

1 Introdução

Em se tratando de um Trabalho de Formatura de Engenharia de Produção, pode-se dizer que este trabalho desenvolvido teve, desde o início, um único e principal objetivo: resolver um problema real de uma empresa.

Em suma, trata-se da oportunidade do formando aplicar os conceitos aprendidos durante todo o curso, e eventuais novos conceitos estudados durante o processo de confecção do trabalho, a um problema real, de forma a solucioná-lo.

Para tal, será apresentada, inicialmente, a empresa na qual o autor deste trabalho realizou seu trabalho, bem como o vínculo que uniu ambos durante o período de realização do projeto. A partir disso, estaremos aptos a iniciar os estudos e definições que, propriamente, contribuirão para a resolução do problema proposto.

1.1 A Empresa

A empresa selecionada para a realização deste Trabalho de Formatura foi a **Têxtil Corporation¹**.

A Têxtil Corporation é uma multinacional do setor têxtil, produtora de diferentes tipos de tecidos à base de algodão, resultado da fusão de duas grandes empresas do ramo no ano de 2006: a brasileira Têxtil BR e a espanhola Têxtil ESP. Tal fusão deu à empresa dimensões globais, que conta atualmente com mais de 6.000 funcionários e tem seus produtos vendidos em mais de 50 países por todo o mundo. A empresa possui unidades de negócios em 6 países (Brasil, Argentina, Chile, México, Espanha e Marrocos), além de um escritório comercial nos Estados Unidos.

Com sua sede localizada em Madrid (Espanha), a Têxtil Corporation é uma empresa em expansão, buscando adentrar novos mercados, como o norte-americano, bem como se consolidar em mercados no qual ela já está presente, como os mercados europeu e sul-

¹ Por questões de sigilo, o nome de todas as organizações citadas neste trabalho é fictício.

americano. Sendo assim, a empresa atualmente é dividida em três regiões (América do Sul, América do Norte e Europa), tendo um faturamento anual da ordem de grandeza de 400 milhões de euros anuais.

1.1.1 Os Negócios da Têxtil Corporation

Os produtos da Têxtil Corporation são divididos em três principais linhas: linha Jeanswear, linha Sportswear e linha Workwear².

A linha Denim (tecido popularmente conhecido como jeans) é a principal linha de produtos da Têxtil Corporation, desenvolvendo produtos que buscam atender à moda internacional. Tal linha de produtos está bastante alinhada à estratégia inovadora atualmente adotada pela Têxtil Corporation, sendo produtos com bastante valor agregado e altas margens de lucro. A maior parte dos clientes da empresa em tal linha de produtos é composta por pequenos e grandes confeccionistas de roupas, nacionais e internacionais. Essa linha corresponde, atualmente, a cerca de 60% do faturamento global da Têxtil Corporation.

A linha Sporswear (cujo tecido é conhecido como sarja, ou brim) gera cerca de 10% do faturamento atual da empresa. Tal linha de produtos atende a marcas de médio porte, não sendo necessária muita diferenciação em seus produtos. Conseqüentemente, essa linha de produtos não apresenta grande margem de lucro, fato que, somado à complexidade das operações necessárias para a confecção de tecidos Sportswear, diminui a relevância e atratividade de tal linha para a Têxtil Corporation.

O negócio Workwear corresponde à linha de produtos responsável pelo atendimento do mercado de uniformização e roupas profissionais. A Têxtil Corporation é líder nessa linha de produtos na América do Sul, tendo 30% de seu faturamento oriundo de tal linha. A demanda para esses produtos tem um comportamento mais estável e seus produtos não estão tão sujeitos a alterações da moda quanto a linha Denim, por exemplo. A linha Workwear não requer grandes investimentos ou esforços por parte da Têxtil Corporation, garantindo assim a estabilidade de caixa da empresa.

² Apesar de serem termos da língua inglesa, os nomes das linhas de produtos serão escritos sem formatação especial, exatamente pelo fato de se tratarem de termos específicos do negócio têxtil.

1.1.2 Panorama atual da Têxtil Corporation

Em decorrência do processo de fusão da Têxtil BR com a Têxtil ESP da Espanha nos últimos 2 anos, a empresa vem sofrendo uma série de alterações em sua estrutura organizacional, bem como em sua estratégia.

Além disso, todo esse processo de alteração, devido à fusão, intensificou-se a partir do segundo semestre de 2007. O setor têxtil no Brasil passa por uma crise econômica que vem se arrastando desde 2005, fato esse que vem interferindo bastante nos resultados da empresa. A recente fusão, aliada à crise do setor têxtil brasileiro obrigaram forçaram a empresa a realizar uma reestruturação nas unidades do Brasil desde o segundo semestre de 2007, de forma a adaptar os processos da Têxtil Corporation à nova realidade vivida.

De imediato, essa reestruturação significou um grande esforço por parte da alta diretoria, visando a redução de custos da empresa. Esse processo foi responsável pelo fechamento de uma unidade fabril no Brasil e também pela demissão de mais de 500 funcionários, número esse que corresponde a cerca de 10% do *headcount* da empresa no Brasil.

Após essa série de desligamentos, a empresa passa por um momento de adaptação à sua nova realidade, havendo uma grande tendência de renovação dos processos da mesma. Ao mesmo tempo, a Têxtil Corporation vê-se numa situação de forte expansão mundial, onde são implantadas novas unidades fabris no México, de forma com que a empresa tenha condições de adentrar no mercado norte-americano.

Todos esses fatores trazem à Têxtil Corporation um momento atual bastante distinto, momento no qual a empresa busca, ao mesmo tempo, inovação e estabilidade. Tal condição agrega bastante valor a esse Trabalho de Formatura.

1.2 Abrangência do Trabalho

Conforme explicado na apresentação da empresa, a Têxtil Corporation passa por um processo de reestruturação, após a fusão entre a Têxtil BR e a Têxtil ESP. Ressalta-se o fato

de que as unidades de negócio sul-americanas possuem, em geral, seus processos melhor estruturados e integrados, em comparação com as unidades das outras regiões.

Dessa forma, a reestruturação do sistema de remuneração da empresa, proposta por esse trabalho, abrangerá, inicialmente, somente a Têxtil Corporation na América do Sul, por dois principais motivos:

1. As unidades mexicanas, espanholas e marroquinas da empresa não possuem nem um sistema, nem uma cultura, de remuneração variável estruturados. Conforme será observado posterior, tal lacuna a respeito da remuneração variável tenderia a comprometer a complexidade e viabilidade dos estudos realizados por este trabalho.
2. A partir do momento em que o novo sistema estiver bem estruturado nas unidades sul-americanas, tal processo poderá ser disseminado com maior facilidade para as outras regiões da empresa. Tal estratégia de implantação vem sendo utilizada sistematicamente na implantação de outros sistemas na empresa e mostrando bons resultados.

Portanto, todas as análises realizados por este trabalho referir-se-ão somente às unidades da Têxtil Corporation na América do Sul. Sendo assim, serão abrangidas as sete unidades fabris da empresa na América do Sul (quatro no Brasil, uma na Argentina e uma no Chile) e os três escritórios sul-americanos (um em cada país citado).

Vale ressaltar que esta região é responsável por cerca de três quartos do volume de toda a empresa e que é, em geral, o país pelo qual a empresa opta para a introdução de novas ferramentas de gestão, pois é a região na qual o sistema de gestão está em um estágio mais avançado.

1.3 O Estágio e o Trabalho de Formatura

Esse trabalho de formatura foi realizado na empresa onde seu autor estagiou durante sua execução, a Têxtil Corporation. O período de estágio foi realizado no escritório da empresa na cidade de São Paulo que, junto com o escritório de Madrid, podem ser considerados os principais centros da empresa.

Tal período pode ser dividido em duas etapas: Estágio na área Financeira e Estágio na área de Gestão Corporativa.

Na Gerência de Finanças, o estagiário teve contato com os principais demonstrativos e relatórios financeiros da empresa, além de auxiliar a área de Controladoria, tendo forte contato com o sistema ERP da empresa. Além disso, o estagiário participou de alguns projetos de responsabilidade de sua gerência, com destaque para um projeto de análise de concorrência, através do qual foi possível ter uma ampla visão do ambiente no qual a empresa se encontrava. Vale ressaltar que a atuação da área Financeira em questão restringia-se à América do Sul. O estágio na área Financeira ocorreu no período entre junho de 2007 e fevereiro de 2008.

A partir de março de 2008, o estagiário passou a atuar na área de Gestão Corporativa. Em resumo, a área de Gestão Corporativa tem por objetivo garantir um sistema de gestão adequado para o alcance dos resultados da empresa. Para tal, a área tem, basicamente, dois focos:

1. Selecionar e gerenciar projetos considerados relevantes para o aprimoramento da gestão, não havendo muitas restrições para sua atuação, contanto que os projetos selecionados sejam comprovadamente úteis para o desenvolvimento da empresa;
2. Aprimorar o sistema de gestão da empresa (Administração Estratégica, Gestão da rotina, etc).

Ressalta-se o fato de que a área de Gestão Corporativa tem atuação conjunta com a diretoria de Recursos Humanos Corporativos. Dessa forma, grande parte dos projetos sob a responsabilidade de Gestão Corporativa referem-se a temas relacionados aos recursos humanos da empresa.

Essas condições da área de Gestão Corporativa proporcionaram ao estagiário um amplo leque de opções, no que tange à escolha de um tema a ser tratado em seu trabalho de formatura. Entende-se que a adoção de um desses projetos da área seria adequada dentro do escopo de um trabalho de formatura, levando em conta que a participação prática num projeto que envolve o assunto do trabalho de formatura é bastante valioso para a construção de tal trabalho.

Sendo assim, foi proposta ao estagiário uma série de projetos, referente a assuntos que envolvem engenharia de produção. Dentre os diversos tipos de projetos desenvolvidos pela

área, atualmente, o assunto de “gestão de pessoas” tem estado bastante em pauta, dada a grande reestruturação recentemente sofrida pela empresa (a ser explanado na próxima seção). Sendo assim, para o ano de 2008, um dos projetos a ser realizado pela área de Gestão Corporativa é uma reestruturação do sistema de remuneração variável nas filiais sul-americanas da empresa, projeto esse considerado prioritário por uma série de fatores a serem apresentados.

1.4 Objetivos do Trabalho

Esse trabalho de formatura tem por objetivo propor uma metodologia, baseada em conceitos e métodos típicos de disciplinas de Engenharia de Produção, que venha a apontar um modelo de sistema de remuneração adequado às necessidades atuais de Têxtil Corporation.

Conforme mencionado no item anterior, o escopo do projeto da área de Gestão Corporativa da Têxtil Corporation engloba somente a parcela variável da remuneração dos funcionários. De qualquer forma, entende-se como sendo mais adequado para este trabalho a realização de uma análise integrada de todo o sistema de remuneração da empresa, obviamente incluindo a parcela variável da remuneração. Sendo assim, serão feitas sugestões sobre a remuneração fixa da Têxtil Brasil e a aplicação de tais sugestões ficará a cargo da própria empresa.

Vale ressaltar que, dado o grande número e a complexidade dos aspectos que um sistema de remuneração tem que abordar, e o tamanho da empresa a ser estudada, este trabalho resultará em preceitos gerais a serem considerados previamente a um detalhamento do sistema de remuneração da empresa.

Dessa forma, o resultado final deste projeto um esboço desse sistema, enfatizando as principais regras e diretrizes a serem respeitados pelo sistema, garantindo que o mesmo seja adequado à utilização. De qualquer maneira, procurar-se-á analisar a situação da maneira mais detalhada possível, de forma com que o resultado final considere todas as peculiaridades da situação específica a ser solucionada.

1.5 Estrutura do Trabalho

De forma simplificada, este trabalho será estruturado de forma a apresentar a ordem mais lógica para que o leitor possa entender os passos a serem dados para se chegar à solução do problema proposto.

Sendo assim, inicialmente, será apresentado o problema a ser resolvido, bem como os motivos que levaram à Têxtil Corporation a determinar que tal problema deveria acarretar em um projeto prioritário para o ano de 2008.

Apresentado o problema, deve-se explicitar os conceitos teóricos base para o desenvolvimento da metodologia de resolução do mesmo e, em seguida, deverá ser explicitada tal metodologia.

Posteriormente, será apresentada a proposta de solução, em si. Nela, deverão ser sintetizados todos os conceitos teóricos apresentados e aplicados ao problema real apresentado.

Finalmente, a conclusão desse trabalho deve conter todos os fatos relevantes obtidos a partir de todo o processo descrito nas outras seções do trabalho.

2 Conceitos Teóricos

Definido o problema a ser abordado por este Trabalho de Formatura, o próximo, e talvez principal, é a realização de um aprofundamento teórico nos campos da Engenharia de Produção mais relevantes ao tema, de forma a encontrar uma solução adequada ao problema apresentado.

O tema “Remuneração” é extremamente abrangente, envolvendo várias áreas do conhecimento como Psicologia, Administração e também Engenharia. Em se tratando de um Trabalho de Formatura de Engenharia de Produção, o escopo do trabalho restringir-se-á ao alcance da Engenharia de Produção, sendo o tema abordado a partir de uma análise sistêmica, através de ferramentas comuns a tal campo do conhecimento.

De acordo com *Fleury (2002)*, historicamente, o setor de Recursos Humanos das empresas nunca teve muito envolvimento com as questões estratégicas das empresas. O RH basicamente “respondia” às estratégias da empresa, não sendo uma função relevante que contribuísse para o delineamento, de fato, das estratégias adotadas.

Nas atuais condições de mercado e de evolução das grandes empresas, todo e qualquer diferencial com relação às empresas concorrentes deve ser analisado. Todas as funções da empresa devem estar alinhadas para a realização das estratégias propostas e, dentro do possível, contribuir com dados e informações a serem utilizados na confecção de novas estratégias. Toda e qualquer vantagem competitiva é potencialmente bem vinda, e a função de Recursos Humanos não foge dessa regra.

Entendido isso, surge o conceito de “Remuneração estratégica” (*Wood Jr. e Picarelli Filho, 2004*). Remuneração estratégica refere-se ao sistema de remuneração de uma empresa sendo utilizado como ferramenta para auxiliar a organização a atingir seus objetivos estratégicos. Sendo assim, estrategicamente falando, um sistema de remuneração adequado pode trazer grandes benefícios à organização, bem como um sistema inadequado pode comprometer a implantação da estratégia da mesma.

É bastante claro que, para que determinada estratégia de uma empresa tenha sucesso, todos seus colaboradores devem trabalhar em prol da realização de determinada estratégia. Evidentemente, todos os funcionários de uma empresa não precisam necessariamente entender todos os objetivos estratégicos, mas, de alguma forma, esses funcionários devem trabalhar para que tais objetivos tenham sucesso.

Também de acordo com *Wood Jr. e Picarelli Filho (2004)*, pode-se entender a remuneração como sendo, potencialmente, um mecanismo que “traduz” esses objetivos estratégicos para uma linguagem mais próxima dos funcionários. Dessa forma, caso a remuneração incentive o funcionário a atuar de uma maneira positiva à estratégia da empresa, fica claro que esse é um caso em que a remuneração é empregada de uma forma adequada, pois, independentemente do funcionário conhecer ou não os objetivos estratégicos da empresa, o sistema de remuneração da mesma induz tal funcionário a agir de forma positiva, com relação aos objetivos da empresa.

Além disso, o sistema de remuneração também pode atrair à empresa profissionais com determinadas características consideradas relevantes aos objetivos da organização. (Ex.: Em caso de necessidade de profissionais altamente gabaritados, a empresa deve oferecer salários superiores à média do mercado. / Em caso de necessidade de jovens talentos, a empresa pode oferecer um mix de benefícios atraente a pessoas de determinada faixa etária.)

Esquemáticamente, pode-se resumir a relação da remuneração com a estratégia de uma empresa da seguinte forma:

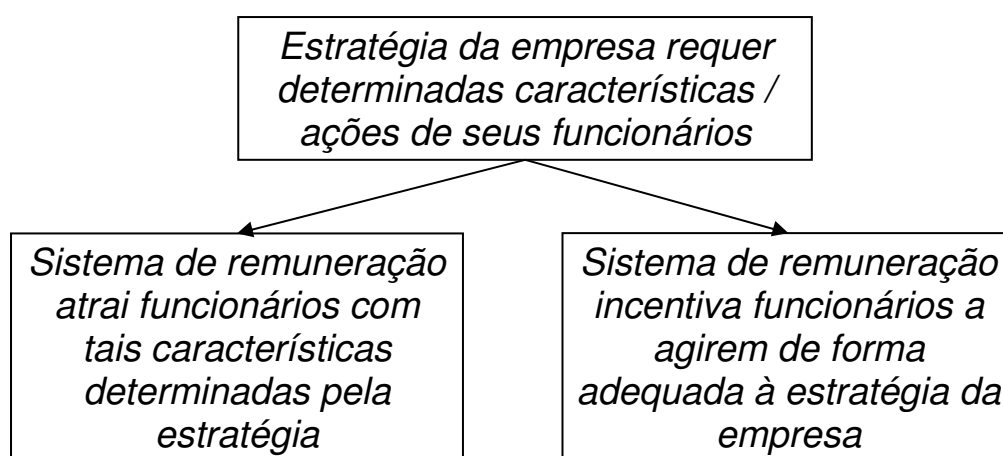


Figura 1 - Relação estratégia e remuneração (Autor)

“Desmembrando” a função de Recursos Humanos, chegamos às seguintes dimensões, constituintes do RH, de acordo com *Fleury (2002, p. 24)*:

- ✓ Influência sobre os funcionários (filosofia de participação);
- ✓ Processos de recursos humanos (recrutamento, desenvolvimento e demissão);
- ✓ Sistemas de recompensa (incentivos, compensação e participação);
- ✓ Sistemas de trabalho (organização do trabalho).

Levando em conta a atual importância da função RH das empresas como vantagem competitiva e como contribuição à estratégia da empresa, pode-se subentender que todas as dimensões constituintes do RH também devem ter sua participação nesses aspectos.

Dado o escopo deste Trabalho de Formatura, é natural o foco na dimensão de “sistemas de recompensa” que, em outras palavras, pode ser chamada de “Remuneração”. Dessa forma, um conceito de extrema importância para a realização desse Trabalho de Formatura será a idéia de “**Remuneração Estratégica**”, assunto esse bastante abordado atualmente.

Conforme *Wood Jr. e Picarelli Filho (2004, p. 90)* propõem, a questão central a ser desenvolvida de forma a entender o conceito de “Remuneração Estratégica” da melhor forma possível é transformar a visão usual de remuneração como fator de custo, para uma visão da remuneração como fator de aperfeiçoamento da organização, como impulsionador de processos de melhoria e aumento da competitividade da empresa.

A Tabela 1, retirada de *Sistemas Modernos de Remuneração (Silva, 2005)*, correlaciona as principais práticas de Gestão de Remuneração do passado, com o que se espera dessas práticas para o presente e o futuro. O autor não faz uma menção direta ao conceito de “Remuneração Estratégica”, porém fica evidente a relação entre as práticas presentes e futuras de Gestão de Remuneração com tal conceito.

Passado	Presente e Futuro
Foco no cargo, por meio de avaliações baseadas em fatores comuns	Foco na pessoa, por meio de avaliações e remuneração baseadas em competências
Pesquisa de salários e benefícios	Pesquisa sobre estratégias de remuneração
Especialização técnica / oligofuncionalidade	Multifuncionalidade / polivalência / politecnia
Carreiras verticais	Carreiras verticais e laterais apoiadas em competências
Gestão do desempenho individual	Gestão do desempenho do indivíduo no contexto da equipe em que ele interage
Uso do processo de remuneração orientado para disciplinar relações salariais	Uso da remuneração como estratégia de comunicação e mudança de comportamentos
Rigidez estrutural	Flexibilidade plena e aderente à estratégia do negócio
Estratégia empresarial voltada para o curto prazo – lucros imediatos pelo gerenciamento e controle de custos	Geração de valor para atingir resultados a longo prazo consubstanciado no investimento nas pessoas
Análise segmentada das funções organizacionais	Visão sistêmica de processos

Tabela 1 - Práticas de Gestão de Remuneração (Silva, 2005)

Entendido o conceito de Remuneração Estratégica, serão apresentados agora os diferentes tipos de remuneração e, em seguida, uma forma de diagnosticar a saúde do sistema de remuneração da organização dentro do contexto no qual a mesma se encontra.

2.1 Tipos de Remuneração

Entendida a atual e crescente importância estratégica da remuneração dentro de uma empresa, fica clara também a importância de se estudar e se conceituar os Sistemas de Recompensas, sendo-se possível, assim, analisar tais sistemas com mais propriedade.

Antes de tudo, uma questão que salta aos olhos, é o fato de que a remuneração de um funcionário pode ser composta por duas partes: a **parte fixa** e a **parte variável**. A parcela fixa corresponde à quantia que o funcionário recebe ao término do período, independente de qualquer outro fator. A parcela variável, em contrapartida, pode ser atrelada a uma série de fatores, a serem explorados posteriormente.

A Figura 2 mostra um modelo de estruturação da remuneração estratégica de uma empresa, de acordo com *Wood Jr. e Picarelli Filho (2004, p. 93)*. Trata-se de uma apresentação bem clara de todas as partes que podem compor um sistema de remuneração. Fica claro que, além da grande possibilidade de manobra entre os tipos de remuneração (fixa e variável), ainda existe uma parcela reservada a novas alternativas criativas a serem descobertas, dependendo das características específicas da situação em questão.

