

REMUNERAÇÃO VARIÁVEL: UMA PROPOSTA PARA A EMPRESA FREE TINTAS LTDA.

Anebel Jungkem¹, Hélio Diedrich²

RESUMO: A crescente competitividade vem obrigando as empresas a descobrir novas estratégias para manter seus funcionários motivados e produtivos, obtendo, dessa forma, resultados positivos para o negócio. Ante o exposto, este artigo trata sobre remuneração variável, que é uma forma de remuneração que vincula a recompensa ao esforço realizado para conseguir determinado resultado. O presente trabalho foi desenvolvido com o objetivo de propor esse tipo de remuneração para a empresa Free Tintas Ltda. Este trabalho demonstrou que a remuneração variável pode estimular os funcionários a cumprir e superar as metas da empresa.

PALAVRAS-CHAVE: Práticas de remuneração. Desempenho. Resultados.

VARIABLE REMUNERATION: A PROPOSAL FOR THE COMPANY FREE TINTAS LTD.

ABSTRACT: The increasing competition has forced companies to discover new strategies to keep their employees motivated and productive, thus obtaining positive business results. Based on the foregoing, this paper focuses on variable compensation, which is a form of compensation that links the reward to the efforts to achieve a certain result. This work was developed with the objective of proposing such type of compensation for the company Free Tintas Ltd., and it showed that the variable compensation can encourage employees to meet and exceed business goals.

KEYWORDS: Compensation practices. Performance. Results.

1 INTRODUÇÃO

Este trabalho aborda a remuneração variável, que é um sistema de remuneração que tem como propósito vincular a recompensa ao esforço realizado para conseguir determinado resultado. Nesse sentido, um programa de remuneração variável pode contribuir para melhorar o desempenho de áreas-chave da empresa. Esse sistema é um poderoso instrumento de comunicação das metas e objetivos, incentivando a identificação de oportunidades para melhorar o desempenho de cada área e o desenvolvimento dos negócios.

1 Bacharel em Administração pelo Centro Universitário UNIVATES.

2 Mestre em Engenharia de Produção (UFRGS) e professor de Graduação e Pós-Graduação do Centro Universitário UNIVATES.

A remuneração variável é, portanto, um subsistema da gestão de pessoas que abrange o planejamento, a partir da missão, visão, análise dos ambientes interno e externo da empresa, e identifica as metas a serem alcançadas. Em seguida vem o acompanhamento das ações, para verificar se estão de acordo com as metas estabelecidas, identificar as discrepâncias entre as ações realizadas e esperadas e então desenhar as ações de desenvolvimento e capacitação. Ela permite que colaboradores, gestores e a área de Recursos Humanos construam ciclos de comprometimento, na medida em que articulam os interesses da empresa, da área e do indivíduo.

O objetivo geral deste estudo é propor um sistema de remuneração variável para a empresa Free Tintas Ltda. Quanto aos objetivos específicos, pretende-se:

- levantar as formas de aplicação da remuneração variável nos setores da produção e expedição;
- definir os fatores determinantes, o que a empresa quer melhorar em seus processos;
- desenvolver os indicadores que serão utilizados para analisar as atitudes e posturas dos funcionários;
- desenvolver instrumentos para avaliar os resultados dos funcionários;
- apresentar uma sistemática para a manutenção do sistema.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 Remuneração variável

A remuneração variável é uma forma complementar de remuneração baseada no desempenho; é uma estratégia de remuneração que busca o maior comprometimento dos empregados na busca pelos resultados da organização. Esse tipo de remuneração é considerado, por muitos autores, consultores e gerentes, como uma das grandes tendências da administração de recursos humanos para o futuro. Assim, para adequar-se a um perfil moderno, em que há maior envolvimento, autonomia e participação dos empregados, muitas empresas têm inovado em suas estratégias de sistemas de remuneração (GONDIM, 2009).

Segundo Wood Jr. e Picarelli Filho (1999), os modelos mais conhecidos de remuneração variável do Brasil são: bônus, comissão, campanhas de incentivo, participação nos lucros e nos resultados, remuneração por competência, por habilidades e remuneração estratégica. A remuneração variável deve ser vista pelas empresas como uma oportunidade de modernizar a relação capital x trabalho, garantindo a competitividade da empresa, pois atualmente o grande diferencial de mercado é o capital humano.

2.2 Objetivos da remuneração variável

Segundo Wood Jr. e Picarelli Filho (2004), a remuneração variável tem o objetivo de vincular o desempenho e a recompensa de forma a motivar o indivíduo e o grupo a buscarem a melhoria contínua e extrapolar seus níveis clássicos de desempenho e a comprometer todas as áreas e os processos da organização com os resultados esperados.

Conforme Vroom (1997), as principais razões pelas quais as empresas remuneram seus funcionários com base em seu desempenho são: pode motivar o comportamento desejado; pode ajudar a atrair e manter funcionários voltados para os resultados; ajudar a manter os funcionários com bom desempenho e, ao mesmo tempo, desestimular os funcionários com mau desempenho.

Lucena (2004) acrescenta alguns objetivos:

- a) definir e mensurar, por meio de indicadores, os resultados esperados das áreas e dos funcionários, formalizados nos Planos de Desempenho;
- b) facilitar a atuação dos gestores na liderança de suas equipes, buscando eficiência, eficácia, reconhecimento e valorização dos funcionários;
- c) contribuir para o desenvolvimento das relações interpessoais e da cooperação mútua;
- d) possibilitar ao funcionário saber o que é esperado dele, analisar seu desempenho e buscar meios necessários ao autodesenvolvimento, por meio de sua participação e conhecimento dos resultados da avaliação.

2.3 Vantagens e benefícios da remuneração variável

São vantagens da remuneração variável, segundo Wood Jr. e Picarelli Filho (2004): reforçar a cultura participativa e o trabalho em grupo; melhorar a coordenação do trabalho; levar a uma ênfase na melhoria da qualidade e redução de custos; incentivar a busca de inovações de produtos, processos e gestão; reduzir a resistência a mudanças; e aumentar a pressão dos funcionários por sistemas de gestão mais eficazes.

