



Meiry Hellen Oliveira de Souza

Graduada em Administração pelas
Faculdades Integradas do Brasil –
UniBrasil

meiryhellen2@hotmail.com

Tamires Felizari

Graduada em Administração pela
Faculdades Integradas do Brasil –
UniBrasil

tamiresfelizari@gmail.com

Graciela Sanjuta Soares Faria

Psicóloga e Doutora em Gestão da
Produção pela Universidade Federal
de São Carlos (UFSCar),

Linha de Pesquisa Instituições,
Organizações e Trabalho

graciela.sanjuta.faria@gmail.com

**Avaliado pelo sistema double blind
review.**

Correspondência/Contato

UniBrasil
Centro Universitário Autônomo do Brasil
Rua Konrad Adenauer, 442 - Tarumã -
Curitiba -PR - 82821-020

cademosdenegocios@unibrasil.com.br
<http://apps.unibrasil.com.br/coppex/>

Editor responsável

Claudio Marlus Skora
claudio.skora@unibrasil.com.br

REMUNERAÇÃO VARIÁVEL COMO ESTRATÉGIA PARA MELHORIA DA PRODUTIVIDADE: PROPOSTA PARA UMA INDÚSTRIA DE DECORAÇÕES

RESUMO

O objetivo desta pesquisa é planejar o sistema de remuneração variável para a área produtiva de uma indústria de decorações de pequeno porte, com o intuito de motivar os funcionários para aumentarem e melhorarem seu desempenho. Através de entrevistas iniciais, com gestores de uma indústria de decorações de pequeno porte, localizada na cidade de Curitiba, foi identificado que havia variações na produtividade dos funcionários, na área da produção, na época do ano em que há sazonalidade na demanda de produtos. Os funcionários da produção eram influenciados para a maior produtividade apenas em algumas épocas no ano, quando havia aumento na demanda, e, logo após esse período, retornavam ao seu desempenho normal, quando então a produtividade per capita diminuía. Essa redução da produtividade é desfavorável para a empresa, uma vez que, por fabricarem produtos exclusivos, o prazo para entrega é grande, o que muitas vezes afasta clientes, causando impactos negativos no crescimento e lucratividade da empresa. Tal implicação poderia ser evitada caso o desempenho dos funcionários aumentasse, bem como sua produtividade e, por consequência, os prazos de entrega diminuíssem. Para desenvolvimento da proposta, a equipe percorreu diversas etapas estabelecidas nos objetivos específicos definidos no início dos estudos. As pesquisadoras, por meio da pesquisa-ação, desenvolveram um plano de remuneração variável, para a área produtiva da empresa, a partir de informações obtidas por entrevistas com funcionários e gestores da empresa, advogado e contadores. Optou-se pela remuneração variável na forma de bonificação. O plano de remuneração foi apresentado à empresa, a qual fez considerações para as pesquisadoras, que readequaram o plano.

Palavras-chave: Gestão de Pessoas. Remuneração. Remuneração Variável. Pequenas Empresas.

ABSTRACT

The objective of this research is to plan the system of variable remuneration to the productive area of an industry of decorations, small company, in order to motivate employees to increase and improve their performance. Through of initial interviews with managers of an industry of decorations, small company, located in the city of Curitiba, was identified that there was seasonality of production. The production employees were influenced to higher productivity only at certain times of the year, when there was an increase in demand, and shortly thereafter this period, returned to their normal performance, then the per capita productivity decreased. This decrease in productivity is unfavorable to the company, since for fabricating unique products, the delivery time is large, which often departs customers, causing negative impacts on growth and profitability of the company. Such involvement could be avoided if the employee's performance increase as well as their productivity, and therefore reduce the delivery times. For proposal development, the team had passed for several steps established in the specific objectives set at the beginning of the studies. The researchers, through action research, had developed a variable remuneration plan for the productive area of the company, as from information obtained through interviews with employees and managers of the company, lawyer and counters. The variable remuneration was chosen in the form of bonus. The remuneration plan was presented to the company, which made considerations to the researchers, who had readapted the plan.

Keywords: People Management. Remuneration. Variable remuneration. Small Companies.

1. INTRODUÇÃO

Esta pesquisa foi desenvolvida com a finalidade de apresentar uma proposta de remuneração variável para a área de produção de uma indústria de decorações.

A remuneração variável pode ser uma forma diferenciada de remunerar os funcionários, já que oferece incentivos para o aumento do desempenho individual, de equipes e organizacional. Esta remuneração não faz parte do salário fixo e, por isto, o funcionário precisa alcançar metas traçadas para receber uma remuneração maior; Wood Junior e Picarelli Filho (1999, p. 46) definem a remuneração variável como aquela que “é vinculada a metas de desempenho dos indivíduos, das equipes ou da organização. Inclui a participação nos lucros (utilizada com escopo limitado) e a remuneração por resultados (utilizada com escopo amplo)”.

A administração da produção e operações é responsável pela parte da organização que transforma matéria-prima, pessoas, máquinas etc. em produtos e serviços, pois, sem a produção, nenhum produto ou serviço poderia ser oferecido e não traria lucro para a empresa. Assim, o estudo do setor produtivo da organização é importante, uma vez que, sem ele, a empresa não consegue cumprir corretamente sua missão. A produção é uma das partes principais dentro da indústria, e é a partir dela que o produto oferecido será entregue para o cliente (GAITHER; FRAZIER, 2002).

A partir da análise da parte produtiva da empresa estudada, pôde-se determinar o que está afetando a produtividade dos funcionários, que são as pessoas responsáveis por produzir os produtos finais da organização, para posteriormente, procurar soluções para esse problema.

Assim, para iniciar a pesquisa, as pesquisadoras desenvolveram o seguinte problema de pesquisa a ser abordado: Como construir um sistema de remuneração variável para uma pequena empresa? Em seguida, foi definido o objetivo geral da pesquisa que é planejar o sistema de remuneração variável para a área produtiva de uma indústria de decorações de pequeno porte. O objetivo geral inspirou a elaboração de objetivos específicos, que possibilitaram realizar a pesquisa proposta, sendo eles:

- a) descrever o funcionamento do processo produtivo;
- b) analisar e descrever os cargos da área de produção;
- c) entender as implicações legais da adoção da remuneração variável para a indústria estudada;
- d) estudar os custos para implantação da remuneração variável;
- e) definir indicadores de remuneração variável por cargo da área produtiva;
- f) construir um sistema de remuneração variável

Para realização de tais objetivos, foi utilizada a pesquisa-ação. Os procedimentos metodológicos foram realizados por meio de visitas à empresa estudada, análise documental e entrevistas com profissionais da empresa e com outros ligados ao tema da pesquisa. Após pesquisas bibliográficas, conversa com gestores, funcionários da produção, contadores, advogado e dados fornecidos pelo RH, foi possível definir um plano inicial de remuneração variável. Os cálculos dos custos, que a remuneração variável acarreta para a empresa na folha de pagamento de cada funcionário, foram realizados com o auxílio de um contador, já as implicações legais da proposta foram validadas por um advogado. Posteriormente, o plano de remuneração foi apresentado aos gestores da empresa pesquisada e validado.