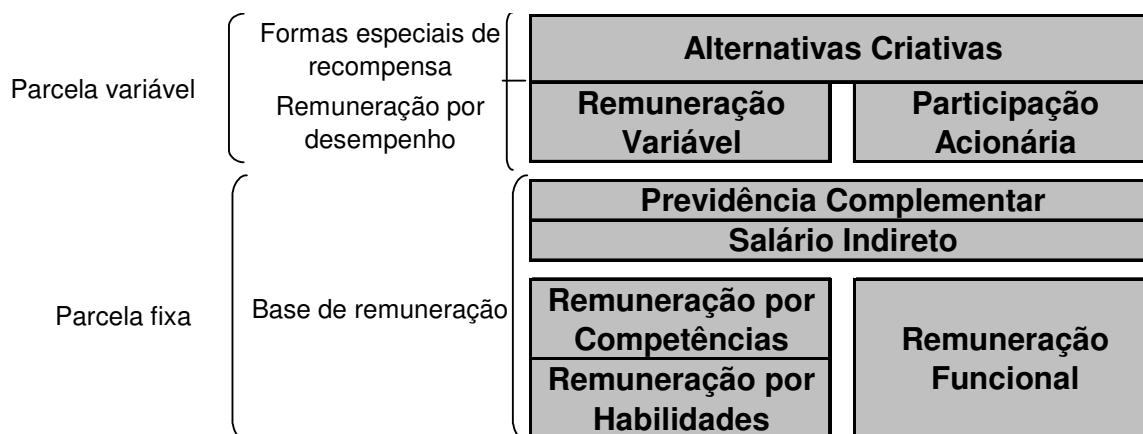


Figura 2 - Componentes de um sistema de remuneração estratégica (*Wood Jr. e Picarelli Filho, 2004*)

A seguir, será feita uma apresentação mais detalhada de cada um dos diferentes tipos de remuneração, bem como serão apontados os pontos negativos e positivos de cada tipo.

2.1.1 Parcela Fixa

A Parcela Fixa da remuneração corresponde à quantia recebida pelo funcionário ao final do período, independente de qualquer fato ou variável referente a acontecimentos dentro do período em questão. Do ponto de vista do funcionário, a parcela fixa representa sua “segurança”, visto que, no mínimo, o funcionário receberá tal quantia no final do mês.

Apesar de não variar de período para período, a parcela fixa da remuneração, ainda assim, pode estar relacionada a alguns fatores que, mesmo não variando em um curto espaço de tempo, podem / devem variar de funcionário para funcionário. Sendo assim, é feita a seguir uma breve explanação dos principais componentes da parcela fixa da remuneração, de acordo com *Wood Jr. e Picarelli Filho (2004)*:

- ✓ Remuneração Funcional – Trata-se do método de remuneração mais usual, proveniente ainda da época da Racionalização do Trabalho. No caso, os funcionários são remunerados pelos cargos ocupados. Tal sistema se mostrava bastante eficaz na época em que foi criado, mas, atualmente, vem recebendo questionamentos de forma crescente, visto que não responde de forma muito satisfatória a algumas das principais demandas observadas atualmente, como, por exemplo, a flexibilidade.
- ✓ Remuneração por Habilidades – Como seu próprio nome diz, a Remuneração por Habilidades busca recompensar os funcionários de acordo com suas habilidades consideradas relevantes ao cumprimento correto de suas funções. Aplica-se normalmente aos funcionários de nível operacional da empresa, visto que as habilidades específicas relevantes para suas tarefas são facilmente identificáveis.
- ✓ Remuneração por Competências – De forma análoga à Remuneração por Habilidades, a Remuneração por Competências recompensa os funcionários por suas características relevantes aos objetivos da empresa. Porém, a Remuneração por Competências refere-se a fatores bastante intangíveis dos funcionários (que geralmente pertencem a

escalões mais elevados da empresa), fatores esses diretamente ligados ao sucesso da estratégia da empresa.

- ✓ Previdência Complementar – A Previdência Complementar é uma forma de remuneração que tem por objetivo premiar funcionários que venham a fazer carreira na empresa e tenham bastante tempo “de casa”. Através dela, os funcionários recebem uma pequena quantia que progride ao longo dos anos de permanência do funcionário, estimulando, assim, a permanência do mesmo.
- ✓ Salário Indireto – Por salário indireto entendem-se os benefícios que o funcionário pode receber no final do mês. Esses benefícios podem ser dos mais variados tipos, desde o pagamento de vale-refeição até descontos em planos de assistência médica.

2.1.2 Parcela Variável

A Parcela Variável da remuneração representa a parcela da remuneração do funcionário que varia de acordo com os resultados da empresa, de período para período.

Entende-se que a parcela variável é o componente da remuneração que melhor se relaciona com o conceito de “Remuneração Estratégica”. Isso ocorre, pois a parcela variável é o mecanismo capaz de relacionar o “lucro” do funcionário ao “lucro” da empresa; os funcionários são recompensados de acordo com o sucesso da empresa. Essas características fazem com que, em caso de aplicação correta, a Parcela Variável da remuneração seja capaz de motivar os funcionários a trabalharem em prol dos objetivos estratégicos da empresa. Em contrapartida, um sistema inadequado pode não apresentar resultado prático nenhum, ou até trazer prejuízos para a empresa (como, por exemplo, o tempo demandado em sua apuração).

Analogamente à Parcela Fixa, a Parcela Variável da remuneração também está relacionada a uma série de fatores, mas que, no caso, podem variar de período para período, sem necessariamente apresentarem uma tendência, conforme alguns componentes da Parcela Fixa.

De acordo com a Figura 2, a Parcela Variável pode ser composta por:

- ✓ Participação Acionária
- ✓ Alternativas Criativas
- ✓ Remuneração Variável

Ainda de acordo com *Wood Jr. e Picarelli Filho (2004)*, a **Participação Acionária** consiste numa alternativa que boa parte das organizações oferecem a seus executivos, onde os mesmos podem investir em ações da empresa. Tal iniciativa é interessante, pois é uma maneira de incentivar o executivo a trazer resultado à empresa, visto que, dessa forma, ele acaba trazendo resultado para ele mesmo, de forma direta. Evidentemente, o valor das ações de uma empresa varia de acordo com uma série de fatores, muitas vezes de forma bastante brusca, fazendo com que tal componente da remuneração seja classificado dentro da Parcela Variável.

As **Alternativas Criativas** incluem uma série de formas de remuneração (Prêmios, Gratificações, etc). Em geral, tais componentes não se baseiam em variáveis numéricas, premiando os funcionários de acordo com a percepção dos seus respectivos gestores.

A **Remuneração Variável** é o componente mais relevante da Parcela Variável, no que tange o estudo desse Trabalho de Formatura. Dessa forma, a mesma será apresentada em um item separado, a seguir.

2.1.2.1 Remuneração Variável

Diferentemente das Alternativas Criativas apresentadas no item anterior, a Remuneração Variável (doravante RV) é um componente da Parcela Variável da remuneração que varia de acordo com variáveis mensuráveis, em geral relacionadas ao desempenho da organização ou do próprio funcionário.

De acordo com *Rosa (2006)*, o sistema de RV mais usual atualmente nas organizações é o PLR (Participação nos Lucros ou Resultados). Nele, a remuneração variável dos funcionários é definida a partir dos resultados econômicos da empresa, ou então pelo desempenho operacional da empresa. Esse modelo de RV é especialmente atrativo no Brasil, pois a Constituição Brasileira prevê vantagens para as empresas que aplicarem tal tipo de remuneração. No caso, toda quantia que for paga a funcionários como PLR é isenta de encargos sociais, o que, para a realidade do Brasil, é bastante significativo, visto que, no caso da remuneração fixa, a empresa deve arcar com um pagamento de cerca de 40% do valor do salário nominal do funcionário, sob a forma de encargo social.

Em contrapartida, a legislação também impõe algumas restrições ao PLR. No caso, a mais relevante delas refere-se à periodicidade do pagamento:

1. Espaçamento mínimo de 6 meses entre dois pagamentos diferentes de PLR.
2. Não é permitido que haja mais de um pagamento anual de PLR, fazendo com que o usual seja as empresas realizarem seu PLR ao início de cada ano, baseado nos resultados obtidos no ano anterior.

Em caso de quebra de alguma dessas regras, os pagamentos realizados não são considerados como sendo PLR e, conseqüentemente, não serão isentos dos encargos sociais, fato que prejudica bastante a viabilidade econômica de um sistema desse tipo.

Adentrando a questão do pagamento da RV do funcionário ser baseada nos Lucros ou nos Resultados observa-se que tal questão é bastante atual, recebendo diferentes tipos de tratamento por diferentes tipos de empresas.

A principal questão é que cada um desses dois tipos de RV (participação nos lucros e participação nos resultados) prioriza alguns aspectos, em detrimento de outros. Enquanto a Participação nos Lucros relaciona-se, em geral, a metas econômicas globais da empresa, a Participação nos Resultados engloba, geralmente, metas operacionais / funcionais, relacionadas ao departamento no qual o funcionário atua, ou até mesmo ao próprio desempenho individual.

Dessa forma, é criado um certo dilema: enquanto a Participação nos Lucros representa melhor o sucesso da empresa em si, a Participação nos Resultados relaciona-se ao sucesso individual, ou então de um grupo. Ao mesmo tempo em que, teoricamente, é mais justo recompensar o funcionário por um resultado que está dentro do seu alcance de atuação, também não é muito coerente conceder uma alta remuneração variável a determinada área enquanto a empresa como um todo não vai bem, e vice-versa.

A Tabela 2, de Rosa (2006), resume os prós e contras de cada tipo de remuneração variável. Pode-se observar nela que ambos os tipos de programa possuem vantagens e desvantagens, sendo que cada um prioriza certos aspectos. Ainda de acordo com *Rosa (2006)*, entende-se que a melhor solução para boa parte das organizações pode ser a adoção de um modelo híbrido, que leve em conta lucros e resultados. Tal abordagem parece ser bastante razoável, pois, dentre outros fatores, não faz sentido premiar um funcionário que não tenha tido um bom desempenho específico, ou então premiar funcionários em um período no qual a empresa não tenha atingido seus objetivos. Como exemplo, tem-se a alternativa de se utilizar

os indicadores de lucro como “gatilho”: os funcionários só recebem sua bonificação, em caso de cumprimento de determinadas metas globais da empresa.

	Participação nos Lucros	Participação nos Resultados
Vantagens	▪ Com prejuízo, não haverá pagamento da PLR. ▪ Motiva a união de esforços. ▪ Alivia as pressões sobre departamento ou unidades. ▪ Solicitação de melhorias de sistemas da empresa por parte dos funcionários. ▪ Melhora a qualidade. ▪ Redução de custos.	▪ Permite alcançar objetivos específicos. ▪ Maior credibilidade por parte dos funcionários. ▪ Utilização de formas de aferição sobre indicadores já conhecidos. ▪ Maior facilidade de apuração e entendimento dos resultados. ▪ Incentiva o espírito de equipe. ▪ Minimiza resistência à implantação do modelo. ▪ Maior solicitação de melhorias de sistemas da empresa por parte dos funcionários. ▪ Redução de custos. ▪ Possibilita conhecer melhor o desempenho de unidades ou filias. ▪ Melhora a qualidade, promovendo inovações de processo e produtos. ▪ Menor abertura de informações.
Desvantagens	▪ Pouca transparência. ▪ Análise de demonstrativos complexos exige conhecimentos específicos. ▪ Maior abertura de dados. ▪ Pode proporcionar menor credibilidade no programa por parte dos funcionários. ▪ Maior necessidade de treinamento para orientar como os empregados poderão contribuir para aquele patamar de lucros. ▪ Desmotivação por causa de pagamentos insuficientes ou por achar que o resultado foi incorreto. ▪ Necessidade de caixa: lucro não significa, necessariamente, dinheiro em caixa.	▪ Pagamento mesmo em situações de prejuízo. ▪ Conhecimento específico para avaliação de resultados. ▪ Unidades menores para melhor controle. ▪ Possibilidade de concorrência entre unidades gerando conflitos internos. ▪ Dificuldade de atingir objetivos indefinidos ou inatingíveis.

Tabela 2 - Comparação Participação nos Lucros e Resultados (Rosa, 2006)

2.2 Passos para a definição do Sistema de Remuneração

Apontados os diferentes tipos possíveis de remuneração, surge então a necessidade de se definir uma metodologia capaz de analisar a empresa em questão e, a partir de tal análise, determinar quais os preceitos a serem respeitados pelo modelo de remuneração a ser adotado.

Wood Jr. e Picarelli Filho (2004) expõem uma abordagem bastante interessante, que determina os principais passos na confecção de um sistema de remuneração. De certa forma, tal abordagem se aproxima de um *ciclo PDCA*³, porém adaptado ao caso específico em questão. Seguem os passos propostos:

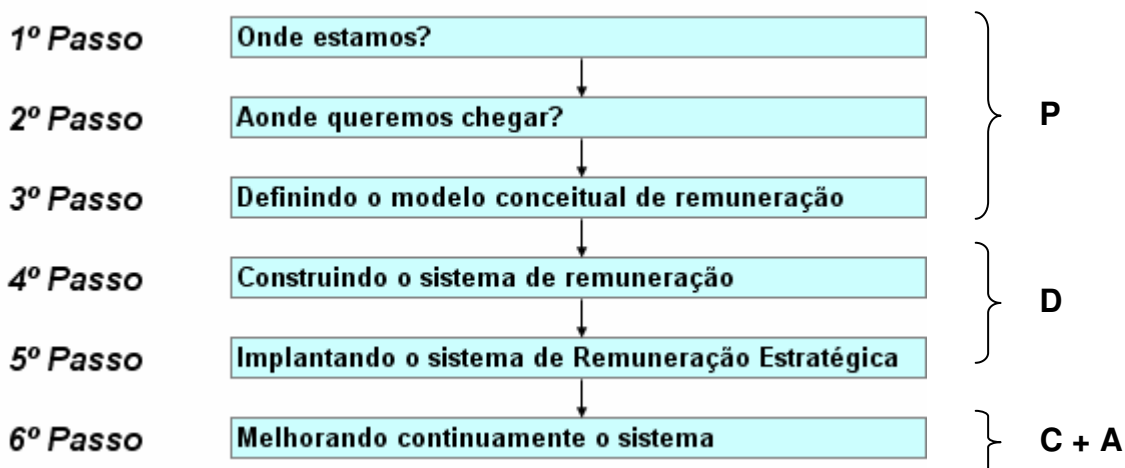


Figura 3 - Os seis passos para implantação de um sistema de Remuneração Estratégica (Wood Jr. e Picarelli Filho, 2004)

Vale ressaltar que este presente Trabalho de Formatura chegará somente até o 3º passo acima proposto, dada a alta complexidade dos passos subsequentes, em decorrência do tamanho da organização a ser estudada.

Dessa forma, será dada uma especial ênfase à forma através da qual a empresa será diagnosticada. O objetivo desse diagnóstico é analisar de forma sistêmica a Têxtil Corporation América do Sul e a interação da mesma com o ambiente que a cerca. A partir desse estudo, será possível identificar as principais fraquezas da empresa, bem como o que a mesma define como sendo primordial para seu sucesso a médio / longo prazo e, além disso, será possível

³ Ciclo PDCA: Plan, Do, Check, Action

relacionar esses pontos cruciais ao sistema de remuneração da Têxtil Corporation, de forma a definir um modelo capaz de auxiliar a empresa no alcance de seus objetivos estratégicos.

Entende-se que tal diagnóstico englobe tanto o 1º quanto o 2º passo, apresentados na Figura 3, visto que, através do diagnóstico, como será mostrado, deve-se analisar tanto a situação atual da empresa, quanto à posição na qual a mesma pretende chegar. Já o 3º passo (definição do modelo conceitual de remuneração) será representado pela própria proposição do modelo de remuneração para a Têxtil Corporation.

Dessa forma, serão apresentados, a seguir, os conceitos teóricos relacionados à metodologia de diagnóstico da empresa.

2.2.1 Diagnóstico da empresa

De forma a definir o modelo de sistema de remuneração mais adequado a determinada organização, é necessário, primeiro, fazer um diagnóstico dos aspectos da organização relevantes à escolha de tal sistema.

Em “Remuneração Estratégica”, Wood Jr. (2004) aponta um modelo de diagnóstico bastante adequado para auxiliar em decisões referentes à implantação de um novo sistema de remuneração em determinada organização. Em resumo, esse modelo de diagnóstico aborda três dimensões da empresa:

- ✓ Estratégia
- ✓ Estilo gerencial
- ✓ Estrutura

É importante enfatizar que o estudo desses aspectos acima listados não deve levar em conta somente a situação atual da empresa, mas também deve levar em conta a configuração na qual a empresa deseja chegar no futuro, de forma a atingir seus objetivos.

Assim, pode-se avaliar os pontos fortes e fracos do atual sistema de remuneração, bem como seu alinhamento com os objetivos de mudança propostos pela direção da empresa. Levando tudo isso em conta, pode-se analisar a aderência de um eventual sistema proposto de remuneração a esse processo de transição entre a situação atual, e a situação desejada da

empresa. Surge o conceito do sistema de remuneração como uma ferramenta de mudança organizacional, bastante alinhado ao conceito de Remuneração Estratégica.

Abordando-se a proposta do sistema de remuneração dessa forma, deve-se realizar as seguintes análises, a partir do diagnóstico da empresa (Figura 4):

- **Situação futura da empresa X Sistema atual de remuneração:** Avaliar o alinhamento do atual sistema de remuneração com o que a empresa entende como sendo seu posicionamento ideal dentro de certo período de tempo, bem como as principais carências entre tal interação.
- **Situação futura da empresa X Sistema proposto de remuneração:** Avaliar o alinhamento do sistema de remuneração proposto aos objetivos estratégicos determinados pela empresa.
- **Situação atual da empresa X Sistema proposto de remuneração:** Avaliar a viabilidade de implantação do modelo proposto, dada a situação atual da empresa, bem como suas restrições.
-

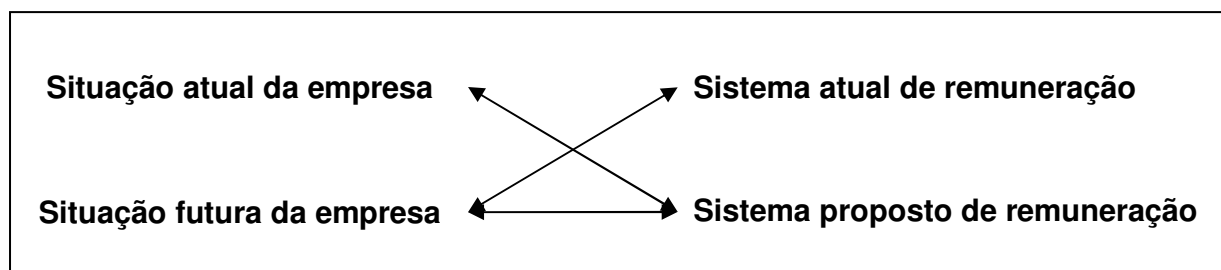


Figura 4 - Modelo de análise para proposição de sistema de remuneração (Autor)

Vale ressaltar que é interessante / necessário realizar tal análise cruzada para cada uma das três dimensões relevantes para o diagnóstico (Estrutura, Estratégia e Estilo Gerencial). Dessa forma, serão apresentadas a seguir, de forma mais aprofundada, essas diferentes dimensões, definindo qual o tipo de informação será considerado relevante para a metodologia de análise da empresa e de seu modelo de remuneração, a ser desenvolvida.

2.2.1.1 Diagnóstico da Estratégia

De acordo com *Wood Jr. e Picarelli Filho (2004)*, a grosso modo, o diagnóstico da estratégia de uma empresa deve ser um estudo que tenha uma abordagem *top-down*. Dessa forma, deve ser feita uma análise ambiental para a empresa, que considere as principais características e peculiaridades do ambiente em questão. A partir disso, deve-se avaliar os negócios dos quais a empresa participa e as oportunidades de negócio consideradas interessantes, a partir da análise ambiental, já se levando em conta algumas características próprias da empresa analisada.

Para cada um desses negócios, é interessante realizar uma análise embasada no modelo das forças competitivas de Porter, modelo através do qual são avaliadas as principais forças competitivas do negócio em questão (Concorrentes, Novos entrantes, Fornecedores, Fontes de produtos substitutos e Clientes). Complementarmente a isso, deve-se analisar a estratégia genérica do negócio em questão (liderança em custos, diferenciação ou foco). A esses aspectos citados dá-se o nome de “Estratégia de negócio”.

Definida a estratégia dos diferentes negócios, pode-se definir as estratégias funcionais da empresa. Por estratégia funcional entende-se a forma como a qual as áreas da empresa e seus profissionais devem agir, de forma a apoiar as estratégias dos negócios, envolvendo aspectos como tipos de liderança exercidos pelos funcionários, perfil dos profissionais e tipo de organização do trabalho adotado.

Fica claro que, por estarem diretamente relacionadas aos profissionais da empresa, as estratégias funcionais são palpáveis, podendo ser diretamente ligadas aos requisitos do sistema de remuneração da empresa.

2.2.1.2 Diagnóstico do Estilo Gerencial

O estilo gerencial de uma empresa refere-se, basicamente, à forma como os funcionários se inter-relacionam, seja essa relação profissional, ou não. Esse estilo é permeado por pressupostos básicos, inerentes à organização. Tais pressupostos compõem a *Cultura*

Organizacional, que pode ser considerada como sendo o conjunto de pressupostos que norteiam o comportamento e definem as formas de ação dos funcionários dentro da organização.

Um entendimento adequado da Cultura Organizacional é extremamente importante na definição do Estilo Gerencial da empresa. Será apresentada a seguir uma tipologia para estilos gerenciais, conforme sugerido em “Remuneração Estratégica”, de Wood Jr. e Picarelli Filho (2004):

- ✓ Estilos Construtivos
 - Empreendedor-realizador
 - Auto-realizador
 - Humanista
 - Unionista
- ✓ Estilos Passivos-Defensivos
 - Conciliador
 - Convencional
 - Dependente
 - Evasivo
- ✓ Estilos Passivos-Agressivos
 - Opositor
 - Orientado para o poder
 - Competitivo
 - Perfeccionista

Em resumo, cada um desses estilos tenta encontrar padrões no tipo de comportamento que cada estilo gerencial prioriza / desenvolve nos profissionais da empresa. Sendo assim, uma empresa que tenha um estilo construtivo empreendedor-realizador busca / desenvolve profissionais empreendedores, com bastante autonomia em suas funções, que estabelecem e obedecem a metas por eles mesmos estipuladas.

