: Principais diferenças entre a participação nos lucros e nos resultados

	<b>Participação nos lucros</b>	<b>Participação nos resultados</b>
Objetivos	Ligar remuneração ao êxito da empresa e promover a identidade dos trabalhadores com os objetivos da empresa (aumentar lucro)	Pode ser projetada para estimular o esforço individual, melhorar a qualidade do produto, economizar recursos, estimular cooperação e trabalho em grupo, entre outros
Fator a remunerar	Lucro	Produtividade (medida a partir de um ou múltiplos indicadores)
Unidade a remunerar	Empresa como um todo	Indivíduos ou grupos de trabalho
Principal ponto positivo	Nos períodos de lucro, dá uma parte aos trabalhadores. Em épocas de recessão, o custo trabalhista se reduz de forma automática, aliviando o ajuste	Os trabalhadores têm maior controle e influência sobre o resultado do que no caso dos planos de participação nos lucros
Principal ponto negativo	Fatores importantes não estão sob o controle dos trabalhadores (decisões da direção ou fatores macro-econômicos)	Às vezes é difícil determinar e medir os indicadores mais adequados. Deve-se evitar que o incentivo tenha efeitos indesejados sobre outros aspectos

Fonte: Marinakis, 1997

Nota: Adaptado pela autora

Segundo o mesmo autor, os pagamentos devem ser realizados com a maior frequência possível, de modo a vincular o pagamento da participação com a melhora no desempenho. O programa deve observar aspectos estratégicos da organização e estimular o esforço em vários aspectos como melhorar a qualidade do produto,

economizar no uso de recursos, diminuir o desperdício, entre outros. Contudo, alerta Marinakis (1997), a lei que regulamenta o assunto prevê uma periodicidade mínima de seis meses para o pagamento da participação. Tal regra vai contra a participação nos resultados como incentivo ao trabalhador, considerando que o pagamento não está próximo do período avaliado.

Finalmente, lembra o mesmo autor, esses programas de participação nos resultados não são permanentes. Devem ser ajustados sempre que houver mudanças na organização, que exijam uma revisão dos acordos, uma vez que os parâmetros tenham mudado. Por isso, é interessante que os acordos feitos entre empresa e empregados incluam uma cláusula que permita uma renegociação periódica entre as partes.

#### **1.4.3 Participação acionária**

É uma forma complexa de remuneração variável que tem como objetivo criar um maior comprometimento dos empregados com a empresa, orientando os trabalhos para a busca de resultados (Wood & Picarelli, 1996).

Existem algumas dificuldades na utilização dessa modalidade de pagamento, pois depende de fatores, como transparência e participação da cúpula da empresa. O empregado que possui ações passa a ter um interesse maior na vida da organização, implicando uma maior ligação desse empregado com os acionistas majoritários da empresa. Nesse caso, a gestão precisa ser transparente, com divulgação dos resultados para possibilitar a participação do empregado no processo decisório (Pontes, 1995).

Argumenta o autor que as empresas precisam de pessoas comprometidas com a qualidade, com o negócio, enfim, com o sucesso da empresa e uma das formas mais consistentes de se conseguir isso é pela participação acionária. Esse sistema faz com que manter clientes satisfeitos, buscar harmonia entre as equipes, gerenciar custos e desperdícios seja, naturalmente, uma função de todos. Se os funcionários recebem

dividendos das ações da empresa, quanto maior o lucro, melhor para todos. Porém, o empregado acionista deve sentir-se parte do grupo de gestão. Suas idéias devem ser ouvidas, avaliadas, consideradas. Se esse comportamento não for bastante claro, o comprometimento pode não acontecer.

Segundo Pontes (1995), existem pelo menos três vantagens na aplicação desse tipo de remuneração variável:

- a) a busca da competitividade passa a ser de responsabilidade de todos, ou seja, sucessos e fracassos devem ser divididos entre todos os acionistas;
- b) o trabalhador poupa dinheiro e recebe como juros, os dividendos; e
- c) a empresa pode obter aporte de capital para investimentos, sem depender de empréstimos bancários.

Para Wood & Picarelli (1996), as formas de participação acionária podem acontecer por:

**Distribuição de ações** – forma tradicional de participação acionária, antes restrita aos níveis hierárquicos mais altos da empresa e diretamente ligada aos resultados da organização. Hoje, as empresas estão estendendo esse modo de remuneração aos empregados dos demais níveis hierárquicos.

**Venda de ações** – um número limitado de ações é colocado à disposição dos funcionários, com condições especiais de pagamento.

**Opção de compra** – é a possibilidade de comprar ações a um preço prefixado, numa data futura que pode variar de cinco a dez anos. O empregado pode ganhar algum dinheiro, se o preço de mercado das ações superar o preço prefixado, quando do exercício da opção.

**Ações virtuais** – é a concessão que a empresa faz aos seus empregados do direito a ações que ainda não existem ou ainda não estão disponíveis. É utilizada quando existe perspectiva de expansão dos negócios.

Na visão de Wood & Picarelli (1999), a participação acionária tem algumas vantagens, como aumentar o comprometimento dos empregados, que passam a possuir ações da empresa; incentivar comportamentos que levem à melhoria; aumentar o grau de colaboração e incentivar uma busca pelo aumento do valor dos negócios.

Como desvantagens, a participação acionária pode ter uma distribuição mal dirigida, reduzindo seu valor unitário e causando prejuízo aos acionistas. Ainda, os programas focados em alguns grupos podem gerar conflitos entre grupos participantes e não participantes.

A participação acionária vem se tornando assunto polêmico, uma vez que envolve delegação de decisões e participação dos empregados da organização.

#### 1.4.4 Remuneração por competências

Quando o fenômeno da globalização passou a exigir mudanças dentro das organizações, inclusive as mudanças de gestão, os gerentes foram se tornando importantes na busca dos resultados das empresas, o que fez com que as competências gerenciais começassem a entrar em evidência (Fischer, apud Gitahy & Fischer, 1996).

Para essas autoras, as organizações estão tentando definir um perfil de competências para seus gerentes que traga maior eficácia na gestão da transformação organizacional. Nesse sentido, concluem as mesmas autoras, a competência gerencial vem se tornando um instrumento de grande importância para as organizações.

Para Zarifian (1996), a gestão de competências busca definir a capacidade que uma pessoa deve ter para ocupar determinado posto de trabalho. Com o aumento da complexidade do trabalho, observa o mesmo autor, a competência passa a ter uma função de reflexividade, que implica o fato da pessoa questionar continuamente a sua

forma de trabalhar e os seus conhecimentos. Afirma o autor que dois aspectos essenciais da competência são assumir responsabilidades e desenvolver atitude de reflexão perante o trabalho.

Na visão de Trasatti (1999, p. 45), competências são “...parâmetros de desempenho que sinalizam comportamentos e habilidades compatíveis com o contexto estratégico da empresa”. Para esse autor, a administração de Recursos Humanos por competências deve servir para aprimorar a gestão nas empresas, tornando mais amadurecida a relação entre pessoas e organização.

Ulrich (1998) fala da importância de atrair e reter a competência dentro da organização, uma vez que as habilidades de gerentes ágeis e globais será uma necessidade cada vez maior das empresas, no sentido de conduzir um negócio global. A competência dos funcionários torna-se um ativo mensurável para a organização, pois acaba se refletindo nos resultados financeiros. Algumas competências gerenciais citadas por esse autor são habilidades para gerir mudanças, para analisar sistemas, avaliação do ambiente de trabalho, desenvolvimento da relação empresa/funcionários, relações com o cliente, entre outras.

A remuneração por competências corresponde à grande importância que a competência gerencial está adquirindo dentro das organizações. Para Wood & Picarelli (1999, p. 91), esse tipo de remuneração

*...é determinada pela formação e capacitação dos funcionários (...) difere de remuneração por habilidades quanto ao objeto (...) a remuneração por habilidades é geralmente aplicada no nível operacional, a remuneração por competências é mais adequada ao nível gerencial. Pode tornar-se forma obrigatória para empresas que operam em ambientes muito competitivos e para os quais a capacidade de inovação é fator crítico de sucesso.*

Conclui-se que a remuneração por competências trata de um tipo de trabalho caracterizado pela variedade, abstração, incerteza e criatividade, significando um conhecimento utilizado para melhorar o desempenho da organização e ligado às suas atividades principais (Wood & Picarelli, 1999).

Segundo o mesmo autor, a implantação de um sistema de remuneração por competências, requer que a empresa faça um estudo específico para seu tipo e suas características, sendo necessário um levantamento de informações, sua estratégia, visão de futuro e missão. Nesse sentido, cada organização deve identificar suas competências essenciais e, pela análise dos processos, desdobrar essas competências essenciais, aquelas que representam o aprendizado coletivo da organização (comunicação e envolvimento com o trabalho, por exemplo), em individuais. A empresa deve também analisar pontos, como organização, execução e gestão do trabalho.

#### 1.4.5 Remuneração variável no Brasil

A maioria dos modelos de remuneração variável teve origem nos Estados Unidos, existindo diversas formas de aplicação, cada uma utilizada de acordo com o objetivo que a empresa pretende alcançar. No Brasil, algumas das formas aplicadas são: comissão, bônus/gratificações, incentivos/campanhas, *gainsharing* e participação acionária (Xavier et al., 1999; Wood & Picarelli, 1999 e Pontes, 1995).

A comissão é um tipo antigo de remuneração, geralmente aplicado na área comercial: o empregado recebe um percentual sobre o volume de vendas, independente da preocupação com a qualidade dessas vendas e compromisso com outros setores da empresa. É uma remuneração voltada para a área comercial, com foco individual, que não estimula a equipe e cultiva uma visão imediatista.

Os bônus ou gratificações, são valores pagos periodicamente, de acordo com os resultados alcançados pela organização, sendo muito utilizados por empresas multinacionais e direcionados para altos escalões. São voltados para a direção da empresa, portanto, são seletivos. Não recompensam o esforço individual, têm avaliação subjetiva, sociabilizam o valor e encobrem a incompetência.

Os incentivos ou campanhas são utilizados para incrementar as vendas, sendo modelos de curta duração e o pagamento normalmente acontece por meio de bens, serviços ou

viagens. São voltados para a área comercial, com ação dirigida para oportunidades específicas e têm duração limitada.

O *gainsharing* prevê a distribuição de parcelas de superação de ganhos entre os empregados, que podem ser ganhos de produtividade, redução de custos ou melhorias de condições de segurança no trabalho. Esse método é aplicável em unidades industriais, abrange todos os empregados da unidades e são utilizados indicadores e metas operacionais prefixados para avaliar os resultados.

A participação acionária, prevê a distribuição ou venda facilitada de ações para parcela restrita de empregados, geralmente pertencentes à cúpula da organização. Apresenta risco, pois está vinculada ao desempenho da Bolsa de Valores. É muito utilizada em multinacionais de capital aberto, sendo restrita aos primeiros escalões e regida pelo mercado de ações. Sofre a influência do resultado global da empresa. Sua distribuição é paternalista.

Diante do cenário inconstante e instável, as empresas tendem a buscar caminhos rápidos para se adaptarem ao “novo mundo”. Para Wood & Picarelli (1999), as empresas brasileiras podem ser classificadas em: a) perdidas, sem direção, pois seus executivos são simplistas e não conseguem identificar as causas dos problemas; b) as de visão estratégica clara somente para a cúpula, não conseguem o envolvimento e comprometimento dos empregados, e c) as que fazem opções coerentes de estratégia e as realizam de fato. Na opinião do autor, falta ao executivo brasileiro audácia e coragem, para evitar que muitos negócios de porte sejam perdidos.

Outro problema observado por Wood & Picarelli (1999) e Stewart (1998) está na diferença entre o discurso e a prática, no que se refere à importância do fator humano. Na prática, as pessoas não têm suas competências individuais valorizadas e acabam subordinadas às máquinas e aos sistemas de trabalho, havendo, por parte das empresas, um “esquecimento” de que são as pessoas que criam e operam as novas tecnologias e os novos sistemas.



As oportunidades surgirão, afirma Wood & Picarelli (1999), para aquelas empresas que reunirem pessoas, capital e tecnologia trabalhando a favor de mudanças eficazes. Nesse aspecto, torna-se muito importante reavaliar e modernizar os sistemas de recompensa. A importância do capital intelectual não pode restringir-se somente à contratação de talentos. É preciso dar condições para que esses talentos se desenvolvam e gerem resultados.

Para Pontes (1995, p. 75),

*...se as empresas necessitam tanto do trabalho e espírito de equipe, a melhor maneira de proporcioná-lo é atribuir responsabilidades em equipe e premiar o esforço dessa equipe. A maior dicotomia que percebemos nas empresas é justamente que as organizações querem e necessitam que as pessoas trabalhem em equipe, porém, mantêm programas, principalmente os relativos à remuneração, que consideram desempenhos individuais.*

Portanto, remuneração é uma questão de estratégia. Segundo Wood & Picarelli (1999), estratégia representa uma visão de futuro, uma corrida para se alcançar a posição ideal, além de ser um padrão de comportamento. Então, a empresa competitiva deve adequar seu sistema de remuneração a esse tipo de estratégia, para ter mais flexibilidade e buscar um maior envolvimento dos trabalhadores com os objetivos organizacionais.

Contudo, a legislação trabalhista brasileira apresenta dificuldades à implantação da remuneração variável no Brasil, como o já citado Artigo 461 da CLT, que dispõe sobre a isonomia salarial, impedindo que cargos iguais tenham remunerações diferentes, e o Artigo 468 da mesma Consolidação das Leis do Trabalho, que diz:

*Art. 468. Nos contratos individuais de trabalho só é lícita a alteração das respectivas condições por mútuo consentimento e, ainda assim, desde que não resultem, direta ou indiretamente, prejuízos ao empregado, sob pena de nulidade da cláusula infringente desta garantia.*

*Parágrafo Único. Não se considera alteração unilateral a determinação do empregador para que o respectivo empregado*

*reverta ao cargo efetivo, anteriormente ocupado, deixando o exercício de função de confiança* (Brasil, 1996, p. 123).

Além disso, o Artigo 7 da Constituição Brasileira dispõe o seguinte:

*São direitos dos trabalhadores urbanos e rurais, além de outros que visem à melhoria de sua condição social:*  
*...VI – irredutibilidade do salário, salvo o disposto em convenção ou acordo coletivo* (Brasil, 1988, p. 12).

Portanto, a impossibilidade legal das empresas remunerarem seus empregados de forma diferenciada, constitui, em alguns casos, barreira à adoção de sistemas de remuneração variável em empresas que desejam inserir essa forma de pagamento em sua prática organizacional.

Segundo algumas pesquisas realizadas em empresas brasileiras (Albuquerque, 1991), os motivos mais apontados para a utilização de um programa de participação nos lucros/resultados foram: a) a necessidade de aperfeiçoamento das relações de trabalho; b) a busca da melhoria da produtividade; c) o estímulo à livre negociação; d) a tentativa de engajar a força de trabalho na busca de melhores resultados; e) a melhor distribuição dos ganhos entre empregador e empregado; f) a melhoria da qualidade de produtos/serviços; g) a economia (redução de custos); e h) o aperfeiçoamento de processos produtivos. Por outro lado, algumas empresas resolveram não contar com programas desse tipo em sua forma de gestão alegando que existem barreiras em sua implementação, como: a) a indefinição de critérios; b) a situação econômica da empresa; c) ausência de cultura participativa; d) o despreparo de funcionários; e) resistência de diretoria e acionistas; f) resultados em longo prazo, entre outros.

Com o intuito de modernizar as relações de trabalho, as empresas devem ouvir o trabalhador a respeito do(s) programa(s) de remuneração variável que pretende adotar, da forma de funcionamento, da distribuição das responsabilidades, dos períodos de

pagamento. Desse modo, o empregado tem todas as chances de tornar-se o beneficiário do processo, e não sua vítima (Albuquerque, 1991).

Para Weil (1992), o pagamento da participação não deve estar muito distante do ato que o provocou, sob pena de diminuir o estímulo do empregado em participar do processo. Segundo esse autor, o paradoxo que se coloca na distribuição dos lucros/resultados é que os anos lucrativos são aqueles de conjuntura favorável, quando a empresa tem mais a distribuir e os resultados são obtidos com maior facilidade, o contrário acontecendo quando a concorrência aumenta. No entanto, é justamente nos anos difíceis que deve ser pedido o esforço máximo dos empregados. Albuquerque (1991) alerta que existe a possibilidade de gerar falsas expectativas caso o projeto não seja discutido com as partes envolvidas e divulgado de forma ampla e esclarecedora.

As formas de remuneração variável apresentadas são ilustrativas de mudanças que estão ocorrendo nos processos de remuneração de pessoas dentro das empresas. O avanço nessa área ainda é pequeno, mas já começa a aparecer algum sinal de transformação mais profunda em uma das áreas mais complexas dentro da Administração de Recursos Humanos.

## CAPÍTULO II

### 2 O ESTUDO DE CASO

Nesta parte do trabalho encontram-se os aspectos metodológicos que foram utilizados na pesquisa, realizada em uma empresa de comunicações do Estado do Espírito Santo, a Rede Gazeta de Comunicações, bem como as técnicas empregadas na condução da pesquisa de campo, com suas características e adaptações necessárias, a fim de clarear o universo da pesquisa, o processo de coleta de dados e o instrumento empregado na investigação empírica.

Foi realizado um estudo de caso na empresa citada, na qual o sistema de participação nos resultados já está funcionando. O tipo de pesquisa foi descritivo e analítico. Segundo Marconi & Lakatos (1999), a pesquisa descritiva tem o objetivo de descrever, analisar e interpretar um fenômeno (ou fenômenos) e o seu funcionamento no presente. A unidade de análise foi a empresa pesquisada e a unidade de observação, os gestores e empregados da organização, com maior tempo de casa. Existem variados procedimentos de coleta de dados e sua aplicação dependerá das circunstâncias ou do tipo de investigação (Marconi e Lakatos, 1999). Nesse trabalho foram utilizados entrevistas e análise de documentos como instrumentos de coleta de dados. Para Gil (1996), técnicas como a entrevista “...possibilitam a obtenção de dados a partir do ponto de vista dos pesquisados” (p. 90).

A entrevista foi do tipo semi-estruturada e foram entrevistados doze dos trinta e dois gestores da empresa, escolhidos aleatoriamente e distribuídos uniformemente pelas Unidades Estratégicas de Negócio, para dar mais credibilidade ao processo. Foram entrevistados também, vinte funcionários com maior tempo de casa, distribuídos uniformemente entre os setores de cada Unidade Estratégica de Negócio (Rádio, Jornal, Televisão e Corporativo). Supostamente, os empregados com maior tempo de casa puderam observar melhor as mudanças que vêm ocorrendo na empresa.

Foram ouvidos empregados de setores diferentes, cargos diversos e graus de escolaridade diferenciados, na tentativa de buscar visões mais abrangentes sobre o assunto. Além disso, foi feita uma análise de documentos. Os dados foram coletados e tratados de forma qualitativa. Após a análise do discurso presente nas entrevistas, foram levantados os impactos da participação nos resultados segundo a visão dos gestores e demais empregados da organização sobre a empresa e a vida dos trabalhadores.

## 2.1 A ORGANIZAÇÃO

O estudo foi realizado na Rede Gazeta de Comunicações, uma empresa capixaba, do tipo familiar, que atua no Estado do Espírito Santo há 72 anos. Possui quatro Unidades Estratégicas de Negócios (UEN): Jornal, criado em 1928, Televisão, criada em 1976, Rádio, que surgiu um pouco depois e um portal na *Internet*, o veículo mais recente. Juntos, os quatro veículos formam uma Rede de comunicações. O quadro funcional da empresa conta com 900 (novecentos) empregados, incluindo 32 gerentes, todos submetidos a um determinado programa de remuneração variável, dependendo do cargo que ocupam.

A referida empresa vem adotando a remuneração variável de forma crescente desde 1996. Os tipos de remuneração variável aplicados são o bônus executivo, a remuneração por resultados e a premiação de vendas para a área comercial.

A empresa cresceu muito e, em 1983, foi inaugurada uma nova sede, com os mais modernos sistemas para produção de jornal, bem como de telejornalismo e produção comercial. Em 1986 entrou em operação um avançado sistema de fotocomposição, acoplado a computadores, que foi estendido posteriormente aos Classificados, cuja recepção, codificação e processamento passaram a ser inteiramente computadorizados.

Em 1992, a Rede passou a ter suas edições diárias impressas em cores e, em 1994, inaugurou o sistema de redação informatizada. Acompanhando os avanços da

tecnologia, o jornal criou um canal *online*, que pela *Internet*, os usuários podem dispor de um leque de informações variadas e atualizadas permanentemente, sobre os principais acontecimentos do mundo.

Já em 1999, a redação do jornal contava com cerca de cem jornalistas, além dos funcionários de suporte gráfico e administrativo, oito sucursais, escritórios comerciais em São Paulo, Brasília, Rio de Janeiro, Porto Alegre, Belo Horizonte e Curitiba. A circulação média é de 45 mil exemplares, chegando aos 90 mil aos domingos.

Em 2000, 72 anos depois de sua inauguração, a empresa tem aquele que é considerado o maior jornal do Espírito Santo e faz parte de um complexo de comunicação que engloba três emissoras de TV, quatro rádios, uma produtora de vídeo, além do recente lançamento de um jornal popular.

Quanto à TV, filiada ao sistema Globo de televisão, é vista como líder de audiência no mercado capixaba e cobre vinte e quatro municípios do Espírito Santo, incluindo a região da Grande Vitória. Com as unidades do interior do Estado, cobre 100% dos municípios do Espírito Santo, atingindo mais de 2,5 milhões de telespectadores (A Gazeta, 2001).

Foram estudadas as Unidades de Negócio (UEN's), Televisão, Rádio e Jornal, de acordo com seu tamanho e número de funcionários. Para tanto, explicamos como está estruturada cada uma das UEN's. A Unidade de Negócio Televisão conta com um total de 122 empregados, entre eles, doze gestores. Possui uma Diretoria Geral, seguida na hierarquia pela Diretoria de UEN TV. Abaixo dessa última, aparecem as Diretorias do setor de Produções, da TV da cidade de Cachoeiro e da TV do norte do Estado. No mesmo nível ainda aparecem a Gerência Comercial, Gerência de Telejornalismo e Gerência de Produção e Programação. Subordinadas à Diretoria de TV Cachoeiro, aparecem dois níveis de Gerência. O mesmo acontece com a Diretoria de TV Norte. A Figura 3 demonstra essa organização de estrutura.

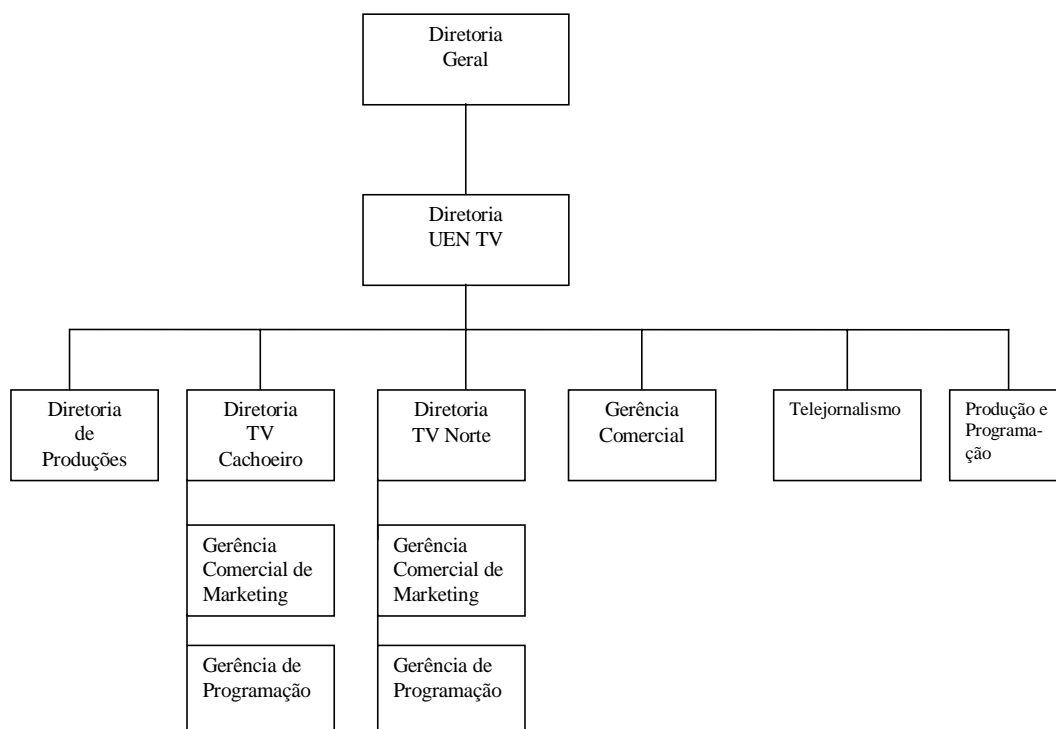


Figura 3: Organograma da Unidade de Negócio TV

Fonte: documentos da empresa.