Para Telles e Assis (2009), a principal vantagem da remuneração variável é a capacidade de alinhar os esforços das pessoas em busca dos resultados organizacionais. Além disso, a flexibilidade desse sistema de remuneração permite que, a cada novo momento pelo qual passa a organização, ela estabeleça sua política de remuneração variável de acordo com suas novas metas, compatíveis com o objetivo maior da organização naquele momento. A organização, em suas fases boas, pode gratificar os trabalhadores sem onerar seu custo fixo, não comprometendo seu orçamento em momento posterior que não seja tão promissor.

2.4 Desafios da remuneração variável

Para Telles e Assis (2009), a remuneração variável tem como desvantagem que a recompensa não cria compromisso duradouro por parte do funcionário, apenas modifica temporariamente o comportamento dele. Existirá uma reação positiva imediata, que, entretanto, não se manterá a longo prazo.

Segundo Kohn (1995), as recompensas financeiras falham, pois o salário não é motivador (segundo a teoria de Herzberg, o dinheiro é um fator apenas higiênico e não motivacional); as recompensas punem (quando não são recebidas, são diminuídas ou retiradas); elas rompem os relacionamentos (quando a competição toma o lugar da cooperação e do trabalho em equipe); ignoram as razões (muitas vezes os gerentes tomam as recompensas como a única solução e deixam de lado a essência da boa administração);

desencorajam as pessoas a assumirem riscos (por induzir as pessoas a pensar naquilo que elas poderão ganhar por fazer determinada tarefa); e corroem o interesse (na medida em que o trabalho passa a parecer menos importante já que precisa de motivadores extrínsecos).

Esses pontos não se mostram, entretanto, suficientes para condenar a utilização da remuneração variável. Os inconvenientes deste tipo de remuneração são perfeitamente gerenciáveis por meio de vários mecanismos.

2.5 Fatores críticos de sucesso da remuneração variável

Segundo Wood Jr. e Picarelli Filho (2004), antes de implantar um sistema de remuneração, é necessário conhecer os fatores críticos de sucesso para garantir que os resultados esperados sejam realizados: os indicadores e as metas devem ser convergentes com as diretrizes e os objetivos estratégicos da empresa; o sistema deve ser simples de manter e simples de usar; o sistema deve ser adaptável, pois as diretrizes estratégicas e os objetivos organizacionais são frequentemente revistos e os indicadores e as metas de desempenho devem acompanhar essas mudanças; os indicadores e metas de desempenho devem estar claramente definidos para todos os envolvidos; e, além disso, cada um deve conhecer a sua contribuição individual e de seu grupo para o atendimento das metas.

Para funcionar, a política de remuneração variável precisa do comprometimento das pessoas envolvidas; de transparência para conferir legitimidade ao processo; o plano precisa ser compreensível e facilmente calculável pelos trabalhadores; os objetivos devem ser claros e específicos; é preciso formular padrões eficazes, que os empregados vejam como justos, sendo suficientemente altos, mas possíveis, e a organização deve garantir esses padrões; eles devem ser vistos como um contrato entre a organização e os funcionários; o tamanho do incentivo não deve ser reduzido e é necessário que haja total apoio ao plano, antes e durante a sua vigência, por parte dos dirigentes e dos gerentes da organização (TELLES; ASSIS, 2009).

São, portanto, vários os fatores que interferem nos resultados da adoção de algum tipo de remuneração variável, os quais não devem ser negligenciados, para o plano não fracassar.

2.6 Remuneração e mudanças organizacionais

Entender o contexto do processo de mudanças na era da globalização é fundamental para compreender a emergência dos novos sistemas de remuneração. A mudança organizacional refere-se a qualquer transformação de natureza estratégica, estrutural, cultural, tecnológica, humana, ou de qualquer outro fator capaz de gerar impacto em partes ou no conjunto da organização. A mudança organizacional acontece à medida que novos valores e regras se incorporam ao contexto da empresa (VILAS BOAS; BATISTA, 2004).

Segundo Vilas Boas e Batista (2004), a competitividade é atualmente o foco das preocupações empresariais. Para enfrentarem esse ambiente crescentemente competitivo, as organizações sentem-se pressionadas a promoverem mudanças estratégicas em ritmo acelerado.

A remuneração é uma poderosa fonte de motivação que, se usada eficientemente, pode apressar a aceitação e o compromisso com a mudança. A remuneração é uma ferramenta importante para a comunicação e para reforçar novos valores e comportamentos, dando suporte para a responsabilidade por resultados e recompensando o alcance de novas metas de desempenho. Em suma, ela é o passo fundamental para as pessoas se engajarem nos processos de mudança. Porém, o pagamento de salários em si não pode dirigir ou conduzir o processo de mudança organizacional, nem definir quais serão as mudanças que deverão ocorrer (VILAS BOAS; BATISTA, 2004).

2.7 Construção de uma remuneração variável

2.7.1 Fatores determinantes

Segundo Wood Jr. e Picarelli Filho (2004), os fatores determinantes são as condições que levam a organização a atingir seus objetivos:

- gestão sistêmica de recursos: capacidade de coordenar os recursos organizacionais de modo a atender aos objetivos da empresa;
- comportamento organizacional: posturas e atitudes dos indivíduos e grupos diante das questões do trabalho;
- metas e objetivos: formalização de expectativas de resultados, em função das diretrizes estratégicas da empresa.

2.7.2 Indicadores de desempenho

Segundo Wood Jr. e Picarelli Filho (2004), os indicadores de desempenho são os sinais vitais da organização. Eles mostram para os indivíduos e grupos como suas ações geram impacto sobre a empresa. Os indicadores podem ser:

- quantitativos: mostram os resultados em números;
- qualitativos: retratam resultados mais subjetivos, que precisam ser medidos por escalas comparativas para serem analisados;
- comportamentais: utilizados para analisar as atitudes e posturas de indivíduos e grupos.