Vale ressaltar que, muitas vezes, o estilo gerencial vigente em uma empresa não é necessariamente algo voluntário (*Schein, 1982*). O estilo gerencial adotado por uma organização pode ocorrer de forma reativa a outros fatores, o que faz com que o estilo não necessariamente seja o mais adequado à estratégia da empresa. Nesses casos, o sistema de

remuneração da empresa pode ser uma ferramenta a auxiliar a empresa a “migrar” para o estilo gerencial mais alinhado a seus objetivos estratégicos.

2.2.1.3 Diagnóstico da Estrutura

De acordo com Mintzberg (2003), “a estrutura de uma organização pode ser definida simplesmente como a soma total das maneiras pelas quais o trabalho é dividido em tarefas distintas e, depois, como a coordenação é realizada entre essas tarefas”. Sendo assim, ela envolve a divisão de áreas dentro da empresa, as relações formais (níveis hierárquicos, linhas de autoridade e responsabilidade) e os sistemas que coordenam as áreas, funções e funcionários.

Ainda de acordo com Mintzberg (2003), pode-se identificar cinco principais configurações de estrutura organizacional, dentro das quais a maioria das organizações, invariavelmente, se enquadra. A *Tabela 3* mostra essas cinco configurações estruturais, bem como os principais aspectos que costumam se relacionar a essas configurações: mecanismos de coordenação entre os funcionários; partes da organização mais relevantes; centralização / descentralização das atividades.

Configuração estrutural	Primeiro mecanismo de coordenação	Parte-chave da organização	Tipo de descentralização
Estrutura simples	Supervisão direta	Cúpula estatégica	Centralização vertical e horizontal
Burocracia mecanizada	Padronização dos processos de trabalho	Tecnoestrutura	Descentralização horizontal limitada
Burocracia profissional	Padronização das habilidades	Núcleo operacional	Descentralização vertical e horizontal
Forma divisionalizada	Padronização dos <i>outputs</i>	Linha intermediária	Descentralização vertical limitada
<i>Adhocracia</i>	Ajustamento mútuo	Assessoria de apoio / Núcleo operacional	Descentralização seletiva

Tabela 3 - Cinco configurações estruturais (Mintzberg, 2003)

A grosso modo, buscar-se-á enquadrar a organização da Têxtil Corporation dentro dessas configurações, seja de forma integral, ou híbrida. Feito isso, poderá ser analisado o alinhamento de tais dimensões estruturais às condições ambientais às quais a empresa está exposta.

Mintzberg (2003) também sugere que, teoricamente, certas características das organizações tendem a ser mais adequadas a certas condições ambientais. A Tabela 4 mostra, de forma simplificada, esta correlação.

Ambiente	<i>Estável</i>	<i>Dinâmico</i>
<i>Complexo</i>	Estrutura: Descentralizada; Burocrática. Mecanismo de Coordenação: Padronização das habilidades.	Estrutura: Descentralizada; Orgânica. Mecanismo de Coordenação: Ajustamento mútuo.
<i>Simples</i>	Estrutura: Centralizada; Burocrática. Mecanismo de Coordenação: Padronização dos processos de trabalho.	Estrutura: Centralizada; Orgânica. Mecanismo de Coordenação: Supervisão direta.

Tabela 4 - Tipos de ambientes e características ambientais necessárias (Mintzberg, 2003)

Aparentemente, os conceitos até então citados são razoavelmente genéricos, sendo difícil relacioná-los ao sistema de remuneração de uma empresa. Porém, alguns aspectos envolvendo a estrutura organizacional de uma empresa possuem especial relação com o sistema de remuneração da mesma. Segundo *Wood Jr. e Picarelli Filho (2004)*, em resumo, o diagnóstico da Estrutura de uma empresa deve abranger os seguintes tópicos:

- ✓ Modelo organizacional;
- ✓ Nível de especialização dos funcionários (horizontal e vertical);
- ✓ Grau de verticalização da organização;
- ✓ Alocação de pessoal;

De certa forma, os tópicos citados possuem uma relação mais próxima à forma de atuação dos funcionários de uma empresa. Sendo assim, entende-se que o modelo de remuneração a ser proposto pode desenvolver certas características nos funcionários,

estimulando-os, assim, a atuar e se relacionar de uma forma mais próxima ao tipo de estrutura considerado adequado às condições externas e internas à organização.

Vale ressaltar que, o estudo da estrutura trata tanto do conceito formal desses aspectos na empresa, quanto da forma como a comunicação e tomada de decisão são realizadas informalmente dentro da empresa. Sendo assim, fica claro que uma análise inicial a ser desenvolvida envolveria a relação entre como esses aspectos são formalmente estipulados na empresa (Estrutura) e como esses aspectos são desdobrados na prática.

3 Metodologia

Este capítulo tem por objetivo apresentar a metodologia que será utilizada para a proposição de um modelo de remuneração, relativa à coleta de informações, até a formulação de um modelo de remuneração.

Referente à metodologia de determinação de sistema de remuneração, especificamente, entende-se que a mesma pode ser dividida em duas partes:

1. Diagnóstico da empresa;
2. Proposição do sistema de remuneração

A metodologia de diagnóstica será melhor apresentada posteriormente, neste mesmo capítulo. Já a proposição do novo sistema, última etapa do presente trabalho, consistirá, basicamente, numa checagem de eventuais conflitos entre as considerações oriundas do diagnóstico, seguida de posterior determinação de quais aspectos devem ser priorizados pelo modelo a ser criado. A partir desses aspectos prioritários, serão propostas diretrizes às quais o novo sistema de remuneração deve seguir, em condições “ideais”. Tais diretrizes resultarão em um conjunto de medidas específicas propostas. O conjunto dessas medidas propostas consistirá no modelo conceitual de remuneração.

Posteriormente, o modelo proposto passará por um novo filtro, que consiste nas restrições específicas da Têxtil Corporation, no que tange à possibilidade de modificações em seu sistema de remuneração. A partir desse novo filtro, será obtido o modelo definitivo, resultado deste Trabalho de Formatura.

Sendo assim, com relação à descrição da metodologia utilizada, inicialmente, será apresentada a metodologia de *benchmarking* entre o sistema de remuneração da empresa analisada e outras empresas com práticas de remuneração sabidamente efetivas. Posteriormente, será exposta a metodologia de diagnóstico da empresa (que teve sua relevância dentro deste trabalho anteriormente explicada). Tal diagnóstico resultará em uma série de considerações relevantes para a proposição do modelo de sistema de remuneração.

3.1 Metodologia de Benchmarking do Sistema de Remuneração

A primeira etapa da metodologia de abordagem para o problema proposto é a realização de um *Benchmarking* entre o sistema de remuneração da empresa em questão e outras empresas que possuem um sistema de remuneração sabidamente eficaz e efetivo. Tal *Benchmarking* deve ser capaz de fornecer os principais *Gaps* do sistema de remuneração da empresa analisada, bem como os principais pontos que devem ser considerados na remodelagem de tal sistema, levando em conta as práticas utilizadas por outras empresas.

No caso específico deste trabalho, as informações de outras empresas foram obtidas a partir de entrevistas com profissionais de outras empresas, bem como com especialistas da área de remuneração.

Já os dados internos à Têxtil Corporation foram obtidos através de documentos oficiais da própria empresa, além de entrevistas com profissionais de diversas áreas da empresa, com ênfase na área de gestão e recursos humanos.

3.2 Metodologia de diagnóstico

Conforme visto anteriormente, o modelo de sistema de remuneração a ser proposto por esse trabalho tem, entre outras, a função de ser uma ferramenta para auxiliar e reforçar uma mudança organizacional. Além disso, o capítulo 2 apontou quais dimensões de uma organização devem ser consideradas na elaboração de um sistema de remuneração.

Dessa forma, entende-se que a maneira mais adequada de abordar o problema seja a favor dos seguintes passos:

1. Analisar Estratégia, Estilo Gerencial e Estrutura da organização;
2. Identificar principais *Gaps* entre modelo atual e modelo desejado para cada uma dessas dimensões;
3. Modelar o sistema de remuneração a ser proposto, base a esses *Gaps*, tentando minimizá-los;

4. Avaliar a viabilidade de implantação do sistema proposto, dada a situação atual da empresa em questão.

Vale ressaltar que a própria Metodologia de modelagem do sistema de remuneração já é um dos resultados deste trabalho (assim como a proposição do modelo de remuneração para a Têxtil Corporation). Dessa forma, inicialmente será definida tal metodologia e, posteriormente, a mesma será utilizada na prática, no caso real da Têxtil Corporation.

Falando da metodologia a ser criada, propriamente, deve-se, inicialmente, delimitar de forma mais precisa qual tipo de *outputs* deseja-se ter do diagnóstico da organização. Parece bastante coerente realizar tal delimitação separadamente para cada uma das três dimensões organizacionais consideradas, levando em conta que cada uma possui suas próprias características e peculiaridades.

3.2.1 Estratégia

Entende-se que a estratégia da organização é, de certa forma, a dimensão organizacional mais relevante para a definição do sistema de remuneração. Das três dimensões, a estratégia é a que proporciona uma visão mais dinâmica da organização, visto que nela estão contidas uma visão global atual da empresa, uma visão global futura da empresa e algumas ações a permitirem essa transição.

Conforme explorado anteriormente, a abordagem para a estratégia da empresa considerada mais adequada para o estudo em questão seria uma abordagem *top-down*, capaz de desdobrar as principais diretrizes da empresa em ações mais concretas e, conseqüentemente, mais suscetíveis à atuação do sistema de remuneração.

Dessa forma, pode-se identificar um principal foco para a análise da estratégia da empresa: a **Análise Ambiental**. A determinação dos *inputs* necessários para tais análises baseou-se nos conceitos apresentados em *Estratégia Competitiva* (CARVALHO e LAURINDO, 2007).

- Análise das forças competitivas;
- Análise das *Core competences*;
- Avaliação do Posicionamento dos diferentes Negócios;
- Avaliação de Negócios futuros.

Obtidas tais informações, as mesmas serão, dentro do possível, desdobradas em estratégias funcionais da empresa. A partir daí, deve-se avaliar a aderência do atual sistema de remuneração com tais estratégias funcionais e essa comparação deverá resultar em uma lista de aspectos e restrições a serem considerados para o modelo de remuneração a ser proposto.

3.2.1.1 Desdobramento da Estratégia

As análises acima propostas devem ser desdobradas para o nível das operações da Têxtil Corporation, de forma a gerar informações que estejam mais próximas da real atuação do modelo de sistema de remuneração a ser proposto. Dessa forma, será utilizado o Modelo das Lacunas (CARVALHO e LAURINDO, 2007), que tem por objetivo medir o desempenho da empresa nos aspectos considerados mais relevantes para o cliente.

Sendo assim, para a confecção de tal modelo, deve-se, inicialmente, definir e classificar os critérios competitivos relevantes para os clientes e, posteriormente, classificar o desempenho da empresa em tais critérios.⁴

A aplicação de tal modelo proporciona uma análise mais direta da correlação da estratégia à remuneração da empresa, sendo bastante pertinente para o estudo em questão.

3.2.2 Estilo Gerencial

Conforme visto nas seções anteriores, o Estilo Gerencial de uma organização é um aspecto bastante abrangente e complexo, que envolve uma série de fatores, muitas vezes intangíveis, na determinação de um modelo para a empresa.

⁴ Anexo I – Tabela de Escalas de importância e desempenho

Para tal determinação, devem ser levantados fatores como que a Cultura da organização, na tentativa de se entender de forma bastante conclusiva a forma como se dão as relações interpessoais dentro e empresa e, mais do que isso, a maneira como os funcionários se sentem, ao trabalharem na empresa em questão.

Sendo assim, ficam evidentes a subjetividade e a alta complexidade do Estilo Gerencial dentro de uma organização. Obviamente tal subjetividade pode ser minimizada, por estudos específicos do Estilo Gerencial de uma determinada organização, porém, um estudo com tal profundidade e tal ênfase não está no escopo deste Trabalho de Formatura.

Dessa forma, entendeu-se que a melhor solução para essa questão seria a de realizar uma análise simplificada neste ponto. Assim, as considerações referentes ao Estilo Gerencial basear-se-ão na vivência do autor dentro da organização, bem como em informações coletadas junto a outros funcionários. Tais questões serão consideradas na confecção do novo sistema de remuneração, porém com um impacto menor do que as questões referentes à Estratégia da empresa, levando em conta que o Diagnóstico da Estratégia se dará de forma bem mais estruturada.

3.2.3 Estrutura

De acordo com *Wood Jr. e Picarelli Filho (2004)*, o Diagnóstico da Estrutura da organização tem por objetivo compreender o conjunto de relações formais que sustentam a organização. Portanto, salta aos olhos a pertinência de se estudar o alinhamento entre a Estrutura e o Estilo Gerencial da organização, levando em conta que, para certos aspectos, a grosso modo, pode-se dizer que o Estilo Gerencial seria a forma como determinados aspectos formais da Estrutura são desdobrados na prática.

Ainda conforme *Wood Jr. e Picarelli Filho (2004)*, analisando os itens considerados para a análise da Estrutura na seção anterior, segue relação dos principais *outputs* fornecidos por tais itens, potencialmente relevantes para a modelagem do sistema de remuneração:

✓ **Modelo organizacional**

- Organização do trabalho
- Flexibilidade / Rigidez da estrutura
- Centralização / Descentralização
- Grau de formalização das tarefas e atividades

✓ **Nível de especialização dos funcionários**

- Especialização / Multi-especialização dos funcionários

✓ **Grau de verticalização da organização**

- Número de níveis hierárquicos
- *Span of control*: número de liderados que se reporta a um líder

Entende-se que os itens acima listados podem apresentar uma relação direta com o modelo de remuneração adotado pela empresa, levando em conta que são aspectos diretamente relacionados aos funcionários e à forma como eles atuam e se organizam dentro da estrutura. Sendo assim, com relação à Estrutura, o sistema de remuneração pode ter duas principais funções:

- ⇒ **Ratificar os pontos em que a Estrutura da empresa está alinhada à Estratégia e ao tipo de ambiental no qual a empresa está imersa;**
- ⇒ **Facilitar o processo de transição de pontos em que a Estrutura não está alinhada, para uma configuração mais adequada.**

3.2.4 Composição da Metodologia

Definidas as principais diretrizes que o Diagnóstico deve seguir para cada uma das três dimensões consideradas, deve-se agora compô-las, de forma com que um modelo único de abordagem seja criado (

Figura 5).

A partir do diagnóstico da organização (bem como a projeção de sua configuração ideal) e de seu sistema de remuneração, chega-se a um modelo ideal de sistema de remuneração para

a empresa. Tal sistema, confrontado com as atuais condições da empresa, resulta no modelo real do sistema de remuneração, a ser implementado.

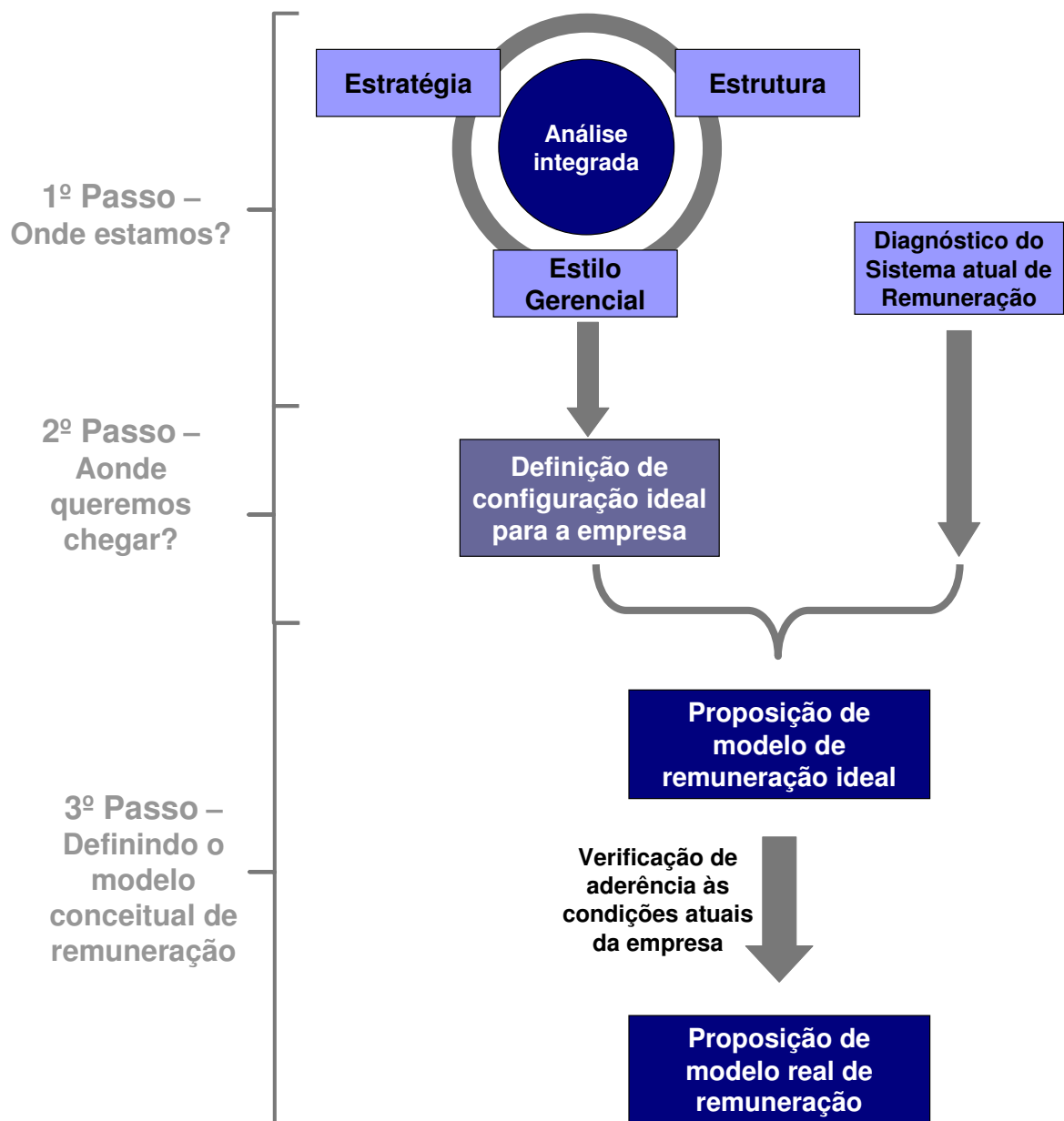


Figura 5 - Modelo de Abordagem (Autor)

4 Aplicação da Metodologia

Nessa seção, será aplicada a metodologia, proposta no capítulo anterior, ao caso específico da Têxtil Corporation.

Dessa forma, inicialmente, serão apresentados as informações e resultados decorrentes do *Benchmarking* realizado junto a outras empresas, que resultará num diagnóstico do atual sistema de remuneração utilizado na empresa. Posteriormente, será realizado o Diagnóstico da Têxtil Corporation, com base no modelo anteriormente proposto, que enfatiza a Estratégia, a Estrutura e o Estilo Gerencial da empresa, de forma a determinar o alinhamento do Sistema de Remuneração da empresa a tais itens.

A proposição, em si, do modelo de remuneração para a Têxtil Corporation, será realizada no Capítulo 5.

4.1 *Sistema atual de Remuneração da Têxtil Corporation*

Conforme apresentado no segundo capítulo deste relatório, pode-se dividir o sistema de remuneração de uma empresa em duas partes: a parcela fixa e a parcela variável. Sendo assim, serão apresentados, em separado, tais tipos de remuneração.

Conforme explicado na seção anterior, este trabalho abrangerá a Remuneração da Têxtil Corporation na América do Sul. Sendo assim, todas as considerações a seguir referem-se exclusivamente ao sistema de remuneração da Têxtil Corporation na América do Sul.

As informações apresentadas nesse item foram obtidas a partir de documentação oficial da empresa, além de conversas e entrevistas com profissionais, tanto da área de gestão e recursos humanos, quanto de outras áreas. O contato com outras áreas foi facilitado pelo fato de já estar claro para a empresa a necessidade de mudanças a serem realizadas no sistema de remuneração. Assim, diversas reuniões com representantes das principais áreas da empresa foram realizadas, com o objetivo de definir as principais diretrizes e restrições para o novo sistema a ser implantado.

4.1.1 Parcela Fixa de remuneração na Têxtil Corporation

Atualmente, a remuneração fixa Têxtil Corporation baseia-se em um sistema de Remuneração Funcional, onde os funcionários são divididos de acordo com o nível e seu cargo. Além disso, dentro de cada nível de divisão, há ainda subdivisões, baseadas em fatores como as habilidades, a carreira e o histórico do funcionário em questão. Dessa forma, trata-se de uma remuneração fixa preponderantemente composta por uma Parcela Funcional, com um intervalo de variação baseado no nível de responsabilidade e no histórico dos funcionários.

Além disso, quanto ao Salário Indireto, são oferecidos uma série de benefícios, que também variam de acordo com o nível hierárquico do funcionário.

Dado seu pequeno grau de complexidade (comparado ao da parcela variável da remuneração), não serão feitas muitas considerações específicas a respeito da remuneração fixa na Têxtil Corporation.

De qualquer forma, as questões que devem ser preponderantemente abordadas na criação do modelo de remuneração referem-se à ausência de contribuição das remunerações por competências e por habilidades no valor final da parcela fixa da remuneração. Tal consideração torna-se especialmente pertinente, levando em conta a situação atual da empresa, que prima por um processo de mudança na direção de buscar inovação e qualidade em seus processos.

4.1.2 Parcela Variável de remuneração na Têxtil Corporation

Conforme esquema exposto no capítulo 2 deste trabalho, pode-se dividir a Parcela Variável da remuneração da Têxtil Corporation em duas componentes: Remuneração Variável e Participação Acionária.

Segue aprofundamento em cada uma dessas componentes:

4.1.2.1 Participação Acionária

O programa de participação acionária da Têxtil Corporation abrange todos os diretores da empresa. Dessa forma, os mesmos são capazes de investir em ações da empresa, sob condições especiais.

Entende-se que a participação acionária é um programa sem muitas variações em suas regras, não podendo, dessa forma, trazer grandes contribuições para o desenvolvimento deste trabalho.

De qualquer forma, uma possibilidade de alteração para a participação acionária seria um incremento em sua abrangência, abrangendo também gerentes, por exemplo.