A Unidade de Negócio Jornal possui um total de 415 empregados, inclusive sete gerentes. Existe uma Diretoria Geral e, logo abaixo dela, a Diretoria da UEN. No nível hierárquico imediatamente inferior aparecem a Diretoria de Redação, a Gerência de Marketing, a Diretoria Industrial, a Gerência de Circulação e a Gerência Comercial Jornal. Subordinados à Diretoria de Redação, estão as áreas operacionais do jornal principal e do jornal popular. A Figura 4 ilustra essa organização através do organograma da Unidade de Negócio.

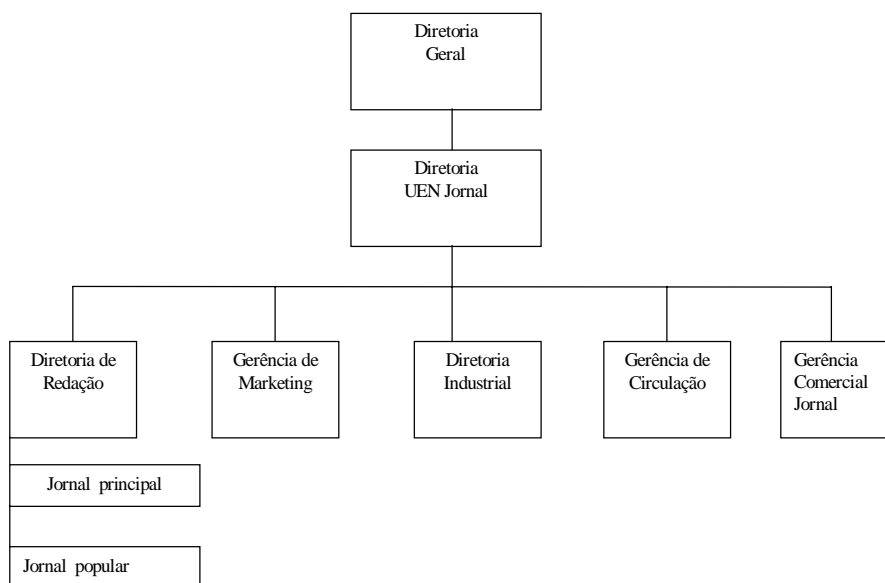


Figura 4: Organograma da Unidade de Negócio Jornal

Fonte: documentos da empresa

A Unidade de Negócio Rádio, conta com 43 empregados, incluindo os cinco gerentes. Possui uma Diretoria Geral e, logo abaixo, a Diretoria da UEN. Abaixo dessa última estão a Gerências de Radiojornalismo, a Gerência Comercial Rádios e a Gerência Rádios, conforme Figura 5.

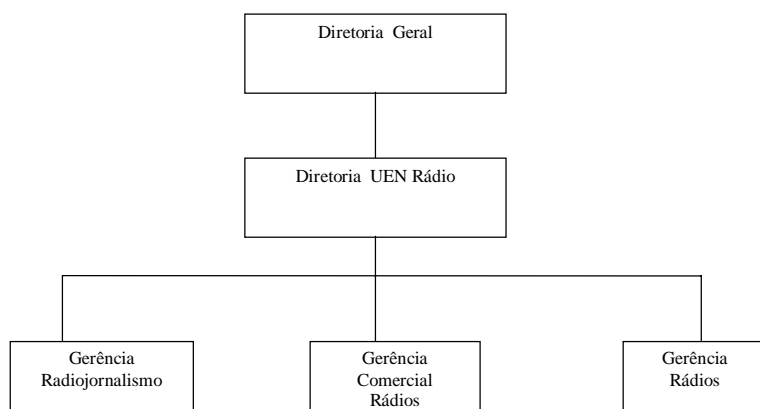


Figura 5: Organograma da Unidade de Negócio Rádio

Fonte: documento da empresa



A empresa possui, ainda, a área administrativa, com 177 empregados, entre eles, cinco gestores. Existe a Diretoria Geral, abaixo dela a Diretoria de Serviços e Finanças e, logo após, as Diretorias de Recursos Humanos, Planejamento e Controle e Administrativa (Figura 6).

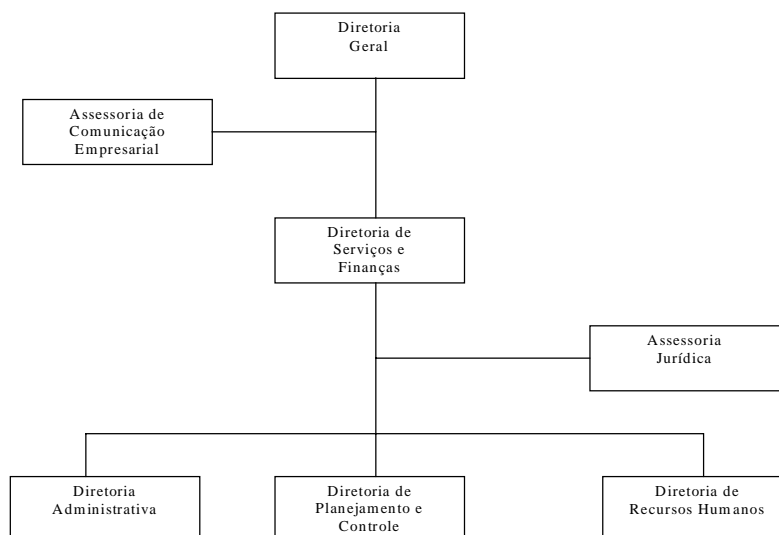


Figura 6: Organograma do corporativo (área administrativa)

Fonte: documentos da empresa.

### 2.1.1 Políticas de Recursos Humanos

A empresa passa atualmente por muitas transformações, na tentativa de acompanhar as mudanças mundiais. O ambiente externo tem pressionado as organizações, no sentido de tornarem-se mais eficazes. As mudanças tecnológicas, a concorrência global, a redução dos ciclos de tempo, a instabilidade institucional, a mudança de expectativas dos clientes, a incerteza econômica e a comunicação global são alguns dos fatores que vêm influenciando a organização estudada no sentido de buscar novos caminhos para manter-se e crescer no mercado.

As transformações do mundo organizacional vêm afetando as empresas e fatores como a redução de níveis, o foco no cliente, novas formas de liderança, terceirização e a

necessidade do contínuo aprendizado da organização, estão levando a novas formas de gestão como um meio de aumentar a produtividade e a eficiência, dando melhores condições de competitividade às organizações. Tais fatos reforçam as afirmações de Wood & Picarelli (1999), quando diz que as organizações precisam se adaptar à nova ordem da flexibilidade e, para alcançarem a evolução contínua, devem tornar-se organizações que estão em permanente processo de aprendizagem. Além disso, com a abertura dos mercados, a competitividade das empresas vem dependendo das capacidades individuais de seus empregados como fator diferenciador frente aos concorrentes. Também a teoria de Tessari (1991) se encaixa nesse contexto, quando afirma que as transformações acabam por alterar o comportamento das pessoas que, conscientes de seus direitos e de seus valores, desejam contribuir, inovar e criar, na busca de auto-realização não só dentro, mas também fora das organizações. Para tanto, alerta a autora, as empresas deveriam modificar sua forma de gerenciar pessoas através de mecanismos que contribuíssem para a sua ambientação e compensação, visando a obtenção de um grau maior de colaboração diante da atuação global da organização.

Nesse sentido, a Rede Gazeta está buscando uma adequação de sua política de recursos humanos, desenvolvendo e disseminando novas ferramentas para a gestão de pessoas como treinamentos, gestão de desempenho e a participação nos resultados. Agindo assim, a empresa pretende atingir o objetivo de tornar-se plana, focalizada, veloz e integrada com clientes e fornecedores, conforme informações do Gerente de Recursos Humanos da organização.

As políticas de recursos humanos da organização estudada estão centradas na busca de novos caminhos para a organização e mudança organizacional alinhada com a estratégia, a cultura, o desempenho e a remuneração. Para tanto, a Rede Gazeta pretende trabalhar a educação como um processo contínuo, o comprometimento e o autodesenvolvimento das pessoas. Flexibilidade, iniciativa, inovação, velocidade, ética e relações interpessoais também são aspectos considerados importantes pela empresa no contexto das mudanças. Na área de recompensas, a organização busca a obtenção de consistência interna, através da descrição e avaliação de cargos e o estabelecimento da competitividade externa, por meio

de pesquisas e políticas salariais. Nesse aspecto, a empresa vem utilizando a participação nos resultados como uma nova ferramenta de gestão de recompensas.

As decisões tomadas pela empresa se encaixam na teoria de Bernardi (1997), quando afirma que as organizações devem criar mecanismos de manutenção de pessoal pela oferta constante de desafios, relacionamento participativo, avaliações de desempenho abertas e discutidas e remuneração variável, entre outros.

Xavier et al. (1999) e Wood & Picarelli(1999), defendem a remuneração variável como alternativa que vincula a busca de resultados com recompensa, devendo esse vínculo ser bastante claro, permitindo ao empregado saber como e porque alcançar as metas propostas, e garantindo o recebimento, por parte da empresa, das vantagens de ter seus objetivos atingidos.

Com base nessas proposições, a empresa pesquisada contratou, em setembro de 1998, uma renomada empresa de consultoria para implantar as ferramentas necessárias ao alinhamento das novas estratégias de negócios da empresa com as políticas de remuneração e gestão de desempenho para todos os cargos de todas as empresas do grupo.

A análise dos documentos cedidos pela empresa revela que os principais objetivos do projeto de consultoria estavam voltados para: a) apoiar a organização no atendimento às necessidades de Comunicação Social do público em geral, preferencialmente do Estado do Espírito Santo; b) estabelecer critérios e processos que garantissem a definição e classificação de seus cargos e papéis de forma consistente com os planos de negócios, estrutura interna e mercado de comunicação; c) viabilizar a busca e manutenção dos melhores profissionais em suas áreas; e d) contribuir na manutenção de um ambiente adequado de trabalho, aprimorando a capacitação profissional, estabelecendo critérios técnicos para a administração da remuneração, compatíveis com o mercado e com a situação da empresa, além de estimular o envolvimento dos profissionais no crescimento dos negócios. Deste processo de consultoria nasceu o Sistema de Gestão do Desempenho (SGD), que traz em seu corpo o Programa de Participação nos Resultados (PPR) em seus dois tipos: executivo e não-executivo.

Para o gestor de recursos humanos da empresa, a introdução de novas formas de remuneração foi necessária para tornar a empresa competitiva e com capacidade de resposta diante das mudanças e transformações do mundo e das organizações. Ressaltou que o processo de mudança ainda não está concluído e que enfrenta muitos problemas de ordem técnica, cultural, política, entre outros.

Nesse contexto, o processo de mudança na Rede começa em 1992, com a implantação do Planejamento Estratégico. Em 1993, começa a reestruturação do modelo de gestão e em 1995 acontece a implantação da política de recursos humanos da organização, até então, indefinida. Em 1996, o programa de desenvolvimento de pessoas começa a ser estudado e utilizado de forma mais elaborada. A definição do programa de qualidade total e a adequação de processos e sistemas começam a acontecer em 1997. Finalmente em 1998 a empresa começa a trabalhar a gestão integrada de recursos humanos baseada em remuneração e competências.

Apesar de termos descrito, em linhas gerais, as políticas de recursos humanos da empresa estudada, o objetivo deste trabalho é dar destaque à política de remuneração da organização.

### **2.1.2 Política de Remuneração**

O Sistema de Remuneração do Desempenho (SGD) é resultado do esforço para apoiar a gestão dos recursos humanos da empresa, visando aprimorar o desempenho dos empregados e recompensá-los por suas competências e resultados alcançados.

Tal afirmação encontra amparo na teoria de alguns autores, quando dizem que as empresas dependem, em grande parte, da cooperação, ação, atitudes, participação dos trabalhadores e, à medida que as condições mudam, as empresas precisam também mudar as formas de atrair, reter e desenvolver pessoal (Stewart, 1998; Wood & Picarelli, 1999; Xavier et al., 1999 e Aktouf, 1996).

O gerenciamento do desempenho é visto pela empresa como processo central para a negociação de resultados, recompensas e desenvolvimento profissional. Os objetivos do SGD são: a) aumentar a eficiência global da empresa e de suas equipes, através da definição de responsabilidades e avaliação dos resultados individuais; b) favorecer o desenvolvimento dos empregados, mediante a comunicação, a prática do *feedback* e negociação de expectativas entre os níveis organizacionais; c) permitir a identificação de necessidades e o respectivo planejamento de ações de treinamento e auto-desenvolvimento, e d) construir uma base objetiva e transparente para os processos de remuneração variável e de planejamento e desenvolvimento de carreira (Anexo B).

Na opinião de autores como Motta (1997), a qualidade dos recursos humanos vem sendo considerada importante fonte de competitividade para as organizações. Nesse contexto, a remuneração variável estaria sendo utilizada como forma de compensação que permite que o salário seja ligado diretamente ao resultado apresentado pelo trabalhador. Porém, num cenário de recessão e desemprego, surge a necessidade de saber até onde essa maneira de remuneração, por ser recente, atende aos anseios de trabalhadores e organizações.

Na visão de Tessari (1991), com a remuneração variável, os empregados passam a ser remunerados através de uma visão global e sinérgica, conduzindo ao aumento da eficácia organizacional. Conforme informações obtidas na empresa pesquisada, o SGD está voltado para a avaliação de duas dimensões do desempenho: resultados (traduzidos em metas individuais) e competências (o processo de atuação, a forma como cada pessoa atinge os seus resultados). A definição de metas individuais tem por objetivo focalizar para o ocupante do cargo, as áreas nas quais seus esforços deverão ser concentrados, para que a empresa possa atingir novos patamares de desempenho.

O perfil de competências foi definido pela organização estudada como o conjunto de características pessoais e o processo de atuação decorrente, que tem mostrado causar ou predizer resultados excelentes para uma determinada demanda, num determinado ambiente organizacional. Conforme o Gerente de Recursos Humanos da empresa, há premissas de competências que dizem que na execução de todo trabalho, os resultados

de algumas pessoas são superiores aos de outras. A razão para este fato seria explicada pelas características individuais do empregado, bem como pelas características de seu processo de atuação.

Segundo o responsável pela área de recursos humanos da organização pesquisada, avaliar o perfil de competências é importante, pois existe a necessidade de valorização da forma como seus profissionais atingem resultados, permitindo à organização determinar os comportamentos e atitudes que devem ser preservados e aqueles que deverão ser eliminados de sua cultura.

Como esse tipo de avaliação costuma gerar um maior nível de subjetividade, a empresa resolveu realizar avaliações diversas da mesma pessoa, podendo ser, conforme o cargo, avaliação do superior imediato, superior mediato e seus pares, além da auto-avaliação. A soma dessas avaliações deverá ser cem por cento (100%) e o peso de cada avaliação é definido pela empresa.

Inicialmente, há três/quatro anos, existiu na empresa uma participação nos lucros (PL) que consistia em um percentual do lucro da empresa, dividido entre os empregados. Segundo o gerente de RH da Rede, essa PL rendeu um bom ganho financeiro aos empregados porque, naquele momento específico, o lucro da empresa foi bom. A empresa vivia, naqueles dias, uma fase muito paternalista de sua gestão e esse pagamento sobre os lucros acabou cometendo algumas injustiças.

Em primeiro lugar, essa PL era distribuída diferenciadamente entre executivos e não-executivos da empresa. As pessoas que ocupavam cargos mais altos, de confiança, recebiam um valor maior da participação. Mas, conforme o gerente de RH, acontecia algo ainda mais grave: como a gestão era puramente paternalista, o pagamento da PL era feito de acordo com as preferências pessoais dos dirigentes. Esse, contudo, não era o pior erro. Afinal, mesmo um pouco contrariados, os empregados aceitavam o fato de pessoas com maiores responsabilidades receberem uma maior participação. Essa diferenciação do pagamento ocorria mesmo entre os empregados de mesmo nível hierárquico. A Rede era composta de várias empresas e o empregado recebia a

participação de acordo com a sua lotação. Muitas vezes, o mesmo empregado prestava serviço para duas ou mais empresas diferentes (A e B por exemplo), embora fosse lotado em uma empresa só (A). Se a empresa B tivesse lucro a distribuir e a empresa A não, esse empregado não recebia, pois estava oficialmente lotado na empresa A, que não deu lucro. Isso acabou gerando insatisfações nos empregados, pois viam seus colegas de sala recebendo a participação, enquanto eles também haviam trabalhado para aquela empresa, mas nada recebiam por uma questão burocrática de lotação. Esse fato gerou nos empregados uma sensação de injustiça.

No uso da PL todos os setores eram interdependentes, ou seja, todos tinham que fazer sua parte para que o lucro ocorresse e a participação fosse paga. Esses fatos representaram muitos problemas para a empresa, que resolveu mudar da participação nos lucros para a participação nos resultados, criando, há três anos o PPR (Programa de Participação nos Resultados).

A empresa possui duas formas de PPR: o tipo executivo, que está relacionado às classes salariais de 28 a 35 (supervisores, gerentes e diretores) e o PPR do tipo não-executivo, que está voltado para as classes salariais de 13 a 27 (cargos que não são considerados “função de confiança”). É importante lembrar que não existe classe salarial abaixo da 13. As classe salariais estão assim definidas dentro da organização (Quadro 5).

Quadro 5: As classes salariais da empresa pesquisada

<b>Classe salarial</b>	<b>Cargo</b>
13 a 16	Auxiliares administrativos e de operações
17 a 20	Assistentes administrativos e jornalistas <i>trainee</i>
21 a 24	Analistas e jornalistas
25 a 26	Supervisores e especialistas I
27	Chefes e especialistas II
28	Sub-gerentes
29	Gerentes
30 a 35	Diretores

Fonte: documentos internos da Empresa

Segundo os documentos da Empresa, o PPR executivo foi criado com o objetivo de alinhar desempenho à estratégia da Rede/UENs, criar harmonia entre as metas organizacionais, vincular metas com motivação e recompensa, controlar o desempenho individual/coletivo e migrar recompensa para custos variáveis. O plano está registrado em acordo assinado entre a empresa e os empregados sobre a participação nos resultados (Anexo C).

A atitude da empresa reforça a idéia de alguns autores, os quais defendem que, diante das complexidades e turbulências do ambiente, as organizações têm adotado novas tecnologias com a finalidade de sobrevivência, de obtenção de lucros e de redução de custos e riscos (Kliksberg, 1993; Ianni, 1994, 1997; Gorz, 1995; Chesnais, 1996 e Bresciani, 1997).

O PPR executivo é composto pelas metas da UEN (Unidade Estratégica de Negócio) somado a cem e multiplicado pela nota do SGD (Sistema de Gerenciamento de Desempenho), dividido por dois. O resultado é multiplicado por 0,005 e pela classe salarial, gerando o número de salários a ser pago de forma variável. As metas da UEN são negociadas pelos executivos com o Comitê Executivo da Rede e seu número deve ser de, no mínimo uma e, no máximo três. O peso das metas deve somar cem pontos e a meta será avaliada em cinco níveis de resultados: 1– abaixo do esperado, 2– atingimento parcial das metas, 3– atingimento esperado das metas, 4– atingimento acima do esperado e 5– desempenho superior. Qualquer desempenho acima do superior (nível 5) será considerado como nível cinco.

Após encerrado o exercício do PPR, com base nos resultados apurados, o valor a ser pago será calculado da seguinte forma:

$$\text{Participação} = \frac{(\text{pontos empresa/UEN} + 100 \times \text{Nota individual SGD})}{2} = \text{pontos}$$

2

$$\text{Multiplicador} = \text{pontos} \times 0,005 - 0,5 \times \text{bônus target da classe salarial.}$$



O bônus *target* varia da seguinte forma: para as classes salariais de 28 a 36 é de 1,5 e para as classes salariais de 33 a 35 é de 2,0.

Se, por exemplo, o valor de pontos da empresa foi igual a 178, a nota do SGD foi igual a 30 e o executivo pertencer à classe salarial 33, temos:

$$\text{Participação} = \frac{178 + 100 \times 30}{2} = 239 \text{ pontos.}$$

2

Assim, Multiplicador =  $239 \times 0,005 - 0,5 \times 2 = 1,39$  salários. Esse executivo tem direito a receber uma participação no valor de 1,39 salários.

A nota do SGD corresponde as avaliações feitas pelo superior imediato (peso de 35%), do superior mediato (peso de 35%), auto-avaliação (peso de 10%) e mais duas avaliações de pessoas que tenham cargos equivalentes ao do avaliado (pares) (peso de 10% cada). A soma dos pesos das avaliações deverá ser igual a 100%. As notas das avaliações multiplicadas por seu peso formam a nota do SGD (Quadro 6).

Quadro 6: Valor das avaliações que compõem o SGD

<b>Avaliador</b>	<b>Peso da avaliação</b>
Superior imediato	35%
Superior mediato	35%
Colega de mesmo cargo	10%
Colega de mesmo cargo	10%
Auto-avaliação	10%
Total	100%

Fonte: documentos internos da empresa

É importante observar que as metas da UEN gerarão as metas individuais de cada executivo, o que desencadeará as metas das equipes. Todas as metas precisam estar alinhadas com o objetivo estratégico da organização.

O PPR não-executivo tem duas modalidades: a modalidade válida para os cargos de classe salarial 24 a 27 e outra modalidade para as classes salariais de 23 e abaixo. Para cargos de classe salarial 24 a 27, os resultados são dados pela soma das metas da UEN e metas da equipe, dividido por dois. A nota final é multiplicada por 0,0025 e diminuída de 0,25, para gerar o número de salários a ser pago de forma variável.

Quanto à nota do SGD, se incluir metas individuais (neste caso é opcional), o perfil de competência (que é a avaliação do chefe imediato) terá peso de quarenta por cento (40%) e será somado aos resultados das metas individuais, que terão peso de sessenta por cento (60%). Sem as metas individuais, a nota do SGD passa a ser equivalente à nota da avaliação do superior imediato, que é o que geralmente ocorre. Para as classes salariais vinte e três (23) e abaixo não há opção de metas individuais, sendo a nota final resultado da média aritmética das metas da UEN mais as metas da equipe. O número de salários a ser pago de forma variável será a nota final multiplicada por 0,0025 e diminuído de 0,25. A nota do SGD será igual à nota da avaliação do perfil de competências, ou seja, a avaliação do superior imediato (Manual do PPR, no Anexo D). Apesar de o plano permitir o uso de metas individuais para as classes salariais de 24 a 27, isso não é feito, portanto, o plano funciona da mesma forma para as classes salariais de 13 a 27.

Assim, no caso de um indivíduo que pertence a uma UEN que somou 300 pontos e a meta de equipe também somou 300 pontos, o cálculo será:

$$\frac{\text{Meta de UEN} + \text{meta de equipe}}{2} = \text{número de pontos}$$

2

$$\frac{300 + 300}{2} = \frac{600}{2} = 300 \text{ pontos.}$$

2 2

$$\text{Participação} = (\text{pontos} \times 0,0025) - 0,25 = (300 \times 0,0025) - 0,25 = 0,5$$

Então, a participação = 0,5 salário.

A correspondência entre pontos de 100 a 500 e participação é obtida da seguinte forma (Quadro 7):

Quadro 7: Correspondência entre pontos obtidos e participação no PPR

<b>Pontos</b>	<b>Participação</b>
100	Zero
200	0,25 salário
300	0,50 salário
400	0,75 salário
500	1,00 salário

Fonte: documentos internos da empresa

Vale lembrar que, em todos os casos, há a possibilidade de se pagar o percentual de mérito, que se traduz na nota do SGD multiplicada pela posição do funcionário na faixa salarial. Segundo o gestor de recursos humanos da organização, o percentual de mérito será pago quando o empregado obtiver grandes atuações. Dentro da política de movimentação de pessoal da Rede Gazeta (Anexo E), existe uma tabela que determina a posição do empregado na faixa salarial e os níveis de avaliação individual, dados pela soma das metas e o perfil de competências. Para a empresa, considera-se uma grande atuação aquela acima do nível três de avaliação. O percentual de mérito é calculado através da multiplicação da avaliação do empregado por sua posição na faixa salarial.

É preciso ressaltar, ainda, que as metas individuais são obrigatórias para os cargos executivos (classe salarial 28 e acima), opcionais para os cargos de classe salarial 24 a 27 e não existem para os cargos de classe salarial 23 e abaixo.

Quanto as metas de equipe e individuais, devem ser estabelecidas entre duas e cinco metas anuais, com definição de pesos, cujo somatório é de cem pontos. Essas metas, segundo a empresa, são discutidas e definidas com a participação dos funcionários. Tanto os PPRs quanto os percentuais de mérito são pagos uma vez ao ano. Os PPRs em 31 de março de cada ano e o mérito, conforme a preferência do empregado<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> Maiores informações sobre o SGD e os PPRs, ver o Anexo B que mostra, entre outras coisas, o papel dos participantes nas avaliações, o processo de estabelecimento de metas e os cálculos para pagamento do PPR.

O acordo sobre participação dos empregados nos resultados das empresas feito entre as empresas e os empregados da Rede Gazeta (Anexo C), aborda aspectos como:

- a) direito de participação do empregado no PPR , de acordo com a data de admissão;
- b) participação dos empregados desligados durante o ano base.
- c) participação dos empregado transferidos de uma área para outra da Rede;
- d) participação dos empregados afastados;
- e) cálculo da participação nos resultados;
- f) estabelecimento dos níveis de atingimento de metas;
- g) total de pontos possíveis do conjunto de metas, e
- h) condições para pagamento da participação aos empregados.