2.7.3 Formas de remuneração

São as formas de reconhecimento do desempenho, podendo ser pagas por meio de uma remuneração por resultados ou participação nos lucros (WOOD JR.; PICARELLI FILHO, 2004).

2.8 Documentos normativos

Após a decisão de implantar remuneração variável é necessário que a empresa oficialize suas decisões e políticas por meio de normas ou resoluções. O documento normativo representa o documento oficial que disciplina e orienta a utilização do processo, desde a

formulação dos objetivos, os instrumentos que serão aplicados, critérios de implantação, funcionamento e manutenção, até a análise e utilização dos resultados, servindo de Guia para os gestores e empregados da empresa (LUCENA, 2004).

2.9 Metodologia de implantação

É necessário criar uma metodologia que desenvolva na prática o gerenciamento contínuo e sistematizado do desempenho, compondo com os demais processos gerenciais, uma ferramenta de gestão.

Para Chiavenato (2010), é necessário implantar uma metodologia que considere os seguintes aspectos para ser bem-sucedida:

- cada empresa deve ter seu sistema próprio, considerando a sua cultura corporativa, e privilegiar suas metas e resultados;

- o sistema deve ser orientado para os resultados, que são os objetivos a serem alcançados, como metas, indicadores de produtividade ou qualidade etc.;

- utilizar indicadores simples e confiáveis para ganhar credibilidade dos envolvidos. Com o passar do tempo e com a experiência adquirida, os indicadores devem ser melhorados e renovados;

- o programa deve ser claro, simples e não deve provocar dúvidas;

- os indicadores devem ser quantificáveis, como frequência e pontualidade ao trabalho, redução do número de acidentes de trabalho, redução de retrabalho, aumento da produção em número de material produzido, melhoria da qualidade em termos percentuais, redução de custos ou despesas, pontualidade na entrega dos produtos etc.;

- manter o programa sempre vivo e em alto astral. Os colaboradores devem sempre estar motivados em função dos desafios estabelecidos pelo programa. A comunicação precisa ser constante, contínua e eficaz. O alcance das metas e dos resultados deve ser festejado e a direção da empresa deve realçar o programa em todas as reuniões. O programa deve ser sempre renovado e melhorado, para que as pessoas não se acomodem com a habitualidade e obrigatoriedade que poderão levá-las à rotina e ao fracasso.

3 METODOLOGIA

A pesquisa em questão é de natureza exploratória e, quanto à natureza de abordagem, pode ser definida como sendo qualitativa. Também foi desenvolvido um estudo de caso, em que foram empregadas técnicas de pesquisa de campo, pesquisa bibliográfica e a pesquisa documental. Foram realizadas entrevistas com a diretora da empresa e pessoas ligadas à área de Recursos Humanos, produção e logística, bem como a observação pessoal, no local de trabalho. Para a fundamentação teórica do trabalho, foram consultados livros, artigos e material disponível na internet que abordam assuntos relacionados ao assunto. Utilizaram-se também relatórios internos, disponibilizados pela empresa que dizem respeito ao objetivo em questão.

4 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA

A empresa Free Tintas Ltda., cujo nome fantasia é Grupo Nobre, objeto de estudo deste trabalho, atua como indústria de fabricação de tintas e solventes. É uma empresa familiar que iniciou suas atividades em 1997. Possui atualmente em seu quadro de funcionários 55 colaboradores, distribuídos nos setores de produção de tinta industrial, produção de tinta predial, produção e destilação de solvente, laboratório, expedição, logística, comercial e administrativo.

Localizada no município de Arroio do Meio/RS, a Free Tintas Ltda. possui uma área construída de aproximadamente 3.300 m². A empresa atua na reciclagem de solvente contaminado, fabricação de tintas prediais, industriais e moveleiras e conta com uma linha ampla de produtos. Seus principais clientes são empresas do ramo metal-mecânico, industrial, agrícola, rodoviário, moveleira, construtoras e lojas.

A empresa comercializa seus produtos para todo o estado do Rio Grande do Sul e Santa Catarina e em algumas cidades do Paraná, por meio das marcas Free Tintas (reciclagem de solvente), Tintas Nobres (tintas industriais, moveleira e solventes) e Corfort (tintas prediais), conforme mostra a Figura 4.

Figura 4 – Marcas



Fonte: Arquivo da empresa.

5 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

O programa de remuneração variável desenvolvido para a empresa Free Tintas tem como objetivo recompensar o funcionário por ter realizado suas tarefas dentro dos padrões estabelecidos pela empresa, possibilitando um trabalho com qualidade, dentro dos prazos e com o menor custo possível. Para a empresa alcançar esses padrões são essenciais a definição e a apresentação das fases essenciais da remuneração variável, que são:

- os fatores determinantes: são as condições que levam a organização a atingir os seus objetivos, ou seja, o que será medido, o que se quer melhorar, quais são os problemas que quer solucionar;
- os indicadores de desempenho: são os indicadores utilizados para analisar as atitudes e posturas das pessoas, ou seja, como será medido o desempenho das pessoas;
- as formas de remuneração: são as formas de reconhecimento do desempenho, ou seja, como o desempenho será recompensado.