4.1.2.2 Remuneração Variável

A Remuneração variável na Têxtil Corporation Brasil é composta por uma série de programas e abrange os funcionários da empresa de acordo com seus respectivos níveis de cargo.

- **PPR:** Programa de Participação nos Resultados da empresa, que engloba todos os funcionários efetivos da empresa, com atuação mínima de 3 meses. Baseado no cumprimento de metas, medidas ao longo do exercício em questão, através de indicadores previamente estipulados.

- **PPR Executivo:** Destinado a gerentes e diretores
- **PPR Adicional:** Destinado a Coordenadores/Supervisores/Chefes
- **PPR Geral:** Destinado a funcionários com nível de cargo inferior a gerente⁵

- **Reconhecimento:** Remuneração adicional, destinada aos funcionários que não foram previstos no PPR Executivo ou Adicional, relacionada com o desempenho dos mesmos em algum projeto relevante da empresa.

- **Gratificação:** Remuneração adicional, destinada a qualquer funcionário da empresa.

⁵ Nenhum programa de remuneração variável abrange estagiários ou aprendizes.

De forma a facilitar o entendimento do leitor, seguem a atual composição da remuneração variável da Têxtil Corporation e a abrangência de cada programa, com relação ao nível hierárquico do funcionário:

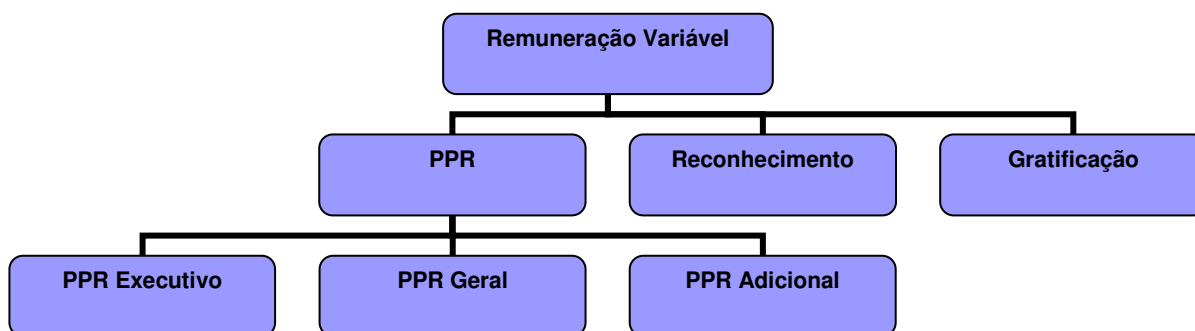


Figura 6 - Atual composição da RV na Têxtil Corporation (Autor)

Nível Hierárquico	PPR Executivo	PPR Geral	PPR Adicional	Reconhecimento	Gratificação
Diretor					
Gerente 1º Nível					
Gerente 2º Nível					
Coordenador/Supervisor					
Técnico Administrativo					
Operacional					

 Parcelas que compõem a RV para cada nível hierárquico

Tabela 5 - Relação Programas RV e Níveis Hierárquicos (Autor)

Dessa forma, aprofundar-nos-emos a seguir em cada um desses itens, de forma a compreender melhor o atual funcionamento da remuneração variável na empresa.

4.1.2.2.1 Programa de Participação dos Resultados (PPR)

O PPR é um programa que visa premiar os funcionários da empresa, baseado tanto nos resultados globais da própria organização, quanto nos resultados do grupo no qual o funcionário está inserido e nos resultados individuais do próprio funcionário.

O pagamento desse bônus é previsto somente nos casos em que o Lucro Operacional Consolidado da empresa for positivo, e é limitado a 10% do EBITDA Consolidado. Caso a

soma das participações ultrapasse 10% do EBTIDA, um fator redutor será aplicado a todas as participações, de forma que a somatória das mesmas não ultrapasse mais esse limite de 10% do EBITDA.

Há três diferentes formas de PPR: Executivo, Geral e Adicional. Cada um desses tipos de programa possui seus próprios critérios de avaliação, que serão utilizados no cálculo do bônus dos funcionários aos quais o programa se refere.

Em termos absolutos, o PPR voltado aos diretores pode chegar até um valor máximo de doze vezes o salário nominal do diretor, enquanto o PPR voltado aos gerentes pode chegar até um valor máximo de seis vezes o salário nominal do gerente e o PPR voltado aos demais funcionários a um valor máximo de até um salário do funcionário.

a) PPR Executivo

O PPR Executivo é aplicado aos gerentes e diretores da empresa. No caso dos gerentes, todos os cálculos utilizados para se chegar à remuneração do funcionário são criados por pessoas do RH da própria empresa. Já no caso dos diretores, todos os cálculos e premissas utilizados para se chegar à remuneração do funcionário são de autoria do Grupo DD, grupo de empresas no qual a Têxtil Corporation está inserida. Tal fato se dá por conta do caráter estratégico, inclusive para o grupo, que funcionários com a hierarquia de diretor representam para o grupo. De qualquer forma, o cálculo tanto para gerentes quanto para diretores, segue uma lógica semelhante, que será apresentada em seguida.

A premiação de diretores e gerentes apresenta os seguintes pesos:

Fator	Diretor Presidente	Diretores	Gerentes
Grupo	10%	5%	-
Empresa	30%	25%	30%
Específico	40%	50%	30%
Individual	20%	20%	40%

Tabela 6 - Distribuição PPR Executivo (Fonte: Sistema Intranet da Têxtil Corporation)

Segue uma explicação dos diferentes fatores citados na Tabela 6:

- ✓ **Grupo:** Referente aos resultados econômicos obtidos pelo Grupo DD no período em questão.

Exemplos de indicadores utilizados: Lucro Econômico do Grupo DD.

- ✓ **Empresa:** Referente aos resultados econômicos obtidos pela Têxtil Corporation no período em questão.

Exemplos de indicadores utilizados: Lucro Econômico da Têxtil Corporation

- ✓ **Específico:** Referente aos resultados quantitativos obtidos pela unidade em que determinado funcionário atua, no período em questão.

Exemplos de indicadores utilizados: EBITDA earnings before interest, taxes, depreciation and amortization - Lucros antes de juros, impostos, depreciação e amortização), Free Cash Flow, DAGs (Despesas Administrativas Gerais), Custos, etc.

- ✓ **Individual:** Referente aos resultados individuais de determinado funcionário, no período em questão. Podem ser indicadores quantitativos, ou projetos dos quais o profissional participou.

Os valores dos indicadores do Grupo, da Empresa e Específicos são obtidos de forma direta, comparando-se os resultados da empresa com o orçamento. Já os valores dos indicadores Individuais subdividem-se em dois grupos: Avaliação Geral e Plano de Performance Individual (PPI).

- *Plano de Performance Individual (PPI)*

O Plano de Performance Individual busca avaliar o desempenho do funcionário nos Objetivos Estratégicos / Medidas dos quais ele é responsável. Esses Objetivos e Medidas podem ser desdobrados em Itens de Controle e Projetos, que são quantitativamente qualificados, de forma a determinar a nota do PPI do funcionário.

Para o caso do Item de Controle ser um indicador de resultado, ou seja, um item de controle, a avaliação é realizada conforme a tabela abaixo.

Desempenho / Conceito		Nota
Não atendeu	Abaixo do mínimo	0
Atendeu o mínimo	Atingiu o mínimo	1
Atendeu parcialmente	Entre o mínimo e PO ⁶ (ou valor da meta quando não existir PO)	Interpolação
Atendeu plenamente	Atingiu o PO (ou valor da meta quando não existir PO)	3
Superou	Entre PO ((ou valor da meta quando não existir PO) e máximo	Interpolação
Superou com excelência	Atingiu o máximo	5

Figura 7 - Avaliação Itens de Controle (Fonte: Sistema Intranet da Têxtil Corporation)

Para a avaliação dos projetos, é utilizada a matriz apresentada no Anexo II – Matriz de Projetos. Nela, o projeto deverá ser classificado conforme dois tipos de critérios: adequação à metodologia de Gestão de Projetos e alcance de resultados. Quanto ao primeiro (vertical), o projeto é avaliado quanto ao uso das ferramentas e conceitos da Gestão de Projetos. E quanto ao segundo tipo (horizontal), é avaliado quanto à entrega dos produtos prometidos no início do projeto.

▪ Avaliação Geral

A Avaliação Geral consiste na atribuição de uma nota ao funcionário, com base em dois critérios: Desempenho Operacional (**Gerenciamento da Rotina**) da área de responsabilidade do participante e desempenho do mesmo na Competência **Gestão de Pessoas**.

O Gerenciamento da Rotina é definido a partir da análise dos resultados dos indicadores primários da área que não estejam inclusos no PPI. Já a avaliação quanto ao desempenho na Gestão de Pessoas é baseada em ferramentas utilizadas pela DRH (Diretoria de Recursos Humanos), como a formação e desenvolvimento de profissionais, resultado da pesquisa de clima (dimensão estilo gerencial), nível de retenção de novos profissionais, comentários do feedback 360°, Gestão por competências, entre outros.

⁶ PO – Meta estipulada a partir do Plano Operacional da empresa.

b) PPR Geral

O PPR Geral é o responsável pela participação dos funcionários efetivados com nível hierárquico inferior a gerente, nos resultados da empresa. Cada funcionário é avaliado a partir de indicadores globais da empresa e indicadores individuais da área na qual ele atua. A partir dessa avaliação, obtém-se uma nota para a diretoria/área em que o funcionário atua, nota essa que determinará a remuneração adicional que o mesmo receberá, referente ao exercício em questão.

Tanto os Indicadores Globais, quanto os Indicadores Específicos contribuem com 50% da nota atribuída ao funcionário. Cada indicador é representado por um adimensional, que indica a porcentagem de atingimento de determinada meta, durante o período em questão. Sendo assim, exemplificando, para um atingimento de 100% de uma meta, obtém-se o adimensional “1”, que posteriormente será utilizado no cálculo da remuneração extra do funcionário.

Em casos de superação das metas orçadas, o adimensional passa a não respeitar mais uma função linear, em relação ao percentual de atingimento. Vale ressaltar que o limite máximo de variação para esse adimensional é estipulado para atingimentos de 115% da meta. Sendo assim, para resultados superiores a 115% da meta não há mais variação no adimensional. Segue tabela de conversão entre o adimensional e o percentual de atingimento da meta, para resultados maiores que a meta:

% de atingimento	Adimensional
101	1,0500
102	1,1000
103 a 104	1,1500
105 a 106	1,2000
107 a 109	1,2500
110 a 113	1,3500
114	1,4000
115	1,5166

Tabela 7 - Bônus excedente PPR Geral (Fonte: Sistema Intranet da Têxtil Corporation)

A partir da média ponderada de todos os dimensionais, chega-se a um índice final, que multiplicará o salário base do funcionário. Então, a remuneração do funcionário, no caso do PPR Geral, corresponderá a 75% do resultado dessa multiplicação (em caso de um salário base inferior a R\$3.500,00), ou a 50% do resultado dessa multiplicação (em caso de um salário base superior a R\$3.500,00).

c) PPR Adicional

O PPR Adicional é um tipo de remuneração adicional, destinada aos funcionários com cargo em nível de Coordenação e Supervisão, de acordo com o desempenho obtido em seu PPI durante o período em questão.

Em caso de total atendimento dos Itens de Controle e dos Projetos do PPI, o funcionário recebe uma remuneração extra equivalente a 50% de seu salário nominal (no caso de salários até R\$3.500,00) ou uma remuneração extra equivalente a 25% de seu salário nominal (no caso de salários superiores a R\$3.500,00).

4.1.2.2.2 Reconhecimento

O Reconhecimento é uma forma de remuneração adicional voltada a funcionários que não participam do PPR Adicional, porém têm uma relevante colaboração a algum importante projeto da empresa, projeto esse necessariamente inscrito no início do ano no programa. Ressalta-se que o programa de Reconhecimento bonifica projetos que, necessariamente, sejam executados fora da rotina do funcionário. Sendo assim, tal programa, por definição, premia uma atuação extraordinária de um funcionário em um projeto.

A pesar de ser um programa no qual há a possibilidade de premiar ao nível operacional (Tabela 5), devido a seu critério de reconhecimento a projetos realizados fora da rotina,

difícilmente esta parcela dos funcionários pode ser reconhecida, uma vez que a natureza de seu trabalho é fortemente relacionada à rotina.

4.1.2.2.3 Gratificação

A Gratificação é uma forma de remuneração adicional que abrange todos os funcionários da empresa. Tem um caráter mais informal do que todas as outras formas de remuneração, não sendo necessários cálculos para se chegar ao valor da gratificação.

Em resumo, a gratificação pode ser dada a qualquer funcionário, por qualquer motivo acordado entre ambos os lados (funcionário e empresa). O valor também é arbitrário, dependendo apenas do acordo entre empresa e funcionário. De qualquer maneira, em geral, o valor da Gratificação não ultrapassa dois salários mensais do funcionário gratificado.

4.2 Sistema de Remuneração em outras empresas

De forma a oferecer uma base de comparação para o sistema de remuneração da Têxtil Corporation, buscou-se coletar informações sobre as principais práticas de remuneração utilizadas atualmente.

Sendo assim, conforme citado na Metodologia, foram realizadas entrevistas semi-estruturadas com profissionais que atuam na área de remuneração de três empresas que têm sistemas de remuneração efetivos e eficazes. Tais relatos encontram-se no Anexo III – Relatório sobre visitas realizadas.

Além disso, foi realizada uma entrevista com Sr. Paulo Toledo, consultor especialista na área de remuneração, na tentativa de obter o maior número possível de informações sobre as atuais práticas de remuneração, bem como dos principais aspectos a serem considerados para a implantação de um sistema de remuneração.

A partir de todas as informações levantadas, três principais aspectos destacaram-se, como sendo de extrema importância para o sucesso de um sistema de remuneração:

1. **Alinhamento Estratégico** – O sistema de remuneração deve ser alinhado à estratégia da empresa. Tal ponto já foi mencionado na revisão bibliográfica anteriormente exposta e, como pôde ser observado nos entrevistas realizadas com profissionais de outras empresas, tal aspecto já é bastante considerado atualmente na prática.
2. **Comunicação** – A comunicação da remuneração (e todos os aspectos que a envolve), seja ela fixa ou variável, deve ser feita de forma bastante clara e transparente. Entende-se que uma boa comunicação da remuneração é pré-requisito para o engajamento, por parte de todos os funcionários, nas atividades consideradas estrategicamente relevantes para a organização.
3. **Simplicidade** – Levando em conta que o processo de comunicação da remuneração abrangerá funcionários dos mais diferentes níveis hierárquicos e culturais, fica evidente que o sistema a ser comunicado tem que ser simples, de forma com que todos sejam capazes de entendê-lo e, conseqüentemente, obedecê-lo.

Ressalta-se o fato de que essas questões levantadas têm uma relação mais direta com a parcela variável da remuneração de uma empresa. De qualquer forma, tais princípios podem, e devem, ser respeitados também na construção do modelo de remuneração fixa.

4.3 *Benchmarking do Sistema de Remuneração*

A realização de um *Benchmarking* corresponde à etapa da metodologia de determinação do modelo de sistema de remuneração que visa colher do mercado as principais e melhores práticas utilizadas, no que tange ao sistema de remuneração de uma empresa.

Avaliando as informações obtidas sobre o sistema de remuneração da Têxtil Corporation e de outras empresas, pode-se observar alguns aspectos nos quais o atual sistema de remuneração da Têxtil Corporation é deficitário.

Inicialmente, referente à parcela fixa da remuneração, pode-se observar uma certa arbitrariedade na definição da remuneração fixa de funcionários de um mesmo nível hierárquico. Vale ressaltar que, para funcionários com nível hierárquico superior a gerente, a

Têxtil Corporation baseia-se num sistema de pontos⁷ para determinar seus níveis de responsabilidade dentro da empresa. Dessa forma, o posicionamento do salário do funcionário⁸, dentro de sua banda salarial, tem relação com essa graduação. Porém, para funcionários não abrangidos por esse sistema de pontos, tal posicionamento é dado de forma não-criteriosa, fato esse que pode acarretar certos desvios na remuneração.

Com relação à parcela variável da remuneração na empresa, um aspecto importante a ser considerado para a análise do sistema é a proporção que existe entre os diferentes tipos de remuneração pagos a cada funcionário.

No caso da Têxtil Corporation, podemos observar diferentes configurações do sistema de remuneração atualmente aplicado, dependendo do nível de cargo do funcionário. A tabela a seguir mostra a relação entre os diferentes tipos de remuneração dos funcionários, de acordo com seu nível de cargo:

Nível de Cargo	Remuneração Variável
Operacional	Até 1 salário
Técnico Administrativo	Até 1,5 salários
Coordenador / Chefe	Até 1,5 salários
Gerente	Até 6 salários
Diretor	Até 12 salários

Tabela 8 - Configuração remuneração atual na Têxtil Corporation (Fonte: Sistema Intranet da Têxtil Corporation)

Pode-se observar uma grande disparidade entre o número de salários que os diferentes níveis hierárquicos podem receber anualmente através de sua RV. Tal fato, potencializado pela diferença natural entre os salários dos diferentes níveis hierárquicos, pode proporcionar RVs que variam, aqui no Brasil, desde valores inferiores a mil reais, até valores na ordem de grandeza de centenas de milhares de reais.

Outra questão relevante é a complexidade do atual sistema de Remuneração Variável. Como pôde ser visto, a Têxtil Corporation América do Sul possui hoje cinco diferentes tipos de parcela de RV. Salta aos olhos que algumas dessas parcelas são bastante semelhantes entre si, como é o caso da Gratificação e do Reconhecimento, que, excetuando-se a relação

⁷ Graduação realizada pela consultoria Hay Group.

⁸ Gerente, ou acima.

necessária entre o programa de Gratificação e a realização de um projeto por parte do funcionário a ser bonificado, assemelham-se pelo fato de premiarem atuações extraordinárias dos funcionários.

Importante também é o processo de comunicação e divulgação dos programas de remuneração aos funcionários, especificamente o programa de remuneração variável adotado pela empresa. Não se pode observar uma comunicação adequada dos programas de remuneração na Têxtil Corporation, especificamente do PPR. Conforme se pôde levantar a partir de entrevistas com funcionários da empresa, e até mesmo de participação no fechamento do PPR 2007, tal programa na Têxtil Corporation possui uma comunicação bastante inadequada. Não se observa um processo padronizado de comunicação nas diferentes unidades da empresa e, pior que isso, não se observa uma divulgação dos resultados do PPR ao longo do ano.

Essa questão, de forma indireta, pode contribuir com a visão negativa que parte dos funcionários atualmente tem da empresa, conforme explicada na análise do Estilo Gerencial, onde tais colaboradores não sentem segurança em trabalhar na empresa, ou então se sentem até mesmo desvalorizados.

Também salta aos olhos a alta complexidade de apuração e cálculo da premiação oriunda do PPR da empresa. Conforme pôde ser visto, há diversas etapas para o cálculo, fato que também dificulta a eficácia da comunicação acerca dos resultados do PPR.

Muito dessa falha na comunicação se deve ao fato de que, em geral, as regras do PPR, a serem vigentes em determinado ano, são determinadas de forma muito tardia, às vezes até após a metade do ano em questão. Junto a isso, não é observada uma revisão periódica dos indicadores utilizados na apuração dos resultados do PPR. Além da comunicação, tais fatos também comprometem, conseqüentemente, o alinhamento estratégico do sistema de remuneração.

4.4 Diagnóstico da Estratégia

A principal contingência do ambiente que interfere muito na estratégia da Têxtil Corporation é a crescente ameaça da entrada de produtos asiáticos no mercado têxtil. Essa concorrência asiática é extremamente preocupante, levando em conta que é muito difícil

competir com os produtos asiáticos quanto aos preços dos mesmos. Sendo assim, atualmente, todos os esforços da Têxtil Corporation visam a diferenciação de seus produtos, ênfase principal de sua estratégia competitiva.

Paralelamente a essa questão, a situação econômica brasileira dos últimos três anos foi bastante negativa para o setor têxtil. Sendo o Brasil o país da Têxtil Corporation com o maior número de unidades fabris (4 brasileiras, num total de 11), é de se esperar que uma crise envolvendo as unidades brasileiras acabe refletindo em todas as outras unidades da empresa e, conseqüentemente, na estratégia da empresa, tanto corporativa, quanto regional.

Além disso, a Têxtil Corporation encontra-se num processo de ampliação de seus mercados. Das atuais 11 unidades fábricas da empresa pelo mundo, 2 foram adquiridas nos últimos anos no México, visando a introdução da empresa no mercado norte-americano e, posteriormente, no mercado asiático.

Aliando essa turbulência externa ao processo de fusão pelo qual a Têxtil Corporation se passou em meados de 2006, resulta-se num momento de extremas modificações estruturais e estratégicas na empresa. Sendo as filiais sul-americanas da empresa as que possuem, atualmente, melhores estrutura e rendimento, de certa forma, tais filiais são responsáveis por fornecer capital, a ser investido na expansão da empresa em outras regiões.

Em decorrência dessa necessidade de redução de custo, em 2008 uma unidade fabril foi fechada no nordeste do Brasil, em paralelo a uma redução significativa na quantidade de funcionários nas demais fábricas e escritórios.

Essas mudanças internas e externas fizeram com que a Têxtil Corporation revisse, tanto sua Missão, quanto sua Visão, de forma a compatibilizar os objetivos da empresa à atual conjuntura por ela vivida. Sendo assim, tem-se o seguinte:

Missão: *“Produzir e comercializar tecidos inovadores e de alta qualidade, fornecendo serviços diferenciados e com conceito speed to market para os mercados de Jeanswear e Workwear em todo o mundo. Proporcionar a seus stakeholders um retorno superior, através de cuidadoso gerenciamento de todos seus recursos e de um crescimento estrategicamente sustentado. Buscar a melhoria de qualidade de vida de funcionários, das comunidades onde atua e de seus parceiros, por intermédio do desenvolvimento contínuo e ambientalmente sustentável.”*

Visão: *“Conquistar alto desempenho econômico e atratividade para todas as partes interessadas da Companhia, através da liderança mundial em comercialização de produtos*

para o segmento Denim, com plataformas industriais em todas as regiões estratégicas, e liderança no Cone Sul no segmento Workwear.”

