

*Colecção:
Gestão da Produtividade e da Qualidade*



Ester Amorim

Motivação para a Produtividade e Partilha de Benefícios

Ficha Técnica

Título Motivação para a Produtividade e Partilha de Benefícios
Colecção Gestão da Produtividade e Qualidade
Volume 12
Autor Ester Amorim
Ano 2005
Edição Escola Superior de Tecnologia e Gestão da Guarda
Av^a Dr Francisco Sá Carneiro, 50
6300-559 Guarda
Telf. 271 220 120 Fax: 271 220 150
www.estg.ipg.pt

Equipa Técnica Constantino Mendes Rei (Coordenador)
Ester Amorim
Vítor Gabriel
Dina Teixeira
Isabel Morais

Entidades Promotoras e Apoios Escola Superior de Tecnologia e Gestão da Guarda e
Programa Operacional Emprego, Formação e
Desenvolvimento Social (POEFDS),
co-financiado pelo Estado Português e pela União
Europeia, através do Fundo Social Europeu.
Ministério da Segurança Social e do Trabalho.

Revisão, Projecto Gráfico, Design e Paginação Gabinete de Promoção e Divulgação da ESTG



Produção Apoiada pelo Programa Operacional Emprego, Formação e Desenvolvimento Social (POEFDS),
co-financiado pelo Estado Português e pela União Europeia, através do Fundo Social Europeu

Ministério do Trabalho e da Solidariedade Social



Índice

Capítulo 1	
Conceitos Relacionados com o Desempenho	1
1.1. A Época de Mudança	1
1.2. Produtividade	4
1.3. Motivação	7
1.4. Avaliação do Desempenho	14
Questões para Discussão	12
Capítulo 2	
Sistemas e Modalidades de Remuneração	13
2.1. Sistemas de Remuneração	13
2.2. Remuneração Variável	18
Questões para Discussão	22
Capítulo 3	
Sistemas de Motivação: Partilha e Benefícios	23
3.1. Incentivos	23
3.2. Planos de Incentivos	25
3.2.1. Participação nos Lucros (Profitsharing)	26
3.2.2. Participação nos Resultados (Gainsharing)	29
3.2.2.1. Plano Scanlon	30
3.2.2.2. Plano Rucker	32
3.2.2.3. Plano Improshare	34
3.2.3. Principais Benefícios do Gainsharing	36
3.2.4. Condições de Sucesso do Gainsharing	38
3.3. Características Comuns aos Planos de Partilha de Benefícios	40
3.4. Porquê da Aplicação da Partilha de Benefícios?	41
Questões para Discussão	43
Bibliografia	44

Índice de Quadros

Quadro 1	- Tendências Descendentes e Ascendentes das Organizações	2
Quadro 2	- Tipos de Remuneração Variável mais Aplicados	20
Quadro 3	- Vantagens e Desvantagens do Plano de Participação nos Lucros	28
Quadro 4	- Vantagens e Desvantagens do Plano de Participação nos Resultados	29
Quadro 5	- Exemplo de Cálculos para o Plano Scanlon	32
Quadro 6	- Exemplo de Cálculos para o Plano Rucker	33
Quadro 7	- Exemplo de Cálculos para o Plano Improshare	35

Capítulo 1

Conceitos Relacionados como o Desempenho



Depois de ler este capítulo, vai estar apto a:

- ✓ *Distinguir e compreender a relação da produtividade e motivação com o desempenho.*
- ✓ *Compreender a importância da avaliação do desempenho sobre a produtividade.*



1.1 A Época de Mudanças

Conforme Vieira (2000: 25), “as sociedades modernas, a despeito das suas diversidades e tensões internas e externas, estão articuladas numa sociedade global. Uma sociedade global no sentido de que compreende relações, processos e estruturas sociais, económicas, políticas e culturais, ainda que operando de modo desigual e contraditório”.

Em síntese, o processo de globalização significa que o mundo se reduz transformando-se numa tendência de um mercado mundial único. É a mudança na matriz espaço-tempo, que já não se adapta ao antigo paradigma. A conformação internacional passa a ser cada vez mais importante que o âmbito nacional.

Estamos a viver um momento de transformações equivalentes ao ocorrido na Revolução Industrial, iniciada no século XVIII – com a diferença de que a velocidade das mudanças é incomparavelmente maior.

De facto, essas mudanças nem sempre são positivas nem levam a um mundo ideal.

Muitas mudanças hoje em curso na esfera empresarial, e inseridas num grande quadro de transformações económicas têm consequências ainda pouco compreendidas.

Por outro lado, compreender as tendências socioculturais é importante, na medida em que as empresas estão inseridas na sociedade e sofrem directamente as influências dessas mudanças.

Por último, esse contexto de mudanças condiciona o modelo de gestão e os sistemas de apoio à gestão implantados.

O Quadro 1 sintetiza algumas dimensões dessas mudanças facilitando a visualização de alguns impactos que as mudanças têm levado às organizações na última década.

	Tendências Descendentes	Tendências Ascendentes
Características do Trabalho	<ul style="list-style-type: none">• Responsabilidade, rigidez, divisão de tarefas, formação previa, liderança autoritária.	<ul style="list-style-type: none">• Criatividade, interfaces, redundâncias e multiespecialização, aprendizagem contínua, liderança situacional.• flexibilidade, nebulosas e
Estruturas Organizacionais	<ul style="list-style-type: none">• Hierarquia vertical, rede matricial, centralização, perenidade e aglutinação de funções.	<ul style="list-style-type: none">• Redução de níveis hierárquicos, descentralização, instabilidade como factor de evolução, terceirização.
Características de Gestão Empresarial	<ul style="list-style-type: none">• Foco no capital, teorias quantitativas, distância do capital e trabalho.	<ul style="list-style-type: none">• Foco nos Recursos Humanos, na gestão de informação, visão comum, identidade e valores compartilhados, colaboração e participação.

Quadro 1 – Tendências Descendentes e Ascendentes das Organizações
Fonte: Coopers & Lybrand, (1999: 78)

É natural que, todas essas mudanças no mundo das organizações tenham reflexos no trabalho.

Por exemplo, o princípio burocrático de hierarquia rígida, destoa de uma realidade em que os computadores estão a transferir as informações das mãos dos gestores

para as mãos de quem executa; as decisões são cada vez mais delegadas nas pessoas que executam a tarefa; ocorre uma progressiva redução de hierarquia e em que emerge o pressuposto de que as pessoas não precisam de ser supervisionadas para fazerem correctamente os seus trabalhos.

Por sua vez, outro conceito burocrático clássico, que prega a rígida divisão funcional do trabalho manual e das responsabilidades técnicas e administrativas, também se torna destoante num contexto caracterizado por uma mão-de-obra cada vez mais ensinada e por vertiginosas mudanças na organização do trabalho.

Conforme Masi (2000: 78), é sabido que as organizações só conseguem sobreviver através da acção e da cooperação das pessoas que empregam. E também se sabe que o tipo de trabalhadores difere de organização para organização. A teoria administrativa diz-nos, que, à medida que as condições mudam, quer seja de uma organização para outra, quer seja de um tempo para outro, as empresas precisam também mudar as formas pelas quais procuram justamente atrair, reter e desenvolver pessoas.

No entanto, o que ocorre é que, uma vez que as mudanças no ambiente de negócios se têm tornado radicais e ininterruptas, muitas organizações demoram a adaptar os seus modelos de gestão às novas realidades.

Assim, esse tipo de organização acaba por tentar gerir situações novas e distintas com mecanismos burocráticos tradicionais. E isso invariavelmente parece não funcionar.

Por exemplo, no que respeita ao perfil de pessoal, cada vez se torna mais importante a capacidade de aprender, em contraposição à experiência ou ao domínio de técnicas consagradas. As situações que enfrentamos e enfrentaremos, nos próximos anos, serão cada vez mais diferentes das situações que vivenciamos no passado.

Quer dizer, é cada vez mais crucial que as organizações atraiam e retenham pessoas com alta capacidade de aprendizagem, em vez de indivíduos com ampla experiência ou conhecimento de técnicas formalizadas. De maneira semelhante, o

conceito de “bom funcionário” passa a ser o daquele que melhor se adapta a novos contextos e ideias, o que mais rapidamente aprende novas habilidades e o que de forma mais efectiva colabora em equipas em prol do resultado global. E, por fim, a maneira pela qual se remunera esse tipo de funcionário – neste tipo de contexto – jamais poderia ser a mesma daquela que, até alguns anos, era tida como “a prática consagrada de compensação de pessoal”.

Assim, no actual paradigma da gestão, considera-se que os principais factores competitivos das empresas não são os recursos financeiros, tecnológicos ou logísticos, mas sim as pessoas que as compõem, porque se pressupõe que, quanto mais motivados e empenhados estiverem os colaboradores nas suas actividades, maior será o índice de produtividade que a organização consegue alcançar.

