

CENTRO UNIVERSITÁRIO UNIVATES
PRÓ-REITORIA DE PESQUISA, EXTENSÃO E PÓS-GRADUAÇÃO
ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO UNIVERSITÁRIA
ARTIGO FINAL DO CURSO

**Remuneração Estratégica: uma proposta para o Centro Universitário
UNIVATES**

Evania Schneider

Artigo apresentado ao Curso de Pós-Graduação, do Centro Universitário UNIVATES, para obtenção do título de Especialista em Gestão Universitária.

Orientador: Ms. Carlos Candido da Silva Cyrne

Lajeado/RS, junho de 2006

Remuneração Estratégica : uma proposta para o Centro Universitário UNIVATES

Resumo:

As organizações necessitam de pessoas competentes e criativas para enfrentar as dificuldades do mercado atual. Os funcionários podem constituir-se em elementos alavancadores de resultados, através da sua participação e cooperação. O sistema de remuneração é fator determinante na competitividade das organizações, pois estimula as equipes de trabalho fazendo com que aumentem a produtividade e a qualidade do trabalho, reduzindo os custos fixos e tornando os funcionários mais competitivos e motivados com os resultados. O desenvolvimento deste artigo tem por objetivo tratar a questão da remuneração no contexto de uma instituição de ensino superior, onde a pluralidade de opiniões e ideologias é muito grande, mas também, onde o conhecimento e a capacidade criativa das pessoas é consideravelmente acima da média da maioria das organizações. Vale destacar que a organização deve dar condições de trabalho aos funcionários e valorizá-los, para tanto, torna-se importante optar por uma remuneração participativa, acredita-se então que implantação de um programa de participação nos resultados pode manter os funcionários mais satisfeitos e competitivos dentro da instituição.

1. INTRODUÇÃO

O mundo dos negócios está cada vez mais competitivo, exigindo constante motivação da força de trabalho. A inserção das organizações dentro de um contexto social, político, econômico e cultural, a leva a fazer modificações na sua estrutura visando interferir nestes contextos, é preciso então, fazer profundas mudanças na área de gestão de pessoas, pois o que agrega valor a elas são: conhecimento, informação, capital intelectual, marcas e relacionamento com clientes.

No entanto, o potencial das pessoas não têm sido adequadamente utilizado; elas são levadas a um desempenho burocrático sem nenhuma inovação ou criatividade, submetidas a uma cultura organizacional de otimização dos lucros e redução de custos. O capital financeiro é, muitas vezes, considerado o único recurso para o êxito das organizações.

Segundo Mattos (1992), quando no trabalho, são retirados todos os elementos desafiadores, criativos, prazerosos e a possibilidade do indivíduo deliberar sobre seu próprio desempenho, é retirada, também, a parte humana do trabalhador;

com isso, extrai-se, também, a possibilidade de tornar-se digno, saudável, alegre, criativo, responsável. Logo, ele é equiparado aos demais recursos de produção. A pessoa passa a ter um valor correspondente à importância de seu emprego ou à sua capacidade produtiva

Davis & Newstrom (1996), destacam que a organização necessita de pessoas competentes e criativas para enfrentar as dificuldades do mercado atual. Os funcionários podem constituir-se em elementos alavancadores de resultados dentro da organização; constituem a vantagem competitiva que representa o “algo mais” que uma organização pode oferecer ao mercado e mostrar-se competitiva; são, ainda, os que fazem a diferença e personalizam-na, fazendo-a distinguir-se de todas as demais.

Para que isso aconteça, é necessário que as pessoas sejam selecionadas, integradas socialmente, treinadas, desenvolvidas, lideradas, motivadas, comunicadas, avaliadas, remuneradas, recebam feedback de seu desempenho, participem das decisões que as afetem direta ou indiretamente e possam externar suas opiniões.

A busca incessante da eficiência e eficácia, a competição, a globalização, a Reengenharia, o Programa de Qualidade Total, entre outros, são “novas” vestimentas que o poder econômico utiliza como formas de mudança de paradigma para ampliar o lucro das organizações. Como o trabalhador nas organizações modernas, apesar de todo o esforço por parte de algumas para atender às necessidades dos seus funcionários, ainda é considerado um “recurso” nestes novos modelos, esse fato tem ocasionado as mais diversas crises (ausência de satisfação profissional do trabalhador); então, é possível pensar que o uso de todas essas formas de inovação tecnológica e administrativa é precário e não evita as crises.

Chanlat (1993) enfatiza que o homem é um ser de desejo, de pulsão e de relação, através da qual vê seu desejo e sua existência reconhecidos ou não.

Torna-se necessário então, uma real mudança na concepção do trabalho em termos de equidade: responsabilidades e direitos das pessoas que trabalham em uma organização. Para tanto, o primeiro passo para este processo de mudança é o reconhecimento da atual necessidade de uma reflexão mais profunda sobre os novos modelos de gestão de pessoas que promovam uma administração mais humana e sobretudo mais participativa.

Dentro da gestão das pessoas, um dos fatores que impactam com toda certeza é a gestão da remuneração. Buscar alternativas que reconheçam o potencial das pessoas e estimulem a sua criatividade, tornando-as parceiras da organização na luta pela competitividade é um grande desafio.

As organizações por muito tempo, mantiveram um estilo de administrar, onde a remuneração era fixada e administrada através de práticas convencionais, considerando que não eram concedidas possibilidades das pessoas participarem nos resultados das mesmas.

No entanto, diante da necessidade das organizações serem mais competitivas e da exigência de que seus colaboradores sejam dotados de novas habilidades e competências, o grande desafio da gestão de pessoas tornou-se a gestão da remuneração, que deverá receber um tratamento de maneira diferenciada e específica.

A remuneração estratégica é o uso inteligente de várias formas de remuneração, cujo conjunto estabelece vínculo com a nova realidade das organizações que atuam no mercado globalizado e competitivo. No cenário atual, as organizações estão preocupadas em adotar sistemas de remuneração que permitem aos profissionais cada vez mais capacitados e multifuncionais, cumprir seus papéis. O objetivo é atingir as estratégias definidas para o sucesso da organização de forma competitiva.

Qualidade, preço, participação no mercado são indicadores que medem o grau de competitividade das organizações, mas estes, serão reflexo da competência competitiva da organização em relação ao setor do qual fazem parte. O mercado aos poucos está começando a exigir das organizações novas capacidades estratégicas, para continuarem competitivas.

Para Gubman (1999), até pouco tempo, a principal preocupação dos gestores era de cortar custos, pois pensavam que as organizações se tornariam mais flexíveis e competitivas, hoje, a vantagem competitiva está no talento humano e em estruturas mais enxutas e flexíveis, crescendo com isso a autonomia dos grupos e dos funcionários.

Por isso, aprender a motivar pessoas tornou-se uma habilidade essencial para os administradores em geral. É importante que os funcionários sejam estimulados, incitando-os a trabalhar em iniciativas próprias e encorajando-os a assumir responsabilidades pelas tarefas como um todo.

Todo este contexto, remete para o problema que fundamenta este trabalho, ou seja, como estimular e comprometer os funcionários da Univates com os resultados da instituição? Visto que numa instituição de ensino superior, a pluralidade de opiniões e ideologias é muito grande, mas também, o conhecimento e a capacidade criativa das pessoas é consideravelmente acima da média da maioria das organizações.

Para responder ao problema proposto realizou-se este estudo que tem por objetivo apresentar uma proposta de remuneração variável para Univates, sendo que a base fundamenta-se na revisão da literatura e a proposta na atual estrutura da instituição.

O artigo está dividido da seguinte forma: o próximo capítulo apresenta uma revisão teórica sobre os principais conceitos na gestão de pessoas que possibilitam a diferenciação de uma organização. O capítulo seguinte traz a atual estrutura de remuneração na Univates. O capítulo quatro apresenta uma proposta de implementação de um Programa de Participação nos Resultados para a Univates, como uma alternativa de melhoria da remuneração e principalmente de participação das pessoas. Por último apresentam-se as considerações finais.