Fica evidente a busca da Têxtil Corporation América do Sul por um posicionamento como empresa inovadora e diferenciada. Observa-se também a liderança no segmento Workwear como sendo vital para o alcance dos objetivos estratégicos da empresa.

Outro aspecto relevante, que também pode ser observado, é a citação de questões sustentáveis (envolvendo as dimensões ambientais, sociais e econômicas) e éticas na Missão da empresa. Tais considerações podem ser bastante úteis para empresa em sua busca por um posicionamento diferenciado e inovador.

4.4.1 Análise da Estratégia

Conforme proposto na metodologia de abordagem do problema, a Análise da Estratégia obedecerá a seguinte ordem:

- 1) Primeiramente, será realizada uma Análise Ambiental e dos Negócios da Têxtil Corporation, de forma a definir claramente os pontos críticos para a alcance da estratégia;
- 2) Determinados esses pontos, os mesmos serão desdobrados para estratégias funcionais da empresa, estratégias essas mais suscetíveis à interferência da política de remuneração da empresa.

Foi explicado, anteriormente, que a Têxtil Corporation passa por um momento de total renovação, não somente em decorrência do processo de fusão entre a Têxtil ESP e a Têxtil BR, mas também pelo turbulento momento pelo qual o setor têxtil (principalmente no Brasil) passa, forçando assim que seus *players* se adaptem à nova conjuntura.

A seguir, serão feitas as análises propostas a partir da metodologia, de forma a levantar informações mais palpáveis sobre a situação estratégica da Têxtil Corporation e, posteriormente, relacionar tal situação ao modelo de remuneração a ser proposto. Vale ressaltar que tais análises referem-se ao ambiente global no qual a Têxtil Corporation está presente. Posteriormente, o resultado de tais análises será transportado para a realidade das

plataformas sul-americanas da Têxtil Corporation, onde o modelo de remuneração desse Trabalho de Formatura terá atuação.

4.4.1.1 Análise das Forças Competitivas

A análise das Forças Competitivas, proposta por Porter, avalia de forma geral as principais dimensões ambientais capazes de interferir na estratégia da empresa.

Referente ao setor têxtil, levando em conta todos os pontos anteriormente apontados, tem-se nos Concorrentes e nos Clientes as principais forças ambientais, capazes de interferir de forma decisiva no delineamento da estratégia da Têxtil Corporation, conforme apontado na

Figura 8.

Os Fornecedores não são considerados uma força competitiva relevante, levando em conta que o algodão (principal matéria-prima do setor de atuação da Têxtil Corporation) é uma *commodity* (produto de base em estado bruto – matéria-prima), tendo sem preço mundialmente tabelado. Com relação aos Produtos Substitutos, não se pode observar nada relevante atualmente, nem uma movimentação tecnológica que indique uma mudança nesse sentido num futuro próximo.

Com relação às duas forças consideradas mais importantes (Concorrentes e Clientes), entende-se que, de certa forma, ambas estão inter-relacionadas, ainda mais levando em conta a busca da Têxtil Corporation por novos posicionamento e mercado.

Por um lado, observa-se a crescente presença de empresas chinesas atuando nos diferentes segmentos do setor têxtil. Tal fato dificulta bastante o sucesso de empresas sul-americanas em segmentos de baixo custo de tal setor, dada a forte competitividade de custos oferecida pelas empresas chinesas.

A alternativa considerada mais adequada e, atualmente, mais utilizada, para tais organizações sul-americanas (assim como a Têxtil Corporation América do Sul), é o foco no segmento diferenciado do setor têxtil.

Um fato relevante sobre o mercado diferenciado é a presença predominante de redes de marcas, responsáveis por boa parte da demanda por tal linha de produtos. Porém, essas grifes impõem fortes barreiras a novos entrantes, por conta de sua alta seletividade por produtos. Essas características tornam esse nicho de mercado bastante restrito, exigindo da Têxtil

Corporation fortes investimentos em marketing e na qualidade de seus produtos, caso queira adentrar tal mercado.

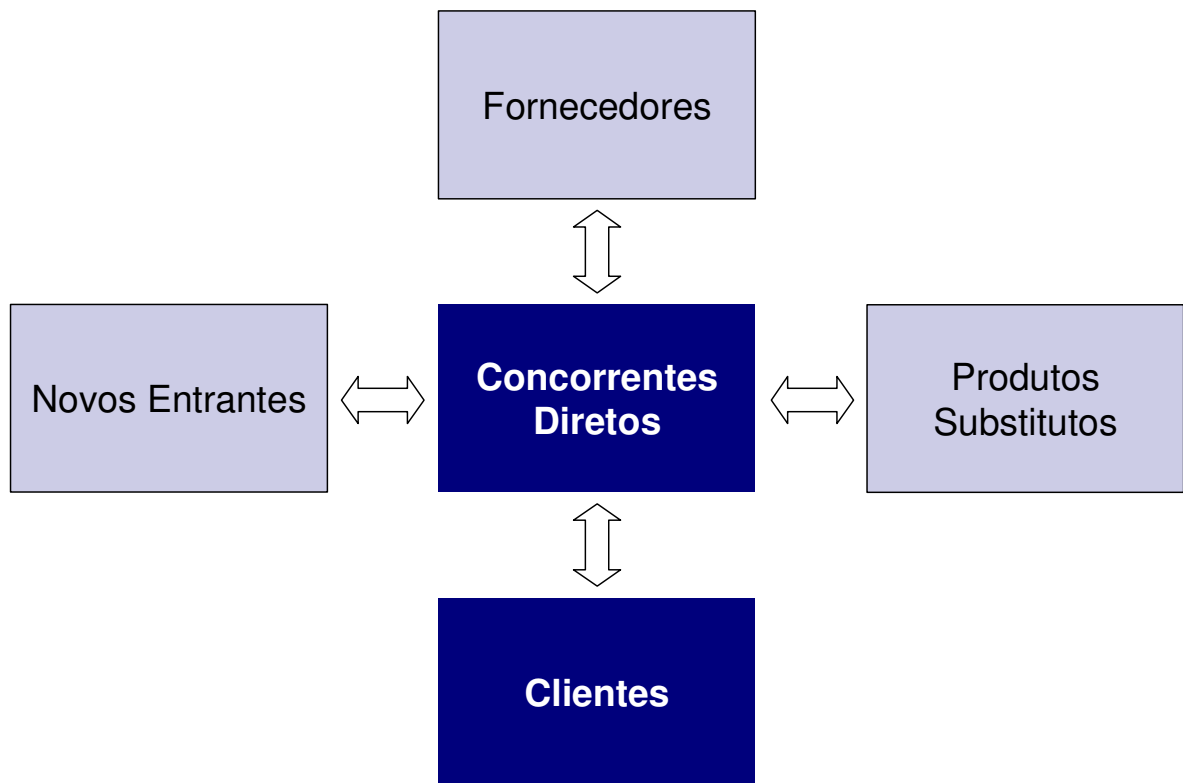


Figura 8 - Forças Competitivas (Autor – Baseado no modelo de Porter, retirado CARVALHO e LAURINDO, 2007)

4.4.1.2 Avaliação dos Negócios

Conforme exposto na introdução deste trabalho, a Têxtil Corporation na América do Sul tem seus negócios divididos entre três principais linhas de produtos, todas tendo como matéria-prima o algodão: Denim, Sportswear e Workwear.

A Tabela 9 apresenta de forma tabulada as principais informações das três linhas de produtos da Têxtil Corporation América do Sul. Fica clara a relevância e o bom posicionamento da linha Denim, em oposição à decadência da linha de produtos Sportswear.

Fica evidente o baixo potencial de exploração da linha de produtos Sportswear por parte da Têxtil Corporation: o setor Sportswear encontra-se em queda e, além disso, a Têxtil Corporation não possui um bom posicionamento em tal setor, tornando-se bastante não-atrativo para a empresa.

Unidade de Negócio	Crescimento da Unidade de Negócio em 2007	Parcela de Mercado	Crescimento da Indústria	Posição no mercado	Marca	Margem de Lucro
Denim (atuação global)	10%	11%	6%	líder global	marca forte	28%
Sportswear (atuação global)	-2%	3%	-10%	secundária	marca média	16%
Workwear (atuação Am do Sul)	4%	60%	4%	líder regional	marca muito forte	20%

Tabela 9 - Negócios da Têxtil Corporation (Autor)

4.4.1.3 Análise das Core competences

De acordo com Carvalho e Laurindo (2007), as *core competences* de uma empresa seriam as competências consideradas essenciais para que tal organização tenha sucesso. O sucesso de uma empresa a longo prazo estaria intimamente relacionado à capacidade da mesma em identificar e construir tais competências, de forma rápida e barata.

Pensando de forma mais prática, as *core competences* devem, necessariamente, fornecer à empresa acesso a uma ampla variedade de mercados, contribuir de forma significativa aos benefícios pelos clientes finais e serem de difícil imitação por parte dos concorrentes.

Levando em conta toda a conjuntura atualmente vivida pela Têxtil Corporation, pode-se identificar alguns competências necessárias para seus funcionários ou suas operações:

-
- Habilidade diferenciada de marketing;
 - Engenharia de produto estruturada;
 - Criatividade;
 - Capacidade de pesquisa;
 - Reputação da empresa como líder em qualidade e inovação.

Fica evidente a convergência de tais competências, visando, tanto a qualidade, quanto a inovação dos produtos da Têxtil Corporation. Apesar de serem conceitos razoavelmente genéricos, tais competências estão diretamente ligadas às operações, ou mesmo aos funcionários da empresa. Sendo assim, entende-se que tal dimensão da estratégia da Têxtil Corporation pode ser bem explorada pelo modelo de sistema de remuneração a ser proposto.

4.4.1.4 Desdobramento dos outputs das análises

Conforme anteriormente explicado, o desdobramento da estratégia da Têxtil Corporation será realizado por um método proposto por Carvalho e Laurindo (2007), o Modelo das lacunas.

Sendo assim, segue aplicação do modelo, iniciando-se pela importância e pelo desempenho da Têxtil Corporation nos critérios competitivos selecionados, levando em conta o foco da empresa no segmento diferenciado de produtos têxteis⁹.

Importância

- **Mix de produtos:** Para os clientes de segmento de produtos diferenciados (segmento no qual a Têxtil Corporation está focando sua atuação) é extremamente importante a presença de um variado leque de produtos de alta qualidade.
- **Inovação:** Em se tratando de um mercado altamente ligado à moda, entende-se que a inovação é um critério competitivo de extrema importância, levando em conta que as empresas fornecedoras de produtos para tal ramo devem ser capazes de acompanhar as rápidas mudanças de cenário, proporcionadas pela

⁹ Critérios e respectivos pesos selecionados com o auxílio de profissionais da Têxtil Corporation

moda, além de, se possível, serem capazes elas mesmas de criar produtos inovadores com uma alta frequência.

- **Tempo de entrega:** Dado o mercado consumidor exigente que é caracterizado pela segmento diferenciado do setor têxtil, evidentemente a qualidade do serviço prestado, incluindo o tempo de entrega, é critério importante para os clientes na escolha de seus fornecedores.
- **Flexibilidade:** Tal critério competitivo também pode ser relacionado à questão da inovação, levando em conta a capacidade da empresa em fornecer produtos com uma flexibilidade suficiente, capaz de suplantar o caráter altamente dinâmico observado no segmento de produtos diferenciados.
- **Qualidade:** Para o segmento diferenciado, a qualidade dos produtos também é um critério ganhador de pedidos, podendo ser considerado até um pré-requisito para a compra de produtos.
- **Preço:** No caso do segmento diferenciado, o preço do produto não é tão relevante quanto outros critérios competitivos, tendo assim um grau de importância inferior ao dos demais critérios. De qualquer forma, o preço ainda é um critério considerado pelos clientes na escolha entre dois tecidos de desempenhos semelhantes.

Desempenho

- **Mix de produtos:** Nos últimos 4 anos, a Têxtil Corporation da América do Sul apresentou uma drástica mudança em seu mix de produtos, com um crescimento de 10% para 60% do percentual de produtos diferenciados produzidos. Tal mix de produtos diferenciados é superior ao dos concorrentes da empresa e, além disso, a tendência é que a empresa aprimore esse mix, produzindo cada vez mais produtos diferenciados, com relação à sua produção total.
- **Inovação:** A Têxtil Corporation é conhecida por dar especial atenção ao desenvolvimento de novas tecnologias em busca de materiais que atendam às diferentes exigências dos clientes. Nesse aspecto seu desempenho também é superior ao da concorrência nesse aspecto. Anualmente, a empresa renova, em média, um terço de sua linha de produtos, a fim de oferecer maior variedade para seus clientes. Essa taxa de renovação é considerada bastante superior à média dos concorrentes da empresa.

- **Tempo de entrega:** Para esse critério, a Têxtil Corporation possui um desempenho muito próximo ao da maioria de seus concorrentes.
- **Flexibilidade:** A Têxtil Corporation tem uma infra-estrutura com capacidade para oferecer uma boa flexibilidade de fabricação de seus produtos a seus clientes, estando acima da média da concorrência nesse critério competitivo.
- **Qualidade:** A Têxtil Corporation possui uma série de programas visando o incremento na qualidade de seus produtos. Porém, não se observa nada inovador nesse quesito, tendo a Têxtil Corporation, assim, um desempenho muito próximo à média da concorrência nesse critério. Além disso, observa-se um elevado nível de dificuldade por parte da empresa, para conseguir um *mix* mais diferenciado de produtos, fato esse que resultou em um uma leve piora da qualidade de seus produtos.
- **Preço:** Dado o atual foco em diferenciação, a Têxtil Corporation possui um desempenho um pouco abaixo da média da concorrência para esse critério.

Analisando a importância e o desempenho dos critérios pode-se priorizá-los e quantificá-los conforme o modelo de Lacunas. O resultado dessa análise está na Tabela 10.

	Crítérios	Importância	Desempenho
1	Mix de produtos	3	1
2	Inovação	1	2
3	Tempo de entrega	3	5
4	Preço	8	6
5	Flexibilidade	5	3
6	Qualidade do produto	3	5

Tabela 10 - Notas dos critérios competitivos (Autor)

De forma a auxiliar a análise dos critérios contidos na Tabela 10, a

Figura 9 mostra, graficamente, a correlação entre desempenho e importância dos mesmos.

A partir da

Figura 9, pode-se concluir que a Têxtil Corporation apresenta um *gap* significativo em alguns dos principais critérios competitivos considerados: Tempo de entrega, Preço e Qualidade dos produtos oferecidos.

Posteriormente esses itens serão desdobrados, de forma a verificar o tipo de contribuição que o sistema de remuneração a ser proposto pode oferecer, relativo a melhorias nesses critérios competitivos.



Figura 9 - Critérios competitivos: Importância x Desempenho (Autor)

4.5 Diagnóstico da Estrutura

Antes da fusão com a Têxtil Corporation, a Têxtil BR apresentava unidades fabris em três países da América do Sul: Brasil, Argentina e Chile. Sendo assim, todos os diretores da empresa eram hierarquicamente subordinados ao *Chief Operational Officer* (COO) da América do Sul, que tinha como função consolidar todas as áreas funcionais da empresa (RH, Finanças, Comercial, Marketing, Inovação e Industrial) para os três países.

Após o processo de fusão, a empresa passou a atuar em três continentes: América do Sul, América do Norte e Europa. A América do Sul é representada pela Têxtil BR, a Europa é representada pela Têxtil ESP (que possui unidades fabris na Espanha e em Marrocos) e a América do Norte é representada pelas novas unidades fabris adquiridas no México. Dessa forma, passou-se a ter a presença de um *Chief Executive Officer* (CEO), ao qual respondiam o COO da Europa e da América do Sul. Ressalta-se o fato de que as unidades norte-americanas não possuem uma estrutura formalizada, devido ao pouco tempo desde sua aquisição por parte da Têxtil Corporation. O desenho dessa etapa da estrutura da empresa encontra-se no Anexo IV – Fase 1 da estrutura da Têxtil Corporation.

Com a fusão, criou-se uma área corporativa da organização, que tem como função consolidar as ações realizadas pela empresa nos três continentes onde a mesma passou a ter atuação. Com o passar do tempo, viu-se a necessidade de um diretor representante de cada função da empresa (Finanças, RH, Comercial, etc) nessa nova estrutura corporativa, de forma que cada um desses especialistas fosse o responsável pelas decisões tomadas em toda a empresa, na função da qual o mesmo fosse responsável. Tais diretores corporativos deveriam responder diretamente ao CEO da empresa e, ao mesmo tempo, servir como uma referência funcional aos diretores regionais de suas respectivas áreas. Tal etapa da estrutura encontra-se no Anexo V – Fase 2 da estrutura da Têxtil Corporation.

Com o passar do tempo, pôde-se observar um conflito de poderes entre esses diretores corporativos e os COOs continentais. Ao mesmo tempo em que os diretores funcionais das unidades mantinham-se hierarquicamente subordinados aos COOs continentais (subordinação essa, herança da estrutura da organização antes da fusão), esses diretores funcionais continentais também passaram a se subordinar funcionalmente aos diretores funcionais corporativos, visto que as diretrizes seguidas nos continentes provinham de decisões tomadas nessa nova área corporativa.

Dessa forma, foram observados conflitos de poderes, causados por eventuais discrepâncias entre as diretrizes, propostas aos diretores funcionais continentais, dos COOs continentais e dos diretores funcionais corporativos. Sendo assim, o cargo de COO foi extinto. Tal estrutura (a atual da Têxtil Corporation) é representada pela Figura 10.

Atualmente, a Têxtil Corporation possui uma estrutura executiva mais enxuta e linear, onde as relações de poder são mais claras. Ressalta-se o fato de que todo esse histórico de mudanças na estrutura da corporativa da empresa se deu num espaço de tempo de 2 anos, aproximadamente. Além disso, tais mudanças não foram realizadas a partir de um grande planejamento, sendo ainda difícil mensurar o sucesso, ou insucesso, que a atual estrutura virá a ter.

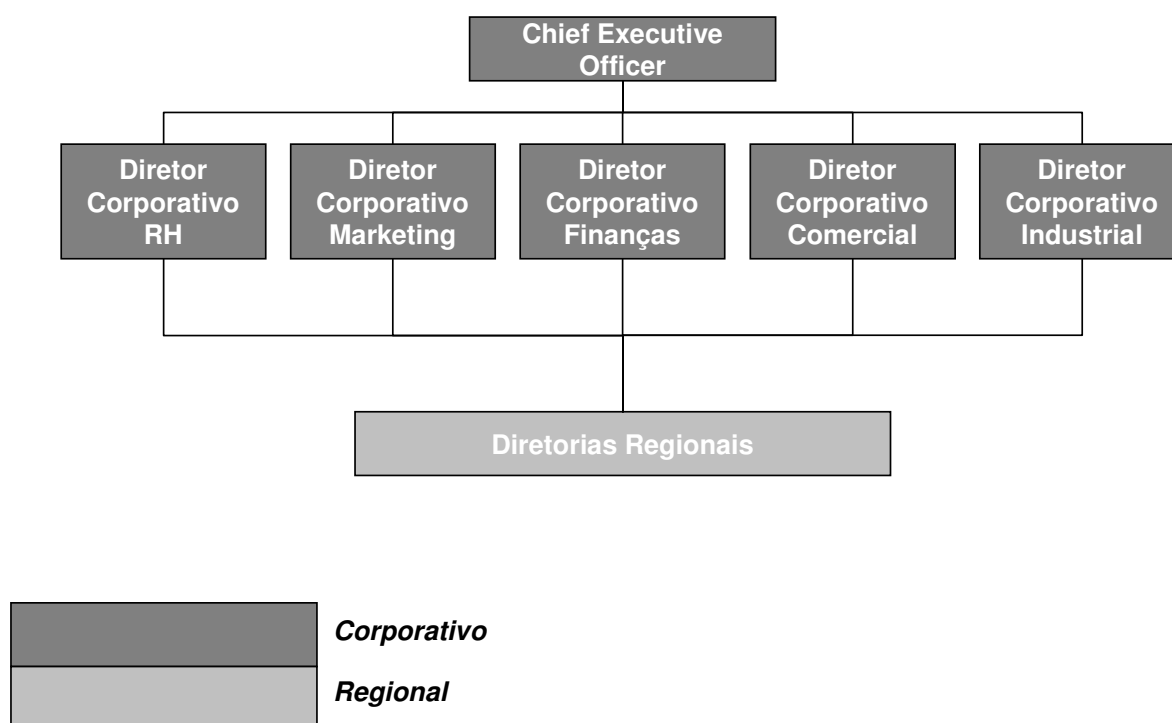


Figura 10 - Estrutura Corporativa atual da Têxtil Corporation (Autor)

4.5.1 Análise da Estrutura

A partir das informações obtidas sobre a Estrutura Organizacional da Têxtil Corporation, segue análise nos moldes do Modelo de Abordagem proposto:

✓ *Modelo organizacional*

De acordo com a classificação de Mintzberg (2003), observa-se que a Têxtil Corporation adota um Modelo organizacional preponderante de Burocracia Mecanizada (Tabela 11), onde o poder decisório é bastante centralizado. As tarefas são bastante formalizadas, havendo uma série de procedimentos e padrões a serem respeitados.

Observa-se que a Têxtil Corporation se enquadra de forma bastante precisa na maioria dos aspectos descritos na Tabela 6. Trata-se de uma organização bastante antiga (a Têxtil BR tem suas operações desde 1929), com unidades operacionais de grande porte (mais de 500 funcionários por fábrica). Além disso, conforme descrito, nota-se uma alta padronização dos processos de trabalho, com um grande número de documentos reguladores da atuação dos funcionários.