1.2 Produtividade

A produtividade pode ser definida como sendo a relação existente entre o produto obtido (*output*) e a quantidade de recursos utilizados para o obter (*input*).

Maior produtividade ocorre quando a pessoa alcança produção mais alta com o mesmo ou relativamente menos *input*.

A produtividade do trabalho pode ser definida como o quociente entre a quantidade produzida e as horas trabalhadas.

Se uma organização não melhora a sua produtividade, provavelmente não sobreviverá num mercado competitivo. O mercado quando avalia uma empresa leva em conta a sua capacidade de produtividade no longo prazo. Portanto, a vantagem competitiva apoia-se na produtividade.

Segundo Rappaport (2001), a produtividade é a base para a criação de vantagem competitiva.

A produtividade sempre foi considerada um indicador não financeiro de criação de valor.

O ganho de produtividade é expresso por uma diminuição de horas por unidade produzida ou por um aumento de unidade de produto por hora de trabalho. O aumento da produtividade pode conduzir a um aumento na criação de valor.

A melhoria da produtividade de uma organização permite padrões crescentes de vida para seus cidadãos.

A melhoria de produtividade pode acontecer por muitos meios, alguns dos quais incluem (Gray, 1997):

- ✓ Desenvolvimento de melhores métodos para realizar determinada actividade, incluindo o redesenho do trabalho;
- ✓ Redução de custo por unidade de serviço;
- ✓ Melhoria na capacitação para a compra de sistemas;
- ✓ Aumento do conhecimento e da competência dos empregados;
- ✓ Valorização das análises técnicas;
- ✓ Métodos de *brainstorming*;
- ✓ Processos de *problem-solving*;
- ✓ Melhoria nos métodos.

Parece não haver consenso sobre a efectividade das muitas abordagens para melhorar produtividade.

Gray (1997), refere que novos programas como processos de *benchmarking*¹, TQM², *broadbanding*³, *empowerment*⁴, e pagamento baseado nas competências,

¹ *Broadbanding*, estratégia para estruturas remuneratórias que define um grande número de níveis salariais em poucas e amplas faixas.

² TQM (Total Quality Management), Gestão pela Qualidade Total.

³ *Benchmarking* é um dos mais úteis instrumentos de gestão para melhorar o desempenho das empresas e conquistar a superioridade em relação à concorrência

⁴ *Empowerment* é uma via que permite melhorar a qualidade, a produtividade e, conseqüentemente, o serviço prestado aos clientes. Consiste na delegação de autoridade e de responsabilidade.

têm uma melhoria efectiva de apenas 10% a 20%. Por outro lado, outros estudos indicam que 25% dos trabalhadores entrevistados acreditavam que poderiam realizar 50% a mais no trabalho em cada dia se o gestor utilizasse melhores práticas de gestão pelo que os próprios trabalhadores acreditavam que pudessem melhorar a produtividade.

Porém, os pesquisadores identificaram práticas de gestão que representavam barreiras significativas para aumentar a produtividade:

- ✓ Falha na supervisão no local do trabalho;
- ✓ Não envolvimento de empregados no processo de decisão;
- ✓ Não recompensa pelo bom desempenho na função;
- ✓ Ausência de oportunidades para o desenvolvimento ou promoção dos empregados.

Para além destas barreiras existem características que entram a mensuração da produtividade.

- A dificuldade de se trabalhar com generalizações tem sido um factor importante para o desenvolvimento de métodos para a medida de produtividade. Por exemplo: a comparação entre unidades de serviço é impedida pela diversidade de actores ou componentes internos e externos à organização.
- A dificuldade em se delimitar o campo de medida. A produtividade de uma actividade profissional, como por exemplo a de médico, pode ser alterada se a ela forem agregadas as actividades de enfermagem, de apoio diagnóstico, entre outras.

Perante tais características pode-se observar que não é possível estabelecer uma padronização única para medidas de produtividade, assim como, um problema se coloca quando se pensa em estabelecer medidas de produtividade que é identificar como mensurar os desempenhos e com que finalidade.

Por exemplo o que se pretende mensurar no desempenho dos profissionais médicos num Centro de Saúde pode ser o número de consultas realizadas num determinado período, ou a redução do número de solicitações de exames complementares, etc.

Se a produtividade é abordada a partir de uma perspectiva de planeamento dos serviços, merece destaque a complexidade organizacional envolvida tanto do ponto de vista estrutural como político.

Assim, a produtividade pode ser um instrumento de medida em função da eficiência, eficácia ou efectividade⁵ que se deseja.

1.3 Motivação

A motivação tem estreita relação com a participação e desempenho. Entende-se por motivação “qualquer estado orgânico que mobiliza a actividade de forma selectiva e orientada em relação ao ambiente. (...) Assim, os problemas teóricos de motivação têm a ver com os interrelacionamentos de impulso e incentivo” (Silva, 1986).

Os incentivos financeiros não podem explicar na totalidade a motivação das pessoas com o trabalho. Segundo as teorias de Herzberg está na base uma relação directa do trabalhador com sua actividade e a produção. A organização deve promover oportunidades para que os indivíduos se sintam competentes e sejam reconhecidos por aquilo que realizam (Herzberg, 1987 citado por Seixas, 1996).

A revisão das teorias de motivação no trabalho mostra que se deve atender a dois tipos: elementos de contexto e de factores individuais.

Determinadas situações favorecem a adopção de comportamentos que vão no sentido dos interesses da organização enquanto outros desencorajam o empenho dos trabalhadores.

⁵ Eficiência refere-se à relação entre o custo e o produto. Eficácia relaciona produção e o alcance de objectivos pré-determinados. Efectividade trata do grau de satisfação das necessidades, é uma medida de impacto.

As condições favoráveis à emergência de um aumento de produtividade são em grande parte observadas quando o conteúdo do trabalho é suficientemente complexo, quando apresenta desafios, quando permite utilizar a apreciação do trabalhador, quando oferece oportunidades de desenvolvimento.

Ao contrário, a presença de regras detalhadas e o carácter rotineiro de numerosas actividades desencorajam a motivação e a performance.

Desta forma, a motivação parece ser em função de aspectos como a percepção de oportunidades de mobilidade e de promoção, relações amigáveis na organização, satisfação do trabalho e percepção de um salário equitativo, relativamente a outros existentes na organização (Dornstein, 1998).

Porém, outros autores (Charles, 1992), afirmam que os empregados identificam geralmente os salários elevados como primeiro factor motivacional do trabalho, seguindo-se-lhes as condições e o reconhecimento do trabalho realizado.

Mas acima de tudo os empregados precisam de perceber a ligação entre o salário e o resultado do trabalho, em ordem a que aquele possa ter impacto no seu desempenho. Isto significa que os empregados têm de ter alguma parte significativa desse salário em risco. Por outro lado, para que a recompensa motive o desempenho, torna-se necessário que o resultado seja atingível pela generalidade dos empregados, sem o que não produzirá qualquer modificação dos comportamentos.

Murphy (1993) sugere que os sistemas de medida e avaliação de desempenho podem constituir uma forma eficaz de estruturar os incentivos no sentido de recompensar ou penalizar os gestores de acordo com os resultados dos seus subordinados.

Segundo Gray (1997), as principais razões para os trabalhadores realizarem ou assumirem os seus trabalhos motivados são:

- Abertura nas comunicações;
- Natureza do trabalho;

- Qualidade da gestão;
- Supervisão;
- Controle sobre o conteúdo de trabalho;
- Ganho de novas habilidades;
- Segurança de trabalho;
- Qualidade das relações entre colegas de trabalho;
- Localização de trabalho;
- Políticas de suporte familiar;
- Benefícios adicionais;
- Satisfação pessoal.

Em síntese, pode referir-se que o salário só constitui um bom motivador para o desempenho, apenas se os indivíduos perceberem uma relação muito directa entre o que recebem e os seus resultados propriamente ditos.

1.4 Avaliação do Desempenho

Ao nível da gestão de recursos humanos, a avaliação do desempenho tem um papel de destaque na medida em que pode ter consequências significativas sobre a produtividade, quer directamente, enquanto processo de controlo do desempenho, quer indirectamente, através do desenvolvimento profissional, promoção e remuneração da organização.

Em termos conceituais, a avaliação do desempenho é entendida como a avaliação feita sobre uma pessoa subordinada, numa organização, quanto à sua capacidade para a realização do trabalho, considerando as suas aptidões e características pessoais (Bergamini, s/d). Também é entendida como um processo que visa

acompanhar o trabalho e os objectivos estabelecidos para os empregados, proporcionando *feedback* de modo a torná-los mais produtivos.

As modernas organizações adoptam modelos de avaliação de desempenho com características mais participativas e fortemente motivadoras.

