

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
CENTRO SÓCIO-ECONÔMICO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
ÁREA DE CONCENTRAÇÃO: POLÍTICAS E GESTÃO INSTITUCIONAL
TURMA ESPECIAL DA FACULDADE CATÓLICA
DE ADMINISTRAÇÃO E ECONOMIA - FAE

REMUNERAÇÃO POR RESULTADOS E EFICÁCIA
ORGANIZACIONAL: O CASO BP AMOCO DO BRASIL

MARIA ALICE PEREIRA DE MOURA E CLARO

FLORIANÓPOLIS

2000

Maria Alice Pereira de Moura e Claro

**REMUNERAÇÃO POR RESULTADOS E EFICÁCIA
ORGANIZACIONAL: O CASO BP AMOCO DO BRASIL**

**Dissertação apresentada ao Curso de Pós-Graduação
em Administração da Universidade Federal de Santa
Catarina, como requisito parcial para obtenção do
Título de Mestre em Administração.**

Orientador: Prof. Nelson Colossi, Dr.

Florianópolis, junho 2000

REMUNERAÇÃO POR RESULTADOS E EFICÁCIA ORGANIZACIONAL: O CASO BP AMOCO DO BRASIL

Maria Alice Pereira de Moura e Claro

Esta dissertação foi julgada adequada para a obtenção do título de Mestre em Administração (área de concentração em Políticas e Gestão Institucional) e aprovada, na sua forma final, pelo Curso de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal de Santa Catarina.



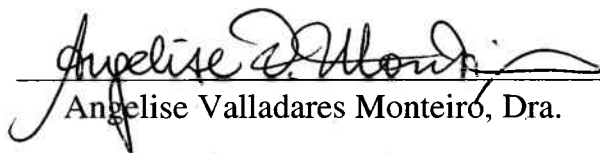
Prof. Nelson Colossi, Dr.
Coordenador do Curso

Apresentada à Comissão Examinadora integrada pelos professores:



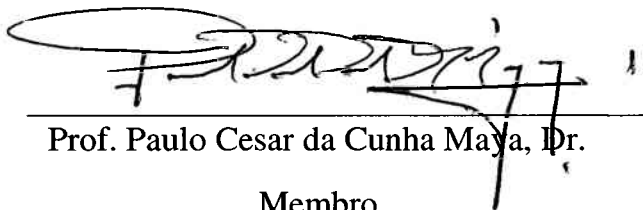
Prof. Nelson Colossi, Dr.

Orientador



Angelise Valladares Monteiro, Dra.

Membro



Prof. Paulo Cesar da Cunha Maya, Dr.

Membro

À Deus, pela luz que guiou meu estudo e fortaleceu-me nos momentos mais difíceis.

Aos meus pais, mesmo vivendo de forma simples e com pouca cultura, deixaram de herança valores fundamentais para minha existência: Desafiar, Perseverar e Crer.

Ao Paulo, meu companheiro de todas as horas e aos meus filhos Luis Felipe, Juliana e João Paulo que souberam entender minhas constantes ausências.

AGRADECIMENTOS

A autora agradece as pessoas e instituições abaixo mencionadas pelo apoio e incentivo recebidos quando da realização desse estudo.

Aos professores Judas Tadeu Grassi Mendes e Gilberto Oliveira Souza, pelo constante incentivo e apoio na caminhada.

A Ana Maria O. Alves Ferreira, Simone C. Hamm e Taniamar R. Bueno, funcionárias incansáveis do CDE, pelo apoio necessário a realização deste estudo.

Ao Armando Rasoto e Luiz Hamilton Berton, pela primeira semente plantada para a concretização deste Mestrado em Administração, tornando o sonho uma realidade.

Aos colegas de mestrado, pelo ensinamento, amizade e companheirismo durante todos os caminhos que juntos fizemos.

A todos os funcionários da biblioteca da FAE, pela contribuição na busca de material literário.

Ao professor Dr. Nelson Colossi, orientador, agradecimento pela disponibilidade dos ensinamentos, atenção e incentivo, tornando-se um grande amigo.

À professora Dra. Angelise Valladares Monteiro, pela disponibilidade em ensinar e transmitir seus conhecimentos.

Aos funcionários do CPGA, com atenção especial ao Ivo Luza e Graziela Felix, pela disponibilidade de prestar informações e auxiliar nas dúvidas.

Ao Dante Ricardo Quadros, Eduardo Camargo, Maurício Kuehne Jr., Rosana Reis, Sergio Leoni, Othon Ribas e Osni Camargo Carvalho, que foram companheiros em todos os momentos de alegria, de angustia e de ansiedade.

À Diretoria da BP Amoco do Brasil, pela permissão, e aos funcionários que participaram das entrevistas disponibilizando seu precioso tempo, com atenção especial ao Higino Zanin, pelo incentivo e por acreditar neste estudo e a Rejane que contribuiu disponibilizando informações cruciais para o estudo.

SUMÁRIO

RESUMO	vii
ABSTRACT	viii
LISTA DE QUADROS	ix
LISTA DE GRÁFICOS	x
1 INTRODUÇÃO	1
1.2 TEMA E PROBLEMA DE PESQUISA	1
1.2 OBJETIVOS DA PESQUISA	2
1.3 JUSTIFICATIVA	3
2 BASE CONCEITUAL	5
2.1 SISTEMAS DE REMUNERAÇÃO	5
2.1.1 Sistema de Remuneração Tradicional	5
2.1.2 Sistemas de Remuneração Estratégicos	8
2.2 REMUNERAÇÃO VARIÁVEL	18
2.2.1 Origem da Remuneração Variável	18
2.2.2 Participação nos Lucros ou Resultados	22
2.3 EFICÁCIA ORGANIZACIONAL	27
2.3.1 Concepções Gerais sobre Eficácia Organizacional	27
2.3.2 Modelos de Mensuração de Eficácia Organizacional	31
2.3.3 Síntese dos Modelos e Indicadores de Eficácia Organizacional	36
2.3.4 Modelo de Campbell - Critérios de Eficácia Organizacional	36
3 METODOLOGIA	41
3.1 CARACTERIZAÇÃO DO ESTUDO	41
3.2 PERGUNTA DE PESQUISA	41
3.3 DELIMITAÇÃO DA PESQUISA	42
3.3.1 Objeto de Estudo	42
3.3.2 População e Amostra	43
3.4 TÉCNICA DE COLETA E ANÁLISE DE DADOS	43
3.4.1 Realização das Entrevistas	44
4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS	45
4.1 PERFIL DA EMPRESA	45
4.2 SISTEMA DE REMUNERAÇÃO POR RESULTADOS (SRR) UTILIZADO PELA BP AMOCO DO BRASIL	48

4.3 INDICADORES DE EFICÁCIA ORGANIZACIONAL.....	51
4.3.1 Indicadores de Eficácia Organizacional Gerais	51
4.3.2 Indicadores de Eficácia Organizacional Específicos Adotados pela BP	
Amoco do Brasil	55
4.4 RELAÇÃO ENTRE O SISTEMA DE REMUNERAÇÃO POR RESULTADOS	
E A EFICÁCIA ORGANIZACIONAL.....	62
5 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES.....	65
5.1 CONCLUSÕES	65
5.2 RECOMENDAÇÕES	71
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	72
ANEXO 1 - MEDIDA PROVISÓRIA N.º 1982/66	75
ANEXO 2 - ROTEIRO DE ENTREVISTA	79
ANEXO 3 - SISTEMA DE REMUNERAÇÃO POR RESULTADOS DA BP	
AMOCO DO BRASIL.....	82

RESUMO

A adoção pelas empresas brasileiras do Sistema de Remuneração por Resultados vem crescendo ao longo do tempo, tendo sofrido modificações significativas principalmente após 1994, com a edição da Medida Provisória sobre participação nos lucros e resultados. As empresas têm buscado ferramentas de gestão eficazes que oportunizem a participação, o comprometimento e o envolvimento cada vez maior dos empregados. Este estudo teve como objetivo geral avaliar a experiência com o Sistema de Remuneração por Resultados da BP Amoco do Brasil, implantado desde 1995, e seus reflexos na eficácia organizacional. Adotou-se uma abordagem predominantemente qualitativa, tendo sido realizadas entrevistas semi-estruturadas com informantes que tivessem domínio do conhecimento sobre a empresa e sobre o Sistema de Remuneração por Resultados. Os dados coletados foram tratados por meio de análise de conteúdo, análise documental e observação. Os entrevistados expressaram que o Sistema de Remuneração por Resultados contribuiu não apenas para a maximização da lucratividade como também para o desenvolvimento de novos produtos e clientes, trazendo lucratividade e mudanças de comportamento nos empregados. Dessa forma, concluiu-se que o Sistema trouxe reflexos positivos à eficácia organizacional, não só em termos financeiros como no ambiente de trabalho, tendo aumentado a consciência, o comprometimento e a motivação dos empregados. É certo também que os resultados da pesquisa deixaram claro que, se não houver transparência em relação às informações fornecidas aos empregados e aos resultados financeiros alcançados pela empresa e demais dados importantes, os reflexos poderão ser menos satisfatórios. Portanto, a chave de sucesso do sistema parece implicar fidelidade, respeito, transparência, manutenção dos empregados sempre atentos aos resultados, de tal maneira que não haja frustração ou desmotivação, além do fato de que as metas devem ser factíveis e os empregados devem perceber que possuem plenas condições para a sua execução.

ABSTRACT

The adoption of the production compensation system by Brazilian companies has been growing and has undergone significant change since 1994, when a Medida Provisória (MP) on profit sharing and results was approved. Companies have sought effective management tools that encourage more participation, commitment, and involvement from employees. The goal of this study is to evaluate the experience of the implementation of the Production Compensation System in BP Amoco do Brasil, which was implemented in 1995, and its reflection on organizational efficiency. The approach adopted was predominantly qualitative, with semi-structured interviews with informers who knew the company and the Production Compensation System. The data collected was then processed through content and documentation analysis and observation. The interviewees expressed that the Production Compensation System contributed not only for the maximization of the profitability but also for the development of new products and clients, bringing about profitability and behavior changes in employees. The conclusion was that the System had a positive reflection on organizational efficiency, not only in financial terms as well as in the work environment, increasing the awareness, the commitment, and the motivation levels in employees. It is also certain that the survey results have clearly shown that if there is no transparency in the information provided to employees and in the financial results achieved by the company and other important data, the reflection can be less than satisfactory. Therefore, the key to the success of the system seems to imply in fidelity, respect, transparency, keeping employees always focused on results, so that there is no frustration or lack of motivation, besides the fact that the goals must be feasible and that the employees must be fully qualified to fulfill them.

LISTA DE QUADROS

1	DIFERENÇAS ENTRE OS SISTEMAS DE PARTICIPAÇÃO NOS LUCROS E NOS RESULTADOS	24
2	PRINCIPAIS MODELOS E INDICADORES DE EFICÁCIA ORGANIZACIONAL	37
3	INDICADORES DE EFICÁCIA ORGANIZACIONAL DE CAMPBELL	38
4	FREQÜÊNCIA DA OCORRÊNCIA DOS INDICADORES IDENTIFICADOS NA LITERATURA	40

LISTA DE GRÁFICOS

1	ROCE (RETORNO SOBRE O CAPITAL EMPREGADO).....	56
2	PERFORMANCE DE SEGURANÇA - DIAS SEM AFASTAMENTO.....	58
3	PROGRAMA SOL.....	59
4	ABSENTEÍSMO.....	60

1 INTRODUÇÃO

Com o advento de novas tecnologias e métodos de trabalho, e com a diversidade da mão-de-obra, de clientes, fornecedores e parceiros e, portanto, por conta da globalização, muitos procedimentos e paradigmas estão sendo redefinidos, a fim de construírem-se novas idéias, formas estratégicas e maneiras de administrar as pessoas nas empresas.

As mudanças são percebidas pelas organizações e influenciam a atividade de direção, que, muitas vezes, procura utilizar-se de ferramentas de gestão mais adequadas para a obtenção dos resultados organizacionais almejados.

Dessa forma, este estudo aborda uma das ferramentas consideradas pelos autores como fundamental para a obtenção do comprometimento dos empregados, que é o Sistema Remuneração por Resultados.

1.2 TEMA E PROBLEMA DE PESQUISA

A administração no Brasil tende em muitos casos à indiferença. Os empresários ainda não despertaram para a necessidade de imprimir mudanças profundas na maneira pela qual as pessoas são administradas. Numa sociedade em transformação, como a brasileira, predomina ainda uma administração de recursos humanos burocrática, demonstrando pouca ou nenhuma preocupação com o capital intelectual.

Nesse contexto, percebe-se uma dissonância cognitiva, pois, ao mesmo tempo que o empresário pensa numa organização eficaz, suas ações não são condizentes com seus pensamentos.

Os empresários buscam sempre aumentar a produção sem investir naqueles que geram, com o seu trabalho, maior produtividade, não sendo desenvolvidos vínculos consistentes com a força de trabalho, que, na maioria das vezes, é considerada um recurso descartável. Entretanto, verifica-se que o crescimento econômico e a globalização forçam as empresas a investir cada vez mais no capital intelectual como conseqüência da competição.

Conforme Chiavenato (1998), as empresas continuam remunerando seus funcionários com base apenas nos cargos. O problema maior da remuneração por cargos é que ela não diferencia adequadamente o desempenho individual. Dessa forma, os funcionários não conseguem perceber quais estímulos externos são capazes de oferecer recompensa de salário.

O presente estudo tem como tema principal os reflexos do Sistema de Remuneração por Resultados na Eficácia Organizacional da BP Amoco do Brasil.

Vroom (apud Chiavenato, 1998), mentor da abordagem da expectativa, defende a tese de que o comportamento acontece em função das expectativas e resultados que a pessoa espera obter.

Stoner (1995) ressalta que a abordagem da expectativa contempla três componentes principais: a) expectativa de resultados de desempenho, ou seja as pessoas esperam conseqüências de seus comportamentos, as quais podem assumir formas variadas – desde um elogio até um bônus; b) valência, ou seja, o resultado de um dado comportamento tem uma valência, isto é, um determinado poder de motivar; c) expectativa de esforço-desempenho, ou seja, as expectativas das pessoas inerentes às dificuldades de ter um desempenho satisfatório irão afetar suas decisões sobre comportamento. As pessoas tendem a escolher o grau de desempenho que pareça ter a máxima probabilidade de obtenção de sucesso.

Portanto, neste estudo procurar-se-á responder a seguinte pergunta:

Qual é a experiência com o Sistema de Remuneração por Resultados da BP Amoco do Brasil e quais seus reflexos na eficácia organizacional?

1.2 OBJETIVOS DA PESQUISA

O objetivo geral deste estudo é avaliar a experiência com o Sistema de Remuneração por Resultados da BP Amoco do Brasil e seus reflexos na eficácia organizacional.

Os objetivos específicos são:

- a) Identificar, descrever e caracterizar o Sistema de Remuneração por Resultados utilizado pela BP Amoco do Brasil;
- b) Identificar e descrever o conjunto de indicadores de Eficácia Organizacional adotado pela BP Amoco do Brasil;
- c) Identificar e analisar a inter-relação entre o Sistema de Remuneração por Resultados e cada um dos indicadores de Eficácia Organizacional adotado pela empresa;
- d) Identificar e analisar a inter-relação entre o Sistema de Remuneração por Resultados e outros indicadores de mensuração da Eficácia Organizacional.

1.3 JUSTIFICATIVA

Investigou-se a experiência com o Sistema de Remuneração por Resultados da BP Amoco do Brasil e analisando os reflexos dessa remuneração na eficácia organizacional, através de uma pesquisa científica focada.

As ações empresariais em geral têm sido "recatadas", quando se trata da utilização de novas ferramentas de gestão. Sem dúvida, a remuneração por resultados faz parte desse contexto, talvez seja em função da insuficiência de estudos que demonstrem, de maneira mais clara, os benefícios técnicos e práticos dessa nova ferramenta de gestão.

O que parece é que a alta administração das empresas consegue entender que determinadas ferramentas de gestão podem ser empregadas, quando é transparente o ganho real na performance organizacional em termos de lucro.

Atualmente, observa-se que as empresas têm buscado formas alternativas de sobreviver, seja em termos de tecnologia ou competência profissional. Sobre o pessoal, recaem portanto enormes exigências de atitudes e padrões de desempenho, nunca verificadas em outros tempos.

Em contraposição às crescentes demandas de melhoramento profissional, e de aperfeiçoamento das técnicas de gestão de pessoas, na prática observa-se, na

maioria das vezes, que são adotadas ferramentas ainda antigas, que valorizam um estilo gerencial autocrata de disciplina e bom comportamento, em detrimento de fatores ou ações que contribuam com o alcance de resultados efetivos para a empresa.

Apesar de uma evolução ainda muito tímida da remuneração por resultados e do profundo ceticismo ainda existente no Brasil, empresas inteligentes e de sucesso têm investido cada vez mais em novas formas de remuneração, por entenderem que estas são os diferenciais de competitividade (Xavier et al., 1999).

O governo brasileiro, talvez com o intuito de sensibilizar as empresas para a questão da flexibilização dos salários ou da competitividade, anunciou em dezembro de 1994 a Medida Provisória relativa à participação dos empregados nos lucros ou resultados da empresa.

É importante ressaltar que resultados organizacionais positivos não acontecem por milagres, por decretos ou por acaso, mas são consequência direta do trabalho focalizado na qualidade, feito por empregados comprometidos com a organização, que tem clientes satisfeitos e parceiros proativos.

Existem dois tipos de empresários: aqueles que irão esperar a remuneração por resultados tornar-se lei e aqueles que têm visão de futuro, que antevêm benefícios da participação nos resultados para o negócio (Xavier et al., 1999).

Os resultados da pesquisa auxiliarão com informações significativas os dirigentes das empresas, e estas informações poderão servir para discernir sobre a adoção de um sistema similar ao estudado neste projeto.

O projeto também objetivou subsidiar as ações empresariais com o embasamento teórico que o alicerça, de tal maneira que o leitor possa extrair informações teóricas significativas para o próprio enriquecimento conceitual, a respeito do sistema de remuneração por resultados.

Como fato, tem-se que as empresas para permanecerem competitivas terão cada vez mais de estabelecer um vínculo de suas estratégias à sua capacidade de empregar sistemas de remuneração mais evoluídos que os atuais.

2 BASE CONCEITUAL

Buscou-se estabelecer uma base conceitual, para fundamentar o presente estudo, revisou-se a literatura quanto aos sistemas de remuneração, remuneração variável (participação nos lucros ou resultados) e eficácia organizacional.

As revisões de literatura de acordo com Campello & Campos (1988) procuram analisar a literatura sob uma determinada área, sintetizando fatores úteis e inutilizando o material que pouco contribui para o desenvolvimento do assunto.

2.1 SISTEMAS DE REMUNERAÇÃO

Os sistemas de remuneração auxiliam de forma efetiva os gestores de pessoas no alcance dos objetivos organizacionais. De tal forma que os empregados percebam a existência de procedimentos específicos para a definição dos salários internamente definidos na empresa (Chiavenato, 1992).

Muitos sistemas de remuneração têm contribuído para a eficácia organizacional. Dentre eles, destacam-se os sistemas de remuneração tradicional e os sistemas de remuneração estratégicos, que fazem parte deste capítulo do trabalho.

2.1.1 Sistema de Remuneração Tradicional

Conhecida como remuneração por cargo, esta é a forma mais tradicional utilizada pelas empresas para recompensar seus empregados pelo trabalho realizado, tendo as seguintes peculiaridades:

- a) ideal para empresas que cresceram muito rápido ou sofreram transformações relativamente complexas nos postos de trabalho;
- b) a remuneração funcional permite facilmente a equiparação com os salários do mercado, pois, com uma simples pesquisa, pode-se compará-los com os seus, estabelecendo, dessa forma, critérios para atrair e reter a mão-de-obra desejada e preservar a equidade externa junto à comunidade;

- c) a remuneração funcional permite a equidade interna, a partir de regras aplicáveis a todos na empresa, produzindo um sentimento de justiça entre os funcionários (Pontes, 1998).

Os componentes do sistema de remuneração tradicional, são descritos por Pontes (1998) como sendo:

Descrição de cargos

A descrição do cargo é a base do sistema de remuneração por cargos. Normalmente é realizada pelo superior hierárquico do cargo, ou um profissional da área de Recursos Humanos, sempre por meio de entrevistas e observações, procurando-se levantar e analisar as atividades realizadas pelo empregado no posto de trabalho.

Avaliação de cargos

Consiste em transformar os parâmetros qualitativos em dados quantitativos, de tal forma que possa estabelecer uma base única de comparação. Esse trabalho normalmente é realizado por um comitê formado pelo superior hierárquico do cargo e seus pares.

Segundo Pontes (1998), os fatores de avaliação mais comumente adotados na avaliação dos cargos focam quatro grandes áreas: mental, física, responsabilidade e condições de trabalho. Na área mental, são considerados os fatores para avaliação, como conhecimento, especialização, experiência, complexidade das tarefas e iniciativa. Na área física, os fatores para avaliação são esforço físico, posições assumidas, habilidade manual, concentração mental ou visual e monotonia. Na área da responsabilidade, são considerados o material ou produto, as ferramentas e os equipamentos, erros, valores, contatos, segurança de outros, subordinados, decisões e dados confidenciais. E, por fim, na área de condições de trabalho são considerados os fatores ambiente de trabalho e riscos.

O produto da avaliação à luz dessas áreas, portanto, é a hierarquização dos cargos da empresa e sua organização em classes salariais.

Faixas salariais

O uso das faixas salariais é parte da administração dos salários, e estas são construídas com base em diretrizes internas da empresa e em informações de pesquisas salariais. As faixas mostram os limites mínimo e máximo que a empresa pretende pagar para cada cargo. A progressão salarial de um funcionário dentro dessa estrutura é função de sua evolução profissional em termos de domínio de habilidades, desempenho e resultados atingidos.