5.1 Fatores determinantes

Esta é a fase em que é determinado o que a gestão da empresa Free Tintas quer melhorar:

1) alguns funcionários costumam faltar ao trabalho sem apresentar justificativa, atrapalhando dessa maneira a produtividade da empresa e atrasando algumas atividades essenciais. Designação para o problema: **Assiduidade;**

2) alguns funcionários costumam chegar atrasados ou em cima da hora, modificam seus horários ou trabalham na hora do intervalo para poder sair mais cedo, o que gera um desalinhamento na produção. Designação para o problema: **Pontualidade no trabalho;**

3) há funcionários que não têm senso de limpeza e organização e deixam seus postos de trabalho sujos e desorganizados visualmente, o que gera desmotivação para quem transita periodicamente nessas áreas e dá a impressão de que não há qualidade nos processos e produtos. Designação para o problema: **Organização e limpeza do posto de trabalho;**

4) todos os funcionários têm conhecimento de que é obrigatório o uso de Equipamentos de Proteção Individual (EPIs) e do uniforme durante o expediente de trabalho, para desenvolverem suas atividades produtivas, porém a maioria não respeita essa norma. Designação para o problema: **Uso dos EPIs e uniforme;**

5) há alguns funcionários que não tem a preocupação de conservarem e guardarem corretamente seus EPIs, não os limpando, jogando-os em qualquer lugar. Assim, acabam os estragando facilmente e extraviando os mesmos. Designação para o problema: **Conservação dos EPIs;**

6) a empresa possui um vestiário com armários para cada funcionário guardar seus pertences pessoais, sofás para descansarem e lugares adequados para estenderem as suas roupas especiais, como capas de chuva, mas alguns costumam jogar seus pertences pessoais nos cantos, jogam lixo no chão e riscam os armários, deixando o ambiente desorganizado e desmotivando o funcionário que transita pelo ambiente. Designação para o problema: **Organização e limpeza do vestiário;**

7) há alguns funcionários que não têm senso de organização, limpeza e respeito ao colega. Após suas refeições, no refeitório, não limpam a parte da mesa que utilizaram, deixam lixo e restos de alimentos em cima da mesa ou não os despejam na lixeira correta, deixam louças espalhadas na pia, lavam as mão e até escovam os dentes na pia do refeitório. Designação para o problema: **Organização e limpeza do refeitório;**

8) mesmo a empresa estando constantemente fazendo campanhas e conscientizando seus funcionários sobre a importância da correta segregação dos resíduos, tem alguns que continuam segregando incorretamente. Designação para o problema: **Segregação correta dos resíduos;**

9) os funcionários responsáveis pela produção não têm o hábito de acompanhar os estoques de matéria-prima e embalagens e solicitam a compra de material quando o estoque já está quase no final ou no fim. A falta de matéria-prima e embalagens atrapalha a produtividade normal da empresa e atrasa a entrega de produtos prontos para o cliente.

Designação para o problema: **Acompanhamento do estoque da matéria-prima e embalagens;**

10) alguns funcionários modificam as receitas de tintas, alterando as quantidades, substituindo determinadas matérias-primas por outras similares sem a autorização prévia do gerente de produção ou deixando de preencher corretamente, gerando aumento do custo de produção para a empresa e afetando a qualidade do produto. Designação para o problema: **Cumprimento das receitas;**

11) é necessário que os funcionários responsáveis repassem mensalmente para a direção da empresa os custos das tintas, para que estes possam ser analisados e verificado se há possibilidade de redução de custos, sem alterar a qualidade dos produtos. Atualmente, os custos são repassados quando algum integrante da administração solicitar sobre um determinado tipo de tinta, não tendo o controle periódico dos custos de produção de todos os tipos de tinta. Designação para o problema: **Controle dos custos de produção e percentuais de aumento;**

12) alguns funcionários têm o hábito de entregar os relatórios solicitados somente quando são exigidos por algum gestor da empresa, não o fazem por iniciativa própria. Designação para o problema: **Entrega dos relatórios.**

13) foi constatado que ocorrem falhas em manter as necessidades fundamentais das máquinas, como; operações de manutenção e limpeza, colocação de óleo, aperto de parafusos, falhas em manter as condições corretas de operação como velocidade, deterioração de rolamentos, acessórios etc. Designação para o problema: **Manutenção preventiva das máquinas;**

14) há funcionários que desperdiçam tempo durante o horário de trabalho, há falta de planejamento e organização da rotina e deficiência na delegação de algumas atividades, gerando pontos de congestionamento e concentração de atividades em algumas pessoas, que precisam, em consequência, fazer hora extra para conseguir atender a demanda de atividades. Designação para o problema: **Diminuição de trabalho de horas extras;**

15) para os gestores da empresa, os gerentes de produção deveriam treinar e acompanhar o desempenho dos novos funcionários durante o período de experiência e repassar os dados positivos e negativos do funcionário para o setor de RH e juntos analisar se ele tem condições de permanecer na empresa ou se terá que ser desligado, evitando assim a permanência de funcionários inadequados. Isso não ocorre atualmente. Designação para o problema: **Acompanhamento dos contratos de experiências;**

16) no setor de produção há desperdício e perdas de matéria-prima durante o seu manuseio e utilização, gerando desperdício e despesa para a empresa, além de deixar o ambiente de trabalho sujo e desorganizado. Designação para o problema: **Controle de desperdício de matéria-prima;**

17) atualmente, a empresa possui um estoque grande de tintas de cores especiais (cores que foram desenvolvidas a pedido do cliente), mas não foram vendidas, gerando despesas para a empresa. Porém, essas tintas de cores especiais podem ser reaproveitadas, mas os gerentes de produção não desenvolvem essa atividade por iniciativa própria, somente quando os gestores lhes exigem. Designação para o problema: **Reaproveitamento de tintas;**

18) a empresa recebe muitas amostras de tintas de clientes para ser desenvolvido pelo setor de produção, tintas com a mesma cor e tonalidade, porém não há um processo padronizado de controle dessas amostras, ocorrendo em alguns momentos extravios e perdas delas, acarretando em perda de vendas ou atraso de venda. Designação para o problema:

Controle de amostras de tintas;

19) falta organização no setor de envase das tintas. Os funcionários responsáveis envazam as tintas e as deixam paradas no setor, ao invés de imediatamente identificar as embalagens (colocar a etiqueta), registrar a entrada no estoque e guardá-las nas prateleiras, dificultando o tráfego no local, gerando desorganização e atraso do controle do estoque. Designação para o problema: **Organização no setor de envase de tintas;**

20) no momento do carregamento dos veículos, os funcionários ou esquecem de carregar produtos ou carregam produtos a mais nos caminhões. Com essas atitudes, além de a empresa não estar atendendo bem o cliente, tem despesa extra com transporte terceirizado. Designação para o problema: **Carregamento correto dos veículos.**

5.2 Indicadores de desempenho

Nesta etapa foram estabelecidos os padrões que deverão ser seguidos e como serão utilizados para medir e controlar o desempenho do funcionário em relação aos problemas citados anteriormente. O funcionário receberá pontos, quando atender o padrão estabelecido, que serão transformados em valores monetários. Os pontos foram estabelecidos em função do grau de importância considerado pelos gestores: 10 pontos: importantíssimo (cor vermelha); 5 pontos: muito importante (cor azul) e 3 pontos: importante (cor amarela).