Um destes modelos inspirado nas teorias do TQC (*Total Quality Control*) é proposto por Böhmerwald (1996), sendo o objectivo deste sistema contribuir para o aumento da motivação das pessoas na empresa, subsidiando com informações outros sistemas ou práticas de gestão humana, podendo ser utilizado de forma exclusiva ou combinada com os seguintes objectivos:

- Reconhecimento e motivação;
- Aumento de salários;
- Distribuição de gratificações/lucro;
- Promoções de carreira;
- Rotação de empregados pelos cargos;
- Correções de desempenho;
- Planos de formação e treinamento.

Neste sentido Böhmerwald (1996: 33) define avaliação de desempenho como "... um meio formal e padronizado destinado a verificar a performance das pessoas nas empresas".

O mesmo autor refere que o sistema de avaliação do desempenho, para uma correcta utilização, possui um conjunto de premissas a saber:

- ✓ A avaliação é um meio, que subsidia os outros sistemas que procuram gerir o crescimento humano;
- ✓ A avaliação somente será aplicada quando os seus resultados puderem ser utilizados de forma imediata;

- ✓ A realização do processo deve ser decidida e divulgada pela Administração da organização envolvendo assim o seu comprometimento;
- ✓ O desempenho é composto por resultados quantitativos e qualitativos da capacidade e atitude das pessoas;
- ✓ A avaliação do desempenho é a comparação do desempenho obtido, com o que foi anteriormente estabelecido;
- ✓ A avaliação baseia-se em factos e dados que podem ser avaliados e comparados;
- ✓ A avaliação é efectuada por todas as chefias, de forma hierárquica, partindo do nível mais elevado para a base;
- ✓ O processo deve ser inicialmente individual, ou em situações especiais, quando houver homogeneidade, em equipas e grupos, ainda clientes que avaliem os seus fornecedores;
- ✓ A implantação do sistema deve ser simples e de modo a proporcionar longa durabilidade ao mesmo.
- ✓ A avaliação do desempenho está relacionada com as expectativas em relação aos resultados sobre eventuais recompensas como dinheiro, promoções, apoio da Administração, aceitação grupal, etc.



Questões para discussão

1. *As mudanças sentidas na sociedade condicionam o modelo de gestão e têm reflexos no trabalho. Discuta-as com os seus colegas e faça sugestões de como elas devem ser entendidas pela hierarquia das organizações.*
2. *Quais os meios utilizados para a melhoria de produtividade?*
3. *Identifique algumas práticas de gestão que poderão ser consideradas entraves para o desenvolvimento da produtividade.*
4. *Refira-se aos problemas que se colocam quando se pensa em estabelecer medidas de produtividade em relação ao desempenho dos empregados.*
5. *A motivação no trabalho surge de elementos de contexto e de factores individuais. Dê exemplos de cada um desses elementos e factores.*
6. *Diga quais as principais razões que motivam os trabalhadores para realizarem os seus trabalhos.*
7. *"O salário por si só não constitui um bom motivador para o desempenho" Diga se Concorda com a afirmação justificando.*
8. *Diga em que medida a avaliação do desempenho tem consequências na produtividade.*
9. *Diga o que entende por avaliação do desempenho.*

Capítulo 2

Sistemas e Modalidades de Remuneração



Depois de ler este capítulo, vai estar apto a:

- ✓ *Compreender e identificar os sistemas de remuneração.*
- ✓ *Definir e explicar o conceito de remuneração variável.*
- ✓ *Identificar as modalidades de remuneração variável.*

2.1 Sistemas de Remuneração

Sistema de remuneração pode ser definido como o método a ser adoptado por uma organização para retribuir ou compensar o trabalho de pessoas ou grupos.

A utilização de metodologias diferenciadas para remunerar o trabalho, não isenta as organizações de definirem uma estrutura salarial que deverá levar em consideração os diferentes salários a serem pagos nos diferentes postos de trabalho tendo em vista as suas especificidades.

Assim, as organizações definem a sua estrutura salarial pelo juízo de valor atribuído às competências necessárias ou exigidas para cada cargo. De acordo com a Oficina Internacional do Trabalho (1995) consideram-se algumas dessas competências as que se apresentam seguidamente:

- Aptidão requeridas;
- Nível de responsabilidade;

- Esforço físico ou mental;
- Investimento na formação (tempo dispensado, custo);
- Destreza manual, entre outros aspectos.

Do referido pode-se depreender que a estrutura salarial de determinada organização é fortemente influenciada pela cultura social e pelas formas de valorização do trabalho na sociedade, que estabelece atributos para avaliar tarefas.

Apesar de conceptualmente distintos, os sistemas de remuneração e a estrutura salarial mantêm uma relação entre si, influenciando-se reciprocamente.

Enquanto a estrutura salarial estabelece as diferenças salariais dentro de uma mesma empresa o nível salarial reflecte a média de salários pagos numa empresa em comparação com outra com trabalhadores de qualificação idêntica.

Enquanto os sistemas de remuneração e a estrutura salarial influenciam a motivação e a satisfação do trabalhador, o nível salarial determina a capacidade de determinada organização de atrair e manter pessoal qualificado.

Segundo estudo da Organização Internacional do Trabalho (OIT, 1995), os sistemas de remuneração podem ser por tempo (ou Responsabilidade) ou por rendimento (ou Resultado).

No Sistema de Remuneração por Tempo ou Responsabilidade

Sistema de remuneração por tempo ou responsabilidade apoia-se em estruturas/políticas de cargos e salários baseado em sistemas de avaliação de cargos e pesquisa de mercado. Neste sistema o pagamento pelo trabalho é em função do tempo que o trabalhador coloca à disposição do patrão, ou seja, o trabalhador, cumprindo o tempo acordado, tem garantido a sua remuneração no final do mês. Teoricamente nem o volume nem a qualidade da produção interferem no ganho estabelecido. Neste sistema, as remunerações podem ser classificadas em

remuneração fixa por resultado controlado e por mérito. Nesta última é considerada algum tipo de avaliação de desempenho.

Características:


- ↳ Salário fixo;
- ↳ Poucos níveis;
- ↳ Tendência de redução;
- ↳ Cargos abrangentes.

Exemplos:

- ↳ Benefício flexível (racionalizado);
- ↳ Plano de cargos e salários.

Benefícios da Remuneração Fixa

- Segurança e Garantia no Final do Mês;
- Remunera missão, posição, hierarquia, etc;
- Facilidade de Administração;
- Facilidade de Comparação no Mercado;
- Legislação Regulamentar;
- Permite uma Política mais Estruturada (Cartesiana)

 No Sistema de Remuneração por Resultado ou Rendimento

Sistema de remuneração por resultado é baseado na mensuração de indicadores resultados alcançados, em relação a metas previamente definidas. Ou seja os ganhos dos trabalhadores variam, segundo regras pré-estabelecidas. A remuneração é efectivamente determinada no fim da tarefa e depende do resultado alcançado. Esta modalidade de remuneração classifica-se como: individual (produto por empregado, ou gratificação), de grupo (produto por grupo de empregados ou gratificação), de organização (por gratificação, redução de custos).

A remuneração por resultado ou rendimento baseia-se na motivação dos seres humanos. Isto é, se é oferecido mais dinheiro em troca de um maior esforço, ou por outro lado se se obterá esse maior esforço via incentivo remuneratório.

A remuneração por resultado ou rendimento dispensa, ou diminui, a necessidade de supervisão directa ao empregado, que regula o seu próprio ritmo de trabalho. No entanto, impõe à empresa aperfeiçoar os seus sistemas de controlo de qualidade do produto bem como manter-se informada sobre as variações do mercado para obter o equilíbrio da produção.

Como atributos positivos pode-se apontar o estímulo em aumentar a remuneração através do aumento da produtividade e a sensação de maior autonomia. Por outro lado pode estimular a competitividade, mas também pode bloquear a cooperação com os elementos do grupo de trabalho. Além disso o incentivo ao aumento da produção pode conduzir a um maior desgaste do trabalhador tendo como consequência a inobservância das normas de segurança.

Características:

- ↳ Salário variável;
- ↳ Remunera pessoas/ *Times* com resultados;
- ↳ Tendência de aumento;
- ↳ Remuneração = múltiplo salário fixo;
- ↳ Estimula ao resultado.

Exemplos:

- ↳ Participação nos resultados;
- ↳ Remuneração variável;
- ↳ Programa de bonus;
- ↳ *Stock option/phantom stock*;

- ↳ Campanhas de incentivos;
- ↳ *Long term plan*;
- ↳ Recompensas não monetárias.

Benefícios da Remuneração por Resultados para a Organização:

- ✓ Auto financiável;
- ✓ Maximiza a relação resultado x custo;
- ✓ Alternativa para falta de carreira;
- ✓ Desenvolve/melhora o planeamento com visão estratégica;
- ✓ Aumenta a eficácia de gestão da organizacional;
- ✓ Aumento do comprometimento e motivação dos empregados;
- ✓ Aumenta sinergia/ *team-work*
- ✓ Reduz *turn-over* espontâneo e provocado;
- ✓ Avalia objectivamente e identifica problemas de desempenho;
- ✓ Optimiza a aplicação de recursos de treinamento.