2. GESTÃO DE PESSOAS COMO UM DIFERENCIAL COMPETITIVO NAS ORGANIZAÇÕES

2.1 Gestão por competência: um novo modelo ou modismo

Segundo Fischer (2001), um modelo de gestão deve oferecer um conjunto de conceitos e referenciais que, a um só tempo, nos permita compreender a realidade organizacional e disponibilize instrumentos para agirmos sobre esta realidade.

O modelo de gestão se materializa nas organizações através de políticas e práticas que permitem ao gestor avaliar os riscos das decisões e avaliar, posteriormente, o impacto de suas decisões. No caso da gestão de pessoas as políticas e práticas de gestão deveriam permitir ao gestor avaliar o risco de uma decisão sobre cada uma das pessoas diretamente envolvida, sobre as demais pessoas e sobre a organização como um todo.

Para Dutra (2001), inicialmente é preciso compreender a realidade da gestão de pessoas nas organizações através do conceito de competência. A competência pode ser atribuída a diferentes atores: de um lado tem-se a organização, com um conjunto de competências que lhe são próprias. Essas competências são oriundas da gênese e do processo de desenvolvimento da organização e são concretizadas no seu patrimônio de conhecimentos, o qual estabelece as vantagens competitivas da mesma no contexto onde se insere. De outro lado tem-se as pessoas, com seu conjunto de competências, que podem ou não estar sendo aproveitadas pela organização.

Para Fleury e Fleury (1999) competência é o “saber agir responsável e reconhecido, que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos, habilidades, que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo”.

Terra (2000), diz que a competência engloba o conhecimento real, a habilidade, a experiência, os julgamentos de valor e redes sociais. É o elo entre conhecimento e estratégia. Não pode ser copiada com exatidão, é transferida pela prática”.

Competência, é a capacidade de gerar resultados observáveis, necessários ao alcance dos objetivos (de negócios e culturais) definidos no posicionamento estratégico da empresa e no propósito de manutenção e

desenvolvimento de sua ideologia essencial. É um conceito pelo qual se definem quais são as atitudes, as habilidades e os conhecimentos necessários para alcançar resultados diferenciados, o conjunto de qualificações que a pessoa tem para executar um trabalho com um nível superior de performance.

Está associada às realizações das pessoas, àquilo que elas produzem e/ou entregam. Assim considerada, a competência não é um estado ou um conhecimento que se tem e nem é resultado de treinamento. Competência é, na verdade, colocar em prática o que se sabe em um determinado contexto. Há competência apenas quando há competência em ação. Do ponto de vista organizacional, é a prática que interessa: é o conhecimento aplicado que gera capacidade de produzir resultados, ou seja, competência.

Segundo Dutra (2001), ao colocar-se organização e pessoas lado a lado, pode-se verificar um processo contínuo de troca de competências. A organização transfere seu patrimônio para as pessoas, enriquecendo-as e preparando-as para enfrentar novas situações profissionais e pessoais, quer na organização ou fora dela. As pessoas, ao desenvolverem sua capacidade individual, transferem para a organização seu aprendizado capacitando a organização para enfrentar novos desafios.

Desse modo, são as pessoas que, ao colocarem em prática o patrimônio de conhecimentos da organização, concretizam as competências organizacionais e fazem a sua adequação ao contexto.

Ao utilizarem, de forma consciente, o patrimônio de conhecimento da organização as pessoas validam-no ou implementam as modificações necessárias para o seu aprimoramento. A agregação de valor das pessoas é, portanto, sua contribuição efetiva ao patrimônio de conhecimentos da organização permitindo-lhe manter suas vantagens competitivas no tempo.

Há, portanto, uma relação íntima entre as competências organizacionais e as individuais. O estabelecimento das competências individuais deve estar vinculado à reflexão sobre as competências organizacionais uma vez que as mesmas são influenciadas mutuamente.

Dutra (2001) afirma então, que encarar a competência como sendo o conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias para que a pessoa desenvolva suas atribuições e responsabilidades, tem se mostrado pouco instrumental uma vez que o fato das pessoas possuírem um determinado conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes não garante que as mesmas irão agregar valor para a organização. Segundo o autor então, para melhor compreender o conceito de competência individual é importante discutir também o conceito de entrega.

Verifica-se que a pessoa é avaliada e analisada para efeitos de admissão, demissão, promoção, aumento salarial etc, em função de sua capacidade de entrega para a empresa. Por exemplo, ao se escolher uma pessoa para trabalhar na organização, além de verificar sua formação e experiência olha-se também como essa pessoa atua, sua forma de entregar o trabalho, suas realizações, enfim, usam-se diferentes formas para assegurar-se de que a pessoa que se esta escolhendo terá condições de obter os resultado que a organização necessita.

Embora, na prática organizacional, as decisões sobre as pessoas sejam tomadas em função do que elas entregam, observa-se que o sistema formal concebido, em geral, a partir do conceito de cargos as vê pelo que fazem. Esse é um dos principais descompassos entre a realidade e o sistema formal de gestão, ao olhar às pessoas pelo que fazem e não pelo que entregam, criando, assim, uma lente que distorce a realidade.

Para Dutra (2001), essa é uma profunda transformação na forma de ver as pessoas na organização. Ao olhar-se as pessoas por sua capacidade de entrega tem-se uma perspectiva mais adequada para avaliá-las, para orientar o seu desenvolvimento e para estabelecer recompensas.

As organizações que conseguiram grandes avanços na gestão de pessoas trabalharam em duas frentes de forma simultânea, de um lado aprimoraram seus sistemas de gestão de pessoas e de outro estimularam as pessoas a construir seus projetos de carreira e desenvolvimento profissional.

A apropriação pelas pessoas do sistema de gestão para orientar o seu desenvolvimento e a sua carreira profissional é fundamental para que o sistema permaneça vivo e em contínuo aperfeiçoamento. O sistema de gestão corre o risco de se tornar num ritual burocrático quando as pessoas não o compreendem, não o

utilizam e não pressionam o aprimoramento do mesmo para atender suas necessidades e expectativas.

As pessoas ao compreenderem que o conceito de competência, está se desenvolvendo para elas e não somente para a organização, tendem a abraçar o sistema de gestão de pessoas e utilizá-lo para orientar seu projeto profissional.

2.2 Identificação das competências individuais

Fleury e Fleury (1999) destaca que as entregas esperadas das pessoas que asseguram a continuidade e o crescimento da empresa ou do negócio são caracterizadas por um conjunto de competências. Essas competências podem ser identificadas a partir da estratégia e dos objetivos organizacionais.

A descrição das competências e caracterização dos níveis de complexidade pode ser efetuada tomando por base diferentes aspectos da organização. Para Dutra (2001), os mais utilizados têm sido:

- Competências organizacionais ou do negócio – a partir da caracterização dos aspectos diferenciais e dos pontos fortes da organização ou do negócio podem ser caracterizadas as competências individuais. Como por exemplo: se um dos aspectos que diferencia a empresa é a inovação em produtos é natural que as competências individuais relativas à manutenção e desenvolvimento dessa excelência são fundamentais, nesse caso pode-se ter como competências essenciais: geração e disseminação de conhecimentos, trabalhos em parceria ou em equipe etc.
- Processos críticos para a organização ou negócio – a caracterização de quais são os processos críticos para a organização ou negócio ajuda na identificação de competências individuais para a manutenção ou desenvolvimento desses processos. Como por exemplo: caso tenha-se como um processo crítico a manufatura, poder-se identificar como competências essenciais: análise e solução de problemas, liderança e trabalho em equipe, orientação estratégica etc.
- Grupos ou carreiras profissionais – uma forma comum para identificação das competências individuais é a caracterização dos diferentes grupos profissionais necessários para a organização ou negócio e o processo de crescimento profissional

de cada grupo. Como por exemplo: pode-se considerar em uma determinada organização a existência dos seguintes grupos profissionais ou carreiras profissionais: gerencial, tecnológica, comercial e administrativo-financeiro, onde na gerencial tem-se competências essenciais tais como: orientação estratégica, liderança, gestão de processos de mudança, gestão de recursos.