Política salarial

Reúne as diretrizes da empresa para a administração de salários e deve ser compatível com o perfil do profissional que a empresa deseja atrair e reter, devendo estabelecer em que faixa de mercado ela deseja trabalhar. Deve também definir a frequência de avaliação de cargos, realização de pesquisas de mercado, formas de reajustes salariais, salário de admissão, procedimentos de promoção e concessão de mérito e outras políticas similares.

Pesquisa salarial

É um instrumento de apoio da administração de salários e normalmente é realizada por uma empresa especializada, que monitora os cargos do mercado. Os dados são coletados e analisados, constituindo-se em um relatório de pesquisa que servirá para análises estatísticas e apontamento de tendências.

As críticas mais comuns a esse sistema de remuneração, segundo Wood e Picarelli (1999), são a de promover um estilo burocrático de gestão; reduzir a amplitude de ação dos indivíduos e grupos; inibir a criatividade; inibir o espírito empreendedor; não considerar o foco nos clientes internos e externos; reforçar a orientação do trabalho voltada para o superior hierárquico; promover a obediência a normas e procedimentos, e não promover a orientação para resultados; não ter orientação estratégica; não encorajar o desenvolvimento de habilidades e conhecimentos; e tornar as promoções excessivamente importantes.

Se práticas como alinhar o esforço individual com o objetivo da empresa, orientar para processo e para resultado, favorecer práticas participativas e desenvolver continuamente o indivíduo forem abordadas, muitas dessas críticas podem ser contornadas (Wood e Picarelli, 1999).

2.1.2 Sistemas de Remuneração Estratégicos

O sistema de remuneração estratégico é uma combinação equilibrada de diferentes formas de remuneração (Wood e Picarelli, 1999).

As várias formas de remuneração têm aumentado devido à necessidade de encontrar maneiras criativas para aumentar o vínculo e o comprometimento entre as empresas e seus empregados. As formas básicas, entretanto, permanecem as mesmas, podendo ser classificadas em grandes grupos: salário indireto; remuneração por competência; remuneração por habilidade; participação acionária; alternativas criativas; e remuneração variável, ou seja, participação nos lucros ou resultados (Coopers e Lybrand, 1996).

A seguir exploraremos, de maneira sucinta, cada tipo de remuneração considerada pelos pesquisadores como estratégica, deixando a Remuneração Variável como tópico específico deste capítulo, uma vez que este é foco principal deste estudo.

Detalhando um pouco cada forma de remuneração, tem-se de acordo com Coopers e Lybrand (1996) o seguinte:

Salário indireto

Compreende todo e qualquer benefício oferecido pela empresa a seus empregados. Atualmente, fala-se inclusive em flexibilização de benefícios, compondo-se pacotes diferenciados de acordo com o interesse da empresa em reter ou atrair talentos humanos.

A Arthur Andersen, consultoria internacional especializada na área, realiza semestralmente ampla pesquisa sobre cargos, salários e benefícios, e segundo pesquisa realizada no primeiro semestre de 1995, onde foram pesquisadas 112 empresas de

pequeno, médio e grande porte, os benefícios mais praticados no Brasil são: aluguel de casa, assistência jurídica, assistência médica, hospitalar e odontológica, automóvel, auxílio doença, check-up anual, complemento de aposentadoria, cooperativas, estacionamento, financiamento ou empréstimos, gratificação anual, instrução de dependentes, instrução de funcionários, seguros diversos, ajuda na aquisição de produtos e serviços da empresa, clube recreativo, assistência farmacêutica, ambulatório médico, creche, combustível, transporte, alimentação e cesta básica.

A pesquisa que a Hay Group realizou com 250 empresas com faturamento superior a US\$ 100 milhões mostra que os benefícios de *status* deram lugar às vantagens sociais. Isto significa que as empresas estão oferecendo planos de saúde mais amplos, com atendimento odontológico, subsídios de cursos e outros. Atualmente, o benefício que está sendo mais disponibilizado aos empregados, segundo a pesquisa, são os planos de previdência privada, que cresceram mais de 50% nos últimos 10 anos (Boechat, 2000).

Os consultores da área de remuneração no Brasil destacam algumas vantagens e desvantagens do salário indireto (benefícios), tais como: a) é importante na tomada de decisão quanto à permanência do indivíduo na empresa ou mesmo na aceitação de um novo trabalho; b) tem impacto na condição e qualidade de vida dos funcionários e sua família; c) se forem concedidos apenas para um grupo de empregados, poderá gerar insatisfação por parte dos empregados que não recebem o mesmo benefício; d) o plano de benefícios flexíveis dá ao funcionário a opção de escolher, entre todos os benefícios disponíveis, aqueles que são mais adequados ao seu perfil.

Remuneração por competências

O tipo de trabalho tratado pela remuneração por competências, segundo Wood e Picarelli (1999), é o trabalho de profissionais especializados e executivos, caracterizado pela variedade, abstração, incerteza e criatividade.

Observam Wood e Picarelli (1999) que o aumento do interesse pela remuneração por competências é fruto da convergência de alguns fatores, tais como: o

contínuo crescimento do setor de serviços na econômica, e a demanda de profissionais mais qualificados; a ascensão das empresas de conhecimento intensivo, principalmente em setores de alta tecnologia; e por último o fato de as empresas terem feito reengenharia, dismantelando suas estruturas hierárquicas rígidas e a implementação de sistemas mais flexíveis.

O resultado é que muitas empresas começaram a desenvolver projetos relacionados ao tema "competências", procurando identificar conhecimentos, comportamentos e atitudes necessárias para fazer frente à nova realidade.

As dimensões de remuneração por competências, de acordo com Wood e Picarelli (1999), são:

- a) Especificidade *versus* generalidade: competências definidas com alto grau de detalhamento ficarão parecidas com elementos presentes em descrições de cargos. Elas terão aplicação restrita às funções, atividades ou processos para os quais foram criadas. No limite, poderão ser confundidas com habilidades. Se um sistema de remuneração enfatiza aspectos mais técnicos do trabalho, ele tende para a especificidade.
- b) Empresas com características de alto grau de técnica e reprodutibilidade em suas atividades devem utilizar preferencialmente alternativas mais próximas da especificidade. Se um sistema de remuneração objetiva lidar com aspectos mais gerenciais, tende para a generalidade. Empresas com características de alto grau de flexibilidade e agilidade devem utilizar alternativas mais próximas da generalidade.
- c) Existência prévia *versus* criação: uma prática usual entre empresas que adotam esse tipo de remuneração é estudar o comportamento de seus colaboradores que têm desempenho extraordinário, identificando o que os diferencia dos demais. Daí surge a definição das competências. Organizações caracterizadas pela estabilidade podem adotar essa abordagem.

- d) Definição de baixo para cima versus definição de cima para baixo: a definição de baixo para cima segue a lógica dos sistemas tradicionais de remuneração e o sistema de carreira e remuneração por habilidades. Pode basear-se na tarefa, na atividade ou no processo. A definição de cima para baixo leva em conta as necessidades da organização hoje e no futuro.
- e) Complexidade e precisão *versus* elegância e leveza: é factível para cargos operacionais, mas tende ao anacronismo quando aplicada a cargos não operacionais, caracterizados pela variedade e imprevisibilidade.
- f) Fácil observação versus alto grau de abstração: muitas competências são difíceis de observar. Isto implica dificuldades tanto para definir a competência quanto para avaliá-la e para definir a forma de remuneração.
- g) Grande durabilidade dos princípios *versus* pequena durabilidade dos princípios: a durabilidade dos princípios do sistema, e das competências definidas, deve ser determinada pela velocidade de mudanças no mercado e na empresa.
- h) Pagamentos regulares *versus* bônus único: pagamentos regulares, incorporados no salário-base, podem ser adequados quando se trata de competências de alta durabilidade. O pagamento de bônus único, a cada vez que o colaborador adquire nova competência, sem que o valor se incorpore a se salário-base, pode constituir-se em uma alternativa.
- i) Valor de mercado *versus* valor estratégico: se determinada competência é considerada fundamental para a organização, sendo parte de sua vantagem competitiva ou de suas competências essenciais, poderá ser valorizada acima da média de mercado. O contrário também é verdadeiro, se determinada competência é considerada secundária, ela poderá ser valorizada abaixo da média do mercado.

Uma das tarefas mais importantes na construção de um sistema de remuneração por competências é a identificação das competências. Para a

identificação das competências, Wood e Picarelli (1999) sugerem estruturar o processo em etapas.

No primeiro momento devem ser levantadas as informações inerentes à intenção estratégica da empresa, obtendo-se assim a visão de futuro e a missão; no segundo momento, identificar as competências essenciais da empresa; no terceiro, desdobrar essas competências essenciais (coletivas) em cada área e processo; e por fim desdobrar as competências grupais em competências individuais.

Durante esse processo, fontes adicionais de informações sobre competências podem ser utilizadas.

- Listas de competências: é geralmente fruto do trabalho de compilação de um pesquisador, que procura classificar categorias comuns a um grande número de aplicações.
- Experiências de outras empresas: cuidando para evitar a transposição sem análise, não esquecendo que cada empresa tem uma realidade distinta e deve gerar listas sintonizadas com suas peculiaridades/estratégias.
- Análise dos principais processos de negócios: empresas que passam por programas consistentes de revisão de processos identificam seus processos mais críticos e os redesenam, buscando maior foco no cliente e melhor desempenho. Se o programa de revisão de processos garantir a consistência e a coerência entre a estratégia empresarial e o redesenho dos processos, então é possível identificar as competências com base nas necessidades dos processos (Wood e Picarelli, 1999).

Remuneração por habilidades

Em conseqüência das pressões internas e externas sofridas pelas empresas, a remuneração por habilidades é uma das inovações gerenciais que mais cresce em popularidade. Segundo Wood e Picarelli (1999), o surgimento dessa forma de remuneração deve-se ao aumento da complexidade do ambiente de negócios registrado nos últimos dez anos nas empresas, que resultou numa série de tendências, tais como:

estruturas organizacionais enxutas, com menor número de níveis hierárquicos e maior autonomia e amplitude de responsabilidades para indivíduos e grupos; valorização do trabalho em equipe; aumento da exigência de multiespecialização e visão sistêmica do negócio; foco no aperfeiçoamento contínuo; e pressões para redução de custos.

Todas essas mudanças relacionam-se a um reposicionamento das empresas quanto ao fator humano. Nessa era de mercados globais e competição acirrada, em que a informação e o conhecimento passaram a ser fatores críticos de sucesso, o desenvolvimento dos colaboradores passou a ser crucial, pois manter o capital intelectual passou a ser muito importante para as organizações.

Segundo Wood e Picarelli (1999), no sistema de remuneração por habilidades não existe mais a ligação direta com o cargo exercido pelo empregado, existe sim um vínculo com a pessoa que o exerce. A base da remuneração passa a ser o composto das habilidades certificadas que o indivíduo possui.

Wood e Picarelli (1999) elucidam os componentes do sistema de remuneração por habilidade mais importantes, que são:

a) **Blocos de habilidades**

Entende-se por habilidade a aptidão ou competência para realizar algo. A base para a remuneração é a habilidade ou bloco de habilidades. Pode-se remunerar por habilidade individual quando esta tem alta complexidade, e por bloco de habilidades quando é possível constituir grupos de habilidades simples. As habilidades são definidas de acordo com o contexto de cada empresa, e normalmente a partir da complexidade e dos processos que compõem cada função.

b) **Carreira**

Enquanto nos sistemas tradicionais o conceito de carreira está ligado a uma evolução vertical na hierarquia, nos sistemas por habilidades, a progressão tende a ser horizontal. O funcionário evolui através da certificação de habilidades dentro de cada bloco, sendo gratificado pelo esforço em adquiri-las sempre condicionadas às necessidades do time e da organização.

Caberá à empresa criar um plano estratégico de habilidades que determinará qual o número de funcionários que deverá ser treinado em cada habilidade, considerando-se o número mínimo exigido de habilidades, o grau de segurança que o processo exige e os custos de treinamento e remuneração de cada habilidade. Assim, consegue-se administrar os custos da folha de pagamento, treinamento e a gestão do processo.

c) **Avaliação salarial**

Dado que nesse sistema de habilidades não existe facilidade de pesquisa de cargos iguais ou similares no mercado, por falta de padronização, a comparação é mais complicada.

O que se pode fazer é agrupar as habilidades, ou os blocos de habilidades, de tal forma que se possa realizar uma comparação com cargos que constem da pesquisa de mercado. Isto pode ser feito em termos de grandes faixas salariais posteriormente associadas e correlacionadas internamente de tal forma que se obtenha uma escala vertical gradativa de salários.

d) **Evolução salarial**

Na remuneração por habilidades existe um vetor de crescimento da folha que é próprio do sistema, decorrente do aumento do agregado de habilidades, impactando positivamente sobre os salários individuais. Pressupõe-se que esse custo adicional seja um investimento, cuja contrapartida se dê em termos de eficácia organizacional, aumento de produtividade e, conseqüentemente, racionalização de quadros.

e) **Treinamento e desenvolvimento**

Tendo seus salários ligados diretamente à sua capacitação, os funcionários tendem a interessar-se e a pressionar a empresa para a realização de programas de capacitação orientados para resultados. Sem treinamento e desenvolvimento, esse sistema deixa de existir.

f) **Certificação de habilidades**

É o componente mais importante do sistema, e devem ser procedidas de avaliações após o treinamento e, somente em caso de êxito, certificar o funcionário. Importante também é realizar avaliações periódicas dos funcionários, a exemplo das auditorias que são aplicadas nos sistemas de qualidade da empresa.

Não é aconselhável a utilização indiscriminada do sistema de remuneração por habilidade para qualquer tipo de empresas. Normalmente, percebe-se seu uso especialmente entre novas unidades industriais com projeto organizacional avançado, poucos níveis hierárquicos, larga utilização de equipes autogerenciadas e um estilo gerencial aberto e voltado para a administração participativa.

Esse sistema parece também adequado para empresas que passaram por projetos de reestruturação e precisam rever seus sistemas de apoio para dar sustentação à nova estrutura e ao novo estilo gerencial. Contudo, seu uso parece ser vantajoso somente em cargos operacionais e técnicos, pois não encontramos sua aplicação em cargos gerenciais.

Wood e Picarelli (1999), a partir de uma adaptação de Lawler III, descrevem os resultados positivos do sistema, enfatizando dois tipos de crescimento, um horizontal e outro vertical.

O crescimento horizontal apresenta como vantagens para a organização: a flexibilidade, a adaptabilidade, a minimização dos custos e a redução dos índices de rotatividade e do absenteísmo. Já o vertical, além de favorecer a cultura participativa, apresenta como vantagens: a visão sistêmica, a inovação, o comprometimento dos empregados e o aumento da capacidade de autogestão.

Participação acionária

Flannery et al. (1997) afirmam ser um dos componentes mais complexos da remuneração estratégica. Isto se deve a dificuldades operacionais, causadas pelas implicações com a legislação trabalhista e a regulamentação do mercado financeiro, como a distância entre a forma de remuneração e a percepção de seu benefício.

Um programa de participação acionária diferencia-se de um programa de participação nos lucros pelo seguinte aspecto: enquanto o último dá ao funcionário uma recompensa caso o desempenho da empresa a curto prazo supere determinadas metas ou objetivos, o primeiro oferece a esse mesmo funcionário a co-propriedade da empresa, focando uma relação de longo prazo. Segundo classificação da Coopers e Lybrand (1996), as principais formas de participação acionária são:

- a) Distribuição de ações: é a forma mais tradicional de participação acionária. Originalmente, ficava restrita aos níveis hierárquicos mais altos e era diretamente proporcional aos resultados da empresa.
- b) Venda de ações: trata-se da disponibilidade, para os funcionários, em condições especiais de pagamento, de um número limitado de ações. As empresas costumam também condicionar a venda à manutenção das ações por períodos que variam de dois a cinco anos.
- c) Opção de compra: é um direito que a empresa concede a seus funcionários, garantindo-lhes a possibilidade de compra de ações a um preço prefixado numa data futura, que geralmente varia de cinco a dez anos.
- d) Ações virtuais: constituem uma modalidade ainda pouco conhecida no Brasil. Trata-se da concessão, pela empresa, a seus funcionários, do direito a ações ainda não existentes ou não disponíveis. Essa categoria é mais usualmente utilizada quando existe perspectiva de crescimento da empresa por intermédio da criação de novos negócios ou expansão dos negócios existentes.

Para Coopers e Lybrand (1996), as principais vantagens da participação acionária estão no aumento do comprometimento dos empregados por meio da co-propriedade; no incentivo a comportamentos pró-ativos e ações de melhoria; no estímulo à colaboração e esforços coletivos coordenados; e no estabelecimento de estímulo a ações individuais voltadas para o aumento do valor dos negócios.

De acordo com Coopers e Lybrand (1996), destacam-se como as principais desvantagens da participação acionária as mudanças na legislação trabalhista e na legislação financeira; a distribuição inadequada de ações, que pode reduzir seu valor unitário e prejudicar acionistas; a valorização das ações fora do alcance dos empregados, o que poderá descaracterizar o sistema de recompensa como tal; e por fim os programas focados em apenas um determinado grupo da empresa, os quais podem conduzir a conflitos entre grupos participantes do programa de participação acionária e os não-participantes.

Alternativas Criativas

Constitui-se num componente importante da remuneração estratégica porque pode vincular o fato gerador quase imediatamente a seu reconhecimento.

Um dos traços dos modelos organizacionais mais modernos é a flexibilidade, ou seja, a capacidade de responder rapidamente às mudanças ambientais. O uso de alternativas criativas de remuneração ajuda a desenvolver essa flexibilidade, pois podem ser usadas para reforçar comportamentos desejados, premiar o espírito empreendedor e a iniciativa, encorajar a busca de inovações e ajudar a desenvolver uma relação mais madura entre os empregados e a empresa.

A questão da motivação é importante para o projeto de sistemas de remuneração estratégica devido ao forte vínculo que deve-se estabelecer entre motivação, desempenho e recompensa.

A remuneração estratégica, especialmente através do comportamento, exerce papel de destaque na dinâmica motivacional dos funcionários e serve de reforço a traços culturais e comportamentos.

Para que esse vínculo possa ser idealizado e mantido constantemente em processo, deverão ser utilizados reforçadores de comportamento, como aponta Coopers e Lybrand (1996):

- a) reforçadores sociais, aquilo que é transmitido ao empregado significando reconhecimento por um objetivo atingido;
- b) reforçadores simbólicos, é oferecido ao empregado significando reconhecimento por uma meta atingida ou participação num projeto importante para a empresa;
- c) reforçadores relacionados ao trabalho, que é o reconhecimento ao empregado, diretamente ligado a seu trabalho na empresa;
- d) reforçadores financeiros, que recompensa com dinheiro o empregado por uma realização importante.

Para tornar eficazes os reforçadores de comportamento, deve-se atentar para certos critérios, como destacam Coopers e Lybrand (1996): o reconhecimento deve estar claramente ligado a um fato gerador e ser feito o mais breve possível – este é um critério de especificidade e prontidão; o reconhecimento deve ser feito por algo que o empregado tenha consciência de sua importância e com algo que ele valorize – este é um critério da contingência e personalização; e, por fim, o reconhecimento deve ser feito de forma sincera e honesta, sem excessos de formalidades ou manipulações – este é um critério de sinceridade.

2.2 REMUNERAÇÃO VARIÁVEL

2.2.1 Origem da Remuneração Variável

As alternativas de motivação dos empregados por meio de recompensas financeiras – sistemas com os quais os gestores de pessoas atualmente se defrontam no Brasil – são bastante antigas. Na revisão da literatura, vários autores sinalizam alguns momentos importantes da história, que remetem, a uma análise sobre sua importância.

No ano de 1794, o secretário do Tesouro do governo dos EUA, Albert Gallatin, durante a gestão de um dos inventores da revolução americana, Thomas Jefferson, aconselhou a divisão dos lucros de sua companhia, a indústria de vidro New Genéve. Segundo Sussekind (apud Alvares,1999), passado um período, na França, precisamente em 1812, Napoleão Bonaparte fez um decreto em que concedia Participação nos Lucros para os artistas da Comedie Française.

Collins e Porras (apud Alves,1999), ressaltam a Procter & Gamble que adotou o plano de forma ininterrupta desde 1887.

Frederick Winslow Taylor, que viveu de 1856 a 1915 e dedicou seus trabalhos científicos ao tempo necessário à execução de cada tarefa nas fábricas (tempos e movimentos), propôs um sistema de incentivo e remuneração que objetivava aumentar a produtividade das organizações (Chiavenato, 1998).

Henry Ford, quase na mesma época de Taylor, acreditava que para ter boa produtividade o operário deveria ser bem remunerado. Porém, nessa época o pagamento era realizado por peça produzida e gerava conflitos entre grupos que utilizavam o sistema de remuneração variável e grupos que não o utilizavam o sistema; gerava conflitos entre funcionários e líderes; direcionava energias e foco exclusivamente para a tarefa; ignorava o potencial e inovação dos funcionários; reforçava a cultura individualista; e reforçava a desconfiança e a prática do controle restrito (Chiavenato, 1998; Alves, 1999; Marinakis, 1997).

Essa situação já não é mais condizente com a realidade atual das organizações, pois o tipo de trabalho diferenciou-se, tornando-se mais complexo e por consequência gerando mão-de-obra mais qualificada e exigente. Como salienta Coopers e Lybrand (1996), o pagamento por produção ou por peça, como projetava Taylor, tornou-se pouco usual na maioria dos ambientes organizacionais

Outro fato da história das organizações ocorreu nos anos 30, quando a indústria de equipamentos elétricos Lincoln Electric Company, de Ohio, EUA, utilizou uma política de participação nos resultados, bastante similar aos programas adotados atualmente pelas empresas. A Lincoln Electric passou a ser símbolo de sucesso

empresarial e foi até estudo de caso da escola de administração da Universidade de Harvard (Wood e Picarelli, 1999).