Seguindo esse percurso, foi realizada uma proposta para a implantação da remuneração variável na área da produção. Para que o funcionário seja beneficiado com aumento na remuneração, precisa melhorar seu desempenho individual e grupal. Tal desempenho será verificado pela empresa através de indicadores definidos pelas pesquisadoras após análise do sistema da empresa que controla as atividades da produção e de entrevistas com gestores e

funcionários. A importância desse sistema é identificada com o aumento do comprometimento das pessoas com a organização, pois precisam aumentar e estarem mais atentos ao seu desempenho individual para receberem a recompensa, potencializando assim a força de trabalho da organização, aumentando o desempenho geral e trazendo bons resultados financeiramente. A contribuição acadêmica desse estudo é sistematizar o percurso da construção da remuneração variável e retratar isso para uma pequena empresa. A literatura sobre esse tema é escassa.

No presente artigo, será apresentado o perfil da organização estudada, os procedimentos metodológicos adotados pela equipe, a fundamentação teórica da pesquisa e os resultados.

1.1 PERFIL DA EMPRESA ESTUDADA

A MT Decorações é uma empresa limitada, que confecciona cortinas, colchas e almofadas sob medida e vende outros produtos de decorações de empresas parceiras. Localizada na cidade de Curitiba, iniciou suas atividades em 1976 costurando e fabricando cortinas sob medida com algumas máquinas de costura em um cômodo da casa da fundadora. No começo do negócio, a empresa atendia apenas clientes do próprio bairro e próximos dele e, agora, atende a toda Curitiba, cidades do interior do Paraná e também Santa Catarina. É uma empresa conhecida pela classe alta de Curitiba, por ser uma empresa que transmite qualidade e sofisticação em seus produtos, além de os preços serem bem mais altos, comparados aos existentes no mercado de decorações.

A empresa possui um total de 50 funcionários, divididos em: 23 na área de produção, 3 vendedores, 4 instaladores e 20 na área administrativa. Seu faturamento anual é de aproximadamente R\$ 1.114.708,96 e, conforme dados da Receita Federal, enquadra-se como empresa de pequeno porte, pois possui faturamento superior a R\$ 120.000,00 e inferior a R\$ 1.200.000,00.

Os principais produtos da MT Decorações são: confecção de cortinas sob medida, confecção de colchas sob medida, confecção de almofadas personalizadas, confecção de travesseiros, produção de trilhos personalizados; confecção de cabeceiras; produção de suportes e ponteiras; reforma de cortinas; reforma de colchas e reforma de almofadas.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Apresenta-se, neste tópico, a análise das visões de diversos autores sobre os tipos de remuneração, com foco na remuneração variável, apresentando o seu conceito, influências, etapas de implantação e seus benefícios.

As atividades de recursos humanos são organizadas em subsistemas ou políticas, como: recrutamento e seleção, remuneração, treinamento, avaliação do desempenho humano e departamento pessoal (CHIAVENATO, 1999). O enfoque desse estudo é o subsistema de remuneração de pessoas.

Chiavenato (1999) apresenta os três componentes da remuneração total, que são: o salário, que é o pagamento fixo que o funcionário recebe de maneira regular; o segundo que são os incentivos salariais concretizados por programas que visam recompensar o bom desempenho do funcionário por bônus, prêmios etc., e formando o último componente temos os benefícios, denominados de remuneração indireta, como seguros de vida, saúde etc.

Os tipos de salários e incentivos também são enumerados por Chiavenato (1999) em três tipos: o primeiro é por unidade de tempo, pago ao funcionário pelo tempo que ele fica à disposição da empresa, a unidade de tempo pode ser em hora, semana ou mês. O segundo é pela quantidade de peças produzidas pelo funcionário e este salário abrange os sistemas de incentivos (comissões) e prêmios de produção (gratificações pela quantidade produzida). O terceiro tipo

envolve os dois anteriores, o funcionário tem uma jornada de trabalho e o salário também é determinado pela quantidade que foi produzida.

As empresas estão se utilizando de práticas de gestão de pessoas com foco na atração, motivação e retenção dos talentos. Para isto, ocorre o aumento dos programas de remuneração variável, que conciliam os interesses do empregado de ser remunerado pelo seu bom desempenho, e o da organização, de aumentar a produtividade com melhor performance (GALLON *et al.*, 2005).

As organizações utilizam dos sistemas de recompensas para se tornar atrativas para os funcionários e motivá-los para o melhor desempenho. Este sistema recompensa o ótimo desempenho, que faz com que os funcionários fiquem comprometidos com os objetivos da empresa, para, assim, serem recompensados. Com isto, a organização aumenta seu nível de produtividade com melhor qualidade, visto que os funcionários são avaliados por diversos fatores para serem bonificados, segundo Chiavenato (1999).

Para Motta (2014), a área de recursos humanos utiliza o sistema de remuneração variável para que o funcionário saiba seu papel no alcance dos resultados e faz com que haja motivação no ambiente organizacional. Esta é uma das influências que o sistema pode acrescentar à organização.

A influência da remuneração variável, no desempenho individual, da equipe ou da empresa, faz com que o vínculo com as metas traga maior competitividade ao ambiente, trazendo benefícios para a empresa. As empresas se utilizam desta remuneração para aumentar a competitividade no mercado, é uma tendência (WOOD JUNIOR; PICARELLI FILHO, 1999). Por isto, a remuneração variável vem ganhando espaço no mercado, devido às influências positivas que pode apresentar. Em alguns casos, as vantagens são: aumento da motivação, incentivo profiss-sional, produtividade, qualidade e lucratividade empresarial. (VILAS BOAS; BATISTA, 2004).

Para Quesada (2012), a remuneração variável deve apresentar metas bem claras e objetivas e deve haver um prazo para que sejam atingidas. Além disso, os indicadores devem ser simples e fáceis de medir, para que o custo não seja alto e principalmente para que todos consigam entender as metas e a taxa alcançada. Caso isto não aconteça, os funcionários podem desconfiar do método por não conseguirem entender. As empresas que fazem a implantação da remuneração variável devem ter cautela com este método, uma vez que a quantidade não pode ser a única a ser levada em conta, devendo sempre haver estímulos para que haja também qualidade na produção.

Os autores indicam predominantemente a influência positiva da remuneração variável nas empresas. Para isto, serão apresentados os apontamentos de autores sobre a implantação deste sistema nas organizações.

Minamide (2004) define as seguintes etapas para a implantação de remuneração estratégica, como é o caso da remuneração variável, em:

- a) diagnóstico da empresa: para se ter informações da organização;
- b) direcionamento da empresa: saber quais os objetivos e estratégias;
- c) definição do modelo conceitual de remuneração: entendimento e repasse aos colaboradores de informações sobre a remuneração;
- d) construção do sistema de remuneração: entendimento das etapas do processo e estipulação dos valores padrões e de metas;
- e) implantação do sistema e garantia da evolução: após o processo estar estabilizado, obter o feedback e aprimorar o sistema de acordo com os erros encontrados.