É usual utilizar-se uma combinação dessas diferentes formas de modo a ter-se maior precisão em relação à caracterização das competências individuais.

Segundo Dutra (2001), a partir de pesquisas realizadas por Stamp (1989), verificou-se que, quando uma pessoa aprende a lidar com um determinado nível de complexidade organizacional ou profissional isso passa a constituir-se em um patrimônio da mesma. Patrimônio esse que ela levará para onde for. Assim sendo ao se estabelecer uma régua com base na complexidade da entrega das pessoas tem-se um parâmetro confiável para estimular, oferecer suporte e acompanhar o desenvolvimento profissional.

2.3 Remuneração estratégica nas organizações

Segundo Wood Jr. & Picarelli (1999), a remuneração estratégica é uma ponte entre os indivíduos e a nova realidade das organizações. Essa ponte ocorre de duas formas:

- Primeiro, no sentido de considerar todo o contexto organizacional, ou seja, de levar em conta as grandes categorias que dão forma e conteúdo à empresa: a estratégia, a estrutura e o estilo gerencial. Além disso, a concepção de um sistema de remuneração estratégica parte não somente do que a organização é hoje, mas também considera o que ela deseja ser no futuro, sua visão.
- Segundo, à medida que os indivíduos passam a ser remunerados de acordo com o conjunto de fatores que afeta sua contribuição para o sucesso do negócio: características pessoais, características do cargo e vínculo com a organização. Além das atividades e responsabilidades, o projeto de um sistema de remuneração estratégica também considera: conhecimentos, habilidades, competências, desenvolvimento e resultados.

A remuneração estratégica é também um catalisador para a convergência de energias na organização. À medida que o sistema de remuneração é alinhado ao contexto e à estratégia, constitui fator de harmonização de interesses, ajudando a gerar consensos e atuando como alavanca de resultados.

O sistema de remuneração estratégica é fator determinante na competitividade das organizações, pois estimulam as equipes de trabalho fazendo com que, aumentem a produtividade, qualidade do trabalho e a capacidade de produção, reduzindo os custos fixos e tornando os funcionários mais competitivos e motivados com os resultados da organização.

Para Davis & Newstrom (1992), um sistema de incentivo monetário de qualquer tipo pode ser aplicado a praticamente todos os tipos de cargo. A idéia básica de todos eles é fazer com que a remuneração de um empregado varie na proporção de algum critério de desempenho, seja este relativo ao indivíduo, ao grupo de trabalho ou à própria organização. Estes critérios podem incluir a produção do empregado, os lucros da companhia, as unidades embarcadas ou a taxa que expresse a relação entre custos de pessoas e preço de venda. Talvez a medida mais difundida seja a quantidade produzida como determinante da remuneração.

Flannery, Hofrichter & Platten (1997), dizem que a remuneração pode ser muito eficaz para angariar "corpo e alma" dos funcionários. 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, é o passo crucial que, para as pessoas, faz com que a mudança vá além dos processos.

A remuneração deve estar ligada às pessoas, ao desempenho individual e da equipe, a visão e aos valores organizacionais mantidos por este desempenho. Para que isso ocorra, importantes fatores influenciam o desempenho, como o resultado, o clima da empresa, sua cultura, seus valores e seu modo de gerenciar, e nisso está incluída a remuneração.

Um dos mais importantes sistemas de apoio, o Sistema de Remuneração, parece não estar acompanhando o ritmo das transformações. A maioria das empresas, entre elas aquelas mais inovadoras, continua utilizando sistemas tradicionais de remuneração, baseados em cargos e salários (Wood & Picarelli, 1999, p. 41).

A utilização de ferramentas tradicionais, como a descrição de cargos, planos de cargos e salários, permite às empresas atingirem um resultado mínimo na gestão de Recursos Humanos.

A Remuneração Tradicional é a forma com que a maioria das empresas paga seus empregados ainda hoje em dia. Limitados por um sistema que abrange toda a empresa, muitas vezes acaba frustrando os empregados, pois não atendem às suas expectativas. Há dois tipos de Remuneração dentro dessa linha mais conservadora, porém majoritária: a remuneração do cargo e a remuneração de desempenho/maturidade (Xavier, Silva & Nakahara, 1999. p. 12)

2.4 Sistema de remuneração estratégica

Segundo Wood Jr. & Picarelli (1999), num sentido geral, pode-se afirmar que o homem é movido por desafios. Nas organizações, a regra é a mesma. Em todas as funções – do empresário, passando pelos gerentes, até os técnicos – todos melhoram seu desempenho quando estão submetidos a desafios. O planejamento é uma etapa fundamental nesse processo. Uma etapa fácil e muito difícil tem o mesmo efeito: não estimula. Uma meta elaborada dá a oportunidade de superações contínuas, pois provoca um conhecimento mais profundo. E o mais importante: desafio precisa ser comemorado, simbolizado e premiando, estimulando a superação de novos desafios.

Para mudar essa visão tradicional são necessários alguns requisitos: clareza dos produtos e serviços produzidos pela empresa e respectivas áreas; definição dos indicadores de produtividade e qualidade desses produtos e serviços; conhecimento das respectivas composições de custo; elaboração de um processo de determinação dos desafios que considere, além das metas empresariais, as competências individuais e instrumentos de produção.

Em síntese, pode-se afirmar que todas áreas e funções podem ser medidas, por conseguinte, pode ter desafios e premiações. O ideal é que exista uma combinação entre premiação, simbolização e comemoração, cada uma com um amplo conjunto de variáveis determinadas conforme cultura de cada empresa. Em termos de remuneração, a premiação tem dois componentes-chave: (1) a comissão, onde em cada produto ou serviço concluído e pago, uma parte é destinada a equipe

diretamente envolvida na sua produção; e (2) o atingimento ou superação de metas, onde a remuneração extra só ocorre a partir de determinado patamar. Recomenda-se, nesses casos, a simbolização, que se trata de um “algo a mais”, com visibilidade e, preferencialmente, envolvendo a equipe.

Sai salário, entra a remuneração estratégica. Na busca de competitividade, é vital equilibrar um novo perfil de pessoas buscando trabalhos desafiadores, metas a serem atingidas e maiores conquistas econômicas, com a não aceitação pela empresa de custos salariais desvinculados de seus resultados de negócio.

“O sistema de Remuneração Estratégica é uma combinação equilibrada de diferentes formas de remuneração. É também um catalisador para a convergência de energias na organização” (Andersen, 1999, p. 90) .

Sistema de Remuneração Estratégica é uma combinação equilibrada de distintas formas de remuneração. As pessoas são recompensadas pelo papel que desempenham dentro da empresa e não pelos cargos que ocupam. Serão estabelecidas medidas para identificação da amplitude da responsabilidade e do impacto gerado.

Os empregados irão ao mesmo tempo gerenciar sua área de trabalho e atuar em equipes multifuncionais. Mas, uma estratégia de remuneração bem programada, não tornará, com certeza, todos os funcionários satisfeitos e felizes, e nem acabará com todos os problemas motivacionais da empresa. Essa estratégia, segundo Flannery (1997), auxiliará na melhoria do desempenho e dos resultados.