Benefícios da Remuneração por Resultados para os Empregados:

- ✓ Recompensa proporcionalmente a dedicação e esforço;
- ✓ Entendimento dos objectivos da organização;
- ✓ Participação nos resultados;
- ✓ Ganho maior e a realização de sonhos;
- ✓ Reconhece a contribuição do trabalho em equipa;
- ✓ Melhora o clima organizacional.

2.2 Remuneração Variável

A remuneração variável é uma questão que assume grande importância nos novos contextos organizacionais, pois permite lidar com o mérito das pessoas mediante o papel que desempenham na organização. É uma tendência moderna nas relações capital – trabalho facilitando a parceria empregado – empresa.

O programa de remuneração variável precisa de ter em consideração as estratégias, a estrutura, os valores, os processos e as pessoas. Precisa ser flexível, ter mobilidade para se ajustar às circunstâncias dinâmicas do ambiente (Xavier e outros, 1999).

De forma abrangente, o composto de remuneração é formado por três componentes (Garrido, 1999):

- Salário Base (incluindo adicionais)
- Benefícios
- Salário Variável ou remuneração variável

Neste contexto, a remuneração variável é entendida como “(...) um sistema de remuneração do resultado cuja premissa básica para reconhecimento e recompensa é o alcance dos objectivos desejados” (Xavier, 1999: 35).

A remuneração variável, como componente do composto de remuneração não é uma ideia recente. Já em 1794, nos Estados Unidos, Albert Gallatin sugeriu a divisão dos lucros na sua indústria de vidro, na França em 1812, Napoleão I, regulou um acto oficial sobre a participação nos lucros e as teses de Frederick Taylor propunham, no início do século XX, um sistema de incentivo remuneratório para aumento da produtividade (Xavier, 1999).

Para as empresas existe o desafio de como posicionar e fazer uso do salário variável nas suas práticas organizacionais. A solução é de que cada organização deve acertar a sua política de remuneração às suas estratégias de negócios, procurando o *mix* ideal de remuneração para cada nível funcional, sendo o salário variável pago de forma pontual, não incorporada ao salário base (Garrido, 1999).

O objectivo principal desta prática de remuneração é procurar acertar e convergir esforços para a melhoria do desempenho da empresa. Ou seja, é melhorar o desempenho dos negócios, e tornar a empresa mais competitiva, colocando uma parcela do pagamento dos empregados dependente do alcance de metas e objectivos.

Segundo Garrido (1999) outros objectivos podem ser apresentados tais como:

- ✓ Ampliar a remuneração total, através da distribuição de resultados (a distribuição de resultados adicionais é feita por meio da remuneração variável);
- ✓ Estabelecer um vínculo directo entre a remuneração e os resultados esperados;
- ✓ Fortalecer o sentimento e forma de pensar como “donos do negócio” por parte dos colaboradores;
- ✓ Sustentar e fortalecer uma cultura organizacional participativa.

Os objectivos apontados levam a remuneração variável a desempenhar um papel chave nas políticas de recursos humanos das empresas que visem melhorias de desempenho.

Modalidades de Remuneração Variável:

- Bônus Institucional/Gratificações
- *Profitsharing* (Participação e Distribuição de Lucros);
- *Gainsharing* (Participação nos Resultados);
- Comissão;
- Planos de Incentivos Grupais/Individuais;
- Planos de Sugestões;

- Maturidade (*Pay for Knowledge/Skill*);
- Reconhecimento/Performance (*Spot Bônus ou Spot Awards*);
- Planos de Acções (*Stock Option e Phantom Stock*);
- Programa de Longa Duração (*Long Term Plan*);
- Campanhas

No Quadro 2 são resumidas as alternativas principais já desenvolvidas e aplicadas:

Tipos	Características	Público-alvo
Gainsharing	<ul style="list-style-type: none"> • Resultados apurados são grupais; • Fórmulas baseadas na produtividade ou resultados; • Pagamento frequentemente mensal, ou quinzenal; • Aumento da produtividade é traduzido em valores monetários e partilhado entre a empresa e os empregados; • Visibilidade dos resultados apurados. 	Trabalhadores de unidades fabris
Scanlon	<ul style="list-style-type: none"> • O pagamento baseia-se no quociente entre o valor da folha de pagamento com os encargos e o valor das vendas líquidas; • Quando os valores apurados superam um determinado parâmetro histórico é separada uma parcela destes valores para reserva e o restante dividido em 25% para a empresa e 75% para os empregados. 	
Rucker	<ul style="list-style-type: none"> • O pagamento baseia-se no quociente entre a folha de pagamento com encargos e o total de vendas líquidas menos o custo das matérias-primas, recursos e serviços; • Flutuações nos custos de materiais e serviços não interferem no cálculo da produtividade; • É fixado um parâmetro histórico de referência que quando é superado leva a separação de uma parcela dos pagamentos para reserva de contingência e o restante distribuído em 25% para a empresa e 75% para os empregados. 	
Improshare	<ul style="list-style-type: none"> • Sistema baseado em padrões horários de produção para produtos da empresa que integram o programa; • Ganhos são divididos em partes iguais entre empresa e empregados; • Não costuma ser usado fundo de reserva. 	
Profitsharing	<ul style="list-style-type: none"> • Programa grupal, baseado na distribuição de lucros; • Resultados abrangem todos os integrantes da organização; • Determinantes económicos externos a empresa influenciam o lucro independentemente do desempenho da organização; • Compra e/ou venda de activos pode distorcer o lucro; • Difícil aceitação pelos empregados dos valores publicados 	Destinado a todos membros de uma organização.

	nos balanços financeiros.	
Bónus/ Gratificações	<ul style="list-style-type: none"> • Baseia-se na fixação de metas individuais e/ou grupais; • Parâmetros determinados pela Administração; • Pagamentos em números de salários, cujo número aumenta proporcionalmente a escala hierárquica; • Pagamento anual. 	Média e alta Direcção.
Incentivos de longo prazo Stock options Stock donation Bónus/ Gratificações	<ul style="list-style-type: none"> • Distribuição ligada a objectivos de longo prazo (3 anos); • Procura fixar executivos pela expectativa de perda de valores futuros caso saia da empresa. • Opção de compra subsidiada de acções, em função do desempenho; • Venda das acções só pode ocorrer após alguns anos ou as acções são perdidas caso a pessoa deixe a empresa. • Executivo recebe gratuitamente lotes de acções, mas só as pode vender após alguns anos. • Valores pagos anualmente e de forma Proporcional ao período do resultado; • Valor total somente retirado ao final de prazo estabelecido. 	Executivos.
Prémios por reconhecimento	<ul style="list-style-type: none"> • Decorrente do alcance de metas de desempenho, planos de sugestões, realização de trabalhos/projectos com impacto relevante na empresa; <p>Pago em dinheiro, bens de consumo ou viagens.</p>	Limitado a determinadas áreas da empresa
Comissão	<ul style="list-style-type: none"> • Valores pagos conforme são atingidas quotas de vendas, em percentagem das mesmas; • Foco nos indivíduos e estímulo a visão imediatista. 	Vendedores e líderes da área de vendas.
Incentivos/ Campanhas	<ul style="list-style-type: none"> • Premia com bens e serviços; • Dirige as acções para oportunidades específicas; • Ocorre em tempo limitado com uma verba predefinida. 	Sectores de vendas e produção.

Quadro 2. – Tipos de Remuneração Variável mais Aplicadas
 Fonte: Baseado em Garrido 1999 e Xavier, 1999.

Embora a criatividade humana possa ter possibilitado o surgimento de outros tipos de remuneração, os apresentados simbolizam aqueles comumente utilizados.



Questões para discussão

2. *A definição da estrutura salarial exige algumas competências relacionadas com o cargo. Identifique-as?*
3. *Faça a distinção entre remuneração por responsabilidade e por resultados. Estabeleça uma relação entre os dois conceitos.*
4. *Identifique os benefícios da remuneração fixa e da remuneração por resultados a nível organizacional e dos trabalhadores. Dê exemplos aplicativos de cada uma delas.*
5. *Quais os objectivos da remuneração variável. Estabeleça a ligação com a melhoria do desempenho da empresa.*
6. *Identifique as várias modalidades da remuneração variável mais comuns e aplicáveis actualmente.*

Capítulo 3

Sistemas de Motivação: Partilha de Benefícios



Depois de ler este capítulo, vai estar apto a:

- ✓ *Compreender a importância dos incentivos como dinamizadores do desempenho.*
- ✓ *Perceber como os planos de incentivos podem fazer o elo entre a motivação dos empregados e a melhoria da performance empresarial.*
- ✓ *Compreender o conceito de partilha de benefícios.*
- ✓ *Explicar os princípios mais importantes e os tipos de sistemas de motivação e as suas ligações com o desempenho.*

3.1 Incentivos

Os planos de incentivos constituem-se como o melhor método para recompensar o desempenho, potenciando a organização para atingir melhores resultados. Estes planos podem ser desenhados de modo a incidir sobre três níveis: individual, do grupo e da organização.