Conforme Xavier et al. (1999), o resultado operacional conseguido por ela apresentava três vezes a produtividade média das empresas do setor, passou quase 60 anos sem ter prejuízo e três décadas sem realizar dispensa de empregados. A remuneração variável adotada pela Lincoln Electric era o pagamento de bônus aos funcionários pelo acréscimo de produtividade, concedia incentivos à baixa rotatividade e adotava participação acionária.

A adoção de formas de remuneração ligadas ao desempenho está crescendo em todo o mundo e são consideradas inovadoras até hoje para as empresa brasileiras.

De acordo com Coopers e Lybrand (1996), a razão mais relevante que leva à adoção da remuneração variável é a de estabelecer um vínculo da recompensa com o esforço realizado para conseguir o resultado estabelecido pela empresa. Por essa razão, quanto mais transparente for esse vínculo, melhor para o sistema e melhor para o funcionário.

Essa forma original de remuneração variável está sendo abandonada e substituída por novos modelos que sejam capazes de fazer frente à realidade atual das organizações, de tal maneira que traga benefícios à empresa e aos empregados, de forma harmônica.

Ao se implantar um sistema de remuneração variável, as empresas buscam basicamente três resultados, segundo Coopers e Lybrand (1996):

- a) estabelecer um vínculo do desempenho com a recompensa, visando estimular os indivíduos e os grupos a buscarem a melhoria contínua;
- b) compartilhar os bons e os maus resultados operacionais da empresa;
- c) transformar custo fixo em custo variável.

Os sistemas de remuneração variável devem ser construídos com base em alguns componentes considerados essenciais, de acordo com Coopers e Lybrand (1996). São eles:

a) **Fatores determinantes**

Engloba as condições de gestão sistêmica, comportamento organizacional, metas e objetivos, que são a formalização da expectativa de resultado da empresa.

b) **Indicadores de desempenho**

São indícios da organização e possibilitam aos indivíduos e grupos saber como suas decisões estão refletindo no resultado global da empresa. Esses indícios podem ser quantitativos (expressos em números), qualitativos (resultados subjetivos) e comportamentais (em que se observam atitudes e posturas dos indivíduos e grupos).

c) **Formas de recompensa**

São as diferentes maneiras de remunerar os empregados pelo atingimento das metas e resultados organizacionais obtidos num determinado período.

A Coopers e Lybrand (1996) considera como vantagens da remuneração variável o fato de reforçar uma cultura participativa e o trabalho em equipe; melhorar a coordenação do trabalho; levar a uma visão mais abrangente do negócio e dos sistemas; levar a uma ênfase em melhoria da qualidade e redução de custos; incentivar a busca de inovações de produtos, processos e gestão; reduzir a resistência a mudanças; aumentar a pressão dos funcionários por sistemas de gestão mais eficazes; aumentar, entre os funcionários, a compreensão da natureza do negócio; e reforçar a importância da convergência de esforços.

Na construção do sistema de remuneração variável, deverão ser definidos indicadores e metas de desempenho. É de fundamental importância que tais indicadores e metas sejam convergentes com as diretrizes e os objetivos estratégicos da empresa e que sejam factíveis.

Um dos modelos de remuneração variável está regulamentada na Medida Provisória N.º 794, de 29.12.94 (anexo 1), denominada Participação nos Lucros ou Resultados. Essa medida trata da Participação dos trabalhadores nos lucros ou resultados das empresas privadas e estatais.

Em seu artigo 1.º 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 e melhoria na distribuição de renda. Já, no 2.º artigo, ressalta que toda empresa deverá convencionar com seus empregados, por meio de comissão por eles escolhida, a forma de participação destes em seus lucros ou resultados, sendo que dos instrumentos decorrentes da negociação deverão constar regras claras e objetivas quanto à fixação dos direitos substantivos da participação e das regras de operacionalização, sendo estas, por sua vez, índices de produtividade, qualidade ou lucratividade da empresa e programas de metas, resultados e prazos, pactuados previamente.

Não se equipara a empresa para os fins da Medida Provisória: a) pessoa física e b) entidades sem fins lucrativos.

No artigo 3.º refere-se que a participação não substitui ou complementa a remuneração devida a qualquer empregado, nem constitui base de incidência de qualquer encargo trabalhista ou previdenciário, não se lhe aplicando o princípio da habitualidade. A medida ressalta também que 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.

Em seu artigo 4.º estabelece que, nos casos em que a negociação visando à participação nos lucros ou resultados da empresa resulte em impasse, as partes poderão utilizar-se dos mecanismos de mediação ou arbitragem, sendo que o mediador ou o árbitro será escolhido de comum acordo entre as partes.

2.2.2 Participação nos Lucros ou Resultados

Segundo Pontes (1995), a participação nos lucros ou resultados é a forma mais inteligente de proporcionar a participação efetiva dos empregados, porém ressalta que não trará benefícios nem para empresa nem ao empregado, se for aplicada de forma inconseqüente.

Com o objetivo de garantir o sucesso do programa, Pontes (1995), chama a atenção para que duas grandes questões sejam respondidas: primeiro, em que os empregados devem participar, nos lucros ou resultados globais?; e, segundo, como deve ser o programa para subsidiar a aplicação da participação dessa parcela móvel da remuneração?

A participação nos lucros, ao contrário da remuneração por resultados, não costuma utilizar fórmulas ligando indicadores e resultados a prêmios ou aumento de salários. Também não está necessariamente ligada a práticas de administração participativa. O recebimento da bonificação é vinculado aos resultados globais da empresa. Por esses resultados sofrerem interferências muitas vezes até externas à organização, portanto fora do controle dos integrantes da organização, o vínculo entre o esforço, dedicação e recompensa não são claros, prejudicando a motivação, estímulo e desempenho (Flannery et al., 1997).

Marinakakis (1997) enfatiza pontos semelhantes aos de Flannery, observando que a participação nos lucros utiliza como variáveis os ganhos da empresa, utilizando várias definições contábeis, tendo como principal objetivo estabelecer uma relação entre a remuneração e o sucesso organizacional. Em períodos de lucros existe distribuição dos resultados e em período de crise não há a mesma distribuição. Já, a participação nos resultados incentiva o trabalho em equipe e melhora seu desempenho individual. São estabelecidas metas organizacionais e estas são perseguidas pelos empregados.

Tais metas devem estar claras, adequadas, factíveis, havendo o completo entendimento dos objetivos organizacionais por parte dos empregados, para que ocorra atingimento das metas acordadas entre as partes, caso contrário pode ocorrer a desmotivação dos empregados, por terem consciência de que não conseguirão atingi-las.

Marinakakis (1997) ressalta que os sistemas de participação nos resultados não têm caráter permanente. Dependem do ciclo de vida da própria empresa e são permeados por fases de crescimento, consolidação e declínio. Por essa razão requerem diferentes políticas de remuneração.

O quadro 1 apresenta de forma sintetizada as principais diferenças entre a Participação nos Lucros e a Participação nos Resultados.

QUADRO 1 - DIFERENÇAS ENTRE OS SISTEMAS DE PARTICIPAÇÃO NOS LUCROS E NOS RESULTADOS

ASPECTOS	LUCROS	RESULTADOS
Objetivo	Maximizar o lucro da empresa	Motivar as pessoas; melhorar a qualidade dos produtos e/ou serviços; minimizar o uso de recursos; estimular trabalho em equipe
O que remunerar?	Lucro	Produtividade
Beneficiários	Toda empresa ou unidade da fábrica	individual ou equipe
Intervalo de Tempo	Por ano ou semestre	Por mês, por trimestre ou por semestre
Retribuição	Imediata ou mediata	Imediata (o trabalhador recebe em dinheiro)
Aspecto positivo	Os custos acompanham a ocorrência dos lucros, se ocorre lucro tem um custo, quando não ocorre lucro os custos reduzem	Os empregados percebem sua influência no alcance dos lucros ou resultados organizacionais
Aspecto negativo	O empregado não tem influência sobre decisões estratégicas ou fatores da economia que interferem na organização	Dificuldade de identificar indicadores adequados para medir a eficácia e atrelar ao plano de remuneração

FONTE: Adaptado de Marinakis (1997)

Coopers e Lybrand (1996) sinalizam que existem alguns benefícios que devem ser ressaltados quando da adoção da participação nos lucros, bem como fatores condicionantes para seu êxito. Em termos de benefícios, é evidenciado que os empregados compreendem melhor a natureza do negócio da empresa, e que a convergência dos esforços é reforçada, proporcionando uma visão macro do negócio e dos sistemas, minimizando a resistência à mudança, porém exigindo ferramentas de gestão mais eficazes.

No que concerne aos fatores condicionantes, apontam que o valor monetário da participação nos lucros deve ser suficiente para estimular os esforços, assim como a transparência na divulgação dos resultados e, por fim, que haja clareza sobre o vínculo entre as ações individuais, ações da equipe, resultados da empresa e influências externas.

A Participação nos Lucros ou Resultados (PLR) é um dos tipos de remuneração variável, determinada a partir do desempenho do empregado quando do alcance de metas e resultados previamente acordados entre as partes em um determinado período de tempo. Portanto, a organização distribui anualmente aos seus empregados uma certa percentual sobre seus lucros (Xavier et al., 1999).

É um indicador de lucratividade o lucro líquido demonstrado no balanço patrimonial, sendo que o percentual a ser distribuído é negociado entre as partes e é concedido a título de participação nos lucros.

Na prática, a maior dificuldade da participação nos lucros ou resultados está na pouca transparência das empresas brasileiras em relação à divulgação pública de seu resultado financeiro, na falta de obrigatoriedade de publicação de balanços patrimoniais por parte das empresas limitadas (que não são S.A.), na falta de familiaridade do trabalhador com informações contábeis e principalmente na possibilidade de manipulação dos resultados dos balanços através de artifícios contábeis (Xavier et al., 1999).

Existe, ainda, a possibilidade de formatar a participação adotando a maneira mista, negociando a participação nos lucros e nos resultados ao mesmo tempo.

Alguns acordos trazem a fixação de metas a serem atingidas, mas o pagamento só é realizado se a organização registrar um determinado percentual de lucro. Nesse caso, o empregado corre o risco de empenhar-se, conseguir atingir as metas, e a empresa não atingir lucro – muitas vezes em função do mercado ou outras variáveis intervenientes que estão fora do alcance do trabalhador (Wood e Picarelli, 1999).

Não foi identificado na literatura um modelo pronto para a elaboração e implantação da participação nos lucros ou resultados. A adoção de um grupo de indicadores ou de outro vai depender dos "3 Es", que segundo Coopers e Lybrand (1996) significa checar sua Estratégia, sua Estrutura e o Estilo Gerencial da organização.

Para uma correta e adequada construção do plano de participação nos lucros e resultados, a Coopers e Lybrand (1996) evidencia alguns aspectos importantes: é

preciso primeiro fazer o diagnóstico da empresa (características internas e suas interações com o meio ambiente); em segundo lugar, deve-se conhecer teoricamente os diversos tipos de remuneração; em terceiro, deve-se definir claramente quais os componentes do sistema para garantir os resultados; e por fim o plano deve ser transparente e funcional de tal forma que assegure a aceitação e manutenção.

O plano deve sempre garantir alguns princípios básicos, para que se obtenha o maior aproveitamento e se consiga reforçar os esforços individuais e/ou grupais na organização.

Conforme Coopers e Lybrand (1996), esses princípios são os de: melhoria do desempenho, do valor da recompensa, do reconhecimento, do estabelecimento de metas, do desenvolvimento e por último da atração e retenção do capital intelectual.

Ainda segundo Coopers e Lybrand (1996) existem sete fatores críticos para o sucesso de um plano de participação nos lucros ou resultados, ou seja, da remuneração variável, são eles: orientação estratégica clara; ter flexibilidade; garantir que os objetivos almejados estejam ao alcance dos empregados; ter um horizonte e saber predeterminá-lo para que o sistema dure tanto quanto os objetivos estratégicos que lhe servem; respeitar a diversidade (níveis hierárquicos, funções, unidades de negócios, e outros); separar claramente a remuneração fixa da variável; buscar sempre a simplicidade – metodologias e fórmulas complicadas levam os empregados à desconfiança do plano.

Concluindo, a implantação do sistema de remuneração variável, seja participação nos lucros ou nos resultados, provoca algum desconforto tanto para a empresa quanto para o empregado.

Existem alguns custos que devemos considerar: um deles é o direto, que vem a ser o custo para o diagnóstico da empresa, estudo do sistema, preparação do plano, a comunicação, a implantação e a administração do plano; outro custo é o indireto, que vem a ser aquele gasto com o treinamento e desenvolvimento das pessoas da empresa; e, em última análise, o custo psicológico, causado pelo *stress* à mudança (Xavier et al., 1999).

2.3 EFICÁCIA ORGANIZACIONAL

2.3.1 Concepções Gerais sobre Eficácia Organizacional

Eficiência e Eficácia são termos cruciais no estudo das organizações. A preocupação da literatura com esses fatores tem sido enfatizada pela maioria dos autores preocupados com Análise Organizacional.

Muitas teorias focam eficiência e eficácia em termos de lucro, vendas, faturamento ou similares. Outras sugerem a medida a partir de critérios financeiros, tais como custo por unidade, porcentagem de lucro sobre vendas, crescimento do valor em estoque, tempo de utilização da fábrica e dos maquinários e equipamentos, relação entre capital e faturamento, capital e lucratividade, e tantos outros indicadores (Chiavenato, 1998).

Argyris (1975), a partir da teoria dos sistemas abertos, desenvolveu uma definição para eficiência organizacional. Em sua concepção, a eficiência de uma empresa é maximizada quando existe maior produção com os mesmos insumos, quando a produção mantém nos mesmos níveis porém com menos insumos, e quando qualquer dessas duas situações ocorre com regularidade.

Define os insumos de energia como sendo os humanos e não-humanos, e que o critério para avaliação da eficiência organizacional está na integração das atividades essenciais, bem como no grau de energia de insumos necessários para a consecução das atividades (Argyris, 1975).

Hall (1984), no estudo das organizações, parte do princípio de que a eficácia não pode ser entendida de maneira unitária, não sendo aceitável, portanto, a idéia de eficácia global. Portanto, o modelo de contradição criado pelo autor não conceitua as organizações como eficazes ou ineficazes, mas, segundo Campbell (1977), realiza uma análise mais apurada dos fatores ou dos modelos de eficácia organizacional.

Katz e Kahn (1987) estruturaram seus estudos considerando o significado de eficácia organizacional a partir de um de seus principais elementos, que é a eficiência. E, por eficiência, estabelecem uma relação direta com o fato de as empresas conseguirem

manter negentropia, ou seja, entropia negativa. Entendendo como entropia negativa a importação de energia, em volume maior do que aquelas devolvidas ao meio ambiente em forma de produto ou serviço.

Então, para a eficácia ocorrer na organização, faz-se necessário dentre outras questões responder o quanto de energia exterior está sendo utilizada para o produto e quanto é por ele absorvido. Segundo Katz e Kahn (1987), analisar-se-á qual o custo líquido de energia para a transformação em produto.

Bennis (1976) aponta suas preocupações não com o conceito ou definição da eficácia organizacional, mas com os modelos ou indicadores que avaliam a performance organizacional. Para esse pesquisador, é complicado definir um termo de certa forma vago e obscuro, como o de "saúde mental". Em sua concepção, o problema maior está nos atuais critérios de eficácia, uma vez que existe falta de atenção sobre a adaptação das empresas à mudança. Tal como Argyris, entende que as empresas devem ser sempre analisadas como sistemas abertos. E conclui que nenhuma avaliação de eficiência ou satisfação organizacional, ou uma única parcela de tempo do resultado organizacional, poderão levar a índices válidos de saúde organizacional.

Daft (1999) entende eficácia organizacional a partir de um modelo teórico concebido sobre organização, que a define como uma entidade social que tem seu principal vetor voltado ao objetivo e está estruturada. Também, define administração como sendo a responsabilidade do executivo principal de coordenar os recursos (humanos e não-humanos) de maneira eficiente e eficaz.

Assim, concebe eficácia organizacional como sendo a quantidade de recursos utilizados para a consecução dos objetivos organizacionais. Ainda, dentro desse enfoque, Dalf (1999) adverte que a principal responsabilidade do executivo é a de promover o alto desempenho da organização.

Nadler et al. (1994) trabalharam com o conceito de organizações de alto desempenho, através de um modelo de arquitetura organizacional que congrega trabalho, pessoas, tecnologia e informações, visando otimizar a congruência entre elas, produzindo o alto desempenho junto às exigências do meio interno e externo.

Seashore e Yuchtman (1983), após estudos e pesquisa em uma companhia de seguros, definem eficácia organizacional como sendo a capacidade de explorar o meio ambiente para obter recursos escassos e valorizados, para dar sustentação às suas atividades organizacionais.

Chiavenato (1998) insere alguns condicionantes muito similares aos de Nadler: para a existência da eficácia organizacional, é preciso que haja o atendimento dos objetivos propostos pela organização, a sustentação do sistema interno (recursos humanos e não-humanos) e, por último, sua adaptação ao meio ambiente. Ressalta, inclusive, o papel da área de Recursos Humanos no desenvolvimento da organização e no atingimento da eficácia organizacional.

Campbell (1977), na revisão da literatura sobre eficácia organizacional, estabeleceu trinta critérios de eficácia, sendo esta apresentada por meio de dois modelos: o Modelo Centrado nos Objetivos e o Modelo de Sistema Natural. Conforme Campbell (1977), o Modelo Centrado nos Objetivos estaria focando a avaliação do alcance dos objetivos organizacionais, e o Modelo de Sistema Natural, a avaliação da viabilidade e vitalidade da organização.

A eficácia organizacional para Scott (1977) ocorre a partir de determinados critérios, sendo estes divididos em três modelos:

- a) Modelo de Sistema Racional, que toma como pressuposto que as organizações são compostas para o atingimento de objetivos específicos;
- b) Modelo de Sistema Natural, em que a preocupação recai sobre a manutenção da organização;
- c) Modelo de Sistema Aberto, que entende a influência dos ambientes em que a organização está inserida refletindo assim na sua eficácia.

Três modelos de eficácia organizacional são propostos por Seashore (1983):

- a) Modelos de Objetivos, muito similar ao proposto por Scott;
- b) Modelo de Sistema Natural, semelhante aos Modelos de Sistema Natural e Sistema Aberto de Scott (ambos são inerentes à vida útil da organização);
- c) Modelo de Processo Decisório, que não tem similaridade com os anteriores, pois a atenção recai sobre processos de informação dentro da organização.

Em um estudo sobre eficácia organizacional num departamento municipal de serviços de proteção a incêndios, Coulter (1979) ressaltou a existência de três modelos de eficácia, denominando-os de: Modelo Atitudinal-Comportamental, em que eficácia organizacional ocorre a partir de características comportamentais e das atitudes das pessoas na organização; Modelo de Alcance de Objetivos, que propõe que eva existir alcance dos objetivos para que haja eficácia organizacional; Modelo Processual, em que a eficácia é definida por meio de variáveis processuais, isto é, avaliação dos processos internos e, em segunda instância, as relações que a organização estabelece com seu ambiente. Portanto, eficácia é definida como a capacidade da organização em possuir recursos raros e de valor.

Miles (1978), em suas pesquisas e estudos, observou algumas idéias sobre eficácia organizacional oriundas das escolas de: Administração Científica, Clássica Teoria da Economia, Socio-Técnica, Relações Humanas e Desenvolvimento Organizacional. Classificou essas escolas em Modelos de Alcance de Objetivos e Modelos de Sistemas e sugeriu a associação desses modelos, denominando-o Modelo Ecológico, em que a eficácia organizacional se define como a habilidade da organização de realizar as expectativas de seu grupo de interesse (empregados, fornecedores, clientes e outros de sua relação).

Cameron (1981) entende eficácia como sendo a capacidade da organização em satisfazer cada grupo de interesse, assemelhando-se ao Modelo Ecológico apresentado por Miles.

A ênfase do Modelo de Recursos Humanos na eficácia organizacional está em afirmar que o sucesso de uma organização depende da satisfação de seus integrantes. Segundo Hall (1984), a base desse modelo está nas análises organizacionais feitas por Barnard, o qual percebe as organizações como corporações de pessoas que atuam simultaneamente para um fim. Na visão desse autor, a sobrevivência e sucesso da organização dependem da motivação e satisfação das pessoas que nela trabalham.

Portanto, os objetivos organizacionais são importantes quando resultam num benefício para seus integrantes. E, para que haja sucesso da organização, a mesma deverá oferecer recompensas e incentivos adequados e suficientes. A lucratividade e

produtividade ficam num segundo plano, pois nessa abordagem tais critérios são apenas condições necessárias para a sua manutenção.

Quinn e Rohrbaugh (1983) ressaltam que a eficácia não é um conceito e sim um construto, e como tal recai sobre um nível mais elevado de abstração, onde a sua análise está baseada em valores. Esses valores motivam a escolha de determinados conceitos e critérios, portanto passam por preferências individuais.

Goodman e Pennings (1977) acreditam que é papel dos decisores das organizações a escolha e determinação dos critérios de eficácia. Já Scott (1977) e Coulter (1979) acreditam que as colisões externas à organização são as principais geradoras de critérios de eficácia.

Muitos são os autores que dedicam seus estudos à eficácia organizacional e, em sua grande maioria, concordam que existe pouca similaridade quanto à sua definição conceitual e indicadores de mensuração. No próximo item deste capítulo, serão abordados alguns modelos de mensuração da eficácia organizacional.