Para os autores Wood & Picarelli (1999), a questão central é transformar a visão usual da remuneração como fator de custo para uma visão da remuneração como fator de aperfeiçoamento da organização, como impulsionador de melhoria e aumento de competitividade.

A remuneração estratégica considera os seguintes aspectos: a responsabilidade, o relacionamento, os colaboradores devem ter uma noção exata do que fazem, conhecer o negócio da organização e suas operações e quais os resultados que deve buscar.

A diversidade de formas de remuneração tem aumentado muito devido às necessidades de se encontrar maneiras para fortalecer o vínculo entre as empresas e seus colaboradores, mas as formas básicas continuam as mesmas e podem ser classificadas em oito grandes grupos:

- a) **Remuneração funcional:** é determinada pela função e adequada ao mercado. É a mais tradicional e é conhecida pela sigla PCS – Plano de Cargos e Salários.
- b) **Salário indireto:** é formada pela flexibilidade de benefícios e vantagens e variam de acordo com o nível hierárquico, podendo o colaborador escolher o “pacote” de benefícios ou vantagens que melhor suprir suas necessidades.
- c) **Remuneração por habilidade:** é determinada pela formação e capacitação dos colaboradores, deslocam o foco do cargo para o indivíduo, assim as habilidades é que passam a determinar a sua remuneração. É aplicada geralmente em organizações que estão passando por um processo de reformulação. E ainda, de acordo com Marshall (1999) a remuneração baseada em habilidades necessita de colaboradores que tenham condições de desempenhar uma série de tarefas diferentes e que requeiram diferentes habilidades.
- d) **Remuneração por competências:** também é determinada pela formação e capacitação dos colaboradores, mas é mais adequada ao nível gerencial, exige dos colaboradores mais inovação.
- e) **Planos privados de aposentadoria:** procura valorizar o compromisso de longo prazo entre a empresa e colaboradores.
- f) **Remuneração variável:** é baseada em metas de desempenho dos colaboradores, das equipes ou da organização.
- g) **Participação nos resultados:** é uma forma de remuneração baseada em recompensas monetárias, reconhece e recompensa os colaboradores que atingiram e/ou superaram as metas definidas.

- h) **Participação acionária:** está relacionada à lucratividade da empresa e serve para fortalecer o compromisso em longo prazo entre a organização e seus colaboradores.
- i) **Alternativas criativas:** é formada por prêmios, gratificações e outras formas de reconhecimento, essas alternativas estão voltadas para alcançar objetivos estratégicos.

Dentre estes oito grupos, descreve-se a seguir os principais:

Remuneração Funcional: Salário baseado no cargo

“A remuneração funcional, ou remuneração por cargo, é a forma mais tradicional utilizada pelas empresas para recompensar seus funcionários por seu trabalho, representando ainda hoje a *âncora*, ou seja, a maior parcela do *mix* total de remuneração” (Wood & Picarelli, 1999, p. 57).

Os Componentes de um sistema de remuneração funcional:

- a) *Descrição do cargo* - É a base do sistema, é realizada por meio de entrevistas e observações.
- b) *Avaliação dos cargos* - Os critérios de avaliação focalizam quatro áreas básicas: conhecimentos e habilidades, complexidade das atividades, escopo e nível de responsabilidade e condições gerais de trabalho.
- c) *Faixas salariais* - Faz parte da administração de salários, são construídas com base em informações internas da empresa obtidas através de pesquisas salariais, mostra os limites salariais que a empresa pode pagar para seus funcionários.
- d) *Política salarial* - A política salarial é estabelecida de acordo com o perfil de profissional que a empresa pretende atrair e reter. Ela reúne as diretrizes da empresa para a administração de salários.
- e) *Pesquisa salarial* - É um instrumento que apóia a administração de salários, normalmente envolve grande número de cargos no mercado. Os dados são

coletados, consolidados e analisados para que com isso mostre dados estatísticos e aponte as tendências do mercado.

Salário indireto: Dos pacotes de benefícios aos planos flexíveis

“O que se denomina salário indireto compreende essencialmente os benefícios oferecidos pela empresa a seus colaboradores e costuma ser fator de decisão de ofertas de emprego” (Wood & Picarelli, 1999, p. 96).

Os benefícios são importantes para os colaboradores porque são um fator de decisão para a permanência dos colaboradores numa empresa ou para aceitação de um novo convite de trabalho. Os benefícios atingem diretamente a qualidade de vida dos colaboradores, influenciando sobre sua condição de vida.

Os benefícios são oferecidos normalmente como pacotes, com itens que variam de acordo com o nível hierárquico da organização. É premiado o esforço pela ascensão na carreira o que pode significar um salário mais alto ou um plano de benefícios maior.

O pacote de benefícios pode apresentar algumas dificuldades como por exemplo, o aumento da diversidade no ambiente de trabalho e também uma crescente crítica do custo/benefício que nem sempre há uma contrapartida satisfatória dos seus colaboradores.

A flexibilização dos planos de benefícios está mudando a relação entre a empresa e seus colaboradores. Agora não mais a empresa decide sozinha quais serão os benefícios oferecidos, mas sim os colaboradores têm a opção de escolher entre os benefícios disponíveis quais são mais importantes para cada um. Este processo exige um alto nível de participação e envolvimento dos colaboradores.

O plano de flexibilização dos benefícios apresenta algumas dificuldades como: a implantação inicial requer muita informação para todos, sendo necessário criar um sistema de informação; gera um custo de manutenção contínua do sistema de informação e acompanhamento de todos os itens e de sua utilização; risco de utilização excessiva de alguns itens e perda da escala em alguns itens, penalizando alguns grupos dentro da organização. O recomendável é a utilização de planos

mistos, que contemplam alguns itens fixos, mas que prevejam a utilização crescente da flexibilização.

Remuneração e carreira por habilidades

“Habilidade é a capacidade de realizar uma tarefa ou um conjunto de tarefas em conformidade com determinados padrões exigidos pela organização. Uma habilidade envolve conhecimentos teóricos e aptidões pessoais. Uma habilidade relaciona-se à aplicação desses conhecimentos e aptidões” (Andersen, 1999, p. 102).

Remuneração por habilidade é um novo modelo de remuneração, no qual os funcionários são divididos em times e o salário é determinado pela somatória das habilidades de todos os seus integrantes. A remuneração baseada em habilidades é quase sempre apresentada como um abandono radical da estratégia tradicional de remuneração vinculada ao cargo. A nova estratégia de remuneração vem apoiar os valores e comportamentos exigidos pelos novos cargos.

Para Resende (1999), a remuneração baseada em habilidades recompensa as pessoas pelas habilidades nas quais se exige seu desempenho em vez de um trabalho específico. À medida que os funcionários adquirem, mais habilidades, eles se tornam recursos mais flexíveis. Não apenas são capazes de desempenhar múltiplos papéis, mas também de desenvolver uma compreensão mais ampla dos processos de trabalho e, desta forma, obter uma compreensão melhor da importância de sua contribuição para a organização.

A remuneração por habilidades é a grande novidade é a tendência de flexibilização dos salários nas empresas. Elas estão saindo da organização baseada em hierarquia e cargos, para sistemas mais flexíveis.

“Na hierarquia, quem define o valor das pessoas é o cargo. Não há espaço para ascender. Na estrutura flexível, a responsabilidade do processo é do time, da célula de trabalho.”, afirma Wood & Picarelli (1999).

Os times trabalham por habilidades ou competências. A remuneração por habilidades, apesar de ser muito nova e pouco aplicada, é uma importante alternativa para as empresas. O importante para as organizações é saber como

motivar seus funcionários para que tenham um desenvolvimento constante e também como garantir condições para que isto ocorra.

Sistema de remuneração e carreira por habilidades – SRCH

“É um sistema que reforça os laços entre o desenvolvimento dos indivíduos e sua remuneração” (Wood & Picarelli, 1999, p. 70).