1) Indicador para o padrão: **Assiduidade**

Objetivo: que os colaboradores sejam comprometidos e evitem faltar ao trabalho.

Quem controlará: responsável pelo Setor de Recursos Humanos.

Como será controlado: o responsável pelo acompanhamento deverá analisar o cartão ponto dos funcionários e preencher uma planilha específica de controle.

Frequência do controle: diário.

Quantidade de pontos: 3 pontos.

2) Indicador para o padrão: **Pontualidade**

Objetivo: que o funcionário inicie e termine o período de trabalho (manhã e tarde), exatamente no horário predeterminado pela direção da empresa.

Quem controlará: responsável pelo Setor de Recursos Humanos.

Como será controlado: o responsável irá verificar e analisar o cartão ponto de cada funcionário e preencher uma planilha de controle específica.

Frequência do controle: mensal.

Quantidade de pontos: para cada dia que o funcionário cumprir o horário será pontuado com 3 pontos.

3) Indicador para o padrão: **Organização e limpeza do posto de trabalho**

Objetivo: que os funcionários tenham a preocupação de manter cada objeto no devido local e limpo seu posto de trabalho.

Quem controlará: gerente de produção específico.

Como será controlado: o responsável verificará e visualizará no final do expediente se o posto de trabalho de cada funcionário está limpo e organizado e preencherá uma planilha de controle específico.

Frequência do controle: diário.

Quantidade de pontos: 3 pontos diários.

4) Indicador para o padrão: **Uso dos EPIs e uniforme**

Objetivo: que os funcionários tenham o hábito de usar diariamente o uniforme e todos os equipamentos de segurança (luva, creme para as mãos, protetor auricular, máscara, óculos e botinas) necessários para desenvolverem suas atividades.

Quem controlará: gerentes de produção dos turnos da manhã e tarde.

Como será controlado: os responsáveis terão que fiscalizar o uso diário dos EPIs e preencher uma planilha de controle específico.

Frequência do controle: diário.

Quantidade de pontos: 3 pontos.

5) Indicador para o padrão: **Conservação dos EPIs**

Objetivo: que os funcionários sejam mais responsáveis com os equipamentos de segurança que lhes são oferecidos, que os limpem e os guardem no lugar adequado no final do expediente.

Quem controlará: funcionário responsável pelo almoxarifado.

Como será controlado: o responsável fará o controle por meio da verificação no final do expediente nos armários individuais se o funcionário limpou as luvas e as guardou e os demais equipamentos de segurança que têm registrado em seu nome. Após preencherá uma planilha de controle específico.

Frequência do controle: diário.

Quantidade de pontos: 5 pontos.

6) Indicador para o padrão: **Organização e limpeza do vestiário**

Objetivo: que os funcionários mantenham o vestiário sempre organizado e limpo, que tenham o hábito de manter seus objetos pessoais guardados no devido local e que não os joguem em qualquer local, nem rabisquem os armários e não joguem lixo no chão.

Quem controlará: gerentes de produção dos turnos da manhã e tarde.

Como será controlado: os responsáveis verificarão no vestiário e preencherão uma planilha de controle específica.

Frequência do controle: diário.

Quantidade de pontos: 3 pontos.

7) Indicador para o padrão: **Organização e limpeza do refeitório**

Objetivo: que os funcionários tenham senso de limpeza, organização e respeito aos colegas ao utilizarem o refeitório para lanche ou almoço, deixando o ambiente organizado e limpo.

Quem controlará: gerentes de produção dos turnos da manhã e tarde, duas vezes ao dia (manhã e tarde).

Como será controlado: os responsáveis verificarão se o ambiente está de acordo com o desejado e preencherão uma planilha específica.

Frequência do controle: diário.

Quantidade de pontos: 3 pontos.

8) Indicador para o padrão: **Segregação correta dos resíduos**

Objetivo: que os funcionários tenham o hábito de segregar corretamente os resíduos gerados pela empresa.

Quem controlará: funcionário responsável pela organização e destinação dos resíduos.

Como será controlado: o responsável tem a tarefa de recolher, nas sextas-feiras, os sacos de resíduo nas lixeiras distribuídas no interior da empresa e depositar nos devidos containers (estrutura maior, identificados por tipo de resíduo, onde são depositados para serem destinados mensalmente). Constatado que não houve segregação correta, todos os funcionários do setor deixarão de ganhar os pontos. Para provar a irregularidade, o responsável irá tirar fotografia e preencher a planilha de controle específica.

Frequência do controle: semanal.

Quantidade de pontos: 3 pontos.

9) Indicador para o padrão: **Acompanhamento do estoque da matéria-prima e embalagens**

Objetivo: que os gerentes de produção ajudem a gerenciar o controle de estoque de matéria-prima e embalagens.

Quem controlará: funcionária responsável pelas compras.

Como será controlado: a responsável terá que preencher diariamente uma planilha de controle específica.

Frequência do controle: diário.

Quantidade de pontos: 10 pontos.

10) Indicador para o padrão: **Cumprimento das receitas**

Objetivo: que os funcionários respeitem e sigam rigorosamente todas as etapas e passos das receitas.

Quem controlará: funcionário coordenador do laboratório.