Chiavenato (1999) analisa como desenhar um plano de remuneração variável e enumera as seguintes sugestões:

- a) deve ser analisado se há como mensurar os resultados para poder implantar metas;

- b) os funcionários devem ter controle dos resultados, para poderem acompanhar seu desempenho;
- c) deve haver o controle humano, pois através desta regularidade na produção o funcionário irá desempenhar melhor;
- d) o plano de remuneração variável deve visar, além da quantidade, a qualidade dos produtos;
- e) a implantação de um plano de incentivos requer investimento em processamento de dados e análise dos custos laborais.

Por meio da implantação da remuneração variável em determinada organização, pode-se concluir que é:

[...] importante definir objetivos e metas de mudança, com referenciais mensuráveis quantitativamente, para que se tenha uma ideia clara do atingimento da visão e objetivos estratégicos que se quer com a mudança, realizando estas medições ao longo do projeto, bem como que os esforços de mudança irão realmente melhorar no desempenho e nos resultados da organização (MARINELLI, 2005, p.13).

Araújo (2006) apresenta o caso da empresa Bunge Alimentos que, em 2005, fez a implantação de um plano de participação nos lucros e resultados (PLR). O processo foi iniciado criando uma ferramenta de reconhecimento e recompensa alinhada com o resultado que a empresa precisava atingir. O gerente de processos de Recursos Humanos explicou que a empresa precisou enfrentar dois desafios: desenvolver um modelo conceitual que atendesse às necessidades da empresa, além das diversas opções de Remunerações Variáveis para atender a todas as áreas e explicar aos gestores a lógica do instrumento, para que conseguissem utilizar de maneira correta.

No âmbito legal, a remuneração variável, por participação nos lucros e resultados, é regulamentada pela Lei 10.101 (19/12/00) e existem benefícios para as empresas que se utilizam deste sistema, no âmbito tributário. Este programa não tem incidência de encargos sociais. Esta remuneração variável deve ser regulamentada por acordos coletivos entre os sindicatos, a empresa e os funcionários, que decidem os principais pontos do sistema como as metas, regras e maneira de distribuição (LEMOS,2009).

Delgado (2011) esclarece que a bonificação por premiação é outra forma de remuneração variável, a qual deve ser integrada ao salário, conforme o artigo 457, inciso 1 da Consolidação e pela Súmula 152, do TST, passando a ter incidência no salário do empregado e no pagamento do empregador.

Art. 457 – Compreendem-se na remuneração do empregado, para todos os efeitos legais, além do salário devido e pago diretamente pelo empregador, como contraprestação do serviço, as gorjetas que receber. (Redação dada pela Lei nº 1.999, de 1.10.1953)

§ 1º - Integram o salário não só a importância fixa estipulada, como também as comissões, percentagens, gratificações ajustadas, diárias para viagens e abonos pagos pelo empregador. (Redação dada pela Lei nº 1.999, de 1.10.1953).

O abono salarial é um tipo de remuneração variável caracterizada por ser uma quantia concedida aos funcionários de forma espontânea e eventual, diferente dos demais tipos de bonificação. Verifica-se, na tabela de incidência da Receita Federal, que o abono não integra o salário de contribuição social e é desvinculado do salário, por não existir obrigatoriedade e periodicidade.

Com base nos autores, foi elaborado um quadro com as características de cada tipo de remuneração variável, apresentando as semelhanças e diferenças.

Quadro 1: Características de variados tipos de remunerações variáveis

Descrição	Premiação	PLR Participação sobre lucros/resultados	Abono salarial por vale presente
Base Legal	CLT	Lei 10.101 de 2.000	CLT/Receita Federal
Trabalhadores	Seletivos	Todos	Seletivos
Periodicidade pagamento	Sem restrição	Anual ou semestral	Sem restrição
Base de cálculo	Metas	Lucros ou resultado	Metas
Encargos	Incidência	Não incidência	Não incidência
Oficialização	Contrato específico	Acordo com funcionários	Acordo com funcionários

Fonte: adaptado de Delgado (2011) e Lemos (2009)

A partir da análise dos autores, pode-se definir a remuneração variável como uma ferramenta da gestão de pessoas que pode provocar o aumento da produtividade, com a valorização do trabalho dos funcionários e motivação. O processo de implantação nas organizações, entretanto, deve ser bem estruturado e planejado, para que assim tenha um impacto positivo na organização.

3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Neste tópico, são apresentados os procedimentos metodológicos que embasaram a pesquisa desenvolvida.

A abordagem adotada na pesquisa foi qualitativa, visto que, para Malhotra (2006, p. 154), esse tipo de pesquisa “proporciona melhor visão e compreensão do contexto do problema”.

Esta pesquisa foi de natureza aplicada. Conforme Marconi e Lakatos (2002, p.20), ela “objetiva gerar conhecimentos para aplicação prática e dirigidos à solução de problemas específicos. Envolve verdades e interesses locais”. Quanto aos objetivos, esta pesquisa foi de natureza exploratória, pois, segundo Malhotra (2006, p. 98), é “um tipo de concepção de pesquisa que tem como principal objetivo ajudar a compreender a situação-problema enfrentada pelo pesquisador”.

Para atender aos objetivos do estudo, foi feita uma opção pela pesquisa-ação, que é “um tipo de pesquisa com base empírica que é concebida e realizada em estreita associação com uma ação ou, ainda, com a resolução de um problema coletivo, onde todos os pesquisadores e participantes estão envolvidos de modo cooperativo e participativo” (THIOLLENT, 1985, p.14). Para Gil (2007), a pesquisa-ação e seu planejamento diferem dos outros tipos de pesquisa, visto que além de sua flexibilidade em todos os seus aspectos, as ações dos pesquisadores e dos interessados também estão envolvidas em diversos períodos da pesquisa.

Antes da pesquisa-ação, foi feita uma pesquisa bibliográfica para melhor entender o referencial teórico sobre remuneração e mais detalhadamente da remuneração variável.

Para a pesquisa-ação foram entrevistados, da empresa estudada: o Gerente Administrativo, a Proprietária (Gestora da produção), a Auxiliar de Recursos Humanos, o Gerente Financeiro e também cinco funcionários da produção, ocupantes de cargos distintos, caracterizados no Quadro 2. Fora da empresa, foram entrevistadas duas pessoas: um Advogado e um Contador (ver Quadro 3).

Quadro 2: participantes da empresa

Nome fictício	Idade	Escolaridade	Tempo de casa	Função atual
Daiana	40	Ensino Fundamental	12 anos	Cortadora
Joana	39	Ensino Médio	3 anos	Costureira
Camila	28	Ensino Médio	1 ano	Auxiliar de produção
Maria	65	Ensino Fundamental	14 anos	Passadeira
Jaqueline	30	Ensino Médio	5 anos	Conferente II
Irma	60	Ensino Médio	Fundadora	Gestora produção
Valéria	30	Superior cursando	3 anos	Auxiliar de RH
Leandro	38	Superior	15 anos	Gestor administrativo
Lucas	35	Superior	5 anos	Gestor Financeiro

Fonte: As autoras (2014).

