



**UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ**  
**CENTRO DE TECNOLOGIA**  
**DEPARTAMENTO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO**  
**GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO MECÂNICA**

**MARÍLIA SARMENTO NUNES**

**APLICAÇÃO DE UM MÉTODO DE REMUNERAÇÃO VARIÁVEL EM UM  
COMÉRCIO VAREJISTA DE MATERIAIS DE CONSTRUÇÃO CIVIL**

**FORTALEZA**

**2015**

MARÍLIA SARMENTO NUNES

APLICAÇÃO DE UM MÉTODO DE REMUNERAÇÃO VARIÁVEL EM UM COMÉRCIO  
VAREJISTA DE MATERIAIS DE CONSTRUÇÃO CIVIL

Monografia apresentada ao Curso de Engenharia de Produção Mecânica do Departamento de Engenharia de Produção da Universidade Federal do Ceará, como requisito parcial para a obtenção do título de Engenheiro de Produção Mecânica.

Orientador: Prof. Dr. Maxweel Veras Rodrigues.

FORTALEZA

2015

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação  
Universidade Federal do Ceará  
Biblioteca Universitária  
Gerada automaticamente pelo módulo Catalog, mediante os dados fornecidos pelo(a) autor(a)

---

- N926a Nunes, Marília Sarmiento.  
Aplicação de um método de remuneração variável em um comércio varejista de materiais de construção civil / Marília Sarmiento Nunes. – 2015.  
96 f. : il. color.
- Trabalho de Conclusão de Curso (graduação) – Universidade Federal do Ceará, Centro de Tecnologia, Curso de Engenharia de Produção Mecânica, Fortaleza, 2015.  
Orientação: Prof. Dr. Maxweel Veras Rodrigues.
1. Salários. 2. Planejamento Estratégico. 3. Desempenho. 4. Administração Participação dos empregados. I. Título.

CDD 658.5

---

MARÍLIA SARMENTO NUNES

APLICAÇÃO DE UM MÉTODO DE REMUNERAÇÃO VARIÁVEL EM UM COMÉRCIO  
VAREJISTA DE MATERIAIS DE CONSTRUÇÃO CIVIL

Monografia apresentada ao Curso de Engenharia de Produção Mecânica do Departamento de Engenharia de Produção da Universidade Federal do Ceará, como requisito parcial para a obtenção do título de Engenheiro de Produção Mecânica.

Aprovada em \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_.

BANCA EXAMINADORA

---

Prof. Dr. Maxweel Veras Rodrigues (Orientador)  
Universidade Federal do Ceará (UFC)

---

Prof. Dr. Abraão Freires Saraiva Júnior  
Universidade Federal do Ceará (UFC)

---

Prof. Dr. Heráclito Lopes Jaguaribe Pontes  
Universidade Federal do Ceará (UFC)

Aos meus pais,  
Minha mais bela razão de e para existir.

## AGRADECIMENTOS

A Deus, por renovar a cada momento a minha força e disposição e pelo discernimento concedido ao longo dessa jornada.

À minha mãe, Ineide, minha vida, que me deu apoio essencial, incentivo nas horas difíceis de desânimo e cansaço.

Ao meu pai, Marcílio, presente no céu, pelos valores e ensinamentos passados por todos esses anos, sendo a base da minha conquista.

À minha vizinha, Maria Mendes, por ser a estrela da minha vida e alegria de todos os dias e toda minha família, por me ajudarem, direta ou indiretamente, nesta minha etapa. Em especial a minha prima Fernanda Remígio.

À minha tia Heloíza, minha segunda mãe, pelo apoio incondicional e por fazer parte do que sou hoje.

Ao meu namorado, melhor amigo e companheiro de todas as horas, Igor Barreira, pelo apoio incondicional, carinho, compreensão, amor e paciência nos momentos mais difíceis. Ao seu lado, as dificuldades tornam-se mais fáceis de serem amenizadas.

Aos meus padrinhos, Clóvis e Maria José, pela importante participação na minha vida pessoal e acadêmica, sempre apoiando minhas decisões e participando de minhas conquistas.

Ao meu orientador, Prof. Dr. Maxweel Veras Rodrigues, pelos ensinamentos, atenção, amizade e dedicação ao longo deste período e a todos os professores do Departamento de Engenharia de Produção da UFC por me proporcionarem o conhecimento para a minha formação profissional.

Ao meu irmãozinho de coração, Aurir (Gauss), pela parceria, amizade e por todos os cafés primordiais para que esse trabalho pudesse ser concluído. Ao amigo Leandro Braga pelas revisões neste trabalho, carinho e amizade recente que já levo para vida.

Aos meus amigos de infância que são os protagonistas dos melhores momentos da minha vida: Luana Norões, Lorena Pereira, Luciana Mayara, Davi Albuquerque, Thalita Rodrigues, Jéssica Chaves, Abraão Maia e Braga Neto.

Às minhas gajas, Raquel Marinho e Debora Nery, por serem amigas, irmãs e conselheiras em todos os momentos, sejam os difíceis ou alegres. À amiga Adriana Gregory pela ajuda na escolha da minha profissão e conselhos. Ao Jader Magri, amigo e braço direito para todas as horas, pelos conselhos e força. Ao carioca mais carioca, Marden Diller, pela alegria e risos em todos os momentos.

Aos meus amigos que conheci na UFC e que levo para vida: Olardi, Pedro (Chuchu), Pedro (Dilinhas), Lucas e Thais (Kekan), Marília (Xará) e Isabele (Isa). Obrigada estarem ao meu lado e me aguentarem durante esta longa caminhada.

Obrigada a todos que, mesmo não estando citados aqui, tanto contribuíram para a conclusão desta etapa e para quem sou hoje.

## RESUMO

Para obter vantagem competitiva frente às outras organizações, as empresas estão investindo na qualificação de seus colaboradores com intuito de aumentar o seu desempenho e, conseqüentemente, alcançar os resultados esperados. A dificuldade em mensurar o desempenho dos colaboradores e de como mantê-los motivados para execução de suas atividades resultou em um obstáculo na maioria das organizações. Este estudo objetivou a aplicação de um método de remuneração variável aos colaboradores a fim de aumentar a motivação, sendo o método baseado na gestão de desempenho de acordo com o planejamento estratégico de um comércio varejista de materiais de construção civil. Esse trabalho utilizou-se de técnicas de remuneração e participação em lucros e resultados, levando em consideração as decisões da alta gerência da empresa. Dessa forma, o presente estudo atingiu eficazmente às expectativas da empresa, que era elaborar uma ferramenta para remunerar os colaboradores de acordo com o desempenho atingido.

**Palavras-chave:** Remuneração Variável. Planejamento Estratégico. Gestão de Desempenho. Participação em Lucros e em Resultados.



## **ABSTRACT**

To achieve competitive advantage to other organizations, companies are investing in the qualification of its employees in order to increase their performance and consequently achieve the expected results. The difficulty in measuring the employees' performance and how to keep them motivated to execute its activities has resulted in an obstacle for most organizations. This study aimed to apply a variable remuneration method based on performance management in accordance with the strategic planning for employees in order to increase the motivation of a retail business of construction materials. For this study was used remuneration techniques and participation in profits and results, taking into account the decisions of the top management of the company. Thus, this study successfully achieved the company's expectations, which were elaborate a tool to remunerate employees according to ultimate performance achieved

**Keywords:** Variable Remuneration. Strategic Planning. Performance Management. Participation in Profits and Results.

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 - Níveis de Planejamento Estratégico .....	22
Figura 2 - Etapas do Planejamento Estratégico .....	24
Figura 3 - Matriz SWOT / Matriz FOFA do Planejamento Estratégico.....	26
Figura 4 - Atribuição de Graus de Desempenho aos Componentes de uma Equipe .....	29
Figura 5 - Tabela de dupla entrada do método de Comparação Binária .....	30
Figura 6 - Componentes de um sistema de remuneração estratégica. ....	38
Figura 7 - Esquema do método proposto neste estudo .....	55
Figura 8 - Organograma do comércio varejista de materiais de construção civil .....	89

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1- Evolução do Planejamento desde a década de 50 até a década de 90.....	23
Quadro 2 - Ferramentas gerenciais de avaliação de desempenho .....	33
Quadro 3 – Vantagens da avaliação de desempenho nas organizações .....	35
Quadro 4 – Limitações das avaliações de desempenho nas organizações .....	36
Quadro 5 – Vantagens e desvantagens de Participação em Lucros (PL) e Participação em Resultados (PR).....	47
Quadro 6 - Exemplo de cálculo para o Plano Scalon .....	49
Quadro 7 - Exemplo de cálculo para o Plano Rucker.....	50
Quadro 8 - Exemplo de cálculo para o Plano <i>Improshare</i> .....	51
Quadro 9 - Identidade Organizacional da Organização.....	57
Quadro 10 - Matriz SWOT/Matriz FOFA da Organização.....	58
Quadro 11- Formulário de Formulação Estratégica .....	58
Quadro 12 - Atividades dos colaboradores vinculadas ao objetivo estratégico da organização .....	60
Quadro 13 - Formulário de Atividades e Indicadores de Resultados dos Colaboradores .....	60
Quadro 14 - Escala de peso das atividades em relação ao grau de impacto e importância nos resultados da Organização .....	61
Quadro 15 - Formulário de Acompanhamento do Desempenho dos colaboradores.....	62
Quadro 16 - Critérios de avaliação dos resultados e do desempenho da Organização .....	63
Quadro 17 - Formulário de Consolidação e Avaliação dos Resultados dos colaboradores .....	64
Quadro 18 - Relatório de gratificação dos funcionários de acordo com a avaliação de desempenho individual .....	67
Quadro 19 - Identidade Organizacional do comércio varejista de materiais de construção civil .....	70
Quadro 20 - Matriz SWOT/ Matriz FOFA do comércio varejista de materiais de construção civil.....	71
Quadro 21 - Parte da Formulação Estratégica do comércio varejista de materiais de construção civil.....	72
Quadro 22 - Atividades dos colaboradores de acordo com o cargo vinculadas ao objetivo estratégico do comércio varejista de materiais de construção civil.....	73

Quadro 23 – Formulário de Metas Estratégicas e aos Indicadores de Resultados sob responsabilidade do Gestor Financeiro/Contábil do comércio varejista de materiais de construção civil.....	74
Quadro 25 - Metas e meios de verificação de atividades do Gestor Financeiro/Contábil do comércio varejista de materiais de construção civil. ....	74
Quadro 26 - Formulário de Acompanhamento de Desempenho do Gerente Financeiro/Contábil do comércio varejista de materiais de construção civil .....	76
Quadro 27 - Formulário de Consolidação e Avaliação dos Resultados do Gerente Financeiro/Contábil do comércio varejista de materiais de construção civil .....	77
Quadro 28 - Demonstrativo de Resultados do Exercício do comércio varejista de materiais de construção civil.....	78
Quadro 29 - Valor destinado à remuneração variável dos colaboradores do comércio varejista de materiais de construção civil. ....	79
Quadro 30 – Relatório de Gratificação do Diretor do comércio varejista de materiais de construção civil.....	80
Quadro 31 - Formulação Estratégica do comércio varejista de materiais de construção civil .	90
Quadro 32 – Atividades de todos os colaboradores vinculadas ao objetivo estratégico do comércio varejista de mercadorias de construção civil .....	91
Quadro 33 – Formulário de Atividades e Indicadores de Resultados do Gerente Financeiro/Contábil do comércio varejista de materiais de construção civil .....	92
Quadro 34 – Formulário de Consolidação e Avaliação dos Resultados do Gerente Financeiro/Contábil do comércio varejista de materiais de construção civil .....	93
Quadro 35 – Formulário de Acompanhamento do Desempenho do Diretor do comércio varejista de materiais de construção civil .....	94
Quadro 36 - Relatório de Gratificação dos Funcionários do comércio varejista de materiais de construção civil de acordo com a avaliação de desempenho individual .....	95