Principal Mecanismo de Coordenação	Padronização dos processos de trabalho
Parte-chave da Organização	Tecnoestrutura
Principais Parâmetros de <i>Design</i>	Formalização do comportamento, especialização das tarefas horizontal e vertical, geralmente agrupamento funcional, unidade operacional de grande dimensão, centralização vertical e descentralização horizontal limitadas, planejamento das ações
Fatores Situacionais	Organização antiga; sistema técnico regulado e não automatizado; ambiente simples e estável; controle externo; não segue a moda

Tabela 11 - Burocracia Mecanizada (MINTZBERG, 2003)

Mintzberg (2003) cita que ambientes estáveis conduzem as organizações nele presentes a estruturas burocráticas. Tal frase descreve bem a situação da Têxtil Corporation, que, até há pouco tempo, vivia em um ambiente razoavelmente estável. Dessa forma, tanto Têxtil BR como Têxtil ESP (empresas que resultaram na atual Têxtil Corporation) foram conduzidas ao longo de sua história a enrijecer sua estrutura, dado o pouco dinamismo observado até então em seus ambientes.

De qualquer maneira, fica claro que essa rigidez na estrutura da empresa é inadequada ao ambiente atual, atualmente turbulento e dinâmico, do qual a Têxtil Corporation faz parte. Entende-se que, dadas as demandas de sua Estratégia, a Têxtil Corporation tende a migrar para uma estrutura mais flexível, com suas operações com mais características de uma Burocracia Profissional e sua administração se aproximando mais a uma Forma

Divisionalizada, ou até mesmo uma Adhocracia (estrutura considerada como a que mais incentiva a inovação).

✓ **Grau de verticalização da organização**

Observa-se a distinção dos funcionários próprios da Têxtil Corporation entre seis Níveis Hierárquicos (*Operacional; Técnico Administrativo; Coordenador/Supervisor/Chefe; Gerente 2º Nível; Gerente 1º Nível; Diretor*), o que mostra um grau de verticalização adequado para uma empresa do porte da Têxtil Corporation.

✓ **Nível de especialização dos funcionários**

Possível sintoma do Modelo organizacional adotado pela Têxtil Corporation, pode-se observar um alto nível de especialização por parte dos funcionários, tanto horizontal, quanto vertical. Em outras palavras, tal fato indica que, em geral, os profissionais da empresa realizam tarefas altamente específicas e, além disso, não têm grande poder sobre a administração de suas tarefas.

Sendo assim, é uma tendência na Têxtil Corporation a subdivisão dos seis níveis hierárquicos em vários subníveis, mostrando que a organização é bastante verticalizada, apesar de um número adequado de níveis hierárquicos pra uma empresa com seu porte. Mais uma vez, ressalta-se que tal nível de especialização não é, necessariamente, adequado à atual situação ambiental, nem ao momento de reformulação da empresa, que galga um posicionamento como empresa inovadora e que prima por qualidade.

4.6 Diagnóstico do Estilo Gerencial

Conforme visto anteriormente, uma análise pormenorizada do Estilo Gerencial da Têxtil Corporation seria uma tarefa altamente complexa, que fugiria do escopo deste presente trabalho. Sendo assim, serão feitas, a seguir, considerações baseadas na vivência do autor dentro da empresa, bem como nas entrevistas realizadas com funcionários de diferentes áreas, conforme explicitado na metodologia deste trabalho.

O período turbulento do setor têxtil e a reestruturação da Têxtil Corporation no Brasil afetaram, de forma bastante significativa, o posicionamento dos colaboradores da empresa

junto à mesma. De certa forma, todos os desligamentos instauraram um clima de muita apreensão e desconfiança nos funcionários remanescentes.

Tal questão é bastante preocupante, levando em conta que a alta direção da empresa não tem mais a intenção de realizar um elevado número de desligamentos. Como consequência de tudo isso, a Têxtil Corporation Brasil tem apresentado índices de *turnover* muito acima do esperado pelo PO (Plano Operacional) da empresa e, ainda por cima, esses desligamentos atuais referem-se a funcionários qualificados, os quais a empresa tinha, inicialmente, o interesse de reter.

Outro aspecto constatado é a ausência de padrão nas relações entre os funcionários. Observa-se diferentes níveis de formalidade nas relações, dependendo da área na qual os profissionais atuam. Obviamente, não se pode esperar uma unicidade ao longo de toda a empresa, porém entende-se que no caso específico da Têxtil Corporation, tal discrepância é demasiadamente grande.

Considerando tudo isso, espera-se que a proposta de sistema de remuneração a ser realizada considere, de alguma forma, tal situação do clima organizacional. Sendo assim, o novo sistema de remuneração deve contribuir com que os funcionários, em geral, voltem a se engajar às suas atividades na empresa e tenham interesse pela formação de carreira na Têxtil Corporation. Tal fato tenderia a aumentar o “senso de equipe” dos profissionais, uniformizando até mesmo a formalização existente na relação entre funcionários de diferentes áreas.

4.7 *Análise Integrada*

Inicialmente, façamos uma lista dos principais *gaps* e necessidades apontados pelas análises da Estratégia, do Estilo Gerencial, da Estrutura e do atual Sistema de Remuneração da Têxtil Corporation, de forma a visualizá-los melhor:

Sistema de Remuneração

- *Gaps*
 - Arbitrariedade na determinação da parcela fixa de remuneração;

- Alta variação da remuneração variável para os diferentes níveis hierárquicos;
- Alta complexidade do sistema de remuneração variável;
- Falha na comunicação da remuneração variável;
- Falta de alinhamento estratégico da remuneração variável.

Estratégia

- *Necessidades*
 - Ênfase em inovação, mix de produtos e qualidade;
 - Desenvolvimento de funcionários com competências estratégicas
 - Foco nos clientes e nos concorrentes diretos;
 - Foco em inovação;
 - Habilidade diferenciada de marketing;
 - Engenharia de produto estruturada;
- *Gaps*
 - Qualidade dos produtos;
 - Tempo de entrega;
 - Preço dos produtos;

Estrutura

- *Gaps*
 - Estrutura muito enrijecida;
 - Excessivo nível de especialização;
 - Alta verticalização da estrutura.

Estilo Gerencial

- *Gaps*
 - Alto nível de insegurança por parte dos funcionários;
 - Fraco “sentimento de equipe” por parte dos funcionários.

Listados os principais *gaps* e fatores críticos considerados para a empresa, deve-se agora, de alguma forma, realizar uma análise integrada dos mesmos, para determinar diretrizes às quais o modelo de sistema de remuneração a ser proposto deve, necessariamente, obedecer. Entende-se que, a partir de tais diretrizes, será possível realizar um maior detalhamento das características do sistema a ser proposto.

Sendo assim, de forma a realizar a análise integrada acima descrita, deve-se, inicialmente, segregar tais itens, formando, assim, conjuntos de *gaps* e fatores críticos com características em comum. Entende-se que, a grosso modo, tais itens podem ser separados em dois grupos, com suas respectivas características essenciais:

▪ **Características da empresa**

- *Flexível e inovadora* – de forma a suportar adequadamente o processo de inovação (que deve ser constante, conforme anteriormente observado). Tais características podem ser apoiadas e potencializadas por funcionários inovadores e multidisciplinares;
- *Focada nos clientes e concorrentes* – de forma a ser capaz de vencer as duas principais forças competitivas impostas pelo ambiente;
- *Possuidora de habilidade diferenciada de marketing* – levando em conta que essa é uma das competências iniciais consideradas para a empresa;
- *Focada em qualidade de produtos e processos* – garantindo, assim, o oferecimento de produtos diferenciados, a preços competitivos, com um serviço também diferenciado.

▪ **Características do sistema de remuneração**

- *Estrategicamente alinhado* – apoiando, assim, as diretrizes determinadas pela alta direção da empresa;
- *Indutor de comportamento alinhado à estratégia* – de forma com que o funcionário sinta-se motivado a alcançar suas metas;
- *Claro* – sendo capaz de engajar os funcionários nos objetivos determinados pelo sistema de remuneração;
- *Simples* – sendo de fácil entendimento por parte dos funcionários, facilitando assim, o engajamento dos mesmos em suas funções.

Ressalta-se que as características acima descritas referem-se tanto a questões demandadas pelo ambiente no qual a Têxtil Corporation pertence, quanto a condições internas atuais da empresa. Sendo assim, tais diretrizes a serem focadas pelo sistema de remuneração da empresa compõem um conjunto dinâmico, variando de acordo com as condições ambientais e com as condições internas à empresa.

5 Definição do modelo conceitual de remuneração para a Têxtil Corporation

Este capítulo tem por objetivo utilizar-se, dentro do possível, de todos os conhecimentos e informações até então apresentados, de forma a desenvolver o modelo de sistema de remuneração para a Têxtil Corporation América do Sul.

Conforme anteriormente proposto, esta seção será dividida em três partes:

- **Modelo “Ideal”:** Levando em conta todas as demandas apresentadas pela empresa e os estudos realizados, será proposto um modelo considerado ideal para a Têxtil Corporation em sua atual situação. Tal modelo não considera as restrições específicas à Têxtil Corporation, levando em conta apenas a situação futura na qual se deseja chegar.
- **Restrições:** Levantamento de todas as barreiras capazes de restringir alguns aspectos do modelo a ser proposto. Trata-se da comparação do modelo proposto contra a situação atual. O modelo foi proposto analisando a remuneração atual com a estratégia futura, portanto falta esta análise de acordo com o que foi escrito no Capítulo 2.
- **Modelo Real:** Trata-se da “soma” dos dois itens acima. O Modelo Real pode ser considerado como sendo a adaptação do Modelo Ideal para a situação real vivida (incluindo suas barreiras).

5.1 *Modelo “Ideal”*

Listadas as principais demandas a serem consideradas pelo modelo de sistema de remuneração a ser proposto, serão descritas, a seguir, as medidas capazes de tratar de tais demandas.

Conforme a lógica do item 4.7 Análise Integrada, as propostas serão realizadas de acordo com os grupos de características apresentados como críticos. Tais propostas serão apresentadas numa ordem lógica, buscando-se caminhar de propostas mais gerais, até propostas que exijam um maior nível de detalhamento. Sendo assim, tem-se o seguinte grupo de propostas para a remuneração da Têxtil Corporation:

5.1.1 Remuneração estrategicamente alinhada e clara aos colaboradores

Atualmente, observa-se que a remuneração variável da Têxtil Corporation não está alinhada à estratégia. Entende-se que a principal causa para isso é a dinamicidade da estratégia da empresa, em contrapartida à atual lentidão da atualização do sistema de remuneração variável. Cada pequena alteração na estratégia da empresa deve ser acompanhada de uma revisão dos indicadores da remuneração variável, e tal fato não tem sido observado na Têxtil Corporation.

Sendo assim, propõe-se a criação de um “Processo de revisão da remuneração variável” da Têxtil Corporation, que terá uma frequência anual. Com tal medida, busca-se formalizar as etapas a serem seguidas na determinação anual dos indicadores a serem utilizados pela remuneração variável, bem como os profissionais responsáveis por cada etapa deste processo.

Logo, no início de cada ano (preferivelmente no mês de janeiro), deveriam ser redefinidos os indicadores considerados, levando em conta as eventuais modificações da estratégia da empresa. A diretoria de RH Corporativo seria responsável por tal processo, apoiada pelos RHs regionais, que, por sua vez, teriam o apoio das diretorias e gerências regionais na determinação de tais modificações.

Além disso, entende-se que, no caso específico da Têxtil Corporation a questão da comunicação deve ser especialmente enfatizada. Sendo assim, propõe-se uma comunicação mensal dos resultados obtidos dos indicadores que compõem a remuneração variável da empresa, de forma com que todos os participantes do programa acompanhem de forma próxima o andamento de sua remuneração.

5.1.2 Sistema de remuneração simples

Pode-se observar um atual sistema de remuneração variável extremamente complicado na Têxtil Corporation, com uma série de programas a bonificarem os funcionários e cálculos complexos.

Dessa forma, propõe-se uma simplificação na estrutura da RV, numa tentativa de facilitar o entendimento de todos os participantes do programa.

Nesse novo modelo, buscou-se, inicialmente, condensar programas que apresentassem semelhanças em um só. Sendo assim, para cada nível hierárquico há somente duas parcelas de RV vigentes, facilitando bastante o entendimento: a parcela de Participação nos Lucros e Resultados (doravante PLR), relacionada ao alcance de metas numéricas das respectivas áreas de atuação dos funcionários, previamente estipuladas; a parcela de Reconhecimento, que representa uma bonificação a funcionários cuja colaboração extraordinária foi extremamente relevante, porém não necessariamente mensurável.

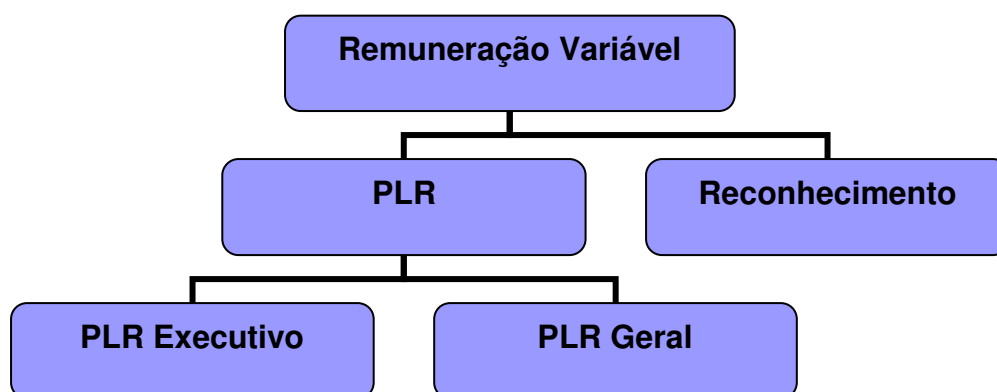


Figura 11 - Proposta Composição RV (Autor)

Nível Hierárquico	PLR Executivo	PLR Geral	Reconhecimento
Diretor			
Gerente 1º Nível			
Gerente 2º Nível			
Coordenador/Supervisor			
Técnico Administrativo			
Operacional			

 Parcelas que compõem a RV para cada nível hierárquico

Tabela 12 - Proposta Relação Programas RV e Níveis Hierárquicos (Autor)

Observa-se que tal proposta é consideravelmente mais simples que o modelo atual da Têxtil Corporation, conforme descrição do atual sistema de remuneração variável, na página 49.

Além dessas alterações estruturais no sistema de RV, vê-se como importante uma alteração no número de indicadores e medirem o desempenho de cada funcionário da empresa. Respeitando a linha da simplicidade do sistema de remuneração, de forma com que o mesmo seja de fácil entendimento (e, conseqüentemente, seja capaz de engajar os profissionais), entende-se que o sistema de PLR deve medir cada funcionário através de um número máximo de quatro indicadores, garantindo, assim, o foco de todos os colaboradores nos objetivos mais relevantes da empresa.

Ressalta-se que, ao menos de início, a forma de comunicação de tais mudanças deverá receber atenção especial, de forma a evitar que os funcionários entendam que as alterações são negativas, dada a diminuição no número de Programas de RV utilizados.

5.1.3 Remuneração indutora de comportamento alinhado á estratégia

Como proposta de melhoria inicial, sugere-se que a proporção entre a remuneração fixa e a RV seja alterada, de forma a motivar os funcionários a trabalharem em prol do alcance das metas propostas pela RV. Segue proposta de configuração da RV:

Nível de Cargo	Remuneração Variável
Operacional	Até 2,5 salários
Técnico Administrativo	Até 2,5 salários
Coordenador / Chefe	Até 2,5 salários
Gerente	Até 6 salários
Diretor	—

Tabela 13 - Configuração remuneração proposta Têxtil Corporation (Autor)

A configuração acima, onde funcionários de níveis hierárquicos mais baixos podem receber até 2,5 salários como RV tende a engajar mais os funcionários na busca de seus objetivos específicos. Além disso, em tal proposta ainda é mantido um certo “degrau” entre a

RV dos diferentes níveis hierárquicos, levando em conta que o próprio salário mensal do funcionário (salário que está atrelado ao nível de cargo de mesmo).

Referente à Participação nos Lucros e Resultados, entende-se que os Indicadores de Resultado Econômico da empresa devem ter uma função de “gatilho”, não compondo diretamente o programa de PLR dos funcionários. Dessa forma, garante-se que não seja distribuída RV em caso de maus resultados da empresa e, ao mesmo tempo, não se comete a “injustiça” de se medir o funcionário por um indicador sobre o qual ele não atuação direta. Tal medida pode/deve aumentar o comprometimento / motivação dos profissionais, levando em conta que os mesmos passarão a ser medidos somente por indicadores sobre os quais eles têm uma maior possibilidade de atuação.

No quadro, a RV dos Diretores não está presente de forma proposital. Dada a atuação dos Diretores sobre o andamento de toda a Companhia, parece justo que a parcela variável de sua remuneração seja composta simplesmente por uma participação nos lucros da empresa. Levando em conta a grande abrangência e complexidade da atuação dos diretores, entende-se um modelo de PLR baseado somente em resultados econômicos e financeiros bastante justo. Além disso, tal medida seria capaz de incentivar os diretores da empresa a atuarem de forma mais conjunta, contribuindo, de forma indireta, para a integração entre as funções da empresa e conseqüente flexibilização da estrutura.

Mesmo não sendo uma proposta muito criativa, entende-se que a proposição da utilização do PLR nesses moldes corresponde às necessidades genéricas consideradas para a remuneração variável de uma empresa. A garantia do alinhamento estratégica é dada a partir do momento em que a empresa tem o poder de revisar seus indicadores utilizados ano a ano, incluindo os indicadores econômicos, que têm a função de gatilho. E, conforme explicado, a utilização de indicadores próprios das respectivas áreas dos funcionários garante uma maior proximidade, e conseqüente atuação, dos funcionários aos indicadores através dos quais os mesmos são medidos.

Outra sugestão, a engajar os profissionais da empresa nas questões consideradas prioritárias para a empresa, refere-se ao programa de Reconhecimento. Partindo da linha de simplicidade proposta para o modelo de remuneração por este trabalho, o sistema de Reconhecimento terá uma definição mais enxuta. Sendo assim, entende-se que “o sistema de Reconhecimento deve bonificar profissionais que contribuíram na melhoria de aspectos diretamente percebidos pelo cliente”. Dessa forma, para a atual situação da Têxtil Corporation, o programa de Reconhecimento priorizaria funcionários que contribuíssem de forma direto na melhoria do tempo de entrega e na qualidade dos processos e produtos. (Ex.:

Sugestão de alternativas para diminuir o tempo de entrega; Participação ativa na melhoria da qualidade de determinado produto / processo).

5.1.4 Empresa flexível e inovadora

Conforme explicado no 4.7 Análise Integrada, entende-se que uma empresa flexível e inovadora depende, basicamente, de profissionais que inovadores e multidisciplinares e, além disso, de uma estrutura flexível capaz de suportar e incentivar tais competências de seus profissionais.

Sendo assim, referente ao modelo de remuneração a ser proposto, entende-se que as propostas a lidarem com a questão proposta neste item devem ter dois principais objetivos:

1. *Incentivar e desenvolver profissionais multidisciplinares e inovadores*
2. *Flexibilizar a estrutura da organização*

Sendo assim, no que tange à Parcela Fixa da remuneração, observa-se que a implantação de um modelo que considere as habilidades e competências dos funcionários pode trazer uma boa contribuição para a questão do desenvolvimento e da manutenção das competências citados nos profissionais da Têxtil Corporation. Dessa forma, além da parcela da remuneração fixa levar em conta o nível de responsabilidade dos funcionários, propõe-se que, para os funcionários da administração da empresa, seja adicionada uma parcela de contribuição à remuneração fixa referente às competências relevantes para os funcionários (inovação, trabalho em equipe, multi-especialização).

Referente à necessidade de se flexibilizar a estrutura da organização, propõem-se que o programa de Participação nos Lucros e Resultados (PLR) baseie-se em processos, e não em objetivos específicos das áreas. Uma das principais vantagens práticas que tal modelo tem sobre o atual modelo aplicado na Têxtil Corporation (que se refere às funções, e não aos processos) é uma maior facilidade de determinação dos indicadores a serem utilizados para a medição do desempenho dos funcionários.

Um problema observado no sistema de RV da Têxtil Corporation é a difícil determinação de indicadores a medirem as funções de apoio (Finanças, Recursos Humanos, etc). Tal fato

ocorre, pois, obviamente, tais áreas não possuem atuação direta sobre o processo produtivo da empresa, processo no qual os atuais indicadores utilizados unicamente se baseiam.

Dessa forma, de acordo com a proposta de abordagem da RV por processos, deverão ser definidos os macro-processos da empresa (Vendas, Compras, Inovação, Recrutamento, Produtivo, etc) e alguns desses serão priorizados a cada Exercício, de acordo com a demanda da empresa. Esses macro-processos prioritários deverão ser desdobrados para a realidade de cada unidade, sendo cada unidade da empresa medida por processos próprios, que representam os macro-processos principais. Para cada unidade da empresa, cada um desses processos terá um desempenho, baseado em objetivos pré-determinados. Dessa forma, os profissionais de determinada gerência serão medidos pelos processos da que eles têm atuação.

No caso, observa-se que essa abordagem por processos da remuneração variável também é benéfica a outra demanda da Têxtil Corporation: a Qualidade dos Processos e produtos. Havendo uma maior integração dos profissionais de diferentes áreas participantes de um mesmo processo, o mesmo tende a, naturalmente, ter sua qualidade incrementada, dada a melhor comunicação de tais profissionais. Além disso, tal modelo ainda apresenta a vantagem de integrar profissionais de diferentes áreas, levando em conta que, invariavelmente, os processos selecionados abrangerão mais de uma área.