Como será controlado: o responsável terá que preencher diariamente uma planilha de controle específica. Ele revisará todas as receitas ao final do processo de fabricação para ver se os funcionários utilizaram a matéria-prima correta, a quantidade correta, se

preencheram corretamente os campos necessários e também se assinaram no local destinado como responsáveis pela fabricação do produto.

Frequência de controle: diário.

Quantidade de pontos: 10 pontos.

11) Indicador para o padrão: **Controle dos custos de produção e percentuais de aumento**

Objetivo: os gestores almejam receber mensalmente os custos de produção e percentuais de aumento dos produtos, por iniciativa própria do funcionário responsável, sem a necessidade de ficar lhe exigindo.

Quem controlará: um gestor.

Como será controlado: o responsável pela tarefa precisa repassar os custos atualizados de todos os tipos de tintas e cores e já descritas as mudanças que houverem comparação aos meses anteriores e os percentuais de aumento que tiveram, até o dia cinco de cada mês. O gestor preencherá uma planilha específica para ter o controle.

Frequência do controle: mensal.

Quantidade de pontos: 10 pontos.

12) Indicador para o padrão: **Entrega dos relatórios**

Objetivo: que os funcionários entreguem semanalmente os relatórios solicitados por iniciativa própria.

Quem controlará: um gestor.

Como será controlado: um gestor terá que receber nas segundas-feiras, até as 13h30min, os relatórios a seguir: relatório de produção (tipos de tintas produzidos, quantidade de cada tipo, tipo de embalagem utilizada), relatório de horas extras (quantidade de horas, motivo das horas extras, nome dos funcionários), relatório de perdas (perda por tempo de espera - falta de matéria-prima ou quebra de máquina), perda no processamento (provocada por produção desnecessária), perda por defeitos de produção (não foi feito correto pela primeira vez), e o relatório de sugestões de melhoria nos processos, pessoas e estrutura física. O gestor preencherá uma planilha específica e coletará a assinatura do responsável no ato da entrega.

Frequência do controle: semanal.

Quantidade de pontos: 10 pontos.

13) Indicador para o padrão: **Manutenção preventiva das máquinas**

Objetivo: que os funcionários mantenham as condições normais das máquinas por meio de inspeções, manutenção, limpeza, aperto de parafusos, colocação de óleo no nível certo, regulagem de velocidade, vibrações e rolamentos. Também tenham senso de limpeza e organização nos seus postos de trabalho, deixando visível somente os materiais e as ferramentas necessários para desenvolverem suas atividades.

Quem controlará: funcionário responsável pela organização do espaço físico da empresa.

Como será controlado: o responsável fará vistoria nos postos de trabalho durante o expediente de trabalho e preencherá uma planilha específica.

Frequência do controle: diário.

Quantidade de pontos: 5 pontos

14) Indicador para o padrão: **Diminuição de trabalho de horas extras**

Objetivo: diminuir o valor pago mensalmente em horas extras.

Quem controlará: um gestor e responsável pelo setor de RH.

Como será controlado: os responsáveis analisarão o cartão ponto dos funcionários, verificarão se houve hora extra e se houve autorização por parte da gestora e preencherão uma planilha específica.

Frequência do controle: diário.

Quantidade de pontos: 5 pontos.

15) Indicador para o padrão: **Acompanhamento dos contratos de experiências**

Objetivo: que os gerentes de produção incluam nas suas rotinas, as atividades de treinar e acompanhar o desempenho dos novos funcionários durante o período de experiência e repassem, por meio de relatórios e conversas com o setor de RH, os pontos negativos e positivos e juntos analisem se o funcionário tem condições de fazer parte do quadro funcional.

Quem controlará: responsável pelo setor de RH.

Como será controlado: os gerentes terão que entregar preenchido um relatório padrão cinco dias antes do vencimento de cada contrato de trabalho e passar informações necessárias para a decisão da permanência do funcionário na empresa. O responsável preencherá uma planilha específica com os nomes dos funcionários admitidos e as datas de vencimento de cada período de experiência.

Frequência do controle: conforme a quantidade de funcionários novos que treinou e dos quais acompanhou o desempenho.

Quantidade de pontos: 10 pontos por funcionário novo.

16) Indicador para o padrão: **Controle de desperdício de matéria-prima**

Objetivo: que os funcionários tenham cuidado ao manusear e transportar todos os tipos de matéria-prima, evitando o desperdício.

Quem controlará: funcionário responsável pela organização e limpeza da empresa.

Como será controlado: ele fiscalizará duas vezes ao dia (manhã e tarde) o Setor de Produção para verificar se não há matéria-prima espalhada no chão (pós e resinas) e se os sacos não estão rasgados e preencherá uma planilha específica.

Frequência do controle: diário.

Quantidade de pontos: 3 pontos.

17) Indicador para o padrão: **Reaproveitamento de tintas.**

Objetivo: que os gerentes de produção reaproveitem todas as tintas do estoque de cores especiais, para o eliminar.

Quem controlará: um gestor.

Como será controlado: o gestor preencherá a planilha específica conforme as tintas vão sendo reaproveitadas.

Frequência do controle: por lata de tinta.

Pontos: 3 pontos.

18) Indicador para o padrão: **Controle de amostras de tintas**

Objetivo: desenvolver um processo padronizado de controle para evitar perdas e extravios e ser produzida exatamente a quantidade que o cliente comprou, evitando fazer estoque de tintas especiais.

Quem controlará: coordenador do laboratório

Como será controlado: o coordenador do laboratório certificar-se-á se as tintas especiais foram produzidas na quantidade exata e se as amostras foram devolvidas para serem guardadas e preencherá uma planilha específica.

Frequência do controle: conforme a quantidade de novas tintas que foram industrializadas com base em amostras que vieram de clientes.

Quantidade de pontos: 3 pontos.