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO</b> .....	17
<b>1.1</b>	<b>Definição do problema</b> .....	17
<b>1.2</b>	<b>Objetivos</b> .....	18
<i>1.2.1</i>	<i>Objetivo geral</i> .....	18
<i>1.2.2</i>	<i>Objetivos específicos</i> .....	18
<b>1.3</b>	<b>Estrutura do trabalho</b> .....	19
<b>2</b>	<b>PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO ORGANIZACIONAL</b> .....	20
<b>2.1</b>	<b>Planejamento</b> .....	20
<b>2.2</b>	<b>Estratégia</b> .....	20
<b>2.3</b>	<b>Planejamento Estratégico</b> .....	21
<i>2.3.1</i>	<i>Níveis de Planejamento Estratégico</i> .....	21
<i>2.3.2</i>	<i>Planejamento Estratégico nas empresas do passado</i> .....	23
<i>2.3.3</i>	<i>Planejamento Estratégico nas empresas atuais</i> .....	23
<i>2.3.4</i>	<i>Planejamento Estratégico no futuro</i> .....	24
<i>2.3.5</i>	<i>Matriz SWOT ou Matriz FOFA</i> .....	25
<b>2.4</b>	<b>Considerações</b> .....	27
<b>3</b>	<b>SISTEMA DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO</b> .....	28
<b>3.1</b>	<b>Conceitos de avaliação de desempenho organizacional</b> .....	28
<b>3.2</b>	<b>Tipos de avaliação de desempenho</b> .....	28
<i>3.2.1</i>	<i>Métodos tradicionais de avaliação de desempenho</i> .....	28
<i>3.2.1.1</i>	<i>Comparação Simples ou Atribuição de Graus</i> .....	29
<i>3.2.1.2</i>	<i>Comparação Binária</i> .....	30
<i>3.2.2</i>	<i>Métodos modernos de avaliação de desempenho</i> .....	31
<b>3.3</b>	<b>Elementos e características da avaliação de desempenho organizacional</b> .....	31
<b>3.4</b>	<b>Ferramentas gerenciais de avaliação de desempenho</b> .....	32
<b>3.5</b>	<b>Vantagens e limitações da avaliação de desempenho</b> .....	34
<b>3.6</b>	<b>Considerações</b> .....	37
<b>4</b>	<b>PARTICIPAÇÃO EM LUCROS E EM RESULTADOS</b> .....	38

<b>4.1</b>	<b>Formas de Incentivos no âmbito da remuneração fixa</b> .....	38
<b>4.2</b>	<b>Formas de Incentivos no âmbito da remuneração variável</b> .....	39
<b>4.2.1</b>	<b><i>Incentivos Individuais</i></b> .....	39
4.2.1.1	<i>Pagamento por Desempenho ou Mérito (Pay for Performance)</i> .....	39
4.2.1.2	<i>Pagamento por Habilidade (Skill-Based Pay)</i> .....	40
4.2.1.3	<i>Remuneração por unidade de produção ou por produtividade</i> .....	41
<b>4.2.2</b>	<b><i>Incentivos por Grupo</i></b> .....	41
4.2.2.1	<i>Participação em Ações (Stock Ownership)</i> .....	42
4.2.2.2	<i>Participação nos Ganhos/Resultados (Gainsharing)</i> .....	42
4.2.2.3	<i>Participação nos Lucros (Profit Sharing)</i> .....	43
<b>4.3</b>	<b>Formas de Incentivo no âmbito da remuneração especial</b> .....	43
<b>4.4</b>	<b>Participação em Lucros e em Resultados (PLR)</b> .....	44
<b>4.4.1</b>	<b><i>Evolução e Conceito da Participação nos Lucros ou Resultados na Legislação Brasileira</i></b> .....	44
<b>4.4.2</b>	<b><i>Participação nos Resultados (PR)</i></b> .....	45
<b>4.4.3</b>	<b><i>Participação nos Lucros (PL)</i></b> .....	45
<b>4.4.4</b>	<b><i>Tipos de remuneração da Participação em Lucros ou Resultados (PLR)</i></b> .....	46
<b>4.4.5</b>	<b><i>Vantagens e Desvantagens da Participação em Lucros ou Resultados (PLR)</i></b> .....	46
<b>4.4.6</b>	<b><i>Planos de participação nos resultados</i></b> .....	47
4.4.6.1	<i>Plano Scanlon</i> .....	48
4.4.6.2	<i>Plano Rucker</i> .....	49
4.4.6.3	<i>Plano Improshare (Improved Productivity Through Sharing)</i> .....	50
<b>4.5</b>	<b>Considerações</b> .....	51
<b>5</b>	<b>METODOLOGIA DO ESTUDO</b> .....	52
<b>5.1</b>	<b>Metodologia da pesquisa</b> .....	52
<b>5.2</b>	<b>Método proposto</b> .....	54
<b>5.2.1</b>	<b><i>Fase I: Conhecer os colaboradores e identificar os objetivos estratégicos da Organização</i></b> .....	56
5.2.1.1	<i>Etapa 1: Definir missão, visão e valores da organização</i> .....	56
5.2.1.2	<i>Etapa 2: Elaborar Matriz SWOT/FOFA da organização</i> .....	57

5.2.1.3	<i>Etapa 3: Definir objetivos, formular estratégias e indicadores</i> .....	58
5.2.2	<b><i>Fase II: Elaborar formulários de desempenho, aplicar e analisar resultados</i></b> .....	59
5.2.2.1	<i>Etapa 4: Elaborar Formulário de Atividades e Indicadores de Resultados de acordo com os objetivos estratégicos da organização</i> .....	59
5.2.2.1.1	Descrições das atividades e indicadores de resultados .....	59
5.2.2.1.2	Atribuição de peso para as atividades .....	60
5.2.2.1.3	Meios de verificação para as metas.....	61
5.2.2.2	<i>Etapa 5: Elaborar Formulário de Acompanhamento de Desempenho dos Colaboradores</i> .....	61
5.2.2.3	<i>Etapa 6: Elaborar Formulário de Consolidação e avaliação dos resultados alcançados</i> .....	62
5.2.2.3.1	Consolidação e avaliação dos resultados dos colaboradores .....	63
5.2.3	<b><i>Fase III – Elaborar metodologia para remuneração variável</i></b> .....	66
5.2.3.1	<i>Etapa 7: Obter o lucro líquido antes das participações da organização</i> .....	66
5.2.3.2	<i>Etapa 8: Definir porcentagem de distribuição da remuneração variável de acordo com a Diretoria</i> .....	66
5.2.3.3	<i>Etapa 9: Aplicar a avaliação de desempenho do colaborador na gratificação</i> .....	66
5.2.4	<b><i>Fase IV – Consolidar método de remuneração variável baseado na gestão de desempenho na organização</i></b> .....	67
5.2.4.1	<i>Etapa 10: Institucionalizar e interiorizar o método de gestão do desempenho para resultados na Organização</i> .....	68
5.3	<b>Considerações</b> .....	68
6	<b>APLICAÇÃO MÉTODO PROPOSTO</b> .....	69
6.1	<b>Fase 1: Conhecer os colaboradores e identificar os objetivos estratégicos da Organização</b> .....	69
6.1.1	<i>Etapa 1: Definir missão, visão e valores da organização</i> .....	69
6.1.2	<i>Etapa 2: Elaborar Matriz SWOT/FOFA da organização</i> .....	70
6.1.3	<i>Etapa 3: Definir objetivos, formular estratégias e indicadores</i> .....	71
6.2	<b>Fase II: Elaborar formulários de desempenho, aplicar e coletar resultados</b> ...	72

<b>6.2.1</b>	<b><i>Etapa 4: Elaborar Formulário de Atividades e Indicadores de Resultados de acordo com os objetivos estratégicos da organização</i></b> .....	72
6.2.1.1	<i>Descrições das atividades e indicadores de resultados</i> .....	72
6.2.1.2	<i>Atribuição de peso para as atividades</i> .....	74
6.2.1.3	<i>Meios de verificação para as metas</i> .....	74
<b>6.2.2</b>	<b><i>Etapa 5: Elaborar Formulário de Acompanhamento de Desempenho dos Colaboradores</i></b> .....	75
<b>6.2.3</b>	<b><i>Etapa 6: Elaborar Formulário de Consolidação e Avaliação dos Resultados alcançados</i></b> .....	76
6.2.3.1	<i>Consolidação e avaliação dos resultados dos colaboradores</i> .....	77
<b>6.3</b>	<b>Fase III – Elaborar metodologia para remuneração variável</b> .....	78
6.3.1	<i>Etapa 7: Obter o lucro líquido antes das participações da organização</i> .....	78
6.3.2	<i>Etapa 8: Definir porcentagem de distribuição da remuneração variável de acordo com a Diretoria</i> .....	79
6.3.3	<i>Etapa 9: Aplicar a avaliação de desempenho do colaborador na gratificação</i> ....	79
<b>6.4</b>	<b>Fase IV – Consolidar método de remuneração variável baseado na gestão de desempenho na organização</b> .....	80
6.4.1	<i>Etapa 10: Institucionalizar e interiorizar o método de remuneração variável baseado na gestão do desempenho na organização</i> .....	81
<b>6.5</b>	<b>Análise de resultados</b> .....	81
<b>6.6</b>	<b>Considerações</b> .....	82
<b>7</b>	<b>CONCLUSÃO</b> .....	83
7.1	<b>Conclusão</b> .....	83
7.2	<b>Sugestões para trabalhos futuros</b> .....	83
7.3	<b>Considerações finais</b> .....	84
	<b>REFERÊNCIAS</b> .....	85
	<b>APÊNDICE A – ORGONOGRAMA DO COMÉRCIO VAREJISTA DE MATERIAIS DE CONSTRUÇÃO CIVIL</b> .....	89
	<b>APÊNDICE B – FORMULAÇÃO ESTRATÉGICA DO COMÉRCIO VAREJISTA DE MATERIAIS DE CONSTRUÇÃO CIVIL</b> .....	90



<b>APÊNDICE C – ATIVIDADES DOS COLABORADORES VINCULADAS AOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS DO COMÉRCIO VAREJISTA DE MATERIAIS DE CONSTRUÇÃO CIVIL .....</b>	<b>91</b>
<b>APÊNDICE D – FORMULÁRIOS DO GERENTE FINANCEIRO/CONTÁBIL DO COMÉRCIO VAREJISTA DE MATERIAIS DE CONSTRUÇÃO CIVIL .....</b>	<b>92</b>
<b>APÊNDICE E – RELATÓRIO DE GRATIFICAÇÃO DOS FUNCIONÁRIOS DO COMÉRCIO VAREJISTA DE MATERIAIS DE CONSTRUÇÃO CIVIL DE ACORDO COM A AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO INDIVIDUAL .....</b>	<b>95</b>

# 1 INTRODUÇÃO

## 1.1 Definição do problema

De acordo com Souza (2002), a globalização tem exigido níveis crescentes de desempenho competitivo, definido como um tipo de contribuição ao negócio que propicia a criação e a liberação rápida para o mercado consumidor de produtos e serviços inovadores, com qualidade e custos reduzidos. Souza (2002) acrescenta que essa exigência nasce da necessidade de fazer frente a competidores com poderosas vantagens competitivas e, de certo modo, justifica um fenômeno recente, diferente do que ocorria no passado, na área da qualificação profissional: a queda acentuada no nível de tolerância para desempenhos que fiquem aquém dos padrões estabelecidos e para perfis de competências que não evidenciem capacitação multifuncional, capaz de alavancar resultados competitivos.

De acordo com Lara e Silva (2004), um grande desafio atual para as empresas é desenvolver a qualificação e o potencial de seus colaboradores a fim de obter alto desempenho em suas entregas, a delegação de maiores responsabilidades e comprometimento com os resultados desejados.