Exemplificando:

Para certo período, a empresa determinou que os macro-processos a serem priorizados seriam:

- Recrutamento
- Melhoria da Qualidade dos produtos e processos
- Inovação
- Produção
- Vendas

Sendo assim, exemplificando a determinação da remuneração variável para a diretoria Comercial, do escritório central da empresa:

A diretoria Comercial tem atuação sobre a Melhoria da Qualidade dos processos, Inovação e Vendas. Sendo assim, os profissionais da diretoria Comercial do escritório central terão sua remuneração variável composta pelo desempenho desses três processos, dentro do

escritório central. Tal composição se daria a partir da determinação de percentuais de contribuição de cada um dos processos selecionados, para a área em questão. Sendo assim, para a diretoria Comercial, por exemplo, tem-se:

Processo	Desempenho
Melhoria da Qualidade dos produtos e processos	80%
Inovação	90%
Vendas	70%

Tabela 14 - Exemplo desempenho dos processos - Comercial (Autor)

Processo	Contribuição
Melhoria da Qualidade dos produtos e processos	30%
Inovação	20%
Vendas	50%

Tabela 15 - Exemplo contribuição dos processos - Comercial (Autor)

Processo	Resultado
Melhoria da Qualidade dos produtos e processos	24%
Inovação	18%
Vendas	35%
Total	77%

Tabela 16 - Exemplo resultado da RV da diretoria Comercial (Autor)

Dessa forma, levando em conta o desempenho de cada processo e seus respectivos pesos para a diretoria Comercial, chega-se ao índice de 77%, que corresponde ao percentual da Remuneração Variável que os funcionários da diretoria Comercial do escritório central deverão receber ao final do período em consideração.

Salienta-se que este Trabalho de Formatura não entrará no detalhamento do cálculo dos resultados obtidos por cada processo, levando em conta que o escopo deste trabalho envolve questões mais amplas.

5.1.5 Empresa focada nos clientes e concorrentes

O ambiente ao qual a Têxtil Corporation pertence determina que as organizações nele contidas devem ter especial atenção aos clientes e concorrentes. A alternativa encontrada para relacionar tais demandas ao sistema de remuneração da empresa consiste numa estratégia agressiva de remuneração para os cargos que, em determinado período, agregam mais valor aos produtos da empresa, na visão do cliente.

Em outras palavras: o objetivo desta medida é garantir uma supremacia da empresa nos principais critérios competitivos considerados para seu ambiente. Sendo assim, utilizando como base o Modelo das lacunas (página 65), podem ser determinados tais aspectos a serem considerados com maior ênfase e, a partir desses aspectos, podem ser determinados cargos, ou até mesmo áreas, a serem enfatizados. Tais cargos deverão ter, necessariamente, uma remuneração acima da média dos principais concorrentes da Têxtil Corporation, garantindo assim uma vantagem competitiva para a empresa.

Tal medida deve abranger tanto a parcela fixa, quanto a variável, da remuneração de tais “funcionários-chave”. Em outras palavras, a parcela fixa de tais profissionais deve ser superior à média do mercado, e parcela variável deve, além de possibilitar bonificações superiores à da concorrência, realizar uma medição individual do desempenho de tais profissionais, incentivando, assim, a alta performance de cada um desses colaboradores.

No caso específico da atual situação da empresa, entende-se que as dimensões a serem considerados por essa medida devem ser:

- Inovação – oriundo do modelo de lacunas;
- Engenharia de produto – oriundo da análise das *core competences*;
- Marketing – oriundo da análise das *core competences*.

Entende-se que tal medida abrange, simultaneamente, os clientes e os concorrentes da empresa, principais forças competitivas do segmento diferenciado.

5.2 Restrições

Levando em conta o momento atual vivido pela Têxtil Corporation, entende-se que algumas das medidas propostas no item anterior não podem ser colocadas em prática, devido a uma série de motivos.

Dessa forma, segue lista das medidas que são consideradas inviáveis para o atual momento, com respectiva explicação:

1. Proposta de implementação de processo de Comunicação mensal dos resultados da RV

Sendo a Têxtil Corporation uma empresa de capital aberto, a divulgação mensal de seus resultados é ilegal, levando em conta que tal divulgação já deve ser publicamente realizada com uma frequência trimestral.

A alternativa encontrada para tal impasse seria uma divulgação trimestral de tais informações, alinhado à restrição acima citada. Tal solução não é a ideal, porém, considera-se a mesma como sendo bastante razoável e adequada.

2. Proposta de nova composição da proporção da remuneração variável

Entende-se que tal proposta seria de difícil aplicação prática, por dois principais motivos:

- a. Propostas que envolvem alterações no montante final da folha de pagamento requerem análises mais aprofundadas por parte da empresa, de forma a avaliar suas atratividades
- b. A forma de cálculo da remuneração variável dos diretores da Têxtil Corporation é imposta pelo Grupo DD (ao qual a empresa pertence). Sendo assim, a remuneração de tais profissionais não pode ser alterada a partir de uma iniciativa própria da empresa.

3. Proposta de remuneração fixa baseada nas competências e habilidades dos funcionários

A implementação de tal proposta depende, necessariamente, da implantação e estruturação de um sistema de medição das competências e habilidades, o que demanda uma série de gastos e possíveis contratações de funcionários e gerirem tal sistema. Dessa forma, entende-se que tal proposta não pode ser implementada de imediato, devendo haver estudos de custo/benefício sobre a implantação de um sistema de medição de competências e habilidades.

Identificadas as principais restrições ao Modelo Ideal anteriormente proposto, pode-se agora definir o Modelo Real, potencialmente implantável a curto-prazo na Têxtil Corporation.

5.3 *Modelo Real*

Levando em conta o Modelo Ideal inicialmente proposto, bem como as restrições identificadas, chega-se ao conjunto de medidas que podem/devem ser implementadas pela Têxtil Corporation, já para o ano de 2009:

1. Implementação de processo anual de revisão da Remuneração Variável

Conforme explicado, tal proposta tem por objetivo formalizar o processo de revisão da RV na empresa, de forma a minimizar a possibilidade de atrasos na determinação dos indicadores a serem utilizados em determinado ano, além de garantir o alinhamento a eventuais alterações na estratégia.

A diretoria de RH Corporativo deve ser responsável pela organização de tal processo, recebendo o suporte dos RHs e diretorias regionais na determinação dos indicadores de desempenho.

2. Implementação de processo de Comunicação trimestral dos resultados da Remuneração Variável

Tal medida visa garantir o engajamento dos funcionários no cumprimento de suas metas estipuladas.

3. Simplificação da estrutura do Sistema de Remuneração Variável

De forma a facilitar o processo de comunicação e o entendimento / assimilação por parte dos funcionários, a estrutura da RV da empresa deve ser simplificado, conforme item 5.1.2.

Além disso, tal medida também facilitaria a apuração dos resultados da RV, alinhado ao enxugamento da estrutura da empresa, e conseqüente diminuição de seus recursos.

Ressalta-se que, dada a restrição referente à necessidade da manutenção do programa de RV para os diretores da empresa, o PPR Executivo para os diretores será mantido inalterado.

4. Utilização dos indicadores de Lucro da empresa somente como “gatilho” do PLR

Tal medida garante a proximidade entre os funcionários e os indicadores a medi-los, mantendo, em contrapartida, certa segurança por parte da empresa, levando em conta que tal modelo prevê o não-pagamento da bonificação em caso de mau desempenho financeiro da empresa.

5. Programa de Reconhecimento voltado para a bonificação de profissionais que contribuem ativamente para a melhoria em aspectos diretamente percebidos pelo cliente

Tal medida visa garantir o foco de todos os colaboradores nos clientes da empresa, a partir da bonificação dos funcionários que contribuírem de forma significativa nos aspectos considerados mais relevantes pelos clientes, a partir de uma atuação extraordinária, fora de sua rotina.

6. Remuneração Variável baseada em processos

Considera-se tal medida a mais drástica, levando em conta que ela pressupõe uma mudança na mentalidade de toda a organização, transferindo o foco de suas ações para processos, em detrimento ao atual foco nas funções.

Dessa forma, cada funcionário deve ser medido pela contribuição específica de sua área nos processos-chave, considerados os mais relevantes para a empresa no

período. Tal medição se dará a partir de indicadores específicos de cada área, referente à(s) etapa(s) do processo em questão que tal área tem maior atuação.

Além disso, deve-se restringir o número de processos considerados para cada área, garantindo que os colaboradores sejam medidos por um número máximo de quatro indicadores, garantindo, assim, o foco dos mesmos, conforme anteriormente exposto.

7. Estratégia agressiva de remuneração fixa para os cargos que mais contribuem ao valor da empresa na visão do cliente

A fim de potencializar o foco da Têxtil Corporation nos seus clientes e concorrentes, sugere-se a utilização de uma estratégia agressiva de remuneração para os cargos-chave da empresa, conforme item 5.1.5.

Dessa forma, tais funcionários devem ser bonificados a partir de uma medição individual de seus desempenhos, além de ter uma parcela fixa da remuneração acima da média do mercado.

Levando em conta a alta utilização de recursos (financeiros e operacionais) para a realização de tal medida, deve-se limitar o número de profissionais a serem atingidos por essa medida, sugerindo-se uma restrição para um máximo de 20 funcionários.

Entende-se que, em implementando tais propostas referentes ao seu sistema de remuneração, a Têxtil Corporation teria melhorias significativas com relação à contribuição direta dos funcionários no alcance dos objetivos da empresa.

Visando a facilitação do entendimento por parte do leitor, a

Tabela 17 mostra de forma esquemática a relação de mudanças em que a adoção das medidas proposta acarretaria.

Sistema Atual	Sistema Proposto
Processo de revisão anual da RV não-formalizado.	Processo de revisão anual da RV formalizado.
Processo de comunicação da RV não-formalizado.	Processo formalizado de comunicação trimestral da RV.
RV composta por cinco programas: PPR Geral, PPR Adicional, PPR Executivo, Reconhecimento e Gratificação.	RV composta por três programas: PLR Geral, PLR Executivo e Reconhecimento.
Programas de PPR utilizam tanto indicadores de Resultado (tanto da área do funcionário, quanto indicadores consolidados), quanto de Lucro.	Programas de PLR utilizam somente indicadores de resultados específicos, sendo os indicadores de resultados econômicos da empresa utilizados apenas como “gatilho”.
Programa de Reconhecimento voltado à bonificação de variados tipos de atuação fora da rotina	Programa de Reconhecimento voltado à bonificação de ações diretamente relacionadas à percepção do cliente.
RV baseado nas áreas funcionais da empresa	RV baseada em processos.
Inexistência de limite máximo de indicadores para cada funcionário.	Número máximo de quatro indicadores de RV por funcionário.
Ausência de estratégia diferenciada de remuneração para os cargos-chave	Estratégia de remuneração agressiva para cargos-chave.

Tabela 17 - Sistema atual x Sistema Proposto (autor)

5.4 Considerações acerca de riscos e benefícios do sistema proposto

Evidentemente, os benefícios conseguidos a partir da implementação de tais medidas são de difícil mensuração por parte da empresa. Porém, considera-se que, a partir de todas as análises realizadas, saltem aos olhos os potenciais benefícios trazidos por tais medidas, por maior que seja a dificuldade de sua mensuração monetária.

Além disso, algumas das medidas propostas apresentam um risco considerável, levando em conta que incentivam mudanças significativas na forma com que os profissionais da empresa se relacionam, como, por exemplo, na proposição de uma RV baseada em processos.

De qualquer forma, a partir de todas as análises, entende-se que as proposições feitas estão perfeitamente alinhadas às necessidades da empresa. Sendo assim, parece claro que o sucesso da implementação de tais medidas depende fortemente da conscientização e da ênfase com que tal tema será tratado por seus responsáveis na empresa, partindo do pressuposto de que, por natureza, tais medidas são extremamente benéficas à Têxtil Corporation.

As propostas já foram apresentadas a profissionais da área de gestão da empresa e, em geral, tais propostas foram consideradas coerentes. Apenas foram feitas ressalvas para duas das medidas propostas:

- Reconhecimento bonificando ações extraordinárias diretamente percebidas pela cliente:

Tal proposta foi considerada interessante, porém comentou-se sobre a dificuldade de funcionários de certas áreas realizarem ações de tal natureza, levando em conta o pouco contato de algumas áreas com o cliente externo.

Uma alternativa levantada para tal questão seria a consideração também dos próprios clientes internos, e não somente os clientes externos, pelo programa de Reconhecimento.

- Remuneração agressiva para cargos-chave:

A empresa entende que tal medida deve ser cuidadosamente analisada, levando em que, necessariamente, envolve um dispêndio maior de recursos em sua implantação.

De qualquer maneira, as medidas propostas foram bem recebidas pela empresa e serão consideradas no planejamento da Têxtil Corporation para o próximo ano.

6 Conclusão

Referente ao processo de confecção deste Trabalho de Formatura, entende-se que o mesmo foi, em geral, bastante proveitoso para seu autor. Obviamente, tal processo foi permeado por obstáculos, como a dificuldade em se achar referências específicas sobre o assunto abordado, e facilidades, como a solicitude por parte dos profissionais da Têxtil Corporation em auxiliar na confecção do trabalho.

Referente à dificuldade na coleta de referências bibliográficas, entende-se que o principal contribuinte para tal fato é a multidisciplinaridade do tema do trabalho. Conforme comentado, o tema de Remuneração envolve diversas disciplinas, das quais uma é Engenharia de Produção. Sendo assim, observa-se uma escassez de materiais que abordem o tema à luz da Engenharia de Produção, principalmente no que tange a uma metodologia de análise, visando a definição das diretrizes a serem respeitadas pelo sistema de remuneração de uma empresa.

Porém, se, por um lado houve uma escassez de material de pesquisa nesse sentido, pro outro, teve-se a vantagem de poder adentrar um campo pouco explorado da Engenharia de Produção, sem se prender a eventuais paradigmas encontrados na literatura. Indo um pouco mais além, sugere-se, inclusive, que tal tema venha a ser alvo de estudos relativos à Engenharia de Produção com maior frequência, pois, conforme pôde ser observado, o assunto é bastante extenso e vasto.

Analisando o trabalho com uma visão crítica, entende-se que os resultados obtidos podem ter sido razoavelmente genéricos, ou até mesmo demasiadamente simples. Porém, como explicação para tal fato, pode-se citar a própria necessidade de se focar não só nos resultados a serem extraídos do trabalho, mas também na criação da metodologia a gerar tais resultados, a partir de todos os conceitos estudados.

De qualquer forma, considerando o trabalho realizado e todos os aspectos envolvidos, acredita-se que o resultado final foi bastante satisfatório. Em meio aos problemas já citados, entende-se que a determinação da Metodologia de abordagem do problema está completamente alinhada e adequada ao escopo deste Trabalho de Formatura, podendo tal metodologia ser considerada como o principal e mais relevante resultado obtido.

7 Bibliografia

- WOOD Jr, Thomaz e PICARELLI Fo. , Vicente. Remuneração e Carreira. São Paulo, Atlas, 2004
- WOOD Jr, Thomaz e PICARELLI Fo. , Vicente. Remuneração Estratégica. São Paulo, Atlas, 2004
- FLEURY. As Pessoas na Organização. São Paulo, Gente, 2002
- SANTOS. Estratégia de Recursos Humanos. São Paulo, Atlas, 1999
- ROSA. Participação nos Lucros ou Resultados. São Paulo, IOB Thompson, 2006
- SILVA. Sistemas Modernos de Remuneração. Rio de Janeiro, Qualitymark, 2005
- MARRAS. Administração da Remuneração. São Paulo. Pioneira Thompson Learning, 2002
- SCHEIN, E. H., Psicologia organizacional. Rio de Janeiro: Prentice-Hall do Brasil. 1982
- MINTZBERG, H., Criando Organizações Eficazes. São Paulo, Atlas, 2003
- CARVALHO e LAURINDO, Estratégia Competitiva, São Paulo, Atlas, 2007

Anexo I – Tabela de Escalas de importância e desempenho (CARVALHO E LAURINDO, 2007)

Escala	Importância	Desempenho
1	Proporciona uma vantagem crucial junto aos clientes – é o principal impulso	Consistente e consideravelmente melhor do que nosso concorrente mais próximo
2	Proporciona importante vantagem junto ao cliente – é sempre considerado	Consistente e claramente melhor do que nosso concorrente mais próximo
3	Proporciona uma vantagem útil junto à maioria dos clientes – é normalmente considerado	Consistente e marginalmente melhor do que nosso concorrente
4	Precisa estar pelo menos no nível do bom padrão do setor industrial	Com frequência marginalmente melhor do que a maioria de nossos concorrentes
5	Precisa estar em torno da média do padrão do setor industrial	Aproximadamente, o mesmo da maioria de nossos concorrentes
6	Precisa estar a pouca distância do restante do setor industrial	Com frequência, a uma distância curta atrás de nossos principais concorrentes
7	Normalmente, não é considerado pelos clientes, mas pode tornar-se mais importante no futuro	Usual e marginalmente pior do que nossos principais concorrentes
8	Muito raramente é considerado pelos clientes	Usualmente, pior do que a maioria de nossos concorrentes
9	Nunca é considerado pelos clientes e provavelmente nunca será	Consideravelmente pior do que a maioria de nossos concorrentes

Anexo II – Matriz de Projetos

Alcance de Resultados		IV			
Adequação à Metodologia de Gestão de Projetos		III			IV
		II		I	
		I			
		II			
		III			IV
		IV			
		V			VI
		VI			
		VII			VIII
		VIII			
		IX			X
		X			
		XI			XII
		XII			
		XIII			XIV
		XIV			
		XV			XVI
		XVI			
		XVII			XVIII
		XVIII			
		XIX			XX
		XX			
		XXI			XXII
		XXII			
		XXIII			XXIV
		XXIV			
		XXV			XXVI
		XXVI			
		XXVII			XXVIII
		XXVIII			
		XXIX			XXX
		XXX			
		XXXI			XXXII
		XXXII			
		XXXIII			XXXIV
		XXXIV			
		XXXV			XXXVI
		XXXVI			
		XXXVII			XXXVIII
		XXXVIII			
		XXXIX			XXXIX
		XXXIX			
		XL			XL
		XL			
		XLI			XLI
		XLI			
		XLII			XLII
		XLII			
		XLIII			XLIII
		XLIII			
		XLIV			XLIV
		XLIV			
		XLV			XLV
		XLV			
		XLVI			XLVI
		XLVI			
		XLVII			XLVII
		XLVII			
		XLVIII			XLVIII
		XLVIII			
		XLIX			XLIX
		XLIX			
		L			L
		L			
		LI			LI
		LI			
		LII			LII
		LII			
		LIII			LIII
		LIII			
		LIV			LIV
		LIV			
		LV			LV
		LV			
		LVI			LVI
		LVI			
		LVII			LVII
		LVII			
		LVIII			LVIII
		LVIII			
		LVIX			LVIX
		LVIX			
		LX			LX
		LX			
		LXI			LXI
		LXI			
		LXII			LXII
		LXII			
		LXIII			LXIII
		LXIII			
		LXIV			LXIV
		LXIV			
		LXV			LXV
		LXV			
		LXVI			LXVI
		LXVI			
		LXVII			LXVII
		LXVII			
		LXVIII			LXVIII
		LXVIII			
		LXIX			LXIX
		LXIX			
		LXX			LXX
		LXX			
		LXXI			LXXI
		LXXI			
		LXXII			LXXII
		LXXII			
		LXXIII			LXXIII
		LXXIII			
		LXXIV			LXXIV
		LXXIV			
		LXXV			LXXV
		LXXV			
		LXXVI			LXXVI
		LXXVI			
		LXXVII			LXXVII
		LXXVII			
		LXXVIII			LXXVIII
		LXXVIII			
		LXXIX			LXXIX
		LXXIX			
		LXXX			LXXX
		LXXX			
		LXXXI			LXXXI
		LXXXI			
		LXXXII			LXXXII
		LXXXII			
		LXXXIII			LXXXIII
		LXXXIII			
		LXXXIV			LXXXIV
		LXXXIV			
		LXXXV			LXXXV
		LXXXV			
		LXXXVI			LXXXVI
		LXXXVI			
		LXXXVII			LXXXVII
		LXXXVII			
		LXXXVIII			LXXXVIII
		LXXXVIII			
		LXXXIX			LXXXIX
		LXXXIX			
		LXXXX			LXXXX
		LXXXX			
		LXXXXI			LXXXXI
		LXXXXI			
		LXXXXII			LXXXXII
		LXXXXII			
		LXXXXIII			LXXXXIII

Anexo III - Relatórios sobre as visitas realizadas

Referente aos relatos que seguem, ressalta-se, inicialmente, o fato de que, por solicitação dos entrevistados, o nome das empresas mencionadas foi mantido em sigilo, de forma com que o relato pudesse ser divulgado.

Todas as organizações abordadas são de médio / grande porte, abrangendo desde uma construtora atuante somente no mercado interno do Brasil, com um faturamento anual inferior a 15 milhões de reais, até uma grande multinacional do setor de bens de consumo, com mais de 55 mil funcionários próprios.

Visitas Remuneração – Questionário

- Histórico do sistema de remuneração da empresa;
- Descrição detalhada do sistema atual;
 - Indicadores e pesos utilizados;
 - Processo de comunicação;
 - Abrangência;
 - Definição do montante distribuído.
- Pontos positivos e negativos do sistema atual;
- Fatores considerados para a mudança para o atual sistema;
- Esforço gasto com a implementação do sistema atual;
- Opinião dos funcionários a respeito do novo sistema;
- Previsão de modificações a serem realizadas no sistema e seus motivos.

Entrevista com o Sr. João Paulo Reis Faleiros Soares – Remuneração

1. Casos abordados

A seguir, alguns casos acompanhados pelo senhor João Paulo. Eles nos dão uma boa idéia de diferentes opções de sistemas de remuneração variável.

a. Banco A

No caso do Banco A, foi acompanhado o remodelamento do sistema de remuneração variável nas células de Análise de Crédito Imobiliário do banco.

Levando em conta que era estratégico para o banco o menor tempo possível para tal análise, o sistema de remuneração dessas células passou a levar em conta indicadores que medissem o *lead time* dos chamados em cada célula.

Em resumo, o sistema implantado tinha como unidades de análise as células do setor. Sendo assim, todos os funcionários da célula (cerca de 15 funcionários pro célula) receberiam o mesmo conceito oriundo dos indicadores. Caso as expectativas fossem alcançadas ou superadas, os funcionários da célula receberiam um bônus equivalente a duas vezes seu salário nominal. Em caso de não-atingimento das expectativas, o bônus do funcionário diminuiria proporcionalmente, até um limite mínimo, a partir do qual os funcionários da célula passariam a não receber nenhum bônus.

b. Banco B

O Banco B optou por uma estrutura de remuneração mais detalhada e agressiva. Os funcionários eram analisados individualmente, por um conjunto de, no máximo, cinco indicadores ou projetos. A remuneração variável poderia chegar a até 30 vezes o salário nominal do funcionário, dependendo da área de atuação do mesmo.