Com o objetivo de esclarecer a nova forma de remuneração para os empregados, o setor de recursos humanos da empresa preparou apresentações em forma de seminários, que foram levadas a todas as empresas do grupo no Estado do Espírito Santo. Durante estas apresentações, feitas diretamente aos funcionários, foram esclarecidas dúvidas a respeito do funcionamento do novo plano e como seriam estabelecidas as metas, além de explicar o papel de cada um nesse novo processo.

Pela análise dos *slides* fornecidos pela empresa, conclui-se que os aspectos mais abordados nas palestras foram: a) a necessidade de definição clara de metas; b) o nível de performance do empregado desejado pela empresa; c) o tempo de cumprimento das metas; d) o vínculo do resultado com recompensa, e principalmente, e) o funcionamento do PPR - tipos de metas, apuração dos resultados, níveis de avaliação de metas, quantidade de pontos máxima e mínima e o cálculo do número de salários a ser pago de forma variável.

Foram várias viagens a todas as dependências que fazem parte da Rede Gazeta. O próprio gerente de recursos humanos se encarregou da elaboração e realização das palestras. Os gestores também receberam orientações sobre a nova forma de ação, o estabelecimento de metas e, principalmente, o objetivo da organização ao adotar uma nova ferramenta de remuneração. Para esses gestores foram distribuídas e explicadas apostilas sobre o Sistema de Gerenciamento de Desempenho (SGD), além de ser feito

todo um trabalho de conscientização desses profissionais da importância de seu papel no processo. Ainda, foi utilizado o jornal interno da organização — Caderno 3 , para a divulgação do plano, seus objetivos e metas, bem como das vantagens que ele pode auferir a empregados e organização.

Entretanto, a despeito dos esforços dispensados até o momento, o gestor de RH da empresa reconhece que persistem algumas dúvidas sobre o plano e diz encontrar resistência por parte de alguns gerentes para a disseminação de informações sobre o assunto.

### CAPÍTULO III

#### 3 PPR E GERENTES: A VISÃO DOS REPRESENTANTES DA EMPRESA

Esse capítulo destina-se especificamente a analisar os resultados e concluir o objetivo principal do trabalho, que é responder à questão condutora da dissertação, ou seja, que impactos foram detectados na empresa pesquisada, na visão de seus gestores e empregados, com a utilização da participação nos resultados, quanto a aspectos como produtividade, relações interpessoais, carga de trabalho, remuneração percebida e mudanças na vida pessoal.

De acordo com a pesquisa realizada, verificou-se que quase todos os gerentes entrevistados (91,6%) conhecem bem o plano de participação nos resultados (PPR) implantado pela Rede Gazeta, tendo apenas um dos respondentes afirmado conhecer superficialmente o plano (Tabela 1).

Tabela 1: Conhecimento do plano (PPR) por parte dos gestores

<b>Itens Discriminados</b>	<b>%</b>
Conhecem bem o plano	91,6
Conhecem superficialmente o plano	8,4

Fonte: entrevistas com gerentes

Os dados da Tabela 2 demonstraram que 91,6% dos gerentes pesquisados trabalham com o PPR há mais de dois anos, sendo que 58,3% utilizam o plano há dois anos e 33,3% vêm fazendo uso do programa há três anos (Tabela 2).

Tabela 2: Tempo de utilização do PPR segundo os gerentes

<b>Itens Discriminados</b>	<b>%</b>
Dois anos	58,3
Três anos	33,3
Menos de dois anos	8,4

Fonte: entrevistas com gerentes

Os gestores, de forma geral, apresentaram uma opinião positiva sobre o plano. Afirmaram que é um avanço em termos de gestão (41,6%), sendo uma ferramenta que ajuda a gerenciar (25%), a administrar melhor os recursos da organização, melhorando a eficiência e a produtividade (33,3%) da empresa. O plano é um estímulo ao empregado (16,6%), na medida em que se traduz em uma maneira mais justa de remunerar o funcionário (16,6%), além de ser uma ferramenta que melhora a qualidade dos serviços (16,6%), já que conscientiza o funcionário da importância de estar focado em resultados (16,6%). Segundo os gestores, o PPR permite uma redução de custos (8,3%), ao mesmo tempo que é uma forma de se obter ganho salarial (16,6%) (Tabela 3).

Tabela 3 : Opiniões dos gestores sobre o PPR

<b>Itens Discriminados</b>	<b>%</b>
Avanço na gestão	41,6
Melhora a eficiência e a produtividade	33,3
Ajuda a gerenciar	25,0
Estimula o empregado	16,6
Forma de obter ganho salarial	16,6
Melhora a qualidade dos serviços	16,6
Remunera com justiça os empregados	16,6
Conscientiza o empregado para a busca de resultados	16,6
Reduz custos	8,3

Fonte: entrevistas com gerentes

Nota: O somatório das porcentagens é superior a 100% por ser possível aos entrevistados darem mais de uma resposta

Segundo alguns entrevistados:

*...O PPR é um avanço considerável em termos de gestão de empresa, de chance do funcionário... depende do desempenho de cada um, porque tem os objetivos individuais e do grupo como um todo... (gerente entrevistado).*

*É um avanço... um avanço... sem dúvida, um grande avanço... é o início de um processo de conscientização do funcionário para se voltar para resultados, as pessoas se preocupam com o todo*

*organizacional porque os processos são interativos... (gerente entrevistado).*

*...é um instrumento interessante...uma ferramenta para melhorar a eficiência e a produtividade (gerente entrevistado).*

As opiniões dos gerentes sobre o PPR estão de acordo com as idéias de Wood & Picarelli (1999) quando diz que a participação dos empregados no resultado das empresas tem surgido como uma alternativa viável no novo cenário de transformações, remunerando os resultados dos indivíduos, reduzindo custos e tornando as organizações mais competitivas.

As declarações dos gestores realmente afirmam o posicionamento de alguns autores como Motta (1997) e Wood & Picarelli (1999), que concordam que a participação nos resultados vem sendo utilizada como maneira de compensação que permite ligar o salário diretamente ao resultado apresentado pelo trabalhador.

Na visão dos gerentes (50%), o fator competitividade foi o aspecto principal que levou a Rede Gazeta a desenvolver o programa, uma vez que o mercado de comunicações tem mudado muito e a concorrência está cada vez mais acirrada no Estado (Tabela 4). Os trechos das entrevistas são claros:

*...estamos tendo que aprender a lidar com coisas que não tínhamos antes, como a concorrência. A Tribuna não significava nada para nós, hoje ela está na nossa cola, no nosso pé, nos ameaça. Ela nos copia... (gerente entrevistado).*

*Olha, a Rede Gazeta... ela é uma empresa que tem uma consciência muito grande da questão de competitividade, ou seja, como inserir uma empresa de comunicação regional dentro do conceito de globalização e, portanto, da questão da competitividade? Então, ela vem desenvolvendo essa visão... (gerente entrevistado).*

*Bom, primeiro porque foi a adoção de uma lei, uma coisa de lei e, segundo, porque foi um momento de maior concorrência, concorrência acirrada no meio de comunicação, e que a empresa precisava do envolvimento das pessoas no seu resultado (...) A empresa precisava ser mais agressiva no mercado... (gerente entrevistado).*



Alguns autores realmente concordam que as empresas estão se utilizando de novas tecnologias para sobreviverem em um contexto turbulento, reduzindo custos e riscos (Ianni, 1994, 1997; Gorz, 1995; Chesnais, 1996 e Bresciani, 1997).

A necessidade de aumentar a produtividade (25%) e de profissionalizar a empresa (25%) também foram apontados como razão de todas as mudanças que estão ocorrendo na empresa, inclusive a adoção do PPR.

*A empresa adotou o PPR para aumentar a produtividade, profissionalizar... (gerente entrevistado).*

*Olha, acho que como uma evolução...Hoje as coisas estão voltadas para a produtividade e todos devem participar, desde o dono até a base da pirâmide (gerente entrevistado).*

Os entrevistados apontaram também a necessidade de redução de custos (33,3%), de aumentar a qualidade dos serviços (16,6%), de manter a empresa atualizada frente às mudanças do mundo globalizado (16,6%), como fatores importantes a serem considerados na criação do plano (Tabela 4).

Tabela 4: Motivos da empresa para adotar o PPR na visão dos gestores

<b>Itens Discriminados</b>	<b>%</b>
Concorrência e competitividade.	50,0
Redução de custos	33,3
Aumento de produtividade	25,0
Profissionalização da empresa	25,0
Aumento da eficiência	25,0
Aumento da qualidade dos serviços	16,6
Crescer no mercado globalizado	16,6
Proporcionar ganhos aos empregados	8,3
Obter energia criativa	8,3

Fonte: entrevistas com gerentes

Nota: A soma dos percentuais é maior do que 100% por ser possível aos entrevistados darem mais de uma resposta

Todos os fatores elencados estão, de alguma forma ligados ao fator competitividade, respondido pela maioria dos entrevistados. Nesse aspecto, as declarações dos gestores confirmam a visão de Wood & Picarelli (1999) e Xavier et al. (1999), quando afirmam que as mudanças do mundo organizacional têm forçado as empresas a se tornarem mais competitivas por meio de baixos custos, gestão eficaz e capacidade de inovação. Assim, as empresas vêm adotando uma estratégia competitiva, mais adequada aos novos momentos, implicando, entre outras coisas, uma política de remuneração agressiva.

A principal vantagem percebida pelos gestores da organização com a utilização do PPR foi o maior empenho do empregado (41,6%), o que gera uma redução de custos, uma vez que os empregados passam a ter mais critério para usar o dinheiro da empresa (33,3%), e maior comprometimento com os objetivos da organização, já que o programa envolve todas as pessoas no negócio (25%), amarra premiação a resultado (16,6%) e clareia os objetivos da organização para os trabalhadores (16,6%). O empregado, na visão dos gestores entrevistados, percebe que a empresa está dando um benefício, então passa a participar mais e se envolve de forma mais ativa no negócio (Tabela 5).

*Alguns projetos são bons para a empresa e preciso de empenho maior dos empregados. O PPR me ajuda a fazer isso sem constrangimento. Sugiro como meta, democraticamente, colocamos os objetivos e eles recebem por isso. As pessoas se dedicam mais (gerente entrevistado).*

Quando diz que “força” o empregado a ter maior empenho “sem constrangimento”, é interessante observar que o gerente deixa claro que, com o PPR, ele tem legitimidade para exercer um controle, antes “proibido” ou mesmo camuflado. Além disso, o PPR permite uma relação do trabalho individual com o objetivo da empresa, deixando mais clara a relação custo/benefício e atividades/tarefas que precisa estar alinhada aos objetivos organizacionais.

*A vantagem é que você envolve todas as pessoas no negócio, efetivamente... Deixa de lado, eu faço o meu, você faz o seu... (gerente entrevistado)*

*Mas, o que eu vejo são as pequenas coisas, os funcionários já se importam com as despesas. O PPR não está ligado só a faturamento, mas à contenção, à redução e eu acho que a empresa tá ganhando... existe hoje claramente nas pessoas um interesse em produzir mais e ser mais criterioso na hora de investir o dinheiro da empresa, seja num papel, copinho plástico, dizem que as pessoas cortam, né? (gerente entrevistado).*

*A vantagem é deixar claro quais são os objetivos da empresa, amarrar premiação em desempenho, em resultado... (gerente entrevistado).*

*Vantagem?... é a profissionalização da empresa, possibilita que o empregado perceba que a empresa dá benefícios, oportunidade de crescimento profissional, de participação efetiva nos resultados da empresa (gerente entrevistado).*

As declarações dos gestores reforçam a teoria de Adam Smith, apud Sampson (1996), ao afirmar que não podemos esperar das pessoas que administram o dinheiro dos outros, a mesma vigilância que teriam com seu próprio dinheiro. Assim, economizando o dinheiro da empresa, os empregados estão gerando lucros para si e na visão dos gestores entrevistados, se comprometem mais com o funcionamento da organização e otimização de seus recursos (Tabela 5).

Tabela 5: Vantagens para a empresa observadas pelos gestores na utilização do PPR

<b>Itens Discriminados</b>	<b>%</b>
Maior empenho do empregado	41,6
Maior critério para lidar com o dinheiro da organização	33,3
Profissionalização da empresa	25,0
Envolve todas as pessoas no negócio	25,0
Gera crescimento profissional	16,6
Amarra premiação e resultado	16,6
Clareia os objetivos da organização para os empregados	16,6
Gera sentimento de satisfação ao atingir as metas	16,6
Acham cedo para medir	16,6

Fonte: entrevistas com gerentes

Nota: A soma dos percentuais é maior do que 100% por ser possível aos entrevistados darem mais de uma resposta

As vantagens apontadas pelos gerentes da empresa pesquisada reafirmam as idéias de autores como Pontes (1998), Wood & Picarelli (1999) e Stewart (1998), quando concordam que as empresas estão buscando, cada vez mais, o comprometimento dos empregados, pois o conhecimento das pessoas vem se tornando importante fator de produção. Nesse contexto, as pessoas têm surgido como fonte de competitividade, tornando sua gestão mais complexa.

Entre as desvantagens apontadas pelos gestores na utilização do PPR estão o atraso na contratação das metas (33,3%), o medo de que a inexperiência dos gestores trabalhe contra o plano (25%) e a necessidade de que exista uma comunicação clara para tornar o plano possível (25%). O receio de não atingir a meta aparece como um desafio para o indivíduo (16,6%), não somente para receber o bônus, mas para mostrar-se capaz de cumprir a meta estabelecida e, assim, continuar inserido no mercado de trabalho. O estresse gerado pela necessidade de atingir as metas aparece (25%) como uma das desvantagens que o plano traz sobre o desempenho das pessoas, bem como o fato de haver dependência entre os setores para haver o recebimento da participação (16,6%) (Tabela 6).

Tabela 6: Desvantagens para a empresa apontadas pelos gestores na utilização do PPR

<b>Itens Discriminados</b>	<b>%</b>
Morosidade no estabelecimento das metas	33,3
Gestores devem ser experientes, preparados	25,0
Exige trabalhar bastante a comunicação	25,0
Gera pressão e estresse	25,0
Depender do desempenho de outros setores	16,6
Frustração (meta não atingida)	16,6
Não foram observadas desvantagens	16,6

Fonte: entrevistas com gerentes

Nota: A soma dos percentuais é maior do que 100% por ser possível aos entrevistados darem mais de uma resposta

*A única desvantagem momentânea é que ele está gerando um pouco de confusão na cabeça das pessoas, então a gente precisa trabalhar muito a comunicação (gerente entrevistado).*

*Se eu disser que todo mundo entende e acha o PPR bom, é mentira...Alguns entendem, outros, não... precisa comunicar melhor aos empregados (gerente entrevistado).*

*O gerente precisa estar preparado...ter vontade política...tem que saber lidar com o instrumento (gerente entrevistado).*

*A morosidade nas metas por causa das transformações da empresa foi uma desvantagem... Isso desacredita o processo (gerente entrevistado).*

*Outro problema é que o PPR precisa ser informado com muita antecedência e não com as metas já caídas... as pessoas acham que não vão conseguir (gerente entrevistado).*

*Ah, depende dos outros setores, né?...Nem todo mundo faz para conseguir... Isso não é legal (gerente entrevistado).*

A literatura consultada para a realização desse trabalho não alerta explicitamente para o fato do tempo decorrido entre a contratação das metas e o início da contagem do ano considerado para o pagamento da participação. Wood & Picarelli (1999), Xavier et al. (1999), Pontes (1998) e Albuquerque (1991) afirmam que as metas devem ser claras, objetivas e conhecidas por todos, ressaltando a necessidade de uma comunicação abrangente, bem trabalhada e, de fato, esclarecedora, para garantir o sucesso do programa. Albuquerque (1991) lembra que o sucesso do mecanismo de participação dos empregados nos resultados depende da participação e compreensão dos mesmos sobre os objetivos e critérios do plano adotado. Isso exige um amplo trabalho de comunicação.

Porém, a principal desvantagem apontada pelos gestores advém de um problema organizacional de demora no estabelecimento, contratação e divulgação dessas metas, ou seja, quando as metas foram aprovadas, já havia decorrido um grande período de tempo, o ano estava quase no fim e restou pouco tempo aos empregados para alcançarem as metas propostas. Então, é primordial que a empresa esteja atenta para a

contratação das metas no período correto para dar chances de o instrumento apresentar os resultados a que se propõe. Caso contrário, a derrocada do programa é quase certa.

Quanto às vantagens observadas na vida pessoal e profissional, os gestores afirmam que o PPR organiza melhor o trabalho (50%), tornando-o de melhor qualidade e mais profissional, facilita lidar com os empregados (33,3%), uma vez que as metas orientam o trabalho, permitindo um maior ganho financeiro (25%). Além disso, promove um crescimento pessoal e profissional (25%), sendo um grande aprendizado. Ainda, ajuda a orientar a estratégia da empresa (25%), na medida em que clareia os objetivos da empresa e estimula as equipes a cooperarem entre si (16,6%) (Tabela 7).

Tabela 7: Vantagens observadas na vida pessoal e profissional dos gestores com a utilização do PPR

<b>Itens Discriminados</b>	<b>%</b>
Organiza o trabalho	50,0
Facilita lidar com os empregados	33,3
Permite obter maior ganho financeiro	25,0
Crescimento pessoal e profissional	25,0
Orienta a estratégia da empresa	25,0
Estimula as equipes a cooperarem	16,6
Aumenta a profissionalização	8,3
Avaliação mais justa do trabalho realizado	8,3
Não houve vantagem observada	8,3

Fonte: entrevistas com gerentes

Nota: A soma dos percentuais é maior do que 100% por ser possível aos entrevistados darem mais de uma resposta

*Para minha vida profissional tem sido muito bom... a remuneração variável é feita para que você oriente a estratégia da empresa (...) o trabalho fica mais organizado (...) é um grande aprendizado (gerente entrevistado).*

*É uma chance de ganhar mais... me facilita viabilizar projetos junto aos empregados... trabalho com mais organização (gerente entrevistado).*

*Pessoalmente vejo como um ganho porque faz a gente trabalhar melhor, mais profissionalizado, porque a gente tem metas e tem que se virar para cumprir isso... (gerente entrevistado)*

*Se você consegue melhorar seu salário, isso te dá uma vantagem financeira grande (...) também tem o crescimento pessoal e profissional.... (gerente entrevistado)*

*Acho que mais do que estabelecer uma meta, é organizar e orientar o trabalho (...) torna tudo mais profissional (...) estimula a equipe a cooperar mais (...) acho que ele tem permitido uma avaliação mais justa (gerente entrevistado).*

As declarações dos gestores confirmam as teorias de autores como Marinakis (1997) e Xavier et al. (1999) quando dizem que a participação financeira dá ao empregado a chance de ter uma remuneração adicional e variável, ao serem atendidos os objetivos predeterminados. Essa prática vem sendo utilizada como instrumento de gestão, funcionando como incentivo ao trabalhador, contribuindo para melhorar as relações de trabalho na empresa. Vinculando desempenho e recompensa, a empresa empurra o empregado para a melhoria contínua, ao mesmo tempo em que partilha seus resultados (Wood & Picarelli, 1996; 1999). Segundo o mesmo autor, esse tipo de prática enfatiza a participação, envolvimento, orientação para resultados e trabalho em grupo, tornando o trabalho mais organizado, focado e voltado para resultados, permitindo uma avaliação mais justa no momento da distribuição.

Entre as desvantagens observadas pelos gestores na vida pessoal e profissional com a utilização do PPR, o aspecto mais apontado foi o aumento da preocupação e do estresse (50%) advindo, principalmente, do desafio representado pelas metas (25%). Não atingir uma meta previamente acordada significa não receber o bônus, significa mostrar-se, para si e para os outros, incapaz de atingir um resultado e ainda, significa estar ameaçado de perder o emprego. A pressão, a frustração, o estresse, oprimem o indivíduo, fazendo com que seus problemas atinjam todos os campos de sua vida. Quanto às avaliações, alguns gestores demonstraram ressentimento por terem sido avaliados abaixo do esperado (16,6%), pois julgaram ter avaliado seus colegas de forma justa e esperavam o mesmo tratamento (Tabela 8).

*Bom, na minha vida pessoal tem me deixado mais aflito, né? Porque todo dia eu vou para casa com o PPR na cabeça (...) fico pensando como os empregados podem entender melhor o processo, como os líderes podem lidar com o programa, se estão capacitados para isso (...) isso tem feito que um fim de semana na praia, alguém pode achar que estou descansando, mas não estou... estou pensando (...) Ele (PPR) representa um ganho de preocupação para seu gestor (...) Ter metas significa ter muita pressão... é um desafio constante que você precisa responder... gera estresse (gerente entrevistado).*

*Às vezes, as avaliações não são justas (...) avaliei todos os colegas bem, e quando vi a minha avaliação... acho que eles não foram justos comigo... (gerente entrevistado).*

Analisando estes dados, conclui-se que há um impacto negativo do PPR na vida pessoal da maioria dos entrevistados. Segundo Lima (1995), os impactos negativos do trabalho na vida do indivíduo podem ocorrer de várias formas, inclusive, “... pela invasão da vida privada por preocupações relativas ao trabalho ou pela redução significativa dos momentos de folga devido à jornada extensa de trabalho” (p. 128).

Tabela 8: Desvantagens observadas na vida pessoal e profissional dos gestores com a utilização do PPR

<b>Itens Discriminados</b>	<b>%</b>
Preocupação e estresse	50,0
Desafio constante (metas)	25,0
Avaliações nem sempre são justas	16,6
Dificuldades de mudança e adaptação ao novo modelo	8,3
Não houve desvantagem observada	16,6

Fonte: entrevistas com gerentes

Nota: A soma dos percentuais é maior do que 100% por ser possível aos entrevistados darem mais de uma resposta

Na percepção de 75% dos gestores, após a introdução do PPR, a produtividade aumentou, na medida em que esses gerentes precisaram ser mais ágeis, mais completos



e produtivos para alcançar as metas propostas e receberem o valor do salário variável. Os 25% restantes acham que a sua produtividade não foi afetada, uma vez que suas responsabilidades de fazer um bom trabalho devem existir sempre, independente da existência de um plano de participação nos resultados (Tabela 9).

Tabela 9: Impacto do PPR sobre a produtividade segundo os gerentes

<b>Itens Discriminados</b>	<b>%</b>
Perceberam aumento de produtividade	75
Não perceberam aumento de produtividade	25

Fonte: entrevistas com gerentes

*...eu tive que me tornar um profissional muito mais completo, preciso ser mais rápido... tive que me tornar mais completo e produtivo. Tive que me preocupar com variáveis que eu não me preocupava antes (gerente entrevistado).*

*...Sim... a produtividade foi afetada para mais... as metas são desafiadoras...você trabalha com um norte (...) eu tenho uma meta, por exemplo, de fechar sete parcerias até o final do ano e até agora só fechei três. Estou me descabelando para fechar as outras, ver se consigo virar o jogo no segundo tempo, literalmente (gerente entrevistado).*

*Não... não afetou a produtividade não. Acho que o profissional deve dar o seu máximo, independente de PPR (gerente entrevistado).*

A teoria a respeito do assunto não fala propriamente em produtividade, mas em melhoria dos resultados alcançados. Segundo alguns autores como Wood & Picarelli (1999) e Xavier et al. (1999), o indivíduo sob uma forma de participação nos resultados dá mais de si para alcançar os objetivos pretendidos.

Quanto à cobrança pelo alcance de metas, sobressaiu-se a maior cobrança do indivíduo sobre si mesmo. Isto pode ser explicado pelo fato de que as metas são negociadas com a organização e o gerente, segundo um dos entrevistados “...acaba refém da meta que ajudou a propor”. Ele se sente parte do processo na escolha da meta, portanto, sua

atitude é de mostrar-se capaz de atingir uma meta que ele mesmo colocou como factível. Isto não impede que eles também se sintam cobrados pela empresa (Tabela 10).

Tabela 10: Opiniões dos gestores quanto à cobrança pelo alcance de metas.

Itens Discriminados	%
Preocupam-se com cobrança pessoal	82,6
Sentem grande cobrança da empresa	41,6
Sentem pequena cobrança da empresa	16,6

Fonte: entrevistas com gerentes

Nota: A soma dos percentuais é maior do que 100% por ser possível aos entrevistados darem mais de uma resposta

*Deixa eu explicar... eu não me sinto cobrado durante o ano para bater minhas metas, mas obviamente, essa cobrança virá no momento que eu não bater essas metas e essa cobrança não será só de uma pessoa que esteja acima de mim... virá de mim mesmo, acima de tudo, porque é meu desempenho enquanto gestor que está sendo avaliado, então a cobrança será muito mais interna do que externa (gerente entrevistado)*

*... eu me sinto cobrado pela empresa... mas, a maior cobrança é a minha... vou ficar muito frustrado se for incapaz de cumprir uma meta que eu ajudei a negociar com a Diretoria (gerente entrevistado).*

*A cobrança deve ser diária, independente de metas. A cobrança é do próprio profissional... não me sinto cobrado, as coisas independem da metas... é o trabalho todo (gerente entrevistado).*

É interessante salientar que a cobrança pessoal passa pela questão do autocontrole, uma das conseqüências da utilização da gestão participativa em organizações. Autores como Guimarães (1993) e Cattani (1997) afirmam que quando o indivíduo participa mais ativamente da organização, adquire um senso de responsabilidade muito maior. A utilização de novas tecnologias, nesse caso a participação nos resultados, contribui para a flexibilização dos controles externos, dando chance ao aparecimento do autocontrole.