No momento, o cenário, no qual as organizações desempenham suas estratégias administrativas, é, notavelmente, destoante daqueles existentes no final do século passado. O mundo em si passou por transformações significantes. Muitas organizações, conseqüentemente, modificaram, de maneira profunda, a sua forma de conceber e entender o papel desempenhado pelas pessoas. Por sua vez, essas pessoas também reformularam suas crenças e suposições a respeito do papel que o trabalho desempenha em sua vida.

O desempenho e a competência são fatores que fazem parte da rotina das organizações e de seus colaboradores. De acordo com o mercado atual, cada vez mais, a qualificação por parte dos funcionários e competitividade das empresas são exigidas, portanto, pode-se afirmar que o diferencial das empresas são as pessoas. De acordo com Souza (2002, p.46), o "mercado atual requer pessoas com visão global, polivalentes e elevado nível de qualificação, para fazerem frente à crescente complexidade da natureza do trabalho resultante das metamorfoses do cenário corporativo".

Segundo Lucena (2004), a preocupação permanente com o desempenho humano e como torná-lo mais eficaz na obtenção de resultados é o ponto de atenção máxima para o aumento de produtividade, objetivando o retorno rentável e participação no sucesso do negócio.

A dificuldade está em mensurar o quanto a maioria dos gestores e das pessoas que as orientam têm acreditado no poder de recompensas. Um grande número de empresas usa

algum tipo de programa com a pretensão de motivar os empregados, ligando a compensação a um outro índice de desempenho.

Quando a palavra desempenho é mencionada, associa-se imediatamente para avaliação, ou seja, para medir ou definir o desempenho é necessário avaliá-lo. Para Bergamini (2007, p.56), "a avaliação de desempenho é, portanto, mais uma questão de atitude que de técnica". Além disso, a avaliação de desempenho é uma forma de interação entre as pessoas, propondo uma atualização de seu próprio comportamento.

Diante disto, as empresas têm desenvolvido Sistemas de Medição de Desempenho (SMDO), que possibilitam não apenas medir aspectos financeiros, mas também outros fatores relevantes, como, por exemplo, o desempenho dos colaboradores da organização. Ou seja, de acordo com Kaplan e Norton (1996), através de uma abordagem "balanceada", o SMDO é capaz de quantificar os resultados, a fim de auxiliar na tomada de decisão.

Levando em consideração a discussão em torno da mensuração de desempenho, verificou-se a necessidade de utilizar uma ferramenta adequada e balanceada para medir os resultados e auxiliar na gestão de desempenho dos colaboradores um comércio varejista de materiais de construção civil no estado do Ceará. Para atingir o objetivo da empresa, fez-se necessário desenvolver um método de remuneração variável baseado na avaliação de desempenho dos funcionários, alinhado às metas e aos objetivos estratégicos da empresa.

## **1.2 Objetivos**

### **1.2.1 Objetivo geral**

Desenvolver, por meio da política de participação em lucros e resultados, um método de remuneração variável utilizando a gestão desempenho junto aos conceitos de estratégias empresariais em um comércio varejista de materiais de construção civil.

### **1.2.2 Objetivos específicos**

- Verificar se as práticas de Participação em Lucros e em Resultados (PLR) da organização estão alinhadas às estratégias de gestão de desempenho no contexto da organização;
- Identificar, através de pesquisa de campo, alternativas para o sucesso do método proposto de Participação em Lucros e Resultados, tendo em vista a busca do comprometimento dos colaboradores;

- Integrar o método de avaliação de desempenho proposto com o alcance das estratégias estipuladas pelo comércio varejista.

### **1.3 Estrutura do trabalho**

O presente trabalho encontra-se estruturado em sete capítulos, descritos a seguir:

O capítulo 1 apresenta a introdução do trabalho, onde é mostrado o problema a ser abordado, os objetivos geral e específico a serem seguidos e a importância desse trabalho na prática.

O capítulo 2 ressalta os conceitos, tipos e abordagens relacionadas com a Gestão Estratégica, como missão e valores, matriz SWOT, indicadores e metas estratégicas.

O capítulo 3 aborda métodos de análise de desempenho por meio de sistemas de avaliação de desempenho e os aspectos inerentes à mensuração dos dados.

O capítulo 4 traz conceitos sobre a participação em lucros e resultados na organização, assim como ferramentas para estímulo à produtividade dos colaboradores.

O capítulo 5 traz um método proposto para remuneração variável baseado na avaliação de desempenho de colaboradores e planejamento estratégico de um comércio varejista de materiais de construção civil.

O capítulo 6 faz uma aplicação do método proposto a partir de dados de um comércio varejista de materiais de construção civil.

O capítulo 7 traz as considerações finais do trabalho, além de uma breve conclusão dos resultados obtidos durante o processo.

## 2 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO ORGANIZACIONAL

Para uma melhor compreensão do estudo realizado, faz-se necessário um maior entendimento acerca dos conceitos, técnicas e abordagens que regem a Gestão e Planejamento Estratégicos Organizacional.

### 2.1 Planejamento

Segundo Tysler e Barbero (2003), os administradores não podem gerir eficientemente as pessoas, nem controlar resultados ou até mesmo liderar de forma geral a organização sem planos. Da mesma forma, Chiavenato (2000, p.187) afirma que:

[...] O planejamento figura como a primeira função administrativa, por ser aquela que serve de base para as demais funções. [...] determina antecipadamente quais são os objetivos que devem ser atingidos e como se deve fazer para alcançá-los. [...] começa com a determinação dos objetivos e detalha os planos necessários para atingi-los da melhor maneira possível.

Para Lemos et al (2004), o planejamento é um processo de tomada de decisões interdependentes que procuram conduzir a empresa para uma situação desejada futuramente. Além disso, os autores frisam que o processo de planejamento começa com a fixação dos objetivos que a organização espera alcançar, para nortear o planejamento estratégico. Desta forma, o planejamento é uma das únicas ferramentas que os administradores podem utilizar para maximizar a gestão das organizações, sendo que este processo sistêmico permite a monitoração dos agentes, forças e resultados, tanto internos quanto externos.

### 2.2 Estratégia

A estratégia é um conceito multidimensional e situacional e isso dificulta uma definição de consenso. Segundo Hax e Majluf (1988), estratégia é o conjunto de decisões coerentes, unificadoras e integradoras que determina e revela a vontade da organização em termos de objetivos de longo prazo, programa de ações e prioridade na afetação de recursos.

De acordo com Chiavenato e Sapiro (2003), é difícil conceituar estratégia, por se tratar de um processo adaptativo. Cada organização trata o termo de acordo com o ambiente em que está inserida e há a necessidade de uma formulação certa para o entendimento por todos os membros envolvidos nas atividades das organizações (*stakeholders*).

[...] uma das dificuldades para o estudo e aplicação do conceito da estratégia refere-se à falta de uma taxonomia dos termos associados à estratégia. Palavras como objetivos, metas, políticas ou programas costumam apresentar significados diferentes. (CHIAVENATO e SAPIRO, 2003, p.73)

A elaboração e implantação de estratégias não é um processo idêntico em todas as organizações, resultando antes de uma conjugação de fatores externos (características e condições do meio envolvente) e de condições internas (dimensão, capacidades materiais e humanas, organizacionais), que configuram cada situação particular.

### **2.3 Planejamento Estratégico**

Para Maximiano (2006), Planejamento Estratégico é o "processo de elaborar a estratégia" - definindo a relação entre a organização e o ambiente. O processo de planejamento estratégico compreende a tomada de decisões sobre qual o padrão de comportamento que a organização pretende seguir, produtos e serviços que pretende oferecer, e mercados e clientes que pretende atingir.

Já para Kotler (2000, p.86), o planejamento estratégico tem como objetivo essencial “dar forma aos negócios e produtos de uma empresa, de modo que eles possibilitem o lucro e o crescimento almejados”.

#### **2.3.1 Níveis de Planejamento Estratégico**

O papel do planejamento é substituir a ação reativa, diante dos eventos passados, por uma ação proativa e antecipatória em relação aos eventos futuros. Uma total inversão do que era feito antigamente nas empresas.

De acordo com Kotler (2000), o princípio do planejamento estratégico consiste em organizar, de maneira disciplinada, as atividades da empresa e encaminhá-las para manter a eficiência operacional das organizações com objetivo de um futuro melhor e inovador. O planejamento estratégico é o processo de desenvolver e manter o ajuste estratégico entre as metas e as capacidades da instituição e suas oportunidades mutantes de marketing.

Kotler (2000) adiciona que o planejamento estratégico implica no desenvolvimento de uma missão institucional clara, no apoio às metas e objetivos, na estratégia sólida e implementação adequada.

Figura 1 - Níveis de Planejamento Estratégico



Fonte: Chiavenato (2004). Modificado pelo Autor.

Para Chiavenato (2004), na base da pirâmide de níveis de Planejamento Estratégico encontra-se o Nível Operacional caracterizado pelo planejamento de tarefas ou atividades específicas realizadas pelos funcionários de baixo nível hierárquico. Por envolver cada tarefa ou atividade isoladamente, este nível preocupa-se em alcançar metas específicas, a curto prazo. Geralmente, lida com o cotidiano e com a rotina semanal ou mensal. Caso a tarefa ou atividade seja executada corretamente, o funcionário alcançou a excelência operacional.

No Nível Tático, há um planejamento para cada departamento no nível intermediário da organização. Cada unidade organizacional deve elaborar seu planejamento tático subordinado ao planejamento estratégico. Por lidar com unidades organizacionais, envolve cada departamento ou unidade da organização, abrangendo os recursos específicos de cada unidade e preocupando em atingir os objetivos específicos de cada um. Chiavenato (2004) acrescenta que esse tipo de planejamento estratégico voltado para a coordenação e supervisão é projetado para médio prazo e, em geral, corresponde ao exercício anual ou fiscal da empresa, 12 meses.

No topo da pirâmide, no Nível Estratégico, o planejamento estratégico é o planejamento mais amplo e envolvente, abrangendo toda a organização como um sistema único, aberto e integrado. Por envolver toda a organização, incluindo todos os seus recursos e áreas de atividades a fim de atingir objetivos globais da organização, esse tipo de planejamento é projetado para longo prazo, possuindo efeitos e consequências para vários anos. Chiavenato (2004) conclui que o planejamento estratégico é definido pela cúpula da organização, correspondendo ao maior plano ao qual todos os demais planos (planos táticos e operacionais)

estão subordinados. Seguindo o mesmo modelo do nível operacional, caso a organização alcance os objetivos globais, ou seja, apresentar resultados, significa que esta obteve a excelência organizacional.

### 2.3.2 *Planejamento Estratégico nas empresas do passado*

De acordo com Tajra (2006), “[...] a amplitude de utilização das técnicas de planejamento vem crescendo e evoluindo com a própria ciência administrativa”. Assim, pode-se afirmar que o planejamento evolui à medida em que o tempo passa e novas ideias são difundidas. Tal fato é demonstrado na Tabela 1, no qual é exposta a evolução do planejamento desde a década de 50 até a década de 90.

Quadro 1- Evolução do Planejamento desde a década de 50 até a década de 90

<b>Evolução/ Década</b>	<b>Tipo de Planejamento</b>
50	<b>Planejamento Financeiro:</b> As empresas somente se preocupavam em fazer cumprir o orçamento financeiro estipulado pela organização.
60	<b>Planejamento a longo prazo:</b> A partir da década de 60, as empresas começaram a pensar em um planejamento mais a longo prazo tendo como base a previsão.
70	<b>Planejamento Estratégico:</b> As empresas começaram a fazer análises interna organizacional e externa em relação aos seus concorrentes ao mercado.
80	<b>Administração Estratégica:</b> As empresas começaram a alinhar os objetivos organizacionais com as ações realizadas.
90	<b>Administração estratégica competitiva:</b> As empresas começaram a buscar um entendimento integrado aliado à missão e visão organizacional.