19) Indicador para o padrão: **Organização no setor de envase de tintas**

Objetivo: que os funcionários responsáveis pelo envase de tintas, ao terminar de envazá-las, identifiquem as embalagens, registrem a entrada no estoque e guardem as nas prateleiras. Se não tiver como realizar essa atividade imediatamente, pelo menos precisa ser feito no dia do envase até o final do expediente.

Quem controlará: gerente de produção do turno da tarde.

Como será controlado: o gerente irá verificar no final do expediente se não ficaram embalagens para serem guardadas e preencherá uma planilha específica.

Frequência do controle: diário.

Quantidade de pontos: 3 pontos.

20) Indicador para o padrão: **Carregamento correto dos veículos**

Objetivo: que não ocorram falhas no momento do carregamento dos veículos da empresa, que realmente seja carregado o material que foi vendido, nem a mais e nem a menos.

Quem controlará: funcionárias responsáveis pelo financeiro.

Como será controlado: pelo acerto dos pedidos no retorno dos veículos à empresa e preencherão uma planilha específica.

Frequência do controle: por veículo carregado.

Quantidade de pontos: 5 pontos.

5.3 Formas de remuneração

Uma das principais razões para a utilização da remuneração variável é que ela vincula a recompensa ao esforço realizado pelos funcionários para conseguir determinado resultado por meio da realização de suas atividades dentro dos padrões estabelecidos pela empresa. Os pontos ganhos pelos funcionários, ou seja, a forma de compensação financeira pelo esforço dos funcionários em produzir resultados na empresa, são transformados em valores monetários. O valor será pago inicialmente, durante um ano, no final de cada trimestre, com o intuito de mostrar para os funcionários que esta forma de remuneração contribui para a empresa alcançar seus objetivos e traz consequências financeiras boas para o funcionário, motivando-o e fazendo com que tenha expectativas em torno do trabalho a ser realizado e aceite mais rápido as mudanças. Para o segundo ano, é necessário que a empresa avalie o sistema e verifique se os resultados desejados foram alcançados e decida se vai dar continuidade no sistema ou não, por um período que poderá ser de seis a doze meses, reprogramando este tempo sempre que for constatada melhoria de desempenho na empresa.

Para cada indicador (problema) foram estabelecidos números de incidências, ou seja, a quantidade máxima de vezes que pode ser deixado de cumprir o padrão estabelecido, conforme planilha A. Portanto, caso o funcionário ultrapasse o número de incidências permitido para o indicador, perderá todos os pontos acumulados no período (mês) das incidências.

Para os funcionários poderem acompanhar seus pontos e ter controle sob a quantidade de pontos recebidos e a quantidade de pontos que deixou de ganhar, a gestão entregará mensalmente, até o dia 10, um extrato de pontos referentes ao mês anterior, conforme exemplo que segue no Anexo D.

Para que o sistema de remuneração variável a ser implantado na empresa Free Tintas Ltda. funcione corretamente e não haja dúvidas referente à remuneração, foram desenvolvidas regras claras e objetivas referentes a seu funcionamento. Essas regras serão informadas a todos os envolvidos em forma de cartilha, juntamente com os pontos a que têm direito.

Quanto ao valor monetário a ser pago para os funcionários pelos pontos recebidos, foi decidido juntamente com a direção da empresa, que os funcionários receberão o equivalente a um 14º salário. Portanto, será dividido o salário fixo que recebe por mês pela quantidade máxima de pontos que poderá receber e o resultado será o valor de cada ponto. Segue um exemplo:

- salário fixo mensal: R\$ 1.200,00
- quantidade de pontos que pode alcançar: 1023
- valor de cada ponto: R\$ 1,17

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Deve-se observar que a criação e a administração de um sistema de remuneração variável não são simples: depende de um bom planejamento e, acima de tudo, da adequação

entre cultura organizacional e o sistema de remuneração variável. Acredita-se que isso seja uma questão de educação da empresa. Para que o funcionário se envolva e se comprometa com a organização, ele precisa entender sua cultura e saber como, quando e aonde a empresa quer chegar. Portanto, a remuneração variável deve ser vista como uma forma de comprometer as pessoas e não como uma forma de comprá-las.

Sugere-se que a empresa que quiser alcançar resultados diferenciados, inovadores e vencedores, melhorar seus processos e produtos alinhe seu sistema de remuneração com suas estratégias, levando em consideração que o reconhecimento é fruto da arte de diferenciar pessoas. Consequentemente, isso é o que gera fidelidade aos resultados da empresa.

REFERÊNCIAS

- CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 3.ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.
- GONDIM, Desireé Custódio Mota. **Remuneração variável como impulsor na gestão por resultados**. Disponível em: <<http://www.seplag.rs.gov.br>>. Acesso em: 02 abr. 2012.
- LUCENA, Maria Diva da Salete. **Planejamento estratégico e gestão do desempenho para resultados**. São Paulo: Atlas, 2004.
- TELLES, Cecília Oliveira; ASSIS, Luís Otávio Milagres de. **Inovações recentes na remuneração variável em Minas Gerais: características da premiação por produtividade baseada no modelo de gestão por resultados**. Disponível em: <<http://www.seplag.rs.gov.br>>. Acesso em: 02 abr. 2012.
- VILAS BOAS, Ana Alice; BATISTA, Lucilene Gouveia. **As metodologias de remuneração variável adotadas pelas empresas brasileiras e sua influência na mudança organizacional**. Disponível em: <<http://revistas.facecla.com.br>>. Acesso em: 02 abr. 2012.
- VROOM, Victor H. **Gestão de Pessoas, não de pessoal**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.
- WOOD JUNIOR, Thomaz; PICARELLI FILHO, Vicente. **Remuneração estratégica: a nova vantagem competitiva**. São Paulo: Atlas, 1999.
- _____. **Remuneração estratégica: a nova vantagem competitiva**. São Paulo: Atlas, 2004.