Quadro 3: Participantes de fora da empresa

Nome fictício	Idade	Formação	Empresa contato	Tema abordado
Fabio	36	Advogado	Faculdade UniBrasil	Aspectos Legais da remuneração variável e incidências
Alair	30	Contador	SESCAP-PR	Incidência da remuneração variável e cálculo folha de pagamento

Fonte: As autoras (2014).

Para a realização da pesquisa-ação, foi desenvolvida uma proposta com as seguintes etapas:

- a) visita inicial à empresa e conversa com gerente administrativo;
- b) identificação do problema, definição de objetivos gerais e específicos;
- c) entrevista com gestores para compreensão do funcionamento da área produtiva;
- d) entrevista com gestores para entender as expectativas e possibilidades da empresa quanto à utilização de um formato de remuneração variável;
- e) entrevista com funcionários e gestores para descrição e análise de cargos da área de produção;
- f) desenvolvimento da descrição e análise de cargos da área de produção;
- g) análise documental, do sistema informatizado da empresa e dos custos com folha de pagamento dos funcionários da área de produção;
- h) entrevista com advogado para entender os aspectos legais da remuneração variável;
- i) entrevistas com contadores de pequenas empresas, atuantes no SESCAP-PR, para realização de Benchmarking¹ sobre as melhores ações de remuneração variável e para análise dos custos da implantação da remuneração variável;
- j) entrevista com advogado para entender as implicações legais do uso de um vale presente como remuneração variável;
- k) desenvolvimento de uma proposta de remuneração variável para a MT Decorações focada na oferta de um vale presente;
- l) reunião para apresentação e validação da proposta com os gestores da empresa;
- m) adequação e melhoria da proposta a partir da reunião com gestores.

¹“Processo contínuo e sistemático para avaliar produtos, serviços e processos de trabalho de organizações que são reconhecidas como representantes das melhores práticas, com a finalidade de melhoria organizacional” (SPENDOLINI, 1993, p.10).

Em seguida, apresenta-se um detalhamento de cada uma dessas etapas mencionadas, na sequência já descrita.

No mês de março de 2013, a equipe fez sua primeira visita à empresa MT Decorações, quando conheceu a loja, a fábrica e realizou uma entrevista com o gestor administrativo, a partir de uma conversa informal. A finalidade era adquirir informações sobre a história da empresa, relação de produtos fabricados, descrição e fluxo das atividades dos funcionários da produção, número de funcionários e cargos existentes na área produtiva.

Durante a entrevista com o gestor administrativo, foi relatado o comportamento dos funcionários durante a jornada de trabalho. Nesse relato, foi identificado um problema de variação na produtividade dos funcionários no setor de produção da empresa, pois eles, durante o ano, produziam certo número de produtos, mas, no final do ano, quando a demanda de produtos aumentava, e alguns funcionários estavam em férias, os funcionários que estavam trabalhando conseguiam aumentar o desempenho individual e produzir os produtos solicitados dentro do prazo de entrega.

Com isto, foi identificado que, nos demais meses do ano, os funcionários não produziam com seu máximo desempenho. Após a definição do problema da empresa, a equipe definiu o objetivo geral da pesquisa e seus objetivos específicos e, posteriormente, iniciou a pesquisa bibliográfica.

A equipe, para atingir seu objetivo geral, decidiu que o mais viável para tentar solucionar o problema encontrado na empresa era aplicar pesquisa-ação, com o intuito de auxiliar a empresa MT Decorações a melhorar e/ou solucionar o problema de variação da produtividade existente na área produtiva. A remuneração variável foi eleita como a estratégia para motivar os funcionários a aumentar seu desempenho individual e em equipe.

Durante o mês de setembro de 2014, a equipe fez três visitas à empresa MT Decorações, com o intuito de entrevistar os funcionários da produção e seu gestor. O instrumento utilizado, para coleta de dados, foi um roteiro semiestruturado para apoiar as entrevistas. A equipe desenvolveu um roteiro de entrevista para os gestores e outro para os funcionários da empresa, enfocando a descrição e análise dos cargos.

Em uma sala reservada, a gestora da produção, juntamente com a auxiliar de RH, detalhou, em uma entrevista, os cargos existentes na área produtiva, suas atividades correspondentes, responsabilidades, máquinas e equipamentos utilizados, média salarial e perfil de cada cargo.

Já na entrevista com os funcionários da produção, foi solicitada uma pessoa de cada cargo para participar da entrevista com a presença da gestora. Os funcionários, individualmente, responderam às questões da entrevista, durante 20 minutos, sobre: quais eram suas atividades, tempo de empresa, tempo na função atual, habilidades e conhecimentos exigidos pelo cargo e esforços, além das responsabilidades, atribuições e comentários gerais.

Após estas entrevistas, o gestor respondeu a questões similares às respondidas pelos funcionários, apresentando informações detalhadas sobre a rotina de cada cargo durante a produção, com o intuito de analisar e descrever os cargos também na visão do gestor, validando as informações. Com isto, a equipe elaborou um modelo de descrição e análise de cargos para a empresa.

Em outro período, os gestores de produção e de RH foram questionados sobre quais suas expectativas e possibilidades na empresa quanto à utilização de uma forma de remuneração variável. Os gestores não souberam responder, pois não tinham conhecimento sobre os tipos de remuneração variável, bem como quais as mudanças essa remuneração acarretaria para a empresa e seus funcionários. Os gestores solicitaram para a equipe, que, primeiramente, elaborassem todo o plano de remuneração variável a ser indicado à empresa, para que esses pudessem entender a proposta e suas consequências.

Uma análise documental foi realizada no sistema utilizado na empresa, que controla as atividades de cada funcionário da produção, para verificar quais indicadores poderiam ser

utilizados para criar um modelo de remuneração variável. Posteriormente, foram analisados documentos dos custos com folha de pagamento dos funcionários da área de produção, que foram disponibilizados pelo departamento de RH da empresa.

Com o objetivo de a equipe elaborar um modelo de remuneração variável para a produção da empresa, no dia 02 de outubro de 2014 foi realizada uma entrevista com um advogado, para receber orientações sobre a implicação legal da implantação da remuneração variável e a incidência para os funcionários e organização. Nessa entrevista, percebeu-se que a questão da incidência poderia ser melhor esclarecida por um Contador, que é responsável pelos cálculos trabalhistas nas empresas.

Na terceira semana do mês de outubro, as estudosas realizaram entrevistas com contadores de pequenas empresas, atuantes no SESCAP-PR (Sindicato das Empresas Contábeis), para realização de Benchmarking sobre as melhores ações de remuneração variável para esse perfil de empresa. Nessas entrevistas, a equipe recebeu orientações sobre a incidência da remuneração variável, como realizar os cálculos de folha de pagamento e foi indicado o uso do vale presente como remuneração.