Fonte: Tajra (2006) adaptado.

### 2.3.3 *Planejamento Estratégico nas empresas atuais*

O conceito de Estratégia empresarial e Planejamento Estratégico com base no conhecimento de suas forças e fraquezas, conhecimento dos concorrentes e precavendo-se contra eles, com a identificação de ameaças e oportunidades ambientais, entre outros fatores estão presentes nas empresas atuais. Segundo Chiavenato (2004, p.136):



No ano 2002, para uma produção anual estimada em 70 milhões de carros no mundo, houve menos que 60 milhões de clientes. Muitos deles optaram por outras prioridades, como educação ou viagens. No fundo dos oceanos, encontram-se depositadas milhas de cabos de fibras óticas esperando para transmitir comunicações de dados, voz ou vídeo que, por enquanto, não são transmitidos. As companhias aéreas, com raras exceções, se encontram deficitárias por falta de passageiros com poder de compra, mas que optaram por um outro meio de se comunicar e viajar. Enquanto isso, as companhias de telefonia lidam com milhares de usuários inadimplentes ou que deixaram seus celulares em casa. Assim, também, acontece com a indústria farmacêutica que procura vender mais remédios num ambiente em que, apesar de tudo, a saúde pública de prevenção está tornando mais saudáveis as populações e está controlando um sem números de doenças e epidemias. Neste início de milênio, o principal problema econômico é o excesso de capacidade na maioria dos setores de atividade em todo o mundo. Escassos são os compradores, não os produtos.

### 2.3.4 Planejamento Estratégico no futuro

Na medida em que as organizações tornam-se mais competitivas, verifica-se uma maior capacidade de produção, ao passo que os consumidores tornam-se cada vez mais exigentes. Dessa forma, surge um mercado altamente competitivo que obriga as empresas a constituírem um planejamento estratégico para se manterem no mercado. Desta forma, Chiavenato e Sapiro (2003) desenham a implementação estratégica em 5 macro fases denominadas a seguir, na Figura 2.

Figura 2 - Etapas do Planejamento Estratégico



Fonte: Chiavenato e Sapiro (2003)

De acordo com Chiavenato e Sapiro (2003), o ciclo de desenvolvimento do Planejamento Estratégico é dividido em cinco partes, e tem seu início a partir da Concepção Estratégica, na qual a organização expõe suas responsabilidades e pretensões, missão (razão de ser da organização) e visão de negócio e seus princípios e valores para formação da imagem aos seus clientes e *stakeholders*.

Na Gestão do Conhecimento Estratégico são realizados os diagnósticos externos, que possuem como objetivo analisar as oportunidades e ameaças do ambiente externo e os

diagnósticos internos, que visam avaliar a situação da organização frente aos concorrentes, relacionando-as às suas forças e fraquezas. Depois de compilados os diagnósticos, constroem-se cenários a fim de expor as visões pessimista, realista e otimista da estratégia.

A formulação de estratégias, assim como sua implantação por meio de ações determinadas são realizadas na etapa de Formulação Estratégica. Além disso, Chiavenato e Sapiro (2003) frisam que os objetivos são definidos de acordo com os grupos de influência. Nessa etapa, há a análise dos modelos de cooperação e de concorrência, sempre alinhado à avaliação da política de negócios da organização.

Para Chiavenato e Sapiro (2003), para que a Implantação Estratégica ocorra, é de extrema importância a participação da alta cúpula e de outras partes com liderança da organização. Para que se alcance o desempenho organizacional favorável da implantação de um plano estratégico é essencial o empenho de todos os envolvidos.

Na etapa final, para validação do Planejamento Estratégico, é necessário rever o que foi implementado para decidir os novos rumos, mantendo as estratégias de sucesso e revendo as que não alcançaram seus objetivos finais. Esse processo ocorre na etapa de Avaliação Estratégica e acontece permanentemente durante todo o período de execução do plano estratégico.

### **2.3.5 Matriz SWOT ou Matriz FOFA**

Na etapa de Gestão do Conhecimento Estratégico, a fim de diagnosticar o ambiente interno e externo da Organização e seus concorrentes, o método SWOT (*Strengths, Weakness, Opportunities, Threats*), ou como é conhecido na língua portuguesa FOFA (Forças, Oportunidades, Fraquezas e Ameaças) é eficiente para elaborar as ações estratégicas da empresa.

De acordo com Martins (2007), esse método propicia à organização realizar uma análise dela mesma e de seus concorrentes, facilitando o conhecimento da condição de partida antes de definir as estratégias de ação para o curto, médio e longo prazo. A matriz SWOT analisa as forças internas em relação às oportunidades externas, bem como as fraquezas internas em relação às ameaças externas à organização, ou seja, analisa as condições de partida frente às tendências e cenários futuros. Esse método permite aos gestores obterem um diagnóstico mais preciso da realidade organizacional e das perspectivas do ambiente externo, visto que propicia a contextualização da organização em nível micro e macro, local e não local.

O método SWOT estabelece uma conexão com a primeira etapa do Planejamento Estratégico, a Concepção. Ou seja, gera uma integração entre a missão, a visão e as ações estratégicas necessárias para o desenvolvimento da organização. Nesse sentido, são estabelecidos objetivos e metas que deverão ser desenvolvidos em um determinado tempo.

Na Figura 3 é demonstrada a Matriz SWOT relacionando as oportunidades e ameaças existentes no ambiente externo com as forças e fraquezas encontradas no ambiente interno de acordo com Oliveira (2007).

Figura 3 - Matriz SWOT / Matriz FOFA do Planejamento Estratégico.

<b>Matriz SWOT / Matriz FOFA</b>		
	<b>Pontos Fortes (<i>Strengths</i>)</b>	<b>Pontos Fracos (<i>Weakness</i>)</b>
<b>Análise Interna</b>	Ponto forte é a diferenciação conseguida pela empresa – variável controlável – que lhe proporciona uma vantagem operacional no ambiente empresarial (onde estão os assuntos não controláveis pela empresa).	Ponto Fraco é a situação inadequada da empresa – variável controlável – que lhe proporciona uma desvantagem operacional no ambiente empresarial
<b>Análise Externa</b>	<b>Oportunidades (<i>Opportunities</i>)</b>	<b>Ameaças (<i>Threats</i>)</b>
	Oportunidade é a força ambiental incontrolável pela empresa, que pode favorecer sua ação estratégica, desde que conhecida e aproveitada, satisfatoriamente, enquanto perdura	Ameaça é a força ambiental incontrolável pela empresa, que cria obstáculos à sua ação estratégica, mas que poderá ou não ser evitada, desde que reconhecida em tempo hábil.

Fonte: Oliveira (2007) adaptado pelo Autor.

Segundo Wright *et al* (2000), a finalidade da análise SWOT é mostrar para a empresa como ela deve-se comportar no mercado a fim de obter proveitos de algumas oportunidades do ambiente e evitar ou diminuir as ameaças que o ambiente proporciona todo o instante. Assim, a empresa busca tirar vantagens dos seus pontos fortes, minimizando o impacto dos pontos fracos. O método SWOT ainda pode auxiliar na descoberta de outros pontos fortes da organização, que não foram utilizados totalmente, e identificar os pontos fracos para que sejam corrigidos e, possivelmente, sejam transformados em pontos fortes.

De acordo com Johnson *et al* (2007), as principais vantagens quanto à utilização do método SWOT estão destacadas a seguir:

- a) Reunir de forma sintética os fatores das análises internas e externas;
- b) Determinar fatores de alta prioridade e ou potencialidade da gestão da empresa;
- c) A coleta de dados e informações para elaboração da matriz é simples, ou seja, não há necessidade de habilidades específicas e nem treinamentos avançados;
- d) Menores custos: elimina a necessidade de custos e despesas com treinamentos e de pessoal;

- e) Integração de informações quantitativas e qualitativas de várias áreas da corporação.

## **2.4 Considerações**

Neste capítulo foi discutida a importância do planejamento estratégico nos três níveis de uma organização, apresentando as particularidades de cada nível. Foi abordado, também, a comparação entre o planejamento estratégico no passado, àquele presente nas empresas atuais e, por fim, o que deve ser praticado nas empresas a fim de obter vantagem competitiva em relação aos seus concorrentes.

Ao fim do capítulo, foi realizada uma abordagem acerca da Matriz SWOT, ferramenta presente na gestão do conhecimento estratégico e essencial para elaborar as ações estratégicas da empresa.

Em seguida, no próximo capítulo, será realizada uma abordagem acerca do sistema de avaliação de desempenho que trará os tipos tradicionais e modernos de avaliação de desempenho com suas respectivas vantagens e desvantagens.

### 3 SISTEMA DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

Neste capítulo, serão abordados aspectos teóricos acerca dos conceitos de avaliação de desempenho em organizações, os tipos de avaliações existentes e quais ferramentas são utilizadas. Por fim, serão discutidas vantagens e desvantagens da avaliação de desempenho em uma organização.

#### 3.1 Conceitos de avaliação de desempenho organizacional

Segundo Lara e Silva (2004), a avaliação do desempenho define-se como uma apreciação sistemática do desempenho de cada colaborador, em função das tarefas que desempenha, das metas e resultados a serem alcançados e do seu potencial de desenvolvimento. É um processo que serve para julgar ou sistematizar o valor, a excelência e as qualidades de uma pessoa, sobretudo, qual é a sua contribuição para a organização.

A avaliação de desempenho é utilizada pelas organizações como um instrumento que busca analisar o desempenho dos colaboradores, focando no alcance de melhores resultados. Segundo Bergamini e Beraldo (2007), “[...] a avaliação de desempenho nas organizações constitui-se, portanto, no veículo da estimativa de aproveitamento do potencial individual das pessoas no trabalho e, por isso, do potencial humano de toda a empresa”. Já Chiavenato (2004) diz que “[...] a avaliação do desempenho constitui um poderoso meio de resolver problemas de desempenho e melhorar a qualidade do trabalho e a qualidade de vida dentro das organizações”.

#### 3.2 Tipos de avaliação de desempenho

##### 3.2.1 *Métodos tradicionais de avaliação de desempenho*

No cenário atual, há diversos modelos de avaliação de desempenho, desde os mais tradicionais até os mais avançados, dependendo diretamente do objetivo estratégico de cada organização. Dessa forma, Chiavenato (2004, p. 230-235) destaca os métodos de avaliação mais utilizados pelas organizações atuais.

- **Escalas gráficas:** é o método que avalia o desempenho das pessoas através de fatores de avaliação previamente definidos e graduados, sendo que é baseado em uma tabela de dupla entrada;

- **Escolha forçada:** é o método que avalia o desempenho das pessoas através de blocos de frases descritivas que focalizam aspectos do comportamento, o avaliador escolhe a frase que mais se aplica ao desempenho do avaliado;
- **Pesquisa de Campo:** é um método complexo, pois se baseia no princípio da responsabilidade da linha e da função *staff* no processo de avaliação de desempenho. Esse método consiste numa entrevista com os gerentes, sendo que um especialista responderá um formulário a partir das informações coletadas na entrevista;
- **Método de incidentes críticos:** é o método que busca avaliar os desempenhos positivos e negativos, fazendo com que sejam analisados os pontos fortes e os pontos do avaliado;
- **Listas de verificação:** é o método que consiste num *checklist* dos fatores de desempenho de cada funcionário, sendo que esses fatores recebem uma avaliação quantitativa. Esse método é uma simplificação do método de escalas gráficas.

Para Pontes (1999), além dos métodos abordados por Chiavenato, há outros métodos complementares como a Comparação Simples e a Comparação Binária.

### 3.2.1.1 Comparação Simples ou Atribuição de Graus

Este método consiste em avaliar o desempenho das pessoas através de uma escala previamente determinada, através de atribuições de conceito geral de desempenho, numa escala que varia de muito ruim até excepcional. A Figura 4 exemplifica o método de comparação simples ou atribuição de Graus.