Os incentivos individuais são os mais comuns, sendo utilizados desde há algumas décadas. Hoje em dia, as organizações têm vindo a reconhecer a importância dos incentivos de grupo na produtividade e o seu impacto ao nível da organização.

O conjunto de mecanismos de compensação do trabalho pode ser definido como sistema de incentivos. Como a principal forma de remunerar o trabalho é por salário, este passou a significar “o preço dos serviços do trabalho” (Silva, 1986).

Além dos salários, outros mecanismos vêm sendo aperfeiçoados para incentivar e fixar mão-de-obra escassa ou especializada. Particularmente, nos locais ou sectores nos quais a crise de emprego ainda não se mostra expressiva, podem-se encontrar empresas que oferecem vantagens adicionais, como forma de captar profissionais especializados.

Segundo Gray (1997), as principais questões e tendências sobre incentivos podem ser assim sintetizadas:

- O modo como os sistemas de recompensa são fixados afectará o comportamento do empregado e as negociações sobre salários, horas e condições de trabalho;
- Muitos sistemas de recompensa têm as suas raízes nas pesquisas da ciência do comportamento, enquanto outros não;
- Os sistemas de recompensa que permitem maiores graus de motivação parecem ser os planos de carreira, *gainsharing* (participação nos lucros), gestão participativa e sistemas de sugestão;
- Outros sistemas de recompensa são também importantes se os empregados têm necessidades de melhorar a segurança no trabalho e aumento no reconhecimento;
- Não há nenhum sistema de recompensa perfeito;
- Cada grupo de empregados e cada situação deve ser avaliado segundo os seus próprios méritos;
- A junção certa de sistemas de recompensa deve ser ajustada para cada situação;

- Os Sistemas de recompensa e o seu efeito no desempenho e na satisfação de trabalho não têm tido um desfecho conclusivo nas negociações e na gestão do trabalho.

3.2 Planos de Incentivos

Não existe uma estratégia única e ideal para todas as empresas enfrentarem os desafios do ambiente altamente dinâmico e competitivo em que actuam.

Neste sentido, cada vez mais organizações estão a optar por várias formas de partilha de benefícios

As empresas modernas consideram a remuneração um investimento de longo prazo, e por isso desenvolvem programas de remuneração consistentes com as suas estratégias de negócios.

Paralelamente, os planos de incentivos podem fazer o elo entre a motivação dos empregados, e a procura das empresas na melhoria da sua performance empresarial, aumentando ou melhorando o seu desempenho e por consequência a sua lucratividade.

Porém, os planos de incentivos devem estar alinhados com a estratégia da empresa para que sejam alcançados os melhores resultados.

Mas o que é partilha de benefícios?

A partilha de benefícios é um sistema de gratificação que partilha a performance melhorada de uma unidade com todos os empregados ou parte deles com o objectivo de uma maior motivação no desempenho dos mesmos.

Neste sistema de gratificação incluem-se os sistemas de motivação tais como planos de incentivos aos empregados, por meio dos programas de Participação nos Lucros (*Profitsharing*) e da Participação no Resultado (*Gainsharing*).

Hoje em dia a tendência no mundo está mais inclinada para planos personalizados de forma a ir de encontro com as necessidades e o grau de sofisticação de uma determinada organização. Pelo que, o conceito de partilha de benefícios tem-se expandido e a sua flexibilidade e o seu sucesso tem aumentado o interesse das abordagens personificadas.

3.2.1 Participação nos Lucros (Profitsharing)

Define-se participação nos lucros como “qualquer procedimento pelo qual o empregador paga ou facilita aos seus empregados a posse, sob determinadas regras de elegibilidade e condições económicas, determinadas somas correntes ou diferidas que são retiradas dos lucros da empresa” (Bassi, 1995:3-4).

É a distribuição de parte do lucro da empresa segundo critérios preestabelecidos.

A Participação nos Lucros é um sistema de remuneração variável que distribui aos empregados uma parte dos lucros obtidos pelos negócios, logo após o encerramento do ano económico, ou em data previamente combinada (Davis e Newstrom, 1992).

A Participação nos Lucros difere da Participação nos Resultados por não utilizar fórmulas de ligação entre os indicadores de desempenho aos respectivos gratificações e também pelo facto do gratificação ser distribuído de acordo com os resultados gerais da empresa e não de acordo com metas específicas (Wood e Picarelli, 1999).

Os planos de participação nos lucros baseiam-se numa medida de retorno ou de lucro, e podem assumir diversas formas (Berger & Berger, 2000):

- ↳ A empresa pode pagar uma percentagem fixa dos seus lucros contabilísticos após os impostos;

- ↳ Pode dividir uma percentagem do lucro que exceder uma medida de retorno (por exemplo: 10% do lucro que exceder 5% do ROI⁶);
- ↳ Pagar uma percentagem do lucro que exceder o lucro orçamentado (por exemplo: dividir 20% do lucro que exceder o lucro orçamentado).

Os planos de participação nos lucros, segundo Allen e outros (1997), podem ser de três tipos:

- ✓ Corrente: os valores são pagos assim que os lucros são apurados; Podem ser pagos em dinheiro ou em acções;
- ✓ Diferido: os valores são creditados nas contas dos funcionários e pagos na altura da reforma ou em casos especiais, como por exemplo, o falecimento do funcionário;
- ✓ Misto: é uma combinação dos dois tipos anteriores. Uma percentagem do valor é paga e outra é diferida.

Os planos de participação nos lucros são uma forma de incentivar os trabalhadores a agirem de acordo com os interesses da organização, em vez de procurarem a satisfação dos seus próprios interesses.

Estes planos permitem que as organizações ajustem os custos de mão-de-obra com os respectivos salários a pagar. Assim nos períodos de queda dos negócios, os custos fixos de mão-de-obra podem ser menores.

Um problema que se coloca com este tipo de plano é o facto dos trabalhadores não terem uma percepção clara entre o seu desempenho e a retribuição (pagamento). Os lucros são influenciados e afectados por muitas variáveis, que estão fora do controlo do empregado como por exemplo, políticas governamentais, situação económica do país, concorrência, estilo de liderança, e política de investimentos. Daí que o plano de participação nos lucros pode deixar de incentivar, se os trabalhadores aumentarem o seu desempenho, mas os lucros da empresa caírem.

⁶ ROI - Retorno sobre investimento

No Quadro 3 apresentam-se as principais vantagens e desvantagens do plano de participação nos lucros (Rosa, 2000).

Vantagens	Desvantagens
<ul style="list-style-type: none">• Se houver prejuízo, não haverá pagamento da participação, desta forma a empresa não será onerada;• Motiva a união de esforços;• Alivia as pressões sobre departamentos ou unidades, pois a meta é para toda a empresa;• Aumenta a exigência, por parte dos empregados, nas melhorias dos sistemas da empresa;• Melhora a qualidade e reduz custos.	<ul style="list-style-type: none">• Pouca transparência;• A análise das demonstrações financeiras, da qual se extrai o lucro, é complexa, exigindo conhecimentos específicos dos empregados;• A dificuldade de compreensão das demonstrações financeiras, devido à sua complexidade, pode levar à falta de credibilidade;• Exige que a empresa exponha dados que os empresários nem sempre estão dispostos a revelar, por considerá-los confidenciais;• Necessidade de formação para orientar os empregados;• Os empregados podem-se sentir desmotivados, se acharem que os pagamentos foram insuficientes ou se encontrarem que o resultado apresentado pela empresa não transmite uma imagem verdadeira;• As demonstrações financeiras são elaboradas de acordo com o regime de competência, ou seja, o resultado positivo na demonstração de resultados pode não ser real na tesouraria e, assim a afectação dos recursos para o pagamento da participação pode prejudicar a liquidez da empresa.

Quadro 3 – Vantagens e Desvantagens do Plano de Participação nos Lucros
Fonte: Adaptado de Rosa (2000)

O sucesso de um programa de participação nos lucros depende da existência de factores tais como (Andersen, 1999):

- A percentagem do salário variável, em relação à remuneração total do empregado, deve ser suficiente para motivar e colocar parte do salário em risco;
- Os resultados devem ser divulgados de forma transparente;

- Os trabalhadores precisam ver claramente a ligação entre os esforços dispendidos e os resultados alcançados.

3.2.2 Participação nos Resultados (Gainsharing)

Os planos de participação nos resultados ligam uma parte da remuneração dos empregados à conquista de melhorias de desempenho organizacional ou de equipas.

É a distribuição de ganhos financeiros decorrentes de aumento de produtividade, redução de custos, ou melhoria de outras metas predeterminadas.