Em relação ao esforço extra exigido para gerenciar o PPR, a maioria dos gestores (83,4%) declarou que ele existe (Tabela 11).

Tabela 11: Opiniões dos gerentes quanto ao dispêndio de esforço extra demandado pelo PPR

<b>Itens Discriminados</b>	<b>%</b>
Há dispêndio de esforço extra	83,4%
Não há dispêndio de esforço extra	16,6%

Fonte: entrevistas com gerentes

Esse esforço extra se deve, segundo os entrevistados, a fatores como fazer as avaliações de desempenho dos empregados (16,6%), acompanhar relatórios orçamentários (8,3%), promover um maior número de reuniões para esclarecer dúvidas a respeito das metas, melhorar a comunicação com os empregados (25%) e, principalmente, controlar o andamento das metas, discutindo, negociando e contratando as metas do setor sob sua responsabilidade (66,6%). O fator comunicação aparece novamente como aspecto importante para o sucesso do plano. Somente 16,6% dos entrevistados não acreditam que realizem algum esforço extra em razão do plano (Tabela 12).

Tabela 12: Atividades que geram dispêndio de esforço extra com o PPR segundo os gestores

<b>Itens Discriminados</b>	<b>%</b>
Controlar e negociar metas	66,6
Comunicação com os empregados	25,0
Avaliações dos empregados	16,6
Acompanhamento dos relatórios orçamentários	8,3
Entendimento do sistema	8,3
Aglutinação de esforços	8,3

Fonte: gerentes entrevistados

Nota: A soma dos percentuais é maior do que 100% por ser possível aos entrevistados darem mais de uma resposta

*Faço diversas reuniões para controlar as metas e o desempenho dos empregados... antes não precisava* (gerente entrevistado).

*Sinto muita sobrecarga para fazer as avaliações do pessoal... demanda tempo* (gerente entrevistado).

*Sim... muito... nossa! É preciso entender o sistema, o mercado, o que está em risco... É preciso montar um sistema, aglutinar esforços para cumprir o programa, comunicar-se com os empregados... (gerente entrevistado).*

*O esforço adicional é de coordenação, de chamar pessoas para conversar, controlar o cronograma... (gerente entrevistado).*

*É um esforço enorme... Tem que fazer negociações para cima e para baixo... algumas coisas no estabelecimento de metas não são muito transparentes, é difícil encontrar parâmetros justos de parte a parte. Exige acompanhamento e ação de estímulo às pessoas (gerente entrevistado).*

Realmente, a necessidade de controlar e negociar metas encontra respaldo nas afirmativas de Albuquerque (1991), Marinakis (1997), Pontes (1998) e Wood & Picarelli (1999), quando afirmam a necessidade de existir clareza em programas desse tipo, principalmente a respeito das metas contratadas. Segundo esses autores, os indicadores e metas precisam ser transparentes para todos os membros da organização, as metas devem ser claras, mensuráveis e sobre áreas que estejam sob o controle do trabalhador. Quanto à necessidade de comunicação, há um consenso entre alguns autores como Pontes (1995, 1998), Marinakis (1997) e Wood & Picarelli (1999) de que a comunicação constitui um fator crítico de sucesso para programas do tipo do PPR.

Todos os gerentes entrevistados declararam que participam da discussão das metas do PPR, mas não consideram essa atividade um esforço extra.

*É... a gente também tem que discutir e contratar as metas, mas isso faz parte do trabalho, não é esforço extra, não (gerente entrevistado).*

Um número significativo de entrevistados (66,6%) não atribui aumento de jornada de trabalho à existência do plano. Acreditam que trabalham muito, além do horário, devido à própria natureza do trabalho de uma empresa de comunicações. Acham que a carga de trabalho aumentada não é culpa da empresa, assumem para si a responsabilidade de trabalharem, como dizem, “...24 horas por dia”.

Por outro lado, 33,4 % dos entrevistados afirmam que houve um aumento da jornada de trabalho com PPR. Alegam que estão trabalhando mais horas por causa do plano, uma vez que contratar metas, discutir, acompanhar e avaliar os trabalhos demanda tempo (Tabela 13).

Tabela 13: Impacto do PPR sobre a jornada de trabalho dos gestores

<b>Itens Discriminados</b>	<b>%</b>
Não houve aumento na jornada de trabalho	66,6
Houve aumento na jornada de trabalho	33,4

Fonte: entrevistas com gerentes

*Não, eu não diria que estou trabalhando mais horas por causa do programa, não. Digamos que eu estou trabalhando melhor as minhas horas, mais focado... (gerente entrevistado).*

*A minha jornada não foi afetada. Levo trabalho para casa...não dá tempo na empresa... mas levo sem remorso, como coisa natural... a pessoa tem que fazer seu melhor para que a empresa cresça (gerente entrevistado).*

*Jornada de trabalho? Não... não influenciou, não. Trabalho fora do meu horário, mas não é por causa do PPR... Já trabalhava antes... tenho certeza que não é por causa do PPR (gerente entrevistado).*

*Até hoje não afetou... mas, se tiver que afetar... pode ser. Eu vou trabalhar o tempo que for necessário para atingir a meta (gerente entrevistado).*

*Com certeza aumentou, várias vezes já trabalhei a mais, levei coisas para casa, porque ele representa (PPR) ... ele gasta um tempo extra (gerente entrevistado).*

As afirmações dos gestores reforçam a opinião de Guimarães (1993), de que as empresas vêm flexibilizando os controles e criando espaço para a implementação do autocontrole, através da utilização de novas tecnologias.

Mesmo reconhecendo que levam trabalho para casa, que trabalham mais horas por dia, os gestores acreditam que isso faz parte da função que ocupam e isentam a organização ou qualquer processo da culpa pela extensa jornada de trabalho.

Em relação ao salário, pouco mais da metade dos gestores entrevistados (58,2%) não conseguiu perceber que seu salário tenha sido afetado pelo PPR, uma vez que o pagamento é anual e, portanto, segundo eles, “...a sensação é de receber um 14º salário”.

*Quando recebi, a sensação é de um 14º salário. Não é um prêmio, porque é um serviço contratado. Eu não sinto que o meu trabalho apareça no total do lucro... tipo, eu economizei e isso ajudou no resultado... eu não tenho essa percepção (gerente entrevistado).*

Por outro lado, quase a metade (41,8%) dos entrevistados acredita que seu salário aumentou (41,8%), na medida em que o valor variável já faz parte do orçamento familiar e que muitos já acostumaram a receber o bônus (Tabela 14).

Tabela 14: Impacto do PPR sobre o salário segundo os gestores

<b>Itens Discriminados</b>	<b>%</b>
Não afetou o salário	58,2
O salário aumentou	41,8

Fonte: entrevistas com gerentes

*Já acostumei a receber o bônus. Antes de vir para cá, já trabalhava em empresas que pagavam dessa forma. Já faz parte do orçamento familiar, eu conto com esse dinheiro (gerente entrevistado).*

*O PPR representa um ganho na minha remuneração... meu salário aqui dentro aumentou (gerente entrevistado).*

Na realidade, a teoria sobre o assunto explica que esse tipo de recompensa dá mais chance ao empregado de melhorar seu ganho salarial. Porém, depende do próprio funcionário esforçar-se para alcançar as metas estabelecidas, bem como depende da empresa desenvolver um programa que dê condições ao trabalhador de cumprir com os acordos preestabelecidos. Segundo a declaração dos gestores o pagamento, por ser anual, não gera sensação real de ganho. Acreditam que se a periodicidade do pagamento fosse menor, talvez surtisse melhor efeito. Um dos entrevistados falou:

*O salário não foi afetado porque o pagamento é anual. Já recebi duas vezes, é ótimo, pena que cai uma vez só na conta, podia cair todo mês. Mas, já cheguei a receber três salários, isso é ótimo (gerente entrevistado).*

Perguntados sobre a influência do PPR na mudança de relacionamento entre chefe, subordinados e pares, 66,7% perceberam mudanças (Tabela 15).

Tabela 15: Impacto do PPR no relacionamento chefe/subordinado/pares segundo os gerentes

<b>Itens Discriminados</b>	<b>%</b>
Não perceberam mudanças	33,3
Perceberam mudanças	66,7

Fonte: entrevistas com gerentes

Entre esses, as mudanças mais percebidas foram o maior comprometimento das equipes (83,3%), a melhoria do relacionamento entre chefes e subordinados e também entre os pares (25%) em razão, principalmente da interdependência que existe entre todos para o alcance das metas, e um maior fluxo de informações entre chefes e subordinados (16,6%), uma vez que tais informações são imprescindíveis para o cumprimento das metas. A negociação das metas, quando acontece, ajuda a aproximar chefes de subordinados e força uma melhoria de relacionamento (Tabela 16).

Tabela 16: Mudanças observadas pelos gestores na relação chefe/subordinados/pares com a utilização do PPR

<b>Itens Discriminados</b>	<b>%</b>
Maior comprometimento entre as equipes	83,3
Melhoria do relacionamento	25,0
Maior fluxo de informações entre chefes e subordinados	16,6

Fonte: entrevistas com gerentes

Nota: A soma dos percentuais é maior do que 100% por ser possível aos entrevistados darem mais de uma resposta

*As equipes se engajam mais e o processo transcende paredes. Todos dependem dos outros... há uma interdependência, isso força a melhoria de relacionamento (gerente entrevistado).*

*O que mudou foi um melhor conhecimento das informações... inclusive financeiras... quanto custa cada coisa. Isso ajuda. O PPR ajuda nisso (gerente entrevistado).*

Para 33,3% dos respondentes não houve mudanças, até porque em alguns setores as metas não foram verdadeiramente negociadas com os empregados. Os gestores admitem que a orientação da empresa é de haver a negociação, mas confessam que nem sempre isto acontece.

*O ideal é que as metas sejam discutidas, mas na minha área não foram. Somos em nove e conversamos em três e decidimos (gerente entrevistado)*

Autores como Marinakis (1997), Pontes (1998) e Wood & Picarelli (1999) dizem que os programas de participação nos resultados criam comprometimento nas equipes, tendem a melhorar o relacionamento entre as pessoas, uma vez que o processo depende muito da transferência de informações e que as metas precisam ser discutidas para que haja um melhor entrosamento entre as partes para o real alcance das metas propostas. Quanto a aumentar o comprometimento, o discurso dos gerentes confirma a teoria. Mas, quanto à discussão das metas, há uma contradição pois os gerentes afirmaram que as metas não são discutidas com os empregados.

Todos os gerentes entrevistados afirmaram preferir trabalhar sob o PPR ou instrumento semelhante por vários motivos, entre eles o fato desse tipo de recompensa representar desafios constantes (41,6%), evitando que a pessoa se acomode (8,3%) no processo. Esses entrevistados demonstraram a preocupação de evoluir sempre e acompanhar as mudanças constantes. Além disso, as pessoas passam a ter um foco no trabalho (41,6%), uma vez que as metas ajudam a organizar o trabalho (33,3%). Novamente as metas aparecem como pontos importantes, norteadores do trabalho e da melhoria do desempenho dos empregados. Outros motivos citados foram a chance de aumentar o



ganho financeiro (16,6%), o fato de remunerar com mais justiça (16,6%), a melhoria do desempenho do empregado (16,6%) e as perspectivas de crescimento para empresas e empregados (16,6%) (Tabela 17).

Tabela 17: Motivos dos gestores para preferirem trabalhar sob o PPR ou instrumento semelhante

<b>Itens Discriminados</b>	<b>%</b>
Representa desafio	41,6
Pessoas trabalham focadas	41,6
Metas organizam o trabalho	33,3
Representa um ganho financeiro a mais	16,6
Mais justo para o empregado e para a empresa	16,6
Perspectivas de crescimento para a empresa e os empregados	16,6
Obtém melhor performance do empregado	16,6
Evita a política do “chicote”	8,3
Evita acomodação	8,3

Fonte: entrevistas com gerentes

Nota: A soma dos percentuais é maior do que 100% por ser possível aos entrevistados darem mais de uma resposta

*Prefiro o PPR, porque gosto de desafios, já trabalho assim há anos. Uma maneira de deixar claro o que se espera de cada um...se fizer com transparência, funciona bem (gerente entrevistado)*

*Sem dúvida, prefiro o PPR. Porque as metas são desafiadoras, você trabalha focado, sabe o que é relevante e o que não é, o que as pessoas têm que perseguir, isso te dá um retorno não só financeiro, porque não é só o financeiro que conta, a sua satisfação pessoal de lá no início do ano traçar uma meta e no final do ano... ó, consegui! Agora, muito mais frustrante do que não receber o dinheiro é você se declarar incapaz, entendeu?... É muito mais frustrante... por isso eu acho que é melhor trabalhar com a remuneração variável, aqui o PPR (gerente entrevistado).*

*Quanto a preferir um ou outro, prefiro o PPR porque você obtém melhor performance do empregado, sem constrangimento... o empregado aceita melhor, não precisa da política do chicote... o trabalho flui mais (gerente entrevistado).*

As declarações dos gestores reafirmam a constatação de Wood & Picarelli (1999) quando diz que na utilização desse tipo de recompensa há uma ligação entre melhor resultado e salário mais satisfatório. Dessa forma, tanto os interesses da empresa quando dos empregados são colocados como atendidos.

A participação nos resultados tem surgido como alternativa dentro das empresas, pois tende à lógica da flexibilidade, na medida em que remunera os resultados do indivíduo, da equipe e da organização como um todo. As novas práticas organizacionais do novo capitalismo em construção devem atender aos objetivos de reduzir custos e tornar as organizações mais competitivas.

Nesse contexto, o aprendizado torna-se importante para o crescimento da organização e os desafios constantes trazidos pela participação nos resultados exigem do empregado uma postura mais ativa, inovadora, um perfil capaz de enfrentar e resolver os desafios.

Quanto aos investimentos que a empresa tem feito para aprimorar a função dos gestores 66,7% afirmam que a empresa não investe muito na capacitação dos profissionais, ficando esta tarefa mais a cargo de cada pessoa, dependendo mais do esforço individual do que de preocupações da Rede Gazeta (Tabela 18).

Tabela 18: Opiniões dos gestores quanto aos investimentos da empresa em suas carreiras

<b>Itens Discriminados</b>	<b>%</b>
Empresa não tem investido nos empregados	33,3
Empresa investe pouco	25,1
Empresa se preocupa em desenvolver os talentos existentes na organização	33,3
Empresa tem investido somente nos empregados da alta administração	8,3

Fonte: entrevistas com gerentes

*Não, a empresa não proporciona condições , não... eu peço cursos, a Rede Gazeta não tem dado muita ênfase a isso. O RH disse que teremos um curso de gerência... (gerente entrevistado)*

*Aprimoramento?... mais ou menos, depende muito mais do meu esforço (gerente entrevistado)*

*Falta investimento em cursos, treinamento...isso não é feito, pedimos isso para a empresa... é uma deficiência da organização (gerente entrevistado).*

Entretanto, é interessante destacar que, mesmo assim, 83,3% dos gestores sentem-se valorizados por seu trabalho dentro da organização, 16,6% sentem-se valorizados às vezes e 8,3% não sentem valorização.

*Muito, muito... aqui na Rede me sinto bastante valorizado pelo meu trabalho (gerente entrevistado).*

*Menos do que eu acho que mereço (...) Tem vários problemas que a gente resolve, que tem valor e ninguém percebe... muita gente não entende... às vezes valorizam, outras não (gerente entrevistado).*

Por outro lado, 33,3% dos respondentes alegam que os talentos vêm sendo desenvolvidos na organização, sendo esta uma das grandes preocupações da empresa (Tabela 18).

*Sim...por exemplo, eu faço um curso de pós-graduação em gestão, que é financiado pela empresa. Sem contar que sempre tem treinamento, quanto a isso não tenho o que reclamar. O que eu reclamaria, se fosse o caso, é que eu acho que ainda tá muito centrado em nível de gestão e deveria ser estendido aos demais funcionários (gerente entrevistado).*

*Sim. A empresa é preocupada com isso, não só comigo, mas com todos os funcionários. Eu tive muitas oportunidades através de cursos, viagens, etc. (gerente entrevistado)*

Pressupõe-se, então, que estes últimos estão sendo considerados indivíduos-chave para a organização e estas afirmações explicam as declarações de alguns gestores no sentido de existirem pessoas despreparadas lidando com o PPR, sendo esta uma das grandes dificuldades percebidas na utilização do plano (Tabela 6).

Nesse sentido, a empresa está agindo de forma contrária à argumentação de Motta (1997), quando diz que, em um mundo competitivo, as empresas se diferenciam pela

qualidade de seus recursos humanos e, para estimular a produtividade e a qualidade, as empresas deveriam investir no desenvolvimento das pessoas.

Observa-se, então, uma diferença entre o discurso e a prática organizacional, uma vez que a empresa tenta obter o comprometimento de todos através do PPR e ao mesmo tempo esforça-se pouco para desenvolver as pessoas e aprimorá-las no exercício de sua função. Isso se agrava mais ainda se lembrarmos que a avaliação do desempenho do indivíduo conta pontos no PPR.

A imagem da empresa junto aos gestores revelou-se bastante positiva, na medida em que estes profissionais enxergam a Rede Gazeta como uma empresa séria (58,3%), ética (25%) e sólida (25%).

Alguns ressaltaram que a empresa está passando por uma fase de transição (33,3%), na busca de profissionalização (16,6%) e que vem enfrentando problemas por causa das mudanças constantes e ainda está um pouco perdida em meio a tantas transformações (Tabela 19). Encaram este fato de forma natural e acreditam que a empresa tem todas as condições de se manter no mercado agressivo e competitivo do qual faz parte. Aqueles que vieram de outros Estados acrescentaram que a imagem séria e sólida da organização contribuiu para a decisão de virem trabalhar no Espírito Santo.

Tabela 19: Imagem da organização junto aos gestores

<b>Itens Discriminados</b>	<b>%</b>
Empresa séria	58,3
Empresa em fase de transição	33,3
Empresa sólida	25,0
Empresa ética	25,0
Empresa burocrática	16,6
Empresa em fase de profissionalização	16,6
Empresa corajosa	8,3

Fonte: entrevistas com gerentes

Nota: A soma dos percentuais é maior do que 100% por ser possível aos entrevistados darem mais de uma resposta

Os dados da Tabela 19 demonstram que a opinião dos gerentes sobre a empresa é, de forma geral, positiva. Isso denota um sentimento de privilégio por fazerem parte de uma empresa sólida e de boa imagem junto à comunidade. Além disto, se sentem importantes por estarem contribuindo e participando dos projetos da empresa. Entretanto, 49,9% das respostas indicam que alguns gerentes não sabem definir a empresa, diante das transformações que a mesma vem enfrentando. Esse fato gera uma certa insegurança nesses profissionais que precisam conduzir pessoas e tomar decisões dentro de um contexto turbulento.

Sobre a influência que a empresa exerce na vida familiar de cada um, 91,6% das respostas indicam que a vida familiar é afetada pela alta carga de trabalho, grande tempo disponibilizado para a empresa em detrimento da vida com a família e o lazer (16,6%). Muitos alegaram não distinguir o limite casa/trabalho (25%), levando trabalho para casa e um número significativo de entrevistados (66,6%) afirmou haver uma ligação direta e ininterrupta com o trabalho, seja em fins de semana ou feriados. Explicaram que as atividades de uma empresa de comunicação levam a esse comportamento. Assim, estão sempre observando a programação da TV, vigiando os pontos de venda dos jornais e observando, por onde quer que passem, onde estão sintonizados os rádios dos carros, das lojas de aparelhos eletrônicos, das casas dos amigos, etc. Apenas um entrevistado (8,3%) afirmou que a empresa não influencia sua vida familiar/ conjugal (Tabela 20).

Tabela 20: Impacto da empresa sobre a vida familiar/conjugal dos gestores

<b>Itens Discriminados</b>	<b>%</b>
Estão sempre “ligados” no trabalho	66,6
Não distinguem o limite “casa/trabalho”	25,0
Estão dormindo menos	16,6
Estão ficando menos tempo com a família	16,6
Pouca influência na vida familiar/conjugal	8,3

Fonte: entrevistas com gestores

Nota: A soma dos percentuais é maior do que 100% por ser possível aos entrevistados darem mais de uma resposta

*Eu vivo muito o trabalho. Se estou bem aqui, estou bem em casa. Tenho que tomar cuidado para não trabalhar 24 horas. Se olho para uma banca, pode ser até domingo ou feriado, quero ver o jornal, saber a que horas chegou, porque não chegou... (gerente entrevistado).*

*Claro que sim... não há limite casa/trabalho. O bem estar do trabalho reflete em casa e vice-versa. Quando vejo TV, fico pensando na programação, uma forma de melhorar... isso é o tempo todo (gerente entrevistado).*

*Depois que passei a dar mais atenção ao lado profissional, passei a dormir menos, a ficar menos com minha família. Dependendo de como as coisas ocorrem na empresa, a família pode sair prejudicada... ou o trabalho pode sair prejudicado. Um influencia o outro (gerente entrevistado).*

Novamente nos reportamos à Lima (1995), que afirma ser este um impacto negativo do trabalho na vida pessoal do trabalhador. Para a autora, existem impactos negativos do trabalho como o aumento da carga de trabalho, a jornada extensa e a preocupação constante com o trabalho que acabam influenciando a vida do indivíduo. Porém, por questão de sobrevivência, a pessoa assimila esse impacto negativo e procura conviver com ele, pois não tem condições de ficar sem o emprego. Nesse sentido, é interessante reafirmar que os gestores acreditam que a pesada carga de trabalho deve-se à própria função, não tendo a empresa qualquer culpa neste processo. Segundo um dos entrevistados:

*Tive muitos problemas com a família em virtude do meu trabalho, inclusive separação... Você é uma pessoa mais da empresa do que da família. A gente trabalha muito mais do que oito horas e muito mais do que cinco dias. Mas, é a minha carreira, o meu tipo de trabalho. Isto não é da empresa, é do meu trabalho (gerente entrevistado)*

Tais afirmações reforçam as idéias de Cattani (1997), quando discorrem sobre a gestão participativa e concluem que mesmo satisfeitos com o sistema, os empregados reconhecem que trabalham mais, tanto em número de horas quanto na intensidade do

esforço dispendido. Segundo o mesmo autor, os críticos entendem esse processo como uma forma de auto-exploração.

Na verdade, o fato de a empresa oferecer privilégios como plano de saúde, creche/escola para os filhos, pagamento de um salário variável e certa participação nos assuntos da empresa, é reconhecido pelos gestores. Tais benefícios passam a funcionar como razão para a aceitação das restrições colocadas pela organização. Pagés et al. (1993) chamam esse processo de mediação e tal fato foi verificado na empresa pesquisada, que oferece benefícios ao indivíduo, inclusive o PPR é visto assim, e ao mesmo tempo exige do trabalhador, de maneira não explícita, que assuma uma maior carga de trabalho, dedique maior tempo à empresa e tenha maior atenção com os resultados. Isso fica claro se observarmos o extrato de uma das entrevistas:

*... a empresa paga o meu plano de saúde, paga a escola do meu filho, paga o meu curso de pós-graduação, que não é barato... chega um momento que eu perco a minha individualidade, o pessoal se confunde com o profissional... e passo a ser não mais o 'fulano' somente, mas 'fulano' funcionário da Rede Gazeta (gerente entrevistado).*

No que diz respeito ao grau de competição existente entre os empregados da organização, todos os entrevistados (100 %) consideraram que a competição é do tipo saudável e em baixo grau. Com a implantação do PPR, 33,4% dos gerentes perceberam mudanças na competição. Entre as mudanças mais percebidas estão a maior preocupação dos empregados com a empresa como um todo(8,3%), maior vigilância do trabalho entre os colegas para controlar o alcance das metas (25%), causando o aumento da disputa entre eles(8,3%). A maioria dos entrevistados (66,6%), entretanto, não percebeu mudanças no grau de competição após a implantação do PPR, justificando que, em sua opinião, as pessoas ainda não perceberam o PPR como fonte de competição.