Figura 4 - Atribuição de Graus de Desempenho aos Componentes de uma Equipe

ESCALA	GRAUS DE DESEMPENHO	PARAMETROS	DEMAIS PESSOAS DA EQUIPE
1	Desempenho muito ruim	Mônica	Hélio
2	Desempenho ruim		Silvia
3	Desempenho regular	Pedro	Francisco
4	Desempenho bom		Hugo
5	Desempenho ótimo		Ricardo
6	Desempenho excepcional	André	Sueli

Fonte: Pontes (1999)

Ainda segundo Pontes (1999, p.35), há muitas desvantagens em relação a esse método devido a:

(...) prender-se exclusivamente ao desempenho passado e, por avaliar pessoas de uma forma global, não permitindo programa algum de melhoria do desempenho das classificadas com desempenhos abaixo do esperado, assim como também não permitindo programas de desenvolvimento para as classificadas com desempenho positivo.

### 3.2.1.2 Comparação Binária

O método consiste, também, na apreciação relativa entre as pessoas que compõem uma equipe de trabalho. O processo de avaliação é efetuado através da comparação do desempenho de cada indivíduo com os demais membros do grupo com o auxílio de uma tabela de dupla entrada. A Figura 5 mostra a tabela de dupla entrada mencionada por Pontes (1999).

Figura 5 - Tabela de dupla entrada do método de Comparação Binária

	Álvaro	Maria	Mônica	Beatriz	Pedro
Álvaro		-	-	+	-
Maria	+		+	+	-
Mônica	+	-		+	-
Beatriz	-	-	-		-
Pedro	+	+	+	+	
Somar 1	1	1	1	1	1
Pontos	4	2	3	5	1

Fonte: Pontes (1999)

Duas desvantagens desse método de avaliação de desempenho é que não permite ações para melhoria do desempenho e também dificulta a comunicação entre os líderes e os membros das equipes.

Os métodos tradicionais explicitados por Chiavenato e Pontes são considerados, por muitos especialistas em avaliação de desempenho, burocráticos, rotineiros e repetitivos, tornando-se, assim, ultrapassados. Por tratar as pessoas como homogêneas e padronizadas, as organizações estão buscando novos métodos mais participativos e impulsionadores de avaliação.

### 3.2.2 Métodos modernos de avaliação de desempenho

A tendência à desburocratização nos processos de avaliação das pessoas se mostra principalmente na redução radical do papelório e dos formulários que antes constituíam a dor de cabeça dos executivos. A avaliação está se tornando simples e descontraída, isenta de formalismos exagerados e de critérios complicados e genéricos impostos por algum órgão centralizador e burocrático. De acordo com Hipólito e Reis (2002), os métodos modernos de avaliação de desempenho mais presentes nas organizações atuais são os explicitados a seguir.

- **Avaliação “360”**: É realizada de modo circular por todos os elementos que mantêm alguma interação com o avaliado. Participam da avaliação, o chefe, os colegas e pares, os subordinados, os clientes internos e externos, os fornecedores, enfim, todas as pessoas ao redor do avaliado, em uma abrangência de 360 graus. A avaliação no sentido de assegurar a adaptação e o ajustamento do funcionário às variadas demandas que ele recebe de seu ambiente de trabalho ou de seus parceiros;
- **Avaliação “para cima”**: a avaliação para cima permite que a equipe avalie o seu gerente em vários quesitos, desde de como ele proporciona recursos necessários para a equipe alcançar os seus objetivos até como o gerente poderia incrementar a eficácia da equipe e ajudar a melhorar os resultados. Além disso, esse tipo de avaliação permite que o grupo promova negociações e intercâmbios com o gerente, exigindo novas abordagens em termos de liderança, motivação e comunicação que torna as relações de trabalho mais livres e eficazes;
- **Avaliação de administração por objetivos**: Segundo Silva (2005, p. 433), este método pode ser definido como “estilo ou sistema de administração que relaciona as metas organizacionais com o desempenho e desenvolvimento individual, por meio do envolvimento de todos os níveis administrativos”.

Além dos tipos de avaliação de desempenho tradicionais e modernos mencionados anteriormente, existem outros tipos de ferramentas que são utilizadas para a gestão de desempenho das organizações. Essas ferramentas serão mencionadas mais adiante nesse estudo.

### 3.3 Elementos e características da avaliação de desempenho organizacional

Segundo Oliveira (2009), o processo de avaliação de desempenho refere à integração e dimensionamento das expectativas da empresa, que busca seus resultados em



consequência do desempenho apresentado na manifestação objetiva e concreta da participação e contribuição dos colaboradores da organização.

De acordo com Farinha e Jacinto (2007), a avaliação de desempenho possui três características, que observadas, atuam como catalisadores do desenvolvimento organizacional. São elas:

- **Sistemática:** porque requer uma observação orientada e continuada do desempenho profissional dos indivíduos;
- **Periódica:** porque implica a definição de períodos regulares de observação;
- **Estandarizada e Qualificada:** porque obedece a um conjunto de critérios e procedimentos, estabelecidos tecnicamente, e concretizados na utilização de uma ficha e de um manual de avaliação.

Por possuir tais características, Lacombe e Heilborn (2003, p. 286) destacam que “essas avaliações destinam-se a melhorar o desempenho dos avaliados nas atividades que executam”.

### **3.4 Ferramentas gerenciais de avaliação de desempenho**

De acordo com Garengo, Biazzo e Bititci (2005), as principais ferramentas gerenciais de avaliação de desempenho são demonstradas na Quadro 2.

Quadro 2 - Ferramentas gerenciais de avaliação de desempenho

<b>Ferramenta</b>	<b>Autor</b>	<b>Descrição</b>
Matriz de Medição de Desempenho	Keegan, Eiler e Jones (1989)	A Matriz de Medição de Desempenho tem como função auxiliar a organização a definir seus objetivos estratégicos e traduz esses objetivos em medidas de desempenho.
Pirâmide de Sistema de Desempenho	Lynch e Cross (1991)	A Pirâmide de Sistema de Desempenho possui quatro níveis os quais explicita as ligações entre a estratégia organizacional e os objetivos operacionais.
Sistema de Medição de Desempenho para Indústrias de Serviços	Filtzgerald, Johnston, Brignall (1991)	O Sistema de Medição de Desempenho é centrado em seis dimensões que buscam ligar os sistemas de Avaliação de Desempenho com a estratégia e competitividade. Esse tipo de medição é voltado para indústrias de serviços.
Balanced Scorecard (BSC)	Kaplan e Norton (1992, 1996)	O BSC é baseado em quatro perspectivas (financeira, clientes, processos internos e aprendizagem e crescimento). Tem como principal foco ligar a estratégia às atividades operacionais.
Sistema Integrado de Medição de Desempenho	Bititci, Carrie e MacDevitt (1997)	O Sistema Integrado de Medição de Desempenho destaca dois principais aspectos da medição de desempenho: integração das diversas áreas de negócios e a implantação das políticas e estratégias. Baseia-se em quatro níveis: corporativo, unidades de negócios, atividades e processos.
Prisma de Desempenho	Neely, Adams e Kennerley (2002)	O Prisma de Desempenho tem como objetivo medir o desempenho de toda a empresa. Cada face do modelo prisma corresponde a uma área de análise: a satisfação dos interessados ( <i>stakeholders</i> ), estratégias, os processos, capacidades e contribuição dos interessados.
Medição de Desempenho Organizacional (OPM)	Chennell, Dransfield, Field et al. (2000)	O OPM é baseado em três princípios: alinhamento estratégico, processos e envolvimento de todos os níveis organizacionais. Esse tipo de medição é voltado para pequenas e médias empresas.
Medição de Desempenho Integrado para Pequenas Empresas	Laitinen (1996, 2002)	É baseado em sete dimensões, duas internas (financeiro e competitividade) e cinco externas (custos, fatores de produção, atividades, produtos e receitas). Esse tipo de medição é voltado para pequenas empresas, porém pode ser aplicado, também, a médias empresas.

Fonte: Adaptado de Garengo, Biazzo e Bititci (2005).

A escolha da ferramenta ideal para avaliação de desempenho é primordial para a eficiência de todo o processo avaliativo da Organização. É essencial que essa escolha se alinhe com os objetivos estratégicos da empresa, assim como sua missão, visão e outros fatores, a fim de obter o máximo rendimento possível.

### **3.5 Vantagens e limitações da avaliação de desempenho**

De acordo com Farinha e Jacinto (2007), o principal objetivo da avaliação de desempenho é otimizar os resultados, incentivando os colaboradores a atingirem níveis de desempenho mais elevados. Porém, toda ferramenta ou método de avaliação possui vantagens e limitações. A Quadro 3 apresenta as principais vantagens da avaliação de desempenho para a organização, para as gerências e para os subordinados.

Quadro 3 – Vantagens da avaliação de desempenho nas organizações

<b>Vantagens da avaliação de desempenho</b>		
<b>Organização</b>	<b>Gerência</b>	<b>Colaboradores</b>
Obter dados sobre os potenciais do pessoal.	Conhecer o potencial da equipe de forma mais objetiva.	Conhecer os aspectos de desempenho e de comportamento, que a organização valoriza; conhecer os seus pontos fortes e fracos.
Melhorar a comunicação e a motivação.	Melhorar a comunicação com os colaboradores.	Melhorar a comunicação com a chefia.
Fundamentar medidas de ajustamento às funções.	Motivar os colaboradores através do reforço dos bons desempenhos e do apoio para ultrapassarem as dificuldades	Conhecer o juízo e as expectativas da chefia quanto ao seu desempenho.
Fundamentar medidas de reorganização e reestruturação.	Racionalizar estruturas e circuitos; reformular e ajustar as funções aos titulares.	Colaborar de modo consistente na reformulação da sua função.
Basear decisões sobre movimentações de pessoal e gestão de carreiras.	Distribuir tarefas e funções na equipa; sugerir nomeações, transferências e promoções.	Gerir de forma mais consistente o seu desenvolvimento de carreira.
Fazer o levantamento das necessidades de formação.	Conhecer as necessidades e expectativas de formação dos membros da equipa.	Conhecer melhor os seus pontos fracos e identificar os que podem ser superados pela formação; estimular o autodesenvolvimento.
Acentuar a orientação para os objetivos	Ajudar a estabelecer objetivos; clarificar as tarefas e responsabilidades dos colaboradores.	Poder negociar objetivos de desempenho e os meios para os atingir; ter alvos para orientar a atividade; conhecer o critério de avaliação que é utilizado.
Fundamentar reconversões e despedimentos.		Sugerir a candidatura a outras funções ou empregos.
Basear as decisões sobre retribuições.	Fundamentar a política de retribuições da equipe.	
Validar os critérios de seleção do pessoal.		
Validar as ações de formação e de desenvolvimento.		

Fonte: Farinha e Jacinto (2007)

A extensa quantidade de vantagens proporcionadas pela utilização de métodos de avaliação de desempenho para estimar o potencial humano a curto, médio, e longo prazo é primordial para obter vantagem competitiva frente aos competidores das organizações.

Apesar de muitos benefícios que os Sistemas de Avaliação de Desempenho (SAD) trazem para as empresas e seus colaboradores, também existem limitações nestes sistemas, que por vezes podem condicionar o seu bom funcionamento. No Quadro 4 encontram-se as limitações e condicionalismos da avaliação de desempenho.