2.3.2 Modelos de Mensuração de Eficácia Organizacional

Os primeiros modelos de eficácia organizacional surgiram da necessidade de diagnosticar clima organizacional, estudar a dinâmica de processos de grupo, estudar liderança e o grau de satisfação e motivação dos empregados (Lewin e Minton, 1986).

A literatura apresenta inúmeros critérios de medida da eficácia organizacional, tais como toneladas, metros, horas e outros similares. No caso específico da eficácia organizacional, a medida mais próxima talvez fosse o dinheiro, porém mesmo os economistas concordam que a utilização do dinheiro como instrumento de medida, no caso em que é solicitada energia das pessoas e rendimento intelectual, não é uma medida satisfatória (Chiavenato, 1998).

Por essa razão é necessário estudar e procurar medidas que possam ser capazes de medir a eficácia organizacional de forma mais abrangente e com mais segurança. Surgiram recentemente teóricos da administração, como Argyris (1975), Bennis (1976), Likert (1971), que sugeriram adotar medidas da eficácia administrativa

O pressuposto é de que a eficácia administrativa conduz à eficácia organizacional (Chiavenato, 1998).

Likert (1971), no entanto, faz críticas às mensurações tradicionais de eficácia administrativa, apontando que as medidas de resultado final só levam a fatos já consumados. As medidas de produtividade, gastos com material, custos, lucros, são valiosas, porém limitadas para previsões sobre a eficácia de uma organização.

Destaca, no entanto, alguns fatores que são mais interessantes para medir eficácia administrativa, tais como qualidade da organização humana, nível de confiança e interesse, motivação, lealdade, desempenho e capacidade da empresa em comunicar-se de forma transparente, interagindo de forma efetiva e alcançando decisões adequadas. Segundo o pesquisador, esses fatores refletem o estado interno e a saúde da empresa (Likert, 1971).

Negandhi (1973) entende que tanto a sobrevivência como o crescimento das organizações estão diretamente relacionados com o poder financeiro das mesmas, portanto indicadores como lucro, quantidade de produção, volume de vendas e outros correlatos são bons indicadores apenas do potencial financeiro. Porém, acredita ser isso resultado de ações administrativas que conduzem os administradores a sobrecarregar a empresa, drenando seus potenciais de longo prazo, impedindo-a de elevar ainda mais seus lucros e vendas a curto prazo.

Dessa forma, para Negandhi, é incorreto adotar apenas essas medidas econômicas para a mensuração da eficácia administrativa. Por essa razão houve a necessidade de se encontrarem outros critérios para avaliar adequadamente a eficácia administrativa.

Negandhi (1973), baseado em Argyris e Likert e outros, sugere um modelo para medir eficácia administrativa, em que a empresa deve ser capaz de atrair uma força de trabalho adequada; otimizar o moral dos empregados e a satisfação no trabalho em níveis elevados; reduzir os índices de rotação de pessoal e absenteísmo; propiciar boas relações interpessoais e departamentais; estimular a percepção a respeito dos objetivos globais da organização; utilizar adequadamente a força de trabalho de alto nível; e oportunizar eficácia organizacional em adaptar-se ao ambiente externo.

Argyris (1975) entende que uma organização exerce três atividades essenciais: o alcance de seus objetivos, a manutenção de sua estrutura interna e a adaptação ao meio ambiente. Afirmando que à medida que aumenta a eficiência, a organização está capacitada para pôr em ação suas atividades essenciais em níveis contínuo e crescente com igual nível de insumos ou níveis menores de insumos de energia.

Observa Argyris (1975) que é preciso um conceito mais prático adotado sobre "custos", pois a contabilidade leva em consideração variáveis não-humanas na definição de eficácia organizacional, sendo este um conceito que deve ser realinhado. O resultado contábil não é efetivamente sólido para definir eficácia, uma vez que não contempla os insumos humanos, portanto não contribui com o administrador quanto à sua sensibilidade do papel do capital intelectual no desempenho organizacional.

Portanto, são desafios importantes para o gestor: elaborar métodos que mensurem de forma efetiva os custos do desinteresse dos funcionários, da fuga ao trabalho, da fixação de baixa performance de produção, da falta de envolvimento, da pouca mentalidade, da falta de confiança nas relações interpessoais e dos conflitos e hostilidades nas unidades da organização (Argyris, 1975).

Daft (1999) mensura a eficiência organizacional baseado na quantidade de insumos (matéria-prima), no capital e no pessoal utilizado, para a produção do produto a que se propõe. Esse modelo sugere a mensuração da eficiência a partir da quantidade de recurso utilizado para o atingimento de um fim organizacional.

Bennis (1976) faz uma crítica aos critérios utilizados para aferir sobre eficácia, lembrando em sua grande maioria estavam alicerçados em dois tipos de indicadores, os que lidavam com algum tipo de índice (produtividade, custo, rotatividade) e aqueles relacionados com os recursos humanos (moral, motivação, comprometimento). Tais critérios mostravam a situação organizacional de forma distorcida da realidade, em sua grande maioria. Entendendo esses critérios como ambíguos, rudimentares e passíveis de discussão quanto à sua praticidade.

No entendimento de Bennis (1976), dentre os métodos considerados na literatura, existem alguns que lhe são insígnies: o critério dos múltiplos objetivos, o da situação e o das características do sistema.

O Critério dos Múltiplos Objetivos de Likert parte do princípio de que as empresas possuem mais que um objetivo, portanto, a interação desses objetivos resultará em diferentes valores em diversas empresas. Já, no Critério da Situação, o pressuposto é de que as empresas são diferentes em termos de objetivos e portanto divergem também em relação à orientação para os objetivos. Então o critério para medir eficácia está relacionado com o tipo de organização e seu principal papel no meio ambiente.

Segundo Selznick, o Critério das Características do Sistema está baseado em uma análise estrutural-funcional, que relaciona o comportamento contemporâneo e variável com um sistema presumivelmente fixo de necessidades e mecanismos. Para que o organismo sobreviva e progrida é necessário: segurança, estabilidade de autoridade e comunicação, estabilidade nas interrelações internas, política contínua e homogeneidade de visão quanto ao significado e papel da organização (apud Bennis, 1976).

Bennis (1976) aponta como problema básico a aceitação dos atuais critérios justamente pela pouca ou nenhuma atenção que se dá à adaptação à mudança. As avaliações organizacionais não poderão ser realizadas por meio de índices estáticos. Embora reconheça sua importância, adverte que a análise deve focar mais as formas com as quais organizações respondem ao meio em que estão inseridas.

Steers (1975) desenvolveu um modelo denominado processo, que visava medir eficácia. Nesse modelo eram contemplados três componentes: a otimização de objetivos, uma perspectiva de sistema e foco em comportamento. O modelo sugere que quanto maior o grau de congruência entre os componentes, maior será o grau de eficácia.

Scott (1977) sugere analisar eficácia à luz dos seguintes modelos: racional, natural e sistema aberto. O Modelo Racional propõe que a organização seja avaliada a partir dos critérios de produtividade e eficiência, pressupondo que haja realização dos objetivos estabelecidos. O Sistema Natural propõe que a organização não só realiza os objetivos estabelecidos, como também faz atividades simultâneas, visando manter-se competitiva. Dessa forma, o modelo preocupa-se em mensurar tanto os índices estatísticos como os afetos aos indivíduos (satisfação, moral e coesão). O Modelo de

Sistema Aberto vê a organização interligada ao ambiente, portanto sua maior preocupação está em medir o processo e não elementos da estrutura, focando mais o quanto a empresa busca flexibilidade, adaptabilidade e aquisição de recursos.

O modelo de contradição da eficácia de Hall (1984) procura considerar as empresas como mais ou menos eficazes em relação à variedade de metas que visam atingir, à variedade de recursos que pretendem obter, à variedade de constituintes dentro e fora da empresa e a variedade de intervalos de tempo em que a eficácia é avaliada.

Coulter (1979) destaca três modelos que objetivam fixar indicadores de mensuração de eficácia. O Modelo Atitudinal-Comportamental, que propõe a mensuração de indicadores como satisfação, comprometimento e moral dos empregados. O Modelo Processual, que propõe medidas como flexibilidade, comunicação interna, criatividade, ambiente externo. E o Modelo de Objetivos, que mensura a eficácia a partir do alcance dos objetivos traçados pela organização.

Para Seashore (1983), os modelos que servem para mensurar a eficácia são: o Modelo de Objetivos, igual ao de Coulter; Modelo de Sistema Natural, cujos indicadores seriam coesão, moral, adaptabilidade e aquisição de recursos; e Modelo de Processo Decisório, que tem como indicadores principais da eficácia a informação e a comunicação.

Katz e Kahn (1987), como defensores da teoria do sistema aberto, apontam o indicador eficiência como um dos principais componentes da eficácia. A eficiência é analisada à luz de eficiência potencial e real, lucro e eficiência, eficiência e sobrevivência.

Percebe-se, na revisão da literatura, que muitos são os modelos que se destinam a avaliar a eficácia organizacional. São vários os autores e conseqüentemente vários os critérios utilizados para tal medida, porém isso não significa que os estudos sobre o assunto estão esgotados. Segundo Cameron e Whetten (1981), o construto de eficácia organizacional é o foco principal dos modelos de análise organizacional. O estudo persistirá porque a eficácia é uma variável importante na pesquisa organizacional e pelo fato de as pessoas necessitarem constantemente julgar se uma organização é eficaz ou ineficaz.

2.3.3 Síntese dos Modelos e Indicadores de Eficácia Organizacional

No item anterior, foram apresentadas as principais idéias dos autores, que estão reunidas estas idéias no quadro 2, objetivando sistematizar os modelos e seus respectivos indicadores de Eficácia Organizacional.

Observam-se no quadro 2 os diversos pensamentos e as diferentes formas de enfocar o fenômeno da eficácia, embora seja perceptível que muitos indicadores são semelhantes para vários autores.

Além dos autores explorados nos itens anteriores, destaca-se o modelo de Campbell, apresentado no próximo item.

2.3.4 Modelo de Campbell - Critérios de Eficácia Organizacional

Optou-se por não contemplar no quadro 2 o modelo de Eficácia Organizacional de Campbell, o qual é apresentado no quadro 3 como item específico, dada a importância do trabalho desse pesquisador. Campbell reuniu em trinta os indicadores de Eficácia Organizacional, apresentando-os em um único modelo. Aponta ainda indica indicadores não mencionados por outros autores porém importantes para mensurar a eficácia de uma organização.

QUADRO 2 - PRINCIPAIS MODELOS E INDICADORES DE EFICÁCIA ORGANIZACIONAL

AUTORES	MODELOS	INDICADORES DE EFICÁCIA
Likert (1971)	Eficácia Administrativa e Critérios de Múltiplos Objetivos	Qualidade da mão-de-obra, satisfação, absenteísmo, rotatividade, crescimento, lucro, produtividade, confiança/interesse, motivação, lealdade, desempenho, comunicação interna e objetivos alcançados.
Negandhi (1973)	Eficácia Administrativa	Atrair e potencializar a mão-de-obra, moral, satisfação do empregado, produtividade, rotatividade, absenteísmo, relações interpessoais e interdepartamentais, objetivos, crescimento e lucro.
Argyris (1975)	Eficácia Administrativa	Objetivos, manutenção da estrutura, adaptação ao ambiente, produção, satisfação, absenteísmo, rotatividade.
Bennis (1976)	Eficácia Administrativa	Adaptabilidade, objetivos, percepção da identidade, capacidade de realização, crescimento, lucro.
Scott (1977)	Modelo Racional, Natural e Sistema Aberto	Produtividade, eficiência, objetivos, satisfação, absenteísmo, rotatividade, crescimento, lucro, moral, coesão, flexibilidade, adaptabilidade e aquisição de recursos.
Coulter (1979)	Modelo Atitudinal-Comportamental, Modelo Processual, Modelo de Objetivos	Satisfação, absenteísmo, rotatividade, produtividade, comprometimento, moral, flexibilidade, comunicação interna, criatividade, ambiente externo e alcance dos objetivos.
Yuchtman and Seashore (1967)	Modelos de Objetivos, Modelo de Sistema Natural, Modelo de Processo Decisório.	Alcance dos objetivos, produtividade, coesão, moral, adaptabilidade, lucro, sucesso na aquisição de recursos escassos e de valor, controle sobre o meio ambiente informação e comunicação, crescimento.
Hall (1984)	Modelo da Contradição	Organizações mais ou menos eficazes em relação à variedade de metas, de recursos, de constituintes e de tempo em que se mede a eficácia, objetivos, produção.
Katz e Kahn (1987)	Modelo Sistema Aberto	Eficiência potencial e real, lucro, sobrevivência, crescimento, objetivos alcançados, satisfação, rotatividade, absenteísmo.
Nadler e outros (1994)	Modelo Sistema Aberto e Sistema Sócio-Técnico	Necessidades dos clientes, exigências e oportunidades do ambiente, informação, trabalho, pessoas e tecnologia, produtividade.
Daft (1999)	Modelo de Eficiência	Quantidade de insumos, capital e pessoal utilizado, objetivos, produção, satisfação, rotatividade, absenteísmo.

FONTE: Elaborado pela autora deste projeto

QUADRO 3 - INDICADORES DE EFICÁCIA ORGANIZACIONAL DE CAMPBELL

INDICADORES DE EFICÁCIA	DEFINIÇÃO DO INDICADOR
Efetividade Sistêmica	É visualmente mensurado pela combinação de registro de performance ou pela obtenção de julgamentos provenientes de conceitos acerca da organização.
Produtividade	Quantidade ou volume de produção ou serviço que a organização realiza, podendo ser: individual, grupal e o total da organização.
Eficiência	É uma proporção que reflete uma comparação entre alguns aspectos da unidade de performance para o custo que incorre daquela performance.
Lucro	Receita oriunda das vendas realizadas, após os custos e impostos. Outras definições: o retorno do percentual de investimento ou o retorno do percentual no total de vendas.
Qualidade	A qualidade do serviço ou do produto produzido pela organização pode ter muitas formas de operacionalização. Dependerá do tipo de produto ou serviço.
Acidentes de Trabalho	Frequência de acidentes de trabalho, que resulta em tempo perdido para a organização.
Crescimento	Representado pela ascensão de muitas variáveis, tais como: total da força de trabalho, capacidade da planta, vendas, lucro, posicionamento no mercado e número de lançamento de novos produtos. Compara-se o presente com o passado da organização.
Absentéismo	A definição está no total das ausências do grupo x frequência da ocorrência.
Rotatividade	Algumas mensurações do número relativo de demissões voluntárias, que estão quase sempre asseguradas através de registro.
Satisfação no Trabalho	Satisfação individual que se percebe em relação aos resultados obtidos no emprego.
Motivação	Em geral é a predisposição da pessoa para se engajar nas metas da organização ou nas atividades do emprego.
Moral	É um fenômeno de grupo que envolve seu esforço extrametas e o sentimento de pertencer. Os grupos têm níveis de moral; dessa forma as pessoas têm níveis de motivação e satisfação.
Controle	É o gerenciamento que a organização realiza para influenciar e dirigir o comportamento de seus membros.
Conflito/Coesão	Na coesão, os membros se parecem, trabalham juntos, a comunicação é aberta e tem uma coordenação de seus esforços. Já no conflito, existe choque verbal e físico, coordenação inadequada.
Flexibilidade e Adaptação	Refere-se à capacidade de uma organização para alterar seus procedimentos operacionais atendendo às mudanças do meio ambiente.
Planejamento e Objetivos	A profundidade com que a organização sistematicamente planeja seus futuros passos e o envolvimento com os objetivos explícitos de comportamento.
Metas consensuais	Refere-se à profundidade com que as pessoas percebem as metas da organização.
Internalização das Metas Organizacionais	Refere-se à aceitação das metas organizacionais, incluindo a crença de que as metas são corretas e têm propriedade.
Regras e Normas Congruentes	A profundidade com que os membros da organização concordam com muitas idéias desejadas pelos supervisores, atitudes, expectativas de performance, moral, regras requeridas e outros.

continua

QUADRO 3 - INDICADORES DE EFICÁCIA ORGANIZACIONAL DE CAMPBELL

conclusão

INDICADORES DE EFICÁCIA	DEFINIÇÃO DO INDICADOR
Habilidade em Gerenciamento Interpessoal	O nível de habilidade com que os gerentes dão suporte, facilitando uma interação construtiva e generalizando o entusiasmo para o atendimento das metas.
Habilidade em Gerenciamento de tarefas	Habilidade com que os gerentes comandam seus empregados ou grupos de líderes, centrados em suas tarefas.
Gerenciamento de informação e comunicação	Eficiência e análise acurada e distribuição de informação críticas para efetividade da organização.
Prontidão	O quanto uma organização está pronta para uma performance fenomenal.
Utilização do meio ambiente	A extensão com que as organizações de sucesso interagem com esse ambiente e trabalham com escassez de recursos valiosos, necessários para essa operação efetiva.
Avaliações por entidades externas	Avaliações da organização por unidades, pelos indivíduos e organizações que estão interagindo com esse ambiente.
Estabilidade	A manutenção da estrutura, funções e recursos, através do tempo e muito particularmente através de períodos de <i>stress</i> .
Valor de Recursos Humanos	Um critério de composição que se refere ao valor ou mérito dos membros da organização.
Participação e Influência Compartilhada	A produtividade com que as pessoas da organização participam do processo decisório que a afeta.
Ênfase em Treinamento e desenvolvimento	A maioria dos esforços da organização é canalizada para o desenvolvimento dos Recursos Humanos.
Ênfase na realização	Alto valor na realização das principais novas metas (Individuais e organizacionais).

FONTE: Adaptado de Zey Ferrel (1979)

Os estudos de Campbell sobre eficácia organizacional foram um acontecimento importante para o desenvolvimento da área de Eficácia Organizacional, pois suas questões principais procuravam compreender os diversos indicadores de medida da eficácia e de que forma poderiam ser utilizados nos estudos sobre a comparação das organizações.

Dessa forma, considerando-se a literatura apresentada neste item sobre Eficácia Organizacional, é possível observar a frequência com que os indicadores são mencionados pelos autores. O resultado dessa análise é apresentada no quadro 4.

QUADRO 4 - FREQUÊNCIA DA OCORRÊNCIA DOS INDICADORES IDENTIFICADOS NA LITERATURA

INDICADORES DE EFICÁCIA	FREQUÊNCIA
Alcance de Objetivos	10
Produtividade	9
Satisfação dos Empregados, Absenteísmo, Rotatividade	7
Crescimento, Lucro	6
Comportamento, Controle sobre o Ambiente, Comunicação, Flexibilidade	4
Aquisição de Recursos, Comprometimento, Criatividade, Desenvolvimento, Informação, Integração, Motivação, Relações Interpessoais e Interdepartamentais, Moral, Sobrevivência	2

FONTE: Elaborado pela autora deste projeto

A partir da revisão da literatura e para fins deste estudo foram adotados alguns indicadores, onde o presente estudo foi embasado durante a pesquisa.

Assim sendo, com base no quadro 4, são destacados os principais indicadores, para fins desta pesquisa: Produtividade (volume de produtos ou serviços realizados pela empresa); Absenteísmo (número de ausências dos empregados no trabalho); Rotatividade (número de demissões e admissões num determinado período de tempo); Satisfação dos Empregados (satisfação de cada empregado em relação aos resultados obtidos com o emprego); Alcance de Objetivos (o quanto a empresa atinge dos objetivos traçados pela organização num determinado período de tempo); Crescimento (total de mão-de-obra, tamanho da planta, vendas, investimentos, tecnologia); Lucro (retorno sobre o capital empregado pelo acionista).

3 METODOLOGIA

O procedimento metodológico constitui a apresentação das ferramentas e critérios utilizados para a realização do presente estudo. Buscou-se na literatura a escolha dos mais adequados e que permitissem responder de forma satisfatória as perguntas da pesquisa.

3.1 CARACTERIZAÇÃO DO ESTUDO

Adotou-se neste estudo uma pesquisa do tipo descritiva, que tem por objetivo principal descrever as características de um fenômeno ou população, provendo o pesquisador de todas as informações necessárias ao seu estudo (Gil, 1995, Triviños, 1992).

Quanto à natureza do estudo, a presente pesquisa pode ser caracterizada como um estudo predominantemente qualitativo, pois segundo Godoy (1995) a pesquisa qualitativa visa à compreensão ampla da dinâmica do fenômeno em estudo, sendo útil dessa forma a consideração e análise de todos os dados de sua realidade.

Segundo Rubin e Rubin (1995), a pesquisa qualitativa tem algumas características básicas essenciais, sendo que a compreensão do que é respondido depende do entrevistador. Outra característica é que a entrevista exige que seja estabelecido um relacionamento entre as partes, e por fim que haja um senso ético em relação à qualidade da pesquisa, em termos de precisão das anotações das informações.

Utilizou-se um dos tipos de pesquisa qualitativa que foi o estudo de caso. Este, de acordo com Triviños (1992), é um tipo de pesquisa cujo objeto de estudo é uma unidade que se analisa de forma profunda.

3.2 PERGUNTA DE PESQUISA

A partir das considerações efetuadas neste estudo e visando responder a pergunta de pesquisa, estabeleceram-se quatro perguntas, apresentadas a seguir:

- 1) Qual o Sistema de Remuneração por Resultados utilizado pela BP Amoco do Brasil?
- 2) Qual o conjunto de indicadores de Eficácia Organizacional adotado pela BP Amoco do Brasil?
- 3) Qual a inter-relação entre o Sistema de Remuneração por Resultados e cada um dos indicadores de Eficácia Organizacional adotados pela empresa?
- 4) Qual a inter-relação entre o Sistema de Remuneração por Resultados e outros indicadores de mensuração da Eficácia Organizacional?