ANEXO A – Tabela de indicadores, pontuação e incidências

N	NOME DO INDICADOR	PESO (3-5-10)	CONTROLADOR (nome)	PERÍODO DE CONTROLE	PERDA POR NÃO CONFORMIDADE (mensal)
1	Assiduidade	3	Responsável RH	Diário	Conforme regras
2	Pontualidade	3	Responsável RH	Diário	3 incidências
3	Organização e limpeza do posto de trabalho	3	Gerente de Produção	Diário	3 incidências
4	Uso dos EPIs e uniforme	5	Gerente de Produção	Diário	3 incidências
5	Conservação dos EPIs	5	Responsável Almoxarifado	Diário	2 incidências
6	Organização e limpeza do vestiário	3	Gerente de Produção	Diário	3 incidências
7	Organização e limpeza do refeitório	3	Gerente de Produção	Diário	3 incidências
8	Segregação correta dos resíduos	3	Responsável Organização	Semanal	3 incidências
9	Acompanhamento do estoque da matéria-prima e embalagens	10	Responsável Compras	Diário	2 incidências
10	Cumprimento das receitas	10	Coordenador Laboratório	Diário	Sem incidência
11	Controle dos custos de produção e percentuais de aumento	10	Direção	Mensal	Sem incidência
12	Entrega dos relatórios	10	Direção	Semanal	2 incidências
13	Manutenção preventiva das máquinas	5	Responsável Organização	Diário	2 incidências
14	Diminuição de trabalho de horas extras	5	Responsável RH e direção	Diário	Sem incidência
15	Acompanhamento dos contratos de experiências	10	Responsável RH	Não Fixo	Sem incidência
16	Controle de desperdício de matéria-prima	3	Responsável Organização	Diário	3 incidências
17	Reaproveitamento de tintas	3	Direção	Não Fixo	Conforme regras
18	Controle de amostras de tintas	3	Coordenador Laboratório	Não Fixo	2 incidências
19	Organização no setor de envase de tintas	3	Gerente de Produção	Diário	2 incidências
20	Carregamento correto dos veículos	5	Responsável Financeiro	Não Fixo	2 incidências

LEGENDA:

10	Importantíssimo
5	Muito importante
3	Importante
Não fixo	Quanto mais acertos mais pontos acumulados

ANEXO B – Relação de participantes e tipos de indicadores em que participa

FUNCIONÁRIO	TIPO DE INDICADOR EM QUE PARTICIPA																				SUBTOTAL	TOTAL MÊS
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20		
Alex	3	3	3	0	0	3	3	3	0	0	0	0	0	5	0	0	0	0	0	5	28	435
Alziro	3	3	3	5	5	3	3	3	10	10	0	10	5	5	10	3	3	3	0	0	87	1283
Cristiano	3	3	3	5	5	3	3	3	10	10	0	10	5	5	10	3	3	3	0	0	87	1283
Fernando L.	3	3	3	5	5	3	3	3	0	10	0	0	5	5	0	3	0	0	0	0	51	1023
Fernando C.	3	3	3	5	5	3	3	3	0	10	0	0	5	5	0	3	0	0	0	0	51	1023
Joao Adair	3	3	3	5	5	0	3	3	0	0	0	10	5	5	0	0	0	0	0	0	45	737
Jovan	3	3	3	0	0	3	3	3	0	0	0	0	0	5	0	0	0	0	0	5	28	435
Martin	3	3	3	5	5	3	3	3	0	10	0	0	5	5	0	3	0	0	0	0	51	1023
Tiago da Silva	3	3	3	5	5	3	3	3	0	10	0	0	5	5	0	3	0	0	0	0	51	1023
Tiago Schneider	3	3	3	5	5	3	3	3	0	10	0	0	5	5	0	3	0	0	0	0	51	1023
Vinícius	3	3	3	5	5	3	3	3	10	10	10	10	5	5	0	3	0	3	0	0	84	1293
Anderson	3	3	3	5	5	3	3	3	0	10	0	0	5	5	0	3	0	0	3	0	54	1086
Ronaldo	3	3	3	5	5	3	3	3	0	10	0	0	5	5	0	3	0	0	3	0	54	1086

FUNCIONÁRIO	TIPO DE INDICADOR EM QUE PARTICIPA																			
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
PONTOS	3	3	3	5	5	3	3	3	10	10	10	10	5	5	10	3	3	3	3	5
PERIODICIDADE	D	D	D	D	D	D	D	S	D	D	M	S	D	D	NF	D	NF	NF	D	NF
INCIDÊNCIA	63	63	63	105	105	63	63	15	210	210	10	50	105	105	0	63	0	0	63	0

LEGENDA:

Utilizou-se um mês de 21 dias úteis como base de cálculo.

Utilizou-se como base de cálculo semanal um mês com 5 semanas.

D = diário S = semanal M = mensal NF = não fixo (o valor poderá ser maior em função da incidência)

ANEXO C – Modelo de controle mensal da pontuação por funcionário



CONTROLE MENSAL DE PONTUAÇÃO

DADOS GERAIS:																				
MÊS:																				
NOME DO FUNCIONÁRIO:																				
TIPOS DE PRÊMIOS	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
DESCONTOS:																				
FALTAS (JUSTIFICADAS E NÃO JUSTIFICADAS)																				
INCIDÊNCIA DE PONTUAÇÃO																				
NÃO PONTUAÇÃO																				
TIPOS DE PRÊMIO (NÚMERO)										OBSERVAÇÃO (COLOQUE INFORMAÇÕES RELACIONADAS AO MOMENTO E AO TIPO DE PROBLEMA CONSTATADO)										
Obs.: Anotar somente situações em que o funcionário deixa de receber os pontos ou tenha falta justificada ou não.																				

ANEXO D – Modelo do extrato mensal



EXTRATO MENSAL DE PONTOS

NOME DO FUNCIONÁRIO:				
INDICADOR EM QUE PARTICIPA	PONTUAÇÃO EM CADA MÊS / ANO			
	JUNHO	AGOSTO	SETEMBRO	ACUMULADO
QUANTIDADE DE PONTOS ACUMULADOS				