No dia 23 de outubro de 2014, foi realizada uma nova entrevista com o advogado para entender as implicações legais do uso de um vale presente como remuneração variável.

Após a pesquisa de campo, a equipe desenvolveu um plano de remuneração variável que não traz incidência para a empresa e funcionários, através de um abono denominado “Vale presente”, que será apresentada detalhadamente nos resultados da pesquisa.

A equipe, então, agendou uma reunião com a gestora de RH da empresa para apresentar a proposta. O plano de remuneração foi apresentado à gestora que teceu considerações sobre os indicadores individuais e sobre o plano no geral. Posteriormente as estudosas readequaram a proposta conforme solicitado.

O tratamento dos dados obtidos, durante a pesquisa, foi feito da seguinte forma: categorização, tabulação, digitação em planilhas de Excel e análise. Para categorização e análise dos dados, foi feita análise de conteúdo que, segundo Bardin (1977, p.191), “é uma técnica de investigação que tem por finalidade a descrição objetiva, sistemática e quantitativa do conteúdo manifesto da comunicação”. A análise do conteúdo das respostas de todos os entrevistados foi feita através da leitura do conteúdo e posteriormente organização, a partir das referências bibliográficas. Isso foi determinante para que as alunas pudessem obter informações para elaborar a proposta de remuneração, analisar sua viabilidade e a possível implantação na organização.

4. ANÁLISE DOS DADOS: PROPOSTA DE REMUNERAÇÃO VARIÁVEL PARA A MT DECORAÇÕES

Na primeira visita da equipe à MT Decorações, foi identificado um problema de variação na produtividade dos funcionários da produção. A partir destes dados, foram pesquisadas ferramentas para aumento da produtividade e selecionada a remuneração variável como instrumento para implantação. Tal escolha se deu por ser uma ferramenta da gestão de pessoas que visa a valorização dos resultados do funcionário e que é um aspecto que está começando a ser mais utilizado nas empresas de pequeno porte.

Inicialmente, foi analisado o processo produtivo da fábrica, desde a chegada do cliente à loja, a escolha do produto, elaboração do projeto e entrada na linha de produção (ver figura 1).

Figura 1: Fluxograma das atividades

Fonte: As autoras (2014).

Esta análise foi realizada junto ao gerente administrativo e de produção, visando transmitir minuciosamente os processos da empresa. Com isso, foi descrito o funcionamento do processo produtivo. Os principais processos da MT Decorações são relacionados à confecção dos produtos ofertados. Inicialmente, é feito um projeto dos produtos, em que são definidos formato, tamanhos, tecidos e acessórios a serem utilizados. A partir desse projeto, é calculado o valor total do produto, somando matéria-prima mais mão de obra.

O projeto é encaminhado à confecção, inicialmente é selecionado o tecido pelo auxiliar de produção e feito o corte do tecido pelo cortador, sendo posteriormente entregue à costureira. Nesse processo, o produto é costurado e levado para a finalização.

Após a finalização, o produto é entregue a passadeira, a qual faz uma avaliação para serem detectados possíveis defeitos. Se houver defeitos, o produto retorna à produção, do contrário, ele é passado a ferro. Em seguida, é enviado para a logística, onde passa pelos conferentes, que separam os produtos por cômodos da casa do cliente, separam os materiais necessários para instalação e agendam a entrega, assim como a visita dos instaladores, quando necessário.

Com a ideia de desenvolver um sistema de remuneração variável na empresa, a equipe realizou uma entrevista com os gestores para entender as expectativas e possibilidades da empresa quanto à utilização de um formato para a remuneração variável. Porém, não se teve um resultado interessante, pois, conforme comentado anteriormente, os gestores não tinham conhecimento sobre o uso da remuneração variável, não opinando sobre o assunto e deixando vagas as sugestões sobre o plano que estava sendo elaborado pela equipe.

Quando foi iniciado o desenvolvimento do plano de remuneração variável, houve a necessidade de, além das informações do processo produtivo, buscar informações sobre a descrição e análise de cada cargo da área. Assim, seriam identificadas as atividades que estariam sendo realizadas, para serem consideradas como indicadores funcionais. Cada função teria um indicador que seria condizente com suas atividades, conforme foi desenvolvido mais tarde.

Dessa forma, foram realizadas entrevistas com os gestores da produção e funcionários, com o intuito de elaborar a análise e descrição de cargos da área produtiva. Os gestores responderam à entrevista com a descrição da função, equipamentos utilizados, responsabilidades e requisitos de cada função. Após estes dados, foram feitas entrevistas com um funcionário de cada cargo para coletar informações sobre as atividades desempenhadas. Após a coleta, foi desenvolvido, alimentado e organizado um formulário modelo para descrição e análise de cada cargo.

As informações do formulário foram validadas com os gestores.

Além disso, foi realizada uma análise documental, no sistema da empresa, para identificar as oscilações produtivas nos períodos do ano, assim identificando a capacidade produtiva total e as parciais. Também foi realizada uma análise dos custos com folha de pagamento dos funcionários da área de produção, demonstrando os custos atuais e os custos posteriores, com a implantação da remuneração variável.

Após os dados coletados, foi realizada a entrevista com o advogado, sendo imprescindível para entender os aspectos legais da remuneração variável. Como já retratado no referencial teórico, existem dois tipos de remunerações variáveis que os autores apresentaram: a PLR e premiação. O PLR – Participação sobre Lucros e Resultados, deve ser aplicado a todas às áreas da empresa e não há incidência sobre os custos de folha de pagamento. A premiação pode ser seletiva aos funcionários ou às áreas, porém, tem incidência sobre os encargos da folha de pagamento.

A partir da análise dos autores, foi decidida a aplicação da remuneração variável por premiação, pois, inicialmente, ela seria implantada somente na produção. Diante das características que deveria ter a remuneração variável na empresa, ela se adequava mais à premiação, contudo, a empresa iria ter mais restrição à nova ferramenta, pois há incidência sobre os custos.

Definido o tipo de remuneração, foi realizada a entrevista com o contador para análise dos custos da implantação da remuneração variável, com as devidas incidências na folha de pagamento, por conta da definição da premiação como forma de pagamento aos funcionários.

Com a planilha de cálculo de incidência sobre os encargos, a equipe realizou uma conversa com contadores de pequenas empresas, atuantes no SESC-PR (Sindicato das Empresas Contábeis), para entender como estas empresas estão utilizando a remuneração variável. Nessa conversa, foi apontada uma empresa que utiliza como forma de pagamento o vale-presente, que é um modo de premiação pelos resultados atingidos, podendo ser seletivo e não há incidência sobre os encargos.

Foi realizado o *Benchmarking* e assim alterada a forma de concessão da remuneração variável, para o vale-presente, pois, legalmente, não há habitualidade, visto que o pagamento será anual e não tem obrigatoriedade do pagamento, caso o funcionário não atinja as metas atribuídas. Todas estas características fazem com que este abono não tenha incidência e possa ser seletivo aos funcionários ou às áreas, o plano ideal para empresa estudada.