O SRCH tem como objetivos: remunerar os funcionários por suas características pessoais; alinhar as capacidades dos funcionários com o direcionamento estratégico e as necessidades da organização; favorecer o aprendizado organizacional; superar o paradigma de gestão tradicional.

Durante a implantação de um projeto de desenvolvimento de um SRCH, deve-se definir as habilidades, determinar os passos para a evolução e estabelecer normas e procedimentos para treinamento e certificação.

Os componentes principais são:

a) *Blocos de habilidades* - Blocos de habilidades é a parte principal do sistema de remuneração, é um conjunto de habilidades agrupadas, que são determinadas de acordo com o contexto de cada organização.

b) *Carreira* - “É a trajetória profissional percorrida por um indivíduo ao longo de sua vida” (Wood & Picarelli, 1999, p. 73).

No sistema SRCH é determinada por dois fatores:

1. Pelas necessidades da organização e das equipes de trabalho.
2. Pelo esforço do próprio funcionário em adquirir novas habilidades.

A conquista de cada habilidade deve ser certificada e o colaborador deve comprovar na prática de que é capaz de aplicar os conhecimentos adquiridos.

a) *Avaliação salarial* - Neste sistema o salário é composto pela soma dos valores das habilidades que os colaboradores possuem. Essas atribuições devem ser feitas com base em um referencial de mercado. “A remuneração por habilidades apresenta grande transparência interna. Uma vez que o sistema está implantado,

todos passam a conhecer as regras e o processo de evolução de carreira e salário, gerando uma sensação de justiça.” (Wood & Picarelli, 1999, p. 75)

b) Evolução salarial - Busca-se estabilidade da folha de pagamento. Há um acréscimo da folha que vem do próprio sistema, esse crescimento é consequência do aumento do agregado de habilidades das equipes e da empresa.

c) Treinamento e desenvolvimento - A capacitação passa a ser parte da estrutura organizacional, tornando-se elemento essencial na organização do trabalho. Os salários passam a ser ligados diretamente à capacitação e os funcionários se interessam em participar e pressionam a empresa para a realização de treinamento e desenvolvimento, mas para isso deve haver um equilíbrio de horas, pois o excesso de atividades pode tirar a atenção dos funcionários nas atividades principais.

d) Certificação de habilidades - Serve para provar que o sistema está tendo qualidade e atende as normas. As formas mais utilizadas são as apresentações e as provas escritas. A certificação tem como objetivos assegurar a aplicação prática da habilidade certificada, garantir a consistência do sistema e mostrar a transparência do sistema.

Vantagens da remuneração por habilidades

É um sistema adequado para empresas que estão passando por processos de reestruturação e precisam rever seus sistemas.

Como vantagens é importante salientar: o foco na função é substituído pelo foco na pessoa, trazendo com isso, ganhos em desenvolvimento individual e da organização; mudança do enfoque da função de RH, que assume um papel estratégico, evitando-se desperdícios de recursos em programas sem importância.

Outra vantagem do sistema é que o sistema representa um acréscimo de adaptabilidade e flexibilidade para a empresa. Este sistema se adapta melhor em cargos técnicos e operacionais e em poucos casos em áreas administrativas.

Remuneração por competência

É o conjunto de conhecimentos técnicos e comportamentais adequados, visíveis aos clientes e fornecedores internos e mensuráveis conforme metodologia sistêmica estabelecida.

“Uma competência é um conjunto de habilidades e tecnologias, e não uma única habilidade e tecnologia isolada. A integração é a marca de autenticidade das competências essenciais. Competências essenciais são o aprendizado coletivo na organização, especialmente como coordenar as diversas habilidades de produção e integrar diversas correntes de tecnologia. Competências essenciais são a comunicação, o envolvimento e um profundo comprometimento para trabalhar pelas fronteiras organizacionais. A ligação tangível entre as competências essenciais identificadas e os produtos finais é o que chamamos produtos centrais, a manifestação física de uma ou mais competências.” (Andersen, 1999, p. 124)

No sistema de remuneração por competências são enfocados o trabalho de profissionais e executivos, caracterizado pela variedade, abstração, incerteza e criatividade. Um sistema de remuneração por competência foca, além dos cargos, também seus ocupantes dentro do contexto organizacional do negócio e das funções e processos que ocupam.

Uma das tarefas mais importantes para a construção de um sistema de remuneração por competência é a identificação das competências. O seu desenvolvimento é mais dificultoso porque as características do trabalho da população focadas mudam muito e a dificuldade em definir parâmetros aumenta.

No sistema de remuneração por competência os cargos podem ser agrupados em famílias de cargos com faixas salariais mais amplas.

Os manuais de avaliação de cargos podem ser organizados para diferenciar e valorizar aspectos mais ou menos importantes das diferentes funções e processos existentes na empresa.

Para Wood & Picarelli (1999), as empresas que aderirem a essa alternativa para um projeto de mudança estarão reduzindo a distância entre liderados e líderes, descentralizando as decisões, aumentando a autonomia dos quadros operacionais e melhorando a aceitação de mudanças. Os resultados podem ser medidos em termos de eficiência, eficácia, agilidade e flexibilidade.

O Sistema de Remuneração por Competências é um sistema claro e transparente, evidencia onde as pessoas podem chegar em conformidade com uma política de procedimentos estabelecida dentro de princípios de auto-sustentação do sistema, e o que precisam fazer para chegar lá.

Permite que as pessoas possam planejar melhor seu auto-investimento. Facilita o dimensionamento e gestão salarial, através de monitoramentos e ajustes informatizados e deixa claro o porque das diferenças salariais entre os colaboradores da organização.

Permite delegar a administração da folha, dentro de políticas e procedimentos globais estabelecidos, promovendo a área de RH para uma posição de consultoria interna, de acompanhamento e de consolidação de resultados.

Remuneração variável

Andersen (1999), destaca que todos empregados recebem uma remuneração que geralmente é compatível com a função que exerce. As empresas que acreditam que podem melhorar sua produtividade e seus resultados por meio de um esquema de remuneração variável, devem fazer algumas considerações antes de iniciar um programa dessa natureza.

A principal questão que deve ser analisada pelos dirigentes está relacionada com o perfil das pessoas que trabalham na empresa. O esquema de remuneração variável só produzirá os resultados desejados se existir na empresa um número suficiente de pessoas empreendedoras, independentes, que valorizem o sucesso obtido pelo esforço pessoal. Se os formadores de opinião da empresa tiverem esse perfil, é possível avançar o programa.

Uma das razões principais para a utilização da remuneração variável em uma organização é vincular a recompensa ao esforço realizado para alcançar determinado resultado. Quanto mais claro for esse vínculo, melhor será para o sistema, melhor para a organização e melhor para o colaborador

Para Wood & Picarelli (1999), se as pessoas são empreendedoras e gostam de assumir riscos, então se deve perguntar:

- Que nível de remuneração funcionará como estimulante para um melhor desempenho?
- Quanto da remuneração deve ser fixo e quanto deve ser variável?
- Com introduzir um esquema de remuneração de risco, considerando a cultura gerencial atual e outras particularidades do negócio?

Um esquema de remuneração variável que depende da obtenção de resultados pode ser classificado como um esquema de remuneração de risco: a parte variável não é garantida. O empregado sabe que só receberá essa parcela da remuneração se seu desempenho e o desempenho da empresa corresponderem às expectativas.

“O objetivo da remuneração variável é de alinhar e convergir esforços para melhorar o desempenho da organização” (Wood & Picarelli, 1999, p. 114) .