Quadro 4 – Limitações das avaliações de desempenho nas organizações

<b>Limitações da avaliação de desempenho</b>	
<b>Limitações</b>	<b>Condicionalismos</b>
<b>Todas as avaliações envolvem um certo grau de erro</b>	No caso da avaliação de desempenho, o erro pode resultar: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Do próprio instrumento de medida, uma vez que os critérios de medida são estabelecidos por aproximações sucessivas;</li> <li>• Do avaliador, em especial quando se trata de avaliar comportamentos e competências.</li> </ul>
<b>A avaliação não é uma decisão, mas uma base para tomar decisões</b>	Os resultados da avaliação de desempenho constituem informação que necessita ser complementada com dados de outras fontes, a fim de serem tomadas decisões.
<b>Necessidade de adequar o modelo de avaliação à organização</b>	Não existem modelos de avaliação definidos à partida, que possam ser importados pela organização. É trabalhoso elaborar o sistema de avaliação à medida da realidade funcional, dos objetivos e estratégias definidos.
<b>Necessidade de “assistência” e formação permanente, em apoio ao modelo</b>	A utilização dos fatores de avaliação requer a formação adequada dos avaliadores, bem como um continuado acerto de critérios entre eles. Além disso, o sistema de avaliação de desempenho deverá sofrer as alterações que própria evolução da organização exigir.
<b>Necessidade de integração do modelo</b>	O sistema de avaliação deve articular-se com outros instrumentos de gestão de recursos humanos vigentes na organização, e pode contribuir para os desenvolver e validar outros instrumentos.

Fonte: Farinha e Jacinto (2007)

Apesar destas limitações e condicionalismos, a avaliação de desempenho é um instrumento central na gestão dos recursos humanos baseado no planeamento estratégico da organização. Desse modo, representa um diferencial competitivo, incrementa seus resultados e cria condições essenciais para o sucesso da organização.

### **3.6 Considerações**

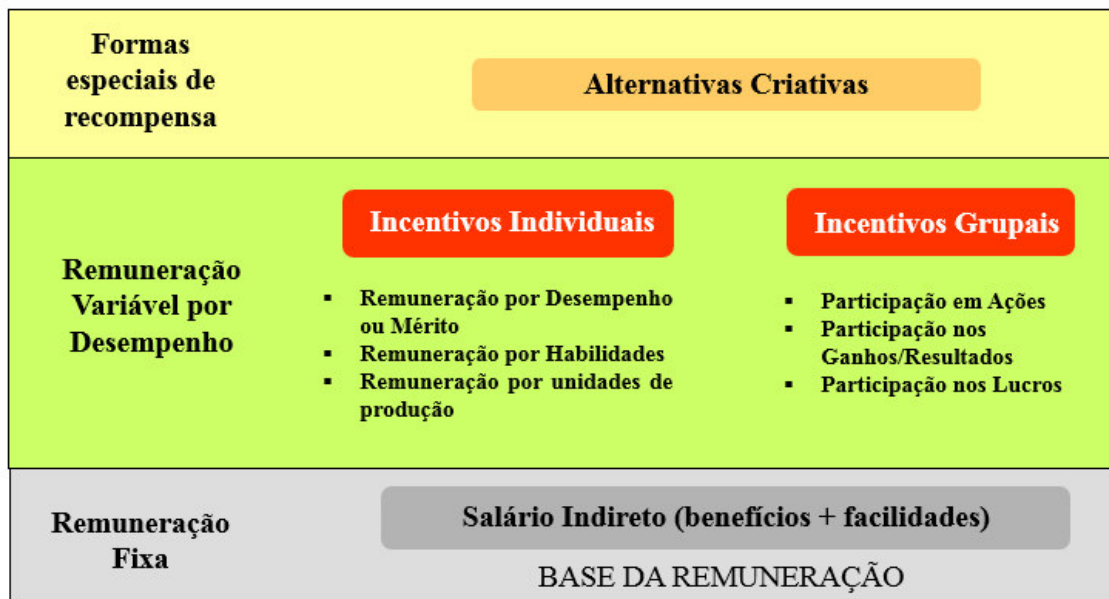
Este capítulo objetivou um alinhamento conceitual acerca dos métodos existentes de avaliação de desempenho organizacional, desde os tradicionais até os mais modernos, salientando as dificuldades encontradas em cada um. Foi realizada uma explanação acerca das ferramentas disponíveis para medir o desempenho, além das vantagens e limitações do processo de avaliação de desempenho em uma organização.

Em seguida, será realizada uma abordagem acerca da participação em lucros e em resultados, citando os tipos de remuneração existentes e suas demais características.

## 4 PARTICIPAÇÃO EM LUCROS E EM RESULTADOS

Este capítulo trará uma leve abordagem sobre o conceito de Participação em Lucros e Resultados (PLR) convergindo ao estudo em questão, abordando, como ilustrado na Figura 6, as formas de incentivos no âmbito de remuneração fixa, variável (individuais e grupais) e as alternativas criativas de incentivo e de como cada forma impacta os colaboradores das organizações.

Figura 6 - Componentes de um sistema de remuneração estratégica.



Fonte: Coopers e Lybrand. Modificada pelo Autor.

### 4.1 Formas de Incentivos no âmbito da remuneração fixa

A Remuneração Funcional, conhecido popularmente como Plano de Cargos e Salários (PCS) é um dos sistemas de remuneração mais tradicional entre os existentes e também o mais comum nas empresas em geral. Um sistema de remuneração funcional é composto de: descrição de usual cargo, avaliação de cargos, faixas salariais, política para administração dos salários e pesquisa salarial.

De acordo com Coopers e Lybrand (1996), o Plano de Cargos e Salários (PCS) é uma metodologia na qual o valor que o cargo representa na estrutura organizacional da empresa e não as habilidades ou competências que os empregados possuem como também os lucros ou resultados que foram alcançados pelos empregados, equipes, setores, grupos, etc.

O salário indireto é caracterizado como benefícios oferecidos pelas empresas aos seus empregados, representando muitas vezes, uma parcela considerável da remuneração total. Coopers e Lybrand (1996) afirmam que alguns benefícios ou auxílios que são presentes no salário indireto são: assistência médica, previdência privada, assistência odontológica,

transporte, alimentação, creche, cursos em geral e outros. Normalmente, os benefícios são oferecidos aos empregados sem opção de escolha e muitas vezes os benefícios oferecidos pela empresa não agregam valor para os empregados.

## **4.2 Formas de Incentivos no âmbito da remuneração variável**

### **4.2.1 Incentivos Individuais**

De acordo com Cassettari (2010), o incentivo por mérito individual é o modelo mais antigo de remuneração por desempenho para os trabalhadores. A ideia central deste modelo é premiar os colaboradores que mais se destacarem em avaliações individuais e, assim, recompensá-los por seus esforços, além de estimular a equipe a melhorar o seu desempenho. As próprias avaliações são encaradas como instrumentos que podem ajudar os colaboradores a compreenderem o que estão fazendo bem e no que podem melhorar por meio do feedback dos avaliadores.

Os incentivos individuais visam a remuneração de cada colaborador em função do cargo ocupado e de como sua performance individual impacta na organização. Além disso, os incentivos individuais possuem como referência critérios específicos e objetivos estipulados pela empresa.

Segundo Chiavenato (1994), os planos de recompensas individuais são indicados para organizações nas quais há a predominância de tarefas independentes e autônomas.

A seguir, são mencionados os principais incentivos individuais.

#### **4.2.1.1 Pagamento por Desempenho ou Mérito (*Pay for Performance*)**

De acordo com Amorim (2005), algumas organizações elaboram um plano de incentivos que representa uma remuneração adicional baseada na competência do colaborador. Geralmente é um incentivo decorrente da avaliação do desempenho e funciona como um reforço positivo do desempenho excelente. Tal medida gratifica a performance passada e, ao mesmo tempo, encoraja futuros desempenhos. Quando o bom desempenho é facilmente definível e identificável, esse tipo de plano torna-se fácil de implementar e pode funcionar relativamente bem. No caso, parte-se de uma estimativa comportamental de desempenho que deve servir como objetivos.



#### 4.2.1.2 *Pagamento por Habilidade (Skill-Based Pay)*

Segundo Bitencourt (2001), a noção de competências está relacionada ao desenvolvimento de conhecimentos, habilidades e atitudes, capacitação, práticas de trabalho, articulação de recursos, busca de melhores desempenhos, questionamento constante, processo de aprendizagem individual e relacionamento com outras pessoas.

De acordo com Brandão e Guimarães (1999), habilidades são “[...] as competências das pessoas que compõem a empresa que, aliadas a outros recursos, dão origem e sustentação à competência organizacional”. Já por Wood Jr. (1997), pode ser definida como a capacidade de realizar uma tarefa ou conjunto de tarefas em conformidade com determinados padrões exigidos pelas organizações. Sob o ponto de vista de Paschoal (2001), a habilidade é a capacidade de capacitar-se para dominar e realizar um determinado trabalho.

O princípio básico dessa forma de remuneração está relacionado à recompensa das pessoas em função de suas habilidades, sendo que as habilidades que a organização decide recompensar devem estar alinhadas ao propósito que o sistema de remuneração irá servir, ou seja, vinculado à estratégia organizacional.

Para Paschoal (1997), um sistema de remuneração por competência mexe com a filosofia da organização e é necessário preparar o ambiente para a sua implantação. Entre elas:

- Projeto organizacional avançado (equipes autônomas/alta delegação);
- Poucos níveis hierárquicos;
- Estilo gerencial aberto para a cogestão;
- Identificação clara dos níveis/setores onde haja condições objetivas de certificação.

Há vantagens na utilização desse método de avaliação de desempenho: há a possibilidade em que os colaboradores desenvolvam ou aprimorem habilidades relacionadas a tarefas as quais executam, reforçam a autoestima por se sentirem reconhecidos e que possuem importância para a organização, reduz a monotonia no trabalho (gerada pelo rodízio dos funcionários entre cargos), além de gerar satisfação individual com a possibilidade de atingir metas difíceis e executar tarefas desafiadoras.

Apesar de oferecer um grande arsenal de vantagens, alguns pontos precisam ser considerados na adoção e desenvolvimento desse método individual de desempenho: nem todos os empregados se satisfazem com a remuneração por habilidade, pois consideram que o sistema exerce uma pressão muito grande para a aquisição de novos conhecimentos, gerando um sentimento de obrigação no trabalho. Há, também, um aumento nos custos com capacitação e

remuneração dos colaboradores, já que o domínio de tarefas com maior complexidade resulta na exigência de uma elevação de salários.

#### *4.2.1.3 Remuneração por unidade de produção ou por produtividade*

A remuneração por produtividade é definida como o pagamento de um determinado valor por unidade produzida.

Segundo Amorim (2005), duas das principais vantagens da escolha do método de remuneração por unidade de produção ou por produtividade são a simplicidade e a facilidade de compreensão pelos colaboradores. Reconhecem os colaboradores mais produtivos, individualmente e financeiramente, que desta forma são encorajados a desenvolver cada vez mais o seu potencial. A real capacidade produtiva dos colaboradores influencia diretamente as receitas da organização. Além disso, reduz a subjetividade do método de remuneração por méritos, já que a análise deste método é feita sobre parâmetros objetivos, facilmente mensuráveis, portanto menos sujeitos a fenômenos indesejáveis como manipulação, politicagem e favoritismo.

Além da recompensa por mérito e habilidade, há outros tipos de incentivos individuais que são usados frequentemente pelas empresas: salário por tempo trabalhado, incentivo por tempo na empresa, entre outros.

#### *4.2.2 Incentivos por Grupo*

Em grande parte das organizações, as pessoas trabalham juntas em grupos ou equipes e são elementos essenciais, principalmente, para a rentabilidade financeira da empresa. A partir do desempenho conjunto das pessoas envolvidas, a fim de alcançar o objetivo estratégico da organização, surge a necessidade de criação de planos grupais afins de que a performance de cada pessoa possa contribuir efetivamente para o desempenho do grupo.

São planos que oferecem premiações baseada no desempenho do grupo, relacionando-o com o alcance dos objetivos organizacionais ou com programa de aumento da produtividade. Assim, os planos grupais ou coletivos visam distribuir recompensas igualmente para todos os membros do grupo, tendo em vista os resultados alcançados pelo grupo. A seguir, são mencionados os principais incentivos grupais ou coletivos.