Através do *Benchmarking* também foi estudado quais as porcentagens usuais no plano de remuneração variável pelas empresas de pequeno porte e definido, com base nessas informações coletadas, os valores a serem pagos aos funcionários, adequando à realidade da empresa.

O vale-presente foi selecionado como forma de pagamento para o plano de remuneração variável e, para isto, foi necessário novamente uma entrevista com advogado para entender as implicações legais do uso de um vale presente como remuneração variável. Foi validada a informação anterior, exposta pelos contadores que já fazem uso do plano de remuneração variável, de que não há incidência e nem integração ao salário, haja vista que não há habitualidade e obrigatoriedade. O plano, pelas duas características, é enquadrado como abono salarial da planilha de encargos da Receita Federal e consta como não incidente nos encargos.

Com todos os dados necessários, foi feito o desenvolvimento de uma proposta de remuneração variável para a MT Decorações com, inicialmente, a definição dos indicadores. Foram estipulados quatro indicadores que seriam mensurados, sendo:

- a) comportamentais: assiduidade, pontualidade e cumprimento do prazo de entrega.
- b) funcional: que varia de acordo com o cargo e as responsabilidades associadas.

Todos os indicadores apresentados, no sistema de remuneração variável, têm 3 pesos, sendo: 10 quando a atividade é feita corretamente, peso 5, quando há algum erro, e o peso 0, quando não se atinge o mínimo de adequação para somar pontuação. Estes indicadores são

mensurados mensalmente e, no início do próximo ano, é feita a média dos valores obtidos durante o ano anterior e verificada qual pontuação foi alcançada por cada funcionário. Estas decisões foram tomadas com base no *Benchmarking* realizado com os contadores.

O primeiro indicador selecionado foi o de cumprimento do prazo de entrega, que é definido no orçamento do produto, com o mínimo estabelecido de 30 dias. O intuito é diminuir o prazo de entrega dos produtos para que eles sejam mais atrativos para os clientes. Deve ser cautelosa a mensuração deste indicador, visto que pode ocorrer de o produto atrasar por falta de matéria-prima. Assim, deve-se ter o discernimento de quando o prazo não é cumprido por fatores externos. A mensuração deste indicador será feita pela gerente de produção e aplicada ao grupo (ver Quadro 4).

Quadro 4: Prazo de entrega

Prazo de Entrega	Com antecedência	No prazo	Fora do prazo
Peso	10	5	0

Fonte: As autoras (2014).

Os indicadores de assiduidade e pontualidade visam avaliar o comprometimento do funcionário com a empresa e suas obrigações. Quando o funcionário falta ou atrasa há declínio no processo produtivo do produto, que atinge de maneira negativa toda a produção. Este indicador será mensurado pela auxiliar de Recursos Humanos e aplicado para cada pessoa (ver quadros 5 e 6).

Quadro 5: Assiduidade

Assiduidade	Sem faltas	Até 1 falta justificada	Falta
Peso	10	5	0

Fonte: As autoras (2014).

Quadro 6: Pontualidade

Pontualidade	Sem atrasos	Até 1 atraso	Atraso
Peso	10	5	0

Fonte: As autoras (2014).

O indicador funcional foi estabelecido a partir da identificação da principal atividade para cada função. Esta análise se sucedeu com base nas entrevistas com os funcionários de cada cargo. A partir destes dados, pôde-se verificar qual era a principal atividade do cargo e qual a sua influência no processo. Este indicador seria mensurado individualmente e supervisionado pela gerente de produção (ver quadro 7).

Quadro 7: Indicadores individuais

Cargo	Pontos	Pontos	Pontos
Auxiliar de produção	Sem erro	Com 1 erro	Mais de 1 erro
Marcação de tecidos	10	5	0
Cortador	Sem erros	Com 1 erro	Mais de 1 erro
Corte dos tecidos	10	5	0
Costureira	Sem erros	Com 1 erro	Mais de 1 erro
Costura nas medidas corretas	10	5	0
Conferente I	Sem erro	Com 1 erro	Mais de 1 erro
Separação do produto	10	5	0
Conferente II	Antes do prazo	No prazo	Fora do prazo
Programar agendamento	10	5	0
Passadeira	Sem pós venda	Com 1 pós venda	Mais de 1 pós venda
Conferência de erros	10	5	0

Fonte: As autoras (2014).

Para o auxiliar de produção, foi designado o indicador de programação de marcadores de tecido. O funcionário deve fazer a marcação do tecido de maneira correta e ágil, para que não atrase as próximas etapas da produção, devendo haver prudência para marcar corretamente. Caso seja feito um corte errado, pode haver retrabalho ou perda do tecido.

O cortador é avaliado quanto ao corte correto do tecido, devendo conferir as marcações anteriormente feitas e fazendo o corte correto. Para cada altura de cortina, o tamanho da barra é diferenciado. Então, quando é feito o corte, devem ser levadas em consideração as demais medidas para que o produto não fique desalinhado, o que pode ocasionar o retrabalho ou perda do tecido.

Para a costureira, o indicador elaborado foi costura na medida correta. Tal como o cortador, deve-se conferir o tecido de acordo com as especificações do produto no orçamento, para iniciar a costura. Deve-se sempre ter cautela para que não haja confusão com o tipo de costura da cortina, sendo estas variadas, para que não ocorra de o produto ser eliminado.

Com o produto finalizado, a próxima etapa é a da passadeira, que o recebe e, antes de começar a passar, faz a conferência de erros nos produtos, tais como: manchas, falta de arremates etc. Caso seja identificado algum desses, deve se retornar à produção. Este indicador visa que o produto chegue ao cliente conforme o pedido, para que não tenha que retornar à linha de produção após a instalação nos ambientes. Isso enaltece a qualidade do produto para um público diferenciado.

Após conferir o produto, a conferente I faz a separação do produto de acordo o ambiente indicado no projeto, separando por quartos, salas e demais. Caso seja indicado um ambiente errado e seja feita a instalação, terá que ser reinstalado o produto no ambiente correto, causando transtorno junto ao cliente.

A conferente II deve programar os agendamentos de entrega e instalação com os clientes, dentro do prazo de entrega, conciliando com a disponibilidade do cliente e, em alguns casos, passando pedidos na frente, por conta de solicitações dos clientes. Como este cargo tem contato com os clientes, deve-se ter cautela no atendimento, pois precisa alinhar as entregas com o prazo estipulado para o cliente.

Com o sistema de remuneração variável concretizado, a equipe foi apresentar a proposta à empresa, para certificar-se que o plano estaria de acordo com a empresa. Foram apresentadas algumas alterações nos indicadores, separando o de assiduidade e pontualidade, que inicialmente estavam atrelados, e também foi melhor elaborado o indicador da qualidade para o cargo da passadeira, que passou a ser o indicador de qualidade para todos os funcionários em grupo.

Com as devidas alterações solicitadas pela empresa, foi reestruturado o plano de remuneração variável e apresentado na íntegra no quadro 8.