Para Andersen (1999), o objetivo é também garantir a convergência de esforços para melhorar o desempenho da organização. Esse objetivo amplo ainda pode ser dividido em outros três:

1º) vincular o desempenho e a recompensa de forma a estimular o indivíduo e o grupo a buscar melhorias constantemente;

2º) dividir os bons e os maus resultados da empresa;

3º) transformar custo fixo em custo variável;

Remuneração por resultados

Segundo Correa (1999), a remuneração por resultados é uma forma de remuneração variável e combina um sistema de bônus com a prática da

administração participativa. O recebimento de bônus está ligado ao atendimento de metas pré-estabelecidas.

Nos últimos anos a remuneração por resultados está sendo mais utilizada devido a sua capacidade de apoiar e reforçar algumas práticas com a participação e o envolvimento.

Participação nos lucros

A participação dos empregados nos lucros tem sido crescentemente empregada pelas organizações, constituindo-se em importante instrumento de remuneração variável, afirma Correa (1999).

A participação nos lucros difere da remuneração por resultados em dois aspectos:

“Primeiro, não costuma utilizar formulas ligando indicadores e resultados a prêmios ou aumento de salários; e em segundo, não está necessariamente ligado a práticas de administração participativa. O recebimento das bonificações é vinculado aos resultados globais da empresa. Idealmente, estabelece-se uma fórmula que determina a divisão de lucros após serem atingido certo nível”(Wood & Picarelli, 1999, p. 116).

Os resultados atingidos pela empresa sofrem interferência de outras forças que vêm de fora da organização, e a ligação entre a ação coletiva e a individual nem sempre é recompensada. E isso enfraquece o papel motivador do desempenho.

Participação nos lucros é uma forma de remuneração baseada em recompensas monetárias, procura reconhecer e recompensar os colaboradores que atingiram e/ou superaram as metas definidas. E de acordo com Marshall (1999, p. 175), “a empresa deve estabelecer um sistema especial de recompensas que ligue as recompensas aos ganhos desfrutados pela empresa”.

A participação nos lucros já pode ser considerada uma obrigação da empresa para com seus colaboradores. Ela é regulamentada pela Lei nº 10.101, de 19/12/2000 que converteu em lei a medida provisória nº 1.987-77, de 2000. A lei caracteriza a participação nos lucros como: “pagamento feito pelo empregador ao

empregado, em decorrência do contrato de trabalho, proveniente da lei ou da vontade das partes, referente à distribuição do resultado positivo obtido pela empresa, o qual o obreiro ajudou a conseguir”.

Construção de um modelo de remuneração variável

Os componentes essenciais para criação do modelo são: os fatores determinantes – o que será medido, o que se quer melhorar, os indicadores de desempenho – como será medido, qual será a ferramenta de medição de desempenho e quais serão as formas de remuneração a serem utilizadas e como o desempenho será recompensado.

Fatores determinantes

“Fatores determinantes são as condições que levam a organização a atingir seus objetivos” (Wood & Picarelli, 1999, p. 117).

Indicadores de desempenho

Indicadores de desempenho são os sinais vitais da organização. Serve para mostrar para os colaboradores como suas ações estão gerando impactos dentro da organização.

Formas de recompensa

As formas de recompensa são as diversas maneiras de premiar o desempenho dos colaboradores, podem ser recompensas como remuneração por resultados ou participação nos lucros.

3. PROCESSO DE REMUNERAÇÃO NA UNIVATES

Neste capítulo apresenta-se a atual estrutura de remuneração da Univates, de acordo com as categorias apresentadas por Wood & Picarelli (1999), descrita no capítulo anterior.

Remuneração Funcional: Salário baseado no cargo

A remuneração funcional na Univates segue o que está regulamentado no Plano de Pessoal Docente e no Plano de Pessoal Técnico-Administrativo.

O Plano de Pessoal Docente, objetiva reconhecer a capacidade profissional, estimular o constante aperfeiçoamento, premiar o funcionário perseverante, reunir na Instituição um corpo de profissionais com tempo integral, bem como promover a justiça salarial no âmbito da FUVATES e de acordo com a realidade brasileira. O Plano é regido pela Consolidação das Leis do Trabalho (CLT) e sua legislação complementar.

O Plano de Pessoal Técnico-Administrativo tem por finalidade regulamentar e disciplinar as normas relativa a: acesso, provimento de cargos e promoções; movimentação do quadro funcional dentro da tabela salarial; política de remuneração dos cargos existentes; profissionalização dos recursos humanos, possibilitando assim, a progressão dos funcionários em suas carreiras na Univates.

Salário indireto

Os Principais Benefícios oferecidos pela Univates estão constituídos da seguinte forma:

- Plano de Saúde Unimed: Plano ambulatorial hospitalar nacional com co-participação e quarto semi-privativo.
- Uniodonto: Plano de atendimento dentário.
- Plano de Previdência da FUVATES: É um plano voltado especificamente para os funcionários, assim como aos dependentes, e tem por objetivo proporcionar uma renda complementar ao benefício pago pela Previdência Social Oficial, garantindo mais segurança e qualidade de vida para o funcionário e sua família.

- Benefícios concedidos em negociação coletiva, como desconto nas mensalidades de graduação para funcionários e de pós-graduação para professores e auxílio creche.
- Bolsas de estudo conforme resoluções internas.

Pode-se destacar com principal vantagem da atual política de remuneração da Univates, o fato de estar regulamentada e principalmente ser de conhecimento de todos, ou seja, possibilita saber os limites e possibilidades de remuneração dentro da instituição na função que a pessoa exerce, bem como buscar a qualificação e requisitos necessários para novas funções.

Quanto as desvantagens, destaca-se a limitação do teto, causando descontentamento quando a pessoa o alcança e fica sem perspectivas de crescimento. Outro fator é o alto custo para a instituição, uma vez que os salários são todos fixos e portando independe dos resultados atingidos.

4. REMUNERAÇÃO POR RESULTADOS: UMA PROPOSTA PARA UNIVATES

Na atual conjuntura econômica, acredita-se que dentre as diversas formas de remuneração apresentadas na revisão teórica deste artigo, a remuneração com base em resultados apresenta-se como mais viável para a Univates.

Um Programa de Participação nos Resultados pode aumentar a competitividade da instituição e possibilitar aos seus funcionários a participação mais efetiva na gestão, permitindo que utilizem suas potencialidades e conhecimentos, comprovando assim o que diz Dutra (2001), quando afirma que a participação das pessoas e a sua capacidade de entrega é a perspectiva mais adequada para avaliá-las, para orientar o seu desenvolvimento e para estabelecer recompensas.

Acredita-se que um Programa baseado em metas transparentes, onde todos possam acompanhar o seu desempenho, é fator fundamental para o sucesso do mesmo.

Para se instituir um Programa de Participação nos Resultados é preciso estabelecer um acordo entre a Instituição e seus funcionários, seguindo o que está disposto na Lei 10.101 de 19 de dezembro de 2000, por isso apresenta-se a seguir uma sugestão de acordo e indicadores que poderiam ser utilizados pela Univates. É preciso esclarecer que não se definiu valores (metas) para os indicadores, por necessitar um estudo aprofundado envolvendo inclusive a área contábil da instituição.

A intenção deste trabalho é mostrar que é possível pensar nesta forma de remuneração e sugerir um caminho para ser analisado pela instituição.

3.1 Proposta de Acordo de Participação nos Resultados para a UNIVATES

ACORDO DE PARTICIPAÇÃO NOS RESULTADOS

Por este instrumento de um lado a **Fundação Vale do Taquari de Educação e Desenvolvimento**, organização localizada na Rua Avelino Tallino, 171, na Cidade de Lajeado/RS, inscrita no CGCMF nº 04.008.342/0001-09, doravante denominada de **FUVATES** e de outro lado os seus respectivos funcionários, representados, neste ato pela comissão especialmente aprovada para este fim em ____/____/____, doravante denominada **COMISSÃO**, firmam o presente acordo de participação nos resultados atendendo o disposto na Lei nº 10.101 de 19 de dezembro de 2000, e com fundamentos no Art. 7º, inciso XI da Constituição Federal, o qual, além das normas aplicadas na espécie reger-se-á pelas seguintes cláusulas:

Dos Objetivos:

Este Programa de Participação nos Resultados tem como objetivos:

- ✓ Gerar um incremento real nos resultados da FUVATES, através da adoção de remuneração variável, atrelados ao desempenho de seus funcionários.
- ✓ Obter melhores índices de resultados em todos os setores da organização.
- ✓ Consolidar uma política de gestão participativa, que reconheça o esforço coletivo e o comprometimento com o desenvolvimento do negócio.