*A competição é estimulada, é saudável. Os talentos aparecem de forma saudável, natural. O grau de competição é baixo. As pessoas atuam de forma reativa (gerente entrevistado)*

*Existe a competição saudável e a nociva. Com o PPR acredito que mudou... aumentou a disputa (gerente entrevistado)*

*O grau de competição interno não é muito elevado, não. O que mudou com o PPR foi que as pessoas, como trabalham em equipe e dependem dos outros, passaram a vigiar mais os colegas, para ver como está a meta, se vai dar para atingir... Acho que é isso (gerente entrevistado)*

*Acho que as pessoas vigiam mais umas às outras, para otimizar processos, diminuir gastos. Há mais uma vigilância do que uma competitividade porque há melhores rendimentos por trás disso. Mas não é destrutivo (gerente entrevistado)*

*Há uma competição saudável, normal. O PPR não mudou isso, não... acho que não. O PPR ainda não foi percebido por eles (empregados) nesse sentido, as pessoas ainda não alcançaram isso (gerente entrevistado).*

*Se o PPR mudou... olha, não. Não vejo isso, não. As pessoas ainda não vêem o PPR como uma maneira de competir por melhores salários, melhores posições... não, não (gerente entrevistado).*

Essa afirmação contraria as idéias de Pontes (1998) e Wood & Picarelli (1999), que afirmam ser a participação nos resultados um instrumento capaz de melhorar a competição saudável entre as pessoas, na busca dos melhores resultados.

Entretanto, é interessante reafirmar, que os mesmos autores lembram ser a comunicação importante fator de sucesso para o bom funcionamento dos programas de participação nos resultados. A exigência de um processo de comunicação bem elaborado e bem trabalhado foi colocada como uma das desvantagens apresentadas pelo PPR até o momento dentro da empresa pesquisada (Tabela 6).

A totalidade dos gestores entrevistados acredita que o PPR contribui para o melhor desempenho das pessoas na sua função, seja através das metas individuais que ajudam na performance de cada um (83,3%), seja proporcionando o foco no resultado (41,6%) e clareando os objetivos da organização (41,6%). Além disso, o indivíduo se auto-gerencia para atingir as metas (66,6%) (Tabela 21).



*Não tenho dúvida. Pra mim, este é um dos principais objetivos do programa. (...) É um excelente instrumento para a pessoa se auto-gerenciar em relação ao seu trabalho (gerente entrevistado).*

*Sim, o PPR melhora o desempenho, sim. Através, principalmente, das metas individuais. A pessoa é demandada pelo processo. As metas ajudam na performance do indivíduo. (gerente entrevistado)*

*Ele estimula, sem dúvida ele estimula. Você pode perder muito tempo em atividades que não são fundamentais em seu negócio (...) você fica resolvendo problemas menores, que não vão impactar diretamente no resultado do seu negócio. Com o PPR você consegue dimensionar melhor isso (...) é importante, é fundamental, é uma diretriz. Por isso eu acho que ele estimula e muda significativamente o resultado das pessoas que estão envolvidas nele (gerente entrevistado).*

Tabela 21: Influência do PPR no desempenho das pessoas segundo os gerentes

<b>Itens Discriminados</b>	<b>%</b>
Metas individuais melhoram a performance	83,3
Pessoas se auto-gerenciam	66,6
Pessoas focadas no resultado	41,6
Clareia os objetivos da organização para os empregados	41,6
Orienta as pessoas no exercício de sua função	25,0

Fonte: entrevistas com gerentes

Nota: A soma dos percentuais é maior do que 100% (cem por cento) por ser possível aos entrevistados darem mais de uma resposta

O posicionamento dos gerentes está de acordo com a teoria de autores como Pontes (1998) e Xavier et al. (1999), quando afirmam que a participação dos empregados nos resultados das empresas ajuda a focar o trabalho e a clarear os objetivos da organização, contribuindo, dessa forma, para o melhor desempenho das pessoas.

Quanto às modificações que os gestores fariam no PPR, ou seja, aquilo que acrescentariam ou eliminariam do plano, a maioria das sugestões envolve as metas. Na opinião desses gerentes o principal problema verificado até agora com a utilização do

PPR na Rede Gazeta foi o atraso na contratação das metas (66,6%). Acreditam que o plano é bom, mas a empresa teve alguns problemas urgentes a resolver e a contratação das metas acabou sendo deixada um pouco de lado, o que prejudicou a realização dos trabalhos e afetou a motivação do pessoal, que já não acredita poder atingir as metas com tão pouco tempo pela frente. Porém, segundo os gestores, este problema já foi detectado e está sendo resolvido para o próximo ano.

Muitos concordaram que as metas precisam ser mais discutidas (25%), o que implica a melhoria da comunicação (25%) entre gestores e empregados, pois, conforme alguns gerentes, existem empregados dentro da organização que não sabem nada a respeito do plano e das metas. Vale ressaltar que 41,6% das respostas dadas pelos entrevistados indicam que os empregados não conhecem o PPR ou, se conhecem, não entendem e não acreditam. A falta de discussão das metas (25%), na opinião dos entrevistados, contribui para que isto ocorra (Tabela 22).

Tabela 22: Sugestões dos gestores para modificações no PPR

<b>Itens Discriminados</b>	<b>%</b>
Evitar atraso na contratação das metas	66,6
Utilizar períodos mais curtos de apuração e pagamento	41,6
Melhorar a comunicação entre gestores e empregados	25,0
Discutir mais as metas com os empregados e entre os gestores	25,0
Divulgar prévias dos resultados para os empregados	25,0
Não utilizar limitador (não fixar teto máximo de pagamento)	25,0
Utilizar metas mais simplificadas	16,6
Reavaliar as metas depois de um tempo	16,6
Preparar os gestores para trabalhar com o PPR	16,6
Desvincular o pagamento do desempenho de outros setores	16,6
Rever o Sistema de Gestão de Desempenho (SGD)	8,3

Fonte: entrevistas com gerentes

Nota: A soma dos percentuais é maior do que 100% por ser possível aos entrevistados darem mais de uma resposta.

Alguns gestores (16,6%) afirmaram que as metas precisam ser simplificadas, pois a empresa não é madura o suficiente para ter metas complicadas. Além disso, metas simples são mais fáceis de entender. A reavaliação das metas depois de um certo período também foi um fator considerado importante por alguns respondentes (16,6%).

Segundo 41,6% dos entrevistados uma boa modificação seria utilizar períodos mais curtos de apuração e pagamento para deixar a recompensa mais próxima do trabalho realizado. Outra sugestão importante nesse sentido foi a de não fixar limitadores para pagamento da participação (25%). Afirmam que as pessoas ficariam mais motivadas se recebessem a participação de acordo com o trabalho realizado, sem haver limitador para isso. Quem apresentasse mais resultado, ganharia mais (Tabela 22). Observou-se, ainda, que 16,6% das respostas dadas indicam que a empresa precisa preparar melhor os gestores para trabalhar com um instrumento do tipo do PPR.

*Não sei...não depende de mim. Houve atraso na contratação das metas, isso eu mudaria, mas tá previsto melhorar. Melhorar a comunicação entre gestores e empregados sobre as metas. Às vezes, o empregado nem sabe de nada (gerente entrevistado).*

*Ele (o PPR) não deve ser feito se não houver antecedência. E faria o pagamento semestral, ainda que fosse uma parte... ainda que a apuração fosse anual, mas que renovássemos esse pacto com as pessoas. Senão fica muito distante (gerente entrevistado).*

*Não fixar limite para pagamento. Mas não é tão simples assim... Isso de certa forma desestimula, você inibe o potencial do empregado. O ideal é trabalhar sem limite. O grau de envolvimento é muito maior. Eu não limitaria, se pudesse (gerente entrevistado).*

*Simplificaria. Esse PPR é para empresas mais maduras. As metas estão muito diversificadas. Com o PPR mais simples, as pessoas entenderiam mais fácil. Isso nos faz gastar mais tempo com a comunicação do PPR (gerente entrevistado).*

*Dividiria a meta por áreas. Eu não tenho gestão em outras áreas. Posso atingir todas as metas da minha área e outra área não atinge, aí ninguém recebe. Isso tira a credibilidade do sistema. Precisa melhorar essa relação. Por exemplo, receber 50% se a área atingir a meta. (gerente entrevistado)*

*... o PPR na mão de um gestor despreparado pode ser um desastre para a empresa. Precisa ter competência gerencial para lidar com ele, saber o que é importante no objetivo global da empresa e não se concentrar somente nas metas... Veja o exemplo dos prazos: se você tem um projeto importante a cumprir, mas o prazo não é fator chave, eu não posso considerar que a meta não foi atingida só porque ultrapassou o prazo estabelecido. É preciso ter sensibilidade para saber que foi um excelente negócio para a empresa, que ela ganhou com isso... então, nesse caso, eu considero que a meta foi cumprida, mesmo tendo levado mais tempo que o previsto. Nesse caso, o que importa é que o negócio foi feito e a empresa ganhou... (gerente entrevistado).*

Sobre o assunto vale reafirmar a posição de autores como Marinakis (1997) e Xavier et al. (1999) no sentido das metas serem discutidas e mensuradas de forma a não causar pressão nem desmotivação nos indivíduos envolvidos no processo.

Embora a periodicidade de pagamento tenha sido uma das sugestões de mudança apresentada por alguns gestores, a Lei que regulamenta o assunto prevê pagamentos anuais ou semestrais, estando a empresa submetida a esse aspecto legal.

Quanto à preparação dos gestores e à competência gerencial, citada por alguns entrevistados, encontramos respaldo em Fischer, apud Gitahy & Fischer (1996), quando afirma que os gerentes vêm se tornando peças importantes na busca dos resultados das empresas e, para tanto, precisam ter um conjunto de habilidades (as competências) que atue a favor das transformações organizacionais.

Conforme constatou Melo (1996), essa preparação e aprendizado dos gerentes acontece através do compartilhamento da função gerencial com as equipes e outros profissionais de suporte. Esse compartilhamento dá aos gerentes as condições para atuarem de forma mais adequada diante da adoção de novas tecnologias e do novo contexto das organizações. Enquanto os gerentes não adotarem uma postura de dividir informações e responsabilidades com pares e subordinados, o aprendizado e o preparo para trabalhar com novas tecnologias será mais difícil.

Sobre o gerenciamento de pessoas, a totalidade dos entrevistados acredita que o PPR trouxe ganhos na medida em que ajuda a focar o trabalho (58,3%), dá rumo às atividades, reforça o trabalho em equipe (16,6%), fazendo as pessoas trabalharem melhor (16,6%). Tudo isto, segundo 33,3% das respostas dadas, ajuda o gestor a controlar melhor o trabalho dos empregados (Tabela 23).

Tabela 23: Impacto do PPR no gerenciamento de pessoas segundo os gerentes

<b>Itens Discriminados</b>	<b>%</b>
Estabelece foco, prioridades do trabalho	58,3
Melhora o controle do trabalho dos empregados	33,3
Pessoas trabalham melhor	16,6
Melhora o trabalho em equipe	16,6

Fonte: entrevistas com gerentes

Nota: A soma dos percentuais é maior do que 100% por ser possível aos entrevistados darem mais de uma resposta.

*...quando preciso que o empregado faça um trabalho, coloco como meta e pronto! Fica mais fácil chamar a atenção, dizer que ele não está cumprindo a meta do que brigar porque ele não está fazendo o trabalho. Gerencio melhor, sem constrangimento... É mais fácil, por exemplo, lembrar que ele não está dentro do prazo com a meta, para ele trabalhar até mais tarde e cumprir, do que pedir para ele fazer hora-extra, entende? (gerente entrevistado).*

*Na medida em que você discute as metas, está dando um direcionamento para as pessoas e para você mesmo. Para te lembrar quais são as prioridades, ele ajuda. Eu tenho um instrumento oficial para cobrar o empregado. Nesse aspecto, ele é muito bom (gerente entrevistado).*

*O PPR é um instrumento de gestão. Através das metas, o gestor controla e trabalha (gerente entrevistado).*

As afirmações dos gerentes entrevistados reforçam a abordagem de autores como Lima (1995) e Guimarães (1993), quando afirmam que a introdução de novas tecnologias permite uma flexibilização do trabalho e, ao mesmo tempo, proporciona um controle mais rígido e mais perfeito do trabalho do empregado.

Perguntados se acham mais fácil ou mais difícil gerenciar com o PPR, 66,6% dos gerentes responderam que acham mais fácil, 8,3% dos entrevistados afirmam que a utilização do PPR pode dificultar o gerenciamento, 16,8% dizem que a utilização do programa não facilita nem dificulta o gerenciamento e 8,3% não conseguiram perceber maior ou menor dificuldade ou facilidade no gerenciamento com a utilização do programa de participação nos resultados (tab. 24).

Tabela 24: Dificuldades/Facilidades do gerenciamento com a utilização do PPR segundo os gestores

<b>Itens Discriminados</b>	<b>%</b>
PPR facilita o gerenciamento	66,6
PPR pode dificultar o gerenciamento	8,3
PPR não facilita nem dificulta o gerenciamento	16,8
Não conseguiu perceber	8,3

Fonte: entrevistas com gerentes

Entre as dificuldades citadas pelos gerentes, as mais apontadas foram o tempo que precisa ser dedicado à avaliação das metas (16,6%), o aumento da carga de trabalho (16,6%) e o aumento do estresse (16,6%), em razão da necessidade de traçar metas factíveis e cobrar a melhor performance dos empregados (Tabela 25).

Tabela 25: Dificuldades no gerenciamento trazidas pela utilização do PPR segundo os gestores

<b>Itens Discriminados</b>	<b>%</b>
Aumenta a carga de trabalho	33,2
Aumenta o estresse	16,6
Aumenta a burocracia	8,3
Envolvimento de muitas variáveis (performance, expectativas, frustrações, medos)	8,3

Fonte: entrevistas com gerentes

*É mais complexo... apesar de ser melhor (...) mas é mais burocrático, tem que avaliar metas, isso toma tempo... não sei*

*se é fácil... acho que não... é melhor... mas pode dificultar por esses aspectos aí (gerente entrevistado).*

*Eu tive sorte porque defini as metas antes e aí não me perdi no rumo das coisas. Se fosse o contrário, eu certamente teria tido dificuldades... a carga de trabalho ia ficar apertada... ia sofrer muita pressão (. . .) ganhei tempo na avaliação de metas, entende? Mas, quem não fez isso, ficou muito apertado mesmo (gerente entrevistado).*

*É mais complexo, nem mais fácil, nem mais difícil. É uma variável que traz maior complexidade ao gestor. Uma coisa é a remuneração tradicional, outra é ter um instrumento desse tipo que agrega soluções, expectativas, frustrações, medos (...) é um produto mais rico do ponto de vista do envolvimento humano dentro da empresa, portanto de uma complexidade muito maior na sua gestão (gerente entrevistado).*

As facilidades no gerenciamento mais percebidas pelos gestores foram o direcionamento (foco) do trabalho (58,3%), o melhor conhecimento do negócio por parte das pessoas da empresa (58,3%), a utilização das metas proporcionando um melhor entendimento dos objetivos da organização (50%), o trabalho mais organizado (33,3%) e a oportunidade de traçar e cobrar metas (33,3%). Segundo os entrevistados, todas as facilidades citadas advêm da existência de metas (Tabela 26).

Tabela 26: Facilidades no gerenciamento com a utilização do PPR apontadas pelos gestores

<b>Itens Discriminados</b>	<b>%</b>
Norteia e direciona o trabalho	58,3
Pessoas passam a conhecer melhor o negócio	58,3
Pessoas passam a entender melhor as metas e os objetivos da organização	50,0
Ajuda a organizar o trabalho	33,3
Ajuda a traçar e cobrar metas	33,3
Cria oportunidades de diálogo	16,6
Pessoas fiscalizam o trabalho dos colegas	8,3

Fonte: entrevistas com gerentes

Nota: A soma dos percentuais é maior do que 100% por ser possível aos entrevistados darem mais de uma resposta

*É mais fácil. As pessoas têm mais envolvimento, mais foco, falam a mesma língua, entendem suas metas e objetivos, passam a conhecer melhor o negócio, o que é crucial no negócio. O PPR dá essa dimensão. Os resultados melhoraram (gerente entrevistado).*

*Mais fácil porque o PPR dá parâmetros para traçar e cobrar metas. Norteia, direciona o trabalho (gerente entrevistado).*

Sobre as dificuldades apontadas pelos gestores, a teoria sobre o assunto fala que as metas precisam ser bem dimensionadas, claras, objetivas e comunicadas a todos (Pontes, 1995;1998, Wood & Picarelli, 1999 e Xavier et al., 1999). Quanto ao aumento da carga de trabalho e aumento do estresse, a teoria a respeito nada diz sobre o assunto. Na verdade, o uso de metas tem caráter controlador e isto pode ser facilmente percebido no discurso dos gerentes. Na tentativa de atingir as metas propostas, os empregados trabalham mais horas por dia, intensificando seu trabalho e acumulando ansiedades a respeito do trabalho a ser cumprido. Conforme constatou Lima (1995), um dos impactos da utilização de novas tecnologias no trabalho é a sua intensificação e o aumento do estresse do empregado.

De fato, verificou-se que, para os gestores, o PPR não passa de uma ferramenta de gestão capaz de fazer o empregado trabalhar mais, com maior foco e buscando o melhor resultado. As metas tornam esse trabalho mensurável de forma mais clara e isso facilita o controle dos gerentes sobre as atividades de sua área. O discurso da participação, supostamente existente no plano, se esvai quando os gerentes declaram que as metas não são discutidas com os empregados.



## CAPÍTULO IV

### 4 OS EMPREGADOS FRENTE AO PPR: UMA ANÁLISE DE RESULTADOS

Esse capítulo tem como finalidade analisar os resultados obtidos por meio das entrevistas realizadas com os empregados da Rede Gazeta de Comunicações. O objetivo foi levantar os diversos aspectos do PPR, na visão dos empregados, ou seja, a imagem que eles têm do plano, os impactos do programa no trabalho, na vida pessoal, profissional, visando responder à questão central da dissertação<sup>2</sup>.

A totalidade dos empregados entrevistados afirmou que estão ocorrendo muitas mudanças dentro da organização. As mudanças mais percebidas foram a cobrança com o aprimoramento das pessoas (30%), mudanças na forma de remuneração (30%), transformações na estrutura hierárquica da empresa (25%), principalmente com a transformação dos departamentos em Unidades de Negócio, preocupação da empresa com a profissionalização de suas atividades (20%), bem como mudanças gerais na forma de gestão (15%), abertura maior para a participação dos empregados (15%), foco maior no desempenho das pessoas e nos resultados (10%) e preocupação da empresa em antever e preparar-se para o futuro (10%). Houve muitas respostas diferenciadas e citadas em menor número, entre as quais podemos destacar a preocupação tanto da empresa quanto do empregado com o aprimoramento das pessoas (5%), a concorrência mais aguda fazendo a empresa buscar os caminhos da atualização constante (5%) e mostrando, conseqüentemente, amadurecimento da empresa (5%), a maior preocupação com o relacionamento dos indivíduos (5%) em razão de existir hoje uma dependência entre as pessoas advinda do trabalho em equipe (5%) e a existência de demissões (5%) e contratação de consultorias (5%). Verificou-se que tais mudanças estão diretamente relacionadas entre si. A maior cobrança com o aprimoramento do empregado é um dos caminhos que a empresa segue para se profissionalizar. Além disso, entender o PPR,

---

<sup>2</sup> Que impactos foram detectados na empresa pesquisada, na visão de seus gerentes e empregados, como utilização da participação nos resultados, quanto a aspectos como produtividade, relações interpessoais, carga de trabalho, remuneração percebida e mudanças na vida pessoal?

propor e discutir metas e compreender os objetivos da organização como um todo, requer pessoas mais desenvolvidas (Tabela 27).

Tabela 27: Mudanças percebidas na empresa pelos empregados

<b>Itens Discriminados</b>	<b>%</b>
Cobrança com aprimoramento do empregado	30,0
Forma de remuneração	30,0
Estrutura hierárquica/organizacional	25,0
Maior profissionalização	20,0
Forma de gestão	15,0
Maior participação do empregado	15,0
Novo perfil de contratação	15,0
Maior informatização	10,0
Foco no desempenho das pessoas	10,0
Foco em resultados	10,0
Visão de futuro	10,0
Definição de um planejamento estratégico	5,0
Aquisição de novos equipamentos	5,0
Preocupação com aprimoramento do empregado	5,0
Pessoas preocupadas com auto-aprimoramento	5,0
Concorrência mais acirrada	5,0
Busca por atualização constante da empresa	5,0
Reestruturação de cargos	5,0
Inovações gerais	5,0
Relacionamento	5,0
Maior preocupação com as pessoas	5,0
Maior competitividade	5,0
Maior dependência do trabalho em equipe	5,0
Demissões	5,0
Amadurecimento da empresa	5,0
Contratação de consultorias	5,0

Fonte: entrevistas com empregados

Nota: A soma dos percentuais é maior do que 100% por ser possível aos entrevistados darem mais de uma resposta

*A empresa tem investido na formatação interna. Por ser empresa familiar, ela vem passando por transformações. Contratou várias consultorias, criou as Unidades de Negócios, a cobrança passou a ser por UEN's... Sabemos que setores dão respostas, que pessoas dão respostas e quem não dá também (empregado entrevistado).*

*Lógico, sem dúvida. A globalização tem trazido uma...tem instigado as pessoas a se profissionalizarem, para se tornarem mais competitivas no mercado. Não é só na Gazeta, mas em todas as empresas (empregado entrevistado).*

*A mudança é de mentalidade mesmo. O que é jornalismo, o que é empresa, o que é participação dos empregados... mudança de enfoque... mais profissional (empregado entrevistado).*

Sobre o assunto, autores como Stewart (1998) e Aktouf (1996), entre outros, já alertaram que o conhecimento vem se tornando um fator importante de vantagem competitiva para as empresas e que essas devem preocupar-se com a profissionalização para se tornarem mais competitivas.

As mudanças mais percebidas pelos empregados realmente retratam uma empresa em fase de transformação, em busca de maior competitividade. De fato, conforme constatou Sennett (1999), as organizações estão se tornando mais flexíveis e gerando uma necessidade de maior qualificação de seus empregados para se manter no mercado.

Quanto às mudanças percebidas no cargo, as mais apontadas foram a necessidade de ter um atendimento mais abrangente (15%), de mais criatividade para exercer as atividades (15%), uma intensificação do trabalho (15%), bem como a necessidade de ter mais informação (15%). Ainda, 15% das respostas dadas indicam que alguns empregados não perceberam mudanças diretas nos seus cargos e 10% das respostas demonstram que os empregados sentiram maior responsabilidade em seus cargos, levando-os a uma necessidade de profissionalização para lidar com esse fato. De acordo com 5% das respostas o trabalho está se tornando mais criterioso e mais focado, trazendo, mais uma vez, a necessidade de atualização constante e autogerenciamento (Tabela 28).

Tabela 28: Mudanças percebidas pelos empregados no próprio cargo

<b>Itens Discriminados</b>	<b>%</b>
Necessidade de atendimento mais abrangente	15,0
Mais criatividade para trabalhar	15,0
Intensificação do trabalho	15,0
Necessidade de ter mais informação	15,0
Não perceberam mudanças	15,0
Maior planejamento	10,0
Mudanças na gerência	10,0
Existência de metas	10,0
Maior exigência por parte da empresa	10,0
Empregado precisa se profissionalizar mais	10,0
Há maior responsabilidade	10,0
Maior confiança da empresa no trabalho do empregado	5,0
Maior confiança do empregado na empresa	5,0
Necessidade de mais critério no trabalho	5,0
Trabalho tornou-se mais agressivo	5,0
Necessidade de visão de mercado por parte do empregado	5,0
Valorização de aspectos humanos pela organização	5,0
Trabalho mais focado	5,0
Trabalho mais sofisticado	5,0
Necessidade de atender melhor	5,0
Refinamento no trato com pessoas	5,0
Maior rapidez no trabalho	5,0
Necessidade de dedicar maior esforço	5,0
Necessidade de autogerenciamento	5,0
Maior cobrança	5,0
Aumento de informação passada aos empregados	5,0
Não respondeu	5,0

Fonte: entrevistas com empregados

Nota: A soma dos percentuais é maior do que 100% por ser possível aos entrevistados darem mais de uma resposta

*Várias. Preciso ter mais criatividade, buscar mais conhecimento, mais cursos, preciso estar me desenvolvendo mais (empregado entrevistado).*

*A exigência é grande. Trabalho mais, a responsabilidade está maior, preciso ter autogerenciamento.(empregado entrevistado).*

*Mudou para pior. Preciso me esforçar mais e ganho menos. Tem ficado mais difícil para o meu cargo. Preciso vender muito mais hoje para ganhar mais. O esforço é maior. Antes não era assim (empregado entrevistado).*

*A cobrança passou a ser maior, a gente participa mais, temos mais conhecimento das coisas, damos sugestões, temos metas, passamos a ter avaliação de funcionários. A responsabilidade está maior porque a concorrência está grande (empregado entrevistado).*

Segundo Pontes (1995), a qualidade vem sendo mais necessária em tempos de grande competitividade e os empregados precisam estar preparados para gerar essa melhoria dentro das empresas.

A imagem da organização junto aos empregados é positiva, segundo a maioria das respostas dadas. De forma geral, consideram a Rede Gazeta um bom lugar para se trabalhar (40%), uma empresa que dá oportunidades ao empregado (25%), que demonstra preocupação em tornar-se mais profissionalizada (20%), atualizada (15%). A empresa é vista, conforme a maioria das respostas dadas, uma organização idônea (15%), sólida (15%), que tem credibilidade junto aos empregados (10%). Constitui-se como uma referência na área de comunicação no Estado (10%). O processo de mudança pelo qual passa a organização é percebido pelos empregados (15%). Contudo, 35% das respostas indicam que os empregados percebem aspectos negativos na empresa como fato de não trabalhar bem o empregado (15%), ser paternalista (10%), dar poucos benefícios aos empregados (5%) e ser pouco transparente (5%) (Tabela 29).