Os planos de participação nos resultados são baseados nos aumentos sobre desempenho histórico, envolvendo uma medida de desempenho e o cálculo de uma gratificação. Estas medidas de desempenho são baseadas em factores sob o controlo dos empregados.

O comprometimento dos empregados e a fórmula utilizada para calcular os ganhos são fundamentais para o sucesso do plano.

O Quadro 4 apresenta as principais vantagens e desvantagens do plano de participação nos resultados são (Rosa, 2000):

Vantagens	Desvantagens
<ul style="list-style-type: none">• O programa é estabelecido com base em metas e objectivos específicos, facilitando o alcance dos mesmos;• Devido ao facto das metas estarem ao alcance dos empregados, existe uma credibilidade maior;• Os resultados são medidos com base em indicadores já conhecidos;• Por ser um plano mais simples, facilita o apuramento e o entendimento dos resultados por parte dos empregados;• Estimula o trabalho em equipa;• Reduz a resistência à implantação do plano;• Aumenta a exigência dos empregados em relação a sistemas de melhorias;	<ul style="list-style-type: none">• Como o pagamento é fixado em metas (outras que não o lucro), se elas são alcançadas, haverá pagamento, mesmo se a empresa tiver prejuízo;• Requer conhecimento específico para avaliar os resultados.

<ul style="list-style-type: none">• Reduz custos;• Favorece o conhecimento do desempenho de unidades ou filiais;• Enfatiza a melhoria da qualidade, incentivando inovações de produtos e processos; <p>Requer menor exposição de dados por parte da empresa.</p>	
--	--

Quadro 4 – Vantagens e Desvantagens do Plano de Participação nos Resultados
Fonte: Adaptado de Rosa (2000)

O sucesso deste tipo de plano depende da existência de alguns factores tais como (Andersen, 1999):

- Estruturas organizacionais pequenas pois favorecem a ligação entre acção e o resultado;
- Medidas simples;
- Cultura que favoreça o trabalho em grupo e a participação dos empregados;
- Objectivos e metas possíveis de serem atingidos.

Os três planos de participação nos resultados mais utilizados pelas empresas são:

- Scanlon;
- Rucker;
- Improshare.

3.2.2.1 Plano Scanlon

Plano Scanlon: é o mais popular dos planos. Foi desenvolvido em 1935 por Joseph Scanlon, trabalhador siderúrgico diplomado.

O plano Scanlon baseia-se num sistema de sugestões formalizadas, envolvendo uma pesquisa considerável. É um sistema muito flexível de medição da

produtividade e um plano organizacional. Acentua um forte envolvimento do empregado.

A empresa constitui uma comissão composta por um supervisor e por um grupo de empregados. Esta comissão analisa as sugestões indicadas pelos empregados e posteriormente decide pela implementação ou não dessas sugestões.

Os ganhos são avaliados através do quociente entre valor do pagamento com encargos e o valor das vendas. O valor das vendas é obtido ajustando as vendas líquidas e as mudanças no *stock* de produtos acabados. Um aumento no *stock* indica que a produção superou as vendas, e esse aumento é adicionado ao valor das vendas. Uma diminuição no *stock* indica que a produção foi menor que as vendas, e esse valor é subtraído das vendas (Belcher, 1996).

Os valores apurados são comparados com um parâmetro histórico. Se o resultado for melhor que o valor de referência, o bônus é dividido da seguinte forma (Kanungo e outros, 1997):

- 25% do valor constitui um fundo de reserva para situações em que os custos actuais excedem os custos previstos;
- 75% do valor é dividido entre empregados e empresa, na proporção de 75% para os empregados e 25% para a empresa;
- A parte de cada empregado é proporcional do seu salário no total da folha de pagamento;
- No final do ano, o saldo existente no fundo de reserva é dividido entre empresa e empregados na mesma proporção (75/25).

No Quadro 5 apresenta-se um exemplo de cálculo para o plano Scanlon.

Valor médio da folha de pagamento (1)	500.000 €
Valor médio de venda da produção (2)	2.000.000 €
Taxa Scanlon (1) / (2) = (3)	25%
Valor actual da folha de pagamento (4)	300.000 €
Economia = Bónus a ser distribuído (1) - (4)	200.000 €
Fundo de reserva (4) x 25% = (5)	50.000 €
Valor a ser dividido entre empresa e empregados (4) - (5)	150.000 €

Quadro 5 – Exemplo de cálculo para o Plano Scanlon
Fonte: Adaptado de Bergaman e outros (1998); Kanungo e outros (1997).

A empresa tem um valor médio da folha de pagamento de 500.000 €, e um valor médio de venda da produção de 2 milhões €. A proporção da folha de pagamento em relação ao valor de vendas é de 25%. Como o valor actual da folha é de 300.000 €, houve uma economia de 200.000€, que é o valor do bónus a ser distribuído.

Para o fundo de reserva é destinado 25% desse valor, 50.000 €. O valor restante, 150.000 €, é dividido entre a empresa e os empregados na seguinte proporção:

Empresa (25%) 37.500 €; empregados (75%) 112.500 €. O bónus de cada empregado é calculado sob uma percentagem do total do seu salário em relação ao valor da folha de pagamento. Por ex., se o salário do empregado corresponde a 0,05% da folha de pagamento, o seu bónus será de 56,25 €.

3.2.2.2 Plano Rucker

Plano Rucker: foi desenvolvido em 1933 por Allan Rucker, um consultor. Este plano baseia-se no cálculo de valor acrescentado (os custos do trabalho dividido pelo valor acrescentado).

A sua estrutura é semelhante à do Plano *Scanlon* (Martocchio, 1998; Kanungo e outros 1997):

- Fornece um incentivo monetário aos empregados;

- Utiliza a mesma estrutura de comissões compostas por representantes de empregados e pela Administração;
- A comissão modifica o índice quando ocorrem mudanças em factores como a tecnologia e métodos de trabalho.

De acordo com Graham-Moore & Ross, 1993, a produtividade é calculada através da razão entre a folha de pagamento com encargos e o valor acrescentado de produção, definido como o valor de vendas menos o custo de materiais e fornecedores.

O bónus é distribuído com base na contribuição da folha de pagamento ao valor acrescentado de produção.

Normalmente, 25% do valor vai para um fundo de reserva. No final do ano, todo o saldo desse fundo é distribuído aos empregados (Kanungo e outros, 1997).

O Quadro 6 ilustra o cálculo para o plano *Rucker*.

Percentual padrão da folha em relação às vendas (1)	40% das vendas
Contribuição da folha para o valor acrescentado $1 \div (1) = (2)$	2,5
Valor da folha (3)	600.000 €
Valor projectado de vendas $(3) \times (2) = (4)$	1.500.000 €
Valor actual de vendas (5)	1.800.000 €
Bónus $(5) - (4) = (6)$	300.000 €

Quadro 6 – Exemplo de cálculo para o Plano Rucker
Fonte: adaptado de Bergmane outros (1998); Kanungo e outros (1997).

O valor médio da folha de pagamento da empresa representa 40% das vendas. O valor actual da folha é de 600.000 €. Dado que a empresa contribui com 2,5 para o valor acrescentado, o valor previsto de vendas é de 1.500.000 €. Como o valor actual das vendas é de 1.800.000 €, o valor do bónus é de 300.000 €. Para o fundo de reserva é destinado 75.000 € (25%). O saldo restante é dividido 40% para os empregados (90.000 €) e 60% para a empresa.

O bónus de cada empregado é calculado sob uma percentagem do seu salário em relação ao valor da folha de pagamento. Por ex., se o salário de um empregado corresponde a 0,05% da folha de pagamento, o seu bónus será de 45 €.

Este tipo de plano de participação nos resultados engloba o envolvimento e participação de toda a organização. Embora muito comum na Europa, por causa da experiência europeia com as taxas do valor acrescentado, está a deixar de ser utilizado, uma vez que o método de calcular é difícil de entender.

3.2.2.3 Plano Improshare

Plano Improshare (*improved productivity through sharing*): foi desenvolvido em 1973 por Mitchell Fein, engenheiro industrial e consultor.

O plano *improshare* consiste em melhorar a produtividade através da partilha. Segue uma abordagem de engenharia industrial mais tradicional (baseada em normas) e é aplicado a todos os níveis da hierarquia da organização. Inicia-se por um pequeno envolvimento de todos para posteriormente se introduzirem círculos de qualidade. O sistema pode ser inserido pela administração ou por votação dos empregados. Contudo é necessário providenciar regras para as devoluções dos produtos que não possuem as normas de qualidade, dado que os dados de produção, para o cálculo do bónus, incluem somente produtos de qualidade aceitável.

Este plano mede a produtividade em termos físicos, e tem como objectivo produzir mais com menos horas de trabalho.