Da Abrangência:

Art. 1º - O Programa vigorará a partir de ____/____/____, por prazo indeterminado, com distribuição semestral.

Art 2º - Participam do programa todos os funcionários da FUVATES. Funcionários contratados durante o período apurado, receberão proporcional ao período trabalhado.

Art 3º - Não participam nem estão integrados neste programa:

- a) Funcionários contratados como estagiários;
- b) Funcionários desligados (demitidos ou por pedido de demissão) antes da data do efetivo pagamento da distribuição, inclusive em casos de aviso prévio indenizado.

Da distribuição:

Art. 4º - Os recursos serão distribuídos semestralmente, baseados nas avaliações que terão como base o semestre. Para o período de janeiro à junho, a FUVATES poderá distribuir a Participação devida até 30 de setembro do mesmo ano e, para o período de julho à dezembro, a distribuição poderá ser realizada até 31 de março do ano seguinte.

Art. 5º - O percentual a ser distribuído segue índices e padrões de controle e avaliação divididos em duas classes:

- a) Global: dizem respeito a toda Instituição, e seus resultados serão extensivos a todos os setores;
- b) Por Pró-Reitoria: dizem respeito aos resultados de cada Pró-Reitoria da Instituição.

Art. 6º - Na Classe Global, a parcela de distribuição será calculada com base na faixa salarial de cada funcionário, correspondendo a 50% (cinquenta por cento) do valor a ser distribuído.

Art. 7º - Na Classe por Pró-Reitoria, de acordo com os resultados alcançados, a parcela de distribuição será calculada com base na faixa salarial de cada funcionário, correspondendo a 50% (cinquenta por cento) do valor a ser distribuído.

Art. 8º - A distribuição de recursos financeiros, baseados nos Resultados, só e apenas se dará nas ocasiões em que a FUVATES apresentar os resultados conforme as Metas estabelecidas, sendo que os funcionários poderão receber no período (semestre) até 50% (cinquenta por cento) do seu salário nominal, metade deste valor relativo ao alcance da Meta Global e a outra metade relativo ao alcance das metas da sua Pró-Reitoria.

1º - As Metas serão estipuladas semestralmente, divulgadas para conhecimento dos funcionários e aprovada pela COMISSÃO, sempre no início do período aquisitivo.

Dos Parâmetros Globais:

Art. 9º - Os Parâmetros Globais serão calculados com base na Metas Global da FUVATES, conforme tabela abaixo. Alcançada a meta, todos os funcionários terão direito a receber 50% (cinquenta por cento) do valor estipulado a título de PPR.

INDICADOR GLOBAL = 50 % DO PPR	META
Despesa Operacional da FUVATES (%)	<= xx %

Dos Parâmetros por Pró-Reitoria:

Art. 10º - Os parâmetros por Pró-Reitoria serão calculados com base nas Metas Gerais de cada Pró-Reitoria, seguindo critérios específicos, conforme a tabela a seguir.

1º - Somente haverá distribuição por Pró-Reitoria, se for atingida a Meta Global da FUVATES, portanto se a organização não atingir o Indicador Global, não

haverá distribuição, mesmo que uma determinada Pró-Reitoria tenha alcançado seus resultados.

2º - Atingida a Meta Global, mais os Resultados Gerais da Pró-Reitoria a que pertencem, os funcionários garantem 100% do valor estipulado a título de PPR, ou seja, 50% com base nos Parâmetros Globais mais 50% com base nos Parâmetros por Pró-Reitoria.

INDICADORES POR PRÓ-REITORIA = 50 % PPR	
PRÓ-REITORIA DE ENSINO	META
<p>CENTRO I:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Media de alunos por disciplina - Percentual de evasão de alunos matriculados regularmente nas disciplinas, após o início das aulas. <p>CENTRO II:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Media de alunos por disciplina - Percentual de evasão de alunos matriculados regularmente nas disciplinas, após o início das aulas. <p>CENTRO III:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Media de alunos por disciplina - Percentual de evasão de alunos matriculados regularmente nas disciplinas, após o início das aulas. 	
PRÓ-REITORIA DE PESQUISA, EXTENSÃO E PÓS-GRADUAÇÃO	Meta
<p>PÓS-GRADUAÇÃO:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Media de alunos por curso - Percentual de evasão de alunos por curso <p>PESQUISA:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Publicações geradas por projeto de pesquisa - Publicações geradas em revistas <i>Qualis "A"</i> <p>EXTENSÃO:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Media de alunos por curso - Percentual de evasão de alunos por curso 	

PRÓ-REITORIA DE DESENVOLVIMENTO E AVALIAÇÃO INSTITUCIONAL	META
<p>SETOR DE COMUNICAÇÃO:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Grupos de escolas atendidas na Univates - Escolas visitadas no semestre <p>SETOR DE AVALIAÇÃO INSTITUCIONAL:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Índice de participação dos alunos na Avaliação Institucional - Índice de participação dos professores na Avaliação Institucional 	
PRÓ-REITORIA DE ADMINISTRAÇÃO	META
<p>SETOR DE RECURSOS HUMANOS:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Índice de Satisfação dos Funcionários com o Clima organizacional <p>SETOR DE CONTABILIDADE:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Índice de acompanhamento dos setores em relação aos centros de custo <p>SETOR FINANCEIRO E JURÍDICO:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Índice de Inadimplência <p>SETOR DE ENGENHARIA E MANUTENÇÃO:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Atendimento das O.S. 	

Das deduções:

Art. 11º - Caso o funcionário afaste-se por mais de 15 dias, por problemas de saúde ou dispensa, receberá proporcional ao período trabalhado.

Das comissões:

Art. 12º - O presente contrato será aprovado inicialmente por uma comissão eleita pelos empregados.

1º - A comissão poderá sugerir mudanças no projeto inicial do Programa, nas seguintes condições:

- a) A Comissão poderá sugerir alterações quanto a sistemática de avaliação dos parâmetros ou quanto aos índices de avaliação, mas não com relação ao valor proposto para distribuição.

2º - A direção da FUVATES se coloca no direito de acatar ou não qualquer uma das sugestões, no todo, ou em parte.

3º - Em caso de impasse, as partes elegerão um mediador, de comum acordo, para realizar as negociações.

Do acompanhamento:

Art. 13º - A avaliação que dará origem à efetiva parcela destinada à distribuição entre os funcionários, será realizada através dos índices e parâmetros específicos descritos no item referente a distribuição.

Art. 14º - O acompanhamento dos índices será mensal e será exposto, em local apropriado, de fácil acesso dos funcionários.

Da não integração:

Art. 15º - O pagamento desta participação nos resultados, conforme disposto na Lei 10.101 de 19/12/2000, não integrará a remuneração para quaisquer efeitos, bem como não se constituirá base de incidência de quaisquer encargos trabalhistas ou previdenciário. Igualmente não se aplica o princípio de habitualidade.

Das ressalvas:

Art. 16º - Todos os itens acordados neste Programa de Participação nos Resultados serão passíveis de revisão fora do prazo previsto neste acordo, nas seguintes situações: a) Mudanças significativas que venham a ocorrer na Lei que regulamenta o tema; b) Mudanças significativas na conjuntura econômica do país.