Tabela 29: Imagem da organização junto aos empregados

<b>Itens Discriminados</b>	<b>%</b>
Bom lugar para trabalhar	40,0
Dá oportunidades ao empregado	25,0
Preocupada com profissionalismo	20,0
Em processo de mudança	15,0
Não trabalha bem o empregado	15,0
Preocupada com atualização	15,0
Sólida	15,0
Idônea	15,0
Paternalista	10,0
Tem credibilidade junto aos empregados e à sociedade	10,0
Referência na área de comunicação no Estado	10,0
Preocupada com qualidade	5,0
Competitiva	5,0
Estável	5,0
Em evolução	5,0
Respeitada	5,0
Dá poucos benefícios ao empregado	5,0
Responsável	5,0
Querida pelos empregados	5,0
Pouco transparente	5,0
Ética	5,0

Fonte: entrevistas com empregados

Nota: A soma dos percentuais é maior do que 100% por ser possível aos entrevistados darem mais de uma resposta

*É uma empresa sólida, muito direcionada em expandir o mercado, principalmente na área de tecnologia, tem robustez financeira, e isso tranquiliza, de certa forma as pessoas que trabalham aqui (empregado entrevistado).*

*Uma empresa profissional, que dá oportunidade ao empregado...uma empresa que busca, cada vez mais, a*

*qualidade... ética...fácil de trabalhar... acho que é isso (empregado entrevistado).*

A maioria dos empregados entrevistados declarou conhecer o plano (60%), porém um percentual significativo de pessoas (40%) afirmou não conhecer o programa ou conhecê-lo superficialmente (Tabela 30).

Tabela 30: Conhecimento do plano (PPR) por parte dos empregados

<b>Itens Discriminados</b>	<b>%</b>
Conhecem o plano	60
Conhecem superficialmente o plano	30
Não conhecem o plano	10

Fonte: entrevistas com empregados

Ainda, a maioria dos empregados trabalha com o programa há mais de 2 anos (75%) e apenas 25% vêm trabalhando sob o PPR há um ano (Tabela 31).

Tabela 31: Tempo de utilização do PPR pelos empregados

<b>Itens Discriminados</b>	<b>%</b>
Três anos	40
Dois anos	35
Um ano	25

Fonte: entrevistas com empregados

*... PPR... estou por fora disso... teve uma reunião, mas não entendi direito...aí, ficou para os chefes passarem, mas não passaram.... (empregado entrevistado).*

*Conheço... mais ou menos... não sei os detalhes. Se for para te explicar, eu não sei, mas sei que tem e que tem metas, se a gente atinge as metas, ganha... Mas o cálculo, isso eu não sei.. (empregado entrevistado).*

Segundo autores como Pontes (1998), Xavier et al. (1999) e Wood & Picarelli, (1999), é essencial que todas as pessoas envolvidas no processo entendam o funcionamento do programa de participação nos resultados adotado pela empresa para que os objetivos sejam alcançados de forma satisfatória.

Conforme as respostas dadas pelos empregados que disseram conhecer o plano, ao mesmo tempo que reconhecem o PPR como um bom instrumento (20%), que faz justiça com o empregado (15%) e incentiva a participação (10%), afirmam, também, que: o plano precisa ser mais claro (10%), promete benefícios, mas não cumpre (10%), está fora da realidade (10%), não vem funcionando na prática (5%). Demonstram ter dúvidas sobre o assunto quando declaram que falta comunicação (5%) e que o instrumento é pouco discutido (5%). Segundo algumas das respostas dadas, todos esses fatores geram estresse (10%) e frustração (5%) no funcionário. Isso causa problemas de credibilidade no programa (Tabela 32). Na realidade, 40% das respostas dadas indicam que o PPR tem se mostrado injusto, sendo visto por alguns como uma forma de enganá-los, gerando frustração e “dor”. Além disso, 35% das respostas dadas indicam, ainda, que os empregados não conhecem o plano ou o conhecem superficialmente, por falta ou inabilidade de comunicação, falta de discussão, ajuste e clareza do plano diante dos empregados.

*Já participei de várias reuniões onde eles, insistentemente, mostram aquele monte de contas, que ninguém entende nada daquelas contas. O conceito do PPR a gente entende, mas... ainda não teve nenhum efeito prático. Acho um pouco injusto, nós fomos bem nos nossos negócios, mas... têm tantos outros conceitos envolvidos...depende de tanta coisa, que, no final, não tem aquele impacto que a gente imaginou (empregado entrevistado).*

*Parece bom, mas não está surtindo efeito... a teoria é boa, mas tem que ficar à mercê de uma avaliação que para mim é uma interrogação (empregado entrevistado).*

*Não entendo muito como é, e como funciona. Acho que a gente bate as metas e na hora de receber, não recebe nada. Por quê?... eu não sei... (empregado entrevistado).*



Tabela 32 : Opiniões dos empregados sobre o PPR

<b>Itens Discriminados</b>	<b>%</b>
Bom instrumento	20,0
Faz justiça com o empregado	15,0
Precisa ser mais claro	10,0
Incentiva a participação	10,0
Instrumento interessante	10,0
Enganoso	10,0
Fora da realidade	10,0
Exige muito do indivíduo	10,0
Injusto	10,0
Gera estresse	10,0
Precisa de ajustes	10,0
Falta comunicação	5,0
Não entendem o plano	5,0
Premia o resultado	5,0
Divide o sucesso da empresa com o empregado	5,0
Ajuda a alcançar os resultados	5,0
Gera frustração	5,0
Causa dor	5,0
Pouco discutido	5,0
Dá mais visão da empresa	5,0
Só quem recebe é o pessoal de uma UEN	5,0
Não recompensa o esforço	5,0
Estimula o empregado	5,0
Bom na teoria, mas não funciona na prática	5,0

Fonte: entrevistas com empregados

Nota: A soma dos percentuais é maior do que 100% por ser possível aos entrevistados darem mais de uma resposta

Há um consenso entre autores como Albuquerque (1991), Marinakis (1997), Pontes (1998) e Wood & Picarelli (1999) de que, para que um plano desse tipo funcione bem, é necessário o entendimento de todos sobre o processo, de forma clara. É necessário se

fazer enxergar as vantagens em participar. Caso contrário, o programa cai no descrédito dos empregados e fracassa. Nesse contexto, a comunicação é fator essencial a ser trabalhado pela organização.

Na visão dos empregados, os fatores principais que levaram a empresa a adotar o PPR foram: estimular o empregado a trabalhar melhor (30%), modernizar-se (20%), aumentar a produtividade (20%), alcançar os objetivos da organização (15%) e aglutinar esforços para obter melhorias de funcionamento (15%) (Tabela 33).

Tabela 33: Motivos da empresa para adotar o PPR segundo os empregados

Itens Discriminados	%
Estimular o empregado	30,0
Modernização	20,0
Aumentar a produtividade	20,0
Alcançar objetivos	15,0
Aglutinar esforços	15,0
Seguir uma tendência	15,0
Remunerar de forma mais justa	10,0
Não sabem	10,0
Aumentar lucros	5,0
Dar mais visão ao empregado	5,0
Ter mais qualidade	5,0
Aumentar a satisfação das pessoas	5,0
Cumprir exigência de lei	5,0
Integrar pessoas	5,0

Fonte: entrevistas com empregados

Nota: A soma dos percentuais é maior do que 100% por ser possível aos entrevistados darem mais de uma resposta

*Acredito que a empresa adotou o PPR para colocar as pessoas mais empenhadas em conseguir melhores resultados...uma forma para que isso fosse uma integração entre as pessoas, uma força, e uma maneira de premiar isso e gerar satisfação nas pessoas (empregado entrevistado).*

*Porque pensa no funcionário, quer retorno de investimentos, o funcionário trabalha com mais satisfação e se empenha em alcançar metas (empregado entrevistado).*

Quanto aos investimentos que a empresa faz na carreira dos empregados, as opiniões se dividem. 50% dos entrevistados disseram que a empresa não investe ou investe pouco em sua capacitação, enquanto outros 30% declararam que participam de cursos e treinamentos e, ainda, 20% declararam que a empresa investe, mas em quantidade insuficiente (Tabela 34). Os empregados demonstraram sentir falta desse investimento, pois sabem que precisam estar atualizados frente às mudanças para que possam manter seus empregos e essa situação os deixa inseguros.

Tabela 34: Opiniões dos empregados quanto aos investimentos da empresa em suas carreiras

<b>Itens Discriminados</b>	<b>%</b>
Oferece cursos e treinamentos	30,0
Não investe em aprimoramento	30,0
Investe pouco	20,0
Poderia investir mais	20,0

Fonte: entrevistas com empregados

*... eu estou pedindo cursos, vivo falando com o pessoal do RH...é difícil... o jornal tem poucos recursos... você viu a estrutura da TV e do RH? Por aí você nota... Esta sala não tem nem ventilador, eu trouxe esse de casa...mas, tudo bem, foi o canto que me deram e eu vou procurar me sentir bem aqui... (empregado entrevistado).*

*...acho que o RH devia dar mais dicas para a gente. Eu trabalho muito e não fico procurando cursos, não tenho tempo. Acho que eles deviam dizer: olha, tem um curso bom de fim de semana sobre relacionamento. Sei lá... Esse é o trabalho deles. Acho que isso de o empregado ter que buscar o desenvolvimento sozinho está errado. A empresa devia investir mais... (empregado entrevistado).*

É interessante observar que o empregado confia à empresa a tarefa de trabalhar o seu aprendizado (quando diz em um dos extratos de entrevista acima “...Esse é o trabalho deles...”) e, na medida em que não é atendido, sente-se inseguro e até revoltado, como demonstra um dos depoimentos acima. Na verdade, a empresa diz buscar a profissionalização, o amadurecimento e a melhoria de condições para a competitividade, mas, na prática, não age como uma organização que tenha essa visão. Sem preparar seus empregados de forma adequada, sem capacitá-los e sem investir em suas carreiras, o caminho do profissionalismo procurado fica mais distante.

Quanto à cobrança pelo alcance de metas, 70% dos empregados entrevistados sentem-se muito cobrados pela organização, 20% sentem pouca cobrança por parte da empresa e 10% afirmam que não se sentem cobrados pelo alcance de metas (Tabela 35).

Tabela 35: Opiniões dos empregados quanto à cobrança pelo alcance de metas

<b>Itens Discriminados</b>	<b>%</b>
Sentem muita cobrança	70,0
Sentem pouca cobrança	20,0
Não sentem cobrança	10,0

Fonte: entrevistas com empregados

*Bastante...bastante. A cobrança é muito grande...eu gostaria de falar, ainda que vá chegar aos ouvidos do gerente, da diretoria, eu gostaria até que chegasse, se fosse o caso...a pressão é muito grande, o estresse é muito grande...chega dias que a pressão é tão grande, que o emocional vai tão lá embaixo que, até sem sentir, você lacrimeja. De tão pressionado que você é (empregado entrevistado).*

*Sim, sim...claro. Checamos os contratos das metas sempre... a cobrança é praticamente diária (empregado entrevistado).*

*Sim, muito, a meta já é uma cobrança. Eu me cobro e a empresa me cobra (empregado entrevistado).*

Os depoimentos demonstram que o PPR tem, de fato, um caráter controlador e os empregados sentem na pele esse controle cada vez mais rígido. O alcance da meta está associado a níveis de desempenho e o empregado sabe, então, que seu desempenho está

sendo “medido” de forma mais clara, ou seja, de alguma maneira, está sendo transformado em números. Esse controle advindo das metas angustia o empregado e o coloca em estado de alerta constante para os detalhes do trabalho que está sendo realizado. Daí surgem a pressão e o estresse citados pelos empregados, bem representado em um dos depoimentos acima.

Em relação à valorização no trabalho, a maioria dos entrevistados (40%) sente-se pouco ou nada valorizado pela empresa. Outros 30% sentem algum tipo de valorização dentro da organização, enquanto 15% sentem essa valorização ora sim, ora não (Tabela 36).

Tabela 36: Opiniões dos empregados quanto à valorização do trabalho

<b>Itens Discriminados</b>	<b>%</b>
Sentem-se valorizados às vezes	30,0
Há um reconhecimento, mas é pouco	15,0
Sentem-se subutilizados	15,0
Sentem valorização, acompanhada de muita cobrança	15,0
Sentem-se valorizados	10,0
Não sentem valorização	10,0
Sentem-se valorizados pelos próprios colegas	5,0

Fonte: entrevistas com empregados

*Valorização? Deixa eu ver... quando a audiência tá boa, sim. Mas, no contracheque, não. No contracheque essa valorização poderia ser um pouquinho melhor (empregado entrevistado).*

*Não, não sinto valorização, não. Pode até ser que alguém valorize, mas isso não é passado para nós, nem financeiramente, nem de outra forma (empregado entrevistado).*

Talvez esse sentimento seja um reflexo da falta de investimento em suas carreiras (Tabela 34, p. 123) e da pouca participação que eles têm na discussão das metas do PPR (conforme demons), dentre outras coisas.

Segundo 40% das respostas dadas, a maior vantagem obtida pela empresa, na ótica dos empregados, com a utilização do PPR está ligada ao envolvimento e performance das

peessoas no trabalho. As vantagens mais apontadas foram o aumento do comprometimento (20%), maior integração entre as pessoas (10%) e o foco no trabalho (15%). As pessoas se integram e se comprometem mais devido à dependência que passam a ter umas das outras para alcançarem as metas. Ainda, um percentual de 20% das respostas dadas indica que alguns empregados não perceberam vantagens para a empresa com a utilização do PPR (Tabela 37).

Tabela 37: Vantagens observadas para a empresa com a utilização do PPR segundo os empregados

<b>Itens Discriminados</b>	<b>%</b>
Maior comprometimento das pessoas	20,0
Foco no trabalho	15,0
Maior integração entre as pessoas	10,0
Aumenta a competição entre os setores	5,0
Melhora a performance do empregado	5,0
Mostra como trabalhar melhor	5,0
Estimula o empregado	5,0
Pessoas ficam mais envolvidas com resultado	5,0
Aumentaram as vendas da empresa	5,0
Não perceberam vantagens	20,0
Não responderam	10,0

Fonte: entrevistas com empregados

Nota: A soma dos percentuais é maior do que 100% por ser possível aos entrevistados darem mais de uma resposta

*A vantagem é a motivação das pessoas e o engajamento dos grupos para atingir as metas. Isso a gente tem observado muito aqui na empresa (empregado entrevistado).*

*A integração das pessoas é uma vantagem para a empresa, porque isso melhora a qualidade do serviço... as pessoas estão mais integradas porque as equipes precisam atingir as metas... acho que essa é uma vantagem que a empresa tá tendo (empregado entrevistado).*

Segundo Pontes (1998) e Wood & Picarelli (1999), a busca por resultados faz o empregado se empenhar mais, no intuito de ser recompensado por seu melhor desempenho.

A maioria dos empregados entrevistados (70%) não conseguiu perceber desvantagens para a empresa com a utilização do PPR. Entre aqueles que perceberam desvantagens, a mais citada foi a frustração gerada com o não alcance da meta. Esse fator afeta, algumas vezes, o desempenho do indivíduo (15%). Outro fator citado foi o tempo exigido para estudar as metas e traçar um plano de ação (5%). Segundo esse empregados, quando uma meta é estabelecida, eles precisam conversar com a equipe e definir a seqüência do que será feito, por quem e como. Outro aspecto citado pelos entrevistados foi a necessidade de as metas serem melhor esclarecidas para não atrapalhar o desempenho das pessoas (Tabela 38).

Tabela 38: Desvantagens observadas para a empresa com a utilização do PPR segundo os empregados

<b>Itens Discriminados</b>	<b>%</b>
Não observaram desvantagens	70,0
Gera frustração e diminui o desempenho	15,0
Exige tempo para estudar as metas	5,0
Metas não esclarecidas atrapalham o desempenho	5,0
Não responderam	5,0

Fonte: entrevistas com empregados

*Seria até leviano de minha parte se eu chegasse a tocar em desvantagens... a partir do momento que é concedido um benefício a mais, seja ele qual for, ele só agrega vantagens. A única desvantagem é quando você não atinge a meta... isso gera frustração (empregado entrevistado).*

De fato, a abordagem teórica sobre a participação financeira das empregados nas empresas não trata de desvantagens para as organizações na adoção do instrumento. Alerta, apenas, que o plano adotado precisa ser bem estudado e comunicado a todos os membros da organização para obter os resultados desejados. Entretanto, 20% dos

entrevistados apontaram desvantagens que devem ser consideradas, pois afetam o desempenho do indivíduo e, conseqüentemente, os trabalhos da organização.

Quanto às vantagens observadas na vida pessoal e profissional dos empregados com a utilização do PPR, a chance de aumentar a renda foi a mais citada (30%). No aspecto profissional, 25% das respostas indicam que o plano ajuda a organizar o trabalho e melhora a produtividade e 15% das respostas dadas demonstram que o PPR, além de gerar realização profissional pela meta atingida, prepara o profissional para trabalhar em outras organizações que adotem instrumento semelhante de recompensa, sendo esse um fato importante, pois tais empregados acreditam que a adoção dessas formas de recompensa seja uma tendência forte a ser seguida por empresas de vários tipos, inclusive capixabas (Tabela 39).

Tabela 39: Vantagens observadas na vida pessoal e profissional dos empregados com a utilização do PPR

<b>Itens Discriminados</b>	<b>%</b>
Possibilidade de ter maior renda	30,0
Não observaram vantagens	30,0
Organiza o trabalho	15,0
Melhora a produtividade	10,0
Prepara o profissional para qualquer empresa do mercado	10,0
Gera realização profissional	5,0
Estimula a trabalhar melhor	5,0
Não responderam	5,0

Fonte: entrevistas com empregados

Nota: A soma dos percentuais é maior do que 100% por ser possível aos entrevistados darem mais de uma resposta

*A vantagem principal é você transformar o benefício em dinheiro, um ganho a mais. Essa chance de ganhar mais é importante, é adicional... isso representa uma vantagem financeira para a pessoa (empregado entrevistado).*



*A vantagem é receber o dinheiro, e só. Fora isso não vejo vantagens (empregado entrevistado).*

Esse fato reafirma a necessidade de a empresa discutir o plano com os empregados, para que todas as regras fiquem claras e o entendimento seja grande para que os empregados consigam obter esse ganho. Na realidade, a própria organização precisa entender e trabalhar melhor o processo que envolve o PPR. Caso contrário, o plano corre o risco de perder credibilidade junto aos funcionários.

No que se refere à vida pessoal e profissional, a desvantagem mais observada foi o estresse gerado pela responsabilidade de alcançar as metas (35%). A ansiedade causada pela nova forma de trabalho e a necessidade de apresentar resultados foram outros aspectos citados (20%). Seguem-se a cobrança alta (10%) e a frustração gerada tanto pelo não alcance das metas quanto pela expectativa não atendida de ter um adicional de salário (10%). Um percentual de 20% dos empregados entrevistados não observaram desvantagens em sua vida pessoal/profissional com a utilização do PPR (Tabela 40).

Tabela 40: Desvantagens observadas na vida pessoal e profissional dos empregados com a utilização do PPR

<b>Itens Discriminados</b>	<b>%</b>
Gera estresse	35,0
Gera ansiedade	20,0
Não observaram desvantagens	20,0
Cobrança muito grande	10,0
Gera frustração	10,0
Não responderam	5,0

Fonte: entrevistas com empregados

*... Ah, o stress é muito grande... antes não tínhamos metas, agora tudo é meta... é cobrança de todo lado, a gente fica preocupado, será que o prazo vai dar? Falta quanto tempo? Como tá indo a equipe? Sabe, é isso o tempo todo... têm horas que dá até tremedeira. Nem é tanto pelo dinheiro, é mais uma coisa de*

*conseguir, de chegar lá... o desempenho da gente também está sendo observado (empregado entrevistado)*

*Depois que apareceu esse PPR ficou tudo diferente... ficou pior. É uma correria danada, todo mundo querendo saber das metas, uma preocupação. (...) a gente tem medo de não conseguir atingir a meta... estão observando a gente (empregado entrevistado).*

*A desvantagem é o estresse, a ansiedade, ter que responder mais rápido ao atingimento das metas... (empregado entrevistado).*

Realmente, os dados da Tabela 35 revelaram que os empregados sentem-se muito cobrados pela organização quanto ao alcance das metas. O PPR introduziu uma nova forma de cobrança, mais mensurável e mais próxima deles. Os empregados sentem a cobrança mais direta, através de números. Isso gera o estresse e a pressão que os trabalhadores declararam sentir. Essa foi uma desvantagem observada por eles no uso do PPR. Segundo Lima (1995), estresse e pressão são impactos negativos que podem ser causados pela introdução de novas tecnologias.

Quanto aos impactos sobre a produtividade, 60% dos empregados entrevistados afirmaram que sua produtividade não foi afetada pelo PPR. Os demais (40%) alegaram que a produtividade aumentou devido a fatores como maior atenção nas atividades exercidas (10%), grande cobrança por parte da empresa em relação ao cumprimento das metas (25%), foco no trabalho (10%) e maior estímulo gerado pela busca de melhores resultados (5%).

*Produtividade?... Não, não. O PPR é a consequência de um bom trabalho. (empregado entrevistado).*

*Se eu levar em conta que preciso ter mais atenção no que faço, que agora têm metas e que as metas dão um foco melhor ao meu trabalho, então eu digo que a minha produtividade aumentou, sim (empregado entrevistado).*

Os estudos a respeito da participação financeira dos empregados nas empresas não tratam diretamente de produtividade, apenas insinuam, porque o desempenho passa a ser melhor e o comprometimento com o negócio, também (Wood & Picarelli, 1999 e Xavier et al., 1999). Entretanto, um número significativo de empregados entrevistados (40%) declarou que percebeu aumento na sua produtividade. Eles afirmam que

precisam ter mais atenção no trabalho, olhar com mais detalhe as atividades porque a cobrança da empresa por resultados é grande. Disseram também que o PPR foca o trabalho, mostra as prioridades e, dessa forma, ajuda a trabalhar melhor. Além disso, 5% das respostas indicam que a produtividade aumenta porque o plano estimula os empregados a buscarem o melhor resultado para receberem a participação.

Grande parte dos empregados entrevistados (75%) acredita que o PPR demanda esforço extra para ser atendido e 25% alegaram que não despendem esforço extra em razão do PPR. Entre os tipos de esforço extra observados pelos empregados, os mais citados foram a intensificação do trabalho (20%), a necessidade de maior atenção com as metas (20%), o atendimento a um maior número de clientes (10%) e a preocupação com tarefas de outro setor (10%) (Tabela 41).

Tabela 41: Tipos de esforço extra demandados pelo PPR segundo os empregados

<b>Itens Discriminados</b>	<b>%</b>
Intensifica o trabalho	20,0
Cumprimento das metas	20,0
Atender maior número de clientes	10,0
Preocupação com tarefas de outro setor	10,0
Exige maior dedicação	10,0
Exige maior planejamento	10,0
Necessidade de vender mais	5,0
Necessidade de se organizar mais	5,0
Preocupação maior com a qualidade do serviço	5,0
Não responderam	5,0

Fonte: entrevistas com empregados

*A gente acaba se preocupando com o trabalho de outros setores, e ajuda, quando pode. A gente acaba ficando mais perto daquilo que a empresa precisa. Se entro numa loja de aparelhos eletrônicos, não tenho constrangimento, vou colocando todos os rádios na 102,3, que é a nossa Litoral. Eu sei que isso conta ponto para nós. Antes, eu não fazia isso (empregado entrevistado).*

*O esforço extra é trabalhar mais, dar duro para superar as metas que a empresa coloca (empregado entrevistado).*

Na verdade, o empregado se empenha mais, atende a um maior número de clientes, se dedica e se organiza mais. Passa a se preocupar com tarefas de outro setor. Esse esforço extra se encaminha para aumento de produtividade. Agora, o indivíduo faz coisas que não fazia antes e busca resultados que não importavam em outro momento.

Verificou-se que a jornada de trabalho dos empregados da Rede Gazeta, de forma geral, não foi afetada, segundo a maioria dos entrevistados (70%). Os outros 30% afirmaram que a jornada de trabalho aumentou, pois passaram a trabalhar em horário de almoço, fins de semana e a sair do trabalho mais tarde. Entretanto, lembraram que o PPR somente intensificou essa prática, já comum antes de sua existência.