A produtividade é medida através do tempo-padrão de produção, ou seja o número de horas de trabalho directo necessárias para produzir uma unidade de produto. Este padrão é determinado através de estudos de tempos e movimentos conduzidos por engenheiros industriais. O tempo padrão é aplicado à produção no período base, para chegar ao total de horas de trabalho previstas para aquela produção.

Os ganhos são divididos em partes iguais entre empresa e empregados, e não se costuma fazer um fundo de reserva. O índice é modificado caso ocorram mudanças na tecnologia ou equipamento.

O Quadro 7 ilustra o cálculo para o plano *Improshare*.

Número de empregados	100
Número de horas semanais por empregado	40
Produção semanal média	200 unidades
Hora padrão	$(100 \text{ empregados} \times 40 \text{ h. semanais}) / 200 \text{ unidades} = 20 \text{ horas por unidade}$
Produção semanal actual	300 unidades
Horas reais	5 000 horas
Horas ganhas (horas padrão - horas reais)	$6\ 000 (300 \times 20) - 5\ 000 \text{ (horas reais)} = 1000$

Quadro 7 – Exemplo de cálculo para o Plano *Improshare*
Fonte: adaptado de Bergman e outros (1998); Kanungo e outros (1997).

A empresa possui 100 empregados, trabalhando 40 horas semanais. A produção semanal média é de 200 unidades. A hora padrão é de 20 horas por unidade.

A produção semanal actual é de 300 unidades e são gastas 5 000 horas. Usando-se a hora padrão, seriam gastas 6 000 horas para produzir essas 300 unidades.

Houve, então uma economia de 1000 horas, que será dividida igualmente entre empresa e empregados.

Uma questão se pode colocar aos responsáveis das organizações que pretendam aplicar planos de partilha de benefícios. Participação nos lucros ou participação nos resultados?

A opção depende dos objectivos pretendidos pela empresa ao adoptar o programa. Se ele foi entendido como uma imposição legal, ou um instrumento capaz de reduzir pressões sindicais, a tendência será a implantação de um modelo baseado nos lucros. Se o objectivo for aumentar a motivação dos trabalhadores, a escolha incidirá num plano de participação em resultados. Neste caso, a empresa escolhe um ou mais indicadores, que melhor se ajustem aos seus objectivos estratégicos.

Muitos planos são utilizados hoje em dia, desde sistemas muito limitados com objectivos a curto prazo até planos muito vastos, incluindo toda a hierarquia da organização. Porém, actualmente a tendência é inserir planos de incentivos mais personalizados o que de certo modo vem aumentar o sucesso do *gainsharing*.

3.2.3 Principais Benefícios do Gainsharing

Organizações com sucesso utilizam o *gainsharing* a partir do momento que ele traga benefícios tanto para os empregadores como para os empregados. Estes benefícios são realizados através das forças motivadoras desenvolvidas pelo plano. Obviamente, os benefícios dependem do comprometimento para o processo de motivação e mudança.

Benefícios Organizacionais

- Aumento da produtividade: redução dos custos e rendimento (produção) acrescido;
- Reforço da identidade dos empregados (acerca da sua historia, problemas, objectos e oportunidades);
- Melhor identificação e resolução dos problemas;
- Ajuda para interligar as recompensas (gratificações) ao desempenho melhorado;
- Melhor comunicação e cooperação;
- Maior flexibilidade organizacional;
- Maior envolvimento do empregado
- Maior postura competitiva e maior segurança no trabalho;
- Melhorias no sistema de controlo e planeamento;

- É encorajado o clima de eficiência, qualidade e competência;
- Favorece o gerar de ideias e aumenta o esforço no desempenho;
- Melhor relação de gestão do trabalho.

Em suma, os principais benefícios do *gainsharing* são que este integra comunicações, trabalho de equipa, objectivo orientado, melhoramento da qualidade/performance, o envolvimento do empregado e gratificações financeiras num único sistema.

Benefícios Pessoais

- Um emprego a longo prazo mais seguro por causa do aumento da produtividade;
- Maior reconhecimento;
- Melhoramento nas comunicações, trabalho de equipa e cooperação;
- A partilha nos benefícios da produtividade aumenta dá mais dinheiro;
- Sentimento de partilha em contribuir para a organização;
- Maior envolvimento nas mudanças;
- Aprender acerca da empresa: a sua história, problemas e oportunidades;
- Melhor planeamento de gestão;
- Melhor relação da gestão do trabalho.

Isto ajuda a desenvolver uma situação do tipo "vencer". Obviamente que muitos factores motivadores podem ajudar a tornar o *gainsharing* bem sucedido. Se o foco incidir no bónus, este torna-se a variável mais importante.

Apresentam-se seguidamente alguns resultados de um estudo efectuado EUA pelo Centro de Produtividade e Qualidade Americana, o qual incidiu sobre mais de 200 empresas que aderiram ao *gainsharing*.

1. A razão pela entrada em vigor foi o melhoramento do empenho para 93% das organizações era importante ou muito importante.
2. As percentagens em média de 98% (*Scanlon*) e de 84% (planos personalizados) e um tanto mais baixo para a partilha de lucro indicam efeitos positivos na produtividade e nos custos melhorando também outras variáveis.
3. As organizações aderentes ao *gainsharing* divulgam muito mais informação aos empregados do que as organizações não aderentes.
4. O método de pagamento do bónus mais comum era uma percentagem do salário

3.2.4 Condições para o Sucesso do Gainsharing

Se uma organização deseja implementar um sistema de *gainsharing* é necessário criar condições específicas importantes para o seu sucesso.

Algumas dessas condições são:

- ⇒ Envolvimento de toda a hierarquia da organização, ou seja desde o topo da gestão até aos empregados no processo de mudança;
- ⇒ Necessidade de mudar ou um desejo muito forte de fazer melhor;
- ⇒ Aceitação da gestão e encorajamento do envolvimento do empregado e a sua educação;
- ⇒ Maior interacção e cooperação;
- ⇒ Ausência de ameaças à segurança do trabalho ou problemas de negócio;

- ⇒ Uma informação adequada sobre a produtividade e sobre os custos;
- ⇒ Acordo sobre o cálculo dos benefícios concebidos como sendo justo e que vá de encontro aos objectivos de gestão.

Para desenvolver algumas destas condições é necessário que a organização formule questões relacionando-as com o seu ambiente de trabalho, tais como:

- 1 – Perpetração ou identidade: necessidade de mudar. Poderes ou expectativas para com:
 - Clientes ou compradores;
 - A própria organização;
 - Quem é responsável por quê?

Que mudança é que esperamos de cada um? Quando é que iremos saber se o *gainsharing* resulta ou não?

- 2 – Envolvimento: Ajuda para construir uma identidade. Pode incluir:
 - Um sistema não formalizado;
 - Uma comissão líder para ajudar nos projectos;
 - Departamento ou equipas para trabalhar com ideias inovadoras e susceptíveis de colocar em prática.
- 3 – Partilha Equitativa dos Benefícios: o sistema de gratificações. Exemplo de efeitos que podem resultar em gratificações:
 - Redução de um ou mais custos;
 - Redução da hora de trabalho;
 - Melhoramento na qualidade;
 - Redução do absentismo;

- Aumento do Lucro.

4 – Gestão competente. Características:

- Pessoas que planeiam/projectam, competentes, bons organizadores e bons comunicadores;
- Assumam riscos;
- Não demasiado defensivo: o “gainsharing” revela a organização.

5 – Outros factores:

- A principal gestão é submetida ao plano;
- Acordo por parte das sedes principais;
- Boas relações na gestão do trabalho;
- Disponibilidade de um bom coordenador.

3.3 Características Comuns aos Planos de Partilha de Benefícios

1. Melhoria do Desempenho: O objectivo de todos os planos de partilha de benefícios é de melhorar o desempenho. Este desempenho pode ser medido rigorosamente, utilizando a totalidade do tempo real versus a hora legal ou medidas físicas do rendimento versus medidas físicas da capacidade de entrada da informação. O seu cálculo é a finalidade de aumentar os lucros ou os investimentos da organização.
2. Gratificação Baseado no Desempenho Esperado: Actualmente o bónus é baseado numa combinação do desempenho passado e do desempenho esperado ao contrário do passado em que a maioria dos planos de partilha eram baseados na extensão do desempenho anterior.

3. Partilhar com Todos ou com a Maioria dos Empregados: No passado, os planos de partilha de benefícios incluíam grupos selectivos de empregados tais como empregados de fábrica ou efectivos, mas a tendência de hoje é de incluir toda ou a maioria dos empregados.
4. Envolvimento do Empregado: A maioria dos planos inclui um total envolvimento dos empregados desde que a ênfase assente no desenvolvimento de uma melhor cooperação, comunicação, trabalho e consecução do objectivo. O conceito de “trabalhar mais inteligentemente” requer normalmente alguma forma do envolvimento do empregado e de cedência de poderes.
5. Situação Especifica: Embora possam ser encontradas excepções a maioria dos planos são de situação específica, ou seja, não incluem muitas situações num só plano.
6. Orientado a Longo Prazo: A maioria dos planos de partilha de benefícios não é aplicada para resultados a curto prazo, dado que os aspectos de envolvimento do empregado tornam a sua aplicação difícil.
7. Grupo Orientado: Desde que o *gainsharing* é um sistema de grupo orientado, a maioria das organizações eliminam a aplicação de sistemas de orientação individuais.