3.3 DELIMITAÇÃO DA PESQUISA

A pesquisa é constituída do objeto do estudo e população e amostra. No primeiro caso, descreve-se o perfil da empresa pesquisada e, no segundo, são abordados os critérios adotados para definição dos participantes da pesquisa.

3.3.1 Objeto de Estudo

O objeto deste estudo é uma empresa industrial do setor têxtil, localizada na Cidade Industrial de Curitiba. A empresa foi escolhida por apresentar as seguintes características:

- a) trata-se de uma empresa que possui o Sistema de Remuneração por Resultados desde 1995, o que facilita a análise do reflexo da remuneração na eficácia organizacional, uma vez que o sistema está implantado há mais de quatro anos;
- b) a empresa possui dados estatísticos sobre os vários indicadores de eficácia organizacional, e os acompanha desde a implantação do sistema;
- c) disponibilidade da empresa em prestar informações, responder a entrevista e fornecer documentos para a análise.

3.3.2 População e Amostra

O objetivo primordial desta pesquisa foi o de identificar o reflexo do Sistema de Remuneração por Resultados na Eficácia Organizacional de uma empresa. Para isso foi necessário selecionar informantes que pudessem responder de maneira satisfatória as perguntas referentes o assunto. Optou-se por escolher pessoas que estivessem dispostas a serem informantes e tivessem completo conhecimento sobre a empresa e sobre o Sistema de Remuneração por Resultados implantado. De acordo com Rubin e Rubin (1995), a seleção dos entrevistados é uma fase muito importante da pesquisa, devendo satisfazer algumas condições, tais como: cada entrevistado deve ser conhecedor da situação a ser estudada, deve estar disposto a ser informante e deve ser representativo.

Com base no autor, foram selecionados os participantes e eleitos como depoentes o diretor geral, os gerentes imediatamente subordinados ao diretor geral, o pessoal da área de Recursos Humanos que operacionaliza o sistema e um membro da comissão de negociação representante dos empregados e, ainda, um empregado representante do sindicato dos empregados e membro da comissão de negociação, totalizando nove entrevistados.

3.4 TÉCNICA DE COLETA E ANÁLISE DE DADOS

A técnica de coleta de dados empregada foi a entrevista semi-estruturada, que segundo Triviños (1992) é aquela que começa com certos questionamentos básicos, baseados em teorias e hipóteses que interessam à pesquisa, e que, em seguida, oferece amplo campo de interrogativas, fruto de novas hipóteses que surgem à medida que se recebem as respostas do informante. O autor ressalta o papel do investigador, o qual oferece condições ao informante para que o mesmo sinta liberdade e espontaneidade para responder as indagações, de forma a otimizar a investigação.

Segundo Rubin e Rubin (1995), a entrevista semi-estruturada autoriza o pesquisador a incluir tópicos e direcionar a discussão, realizando perguntas específicas de forma que o roteiro de entrevista faça o papel de um guia para que o entrevistador realize as entrevistas de maneira livre.

A entrevista foi estruturada a partir de três tipos de perguntas: as principais, que guiam o diálogo durante a entrevista; as sondagens, que objetivam clarificar as informações dos entrevistados; e as perguntas de seguimento, que buscam adquirir profundidade sobre o assunto em estudo. (Rubin e Rubin, 1995).

Na elaboração do roteiro de entrevista (Anexo 2), utilizou-se como estratégia a formulação de perguntas principais, abrangendo o assunto de pesquisa de forma global, sendo abertas a fim de estimular os entrevistados a expressar suas percepções e opiniões a respeito de suas experiências, porém com o cuidado de não permitir que o entrevistado devaneasse em relação ao tema em estudo.

Foram coletados dados de fontes primárias, por meio das entrevistas semi-estruturadas, de fontes secundárias, por meio de relatórios e documentos da empresa, assim como de registros estatísticos sobre indicadores de eficácia, histórico e o modelo adotado no Sistema de Remuneração por Resultados.

3.4.1 Realização das Entrevistas

Após o reconhecimento dos informantes a serem entrevistados, o trabalho foi realizado na empresa em estudo, em sala especial, livre de interrupções e barulhos que pudessem interferir na entrevista. As entrevistas foram realizadas no período de 24.04.00 a 16.05.00, sendo efetuada uma entrevista no dia 24.04.00, três entrevistas no dia 03.05.00, duas entrevistas no dia 09.05.00 e três no dia 16.05.00, com duração média de 2 horas cada entrevista, num total de nove entrevistas.

As entrevistas foram gravadas em fita cassete, com o consentimento dos depoentes, sendo logo após transcritas. Foi realizada a transcrição literal das informações de acordo com cada entrevistado e cada tipo de pergunta realizada. Em seguida, realizou-se a análise do conteúdo, que segundo Triviños (1992) se traduz num conjunto de procedimentos sistemáticos e objetivos que possibilitam ao pesquisador o entender de forma profunda o discurso e também destacar as principais características e significados das falas dos depoentes.

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

O presente capítulo apresenta a descrição e análise dos dados coletados. São apresentadas e analisadas as entrevistas dos informantes-chave sobre o Sistema de Remuneração por Resultados (SRR) adotado pela empresa. Num segundo momento, são discutidas as visões dos entrevistados sobre os Indicadores de Eficácia Organizacional adotados pela empresa. Finalmente, é analisada a relação entre o Sistema de Remuneração por Resultados e os Indicadores de Eficácia Organizacional. É também apresentado um breve perfil da empresa pesquisada.

4.1 PERFIL DA EMPRESA

A Amoco originou-se da Standart Oil (Rockfeller), fundada em 1890. Foi *splitada* da Standart Oil em 1948 pela antiga Lei Antitruste dos Estados Unidos. Esso, Mobil, Chevron e Texaco foram outras empresas que também nasceram da Standart Oil. Em dezembro de 1998, houve a fusão da Amoco com a British Petroleum, e o nome atual é BP Amoco do Brasil.

A empresa matriz da BP Amoco (holding) está situada em Londres. Atua em 70 países, e o faturamento anual da corporação é de 115 a 120 bilhões de dólares. A empresa é composta por 110 mil funcionários no mundo. A BP Amoco Corporation está assim dividida: BP Amoco Production (pesquisa e produção de petróleo); BP Amoco Oil (refino e distribuição de combustíveis) e BP Amoco Chemical (negócios na área química).

Inseridos nessas divisões são encontrados 17 segmentos. Um deles é o segmento de tecidos industriais, que possui mais ou menos 5 mil funcionários atuando no Brasil, EUA, México, Austrália, Europa e China. É esse segmento que esta pesquisa preocupou-se em estudar, mais precisamente a BP Amoco do Brasil.

A BP Amoco do Brasil pertence à divisão da BP Amoco Chemical no segmento de tecidos industriais. Entre os produtos que fabrica, são três os de maior

relevância: a base de carpete, que só é feita pela BP Amoco do Brasil, a qual atende toda a América do Sul; tecidos gerais (sacos gigantes e telas para aviários); e geotêxtil (tecido aplicado na base de estradas).

O faturamento da BP Amoco do Brasil é de cerca de 25 milhões dólares/ano. O faturamento, que antes da abertura de mercado era de US\$ 0,68/m², baixou para US\$ 0,35/m² depois desta. Com a abertura do mercado, a partir do início da década de 90, a empresa teve de se adaptar às novas condições e reduzir seu preço médio por m² em cerca de 45% (quarenta e cinco por cento). A BP Amoco do Brasil tem como principal mercado de atuação a América Latina, exceto o México. Toda a sua produção é basicamente vendida no Brasil (90%) e Argentina (8%) e os 2% restantes estão distribuídos nos outros países da América Latina. O *core-business* da BP Amoco do Brasil é a Base de Carpetes, seguido pelos Tecidos para Big Bags e Tecido para Cortinas de Aviários. Elas representam respectivamente 90%, 60% e 50% do mercado brasileiro.

É uma empresa "Limitada", pois seu único proprietário é a BP Amoco Corporation. Segundo o diretor geral da empresa, isto facilita a administração da organização, ainda mais que seu capital é 100% americano.

Ela possui uma grande liderança em custos porque tem um baixo valor agregado. Os fabricantes de carpete não têm interesse em importar, mesmo com o preço da BP Amoco do Brasil 5% a 8% maior do que o importado, por causa da utilização do sistema *just in time*. O crescimento é sustentado pela própria empresa, e todo o investimento é feito pelo próprio caixa da empresa.

No Brasil não existem concorrentes para o seu negócio principal (a base de carpetes). Para a tela de aviário, são quatro concorrentes, e aos big bags, cinco concorrentes. Tem como produção física a quantia de 850 toneladas/mês e nos últimos cinco anos houve um crescimento da empresa de 70% e um crescimento do faturamento de 22%. O indicador de rentabilidade e lucratividade é o retorno sobre o capital empregado, que se mantém na casa de 15%, porém no ano de 1999, devido à queda cambial, o Retorno Sobre o Capital Empregado (Roce) foi estabelecido em 7%. Neste ano de 2000, o Roce esperado pelo acionista é de 15%.

Em termos de tecnologias, a empresa está entre as melhores. O desafio tecnológico é justamente manter-se dessa forma. O desafio ecológico não é muito grande, é simplesmente continuar sem problemas ecológicos. O desafio competitivo é o de novos entrantes, por ser uma tecnologia de fácil aquisição. A BP Amoco do Brasil se reporta à BP Amoco Corporation em Atlanta, mas a sua administração é feita na fábrica brasileira (em Curitiba -PR).

A BP Amoco do Brasil tem como *missão* investir e operar de maneira responsável, visando ao crescimento da indústria a longo prazo, com lucratividade em escala mundial, buscando identificar necessidades e fornecer produtos e serviços que satisfaçam os requisitos tanto dos clientes que têm hoje, quanto de mercados futuros. Sua *visão* é ser uma empresa reconhecida pela excelência de seus funcionários, pelo relacionamento com os clientes e fornecedores, pela qualidade dos serviços e produtos, pela saúde e segurança dos funcionários, pelo envolvimento ativo na comunidade, pela preocupação com o meio ambiente, pelo crescimento em escala mundial e pelos destacados resultados financeiros.

Os valores que norteiam as tomadas de decisão da organização são: Integridade (insistir no comportamento honesto, justo e merecedor de confiança, em todas as atividades); Pessoas (respeito à dignidade e aos direitos individuais de todas as pessoas – suas ações e talentos individuais e coletivos criam sua vantagem competitiva); Tecnologia (acreditar que a tecnologia é a chave para o futuro e sucesso da organização); Meio Ambiente, Saúde e Segurança (empenhar-se em proteger o meio ambiente, a saúde e a segurança dos funcionários, dos usuários dos seus produtos e da comunidade onde opera); Relações de Negócios (estar comprometido com a satisfação dos clientes e com as relações de negócios mutuamente benéficas); Progresso (desafiar-se a melhorar continuamente).

A empresa se preocupa com a qualidade desde a sua implantação, dentro da filosofia da qualidade de Philip Crosby (Erro Zero). As horas mínimas de treinamento Homem/Hora/Ano devem ser de 25 horas. No ano de 1998, a média de treinamento dos funcionários foi de 42 horas. Há muita estabilidade e pouca rotatividade (*turnover*)

dos funcionários, o que torna a empresa mais competitiva em relação aos concorrentes no fator humano.

A mão-de-obra direta (MOD) é totalmente treinada dentro da empresa e os maquinários/equipamentos são importados da Suíça e Alemanha. Para a BP Amoco do Brasil, o que representa a grande diferenciação em relação a outras empresas são as pessoas, a qualidade do produto e dos serviços prestados.

4.2 SISTEMA DE REMUNERAÇÃO POR RESULTADOS (SRR) UTILIZADO PELA BP AMOCO DO BRASIL

Com relação à percepção dos entrevistados sobre o Sistema de Remuneração por Resultados (Anexo 3), a pesquisa revelou que a totalidade dos informantes é favorável quanto à validade do sistema, considerando-o como uma estratégia de gestão altamente eficaz. Para a maioria, o SRR aumentou a produtividade, a satisfação, a motivação e o comprometimento dos empregados com a empresa. As afirmativas a seguir, extraídas das entrevistas, refletem essa posição:

[...] eu reputo como um excelente programa de envolvimento e comprometimento dos empregados. Percebemos este envolvimento através de sugestões dos empregados, questionamento, preocupação com os resultados e outras atitudes positivas.

[...] acho que é um sistema muito bom, é um fator de motivação, tem trazido para a empresa maior produtividade, maior objetividade aos empregados, onde observamos esta motivação em todos os empregados.

Para a maioria dos informantes, a implantação do SRR obedeceu algumas orientações cruciais para seu efetivo funcionamento. Foi necessária uma ampla divulgação da proposta a ser implantada, considerando um programa de treinamento envolvendo todos os empregados da empresa. Além disso, foi também publicada uma cartilha explicativa, contendo as metas, objetivos e procedimentos do Sistema de Remuneração por Resultados.

Para um dos respondentes o primeiro ponto, isto é, o mais importante no início é que houve um esclarecimento de onde a empresa quer chegar, dos objetivos por ela buscados, a partir disso houve uma uniformidade de conhecimento.

Além disso, a pesquisa revelou que essa estratégia de divulgação e treinamento ainda hoje é praticada. Mensalmente, há um sumário dos objetivos alcançados divulgados nos murais de comunicação da empresa. Há, ainda, o jornal interno com divulgações pertinentes, além de reuniões trimestrais promovidas pelo diretor geral, com todos os empregados. Em sua entrevista, esse diretor afirmou que considera absolutamente produtivas essas reuniões e mostra como estão os resultados atingidos.

[...] sou transparente, procuro lincar o sistema com o aspecto prático dos resultados obtidos. É importante que fique claro para o empregado que o esforço que ele faz se traduz de fato em resultados...

Outro aspecto significativo apontado pela pesquisa refere-se a alguns cuidados que a empresa deve ter no sentido de promover o mais breve possível a recuperação de alguns resultados que estejam em declínio, conforme afirmou um depoente:

[...] o grande problema é que se você começa mal e demora muito para recuperar, o pessoal pensa que perdeu e aí ele abaixa o braço. A recuperação tem que ser bem rápida, em caso de problema, se o pessoal tiver sensibilidade e perceber que não dá mais para recuperar ele larga o braço...

Assim, pode-se constatar que os resultados alcançados pelo SRR na BP Amoco do Brasil são claramente positivos quanto aos benefícios. Para os empregados, o SRR trouxe vários benefícios. A maioria dos informantes declarou como principal benefício aos empregados a remuneração extra estabelecida quando do atingimento das metas. Além disso, o sistema contribuiu para maior motivação e comprometimento dos empregados com a empresa, conforme um dos entrevistados:

[...] os benefícios vão além de recompensas financeiras, existe um sentimento de orgulho "puxa estou contribuindo com os resultados", portanto faço parte dessa família que está se esforçando para chegar num determinado lugar...

Por outro lado, para a empresa os benefícios do SRR podem ser observados nas seguintes afirmativas:

[...] melhorou o trabalho em equipe pois não é uma pessoa que consegue os resultados, melhorando a coesão, e percebe-se maior disponibilidade do empregado, assim como interesse em produzir mais e com qualidade aumentou de forma significativa...

[...] para a empresa aumentou a lucratividade e diminuiu o custo, pois os empregados estão mais conscientes, comprometidos, participantes, e inclusive dão sugestões de melhoria sempre que identificam algum aspecto da empresa que pode ser melhorado...

Com relação ao grau de dificuldades e resistências demonstrado pelos empregados durante a implantação do SRR, observou-se na pesquisa que a grande maioria dos entrevistados percebeu que houve no início da implantação do sistema dificuldades para a compreensão tanto dos cálculos de alguns indicadores de avaliação dos resultados quanto do significado de cada indicador. Porém, conforme foi constatado, tais dificuldades foram minimizadas através de palestras, treinamentos, reuniões, cartilhas e outras formas para atenuar o problema. Percebe-se isso por meio de alguns depoimentos.

[...] na implantação do sistema percebeu-se bastante dificuldade dos empregados para entender o que media cada um dos indicadores, porém usamos uma cartilha, treinamentos específicos e reuniões, para solucionar este problema...

No começo tivemos dificuldades para fazer os empregados entenderem, então começamos um processo de catequese, dando aula de economia empresarial bem básica para que todos pudessem entender...

Acho que a maior dificuldade para os empregados entenderem foi o índice Roce (retorno sobre o capital empregado desejado pelo acionista), pois envolve vários cálculos, foram realizados treinamentos explicando como se fazia o cálculo, o objetivo do Roce e também dos outros indicadores...

Apesar dessas dificuldades, a maioria concorda que não houve resistência ostensiva por parte dos empregados, apenas houve certo receio por algo novo e desconhecido que estava sendo implantado, conforme foi declarado por um depoente:

Não percebemos resistência ao sistema, notamos sim uma certa incerteza pela novidade, pelo fato de ser algo novo, até ficar de domínio público, perceber melhor a real intenção da empresa, isso então gerou suspense, uma certa ansiedade...

Com relação às perspectivas do SRR, a pesquisa revelou que a experiência da BP Amoco do Brasil tem sido positiva. A totalidade dos respondentes acredita que o SRR deverá permanecer na empresa e ainda sugere sua implantação em outras empresas. Algumas afirmativas expressam essa opinião:

[...] como tendência dentro deste contexto econômico, acho que é um sistema que vai se fortalecer cada dia mais. Não podemos mais fazer aumentos salariais fixos, sem que isto esteja atrelado a uma obtenção de resultados, sendo assim acredito que a remuneração variável será logo uma realidade...

Acho que o SRR é um sistema válido e cada vez será mais usado e difundido pelas empresas, é um sistema que tem grandes possibilidades para continuar. Em reuniões que participo no sindicato, tomamos conhecimento de que a única empresa do ramo têxtil quem tem este sistema é a BP Amoco do Brasil.

[...] acredito que os sistemas de resultados sérios e comprometidos com os empregados e com a empresa têm chances de continuar, porém aquelas empresas que colocam metas inaceitáveis e que o pessoal não consegue atingir, pois se não atingir eles não pagam, acredito que este sistema não se desenvolverá...

4.3 INDICADORES DE EFICÁCIA ORGANIZACIONAL

4.3.1 Indicadores de Eficácia Organizacional Gerais

Os entrevistados foram questionados a respeito de sua visão sobre o reflexo do SRR nos principais indicadores estudados na literatura. Para fins deste estudo, analisou-se o reflexo do SRR em cada um dos seguintes indicadores: produtividade, absenteísmo, rotatividade, satisfação dos empregados, alcance de objetivos, crescimento e lucro.

Com relação ao Indicador Produtividade, a grande maioria dos depoentes concorda que o SRR reflete de forma positiva no aumento da produtividade geral da empresa, conforme pode ser observado nas seguintes informações:

O SRR tem impacto no índice de produtividade, pois na medida que se tem o conhecimento das metas estabelecidas pela empresa fica mais fácil atingir os resultados esperados, percebe-se de forma clara que a produtividade que temos hoje é maior do que tínhamos no passado...

Acho que o sistema influencia no aumento da produtividade, pois desde que a pessoa percebe que terá um retorno, ou seja uma compensação, ela trabalha mais contente, mais alegre, com mais dedicação, se esforça mais, se interessa mais pela empresa e isso aumenta a produtividade, pois existe mais boa vontade de trabalhar e produzir...

Acho que o SRR influencia na produtividade, porque quando não tínhamos o sistema de participação nos resultados na empresa não havia tanta produção assim, e hoje produz bem mais, os empregados têm consciência de que quanto mais produzir mais nós vamos ganhar...

No entanto, alguns entrevistados observam que não é só o SRR que se reflete na produtividade. Existem outras variáveis que podem, também, estar interferindo:

[...] a tendência é aumentar a produtividade, podem existir outros fatores que interferem na produtividade. No ano passado a desvalorização cambial interferiu de forma expressiva nos resultados. Em apenas um dia a empresa perdeu 2 milhões de dólares.

Acho que é complicado perceber esta relação, pois a meta tem que ser compatível, se as pessoas acreditam que a meta é viável então acredito que o SRR contribui de forma relevante para o aumento da produtividade, porém se não acreditam na meta ou a percebem com inatingível, então a produtividade pode não ser tão boa assim...

Quanto ao Absenteísmo, a pesquisa demonstrou que foi expressiva a relação entre o SRR e este Indicador. Os depoentes declararam que pelo fato de o absenteísmo ser um dos indicadores que remunera no SRR, o mesmo tem diminuído consideravelmente, levando a uma maior consciência por parte dos empregados para evitar faltas desnecessárias. Esses aspectos podem ser elucidados nos depoimentos a seguir:

Notadamente tem influencia, temos percebido que criou-se uma consciência na empresa da importância de cada peça ou indivíduo na equipe, o funcionário percebe que na medida que ele falta prejudica a equipe como um todo...

[...] o que percebemos é que aquela famosa falta com atestado médico praticamente foi banida da empresa, as faltas que existem hoje é porque realmente teve afastamento médico.

É interessante ressaltar que a BP Amoco do Brasil tem um instrumento que objetiva minimizar ou evitar acidentes de trabalho, os quais poderiam ocorrer em função de empregados que vêm ao trabalho com pouca ou nenhuma condição física ou mental, e que não deixam de vir trabalhar para não perder o prêmio pago por esse indicador. Esse instrumento é um quadro nomeado pela empresa "Como Estou Hoje". O empregado quando chega ao trabalho aponta sua real condição física ou mental para o trabalho, utilizando-se das cores verde, amarelo ou vermelho. Sempre que o empregado se apresentar julgando-se nas cores amarelo ou vermelho, é papel dos supervisores e colegas conversar com ele no sentido identificar e tentar solucionar o problema. Alguns depoentes afirmam que:

Não existe o risco para a empresa de um empregado, mesmo estando em condições inadequadas de saúde, vir trabalhar, pois na empresa existe um quadro que é "Como Estou Hoje", neste quadro tem o nome da pessoa e três cores (vermelho, amarelo e verde). O empregado chega para trabalhar e coloca como ele está se sentindo naquele dia.