*.... me sinto mal quando saio de férias, quando não trabalho na hora do almoço, quando vou embora no horário certo e os colegas ficam trabalhando...mas não é culpa só do PPR...é a nova ordem das coisas (empregado entrevistado).*

*Sim, claro. Quantas vezes saio daqui tarde, quantas horas a mais de dedicação do grupo... isso é uma constante na nossa cabeça, como atingir àquelas metas? (empregado entrevistado).*

*Aumentou porque não dá para encaixar na jornada normal. Essas metas são adicionais ao contrato de trabalho. Se você está dirigindo, dando uma caminhada, você tá sempre pensando (...) a gente se empenha porque quer cumprir a meta, por uma questão de responsabilidade profissional, pelo retorno financeiro e pelo reconhecimento do nosso trabalho... (empregado entrevistado).*

Segundo Ade, apud Cattani (1997), a intensificação do trabalho em processos participativos se dá em razão de o indivíduo introjetar suas responsabilidades e trabalhar até conseguir cumpri-las adequadamente. As declarações dos empregados reforçam essa idéia, pois demonstram que, preocupados em atingir as metas, eles trabalham em horários “alternativos” como almoço, lazer, feriados, fins de semana a fim de garantir que o trabalho seja terminado e as metas atingidas. Essa

intensificação do trabalho parece, para o trabalhador, ser de sua responsabilidade e não uma imposição da empresa. Assim, ele isenta a organização de qualquer culpa nesse processo e assume esses impactos negativos para si, em nome de uma responsabilidade assumida e incorporada como se fosse algo positivo e mesmo desejado por ele.

A maioria dos empregados afirmou que seu salário não foi afetado pelo PPR (70%), enquanto 30% declararam uma melhoria no salário com a chegada do PPR, porque esse instrumento representa para eles um ganho a mais. Em grande parte, essa percepção dos empregados advém do fato de o pagamento da participação ser anual.

*Não afetou porque o pagamento é anual. A gente recebe uma vez, e pronto. É como se fosse um adicional... um 14º salário, claro que é bom, mas... ainda não dá pra dizer que afetou... (empregado entrevistado).*

*Foi afetado pra mais porque eu recebo o PPR e é um adicional, sou mais remunerado pelo atingimento de metas. Nosso departamento sempre alcança as metas. Aqui nós sempre recebemos o PPR. (empregado entrevistado).*

Segundo 75% dos empregados entrevistados, o PPR causou impacto no relacionamento entre chefes, pares e subordinados. Entre os impactos observados, os mais apontados foram: maior entrosamento entre as pessoas (25%), aumento do diálogo com a chefia e com os colegas (15%), pois eles precisam conversar mais sobre o trabalho, sobre o alcance das metas etc. Houve, também, maior preocupação dos pares com o trabalho dos colegas (10%), fazendo aumentar a noção do trabalho em equipe (10%). Houve, segundo 10% das respostas, aumento das informações passadas dos chefes para os empregados. Para os entrevistados, essa mudança é motivada pela necessidade de alcance das metas de equipe (Tabela 42).

Tabela 42: Impacto do PPR no relacionamento chefe/subordinados/pares segundo os empregados

<b>Itens Discriminados</b>	<b>%</b>
Gerou maior entrosamento entre as pessoas	25,0
Houve aumento do diálogo	15,0
Pares passaram a vigiar o trabalho uns dos outros	10,0
Aumento de informações passadas aos empregados	10,0
Chefes passaram a ter mais atenção com as metas	10,0
Aumentou a noção do trabalho em equipe	10,0
Aumentou o respeito entre as pessoas	5,0
Aproximou empregados de chefes	5,0
Não observaram impacto	5,0
Não responderam	5,0

Fonte: entrevistas com empregados

*Olha, quando contratamos metas, vejo um foco direto nas pessoas, há mais cobrança entre as pessoas. No começo do ano, começamos a falar sobre as metas antes mesmo da diretoria pedir a contratação das metas... (empregado entrevistado).*

*Mudou sim. Há um maior entrosamento, uma maior proximidade entre as pessoas (empregado entrevistado).*

*Mudou para melhor. O espírito de equipe sobressaiu um pouco mais, os chefes passam mais informações agora... mudou, está melhor, tem mais diálogo também (empregado entrevistado).*

Na realidade, 30% das respostas indicam um aumento no fluxo de informações entre chefes, subordinados e pares, o que pode ser responsável por uma melhora de relacionamento entre as pessoas. Ainda, 20% das respostas demonstram maior controle instituído pelo plano, uma vez que, não só os chefes passaram a ter maior atenção com as metas como os pares começaram a vigiar uns aos outros na intenção de atingir a meta. Todos esses aspectos juntos podem ser responsáveis por gerar maior

entrosamento entre chefes, subordinados e pares. Este foi o impacto mais observado, de acordo com as respostas dadas.

Perguntados se o trabalho em equipe facilita ou dificulta o ganho do PPR, 45% dos empregados afirmaram que o trabalho em equipe facilita o alcance dos objetivos e o recebimento do PPR. Os principais motivos alegados para essa facilidade foram: contribuição dada pelos colegas no trabalho (15%), opiniões emitidas pelos colegas que ajudam a aprimorar o trabalho (10%) e o fato de o trabalho em equipe ser fundamental para o alcance das metas e o ganho da participação (5%). As dificuldades foram apontadas por 20% dos respondentes e justificadas pelo fato de as pessoas serem diferentes, terem comportamentos diversos e isso gerar, algumas vezes, conflitos entre os membros da equipe (20%). Outro fator é a dependência que a equipe gera entre os indivíduos, tornando possível que um colega que não faz bem o trabalho prejudique os demais (15%). Os 35% restantes afirmaram que pode facilitar se a equipe for coesa, unida, madura e voltada para os objetivos. Caso contrário, a dificuldade é grande (Tabela 43).

Tabela 43: Impacto do trabalho em equipe sobre o ganho do PPR segundo os empregados

<b>Itens Discriminados</b>	<b>%</b>
Facilita o ganho do PPR	45,0
Dificulta o ganho do PPR	20,0
Depende da equipe	35,0

Fonte: entrevistas com empregados

*Não faço nada sozinho, dependo muito dos colegas...facilita porque sempre cumprimos as metas e foi junto com todos... (empregado entrevistado).*

*É fundamental o trabalho de equipe em jornalismo. Aqui, ninguém trabalha sozinho. Um depende do outro... (empregado entrevistado).*

*Olha, depender de uma equipe é complicado... têm pessoas que dão mais, outras menos... às vezes é difícil... mas é uma*

*tendência, a gente tem que se adaptar.* (empregado entrevistado).

*Atrapalha porque as pessoas têm comprometerimentos diferentes.* (empregado entrevistado).

Este pode ser um indício de que as pessoas da empresa precisam de melhor orientação em relação ao trabalho coletivo. Alguns autores, como Pontes (1998) e Wood & Picarelli (1996, 1999) concordam que o trabalho em equipe estimula a busca dos resultados porque gera interdependência entre as partes.

A totalidade dos empregados entrevistados afirmou preferir trabalhar sob um instrumento do tipo do PPR ou semelhante, principalmente por representar a chance de se obter um ganho financeiro a mais (70%), além de motivar melhor desempenho (20%), representar desafio(20%), ser um impulsionador do indivíduo na busca dos resultados (10%), ajuda a evitar a acomodação (10%). Isso permite que a pessoa cresça profissionalmente (5%) (Tabela 44).

Tabela 44: Motivos dos empregados para preferirem trabalhar sob o PPR ou instrumento semelhante

<b>Itens Discriminados</b>	<b>%</b>
Representa um ganho financeiro	70,0
Melhora a performance	20,0
Representa desafio constante	20,0
Impele a pessoa a buscar o resultado	10,0
Evita a acomodação	10,0
Ajuda a crescer como profissional	5,0
Ajuda a alcançar os objetivos	5,0
Não respondeu	5,0

Fonte: entrevistas com empregados

Nota: A soma dos percentuais é maior do que 100% por ser possível aos entrevistados darem mais de uma resposta.



*Com o PPR eu ganho mais, é desafio, não fico estagnado, quero crescer...* (empregado entrevistado).

*Se a empresa for sólida e der oportunidades, prefiro ter um PPR ganho mais* (empregado entrevistado).

*Com o PPR o desafio é maior e o ganho também. Claro que vou preferir ele...* (empregado entrevistado).

As declarações dos empregados mostram um campo propício ao crescimento dessa prática dentro de empresas. Xavier et al. (1999), entre outros, já alertou que essa forma de recompensa tende a ser gradativamente adotada pela maioria das organizações como fonte de melhoria de resultados tanto para empresa quanto para os empregados.

Os impactos mais percebidos sobre a vida familiar/conjugal dos empregados estão relacionados à escassez de tempo para estar com a família. Segundo os entrevistados, a empresa vem exigindo cada vez mais: atualização, viagens, participação em eventos etc. Isso faz diminuir o tempo disponível para a família e o lazer (55%). Para eles, o PPR é mais um instrumento que causa esse impacto. Alegam que, por trabalharem em uma empresa de comunicação, estão sempre ligados no serviço, quando vêem televisão, lêem jornal ou escutam rádio, ficam pensando em formas de melhorar o trabalho. Além disso, os desgastes do trabalho se refletem no relacionamento em casa (20%) e as preocupações referentes ao trabalho afetam a vida familiar (15%). Está havendo também, segundo alguns, diminuição no tempo de descanso (15%) (Tabela 45).

Tabela 45: Impacto da empresa sobre a vida familiar/conjugal dos empregados

<b>Itens Discriminados</b>	<b>%</b>
Diminuição do tempo disponível para a família	55,0
Desgastes do trabalho refletem no relacionamento em casa	20,0
Preocupações do trabalho afetam a vida familiar	15,0
Diminuição do tempo para dormir	15,0
Não há influência da empresa sobre a vida familiar/conjugal	30,0

Fonte: entrevistas com gerentes

Nota: A soma dos percentuais é maior do que 100% por ser possível aos entrevistados darem mais de uma resposta

*... precisei voltar a estudar... agora não fico mais com minha família à noite... vou para a faculdade... uso o horário de almoço para estudar, fazer meus trabalhos da faculdade...é muito difícil, mas não dá para ser de outra forma... (empregado entrevistado).*

*Bom... vou falar primeiro da dedicação de tempo que tenho que ter... a minha dedicação é maior. Também, receber o PPR é bom (...) Posso converter esse dinheiro em bens, conforto, viagens. A empresa me rouba um pouco mais de tempo, mas quando sou premiado, posso compartilhar com a minha família (empregado entrevistado).*

Interessante reafirmar que esse impacto negativo sobre o trabalho é aceito pelo trabalhador como um fato normal, fruto dos tempos turbulentos (Lima, 1995). Na verdade, é uma imposição da empresa a qual exige maior dedicação do empregado para fazer frente, com menos custo, a um mercado mais competitivo.

A diminuição do tempo com a família é mediada pela possibilidade de um ganho financeiro maior, que gerará maior conforto para essa mesma família, anteriormente prejudicada pela ausência de quem estava se dedicando ao trabalho. Pagés et al. (1993) definem esse processo como mediação, ou seja, aceitação das coerções da empresa no intuito de receber os benefícios que ela pode dar.

Quanto à competição existente na empresa, os empregados a definiram como saudável (50%), baixa (10%) e leal (10%). Segundo 10% dos empregados entrevistados, existe competição nociva dentro da Rede Gazeta e 20% afirmaram que não há competição entre os empregados.

A maioria dos empregados entrevistados (70%) não observou mudanças no grau de competição após a implantação do PPR. Dentre aqueles que observaram mudanças, as mais apontadas foram o aumento da integração entre as pessoas (20%) e o aumento da competição entre os colegas (10%) (Tabela 46).

Tabela 46: Mudanças observadas no grau de competição após a implantação do PPR

<b>Itens Discriminados</b>	<b>%</b>
Não houve mudanças	70,0
Aumentou a integração entre as pessoas	20,0
Acirrou a competição entre os colegas	10,0

Fonte: entrevistas com empregados

*Existe a competição, mesmo que alguns digam que não. Na realidade, enquanto estamos aqui dentro, têm mais de mil aí fora querendo ocupar o seu espaço. Existe a competição, quem chega primeiro, quem é o segundo, mas isso é normal... (empregado entrevistado).*

*O que mudou é que gerou mais comprometimento, mais envolvimento das pessoas... também gerou acomodação em alguns por causa do trabalho em equipe (empregado entrevistado).*

Segundo os dados da Tabela 42 (p. 134), houve melhoria na relação entre chefes, subordinados e pares diante do maior fluxo de informações e maior diálogo entre as pessoas. Dessa forma, é natural que a competição não seja grande a fim de que haja maior espaço para a colaboração entre as equipes.

Perguntados a respeito das metas estabelecidas para seus setores, 75% das respostas indicam que os entrevistados têm restrições com as metas. Os percentuais das respostas dadas mostram pontos negativos das metas como serem: superestimadas (30%), imaturas(5%), inviáveis (5%), sufocantes (5%), pouco discutidas (5%) e sem esclarecimento (5%). Os pontos levantados sobre as metas exigem dedicação especial das pessoas para atendê-las (5%). Entretanto, 55% das respostas indicam pontos positivos. As metas são boas (25%), factíveis (15%), melhoram o processo de trabalho (10%) e norteiam o trabalho (5%). Ainda, 20% das respostas dadas demonstram que alguns empregados entrevistados desconhecem as metas de seu setor (Tabela 47).

Tabela 47: Opiniões dos empregados a respeito das metas do PPR

<b>Itens Discriminados</b>	<b>%</b>
Superestimadas	30,0
Boas	25,0
Desconhecem as metas	20,0
Factíveis	15,0
Melhoram o processo de trabalho	10,0
Norteiam o trabalho	5,0
Falta esclarecimento	5,0
Imaturas	5,0
Pouco discutidas	5,0
Desafiadoras	5,0
Exigem dedicação especial	5,0
Inviáveis	5,0
Amarradas em outras metas que não podemos controlar	5,0
Sufocantes	5,0
Não respondeu	5,0

Fonte: entrevistas com empregados

Nota: A soma dos percentuais é maior do que 100% por ser possível aos entrevistados darem mais de uma resposta

*...olha como é: você tem uma meta, trabalha como louco para chegar até ela e aí, no mês seguinte, eles falam:- olha , tá fácil, eles conseguiram. Aí, vão lá e aumentam a meta. Aquilo que antes era o resultado ótimo passou a ser o normal e o normal aumentou tanto que a gente não vai conseguir atingir...Aí, ao invés de ganhar, a gente perde...por isso que eu digo, pra mim esse PPR é enganoso, fora da realidade... (empregado entrevistado).*

*São atingíveis? São. Mas são sufocantes. Quanto mais alta a meta, mais suor, talvez mais sangue para alcançar (empregado entrevistado).*

*As metas são puxadas, bem puxadas... (empregado entrevistado).*

*São boas, são discutidas, não são de cima para baixo, têm a aprovação de todos, temos alcançado as metas* (empregado entrevistado).

*Inviáveis, altas, amarradas em outras metas que não têm nada a ver, precisa ser mudado, tem que ser mudado* (empregado entrevistado).

*São desafiadoras, são negociadas, não são metas do dia-a-dia, não. Exigem uma dedicação à parte do grupo.* (empregado entrevistado).

Sobre o assunto, Marinakis (1997) e Wood & Picarelli (1999) afirmam que as metas precisam ser dosadas. Nem altas, pois geram pressão demais no empregado o qual não atinge o resultado e desacredita do plano, nem baixas, pois não geram motivação. Além disso, o conhecimento das metas por todos os empregados é fator essencial para o bom funcionamento e retorno satisfatório.

Entretanto, diante dos depoimentos dos empregados, verificou-se que as metas estão sendo colocadas de forma contrária à teoria apresentada e, ao que tudo indica, o programa está funcionando. Talvez não esteja funcionando da melhor maneira, mas a organização tem tido vantagens com o uso do PPR, conforme a declaração dos próprios funcionários, segundo a análise dos dados da Tabela 37. A pressão existe, sem dúvida. Porém, os resultados parecem satisfatórios para a empresa e o descrédito do plano, embora possa vir a acontecer, ainda não se deu. A participação nos resultados, embora seja uma obrigatoriedade imposta por Lei, teve suas vantagens reconhecidas tanto por gestores quanto por empregados. Os empregados, apesar de sem escolha e submetidos ao PPR pela empresa, o reconhecem como um bom instrumento o qual pode lhes oferecer um ganho salarial adicional, mas que precisa ser ajustado, pois apresenta algumas distorções que dificultam sua utilização. Portanto, nesse aspecto, parece que a teoria não está adequada à prática organizacional.

Quanto à participação dos empregados na discussão das metas, verificou-se que, embora a proposta da organização, segundo o gerente de Recursos Humanos, seja a discussão das metas com os empregados, isto não vem ocorrendo. Um percentual alto, (80%) das

respostas dadas pelos entrevistados, indica que a participação dos empregados na discussão das metas é praticamente inexistente. As respostas mais apontadas foram: empregados não participam da discussão das metas de seu setor (40%), as metas são impostas pela empresa (30%) e empregados participam muito pouco da discussão das metas (10%). Somente 20% das respostas indicam participação dos empregados na discussão das metas (Tabela 48).

Tabela 48: Opiniões dos empregados sobre sua participação na elaboração das metas do PPR

<b>Itens Discriminados</b>	<b>%</b>
Não participaram da discussão das metas	40,0
Metas são impostas pela empresa	30,0
Participaram muito pouco da discussão das metas	10,0
Participaram da discussão das metas	20,0

Fonte: entrevistas com empregados

*...são discutidas pela Diretoria. A gente altera pouco. Elas vêm prontas. Só fazemos ajuste de rota...* (empregado entrevistado).

*Participo indiretamente. Já vem a meta pronta. Eu não tenho influência nisso...* (empregado entrevistado).

*As metas já vêm estipuladas. A gente não tem o direito de reclamar, já é preestabelecido* (empregado entrevistado).

Provavelmente, este é um dos motivos que levou muitos empregados a classificar as metas como superestimadas (Tabela 48). Também os gestores declararam que, de fato, não há discussão das metas com os empregados. A abordagem teórica sobre o assunto afirma que mensurar metas, indicadores e pesos é tarefa difícil e que um processo desse tipo requer o envolvimento de todas as pessoas da organização. Mais uma vez, a prática organizacional contradiz a teoria, considerando que as metas estão sendo impostas pela empresa, sem consulta aos empregados e, segundo declarações de gerentes e empregados, o sistema vem funcionando, as metas vêm sendo batidas e os resultados melhorados ainda que modestamente.

As sugestões mais apontadas pelos empregados para melhorar o PPR estão ligadas ao fator comunicação. Das respostas dadas, 35% sugeriram que o plano seja melhor explicado aos funcionários os quais ainda têm muitas dúvidas a respeito do assunto. 30% sugeriram que as metas sejam mais discutidas com os empregados. 20% pediram que seja feito um trabalho mais intenso de comunicação e outras 20% solicitaram que o papel de cada pessoa no processo seja esclarecido.

Entre os entrevistados, 25% das respostas sugeriram não depender de outros setores para ganhar a premiação e 20% afirmaram que seria melhor se não existisse limitador de pagamento. Outros 15% sugeriram que, na próxima vez, as metas sejam contratadas no início do ano (Tabela 49).

Tabela 49: Sugestões dos empregados para modificações no PPR

<b>Itens Discriminados</b>	<b>%</b>
Explicar melhor o plano para os empregados	35,0
Discutir mais as metas com os empregados	30,0
Não depender de outros setores	25,0
Não ter limitador	20,0
Fazer um trabalho mais intensivo de comunicação	20,0
Usar metas mais factíveis	20,0
Esclarecer o papel de cada um no processo	20,0
Contratar metas no início do ano	15,0
Ter um número menor de metas	5,0
Rever periodicamente as metas	5,0
Dar retorno dos resultados alcançados	5,0
Aumentar a premiação	5,0
Melhorar a imagem do plano junto aos empregados	5,0
Não responderam	5,0

Fonte: entrevistas com empregados

Nota: A soma dos percentuais é maior do que 100% por ser possível aos entrevistados darem mais de uma resposta

Outro fator muito citado foi a dependência de outros setores para receber a participação (25%). Na percepção dos empregados, essa dependência não é justa porque, muitas vezes, eles trabalham muito, atingem suas metas e os outros setores da UEN não fazem o mesmo esforço e colocam abaixo a chance do pagamento do PPR. Essa percepção se apresentou de forma muito clara nos depoimentos dos empregados. Há aqueles que entendem a necessidade de unir as pessoas em torno de um mesmo objetivo e dão a sugestão de, pelo menos uma parte do PPR ser paga sobre o seu desempenho enquanto equipe/setor e, outra parte sobre a atuação da UEN inteira.

*...você trabalha muito, sangra para atingir sua meta e o vizinho não faz o mesmo esforço. Não dá para controlar o que acontece em outros setores sempre... Já aconteceu da gente atingir as metas e o outro setor não, aí ninguém ganhou...isso não é justo (empregado entrevistado).*

*Acho importante melhorar a imagem dele (PPR). Sabe, comunicar as metas, discutir essas metas, manter os subordinados informados... pra gente poder trabalhar direito. Senão, não dá (empregado entrevistado).*

*Queria que o plano fosse mais elástico, que a pessoa ganhasse em cima do que produziu, sem limitador. (empregado entrevistado).*

*Bom, primeiro a gente precisa conhecer o plano. Aquelas reuniões lá, não esclareceram nada. Ao contrário, confundiu todo mundo. Eu tenho dúvidas, não conheço direito... não sei das metas, não opinei nas metas, não sei como tá esse ano, se vou receber ou não... (empregado entrevistado).*

As principais sugestões dos empregados vão ao encontro das idéias de autores como Marinakis (1997), Pontes (1998), Wood & Picarelli (1999) e Xavier et al. (1999) os quais afirmam ser importante um processo de comunicação realmente esclarecedor sobre o programa, suas bases, seus indicadores de pagamento, as metas e o papel de cada um. Sem isso, a base do plano fica frágil e o funcionamento, prejudicado. Todavia, o problema aparente de comunicação parece esconder razões maiores para o posicionamento negativo dos empregados em relação ao funcionamento do PPR. O



instrumento adotado pela empresa pesquisada não é apenas uma técnica isolada de recompensa para empregados, mas um processo que precisa ser mais trabalhado e considerado em seus vários aspectos.

## CAPÍTULO V

### 6 PPR *VERSUS* GERENTES E EMPREGADOS: AS CONSIDERAÇÕES FINAIS

Nas considerações finais mostramos a conclusão da pesquisa, apresentando os impactos do PPR sobre a vida pessoal e profissional dos empregados e sobre o funcionamento da empresa, respondendo, assim, à pergunta central da dissertação<sup>3</sup>.

O primeiro aspecto que chamou atenção foi que quase todos os gerentes declararam conhecerem bem o plano de participação nos resultados da empresa e um número significativo de empregados (40%) ter afirmado que não conhece ou conhece superficialmente o instrumento. Diante disso, conclui-se que os gerentes não estão transferindo informações sobre o PPR para os empregados.

Dentro desse contexto, os gerentes apresentaram, de uma forma geral, opinião positiva sobre o plano enquanto, para os empregados, o PPR apareceu como um instrumento que, teoricamente, traria vantagens mas, na prática, tem se mostrado injusto, gerando frustração e estresse. Contudo, é interessante observar que os empregados, mesmo com uma visão negativa do plano, reconheceram que a empresa tem obtido vantagens com sua utilização, principalmente em relação ao maior envolvimento e performance das pessoas no trabalho. Essa opinião foi compartilhada pelos gerentes entrevistados.

A desvantagem do plano mais apontada pelos gestores foi o atraso na contratação das metas, fato que demonstra a necessidade de a organização estar mais conectada ao processo que envolve o PPR, para que os resultados sejam satisfatórios. Além disso, os próprios gerentes declararam que precisam de mais preparo para lidar com tal processo e afirmaram que a empresa não tem investido em sua capacitação. Os gerentes reconheceram que lidar com o instrumento de participação adotado pela empresa é

---

<sup>3</sup> Que impactos, na visão de gestores e de empregados da empresa pesquisada, foram detectados com a utilização da participação nos resultados, quanto à produtividade, às relações interpessoais, à carga de trabalho, à remuneração percebida e às mudanças na vida pessoal?

difícil. Essa dificuldade advém do fato que um processo de participação nos resultados envolve aspectos importantes de gestão como: liderança, participação dos empregados, coordenação de esforços de parte a parte, além de fatores ligados a comprometimento das pessoas. Os gerentes declararam, ainda, que é necessário competência gerencial para trabalhar com um plano do tipo do PPR. Reafirmaram que a empresa investe pouco ou nada em sua capacitação profissional. Essa constatação também foi feita pelos empregados em relação a suas carreiras. Trabalhar um processo como o PPR, que envolve questões complexas e ambíguas de parte a parte, exige melhor preparo dos gestores para viabilizar o alcance de resultados.

O PPR da empresa pesquisada, segundo os gerentes entrevistados, contribuiu para o aumento de sua produtividade. Os gerentes declararam que precisam ser mais ágeis e completos em suas qualidades para atingir as metas. Além disso, despendem esforço extra para gerenciar o plano, em razão do maior controle que precisam exercer sobre o andamento das metas. Um número significativo de empregados (40%) concordou que a produtividade aumentou porque as metas focam as prioridades e ajudam a trabalhar melhor. O esforço extra exigido dos empregados pelo PPR foi associado, principalmente, à intensificação do trabalho, advinda de fatores como atender mais clientes e preocupar-se com tarefas de outro setor, visando o alcance das metas.