Quadro 8: Indicadores remuneração variável

Plano remuneração variável						
Indicador	Requisitos	Pts	Requisitos	Pts	Requisitos	Pts
Assiduidade individual	Sem faltas	10	1 falta	5	Mais de 1 falta	0
Pontualidade individual	Sem atrasos	10	1 atraso	5	Mais de 1 atraso	0
Prazo de entrega grupo	Com antecedência	10	No prazo	5	Com atraso	0
Qualidade grupo	Sem pós venda	10	Com até 1 pós venda	5	Mais de 1 pós venda	0
Funcional individual						
Aux produção	Marcação sem erro	10	Marcação com até 1 erro	5	Marcação com mais de 1 erro	0
Conferente I	Separação do material sem erro	10	Separação do material com até 1 erro	5	Separação do material com mais de 1 erro	0
Conferente II	Agendar entrega com antecedência	10	Agendar entrega no prazo	5	Agendar entrega depois do prazo	0
Cortador	Corte sem erro	10	Corte com até 1 erro	5	Corte com mais de 1 erro	0
Costureira	Cortura sem erro	10	Costura com até 1 erro	5	Cortura com mais de 1 erro	0
Passadeira	Passar sem erro	10	Passar com até 1 erro	5	Passar com mais de 1 erro	0

Fonte: As autoras (2014).

Calculada a pontuação atingida por cada funcionário, foi feito o cálculo do valor a ser recebido, existindo uma margem de erro aceitável. A pontuação pode variar de 50 a 0 ponto. O funcionário que atingir de 45 a 50 pontos é bonificado com 30% de um salário; para quem atingir de 40 a 44 pontos, a bonificação será de 20%, e para quem atingir pontuação menor não haverá bonificação (ver quadro 9). Esta margem de erro foi aplicada para que o funcionário que tenha, por exemplo, apenas 1 erro no mês não se desmotive. Todas estas decisões foram baseadas pelo *Benchmarking*, adequando da melhor maneira para a empresa.

Quadro 9: Pagamento sobre metas atingidas

Pontos	% Salário
45 a 50	30% de um salário
40 a 44	20% de um salário
Menor que 40	0%

Fonte: As autoras (2014).

O plano de remuneração variável irá apresentar os seguintes custos para a empresa, caso o funcionário atinja a pontuação de 45 a 50, que receberá 30% do salário, representando quase R\$10 mil anualmente (ver quadro 10).

Quadro 10: Custos com remuneração variável

REMUNERAÇÃO VARIÁVEL									
Cargo	Salário	Encargos	Salário Total	Salário x funcionário	30% metas	Salário com % x funcionário	Valor mensal por funcionário	Valor mensal por cargo	Quantidade funcionário
Aux Produção	1.308,00	54,140%	R\$ 2.016,15	R\$ 6.048,45	392,40	R\$ 7.225,65	R\$ 32,70	R\$ 98,10	3
Conferente I	1.628,00	52,321%	R\$ 2.479,79	R\$ 2.479,79	488,40	R\$ 2.968,19	R\$ 40,70	R\$ 40,70	1
Conferente II	2.208,00	50,369%	R\$ 3.320,15	R\$ 6.640,30	662,40	R\$ 7.965,10	R\$ 55,20	R\$ 110,40	2
Cortador	1.747,00	51,815%	R\$ 2.652,21	R\$ 5.304,42	524,10	R\$ 6.352,62	R\$ 43,68	R\$ 87,35	2
Costureira	1.308,00	54,140%	R\$ 2.016,15	R\$ 28.226,12	392,40	R\$ 33.719,72	R\$ 32,70	R\$ 457,80	14
Passadeira	1.408,00	54,483%	R\$ 2.175,12	R\$ 2.175,12	422,40	R\$ 2.597,52	R\$ 35,20	R\$ 35,20	1
			R\$ 14.659,56	R\$ 50.874,19	R\$ 2.882,10	R\$ 60.828,79		R\$ 829,55	23
Diferença anual				R\$ 9.954,60					

Fonte: As autoras (2014).

O valor da gratificação será pago no mês de fevereiro, com base nos dados do ano anterior. O pagamento será feito através do vale-presente, foi escolhido o cartão Master Card pré-pago, por ser indicado durante o *Benchmarking* pela empresa que utiliza. A empresa solicita a emissão dos cartões vale-presentes recarregados com o respectivo valor da bonificação. Os funcionários receberão o cartão para utilizarem em qualquer estabelecimento que aceite cartão de débito. O custo para emissão do cartão é correspondente a 6% do valor creditado, que será custeado pela empresa.

Há alguns anos, existia uma bonificação na empresa para a área da produção, porém, não havia relação com os resultados entregues e, com o tempo, acabou sendo integrada ao salário. Nas áreas de vendas e de instalação já existe a remuneração variável, por comissão.

Após as alterações, foi concluído o plano de remuneração variável para a empresa MT Decorações. Este foi enviado para os gestores da empresa e está sendo avaliado por eles a implantação deste sistema de recompensa na área produtiva da empresa, como forma de melhorar o desempenho da fábrica.

CONCLUSÃO

Esta pesquisa foi inspirada pela problemática da variação da produtividade dos funcionários na área de produção de uma Indústria de Decorações, pois eram encontradas diferentes capacidades produtivas de acordo com os períodos do ano. Nos momentos que havia maior demanda a produção era mais eficaz do que nos demais períodos.

Conforme instrução de autores foi iniciada a pesquisa pela problemática que identificou, através de uma entrevista com o gerente administrativo, o problema na capacidade produtiva, o qual foi escolhido como foco da pesquisa-ação. Foram analisadas várias alternativas para implantação na empresa, com o fim de minimizar o problema apresentado, contudo, optou-se pela remuneração variável. A partir desta análise, foi identificado o problema, que seria como construir um sistema de remuneração variável para uma empresa de pequeno porte. O intuito deste plano era o de diminuir os prazos de entregas, pois a produção de produtos exclusivos necessita de mais tempo para confecção, diferente de uma linha de montagem, e reduzir o tempo tornaria o produto mais atrativo para o cliente.

Seguindo os pressupostos teóricos, o plano de remuneração variável, que foi elaborado para a empresa MT Decorações, tem o fim de delimitar metas para a área da produção, para que sejam alcançadas e os funcionários sejam recompensados com uma gratificação, a qual influenciará na valorização do funcionário, acarretando maior comprometimento e melhor desenvolvimento produtivo (CHIAVENATO, 1999; MOTTA, 2014).

O plano de remuneração variável foi elaborado para os cargos de auxiliar de produção, conferente I, conferente II, cortador, costureira e passadeira, que fazem parte da área produtiva da empresa. Os indicadores do plano avaliados de maneira individual, por funcionário, são: assiduidade, pontualidade e o funcional, que é a atividade designada para cada cargo. Os indicadores por equipe são: prazo de entrega e qualidade. Para o produto que atender aos requisitos, serão pontuados a todos da área. As definições do plano foram tomadas com base na individualidade de cada cargo, conforme indicado por estudiosos da área.