3.4 Porquê da Aplicação da Partilha de Benefícios?

As organizações que optarem por promover o crescimento do *gainsharing* necessitam de ser mais competitivas: maior esforço para a qualidade e redução do custo; mais conhecimentos e recursos para ajudar a sua implementação; formulas mais flexíveis; maior envolvimento do empregado; gestores mais responsáveis.

Como resultados, as organizações que instalaram o *gainsharing* obtiveram uma alta taxa de sucesso.

Com base nas razões pelas quais as organizações instalam o *gainsharing* podem ser agrupadas em três categorias:

- Organizações Perturbadas (com problemas): elas instalam o *gainsharing* pela necessidade visível de mudança devido a um desempenho pobre, fracas relações da gestão do trabalho e mercados deteriorados.
- Organizações Bem Sucedidas: Elas instalam o *gainsharing* porque acreditam na partilha, no auto-controlo dos empregados, no envolvimento dos empregados etc.
- Organizações de Compensação Contingente: Cada vez mais as organizações estão a restringir os salários ou uma parte dele ao desempenho organizacional.

A maioria das empresas que instalam o sistema de *gainsharing* são empresas de fabricação com 100 ou 1000 empregados ou são secções de grandes organizações.

Hoje em dia o *gainsharing* foi gradualmente entrando no sector de serviços tais como hospitais, bancos e companhias de seguros, uma tendência que irá muito provavelmente acelerar no futuro.

Sistemas tradicionais tais como o *Scalon* que acentua um forte envolvimento do empregado; o *Rucher* que promove o valor acrescentado como um cálculo e o *Improshare*, que utiliza um padrão de cálculo, não têm promovido uma necessidade do envolvimento formalizado do empregado. Estes três sistemas tradicionais ainda estão a ser instalados mas a sua preferência parecem estar a diminuir, uma vez que, e, como já foi referido, a maior parte das firmas de hoje preferem uma aproximação mais personificada.

Assim, diferentes modelos de comportamento e de expectativas estão na base destas e de outras abordagens. É isto que torna o *gainsharing* tão complexo, sendo aplicado a situações tão diferentes com motivos também diferentes.



Questões para discussão

1. *O que é um sistema de incentivos?*
2. *O que entende por partilha de benefícios?*
3. *O que apreendeu do conceito de profitsharing e gainsharing.*
4. *Porquê que o gainsharing é considerado como um conceito de mudança?*
5. *Porquê que as organizações adoptam o gainsharing?*
6. *Refira-se às condições necessárias para o sucesso do gainsharing.*
7. *Que tipos de sistemas de gainsharing existem e como são aplicados.*
8. *Cite as vantagens e desvantagens do profitsharing e gainsharing.*



BIBLIOGRAFIA E LEITURAS RECOMENDADAS

- ALLEN, E.; MELONE, J.; ROSENBLOON, J. S.; VANDERHEI, J. (1997) – “Pension Planning: pension, profit-sharing, and other deferred compensation plans”, McGraw Hill, New York.
- ANDERSEN, A. (1999) – “Remuneração estratégica: a nova vantagem competitiva”, Atlas, São Paulo.
- BASSO, L. F. C. (2002) – “Remuneration and creation of value for Stakeholders: economic value added as a management tool”, *Revista Mexicana de Economía y Finanzas*, Vol. 1, n.º 4, México, 255-268.
- BASSO, L. F.C.; KRAUTER, E. (2003) – “Participação nos lucros/resultados e criação de valor: um estudo exploratório”. *Revista Organizações & Sociedade*, Vol.10, n.º26, Jan./Abr., Salvador.
- BECKER, G. RUAS, R. L., (1997) – “Estratégias de comprometimento e planos de participação nos lucros: tendências recentes”, *Revista de Administração Contemporânea*, Vol. 1 n.º 3 Set/Dez, 141-161.
- BELCHER J., JONH, G. (1996) – “How to design & implement a results - oriented variable pay system”, American Management Association, New York.
- BECKHARD, R. (1972) – “Desenvolvimento organizacional: estratégias e modelos”, E. Blucher, São Paulo.
- BERGAMINI, C. W. (1997) – “Motivação nas organizações”. 4 ed., Atlas, São Paulo.
- BERGER, L., A.; BERGER, D., R. (2000) – “The compensation handbook: a state-of-the-art guide to compensation strategy and design”. McGraw Hill, New York.
- BÖHMERWALD, P. (1996) – “Gerenciando o Sistema de Avaliação do Desempenho”, UFMG, Escola de Engenharia, Fundação Christiano Ottoni, Belo Horizonte.

- CÂMARA, P. B. da, (2000) - "Os Sistemas de Recompensas e a Gestão Estratégica de Recursos Humanos", Publicações Dom Quixote, Lisboa,
- CHARLES, K. R. e MARSHALL, L. H. (1992) - "Motivational preferences of Caribbean hotel workers: An exploratory study. *International Journal of Contemporary Hospitality Management* (IJH), 25-29.
- CHIAVENATO, I. (1998) - "Remuneração, benefícios e relações de trabalho", Atlas, São Paulo.
- DE MASI, D. (2000) - "O futuro do trabalho". 4.ed. Rio de Janeiro.
- DORNSTEIN, M. (1998) - "Wage reference groups and their determinants; a study of blue-collar and white-collar employees Israel. *Journal of Occupational Psychology*, 221-235.
- FLANNERY, T. P.; HOFRICHTER, D.; PLATTEN, P. E. (1997) - "Pessoas, desempenho e salários: as mudanças na forma de remuneração nas empresas", Futura, São Paulo.
- GARRIDO, L. M. (1999) - "Participação nos lucros e resultados", Manuais de Instrução, Nobel, São Paulo.
- GOMES-MEJIA, L. R.; WELBOURNE, T. M.; WISEMAN, R. M. (2000) - "the role of risk sharing and risk taking under *gainsharing*", *The Academy of Management Review*, Vol. 25, n.º 3, July, 492-507.
- GONÇALVES, R. (1996) - "Participação dos trabalhadores nos lucros ou resultados das empresas, BNDES (Mimeogr.), Rio de Janeiro.
- GRAHAM-MOORE, B.; ROSS, T. L., (1993) - "*gainsharing*: plans for improving performance, BNA, Washington.
- GRAY, ROBERT D. & JOHNSON, John (1997). "Health care: issues and trends", in *Health Care - Labor, Management, and Relations*. Kansas City, Moods and Maters Press.
- HATTIANGADI, A. U. (1998) - "*Raising productivity and real wages through gainsharing*", *Employment Policy Foundation*", Washington.
- HERZBER, F. (1959) - "The motivation to work". 2ed., John Wiley, New York

- PARRAS, J. P. (2002) – “*Administração da remuneração*”. Pioneira Thomson, São Paulo.
- PAULO, J. S. (1998) – “Participação nos lucros ou resultados das empresas”. Dialética, São Paulo.
- PONTES, B. R. (1989). Administração de cargos e salários. São Paulo: LTR.
- KANUNGO, R. N.; MENDONÇA, M. (1997) – “Compensation: effective reward management”, John Wiley & Sons, Canadá.
- MARCOS, R. M. F., (2004) – “*Gestão por Objectivos na Administração Pública e o Sistema de Avaliação do Desempenho*”, I Ciclo de Conferências Nacional / Reforma da Administração Pública, Faculdade de Direito da Universidade de Coimbra, 29 de Abril.
- MASTERNAK, R. (1997) – “*gainsharing what is it?*”, *Compensation and Benefits Review*, Vol. 29, n.º 5, Sep./Oct. 44.
- MURPHY, K. J. (1993) – “Performance measurement and appraisal: Merck tries to motivate managers to do it right”, *Employment Relations Today*, 47-62.
- RAPPAPORT, A. (2001) “Gerando valor para o accionista: um guia para administração e investidores”, Atlas, São Paulo.
- ROSA, F. (2000) – “Participação nos lucros ou resultados: a grande vantagem competitiva”, Atlas, São Paulo.
- SILVA, I. J. M. (1986) – “Anatomia da produtividade”, *Rev. Adm. Emp.*, 26 e 47-52.
- VIEIRA, M. M. G. (2000) – “A globalização e as relações de trabalho”, Juruá Editora, Curitiba.
- XAVIER, P., R.; SILVA, M. de O.; NAKAHARA, J. M., (1999) - “Remuneração variável - quando os resultados falam mais alto”, Makron Books, São Paulo.