{...} sempre que o empregado coloca na cor amarela o chefe imediato o procura perguntando o que há de errado, visando ajudá-lo para resolver o problema, e se ele coloca no vermelho, o empregado nem entra na produção, e esta é uma decisão do superior imediato, assim evitamos um potencial acidente.

No que concerne ao Indicador Rotatividade, quase a totalidade dos entrevistados opinou que o SRR não influencia diretamente esse indicador. Eles observam que outros fatores, como política de salários, benefícios, ambiente de trabalho e outros similares, podem estar interferindo no índice de rotatividade.

Entretando, um dos entrevistados externou a seguinte opinião:

Acredito que o SRR influencia no índice de rotatividade, pois nestes doze anos que trabalho na empresa noto que alguns anos atrás saíam muitas pessoas da empresa, e de uns cinco ou seis anos para cá, não percebo a saída constante de pessoas da empresa.

Com relação à Satisfação dos Empregados, a maioria dos entrevistados afirma que o SRR influencia no grau de satisfação dos empregados, sendo que essa satisfação é observada na empresa por meio da pesquisa de clima, que é realizada anualmente, e também pelo grau de preocupação e envolvimento dos empregados com a empresa, os quais procuram sempre dar sugestões de melhoria. Tal afirmativa, pode ser constatada nos relatos a seguir:

[...] todos os anos medimos através de pesquisa de clima organizacional o clima da empresa, temos um fator específico sobre motivação e moral. Tem ocorrido mudanças, acredito que o fato de os empregados terem consciência do rumo da empresa, do sistema de remuneração, do ambiente democrático, isso tem melhorado muito a moral e motivação dos empregados.

Notamos perfeitamente que o SRR influencia na satisfação, os empregados trabalham com mais vontade para atingir os resultados, sentem-se satisfeito em ganhar um dinheiro adicional {...} sempre que se chega ao final do ano e se tem um dinheiro a mais, as pessoas fazem planos e sabem que vão ter aquele dinheiro...

Alguns entrevistados, entretanto, observam que o SRR sozinho não é capaz de tornar os empregados mais satisfeitos. Existem outros fatores ou um conjunto de fatores que pode influenciar na satisfação, conforme opiniões a seguir:

[...] acredito que não é o SRR sozinho que é capaz de trazer satisfação aos empregados, percebo que o estilo gerencial da empresa também interfere na satisfação dos empregados, esta empresa é democrática e transparente quanto às informações...

Acho que influencia em parte, é um conjunto de fatores, o sistema sozinho pode ajudar para que o empregado fique um pouco mais satisfeito, mas acho que a satisfação total vem de um conjunto de aspectos que a empresa oferece aos empregados...

Quanto ao Alcance dos Objetivos, a maioria dos entrevistados percebe que existe influência do SRR no atingimento dos objetivos da organização, estando claro para os empregados onde a empresa pretende chegar, estes trabalham mais conscientes e sabendo os caminhos a perseguir, o que facilita à empresa conseguir realizar seus objetivos. As opiniões a seguir demonstram isso:

[...] concordo que existe influência do SRR no alcance dos objetivos, porque na medida em que se tem os objetivos e trabalha-se para chegar lá, acho isso importante tanto para a empresa como para os empregados, pois clareia os resultados a serem atingidos e mostra os caminhos a serem seguidos tanto pela empresa como para o empregado...

[...] o SRR influencia no alcance de objetivos desde que o empregado tenha o objetivo dele que é ao final do ano pegar um dinheiro extra através da participação nos resultados, e quando ele realiza o objetivo dele está também realizando o objetivo da empresa, e os objetivos que a empresa coloca no SRR são os objetivos que a empresa pretende atingir...

Já, outros entrevistados percebem que o SRR apenas ajuda a atingir os objetivos e não é o único responsável. Em outro depoimento observa-se que a empresa não alcança totalmente os objetivos.

Acho que o SRR não está sozinho para influenciar no alcance de objetivos, tenho observado alguns sistemas em outras empresas não tão bons, talvez pela forma e ambiente como foram implantados. Temos uma forma transparente e isso ajuda a dar credibilidade ao sistema, mantemos a chama acesa de forma permanente, dando retorno mensal com informes em quadro de aviso e reuniões trimestrais com o diretor geral.

Acho que a empresa não alcança totalmente os objetivos traçados, muitas vezes nem os empregados alcançam, porém acredito que uns 80% dos objetivos são alcançados, podem existir alguns fatores externos que interferem na empresa contra a vontade dos empregados e da empresa e que prejudicam o alcance dos objetivos em 100%...

Ao analisar as opiniões sobre a influência do SRR no crescimento da empresa, puderam ser percebidas que duas posições distintas. A primeira ressalta que o SRR influencia no crescimento da empresa, pois o sistema ajuda na obtenção de resultados favoráveis e mais consistentes. A segunda posição defende que o SRR não influencia diretamente no crescimento da empresa, pois o crescimento depende de variáveis macroeconômicas, de mercado consumidor e de aprovações de investimentos. De acordo com os depoimentos a seguir, observam-se essas posições:

[...] é importante e tem influencia porque na medida em que o SRR propicia resultados e ajuda na obtenção de resultados favoráveis mais consistentes, mesmo dentro de um clima macroeconômico inconsistente, nos ajuda muito a obtenção de aprovação de expansões, a consistência na obtenção de resultados, onde o SRR tem importância significativa...

[...] o SRR auxilia na obtenção de resultados financeiros e conseqüentemente conseguimos aprovação dos nossos projetos de expansões, tecnologia, recursos humanos, capacitação técnica, desenvolvimento de produtos, junto à matriz da empresa {...} nos últimos 6 ou 7 anos a empresa cresceu pelo menos 45% (tanto em termos de capacidade, lucratividade, área construída)...

Não influencia diretamente, outros fatores podem influenciar no crescimento, {...} esta empresa começou a operar em 1980, de 80 a 89 crescemos de 10% a 12% ao ano, de 90 a

94 o crescimento foi quase zero, só voltamos a crescer a partir de 1995, foram vários fatores [...], o mercado cresceu um pouco, tivemos um concorrente forte que não agüentou a concorrência...

Ao serem questionados sobre a influência do SRR no lucro da empresa a totalidade dos entrevistados demonstrou que o SRR não só aumentou o lucro da empresa, como também buscou desenvolver novos produtos, descobrir novos mercados, encontrando estratégias para redução dos custos.

[...] percebo que o sistema interfere no lucro, pois o Roce é um indicador que mensura o lucro sobre o capital empregado, portanto se tem como objetivo o maior lucro, lógico que a operação tem que ser ganha-ganha, ganha a empresa e ganham os empregados, havendo assim um repasse deste lucro para o empregado.

[...] se a empresa produz mais, se consegue maior produtividade, maior eficiência, empregados mais comprometidos com os resultados, logo, isto significa menor custo e se a empresa consegue redução dos custos sem a perda da qualidade, conseqüentemente tem-se maior lucro, e a empresa paga por isso aos empregados.

[...] temos tido bons resultados, nos últimos anos esta empresa é referência enquanto unidade de negócio como um todo, nossa empresa tem cinco fabricas nos EUA e uma no México, e quando a diretoria trata do aspecto lucratividade, esta unidade de Curitiba é a referência para as demais unidades do grupo.

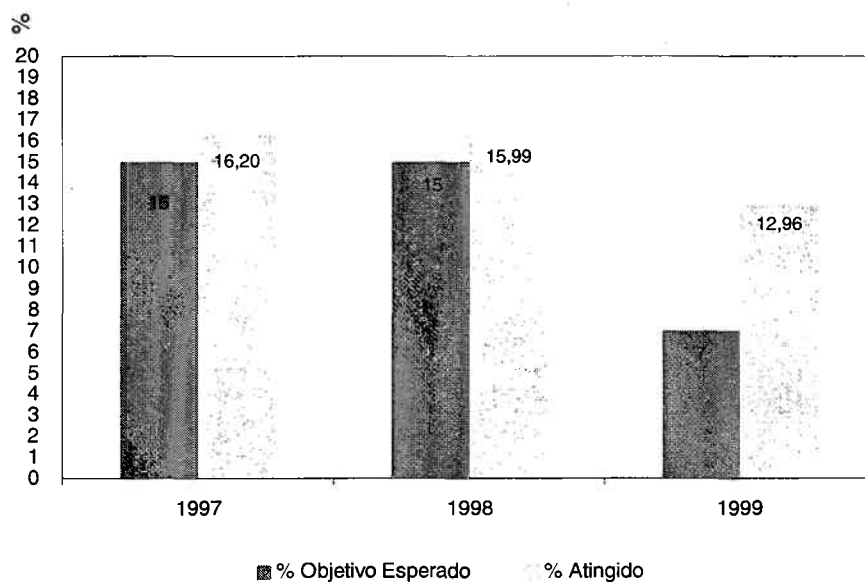
4.3.2 Indicadores de Eficácia Organizacional Específicos adotados pela BP Amoco do Brasil

Mais especificamente, quanto à visão dos entrevistados sobre o reflexo do SRR nos indicadores usados pela BP Amoco do Brasil para avaliar a Eficácia Organizacional, a pesquisa revelou que os indicadores de Eficácia Organizacional que avaliam a performance da empresa são os mesmos do SRR. Esses indicadores são os seguintes: Roce (retorno sobre o capital empregado); Segurança (acidentes de trabalho); Programa SOL (segurança, ordem e limpeza); Absenteísmo (faltas); Refugo (material inutilizável); Produto Polybac Não Conforme (base de carpet fora da especificação); e Total de produção e vendas (volume de produção e vendas realizadas).

Com relação ao Indicador Roce, a maioria dos entrevistados percebe que este é um importante indicador, e inclusive os empregados acompanham mensalmente seus

resultados, pois é o que mais remunera a parte variável do salário, sendo também considerado um indicador crítico de sucesso. Dessa forma, os depoentes concordam que o SRR influencia de forma significativa para o atingimento do percentual esperado pelo acionista. O gráfico 1 demonstra que no período 1997-99 o Roce superou os objetivos estabelecidos pelos acionistas.

GRÁFICO 1 - ROCE (RETORNO SOBRE O CAPITAL EMPREGADO)



FONTE: Relatório Gerencial anual da BP Amoco do Brasil 2000

Todo o SRR está vinculado ao Indicador Roce. Caso a empresa não atinja o percentual projetado, não há compromisso em remunerar os demais indicadores, exceto o indicador Segurança, conforme depoimentos a seguir:

[...] o portão de entrada para pagamento da participação nos resultados é o atingimento de no mínimo o Roce negociado no acordo coletivo, que neste ano de 2000 é de 15%, se for menos que 15% não será paga a remuneração por resultado, apenas o indicador de segurança será remunerado se atingida a meta da segurança...

[...] o Roce começa com 15% e pagamos o equivalente a 30% do salário, conforme vai aumentando o Roce, aumenta a possibilidade de ganho, podendo chegar de 30% o salário até 1,2 salários, então os empregados vão atrás, querendo sempre saber como "está a nossa Roça", é assim que eles chamam este indicador....

Quanto ao Indicador Segurança, a pesquisa revelou que o SRR reflete positivamente sobre a segurança no trabalho, mesmo porque este é o único indicador que não depende do atingimento do Roce: é pago um valor fixo se no período de um ano não ocorrerem acidentes de trabalho com afastamento. Dessa forma, destacam os entrevistados que os empregados estão mais cautelosos e conscientes da importância de reduzir a cada ano o número de acidentes de trabalho, assunto tratado pela empresa como investimento e não como custo. A atuação preventiva de acidente de trabalho é significativa, e os relatos a seguir demonstram isto:

[...] a segurança é primordial na empresa, se não houver segurança não tem como trabalhar, a empresa fornece todos os equipamentos de segurança e existe uma cobrança de todos para que nenhum empregado fique sem EPI, muitos empregados dão sugestões para melhorar o aspectos de limpeza e ordem...

[...] a segurança tem um significado especial nesta organização, em razão da ênfase e da exigência que isso é colocado desde o primeiro homem que fica em Londres, não existe nenhum líder que não tenha em seu contrato de desempenho uma medida de segurança...

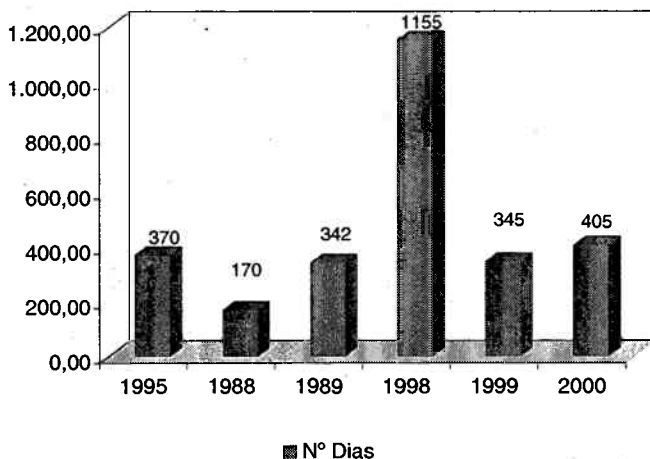
[...] nós nunca iniciamos nenhuma reunião sem uma informação a respeito de segurança, no mínimo dois minutos são destinados para assuntos de segurança...

Quando acontece um acidente com afastamento, temos 24 horas para comunicar Atlanta, 48 horas para dizer como vamos fazer para eliminar a causa do acidente, a segurança é entendida nesta organização como investimento, isto é, investir em segurança oferece retorno financeiro...

[...] o homem principal da empresa que fica em Atlanta diz em um dos relatórios: gostaríamos que nos espelhássemos no exemplo da unidade de Curitiba, na performance de desempenho da segurança e isso é uma prova para alguns incrédulos que pensam que investir em segurança não dá retorno.

O gráfico 2 demonstra que no período 1995-99 a Segurança registrou em 1998 o maior número de dias sem acidente com afastamento.

GRÁFICO 2 - PERFORMANCE DE SEGURANÇA - DIAS SEM AFASTAMENTO



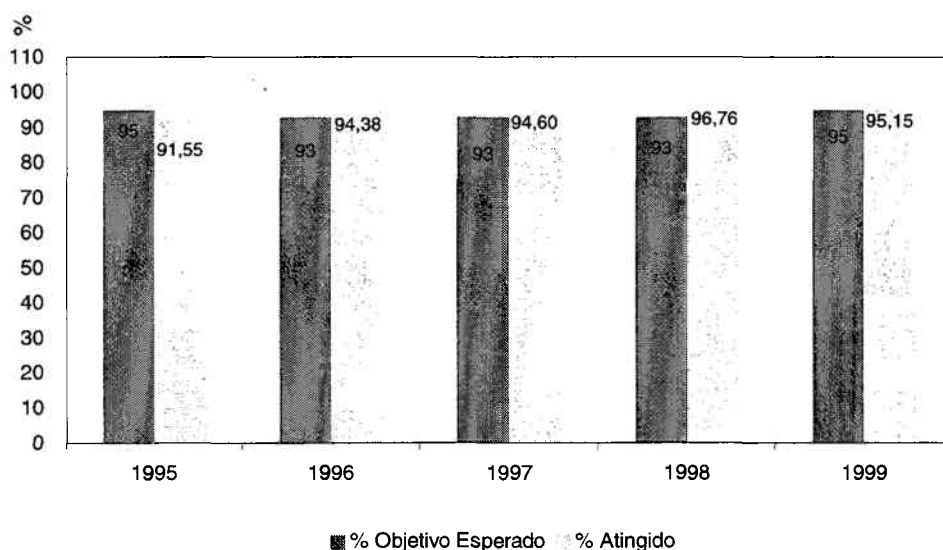
FONTE: Relatório Gerencial anual da BP Amoco do Brasil 2000

No que se refere ao Indicador Programa SOL, observa-se que o SRR interfere de forma significativa para a obtenção das metas acordadas entre os empregados e a empresa. Os empregados comportam-se de forma participativa fazendo com que o setor em que trabalham receba notas de avaliação satisfatória em relação aos aspectos de segurança, ordem e limpeza, de tal sorte que lhes propicie ganhar o percentual negociado.

[...] os funcionários ficam mais interessados em função da remuneração extra, eles se comprometem com o trabalho, aumentou ainda mais a consciência sobre o aspecto segurança, organização e a limpeza dos setores, com certeza, isto está claro na empresa...

O gráfico 3 demonstra que no período 1995-99 o Programa Sol vem superando os objetivos estabelecidos após o ano de 1996.

GRÁFICO 3 - PROGRAMA SOL



FONTE: Relatório Gerencial anual da BP Amoco do Brasil 2000

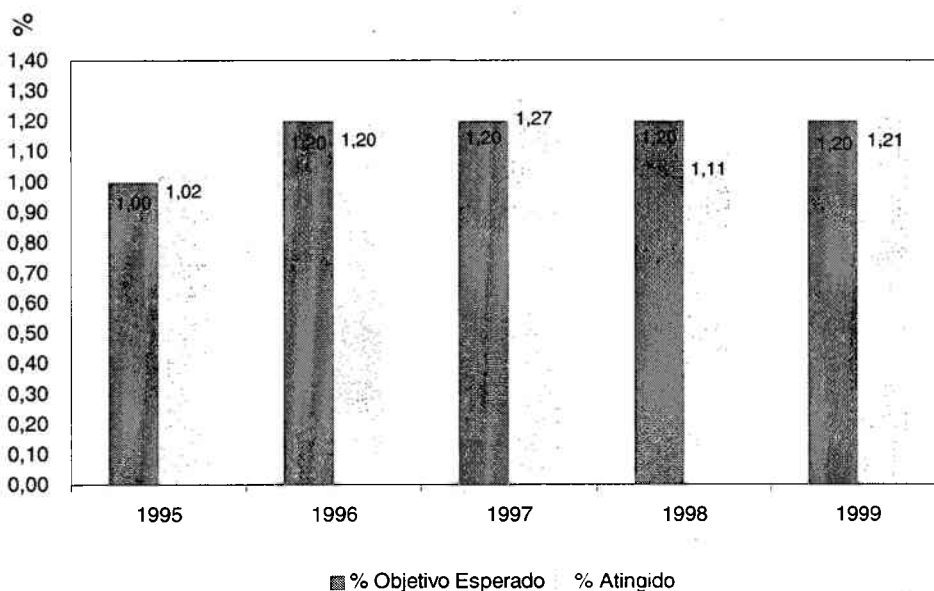
No que tange ao Indicador Absenteísmo, a maioria dos entrevistados concorda que o SRR interfere na queda do índice de faltas dos empregados, propiciando uma queda considerável no número de faltas ao trabalho. Os depoimentos a seguir demonstram isso:

[...] vejo que existe uma consciência maior, porque se existe uma equipe x, quando você falta, logo está sobrecarregando a equipe e à medida que esse resultado é controlado para pagamento da participação nos resultados, os empregados passam a administrar melhor a sua ausência na empresa, evitando a falta desnecessária...

O SRR vai influenciar no índice de absenteísmo, pois vou cuidar do meu colega, se ele começar a faltar muito, pode me prejudicar, então vou cobrar dele e do meu chefe, além de ter que fazer o serviço dele, ele está me prejudicando no bolso, e quando fala-se de dinheiro dá briga...

O gráfico 4 demonstra que no período 1995-99 o Absenteísmo vem superando os objetivos estabelecidos, com exceção do ano de 1998.

GRÁFICO 4 - ABSENTEÍSMO



FONTE: Relatório Gerencial anual da BP Amoco do Brasil 2000

Com relação ao Indicador Refugo referente a material inutilizável, a pesquisa revelou que o tipo de processo produtivo da empresa por si só gera refugo natural. Anteriormente, esse indicador estava incluso no Roce, que indica o retorno sobre o capital empregado, porém os empregados não o percebiam claramente. A partir dessa constatação e visando minimizar o refugo e torná-lo mais visível aos empregados, a empresa decidiu colocá-lo como um indicador que remunera no SRR. Dessa forma, esse fator começou recentemente a ser medido, e portanto não há dados históricos que comprovem o quanto o SRR vem inferindo nesse indicador. Contudo, os entrevistados reconhecem o quanto esse indicador mobilizou os empregados. Segundo um dos depoentes:

...eles sempre questionam o porquê de tanto refugo na extrusora, o porquê de tantos setup's na extrusora, por que não começar a fazer um processo mais contínuo, com menos setup's e menos refugo...

A preocupação dos empregados em solucionar o problema do refugo fez com que se criasse uma equipe de melhoria para analisar o caso refugo, despertando um interesse significativo por parte dos empregados de participar dessa equipe. Assim, esse indicador mostrou-se ainda tímido em termos de resultados, embora haja expectativa positiva para o futuro, conforme alguns entrevistados ressaltam:

...nós ainda não estamos conseguindo o resultado esperado, mas o mais importante é ter histórico para os próximos anos.

...a priori não é possível verificar o reflexo do SRR no indicador, tínhamos no passado este indicador e ao compará-lo com os destes primeiros meses, identificamos que ele está menor. Na época eliminamos este indicador, pois tínhamos fatores externos, tal como constante queda de energia elétrica, que interferia no alcance das metas. Atualmente, tais fatores externos estão mais controlados.