Os indicadores têm pesos sobre a sua execução, havendo margens de erros, para evitar que caso o funcionário não consiga atingir a meta, por sua totalidade, não desanime, querendo desistir. Para cada indicador, o peso máximo será de 10 pontos, o intermediário 5 pontos e nulo com 0 ponto. Os indicadores serão somados mensalmente e, ao final do ano, será feita a média da pontuação. De acordo com cada pontuação individual, será atribuída a bonificação. A pontuação varia de 50 a 0, para quem atingir de 45 a 50 pontos, receberá 30% de um salário, para quem atingir de 40 a 44 pontos, terá 20% de um salário, e quem atingir menor pontuação não receberá gratificação. A mensuração quantitativa traz uma melhor interpretação dos resultados aos funcionários (MARINELLI, 2005).

O pagamento desta bonificação salarial será feito no mês de fevereiro, com base nas metas do ano anterior. Os funcionários receberão a bonificação através do cartão presente, que é uma espécie de cartão de débito que pode ser utilizado em qualquer estabelecimento que aceite essa função. O cartão tem um custo administrativo de 6% do valor creditado, o qual será custeado pela empresa.

Recomenda-se que esta pesquisa-ação seja apresentada aos funcionários envolvidos durante o período de novembro e dezembro deste ano, para que seja validado em sua totalidade o plano de remuneração variável e assim aplicado

a partir de janeiro de 2015.

O direcionamento, na criação da proposta, foi de o plano de remuneração variável estimular a produtividade e, para isto, foi planejado na clareza, simplicidade, objetividade e particularidade de cada cargo, para que seja desenvolvido de maneira eficaz, seguindo o embasamento de Quesada (2012).

É sugerido que a empresa futuramente desenvolva um plano de remuneração variável para as outras áreas e também invista em treinamentos, com o objetivo de melhorar o desempenho dos funcionários no plano de remuneração variável, pois estas ações garantem o sucesso na implantação, conforme estudos.

Para realizar esta pesquisa-ação, houve limitações quanto à aplicação do plano de remuneração variável, pois não há muitos materiais teóricos que contenham as etapas de sua implantação, com as implicações legais, contábeis, os parâmetros de indicadores e premiações. Foi necessário realizar pesquisas junto ao Sindicato, advogados, contadores e empresas que utilizam a remuneração variável, para conseguir elaborar o plano.

Sugere-se que sejam realizados estudos sobre a implantação da remuneração variável em empresas de pequeno porte, com a apresentação do desenvolvimento de cada etapa do processo, analisando o passo a passo e suas implicações. Isso traria enriquecimento nesta área, que ainda é pouco explorada pelos acadêmicos.

REFERÊNCIAS

- ARAUJO, Luis César. **Gestão de Pessoas: estratégias e integração organizacional**. São Paulo, 2006.
- BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1977.
- BRASIL. Receita federal. **Tabela Incidência de Contribuição**. Acesso em <<http://www.receita.fazenda.gov.br/previdencia/contribuicoes/TabelaIncidenContrib.htm>>. Disponível em 11 de outubro de 2014.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas: O novo papel dos recursos humanos na organização**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.
- DELGADO, Mauricio Godinho. **Curso do Direito do Trabalho**. São Paulo, 2011.
- GAITHER, Norman; FRAZIER, Greg. **Administração da Produção e Operações**. 8.ed. São Paulo: Cengage Learning, 2002.
- GALLON, Alessandra Vasconcello *et al.* Análise de conteúdo dos sistemas de remuneração variável de empregados nos relatórios da administração de companhias abertas. CONGRESSO USP DE CONTROLADORIA E CONTABILIDADE XI CONGRESSO USP DE INICIAÇÃO CIENTÍFICA EM CONTABILIDADE. 14. São Paulo, out. 2005. Disponível em: <<http://www.congressosp.fipecafi.org/web/artigos52005/177.pdf>>. Acesso em 10 maio 2014.
- GIL, Antônio Carlos. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. 4.ed. São Paulo: Atlas, 2007.
- LEMONS, Rita de Cássia. A importância da negociação, da qualidade de vida no trabalho e da remuneração flexível na gestão das empresas modernas. **Centro de Educação Superior Barnabita – CESB**. 2009. Disponível em: <<http://www.fapem.edu.br/arquivos/Revista/1%20Educao/Artigo%20-%20A%20Importancia%20da%20Negocia%C3%A7%C3%A3o,%20da%20Qualidade%20de%20Vida%20no%20Trabalho.pdf>>. Acesso em 12 mai. 2014.
- MALHOTRA, Naresh K. **Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada**. Porto Alegre: Bookman, 2006.
- MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Técnicas de Pesquisa: planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisas, elaboração, análise e interpretação de dados**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2002.
- MARINELLI, Marcos. Programas de Remuneração e Gestão da Mudança: Cuidados na implantação. CONVIBRA 05 – CONGRESSO VIRTUAL BRASILEIRO DE ADMINISTRAÇÃO, São Paulo, dez. 2005. Disponível em: <<http://www.convibra.com.br/2005/artigos/160.pdf>>. Acesso em 12 maio 2014.
- MINAMIDE, Camila Hatsumi. **Sistemas de Remuneração Tradicionais e a Remuneração Estratégica**, 2004. Disponível em: <http://www.mgar.com.br/textos/Remuneracao_Estrategica.pdf>. Acesso em: 12 maio 2014.
- MOTTA, Wladimir Henriques. **Remuneração variável: “stock options”, Valor Econômico agregado, participação nos lucros ou Resultados e benefícios flexíveis**. Rio de Janeiro: Associação Educacional Dom Bosco. Disponível em: <http://let.aedb.br/seget/artigos05/6_REMUNERACAO%20variavel.pdf>. Acesso em 16 abr. 2014.
- QUESADA, Yoan Rodriguez. Remuneração Variável: Fundamentos que sustentam sua aplicação na empresa moderna. **Instituto de Educação Superior de Brasília – IESB**, Brasília, out. 2012. Disponível em: <<http://pt.slideshare.net/yoanroque/remuneracao-variavel-fundamentos-que-sustentam-sua-aplicacao-na-empresa-moderna>>. Acesso em 26 maio 2014.
- SPENDOLINI, M. J. **Benchmarking**. São Paulo: Makron Books, 1993.
- THIOLLENT, Michel. **Metodologia da pesquisa-ação**. São Paulo: Cortez, 1985.
- VILAS BOAS, Ana Alice; BATISTA, Luciene Gouveia. As metodologias de remuneração variável adotadas pelas empresas brasileiras e sua influência na mudança organizacional. **Revista Eletrônica de Ciência Administrativa – RECADM – ISSN 1677 – 7387**, Campo Largo, v.3, n.1, maio 2004. Disponível em: <<http://revistas.facecla.com.br/index.php/recadm/article/view/423/321>>. Acesso em 12 maio 2014.
- WOOD JUNIOR, Thomaz; PICARELLI FILHO, Vicente. **Remuneração estratégica: a nova vantagem competitiva**. 2.ed. São Paulo: Atlas, 1999.