Disposições Gerais

Art. 17º - Caso as Metas não sejam atingidas, a distribuição ou não de qualquer valor, a título de resultados fica a cargo da direção da FUVATES.

E, por estarem de pleno acordo, firmam o presente acordo para todos os fins.

Lajeado, ____/____/____.

	Comissão de empregados:
FUVATES	<hr/> <hr/> <hr/> <hr/>

Como já foi mencionado anteriormente, este acordo é uma proposta que tem por objetivo mostrar que é possível estabelecer um programa como este, no entanto é preciso definir as metas de acordo com o histórico da instituição, bem como realizar simulações para verificar a viabilidade financeira e dimensionar metas factíveis e viáveis tanto para a Univates como para seus funcionários.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

As reflexões apresentadas neste trabalho não pretendem ser conclusivas, mas apenas indicar um caminho para a melhoria na satisfação e comprometimento das pessoas com os resultados da instituição, podendo caracterizar-se como uma importante prática na gestão de pessoas na Univates.

Vive-se um momento extremamente rico para a realização de reflexões sobre a gestão de pessoas. Abre-se um espaço para novas proposições porque os conceitos tradicionais de gestão de pessoas não mais atendem às necessidades das organizações e das pessoas, ao mesmo tempo em que não existem conceitos e práticas consagradas para ocupar o espaço que se abre.

O indivíduo, no trabalho, independente da posição que ocupa na organização, anseia atingir determinados objetivos, definidos em função das suas necessidades intrínsecas. Os objetivos organizacionais somente serão cumpridos, à medida que a organização ofereça condições para satisfação das necessidades individuais dos seus servidores. Existe um certo consenso no sentido de que a

organização que não propiciar a seus membros condições para satisfação das suas necessidades enfrentará problemas de motivação.

Diante desta afirmação, julga-se necessário introduzir uma nova ordem de pensar interdisciplinar e uma preocupação com a ética para firmar propósitos com valores humanos. Todos os métodos convergem para a eficiência e não para a cooperação humana e, muito menos, para objetivos humanos. Por isso, o conflito organizacional, objetivos das organizações versus objetivos individuais dos seus participantes, merece um tratamento preventivo. Assim, torna-se indispensável conciliar e harmonizar as duas funções básicas da organização: a função econômica e a função social, com a finalidade de garantir o equilíbrio interno.

A atual prática administrativa não aceita aplicar conceitos mecanicistas e racionais que subtraem do trabalhador suas melhores qualidades individuais nem padronizar seu comportamento restando seu melhor potencial criativo. Cada pessoa tem motivos diferentes para orientar seu comportamento na busca para satisfazer seus desejos e carências internas.

O uso dos estímulos para se obter a satisfação dos funcionários são essenciais para o êxito da organização, há necessidade de se colocar a pessoa em movimento e liberar o seu potencial criativo. Para que as pessoas possam produzir mais e melhor é necessário respeitar suas diferenças individuais, garantir a elas um trabalho que lhes permita conciliar seus objetivos individuais com os objetivos organizacionais.

O indivíduo, de forma normal, almeja assumir maior responsabilidade pelo que faz, participar das decisões sobre o que fazer, conquistar mais autonomia e respeito por sua condição profissional. E a organização é o ambiente onde ele tenta obter a satisfação dessas necessidades.

A importância deste trabalho está nas contribuições que a implantação de um Programa de Participação nos Resultados pode trazer para aumentar a qualidade e produtividade dos trabalhos realizados na Univas e, talvez, propiciar uma vida no trabalho mais feliz e realizada.

Acredita-se que hoje, o mercado é quem dita a remuneração paga de acordo com os cargos que cada um ocupa, futuramente não tão longe, quem determinará o valor da remuneração será a estratégia global da organização, focada principalmente em resultados.

É grande a dificuldade de se mudar a cultura das organizações. Muitas são inovadoras e vão em busca da melhoria, qualidade e confiabilidade de seu negócio. Outras, mantêm uma postura mais conservadora, e para implantar uma mudança como a implantação de um Programa de Participação nos Resultados, precisam que os dados apresentados provem o retorno que a organização obterá com implantação deste programa, caso contrário, não teriam aprovação do grupo.

Sem sombra de dúvidas isso é importante, por isso, é necessário analisar o custo/benefício da implantação deste programa na Univates, realizando cálculos e simulações para sua implantação, no entanto, vale destacar que a organização deve dar condições de trabalho aos funcionários e valorizá-los. Para tanto, torna-se importante optar pela participação nos resultados, objetivando ter e manter o funcionário satisfeito e competitivo dentro da instituição.

BIBLIOGRAFIA

ANDERSEN, Arthur. **Remuneração - Por Habilidades e por Competências**. 2. ed. São Paulo:Atlas, 1999.

CHANLAT, Jean-François. **O Indivíduo na organização: dimensões esquecidas**. Volume I, 2ª ed., São Paulo: Atlas, 1993.

CORRÊA, Waldir E. **Participação nos lucros ou resultados: uma metodologia inteligente aplicável a todas as empresas, de todos os tamanhos**. São Paulo: Atlas, 1999.

DAVIS, Keith & NEWSTROM, John W. **Comportamento humano no trabalho: Uma abordagem psicológica**. Tradução de Cecília Whitaker Bergamini, Roberto Coda - São Paulo: Pioneira, 1992 - V. 1.

_____. **Comportamento Humano no trabalho: Uma abordagem Organizacional**. Tradução de Eunice Lacava Kwasnicka.-São Paulo: Pioneira, 1996 - V. 2.

DUTRA, J.S. **Gestão por competências**. São Paulo, Gente, 2001.

FISCHER, A. **O conceito de modelo de gestão de pessoas: modismo e realidade em gestão de recursos humanos nas empresas brasileiras**. In: DUTRA, J. S. (Org). **Gestão por competências**. São Paulo, Gente, 2001.

FLANNERY, Thomas, HOFRICHTER, David & PLATTEN, Paul E. **Pessoas, Desempenho e salários: As mudanças na forma de remuneração nas empresas**. Tradução: Bázan Tecnologia e Lingüística. - São Paulo: Futura, 1997.

FLEURY, A. & FLEURY, M. T. **Estratégias empresariais e formação de competências**. São Paulo, Atlas, 1999.

GUBMAN, Edward L. **Talento – Desenvolvendo Pessoas e Estratégias para Obter Resultados Extraordinários**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

MARSHALL, Don R. **Os quatro elementos da administração de sucesso – selecionar, direcionar, avaliar e recompensar**. São Paulo: Futura, 1999.

MATTOS, Ruy. **De recursos a seres humanos: o desenvolvimento humano na empresa**. Brasília: Livres, 1992.

RESENDE, Enio. **Remuneração e Carreira: Baseadas em Competências e Habilidades**. Rio de Janeiro: Qualitymark Ed.: ABRH-Nacional, 1999 - -(Recursos Humanos; 4).

STAMP, G. **The individual, the organization and the path to the mutual appreciation**. *Personnel Management*, July 1989

TERRA, J.C.C. **Gestão do Conhecimento: o grande desafio empresarial**. Rio de Janeiro: Negócio, 2000.

XAVIER R. PAULO, SILVA O. MATEUS DE & NAKAHARA M. JÚLIO. **Remuneração Variável – Quando os resultados valiam mais alto**. São Paulo: Makron, 1999.

WOOD, Thomaz Jr. & PICARELLI, Vicente Filho. **Remuneração por habilidades e competências: Preparando a Organização para a Era das Empresas de Conhecimento intensivo**. - 2. Ed. - São Paulo: Atlas, 1999.

_____. **Remuneração Estratégica – A Nova Vantagem Competitiva**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

www.senado.gov.br Lei nº 10.101, de 19/12/2000, que regulamenta a Participação nos Lucros ou Resultados.