Quanto ao Indicador Produto Polybac Não Conforme, percebe-se a partir dos depoimentos dos entrevistados, que esse fator está surpreendendo os dirigentes da empresa. Ressalta-se que ele é muito importante para a empresa, pois significa fabricar rolos de tecidos o mais longo possível e, dessa forma, o cliente fica satisfeito, pois evitam-se vários setup's na máquina quando da fabricação de carpetes. Observa-se que os rolos curtos de tecidos obrigam a BP Amoco do Brasil a vender apenas para retalhistas. Por essa razão, ela resolveu estabelecer uma meta arrojada para esse indicador, reduzindo em 50% os índices de Produtos Não Conformes. A pesquisa revelou, ainda, que os resultados têm sido satisfatórios e que o SRR tem contribuído para o alcance dessa meta. O seguinte relato expressa essa afirmativa:

...no segundo mês deste ano já estamos atingindo a meta negociada, com pequenas melhorias, foi montada uma equipe de trabalho para analisar as causas e com isso estamos a cada mês conseguindo atingir as metas. Neste indicador parece que o SRR tem uma certa força, pois implica em constante vigilância do tecelão e do líder de tecelagem.

Em relação ao Indicador Total de Produção e Vendas, a pesquisa revelou que produção da extrusora é o coração do sistema de custo da empresa e, por ter essa importância, havia a necessidade de encontrar um indicador que melhorasse o nível de produção da extrusora. Alguns entrevistados observam que:

...neste mês de maio quase batemos o recorde de produção, melhorias que estão sendo feitas, e inclusive teve a queima do motor na extrusora, onde a fábrica ficou com uma extrusora parada três dias, mesmo assim houve produção bastante satisfatória.

...ainda não temos como medir, este indicador é novo no SRR, mas percebemos que mexemos com os empregados, ao fechar o mês logo querem saber o volume de produção que conseguiram fazer. Atramos ao volume vendas, no sentido de compartilhar alguns objetivos, que não ficasse só na produção...

Dentre os indicadores utilizados para mensurar a eficácia organizacional, a pesquisa revelou que para a grande maioria os mais relevantes foram o Roce e a Segurança. O Roce por ser o indicador mais completo e que contempla o lucro esperado pelos acionistas, e a Segurança pela importância que os empregados representam para a empresa. Por outro lado, apenas um entrevistado destacou como mais relevante o volume de vendas, pois na sua visão: "...de nada adianta tanta produção se não ocorrer de forma proporcional a venda dos produtos".

4.4 RELAÇÃO ENTRE O SISTEMA DE REMUNERAÇÃO POR RESULTADOS E A EFICÁCIA ORGANIZACIONAL

Os entrevistados foram questionados sobre a relação entre o SRR e a Eficácia Organizacional da BP Amoco do Brasil. A pesquisa revelou que a eficácia da organização é influenciada pelo SRR, pois os resultados em termos financeiros e comportamentais tiveram mudanças significativas. É certo afirmar que o sistema foi implantado com extrema cautela. Somente após o corpo gerencial sentir segurança sobre o sistema é que este foi divulgado aos empregados.

Para dar sustentação ao sistema, outras ferramentas de gestão foram implantadas, de tal sorte que fortalecesse a mútua confiança entre a empresa e os empregados. Principalmente os cuidados com as comunicações internas foram incentivados, instituindo-se reuniões, cartilhas, editais e outros.

Dessa forma, observa-se nos depoimentos a influência positiva do sistema sobre a eficácia organizacional, conforme algumas opiniões que reforçam essa afirmativa:

Na minha opinião o SRR interferiu muito na eficácia global da empresa, porque na medida em que o sistema foi implantado outras ações foram estabelecidas no sentido de se ter uma série de ferramentas para levantar a empresa como um todo...

[...] estabelecemos um programa de relação mútua de confiança nos empregados, denominando este programa de TECER, que significa construir [...] hoje há reuniões periódicas em diversos níveis da empresa a fim de discutir vários fatores e assuntos...

[...] trabalhamos para que a comunicação flua em todos os níveis de forma satisfatória...

[...] tem total relação, pois no bônus não havia medidores de eficácia, mesmo que a empresa tivesse resultado ruim, era concedido o bônus, para manter o pessoal motivado para o próximo ano [...] com o SRR é diferente, o pessoal acompanha mensalmente os resultados e sabe que poderá ganhar a remuneração máxima, pois os resultados até o momento estão ótimos, o fundamental é que há total transparência dos dados, a empresa divulga-os sem receio.

Acho que o SRR influencia na eficácia da empresa, porque a BP Amoco do Brasil pertence a um grupo internacional e praticamente todas as empresas do grupo tem um sistema de remuneração por resultados e percebemos que o sistema tem trazido resultados positivos às outras unidades fabris...

Este SRR da nossa unidade é muito copiado por outras empresas, constantemente recebemos pessoas de outras empresas a fim de conhecer nosso sistema...

Ao serem questionados sobre o significado de cada indicador utilizado no SRR, constatou-se que a grande maioria conhece bem o significado de cada indicador embora nem sempre esteja claro para todos o nome correto do indicador. Os depoimentos a seguir demonstram essa constatação:

Não saberia dizer o significado, teria que dar uma estudada em casa, sei que tem uma tabelinha com todos eles, não sei dizer quais são os fatores usados no sistema de remuneração, lembro apenas da segurança, porque é muito falada na empresa, e é um fator que não depende de outros fatores, é só cumprir a meta estabelecida pela empresa que é zero acidentes de trabalho no ano...

Não saberia dizer todos, lembro de alguns como eficiência da produção, temos o índice de refugo, metros produzidos e vendidos e o índice de estocagem...

[...] o índice básico que tem que ter é um lucro de 15% para começar a ter uma participação nos resultados, tem também uma quantidade de produção e venda, temos o programa SOL que é a limpeza da área, tanto da área comum como da produção, o absenteísmo, a segurança, esta é independente, se a empresa tem os 15% de lucro ou não...

...Roce, retorno sobre o capital empregado; Segurança: acidente com afastamento; Nível de eficiência da tecelagem: quantos por cento as máquinas produziram no mês; Produção da extrusora: quilos por hora ou por mês produzidos; Percentual de rolos curtos e rolos extracurtos e produtos alternativos produzidos na linha de produtos polybac (base de carpet); Refugo: aquilo que é produzido e não é possível aproveitar; Absenteísmo: é a falta de funcionários; Programa SOL: é ordem, segurança e limpeza...

Quando questionados sobre os indicadores do sistema que são de fácil compreensão por parte dos empregados, a maioria acredita que todos os indicadores são fáceis de entender, uma vez que foram realizados treinamentos, palestras e explicações de forma contínua, bem como pelo fato de mensalmente divulgarem os resultados no quadro de avisos. Para um dos entrevistados:

"...os indicadores de fácil compreensão por parte dos empregados são aqueles que estão mais dependentes da execução dos empregados e que não sofrem interferências de variáveis externas, sobre as quais ele pouco ou nada pode atuar..."

A pesquisa revelou também que o indicador que é de mais fácil observação e cálculo realizado mensalmente pela empresa é a Segurança, para a maioria dos entrevistados, pois é o indicador mais visível para todos os empregados: se acontecer um acidente com afastamento, isso é imediatamente percebido por todos.

Com relação ao indicador mais difícil de ser observado e calculado pela empresa, a maioria concorda ser o Roce, pois envolve vários itens em seu cálculo, tais como: contas a receber, estoque de matéria-prima, contas a pagar, capital de trabalho líquido, ativo fixo bruto, depreciação de máquinas, equipamentos, prédios e outros, ativo fixo líquido e o total do capital empregado. Um dos entrevistados, referindo-se ao Programa Sol, afirmou que esse indicador é o mais difícil de ser observado e calculado.

Programa Sol, porque ele é feito através de um grupo de funcionários que faz a avaliação dos setores da empresa, e pode ter funcionário que, querendo dar uma equilibrada na avaliação, pode alterar o número. Acho que isso é ruim para empresa pois teria mais dificuldade para controlar e levar os dados reais...

5 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

O objetivo geral deste estudo foi o de avaliar a experiência com o Sistema de Remuneração por Resultados da BP Amoco do Brasil e seus reflexos na Eficácia Organizacional. A pesquisa permitiu conhecer o Sistema de Remuneração por Resultados utilizado pela BP Amoco do Brasil, o conjunto de Indicadores de Eficácia Organizacional adotado pela empresa e indicadores gerais oriundos da literatura, assim como analisar a inter-relação entre o Sistema de Remuneração por Resultados e a Eficácia Organizacional. O presente capítulo descreve as principais conclusões deste estudo, a partir dos dados analisados, e apresenta algumas recomendações.

5.1 CONCLUSÕES

A análise dos dados oriundos da pesquisa permitiu concluir que, em termos gerais, o Sistema de Remuneração por Resultados implantado guarda íntima relação com a Eficácia Organizacional. Em diversos fatores como no aumento da produtividade, da satisfação dos empregados, da motivação e do comprometimento dos empregados com a empresa. Assim, pode-se afirmar que o sistema tem atingido resultados positivos em função da maneira como a BP Amoco do Brasil implantou e vem mantendo o sistema. Essa constatação está de acordo com a literatura. Para Wood e Picarrelly (1999), a remuneração por resultados deve estabelecer um vínculo da recompensa com o esforço realizado para conseguir o resultado almejado pela empresa. Por essa razão quanto mais transparente for esse vínculo, melhor para a empresa e melhor para o empregado. Conclui-se, então, que o Sistema de Remuneração por resultados da BP Amoco do Brasil apresenta um forte vínculo entre o esforço dos empregados e a recompensa esperada, e é significativamente transparente quanto ao repasse de informações aos empregados sobre os resultados financeiros da empresa.

Verificou-se que a BP Amoco do Brasil divulgou de forma ampla e irrestrita o sistema aos empregados, por meio de palestras, treinamentos, reuniões, cartilhas, deixando claro os objetivos da empresa e uniformizando o conhecimento sobre o Sistema de Remuneração por Resultados. Mesmo com vários anos de implantação, a empresa ainda mantém os empregados informados a respeito de todos os resultados organizacionais, mediante editais, jornal interno e reuniões periódicas. Pode-se portanto concluir que, além da remuneração extra oriunda da participação nos resultados, outros benefícios – como satisfação, motivação e comprometimento – são constatados. Por outro lado, constatou-se também o aumento da produtividade e, portanto, da lucratividade, através da melhoria do trabalho em equipe e conseqüentemente, com isto o número de sugestões de melhoria do processo produtivo aumentou significativamente. Segundo Pontes (1995), a participação nos lucros ou resultados é a forma mais inteligente de proporcionar a participação efetiva dos empregados na busca de melhorias e inovações.

O estudo sobre o SRR da BP Amoco do Brasil analisou a forma como foi implantado, mostrando que a empresa adotou critérios que, de certa forma, estão na literatura. Coopers e Lybrand (1996) mencionam determinados critérios que são importantes quando da utilização de reforçadores, tais como: o reconhecimento deve estar claramente ligado a um fato gerador – este é um critério de especificidade e prontidão; o reconhecimento deve ser feito por algo que o empregado tenha consciência de sua importância e com algo que ele valorize – este é um critério da contingência e personalização; e, por fim, o reconhecimento deve ser feito de forma sincera e honesta, sem excessos de formalidades ou manipulações – este é um critério de sinceridade.

O SRR, na realidade, é um acordo entre empresa e empregados, estabelecendo metas a serem atingidas. Segundo a literatura, tais metas devem ser claras, adequadas e factíveis, sendo completamente entendidas pelos empregados. Caso contrário pode ocorrer desmotivação e consciência de que não serão atingidas. Pode-se concluir que a BP Amoco do Brasil obedeceu ao princípio.

Com relação ao grau de dificuldade e resistência demonstrada pelos empregados durante a implantação do sistema, o estudo concluiu que no seu início

houve algumas dificuldades quanto ao entendimento do cálculo de determinados indicadores; principalmente do Roce (retorno sobre o capital empregado), foi motivo de dúvidas. Porém tais dificuldades foram solucionadas com explicações e reuniões periódicas. Pode-se observar que não houve resistência ostensiva por parte dos empregados. Notou-se apenas certo receio por algo novo, que implicaria em mudanças de atitudes e comportamentos dos empregados.

No que se refere à perspectiva do SRR, concluiu-se que o sistema continuará na empresa e também que muitas empresas adotarão esse sistema como ferramenta de gestão importante para a retenção do capital intelectual. Segundo Xavier et al. (1999), as empresas, para permanecerem competitivas, terão cada vez mais de estabelecer um vínculo de suas estratégias à sua capacidade de empregar sistemas de remuneração mais atuais e evoluídos, a fim de reter seu pessoal, e existirão dois tipos de empresários, aqueles que irão esperar a remuneração por resultados tornar-se lei e aqueles que tem visão de futuro, que antevêm benefícios da participação nos resultados para o negócio.

O estudo, ao analisar os reflexos do SRR sobre os Indicadores Gerais estudados na literatura, mostrou que, com relação ao Indicador Produtividade, o sistema propicia uma sensível elevação e que quanto ao Indicador Absenteísmo, este tem diminuído significativamente. No que se refere à Rotatividade, percebeu-se que o SRR não é capaz de minimizar esse índice, pois outros fatores, como política de salários, benefícios, ambiente de trabalho, interferem para que ele aumente ou diminua. Quanto ao Alcance de Objetivos, não houve unanimidade a respeito, o que permite concluir que podem existir outros fatores internos e externos que influenciam no atingimento dos objetivos organizacionais.

As opiniões sobre a influência do SRR no crescimento da empresa se dividem. Para alguns, o SRR influencia no crescimento da empresa, uma vez que o sistema ajuda na obtenção de resultados favoráveis e mais consistentes. Para outros, o sistema não influencia diretamente no crescimento da empresa, pois o crescimento depende de outras variáveis. Dessa forma, conclui-se que não houve unanimidade a

respeitodesse indicador. Por outro lado, em relação ao Indicador Lucro, conclui-se que houve aumento do lucro e que também o sistema possibilitou o desenvolvimento de novos produtos, bem como o descobrimento de novos mercados.

No que se refere aos reflexos do Sistema de Remuneração por Resultados sobre os Indicadores de Eficácia Organizacional Específicos adotados pela BP Amoco do Brasil, o estudo concluiu que os indicadores que a empresa adota são basicamente os mesmos para avaliar a Eficácia Organizacional da empresa. Estes indicadores são os seguintes: Roce (retorno sobre o capital empregado), Segurança (acidentes de trabalho), Programa Sol (segurança, ordem e limpeza), Absenteísmo (faltas), Refugo (material inutilizável), Produto Polybac Não Conforme (base de carpet fora da especificação), e Total de Produção e Vendas (volume de produção da extrusora e vendas realizadas).

Quanto ao Indicador Roce, concluiu-se que o SRR interfere de forma positiva para o alcance dos resultados estabelecidos pela empresa. Esse indicador começou a ser medido a partir de 1997. Em 1997 e 1998, o objetivo a ser atingido de 15% (quinze por cento) atingiu 16,2% (dezesesseis vírgula dois por cento) e 15,99% (quinze vírgula noventa e nove por cento), respectivamente. Em 1999, o objetivo de 7% (sete por cento) foi atingido em 12,96% (doze vírgula noventa e seis por cento). Em 1999, em função da desvalorização cambial ocorrida em janeiro, o percentual do Roce de 15% (quinze por cento) foi renegociado com a comissão de negociação para 7% (sete por cento).

Em relação ao Indicador Segurança, concluiu-se que o SRR interfere positivamente sobre esse indicador. Além disso, mesmo que o objetivo do Roce não seja atingido os empregados receberão um valor fixo caso não aconteça acidente com afastamento durante o ano. Observa-se que a empresa chegou a ficar 1.155 dias sem acidente com afastamento, o que ressalta a importância do sistema e sua influência no indicador.

Com relação ao Indicador Programa Sol, o estudo concluiu que o SRR interfere para a obtenção das metas estabelecidas, pois os empregados demonstram

atitudes participativas, sugerindo ações de melhoria em relação aos aspectos de segurança, ordem e limpeza. Os dados da empresa demonstram os resultados satisfatórios atingidos, uma vez que, desde 1996, os objetivos referentes a esse indicador vêm sendo atingidos ininterruptamente.

No que se refere ao Indicador Absenteísmo, concluiu-se que o SRR tem sido representativo para a diminuição das faltas dos empregados. Os empregados procuram evitar faltas desnecessárias ou criam alternativas para troca de turnos quando a falta é inevitável. Diminuiu de forma considerável a falta através de atestado médico, demonstrando maior consciência por parte dos empregados e comprometimento com os resultados da equipe de trabalho.

O processo produtivo da BP Amoco do Brasil gera, naturalmente, um determinado índice de refugo (material inutilizável). O interesse da empresa em minimizar esse índice fez com que, no corrente ano (2000), implantasse refugo como indicador no SRR. Assim, por ser um indicador recém-instalado, ainda não há dados que comprovem seus resultados. No entanto, pode-se observar uma preocupação constante dos empregados em reduzir o refugo da empresa, dando sugestões e até participando de equipes de trabalho, visando à melhoria do processo produtivo e à minimização do refugo.

De acordo com os dados coletados e analisados a respeito do Indicador Produto Polybac Não Conforme, concluiu-se que mesmo sendo um indicador inserido recentemente no SRR, ele tem superado as expectativas dos dirigentes da empresa, inclusive já no segundo mês de implantação os objetivos estabelecidos foram atingidos com sucesso.

Sobre o Indicador Total de Vendas e Produção, pode-se concluir que o SRR interfere positivamente sobre esse indicador. Embora tenha sido incluído recentemente no sistema, já demonstrou que é capaz de aumentar o volume de produção e vendas dos produtos da empresa.

Sobre os reflexos globais do Sistema de Remuneração por Resultados sobre Eficácia Organizacional da BP Amoco do Brasil, o estudo concluiu que o sistema

influencia significativamente na eficácia da empresa. Verificou-se que em termos financeiros vem atingindo lucratividade quando comparada às outras empresas do mesmo ramo pertencentes ao grupo. Nos últimos anos a unidade de Curitiba é referência como unidade de negócio. É correto também afirmar que houve mudanças de atitudes dos empregados, tornando-se mais participativos, comprometidos com os resultados e motivados para a tarefa. Porém, o estudo demonstrou que o sistema por si só não é capaz de concretizar os anseios da empresa e dos empregados. Para que atinjam os resultados projetados no acordo coletivo, faz-se necessário inserir na gestão de pessoas ferramentas capazes de oferecer adequada sustentação ao sistema.

É importante ressaltar um fato curioso dos anos 30, o caso da indústria de equipamentos elétricos Lincoln Electric Company, de Ohio, EUA, que utilizava uma política de participação nos resultados bastante similar à dos programas adotados atualmente pelas empresas. A Lincoln Electric passou a ser símbolo de sucesso empresarial e foi objeto de estudo da escola de administração da Universidade de Harvard. O resultado operacional conseguido por ela apresentava três vezes a produtividade média das empresas do setor, passou quase 60 anos sem ter prejuízo e três décadas sem realizar dispensa de empregados (Wood e Picarelli, 1999; Xavier et al., 1999).

Em síntese, esta pesquisa permite concluir que o Sistema de Remuneração por Resultados da BP Amoco do Brasil contribui, de forma significativa, para o alcance dos resultados organizacionais da empresa, propiciando um ambiente de trabalho agradável, com empregados conscientes, comprometidos e motivados. Percebe-se que para adotar esse sistema a empresa procurou ser transparente com relação às informações que prestava a seus empregados. Parece que as principais atitudes de sucesso para que o sistema implantado funcione são: ser transparente, garantir a fidedignidade da empresa para com os empregados, promover confiança mútua, procurar avaliar continuamente o sistema, garantir respeito pelo empregado, procurar compartilhar dificuldades, promover ação participativa, oportunizar flexibilidade e metas factíveis, elaborar metodologias e fórmulas simplificadas.

5.2 RECOMENDAÇÕES

A análise dos dados obtidos na pesquisa, bem como as observações do pesquisador permitem oferecer algumas considerações finais como recomendações.

- Implementar treinamentos contínuos para reforçar a definição e o significado dos indicadores do SRR.
- SRR da BP Amoco do Brasil poderia ser publicado em periódicos e apresentado em fóruns de debate sobre participação nos resultados, visando divulgar sua experiência.
- A BP Amoco do Brasil poderia criar indicadores que medissem a performance individual atrelada ao Sistema de Remuneração por Resultados, para focalizar também o comportamento individual no contexto da equipe.
- Desenvolver outras pesquisas relacionadas com sistema de remuneração variável, tais como: remuneração por lucros, remuneração por competência, remuneração por habilidade, participação acionária, bônus e outros.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ÁLVARES, Antonio Carlos T. Participação nos lucros definida pelos resultados. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 39, p.70-77, out/dez.1999.
- ARGYRIS, Chris. **A integração indivíduo - organização**. São Paulo: Atlas, 1975.
- BENNIS, Warren G. **Organizações em mudança**. São Paulo: Atlas, 1976.
- BOECHAT Yan. Pesquisa mostra avanço da remuneração variável. **Gazeta Mercantil**, São Paulo, 02.05.2000.
- CAMERON, Kim S. & WHETTEN, David A. Perceptions of organizational effectiveness over organizational life cycles. **Administrative Science Quarterly**, vol.26 p.525-544, 1981.
- CAMPBELL, John P. On the nature of organizational effectiveness. In: **New perspectives on organizational effectiveness**. California: Jossey-Bass Publishers, 1977.
- CAMPELLO, Bernadete Santos; CAMPOS, Carlita Maria. **Fontes de informação especializada**. Belo Horizonte: UFMG/PROED, 1988.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Como Transformar RH de um centro de despesas em um centro de lucro**. São Paulo: Makron Books, 2000.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Gerenciando Pessoas: o passo decisivo para a administração participativa**. São Paulo: Makron Books, 1994, 1992.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos humanos**. São Paulo: Atlas, 1998.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Remuneração, Benefícios e Relações de Trabalho**. São Paulo: Atlas, 1998.
- COULTER, Philip B. Organization effectiveness in the public sector: the example of municipal fire protection. **Administrative Science Quarterly**, vol.24, p. 65-81, mar. 1979.
- DAFT, RICHARD I. **Administração**. Rio de Janeiro: LTC., 1999.
- DRÜKER, Peter F. **Administrando em tempos de grandes mudanças**. São Paulo: Pioneira, 1996.
- EQUIPE COOPERS & LYBRAND; coordenador Vicente Picarelli Filho. **Remuneração estratégica - nova vantagem competitiva**. São Paulo: Atlas, 1996.
- EQUIPE COOPERS & LYBRAND; coordenador Vicente Picarelli Filho. **Remuneração por habilidade e por competências: preparando a organização para a era das empresas de conhecimento intensivo**. São Paulo: Atlas, 1996.
- FLANNERY, Thomas P.; HOFRICHTER, David; PLATTEN, Paul E. **Pessoas, desempenho e salários: as mudanças na forma de remuneração nas empresas**. São Paulo: Futura, 1997.
- GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 1995.