Além disso, nessa empresa passou a ser utilizado um dos métodos mais agressivos de remuneração variável, de acordo com o entrevistado. O método se chama “Curva Forçada”, e consiste numa comparação entre o desempenho de todos os funcionários. A partir dessa comparação, os 10% dos funcionários que obtivessem melhor desempenho duplicaria seu bônus, e os 50% com pior desempenho perderiam seu bônus.

c. Construtora A

No caso da Construtora A, optou-se por um sistema de remuneração dos executivos mais simplificado, onde cada executivo recebia uma porcentagem do Lucro Líquido da empresa no período. Tal modelo se mostrou alinhado às vontades da direção, que buscava um modelo bastante simples e objetivo.

Em contrapartida, foram observados alguns pontos negativos. Dada a ausência de avaliação dos funcionários, pôde-se observar certa desmotivação dos mesmos, dada “distância” entre o funcionário e o indicador que o avaliava (Lucro Líquido global da empresa).

d. Conclusões a respeito dos casos

Apesar de bastante diferentes entre si, pode-se considerar que os três modelos de remuneração variável foram bem-sucedidos nas empresas em que foram implantados.

Todos os modelos têm seus prós e contras, e sua implantação depende, principalmente, da estratégia da empresa e também da situação atual da empresa.

Em geral, modelos mais agressivos e de maior controle sobre o funcionário requerem um maior nível de maturidade da organização, de forma com que seja possível levantar e apurar de forma correta todos os indicadores necessários ao funcionamento de tal modelo.

Sendo assim, no final das contas, o modelo de remuneração pode ser considerado como um espelho da estratégia que a direção quer incorporar à empresa, somada ao atual perfil da organização.

2. Principais conceitos

- Importância da Comunicação para sucesso do sistema de remuneração;
- Importância da existência de poucas metas por pessoa (máximo de 5);
- Importância da simplicidade do modelo e da escolha dos indicadores que melhor traduzam as vontades da direção.

Entrevista com a Sr. Gisele Soares – Ferroviária B Brasil

3. Remuneração Variável na Ferroviário B

A Remuneração Variável na Ferroviário B Brasil pode ser dividida em duas partes: o PLR (Participação nos Lucros e Resultados) e o Bônus Gerencial. A seguir explanação de ambos os tipos de remuneração.

a. PLR

O Programa de Participação nos Lucros e Resultados abrange todos os funcionários da Ferroviário B Brasil.

A Ferroviário B Brasil possui duas grandes divisões: a área de *Sevices* (prestadora de serviços de manutenção de trens) e a área de *RCS – Rail Control Solution* (desenvolvedora de sistemas de controle de linhas de trem). Sendo assim, o PLR da Ferroviária B Brasil utiliza indicadores consolidados do Brasil, bem como indicadores da divisão na qual o funcionário em questão atua.

O número de indicadores que compõem o PLR varia de exercício para exercício, oscilando, normalmente, entre 5 e 8 indicadores. Esses indicadores podem ser divididos em dois grupos:

- ***Indicadores de Resultado Financeiro:*** Esse grupo é constituído por apenas um indicador fixo, o índice de EVA (iEVA), que nada mais é a divisão do EVA da empresa pelo Custo de Salários da mesma, no período em questão.

A utilização do EVA como indicador para o cálculo da RV é uma utilização bastante difundida atualmente nas empresas. Porém, no caso da Ferroviário B, alguns ajustes foram necessários. Levando em conta que muitas vezes a empresa divide suas obras com outras concorrentes, não seria desejável que um dado tão confidencial como o EVA fosse divulgado aos operários da construção, a fim de que a concorrência não seja informada sobre tal dado. Sendo assim, a Ferroviário B Brasil chegou à solução de dividir esse EVA pelo Custo de Salários, chegando-se ao adimensional denominado “índice de EVA”. Dessa forma, a empresa mantém seu EVA confidencial e, ao mesmo tempo, consegue divulgar aos seus funcionários um indicador igualmente relevante.

Além disso, a utilização desse indicador de EVA está alinhada à estratégia da empresa, que prima por uma estrutura altamente enxuta. Os funcionários sabem

que eventuais aumentos da folha de pagamento (decorrentes de aumentos salariais ou novas contratações) tende a trazer uma diminuição no índice de EVA e, conseqüentemente, uma diminuição na RV dos funcionários.

O EVA da empresa possui uma meta programada para todo exercício. O atingimento dessa meta implica em um bônus de 0,7 vezes o salário nominal mensal do funcionário; O não-atingimento acarreta numa não-bonificação oriunda desse indicador financeiro e; A superação dessa meta traz um incremento proporcional de até 1,7 vezes o salário nominal do funcionário.

Levando em conta todos os aspectos acima citados, conclui-se que a Ferroviária B encontrou uma solução simples e adequada, quanto à utilização desse indicador único de medição dos Resultados Financeiros para o PLR.

- ***Indicadores de Resultado de Qualidade:*** Os indicadores de qualidade variam ano a ano, conforme as prioridades estratégicas da empresa. Em geral, o número de indicadores de qualidade varia entre 4 e 7, e são indicadores globais da Ferroviária B Brasil.

Dado o exercício, esses indicadores têm suas metas e pesos estipulados. Seu funcionamento é bem simples: em caso de cumprimento da meta, os funcionários recebem o percentual de salário atrelado àquele indicador; em caso de não cumprimento, os funcionários não recebem o percentual de salário atrelado àquele indicador. Dessa forma, constituindo a contribuição de todos esses indicadores, pode-se chegar a uma contribuição máxima de 0,3 vezes o salário nominal mensal do funcionário.

b. *Bônus Gerencial*

O Bônus Gerencial é um tipo de remuneração variável voltada aos executivos da Ferroviária B Brasil. Seu cálculo é constituído por dois componentes, em pesos equivalentes:

- Índice do EVA da Divisão na qual o executivo atua no Brasil;
- Índice Financeiro Consolidado de empresa globalmente, constituído por indicadores como o EBITDA e o Free Cash Flow da empresa consolidada no exercício em questão.

O Bônus Gerencial pode trazer uma contribuição de até 6 vezes o salário do funcionário à Remuneração Variável do mesmo, dependendo do nível hierárquico. No Brasil, observa-se uma contribuição máxima de 1 vez o salário nominal e, na maioria dos casos, uma contribuição de 0,5 do salário. Dessa forma, ao menos na filial do Brasil da Ferroviária B, os executivos que recebem esse Bônus Gerencial consideram-no razoavelmente desmotivador, visto que, em geral, chega-se a um montante de bonificação que, no final de todos os cálculos, é dividido por dois.

Por causa desse tipo de reclamação, a Ferroviária B Brasil tem por objetivo eliminar esse Bônus Gerencial e incorporá-lo ao PLR. Além disso, tal modificação traria benefícios tributários.

c. Comunicação

A divulgação dos resultados da empresa e dos indicadores utilizados na Remuneração Variável é feita mensalmente para os funcionários. Dessa forma, os mesmos são capazes de avaliar o andamento de tais dados e, dentro do possível, realizar medidas que venham a trazer uma melhor para os mesmos, nos meses seguintes.

4. Considerações Finais

Somando-se todos os tipos de contribuições possíveis, atualmente na Ferroviária B Brasil, um funcionário pode receber um máximo de 3 vezes seu salário nominal, na forma de RV. Sendo assim, pode-se observar que não se trata de uma forma agressiva de remuneração variável. De qualquer forma, a partir da conversa, pôde-se observar que, em geral, tal forma de remuneração é adequada às necessidades da empresa. Isso pode se explicar pela situação razoavelmente consolidada e estável da mesma. Não havendo necessidade de grandes mudanças, também não há necessidade de um sistema agressivo de remuneração variável, dando, assim, mais segurança aos funcionários da empresa.

Entrevista com Carlos Atílio – Diretor Indústria – Indústria K Brasil

5. Remuneração Fixa na Indústria K Brasil

A Indústria K Brasil procura se situar em relação aos seus concorrentes de mercado, em relação à remuneração dos funcionários, de forma que sua remuneração fixa seja capaz de atrair funcionários com o perfil desejado pela empresa.

Sendo assim, a empresa realiza pesquisas anuais de mercado, de forma a manter seus salários fixos num nível adequado. Para os funcionários do chão de fábrica, a Indústria K utiliza-se de uma estratégia agressiva de remuneração, mantendo seu nível de salário sempre acima da média de mercado. Dessa forma, a empresa garante uma alta atratividade, elevando o nível dos profissionais que atuam nas etapas produtivas.

Para o nível gerencial, a empresa mantém seus salários na média do mercado. Dessa forma, é garantido que a Indústria K não perderá seus funcionários de escalões superiores para as concorrentes mais próximas por conta do salário.

Para todos os diferentes níveis de PPR na Indústria K, o principal indicador a ser considerado é o Lucro Operacional (seja ele global, ou da unidade em consideração). É o Lucro Operacional da empresa que funciona como gatilho da remuneração variável: caso o LO não alcance determinado índice, todo o PPR do período é abortado. Além disso, podem ser selecionados alguns outros indicadores, considerados relevantes a determinada função, ou unidade de negócio.

A seguir, explicação mais aprofundada sobre o funcionamento dos diferentes tipos de PPR da empresa.

6. Remuneração Variável na Indústria K Brasil

A principal forma de remuneração variável na Indústria K Brasil é o PPR (Programa de Participação nos Resultados). Tal programa funciona desde quando a empresa veio para o Brasil, visto que essa política já era adotada anteriormente por todas as unidades da Indústria K, em todo o mundo.

O PPR na empresa é dividido em três níveis: PPR voltado para a direção, que abrange os diretores da empresa; PPR gerencial, que abrange os gerentes da empresa; e PPR Geral, que abrange os demais funcionários da empresa.

a. PPR Geral

O Programa de Participação nos Resultados Geral da Indústria K abrange todos os funcionários com hierarquia inferior à de gerente, incluindo praticamente todos os funcionários do chão de fábrica.

Uma das principais dificuldades apontadas pelo entrevistado foi a relação com os diferentes sindicatos, das diferentes regiões onde a empresa possui unidades fabris. A solução mais simples encontrada para isso foi a criação de uma comissão de funcionários em cada fábrica, de forma que essa comissão pudesse negociar de forma mais fácil com o sindicato da região. Até então, essa solução vem se mostrando satisfatória, visto que as decisões tomadas pela empresa quanto à Remuneração Variável dos funcionários vêm sendo aceitas pelos sindicatos das diferentes regiões. Dessa forma, foi possível padronizar os critérios PPR Geral das diferentes fábricas, padronização essa extremamente importante para a empresa.

O PPR Geral pode dar um acréscimo de até duas vezes o salário nominal do funcionário. O mesmo é avaliado por indicadores da unidade de atuação do funcionário (50%) e da empresa no Brasil como um todo (50%). Em geral, utiliza-se o Lucro Operacional para o desempenho das unidades e da empresa consolidada no Brasil. Porém, no caso das unidades fabris, são considerados também indicadores que garantam a excelência da fábrica nos seguintes aspectos: Segurança, Qualidade, Produtividade e Custos. O entrevistado comentou que esses indicadores podem variar de ano para ano, conforme as metas estipuladas pela empresa. De qualquer forma, é objetivo da comissão que estipula esses indicadores não ultrapassar o limite de 5 indicadores, ao total, que avaliam determinado funcionário. Dessa forma, garante-se a simplicidade e o fácil entendimento do modelo.

b. PPR Gerencial

Diferentemente do PPR Geral, o PPR Gerencial busca avaliar não só o desempenho da empresa ou da unidade do funcionário, mas também o desempenho do funcionário em si, levando em conta aquilo que a empresa espera do mesmo.

O PPR Gerencial pode chegar a até 5 vezes o salário do funcionário. Qual montante é composto da seguinte forma:

- 50% - metas da empresa e do departamento no qual o funcionário atua;

- 50% - avaliação individual do desempenho do funcionário.

A avaliação individual de desempenho é realizada por um sistema utilizado globalmente pela empresa, o GPM (Global Performance Management). Esse sistema acompanha mensalmente os resultados quantitativos de todas as áreas da empresa e, conseqüentemente, dos funcionários que atuam nas áreas. Além disso, ao final de cada período, o gestor faz uma avaliação qualitativa de seus funcionários. Todas essas informações são alimentadas ao sistema que, no final de cada período, informa o desempenho dos funcionários com nível gerencial. Esse desempenho informado entra diretamente no cálculo do PPR Gerencial, como a parte individual da avaliação realizada. Compondo-se esses 50% individuais com os outros 50% de metas da empresa e do departamento do funcionário (geralmente o Lucro Operacional é o único indicador utilizado nessas metas), chega-se ao bônus do funcionário.

c. *PPR Diretores*

O PPR dos diretores pode chegar até a 8 vezes o salário nominal do executivo em questão. São levados em conta para seu cálculo o Lucro Operacional Global da Empresa, da Região de atuação do executivo e do país de atuação.

Além disso, essa bonificação pode ser multiplicada por um fator de multiplicação baseado no ROIC (Return on Invested Capital) da empresa, extrapolando esse limite de 8 salários.

7. Comunicação

A Comunicação é um aspecto bastante priorizado no sistema de remuneração variável da Indústria K. A divulgação dos resultados que compõem o PPR dos funcionários é feita mensalmente a todos os envolvidos. Além disso, é comum a prática de reuniões e conselhos dos envolvidos, visando analisar e avaliar os resultados obtidos, a fim de realinhar os objetivos para o restante do período às metas inicialmente propostas pelo sistema de remuneração variável.

8. Observações e Considerações finais

Nessa conversa, o entrevistado buscou ressaltar a importância da transparência e da simplicidade em todo o processo que envolve o cálculo e pagamento do PPR dos funcionários da Indústria K. Prova disso é a tentativa da empresa em usar, basicamente,

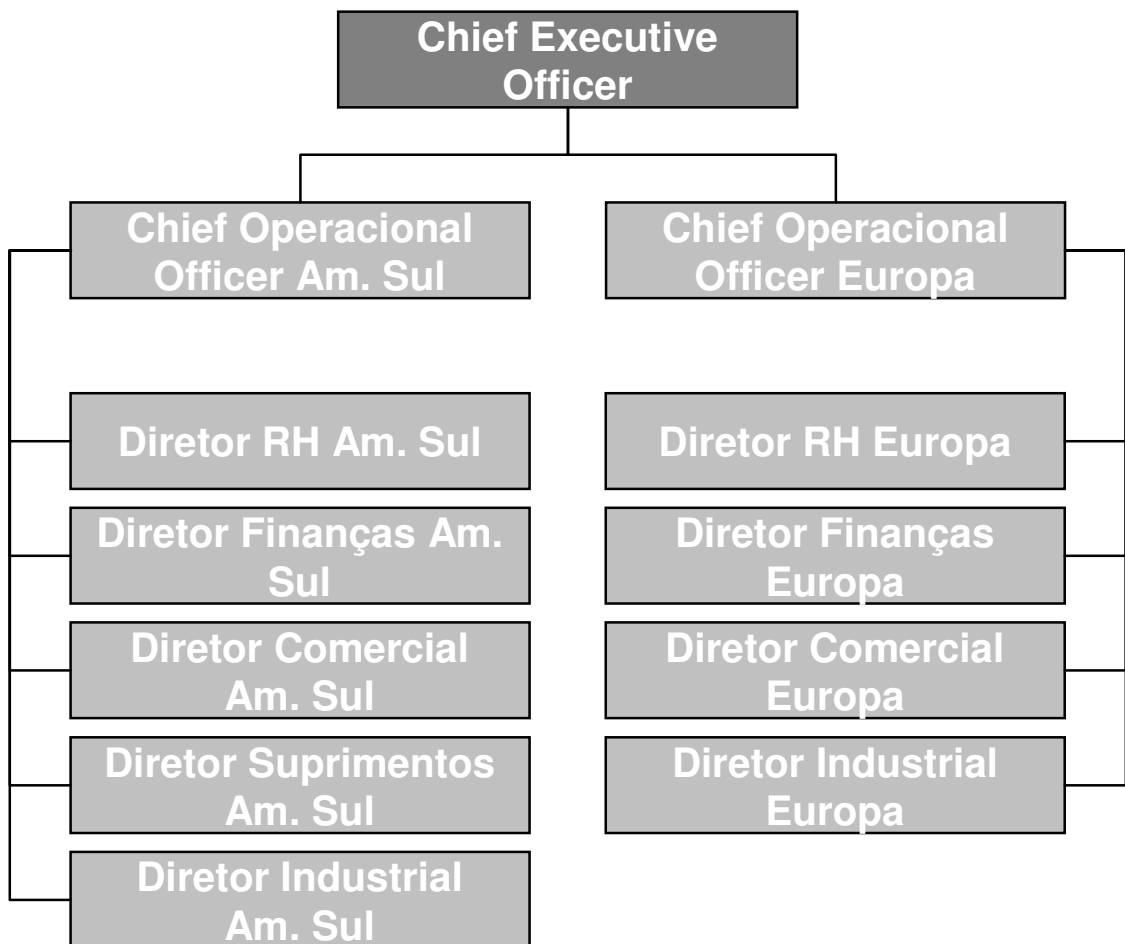
apenas um indicador como base do PPR e, também, a divulgação desse indicador (Lucro Operacional) a todos os envolvidos, independente da confidencialidade de tal dado.

Um aspecto particularmente interessante do PPR da empresa é a praticamente total não-utilização de indicadores que meçam aspectos individuais do funcionário. Nas fábricas, tais avaliações individuais são realizadas através de um programa denominado GDO (Gestão de Desempenho Operacional).

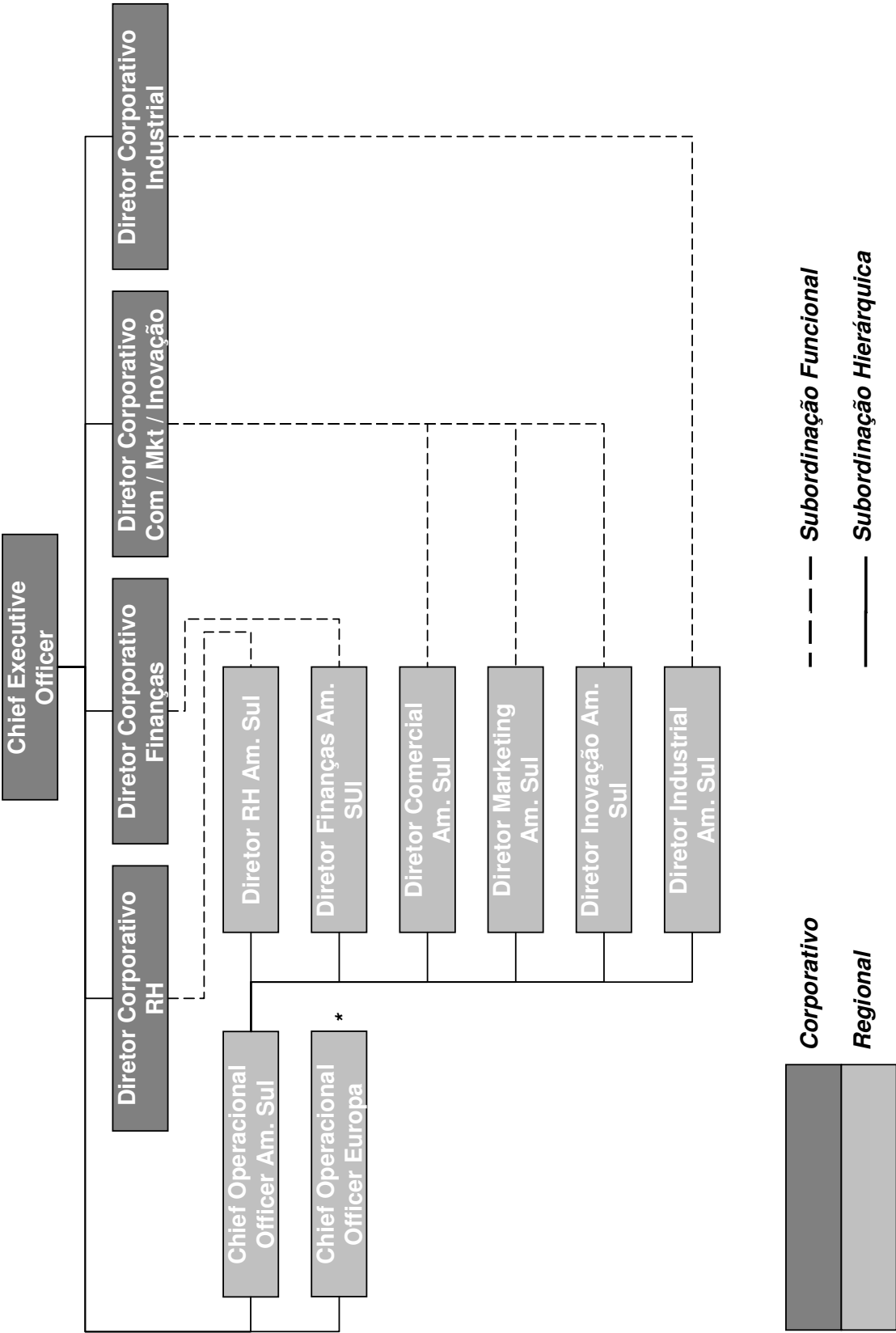
O GDO busca medir as principais metas a serem alcançadas por cada área da fábrica, bem como pelos funcionários que as compõem. Além disso, o GDO mede o conhecimento específico dos funcionários, em relação às suas áreas de atuação. Todos esses resultados e competências alcançados pelos funcionários servem de *input* para o sistema, que tem por objetivo avaliar quais funcionários merecem algum tipo de promoção, ou até mesmo uma ascensão de cargo.

De qualquer forma, pode-se considerar o PPR da Indústria K bastante adequado, principalmente pelos seguintes fatores:

- Boa comunicação;
- Alinhamento com a estratégia;
- Simplicidade.

Anexo IV – Fase 1 da estrutura da Têxtil Corporation

Anexo V – Fase 2 da estrutura da Têxtil Corporation



* Segue a mesma estrutura da América do Sul