#### 4.2.2.1 *Participação em Ações (Stock Ownership)*

Esse modelo de remuneração variável aplica-se mais comumente aos níveis estratégicos da organização, sendo elas caracterizadas, principalmente, pelos os gerentes, diretores, vice-presidentes e presidentes. A participação acionária consiste em remunerar os resultados conseguidos na organização por meio da concessão de ações da empresa, tornando esses executivos sócios do negócio e, portanto, muito mais comprometidos e com a possibilidade de obter lucros com o jogo dessas ações.

Na prática, como mencionado, a maioria das organizações não amplia esse plano de incentivos para todos os funcionários, sendo os mais beneficiados os executivos da alta administração da organização. Segundo Lawler (1990), o conceito de *Stock Option* é a oportunidade na qual o executivo possui em adquirir um lote de ações, com o preço subsidiado pela empresa, conforme os resultados financeiros obtidos pela organização durante um dado período. Essa participação dos colaboradores, geralmente, possui um impacto positivo, pois quando o empregado é acionista da empresa, há um sentimento de maior empenho deste no trabalho para que os resultados tenham um impacto factível no bolso do acionista.

A remuneração por participação em ações é uma forma de incentivo mais complexas e sofisticadas das Remunerações Estratégicas. Segundo Lawler (1990), aquela gera à organização e aos funcionários bons resultados a médio e longo prazo, quando bem projetada. Os empregados passam a sentirem-se proprietários da empresa, focando uma relação de longo prazo, e passam a ter um senso de identidade, comprometimento e orientação para resultados.

Contudo, é necessário um projeto muito bem elaborado para a implantação, já que a participação acionária pode apresentar desvantagens para a empresa quando mal implantada, como, por exemplo, uma distribuição mal dimensionada de ações ocasionando uma redução do valor unitário, prejudicando os acionistas e consequentemente o sucesso da organização.

#### 4.2.2.2 *Participação nos Ganhos/Resultados (Gainsharing)*

A remuneração por participação nos ganhos e resultados, ao contrário da remuneração acionária, é mais característica para os níveis inferiores da pirâmide organizacional. Esse tipo de incentivo foi criado com finalidade de reduzir os custos do processo, através da introdução paralela de um sistema de participação ou contribuição de sugestões e ideias, as quais, uma vez analisadas e aceitas por um comitê, são colocadas em prática. Amorim (2005) completa que dos resultados obtidos com essas ideias, distribuem-se

os dividendos entre a empresa e seus autores, conforme indicadores de ganho previamente estabelecidos.

#### 4.2.2.3 *Participação nos Lucros (Profit Sharing)*

Na participação nos lucros, o valor a ser distribuído é proporcional ao volume de lucros alcançados pela empresa em um determinado período. Ou seja, a concessão de benefícios está diretamente relacionada à lucratividade da empresa, independentemente dos resultados individuais ou grupais dos colaboradores nas suas próprias atividades.

O *Profit Sharing* tende a ser mais aceito pelos colaboradores quando a empresa se encontra em uma fase de expansão e crescimento. Isto acontece pelo fato de que as situações de instabilidade econômica geram oscilações nos lucros das empresas e, conseqüentemente, no valor do bônus recebido. Segundo Kanter (1990), a imprevisibilidade de recebimento do incentivo gera resistência por parte de alguns funcionários que preferem a segurança de rendimentos estáveis no final do mês.

As principais vantagens na utilização desse tipo de incentivo são o aumento da visão de negócio da empresa pelos colaboradores e o estímulo e o incentivo aos funcionários a atingirem objetivos comuns na busca de uma maior lucratividade empresarial.

### **4.3 Formas de Incentivo no âmbito da remuneração especial**

As formas especiais de recompensa, também nomeadas de alternativas criativas, são formas de incentivo que promovem um vínculo imediato entre o fato gerador e o reconhecimento. Fatores como o reconhecimento do colaborador pela organização, feedback e orientação são essenciais pois possuem relações diretas com a motivação, recompensa e desempenho. De acordo com Minamide (2008), existem quatro tipos de reconhecimento: social (agradecimento público, cartas de reconhecimento, jantares de comemoração e outros), simbólico (passagens de avião, convites para teatro, etc), relacionado ao trabalho (promoção, participação em projetos especiais, etc) e financeiro (bônus, ações da empresa, prêmios especiais e outros).

#### **4.4 Participação em Lucros e em Resultados (PLR)**

##### ***4.4.1 Evolução e Conceito da Participação nos Lucros ou Resultados na Legislação Brasileira***

A primeira tentativa para introdução de Participação dos Lucros ou Resultados na legislação brasileira, segundo Sarasate (1968), foi em 1919, quando foi apresentado à Câmara um projeto de lei que defendia este sistema de remuneração. Porém, apenas em 1946 foi incluída essa prática na Constituição brasileira. Assim, a Constituição de 18 de setembro de 1946, por meio do Art. 157, IV, estabelecia a "participação obrigatória e direta do trabalhador nos lucros da empresa, nos termos e pela forma que a lei determinar". Ou seja, caso houvesse lucro na empresa, o trabalhador deveria receber da organização um valor proporcional aos percentuais e em condições estabelecidas na legislação ordinária. Tal medida gerou desconfiança e resistência pela classe empresarial.

Segundo Siqueira Neto (1995) e Obino Filho (1996), os principais argumentos contrários se vinculavam desde a participação e remuneração à incidência de encargos sociais e previdenciários.

A Participação em Lucros e Resultados (PLR) apenas teve seu aspecto atual moldada pela Constituição Federal de 1988, tendo sido regulamentado por normatividade infraconstitucional apenas no ano 2000. Anteriormente, a edição desses marcos regulatórios (CF/1988 e Lei 10.101/2.000), sobre a PLR, incidiam encargos que tornavam sua implementação pelas empresas extremamente onerosa.

Segundo Mello e Ortega (2012), a Participação nos Lucros e Resultados (PLR) é um estímulo à produtividade e cria um vínculo entre colaboradores e empregadores quanto à obtenção de resultados, evitando confrontos e afastando preconceitos.

Conforme a definição de Martins (2010, p.234):

A participação nos lucros é o pagamento feito pelo empregador ao empregado, em decorrência do contrato de trabalho, proveniente da lei ou da vontade das partes, referente à distribuição do resultado positivo obtido pela empresa, o qual o obreiro ajudou a conseguir.

A PLR pode ser considerada um prêmio pelos resultados atingidos pela organização com participação de todos, concedido através de acordo previamente firmado entre trabalhadores, sindicatos e direção da empresa. De acordo com Tuma (1999, p.97), a PLR tem relação direta ao desempenho da empresa e, conseqüentemente, aos seus colaboradores.

“Apesar da dificuldade em precisar uma definição única, arriscamos aqui chamar de participação dos trabalhadores nos lucros ou resultados das empresas a parcela não fixa da remuneração do trabalhador que guarda uma relação direta com a performance da empresa. Não deve, portanto, ser confundida com aumentos reais de salários que são incorporados devidamente à remuneração, mesmo quando baseados na produtividade ou qualquer outro indicador de eficiência. Tão pouco se trata de um simples abono sem nenhuma ligação com o resultado do empreendimento. A PLR é, simultaneamente, uma parcela variável da remuneração do trabalhador e um prêmio pelos resultados econômicos – financeiros ou físico – operacionais alcançados. Porém, não se incluem nessa categoria os prêmios concedidos pelas empresas a *posteriori*, de forma unilateral, sem nenhum acordo ou negociação prévios. Ou seja, as regras para a contribuição do prêmio devem ser conhecidas de antemão para que se configure a PLR”.

Neste contexto, pode-se frisar que a PLR não é a distribuição de lucros aos acionistas, visto que o pagamento é realizado pelo empregador ao colaborador em decorrência do contrato de trabalho.

Esse tipo de participação pode variar conforme o acordo firmado e pode ainda ser apenas com relação aos resultados (PR), aos lucros (PL) ou tanto nos lucros como nos resultados (PLR).

#### **4.4.2 Participação nos Resultados (PR)**

A Participação nos Resultados (PR) está diretamente ligada ao aumento da produtividade, ou seja, é um incentivo direto por maior produção ou maior rendimento da atividade realizada pelos colaboradores de acordo com a programação realizada. Esse tipo de participação está relacionado ao alcance da meta de desempenho proposta pela equipe. Define-se PR, de acordo com Tuma (1999), como um pagamento condicionado a uma ou mais metas de desempenho, como melhora na qualidade do produto, redução de custos, produtividade, entre outras. Neste tipo de acordo, a rentabilidade não integra os indicadores selecionados e o lucro não é referência e nem condiciona o pagamento da PLR.

#### **4.4.3 Participação nos Lucros (PL)**

A Participação nos Lucros (PL) está diretamente vinculada ao alcance de uma meta de rentabilidade previamente definida, não havendo interferência com qualquer outro tipo de meta ou determinação de participação. O valor pago aos colaboradores é retirado dos lucros da empresa e podem assumir, de acordo com Kauter e Basso (2003), três formatos diferentes:

- Pagamento de uma porcentagem fixa dos lucros contábeis depois de retirar os impostos;
- Divisão de uma porcentagem do lucro que exceder uma medida de retorno;
- Distribuição de uma porcentagem do lucro que exceder o lucro orçado.

De acordo com Kauter e Basso (2003), a participação nos lucros é influenciada diretamente pelas metas a serem alcançadas pelos colaboradores, tanto em termos quantitativos e qualitativos. Os indicadores (comportamento do lucro, rentabilidade, evolução do desempenho dos colaboradores entre outros) são responsáveis por evidenciar o objetivo estratégico com intuito de fazer face à concorrência e obter resultados positivos.

#### ***4.4.4 Tipos de remuneração da Participação em Lucros ou Resultados (PLR)***

A remuneração dos tipos de participação, PL, PR ou PLR, tem caráter obrigatório ou facultativo, permanecendo sob o critério dos empresários e aos seus entendimentos com os colaboradores. Segundo Pontes (2002), a participação facultativa caracteriza-se em que o direito do empregado de participar nos resultados ou lucros da empresa origina-se do contrato de trabalho ou convenção coletiva que pode ser firmado ou não. Já a participação obrigatória é quando ocorre por determinação da lei.

De acordo com Barreto e Pádua Neto (2002), a distribuição da PLR pode acontecer de três formas: linear, proporcional ao salário e mista. A **distribuição linear** é a divisão do montante da provisão financeira pelo número de trabalhadores, sem distinção de cargo ou função. Já a **distribuição proporcional ao salário** repassa a cada trabalhador uma parcela da participação de acordo com o salário, de modo que os colaboradores que possuem um maior salário obtêm uma maior parte da divisão do valor nominal. Por fim, a **distribuição mista** funde as duas formas anteriores: uma parte da remuneração será proporcional ao salário e a outra dividida igualmente entre todos os colaboradores.

#### ***4.4.5 Vantagens e Desvantagens da Participação em Lucros ou Resultados (PLR)***

Como em todo tipo de ferramenta de remuneração, há vantagens e desvantagens na implantação na organização. O Quadro 5 mostra as vantagens e desvantagens em relação à Participação em Lucros (PL) e à Participação em Resultados (PR) de uma organização.