- GODOY, Arilda S. Pesquisa Qualitativa: tipos fundamentais. **RAE - Revista de Administração de Empresa**, São Paulo, v.35, p.20-29, mai/jun. 1995.
- GOODMAN, Paul S. & PENNING, Johannes M. Perspectives and issues: an introduction. In: **New perspectives on organizational effectiveness**. California: Jossey-Bass Publishers. 1977.
- HALL, Richard H. **Organizações: estruturas e processos**. Rio de Janeiro: Prentice-Hall do Brasil. 1984.
- KATZ, Daniel e KAHN, Robert L. **Psicologia social das organizações**. São Paulo: Atlas, 1987.
- LAWLER III, E. E. **Strategic pay: aligning organizational strategies and pay systems**. São Francisco : Jossey-Bass. Cap. 9.
- LEWIN, Arie Y., MINTON, John W. **Determining organizational effectiveness: another look and na agenda for research**. *Management Science*, vol.32, n.º 5, 514-538, 1986.
- LIKERT, Rensis. **Novos padrões em administração**. São Paulo: Pioneira, 1971.
- MARINAKIS, Andrés E. 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, p.56-64, out./dez. 1997.
- MILES, Raymond E. & Snow, Charles C. **Organizational strategy, structure, and process**. New York: MacGraw-Hill. 1978.
- NADLER, David A. **Arquitetura organizacional: a chave vantagem competitiva**. São Paulo: Atlas, 1994.
- NEGHANDI, Anant R. (Org.). **Modern organization theory: contextual, unvironmental, and socio-cultural variables**. Kent: The Kent State University Press, 1973.
- PONTES, B. R. **A Competitividade e a Remuneração Flexível**. São Paulo: Ltr, 1995.
- PONTES, B. R. **Administração de cargos e salários**. São Paulo: Ltr, 1998.
- QUINN, Robert E. & ROHRBAUGH, J. A spatial model of effectiveness criteria: towards a competing values approach of organizational analysis. **Management Science**, vol. 29, n. 3, 1983.
- RUBIN, H. J.; RUBIN, I.S. **Qualitative interviewing: the art of hearing data**. Thousand Daks: Sage Publ, 1995.
- SCOTT, W. Richard. Effectiveness of organizational effectiveness studies. In: **New perspectives on organizational effectiveness**. California: Jossey-Bass Publishers. 1977.
- SEASHORE, Stanley. A framework for na integrated model of organizational effectiveness. In: **Organizational effectiveess: a comparison of multiple models**. New York: Academic Press Inc. 1983.
- STONER, James A. F.; FREEMAN R. Edward. **Administração**. Rio de Janeiro: PHB. 1995.
- TRIVIÑOS, Augusto N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo: Atlas, 1992.

WOOD Thomaz Jr ; PICARELLI Vicente Filho. **Remuneração por habilidade e por competências**. São Paulo: Atlas, 1999.

XAVIER, Paulo Roberto; SILVA, Mateus de Oliveira; NAKAHARA, Julio Massaki. **Remuneração Variável - quando os resultados falam mais alto**. São Paulo: Makron Books, 1999.

YUCHTMAN, Ephraim, SEASHORE, Stanley E. A system resource approach to organizational effectiveness. **American Sociological Review**, n.32, p.891-903, 1967.

ZEY Ferrel, M. **Dimensions of organizations**. California: Goodyear Publishing, Co. 1979.

ANEXO 1 - MEDIDA PROVISÓRIA N.º 1982/66

ANEXO 1 - MEDIDA PROVISÓRIA N.º 1982/66

PARTICIPAÇÃO DOS TRABALHADORES NOS LUCROS OU RESULTADOS DAS EMPRESAS PRIVADAS E ESTATAIS

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

O Vice-Presidente da República, no exercício do cargo de Presidente da Republica, usando da atribuição que lhe confere o art. 62 da Constituição, adota a seguinte Medida Provisória, com força de lei:

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

Art. 2.º - Toda empresa deverá convencionar com seus empregados, por meio de comissão por eles escolhida, a forma de participação daqueles em seus lucros ou resultados.

§ 1.º - 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:

- a) índices de produtividade, qualidade ou lucratividade da empresa;
- b) programas de metas, resultados e prazos, pactuados previamente.

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

§ 3.º - Não se equipara a empresa, para os fins dessa Medida Provisória:

- a) a pessoa física;
- b) a entidade sem fins lucrativos que, cumulativamente:

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

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

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

§2.º - 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.

§3.º - A periodicidade semestral mínima referida no parágrafo anterior poderá ser alterada pelo Poder Executivo, em função de eventuais impactos nas receitas tributárias ou previdenciárias.

§4.º - As participações de que trata esse 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. 4.º - 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

§1.º - O mediador ou arbitro será escolhido de comum acordo entre as partes.

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

§3.º - O laudo arbitral terá força normativa, independente de homologação judicial.

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

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

Art. 6.º - Ficam convalidados os atos praticados com base na Medida provisória n.º 1.539-27, de 16 de janeiro de 1996.

Art. 7.º - Essa Medida Provisória entra em vigor na data de sua publicação.

ANEXO 2 - ROTEIRO DE ENTREVISTA

ANEXO 2 - ROTEIRO DE ENTREVISTA

I IDENTIFICAÇÃO

Tempo na empresa, formação escolar, função que ocupa, tempo na função.

II VISÃO GERAL SOBRE O SISTEMA DE REMUNERAÇÃO POR RESULTADOS

1. Qual a sua opinião sobre o S.R.R. adotado pela empresa?
2. Trouxe benefícios? Para quem?
3. Existiu resistência na implantação? Quem mais resistiu? Como resolveram esse problema?
4. Os funcionários tiveram dificuldade para entender o SRR? Como resolveram esse problema?
5. Que reações foram mais importantes vindas dos funcionários que merecem destaque?
- 6- Quais as conseqüências que o SRR trouxe para a empresa?
- 7- Quais as perspectivas de futuro para o SRR?

III QUESTÕES SOBRE OS INDICADORES DE EFICÁCIA ORGANIZACIONAL ADOTADOS PELA EMPRESA

1. Os indicadores que vocês utilizam para no SRR são os mesmos que utilizam para avaliar a eficácia organizacional? Se não são, quais são então?
2. Na sua opinião, qual ou quais indicadores são mais relevantes para avaliar a eficácia organizacional?
3. Você conhece o significado de cada indicador? Poderia definir cada um?

IV QUESTÕES SOBRE A MÚTUA RELAÇÃO ENTRE O SISTEMA DE REMUNERAÇÃO POR RESULTADOS E O RESULTADO GLOBAL DA EMPRESA

1. Em que medida o SRR influencia ou reflete na eficácia organizacional em termos de resultado global da empresa?
2. De que forma acontece?
3. Como você percebe essa relação?

V QUESTÕES SOBRE A MÚTUA RELAÇÃO ENTRE O SISTEMA DE REMUNERAÇÃO POR RESULTADOS E A EFICÁCIA ORGANIZACIONAL DA BP AMOCO DO BRASIL EM TERMOS DOS INDICADORES ADOTADOS PELA EMPRESA: ROCE, SEGURANÇA, PROGRAMA SOL, ABSENTEÍSMO, REFUGO, PRODUTO POLYBAC NÃO-CONFORME, TOTAL DE PRODUÇÃO E VENDAS

1. Na sua opinião quais indicadores se destacam ? Por quê?
2. Na sua opinião esses indicadores são de fácil compreensão por parte dos empregados? Qual(is) é mais compreensível? Por quê?
3. Na sua opinião quais indicadores **não** são de fácil compreensão por parte dos empregados? Por quê?
4. Para a empresa qual(is) indicadores são mais fáceis de serem calculados e/ou observados?
5. Para a empresa qual(is) indicadores **não** são fáceis de serem calculados e/ou observados?

VI QUESTÕES SOBRE A MÚTUA RELAÇÃO ENTRE O SISTEMA DE REMUNERAÇÃO POR RESULTADOS E A EFICÁCIA ORGANIZACIONAL EM TERMOS DE OUTROS CRITÉRIOS

1. De que forma a remuneração por resultados influencia no índice de produtividade?
2. De que forma a remuneração por resultados influencia no índice de absenteísmo?
3. De que forma a remuneração por resultados influencia no índice de rotatividade de pessoal?
4. De que forma a remuneração por resultados influencia na satisfação dos empregados?
5. De que forma a remuneração por resultados influencia no alcance de objetivos?
6. De que forma a remuneração por resultados influencia no crescimento?
7. De que forma a remuneração por resultados influencia no lucro?

**ANEXO 3 - SISTEMA DE REMUNERAÇÃO POR RESULTADOS DA BP
AMOCO DO BRASIL**

ANEXO 3 - SISTEMA DE REMUNERAÇÃO POR RESULTADOS DA BP AMOCO DO BRASIL

O sistema de remuneração por resultados abrange todos os funcionários da empresa efetivos, inclusive estagiários, exceto os funcionários de nível de supervisão e acima que possuem um sistema desenhado exclusivamente para o atendimento de um programa de metas individuais e/ou coletivas.

Dependerá da data de admissão o pagamento a ser recebido, sendo feito através de proporcionalidade.

Os funcionários que forem desligados da empresa por qualquer motivo durante a vigência do acordo não terão direito a participação nos resultados.

Conforme a MP n.º 1.982-66 - DOU de 12-01-2000, o pagamento da participação nos resultados não constitui base de incidência de qualquer encargo trabalhista ou providenciário. Igualmente, não se lhe aplica o princípio da habitualidade.

O sistema prevê a existência de uma Comissão de Negociação composta por funcionários eleitos na empresa. Tanto a BP Amoco do Brasil como essa Comissão estabelecem um programa de metas para o ano vindouro.

Durante a negociação são pactuados indicadores que vão compor o programa de metas para o ano. Os indicadores pactuados são: o ROCE, o Absenteísmo, o Programa SOL, a Segurança, o Refugo, o Produto Polybac Não-Conforme (Alternativo e Rolos Curtos) e o Total de Produção e Vendas (Quiilos de Tecidos Vendidos e de Fitas Produzidas).

Os indicadores estão definidos assim:

Roce: O Retorno sobre o Capital Médio Empregado é definido pelo índice que mede o retorno sobre os investimentos, ou seja, o capital empregado.

O capital empregado é obtido pela soma das seguintes contas contábeis:

+A = Contas a Receber (vendas a clientes a prazo e outras)

+B = Estoque (mat. prima + prod. em processo + prod. acabado + almoxarifado)

$$\frac{-C = \text{Contas a pagar (compras feitas a prazo e outras)}}{D = \text{Capital de trabalho líquido (A + B - C)}} =$$

+E = Ativo Fixo Bruto (máquinas, terrenos, prédios, móveis, computadores)

$$\frac{-F = \text{Depreciação (depreciação de máquinas, equipamentos, prédios, etc.)}}{G = \text{Ativo Fixo Líquido (E - F)}} =$$

H = Total do capital empregado (D+G)

A fórmula para o cálculo do índice é obtida pela divisão da soma do lucro acumulado nos últimos 12 meses pela média do capital empregado.

A média do capital empregado é obtida somando-se o capital empregado no mês mais o capital empregado do mesmo mês do ano anterior, dividido por 2 (dois).

Para fins de acordo, o ROCE é o que é medido em relação às atividades de fabricação e comercialização de tecidos, que é reportado nos relatórios gerenciais em Dólares Americanos.

Fica muito claro para os funcionários que a obtenção do ROCE está intimamente ligada, entre outros fatores a: melhor venda, quer seja em qualidade como quantidade e preço, melhoria da eficiência, redução do refugo, qualidade dos produtos, redução dos estoques, recebimento dos valores de contas a receber dentro do prazo e redução dos custos em geral.

Segurança: Refere-se ao número de CAT - Comunicação de Acidentes de Trabalho emitido para o período de apuração desse programa. Serão consideradas somente as CAT's emitidas para acidentes com afastamento do trabalho.

Não são considerados os acidentes em que houver emissão de CAT mas não houver afastamento do trabalho.

Programa SOL: Esse programa advém dos 5 "s", seu funcionamento ocorre dentro da comissão da Cipa, tem uma subcomissão que é denominada Comissão da

Inspeção do SOL. Essa comissão faz a inspeção verificando se os setores da empresa estão dentro dos padrões de segurança, ordem e limpeza.

Existe uma planilha de avaliação em que são apontados os problemas e é emitido o parecer sobre estes aspectos.

Esse indicador não interfere diretamente no Roce e sim indiretamente, pois se numa empresa que tem segurança, ordem e limpeza a produtividade aumenta, melhorando a produtividade melhora o resultado, melhorando o resultado melhora o ROCE.

Absenteísmo: Refere-se ao índice apurado pelo departamento de Recursos Humanos, mensalmente, considerando-se o índice alcançado pelo departamento em que os funcionários estão lotados. O índice será obtido através da apuração das horas de ausência divididas pelo total de horas produtivas trabalháveis. Considera-se absenteísmo só os primeiros 15 dias, a partir do 16.º dia não é considerado. Ele é considerado quando gera um custo para a empresa.

Refugo: Refere-se ao índice de refugo, em percentual, que será obtido por meio da apuração do montante em quilos de refugo vendido (emissão de notas fiscais de vendas) dividido pelo total de quilos produzidos que se compõe da soma dos quilos produzidos nos setores de tecelagem, tecelagem circular, plastificadora, mais os quilos de fios vendidos em bobinas.

Caso haja utilização de material reciclado no processo, isto é, regranulado, esse montante também será considerado como refugo. O cálculo a ser considerado nesse processo é: valor pago pela industrialização (regranulagem) por quilo, dividido pelo preço da matéria-prima virgem vigente por quilo.

Produto Polybac Não-Conforme (Alternativo e Rolos curtos): Refere-se ao índice percentual de tecido estilo polybac produzido e que foi graduado como produto alternativo ou rolo curto por não estar dentro do padrão definido para o mesmo. Esse índice é obtido por meio da apuração dos m² de tecido estilo polybac graduado como Alternativo + Rolos Curtos divididos pelo total de m² de tecido estilo polybac produzidos. Para esse cálculo serão considerados todos os tecidos da família polybac com largura superior ou igual a 155 cm.

Produção e Vendas (Quilos de Tecidos Vendidos e de Fitas Produzidas):

O total de quilos vendido refere-se ao total de quilos de tecidos e fitas vendido (soma das Notas Fiscais) de produtos processados na BP Amoco do Brasil Ltda. Não faz parte desse total a prestação de serviços, isto é, a industrialização de produtos para terceiros – plastificação. O total de quilos produzidos refere-se ao total de quilos de fitas produzido (soma das etiquetas dos box/pallets de fitas) no setor de extrusão.

As metas relativas aos indicadores são as seguintes:

Indicador Roce: O índice mínimo a ser atingido para se estabelecer a possibilidade mínima de pagamento é de 15% (quinze por cento) e, para se possibilitar o máximo de pagamento, o ROCE deverá ser de 20% ou acima.

Indicador Segurança: A meta para o indicador Segurança é de zero acidentes com afastamento, durante o período desse programa.

Indicador Programa SOL: A meta para o Programa SOL é o atendimento mínimo de 86%, possibilitando-se o máximo de pagamento para esse indicador, se atingido o percentual de 94% ou superior.

Esse fator será medido por departamento, bem como pelas áreas comuns.

Indicador Absenteísmo: A meta para o indicador Absenteísmo é o atendimento máximo de 1,6%, possibilitando-se o máximo de pagamento para esse fator, se atingido o percentual de 1,2% ou inferior. Esse indicador é medido por setores/áreas, assim agrupados:

- a) Extrusão;
- b) Urdideira/Revisão/Tecelagem Circular;
- c) Tecelagem;
- d) Plastificadora;
- e) Controle de Qualidade;
- f) Manutenção/Aprendizes, Almoxarifado/Compras, Refeitório/Segurança/Área de Lazer/Recursos Humanos;
- g) Expedição/P.C.P.;
- h) Marketing;
- i) Diretoria/Adm. Financeiro.

Indicador Refugo: A meta para esse indicador é o atendimento de um índice igual ou inferior a 3% (três por cento) de refugos.

Indicador Produto Polybac Não-Conforme (Alternativo e Rolos curtos): A meta para esse indicador é o atendimento de um índice de produção do tecido Polybac, graduado como não-conforme, ser igual ou menor que 50% em relação ao índice obtido no ano anterior.

Indicador Produção e Vendas (Quilos de Tecidos Vendidos e de Fitas Produzidas): Para se atingir a meta desse indicador, o total de quilos vendidos no ano de vigência do acordo deve ser igual ou superior a 11.000.000 kg (Onze milhões de quilos) e o total de quilos de fitas produzidas pelo setor de Extrusão, no mesmo período, ser superior a 9.500.000 kg (Nove milhões e quinhentos mil quilos). O pagamento por esse fator implica o cumprimento concomitante de ambas as metas aqui estabelecidas. O Sistema de Remuneração por Resultados prevê revisão de objetivos. Caso haja alguma mudança significativa no processo de produção ou investimentos em máquinas e equipamentos, automação industrial ou outro fator que repercuta sensivelmente nos índices pactuados, as partes deverão, em comum acordo, rever os objetivos ou critérios de cálculo, mediante convocação prévia. Também existe uma previsão de revisão do acordo coletivo se ocorrerem mudanças na conjuntura econômica do país e/ou da empresa.

O Sistema prevê os valores de participação conforme o que segue:

Forma de pagamento por atendimento das metas do ROCE:

- a) Nada será pago se não for atingido um ROCE de 15,00%;
- b) 30% de um salário nominal se o ROCE for de 15,00%;
- c) No intervalo de 15,01% a 16,00% de ROCE será pago 0,40% para cada 0,01% de ROCE atingido;
- d) 70% de um salário nominal se o ROCE for de 16,00%;
- e) No intervalo de 16,01% a 18,00% de ROCE será pago 0,20% para cada 0,01% de ROCE atingido;
- f) 110% de um salário nominal se o ROCE for de 18,00%;

- g) No intervalo de 18,01% a 20,00% de ROCE será pago 0,05% para cada 0,01% de ROCE atingido;
- h) 120% de um salário nominal se o ROCE for de 20,00% ou acima.

Forma de pagamento por atendimento das metas de Segurança:

- Será paga uma importância fixa de R\$ 180,00 (Cento e oitenta reais) por funcionário se, no período acordado, não ocorrer acidente de trabalho com afastamento. Na ocorrência de um acidente de trabalho com afastamento no transcorrer do ano, perder-se-á todo o valor conquistado até aquela data, no entanto, haverá a possibilidade de recuperação, a partir do dia do último acidente, de um valor proporcional aos dias que se permaneça sem acidentes de trabalho com afastamento, por funcionário. A proporcionalidade será calculada pela divisão do número de dias recuperados (dias a serem contados a partir do dia seguinte ao último acidente até 31.12.2000) por 365 (total de dias no ano) multiplicado por R\$ 180,00 (cento e oitenta reais).
- A possibilidade de pagamento pela meta atingida desse fator independe do atendimento da meta do ROCE mínimo de 15%. O Sistema prevê que nada será pago para o ano se ocorrer um acidente com afastamento que resulte em mutilação do acidentado ou acidente fatal.

Forma de Pagamento por atendimento das metas do Programa SOL:

- Pagar-se-á uma importância equivalente a 5% do salário nominal para cada funcionário caso o seu departamento e as áreas comuns alcançarem um índice de 94%, e acima de 0% do salário nominal se o índice alcançado no ano for inferior a 86%. Caso o índice alcançado no ano pelo departamento e pelas áreas comuns ficar entre 86% e 94%, a importância a ser paga será proporcional ao intervalo de pontos atingidos, observando-se o menor índice alcançado pelo setor ou pela área comum.

Forma de pagamento por atendimento das metas do Absenteísmo:

- Pagar-se-á uma importância equivalente a 5% do salário nominal para cada funcionário caso o seu setor alcance um índice de 1,2% ou inferior, e de 0% do salário nominal se o índice atingido for de 1,6% ou superior. Caso o índice alcançado durante o ano ficar entre 1,6% e 1,2%, a importância a ser paga será proporcional ao intervalo de pontos atingidos.

Forma de Pagamento por atendimento das metas do Refugo:

- Pagar-se-á uma importância equivalente a 10% do salário nominal para cada funcionário caso a meta seja atingida. Não há, nesse caso, o princípio da proporcionalidade.

Forma de pagamento por atendimento das metas do Fator Produto Polybac Não-conforme (Alternativo e Rolos Curtos):

- Pagar-se-á uma importância equivalente a 10% do salário nominal para cada funcionário caso a meta seja atingida. Não há, nesse caso, o princípio da proporcionalidade.

Forma de pagamento por atendimento das metas do Fator Total de Produção e Vendas (Quilos de Tecidos Vendido e de Fitas Produzidas):

- Pagar-se-á uma importância equivalente a 10% do salário nominal para cada funcionário caso a meta seja atingida. Não há, nesse caso, o princípio da proporcionalidade.