Verificou-se que as relações interpessoais entre chefes, subordinados e pares foram afetadas com a utilização do PPR. O impacto mais observado, tanto por gerentes quanto por empregados, foi no entrosamento entre as pessoas que se tornou maior, em virtude, sobretudo, da necessidade de maior fluxo de informações entre todos os membros da equipe para alcançar as metas. Foi observado aumento do diálogo e também do controle instalado entre os pares que passaram a se vigiar mais em razão de o resultado final depender de toda a equipe.

Os dados da pesquisa demonstraram que a carga de trabalho de gerentes e empregados foi intensificada pelo uso do PPR. Mesmo que a maioria dos gerentes entrevistados tenha negado que sua carga de trabalho aumentou em função do PPR, os depoimentos provaram o contrário. Alguns disseram que levam trabalho para casa porque “...o

tempo na empresa não dá” e outros que trabalharão “...quantas horas forem necessárias para atingir a meta”. Os empregados, por sua vez, também isentaram o PPR de qualquer culpa sobre a sua carga de trabalho aumentada, afirmando que a extensão da jornada de trabalho é algo normal, mas reconheceram que o PPR intensificou essa prática. Com certeza, o plano como fator isolado, não pode ser responsabilizado pela pesada carga de trabalho, mas verificou-se que o instrumento contribuiu para a intensificação do trabalho na empresa pesquisada, pois através das metas, tornou o desempenho mensurável de forma mais clara, fazendo os envolvidos no processo trabalharem mais para atingir o resultado proposto.

Quanto à remuneração percebida, verificou-se que não foi afetada pela utilização do PPR. Gerentes e empregados afirmaram que o pagamento anual deixa muito distante o resultado da recompensa e, assim, não gera sensação de melhoria de salário. Sugeriram, inclusive, que os pagamentos sejam feitos em períodos mais curtos de tempo. Diante da Lei nº 10.101 que rege o assunto, a empresa tem a opção de fazer o pagamento semestralmente no lugar de uma vez por ano e essa, inclusive, foi uma das sugestões dos empregados. Entretanto, estudiosos do assunto, entre outros, Marinakis (1997), afirmam que esse período de tempo é igualmente curto e insuficiente para aproximar o resultado da recompensa.

As mudanças na vida pessoal e profissional dos indivíduos em relação ao PPR também foram verificadas. As pessoas perceberam que o trabalho fica melhor organizado porque as metas norteiam a execução das atividades, há aprendizado e crescimento pessoal e profissional, além de existir a possibilidade de maior ganho financeiro. Entretanto, para atender às metas, é necessário dedicação maior ao trabalho e à empresa em detrimento de maior tempo com a família ou lazer. Além disso, há aumento da ansiedade, do estresse e da preocupação das pessoas envolvidas com a busca de resultados. Nesse sentido, as metas adquirem caráter controlador. O discurso dos gerentes enfocou bastante esse aspecto. Para esse profissionais, o PPR é um instrumento que ajuda a gerenciar porque as metas auxiliam no controle do trabalho dos empregados, traduzindo-se em mais uma ferramenta de controle que os ajuda a trabalhar e a cobrar dos empregados “...sem constrangimento”. O plano, então, dá a esse gerente

uma espécie de “legitimidade” para fazer algo que antes era, em tese, “proibido”. Os empregados, por sua vez, declararam que se sentem muito cobrados pela empresa, pois a meta “mede” seu desempenho e faz com que se sintam pressionados a apresentar o melhor resultado.

Na realidade, o problema dos empregados com o PPR da empresa vai desde uma confusão entre a participação nos lucros utilizada pela empresa, em um primeiro momento e o PPR utilizado agora, até uma discussão sobre o plano ser parte integrante de um processo de gestão. O fato é que gestores e empregados estão despreparados para enfrentar o PPR como processo. Os empregados e mesmo alguns gerentes, ainda se reportam ao atual plano de participação nos resultados como à antiga participação nos lucros (PL). A prova disso é que eles acreditam ainda depender de resultados de outros setores para receber a participação, conforme extrato da entrevista a seguir:

*Vê bem... o problema é que a gente depende de outros setores...se eu faço a minha parte, mas eles não fazem, a gente não recebe (...) eu não tenho influência nos outros setores, não sei o que acontece lá, não posso fazer nada...isso amarra a gente (empregado entrevistado).*

A proposta do PPR não é essa. Cada setor da Unidade Estratégica de Negócio (UEN) tem o seu resultado e recebe sobre ele e sobre o resultado da equipe. O que pode acontecer é não haver o pagamento em razão de a meta da UEN ou a meta de equipe não serem minimamente atingidas. O manual do PPR, distribuído a todos os empregados diz que “para que haja participação é necessário que se atinja mais do que 100 pontos na meta de UEN e também na meta de equipe. Menos de 100 pontos na meta de UEN ou de equipe não haverá participação a ser paga”. Como a meta de UEN está baseada no resultado operacional dessa mesma UEN e, na maioria das vezes, os empregados desconhecem esse resultado, ficam com a sensação de terem sido enganados, porque bateram as metas de equipe e não receberam a participação. Essa percepção e esse sentimento estão enraizados na memória das pessoas. Um fator a ser trabalhado pela empresa pesquisada é desfazer a confusão que existe entre PL e PPR no entendimento dos empregados.

Outro fator, mais importante, é compreender a participação nos resultados como processo e não como simples técnica. O objetivo dessa pesquisa foi estudar a participação nos resultados com a intenção de que sua discussão auxilie a questão da remuneração variável como política salarial em organizações. A participação nos resultados não deixa de ser uma prática de remuneração variável e sua discussão favorece o aprendizado e conhecimento desse tipo de remuneração como política salarial. O estudo do PPR esclareceu que seu uso envolve questões complexas como sentimentos, percepções, noções de trabalho coletivo, compartilhamento de idéias e informações, compreensão de todo o funcionamento da organização. Os gerentes e os empregados da empresa pesquisada estão passando por dificuldades com o PPR porque os aspectos que envolvem o plano estão ligados a um processo de gestão e não à simples aplicação de uma técnica.

O PPR se apresenta, então, como uma etapa a ser cumprida pelas empresas na busca de uma remuneração variável como política salarial. O estudo de um instrumento como o PPR fornece informações importantes a serem consideradas no contexto da remuneração variável. Compreendendo melhor o processo que envolve o PPR, suas limitações e ajustes, torna-se possível analisar o uso da remuneração variável e seus prováveis impactos sobre a empresa e as pessoas envolvidas no processo.

Assim, também a remuneração variável é mais do que uma política salarial: se traduz em um processo de gestão que envolve aspectos como liderança, participação dos empregados, posicionamento da organização, noções de comprometimento e compartilhamento de ações. O problema da remuneração variável não é de técnica, mas de processo. Um processo que está inserido em um ambiente de contradições e ambigüidades que não podem ser facilmente resolvidas. Nesse contexto de visão voltada para processo é primordial para que as formas de pagamento ligadas a desempenho e resultado se desenvolvam de maneira mais adequada e satisfatória em organizações.

**REFERÊNCIAS**

1. ALBUQUERQUE, L. G. Participação dos empregados nos lucros ou resultados das empresas: questões para reflexão. **Revista de Administração**, São Paulo, v. 26, n. 2, p. 74-78, abr./jun. 1991.
2. AKTOUF, O. **A administração entre a tradição e a renovação**. São Paulo: Atlas, 1996.
3. ANDRADE, M. M. T. A. O sistema de recompensa na empresa do futuro. **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo, p. 49-53, 1991.
4. ANTUNES, R. **Adeus ao trabalho?** Ensaio sobre as metamorfoses e a centralidade do mundo do trabalho. São Paulo: Cortez, 1995.
5. BALTAR, p. E. A., HENRIQUE, W. Emprego e renda na crise contemporânea no Brasil. In: OLIVEIRA, C. A. B. et al. (Org). **O mundo do trabalho: crise e mudança no final do século**. São Paulo: Página Aberta, 1994.
6. BERNARDI, M. A. O capital humano. **EXAME**, Rio de Janeiro, ano 31, n. 22, p. 123-131, out. 1997.
7. BRASIL. **Consolidação das leis do trabalho**. 21. ed. atual.e aum. São Paulo: Saraiva, 1996. (Série Legislação Brasileira).
8. BRASIL. Constituição (1988). **Constituição República Federativa do Brasil**. 22. ed. São Paulo: Saraiva, 1999.
9. BRESCIANI, L. P. Flexibilidade e reestruturação: o trabalho na encruzilhada. **São Paulo em Perspectiva**, São Paulo, vol. 11, n. 1, p. 88-97, jan./mar. 1997.
10. CASTORÍADIS, C. **A experiência do movimento operário**. São Paulo: Ed. Brasiliense, 1974.
11. CATTANI, A. D. Gestão Participativa. In: **Trabalho e Tecnologia**. Dicionário Crítico, 1997.

12. CHANLAT, J. F. Por uma antropologia da condição humana nas organizações. In TORRES, O. L. S. (Org). **O indivíduo na organização**: dimensões esquecidas. São Paulo:Atlas, 1993.
13. CHESNAIS, F. **A mundialização do capital**. São Paulo: Xamã, 1996. (Cap. 1).
14. DAVIS, K. e NEWSTRON, J. W. **Comportamento humano no trabalho**. Uma abordagem psicológica. São Paulo: Pioneira, 1992.
15. DEDECCA, C. S. Desemprego, heterogeneidade e regulação hoje. **Revista Proposta**, Rio de Janeiro, ano 26, n. 72, p. 46-50, mar./maio 1997.
16. DOBB, M. **Os salários**. São Paulo: Cultrix, 1978.
17. DUPAS, G. **Economia global e exclusão social**: pobreza, emprego, estado e o futuro do capitalismo. São Paulo: Paz e Terra, 1999.
18. FLANNERY, T. P. et al. **Pessoas, desempenho e salários**. São Paulo: Futura, 1997.
19. FLIPPO, E. B. **Princípios de administração de pessoal**. São Paulo: Atlas, 1973.
20. A GAZETA. Disponível em: <<http://www.redegazeta.com.br/rede/00main01.htm>> .
21. GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 1996.
22. GITAHY, L., FISCHER, R. M. **Produzindo a flexibilidade**: algumas reflexões sobre as aventuras e desventuras da gerência pós-moderna. In: CONGRESSO LATINO AMERICANO DE SOCIOLOGIA DA GESTÃO, 2. São Paulo. 1996. **Anais...** São Paulo: [s.n.], 1996.
23. GORZ, A. Saindo da sociedade do trabalho assalariado. **São Paulo em Perspectiva**, São Paulo, v. 9, n. 3, p. 135-144, jul./set. 1995.



24. GUALBERTO, J.; DAVEL, E. **Inovações organizacionais e relações de trabalho**. Ensaios sobre o Espírito Santo. Vitória: EDUFES, 1998.
25. GUIMARÃES, A. S. A. O futuro do trabalho. IN: ADORNO, S. (Org. ) **A sociologia entre a modernidade e a contemporaneidade**. Porto Alegre: Ed. Universidade UFRGS, 1993.
26. HUBERMAN, L. **História da riqueza do homem**. 21. ed. Rio de Janeiro: LTC Editora, 1986.
27. IANNI, O. O mundo do trabalho. **São Paulo em Perspectiva**, São Paulo, v. 8, n. 1, p. 2-12, jan./mar. 1994.
28. \_\_\_\_\_. **Teorias da Globalização**. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 1997. (Cap. VIII). **INDI-Eixos de Desenvolvimento**: Região Metropolitana de Belo Horizonte. Disponível em: <<http://www.indi.mg.gov.br/3b.html>>.
29. ITANI, A. **Subterrâneos do trabalho**: imaginário tecnológico no cotidiano. São Paulo: Hucitec/Fapesp, 1997.
30. KLIKSBURG, B. A gerência no final do século XX. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 27, n. 2, p. 183-201, abr./jun. 1993.
31. KURZ, R. **Os últimos combates**. Petrópolis: Vozes, 1997.
32. LEME, R. A. S. **Administração salarial**. São Paulo: FEA/USP, 1976.
33. LIMA, M. E. A. **Os equívocos da excelência**. As novas formas de sedução das empresas. Petrópolis: Vozes, 1995.
34. LOBOS, J. A. **Administração de Recursos Humanos**. São Paulo: Atlas, 1979.
35. LUQUE, C. A., CHAHAD, J. p. Z. **Formação de salários no Brasil**: uma contribuição ao debate. In: Estudos Econômicos, p. 37-46, 1985.

36. LUTTWAK, E. O capitalismo turbinado e suas conseqüências. **Novos estudos**, n. 45, jul. 1996.
37. MACEDO, R. **Os salários na teoria econômica**. Rio de Janeiro: IPEA/PNPE, 1982.
38. MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M.. **Técnicas de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 1999.
39. MARINAKIS, A. E. **A participação dos trabalhadores nos lucros e resultados das empresas no Brasil: um instrumento para acelerar a reestruturação necessária**. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 37, n. 4, p. 56-64, out./dez. 1997.
40. MARQUES, A. L. **Administração salarial para profissionais de P&D**. 1989. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 1989.
41. MARQUES FILHO, A. Desemprego e responsabilidade social. **Revista Brasileira de Administração**, Brasília, ano 7, n. 19, p. 20-25, maio 1997.
42. MARX, K. **Manuscritos econômicos e filosóficos**. Tradução de Artur Morão. Lisboa: Edições 70, 1964.
43. MEHEDFF, N. G. Entrevista. **Revista Proposta**, Rio de Janeiro, ano 26, n. 72, p. 39-42, mar./maio 1997.
44. MELO, M. C. O. L. O exercício da função gerencial em tempos de novas tecnologias organizacionais: da gestão profissional à função compartilhada. In: Encontro Nacional dos Profissionais de Administração, 20. Angra dos Reis, 1996. **Anais....** [S.l], 1996.
45. \_\_\_\_\_. Carreira Gerencial: os dramas e as tramas de gerentes em organizações brasileiras. **Revista Organização e Sociedade**. Salvador, v. 7, p. 117-128, jan./abr. 2000.

46. MELO, M. C. O. L. O grau de participação e autonomia dos gerentes na empresa – dificuldade e mudanças. **Revista Tendências do Trabalho**, São Paulo, n. 249, p. 17-24, maio 1995.
47. \_\_\_\_\_. **Revisão ou reconstrução do processo de gestão da força de trabalho nas organizações da ARH a gestão de pessoas?** Publicação eletrônica. Rio de Janeiro: Anpad, 1997.
48. \_\_\_\_\_. Gestão de pessoas nas organizações: um aprendizado para gerentes e profissionais da área. In: PIMENTA, S. M. (Org.) **Recursos Humanos: uma dimensão estratégica**. Belo Horizonte: CEPEAD, 1999.
49. MOTTA, P. R. **Transformação organizacional**. A teoria e a prática de inovar. Rio de Janeiro: Qualitymark Ed., 1997.
50. \_\_\_\_\_. **Gestão contemporânea: a ciência e a arte de ser dirigente**. Rio de Janeiro: Record, 1996.
51. MOURÃO, G. T. Perspectivas da administração de cargos e salários. CONGRESSO NACIONAL DE ADMINISTRAÇÃO DE PESSOAL, Salvador, 1973, **Anais...** Salvador: [s.n.], 1973.
52. OFFE, C. Trabalho: a categoria-chave da Sociologia? **Revista Brasileira de Ciências Sociais**, São Paulo, v.. 4, n. 10, p. 5-20, jun. 1989.
53. PAGÉS, M. et al. **O poder das organizações**. São Paulo: Atlas, 1993.
54. PIMENTA, S. M. (Org. ). **Recursos humanos**. Uma dimensão estratégica. Belo Horizonte: UFMG/FACE/CEPEAD, 1999.
55. POCHMANN, M. Trinta anos de políticas salariais no Brasil. In: **O mundo do trabalho**. São Paulo: Páginas Abertas, 1994.
56. PONTES B. R. **Administração de cargos e salários**. São Paulo: LTr, 1998.
57. \_\_\_\_\_. **A competitividade e a remuneração flexível**. São Paulo: LTr, 1995.

58. RODRIGUES, M. C. P. Emprego formal é melhor nonordeste. **Conjuntura econômica**, Rio de Janeiro, v. 51, n. 6, p. 78-83, jun. 1997.
59. SAMPSON, A. **O homem da companhia**. Uma história dos executivos. São Paulo: Companhia das Letras, 1996.
60. SARSUR, A. M. **Empresas e gerentes** – novas ações frente às idéias de empresabilidade e empregabilidade: um estudo em organizações mineiras. 1998. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 1999.
61. SCHMITZ, H. Automação microeletrônica e trabalho: a experiência internacional. In: CARVALHO, R. Q., SCHMITZ, H. (Org. ). **Automação, competitividade e trabalho: a experiência internacional**. São Paulo: Hucitec, 1988.
62. SEMLER, R. F. Repensando o futuro da administração salarial no Brasil. In: **Recursos Humanos & Sociedade**. São Paulo Cortez, 1999. p. 106-116.
63. SENNETT, R. **A corrosão do caráter**: conseqüências pessoais do trabalho no novo capitalismo. Rio de Janeiro: Record, 1999.
64. SILVA, B. **Taylor e Fayol**. 5. ed. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1987.
65. SINGER, P. Globalização positiva e globalização negativa: a diferença é o estado. **Novos estudos**, n. 48, jul. 1997.
66. SOARES, R. D. G. **Reestruturação produtiva e trabalho**: um estudo de caso na siderurgia mineira. 1999. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte.
67. STEWART, T. A. **Capital intelectual**. A nova vantagem competitiva das empresas. Rio de Janeiro: Campus, 1998.
68. TAYLOR, F. W. **Princípios de Administração científica**. Tradução de Arlindo Vieira Ramos. 8. ed. São Paulo: Atlas, 1990.

69. TESSARI, R. **A remuneração como fator contributivo para atingir maior nível de competitividade das empresas no mercado.** FEA/USP, 1991.
70. TOLEDO, F. **Recursos humanos no Brasil.** São Paulo: Atlas, 1981.
71. TRASATTI, S. R. Treinamento de competências funcionais: moldando o futuro organizacional pelas pessoas. In: **Gestão de RH por competências e a empregabilidade.** Rio de Janeiro: Papyrus Editora, 1999.
72. ULRICH, D. **Os campeões de recursos humanos.** Inovando para obter os melhores resultados. Ed. Futura, 1998.
73. WEIL, K. A participação do empregado no lucro da empresa. São Paulo, **Revista de Administração de Empresas**, v. 32, n. 4, p. 58-69, set./out. 1992.
74. WOOD & PICARELLI, T. e PICARELLI, V. **Remuneração estratégica.** A nova vantagem competitiva. São Paulo: Atlas, 1996.
75. \_\_\_\_\_. **Remuneração por habilidades e competências.** Preparando a organização para a era das empresas de conhecimento intensivo. São Paulo: Atlas, 1999.
76. XAVIER P. R. et. al. **Remuneração variável.** Quando os resultados falam mais alto. São Paulo: Makron Books, 1999.
77. ZARIFIAN, P. A gestão da e pela competência. In: SEMINÁRIO INTERNACIONAL “EDUCAÇÃO, TRABALHO E COMPETÊNCIAS”. Rio de Janeiro: CIET, 1996. **Anais...** Rio de Janeiro, 1996.
78. ZIMPECK, B. G. **Administração de salários.** São Paulo: Atlas, 1990.

**ANEXO A****Lei nº 10.101, de 19 de dezembro de 2000**

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

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

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

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

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

*II – convenção ou acordo coletivo.*

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

*I – índices de produtividade, qualidade ou lucratividade da empresa;*

*II – programas de metas, resultados e prazos, pactuados previamente.*

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

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

*I – a pessoa física;*

*II – a entidade sem fins lucrativos que, cumulativamente:*

- a) não distribua resultados, a qualquer título, ainda que indiretamente, a dirigentes, administradores ou empresas vinculadas;*
- b) aplique integralmente os seus recursos em sua atividade institucional e no País;*
- c) destine o seu patrimônio a entidade congênere ou ao poder público, em caso de encerramento de suas atividades;*
- d) mantenha escrituração contábil capaz de comprovar a observância dos demais requisitos deste inciso, e das normas fiscais, comerciais e de direito econômico que lhe sejam aplicáveis.*

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

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

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

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

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

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

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

I - mediação;

II – arbitragem de ofertas finais.

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

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



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

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

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

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

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

Parágrafo único. O repouso semanal remunerado deverá coincidir, pelo menos uma vez no período máximo de quatro semanas, com o domingo, respeitadas as demais normas de proteção ao trabalho e outras previstas em acordo ou convenção coletiva.

Art. 7º Ficam convalidados os atos praticados com base na Medida Provisória nº 1982-76, de 26 de outubro de 2000.

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

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

Senador ANTONIO CARLOS MAGALHÃES

Presidente.”

Fonte: [http://www.planalto.gov.br/CCIVIL/MPV\\_03/Leis/L10101.htm](http://www.planalto.gov.br/CCIVIL/MPV_03/Leis/L10101.htm), em consulta realizada no dia 03/05/2000.

**ANEXO F - Roteiro de Entrevista utilizado para os gestores da organização.****Dados Pessoais**

Idade:

Local de Nascimento:

Estado Civil:

Nº de filhos:

Formação Profissional:

Tempo na organização:

Cargo:

Tempo no cargo:

**Faixa Salarial em R\$ (assinale com um X)**

Até 1. 000 ( )

De 1. 001 a 3. 000 ( )

De 3. 001 a 5. 000 ( )

De 5. 001 a 7. 000 ( )

De 7. 001 a 10. 000 ( )

Mais de 10. 000 ( )

01. Você conhece o PPR que a empresa implantou?

02. Há quanto tempo você trabalha sob o PPR?

03. O que você acha do PPR?

04. Na sua opinião, porque a Rede Gazeta adotou o PPR?

05. Que vantagens ou desvantagens o programa trouxe para a empresa até agora?

06. Que vantagens/desvantagens o programa trouxe para a sua vida pessoal e profissional?

07. O programa influencia, de alguma maneira, a sua produtividade? Comente.

08. Você se sente cobrado pelo alcance de metas?

09. O PPR demanda algum esforço extra? Comente.

10. O programa afetou sua jornada de trabalho?

11. O programa afetou seu salário?

12. Com a implantação do PPR houve mudança na relação chefe /subordinados e entre os pares?
13. Você prefere a remuneração tradicional ou a remuneração variável(PPR)? Por que?
14. A organização propicia condições de aprimoramento e desenvolvimento de sua função?
15. Como você define a organização que você trabalha?
16. A empresa influencia, de alguma maneira, a sua vida familiar/conjugal?
17. Qual o grau de competição existente entre os empregados da organização? Como você define esta competição?
18. Houve mudança no grau de competição após a implantação do PPR?
19. Você acredita que o PPR possa contribuir para o melhor desempenho das funções dos empregados? Em que medida?
20. O que você acrescentaria/eliminaria no PPR?
21. Que ganhos o PPR trouxe para o gerenciamento de pessoas?
22. É mais fácil ou mais difícil gerenciar com o PPR? Por que?

**ANEXO G - Roteiro de Entrevista utilizado para os empregados da organização****Dados Pessoais**

Idade:

Local de Nascimento:

Estado Civil:

Nº de Filhos:

Escolaridade:

Setor/UEN:

Tempo na Organização:

Cargo:

Tempo no Cargo:

**Faixa Salarial em R\$ (assinale com um X)**

Até 1. 000 ( )

De 1. 001 a 3. 000 ( )

De 3. 001 a 5. 000 ( )

Mais de 5. 000 ( )

01. Que mudanças voce tem percebido na empresa? E no seu cargo?
02. Como voce define a organização que voce trabalha?
03. Voce conhece o PPR que a empresa está utilizando? Há quanto tempo voce trabalha sob o PPR?
04. O que voce acha do PPR?
05. Na sua opinião, por que a empresa adotou o PPR?
06. Que oportunidades a empresa oferece para a melhoria de seu trabalho ( condições para o aprimoramento da função)?
07. Voce se sente cobrado pelo alcance de metas?
08. Voce se sente valorizado pelo seu trabalho?
09. Que vantagens/desvantagens o PPR trouxe para a empresa até o momento?
10. Que vantagens/desvantagens esse programa trouxe para a sua vida pessoal e profissional?

11. O programa influenciou, de alguma forma, a sua produtividade?
12. O PPR demanda algum esforço extra? Explique.
13. Na sua opinião, o programa afetou a sua jornada de trabalho? E o seu salário? Por favor, comente.
14. Com a implantação do PPR, houve mudança na relação chefe/subordinado e entre os pares?
15. Na sua opinião, o trabalho em equipe facilita ou dificulta o seu ganho de remuneração variável?
16. Você prefere a remuneração variável (PPR) ou a remuneração tradicional? Por que?
17. Você acha que a empresa influencia, de alguma maneira, a sua vida familiar/conjugal? Explique.
18. Como você avalia o grau de competição entre os colegas?
19. O grau de competição entre os colegas sofreu alguma alteração após a implantação do PPR? Em que medida?
20. O que você acha das metas estabelecidas pela organização?
21. Você participou/participa da discussão das metas no seu setor?
22. O que você mudaria no PPR?