Quadro 5 – Vantagens e desvantagens de Participação em Lucros (PL) e Participação em Resultados (PR)

<b>Participação em Lucros (PL) e Participação em Resultados (PR)</b>		
	<b>Vantagens</b>	<b>Desvantagens</b>
<b>Participação em Lucros (PL)</b>	<b>Motiva a união de esforços:</b> Devido à meta ser de toda organização, os colaboradores agem a fim de maximizar os lucros da empresa e não de acordo com seus interesses.	<b>Complexidade dos demonstrativos financeiros:</b> Exigem um conhecimento específico dos colaboradores. A ausência deste conhecimento leva o programa à falta de credibilidade e transparência.
	<b>Resguarda os interesses financeiros da organização:</b> se houver prejuízo, não haverá pagamento de participação e desta maneira, a empresa não será onerada.	Exposição de documentos que os empregadores consideram confidenciais
<b>Participação em Resultados (PR)</b>	<b>Fácil mensuração de resultados:</b> Por utilizar indicadores de produção conhecidos pelos colaboradores facilita a apuração e o entendimento dos resultados.	Pagamento obrigatório da remuneração variável aos funcionários mesmo atingindo as metas com prejuízo no exercício contábil
	<b>Aumento de exigência dos colaboradores por melhorias:</b> Essa exigência incentiva a busca por inovações de produtos e processos.	
	Fácil identificação dos problemas.	

Fonte: Rosa (2000). Adaptado pelo Autor.

De acordo com Rosa (2000), a PLR combina as vantagens e desvantagens da PL e PR, pois, a participação acontece tanto ligada ao lucro quanto ao resultado. Exige, por isso, um cuidado maior na sua implementação e tende a produzir resultados mais efetivos para empresas e trabalhadores. Com a PLR a participação dos trabalhadores envolve tanto seu empenho na produtividade com na rentabilidade da própria organização, ou seja, o envolvimento do trabalhador com a empresa é mais complexo.

#### **4.4.6 Planos de participação nos resultados**

De acordo com Gomes-Mejia *et al.* (2000), os planos de participação nos resultados vinculam uma parte da remuneração dos empregados à conquista de melhorias de desempenho organizacional ou de equipes. Segundo Masternack (1997), para o sucesso do plano de



participação em resultado, o comprometimento dos empregados e a fórmula utilizada para calcular são fundamentais.

Os três planos de participação nos resultados mais utilizados pelas organizações são: Scanlon, Rucker e *Improshare*.

#### 4.4.6.1 Plano Scanlon

O plano Scanlon foi desenvolvido pelo siderúrgico americano Joseph Scanlon em 1935 e é considerado o mais popular dos planos. De acordo com Amorim (2005), o plano Scanlon baseia-se num sistema de sugestões formalizadas, envolvendo uma pesquisa considerável. É considerado um sistema muito flexível de medição da produtividade e um plano organizacional, acentuando um forte envolvimento do empregado.

De acordo com Basso e Krauter (2003), a empresa constitui um comitê composto por um supervisor e por uma comissão de empregados. Esse comitê analisa as sugestões encaminhadas pelos empregados, decide pela implementação ou não dessas sugestões.

Os ganhos são medidos através do quociente entre o valor da folha de pagamento com encargos e o valor de venda da produção (Graham-Moore e Ross, 1993; Kanungo e Mendonça, 1997). Segundo Belcher Jr (1996), o valor de venda da produção é obtido ajustando vendas líquidas e mudanças no estoque de produtos acabados. Um aumento no estoque indica que a produção superou as vendas, e esse aumento é adicionado ao valor de vendas. Uma diminuição no estoque indica que a produção foi menor que as vendas, e esse valor é subtraído das vendas.

De acordo com Kanungo e Mendonça (1997), os valores apurados são comparados a um parâmetro histórico. Se o resultado for melhor que o valor de referência, o bônus é dividido como segue:

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

Quadro 6 - Exemplo de cálculo para o Plano Scanlon

Valor médio da folha de pagamento <sup>(1)</sup>	R\$ 500.000,00
Valor médio de venda da produção <sup>(2)</sup>	R\$ 2.000.000,00
Taxa <u>Scanlon</u> <sup>(1) ÷ (2) = (3)</sup>	25%
Valor atual da folha de pagamento <sup>(4)</sup>	R\$ 300.000,00
Economia = Bônus a ser distribuído <sup>(1) - (4)</sup>	R\$ 200.000,00
Fundo de reserva <sup>(4) x 25% = (5)</sup>	R\$ 50.000,00
Valor a ser dividido entre empresa e empregados <sup>(1) - (4) - (5)</sup>	R\$ 150.000,00

Fonte: adaptado de BERGMAN et al. (1998); KANUNGO et al. (1997).

O Quadro 6 apresenta um exemplo de cálculo para o Plano Scanlon. Segundo Basso e Krauter (2003), a empresa analisada possui valor médio de folha de pagamento de R\$ 500.000,00 e um valor médio de venda da produção de R\$ 2 milhões. A Taxa Scanlon é calculada com a proporção entre a folha de pagamento em relação ao valor de vendas, ou seja, resultando em 25%. O valor atual da folha de pagamento da empresa é de R\$ 300.000 e o valor do bônus a ser distribuído é a economia entre o valor médio da folha de pagamento e o valor atual, ou seja, R\$ 200.000.

Para o fundo de reserva é destinado 25% do valor da economia gerada, ou seja, R\$ 50.000. O saldo restante, R\$ 150.000, é dividido entre empresa e empregados na seguinte proporção seguindo o plano: empresa (25%), correspondendo a R\$ 37.500 e empregados (75%) totalizando R\$ 112.500. O bônus de cada empregado é calculado como um percentual de seu salário em relação ao valor da folha de pagamento. Por exemplo, se o salário de um funcionário corresponde a 0,05% da folha de pagamento, seu bônus será de R\$ 56,25.

#### 4.4.6.2 Plano Rucker

O Plano Rucker foi desenvolvido pelo consultor Allan Rucker em 1933. Segundo Martocchio (1998), assim como o Plano Scanlon, o Plano Rucker fornece um incentivo monetário aos empregados utilizando a mesma estrutura de comitês compostos de representantes de empregados e da administração. O comitê modifica o índice quando ocorrem mudanças em fatores como tecnologia e métodos de trabalho (Kanungo e Mendonça, 1997).

De acordo com Graham-Moore e Ross (1993), a produtividade é calculada através da razão entre a folha de pagamento com encargos e o valor acrescentado de produção, definido

como o valor de vendas menos o custo de materiais e fornecedores. Já o bônus, segundo Kanungo et al. (1997), é distribuído com base na contribuição da folha de pagamento ao valor adicionado de produção. Normalmente, 25% do valor vai para um fundo de reserva. No final do ano, todo o saldo desse fundo é distribuído aos empregados.

Quadro 7 - Exemplo de cálculo para o Plano Rucker

Percentual padrão da folha em relação às vendas <sup>(1)</sup>	40% das vendas
Contribuição da folha para o valor adicionado <sup>1÷(1)=(2)</sup>	2,5
Valor da folha <sup>(3)</sup>	R\$ 600.000,00
Valor projetado de vendas <sup>(3) × (2) = (4)</sup>	R\$ 1.500.000,00
Valor atual de vendas <sup>(5)</sup>	R\$ 1.800.000,00
Bônus <sup>(5) - (4) = (6)</sup>	R\$ 300.000,00

Fonte: adaptado de BERGMAN et al. (1998); KANUNGO et al. (1997).

O Quadro 7 apresenta um exemplo de cálculo para o Plano Rucker. Segundo Basso e Krauter (2003), o valor médio da folha de pagamento dessa empresa representa 40% das vendas e o valor atual da folha é de R\$ 600.000. O valor projetado de vendas será o produto da contribuição da folha para o valor adicionado (2,5) pelo valor da folha (R\$ 600.000,00), totalizando em R\$ 1.500.000. Como o valor atual das vendas é de R\$ 1.800.000,00, o valor do bônus será a diferença entre o valor atual de vendas e o valor projetado, ou seja, R\$ 300.000. Para o fundo de reserva é destinado 25% do bônus, ou seja, R\$ 75.000,00. O saldo restante é dividido 40% para os empregados (R\$ 90.000,00) e 60% para a empresa (R\$ 135.000,00).

O bônus de cada empregado é calculado como um percentual de seu salário em relação ao valor da folha de pagamento. Por ex., se o salário de um funcionário corresponde a 0,05% da folha de pagamento, seu bônus será de R\$ 45,00.

#### 4.4.6.3 Plano *Improshare* (*Improved Productivity Through Sharing*)

O Plano *Improshare* foi desenvolvido pelo engenheiro industrial e consultor Mitchell Fein em 1973. Segundo Graham-Moore e Ross (1993), esse plano mede produtividade em termos físicos e tem como objetivo produzir mais com menos horas de trabalho.

A produtividade é medida através de tempo-padrão de produção, que é o número de horas de trabalho diretas necessárias para produzir uma unidade de produto calculadas através de estudos de tempos e movimentos. Este tempo padrão é aplicado à produção no período base,

para chegar ao total de horas de trabalho projetadas para aquela produção (Kanungo e Mendonça, 1997).

Os dados de produção, para o cálculo do bônus, incluem somente produtos de qualidade aceitável. Os ganhos são divididos em partes iguais entre empresa e empregados, e não se costuma fazer fundo de reserva (Kanungo e Mendonça, 1997). O índice é modificado caso ocorram mudanças em tecnologia ou equipamento.

Quadro 8 - Exemplo de cálculo para o Plano *Improshare*

Número de empregados <sup>(1)</sup>	100
Número de horas semanais por empregado <sup>(2)</sup>	40
Produção semanal média <sup>(3)</sup>	200
Hora padrão $(1) \times (2) / (3) = (4)$	20 horas/unidade
Produção semanal atual <sup>(5)</sup>	300 unidades
Horas reais <sup>(6)</sup>	5000 horas
Horas ganhas (horas padrão – horas reais) $(4) \times (5) - (6) = (7)$	1000 horas

Fonte: adaptado de BERGMAN et al. (1998); KANUNGO et al. (1997).

O Quadro 8 apresenta um exemplo de cálculo para o Plano *Improshare*. Segundo Basso e Krauter (2003), nesse exemplo, a empresa possui 100 empregados, trabalhando 40 horas semanais e a produção total semanal média é de 200 unidades. Para o cálculo da hora padrão multiplica-se o número de empregados pelo número de horas semanais e divide o resultado pela produção total semanal média, totalizando, assim, 20 horas por unidade. A produção semanal atual é de 300 unidades e são gastas 5000 horas para produzi-las. Usando-se a hora padrão, seriam gastas 6000 horas para produzir essas 300 unidades. Houve, então uma economia de 1000 horas, que será dividida igualmente entre empresa e empregados.

#### 4.5 Considerações

Este capítulo objetivou um alinhamento conceitual acerca de formas de incentivo aos colaboradores, salientando a importância da participação destes para a produtividade e ao alto desempenho da organização. Foi realizada uma explanação acerca dos tipos de incentivos tanto individual quanto setoriais.

No próximo capítulo será abordada a metodologia do estudo, onde serão definidos a metodologia da pesquisa e o método proposto.

## 5 METODOLOGIA DO ESTUDO

### 5.1 Metodologia da pesquisa

O método deste trabalho pode ser considerado, um estudo de caso de acordo com a definição de Martins *et al* (2014, p.56):

Estudo de caso é uma investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto da vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos. O método de estudo de caso é o mais apropriado quando o pesquisador enfrenta uma situação tecnicamente única em que haverá muito mais variáveis de interesse do que pontos de dados e, como resultado, baseia-se em várias fontes de evidências, com os dados precisando convergir em um formato triângulo; e como outro resultado, beneficia-se do desenvolvimento prévio de proposições teóricas para conduzir a coleta e a análise de dados.

Há, predominantemente, três tipos de estudo de caso, dependendo dos objetivos para o qual ele é usado. Do ponto de vista da abordagem da pesquisa, de acordo com a classificação de Gil (2008), este trabalho é considerado uma pesquisa exploratória por

[...] proporcionar maior familiaridade com o problema com vistas a torná-lo explícito ou a construir hipóteses. Envolver levantamento bibliográfico; entrevistas com pessoas que tiveram experiências práticas com o problema pesquisado; analisar exemplos que estimulem compreensão.

Quanto ao propósito da pesquisa, este estudo é considerado uma pesquisa aplicada, pois objetiva gerar conhecimentos para aplicação prática e são dirigidos à solução de problemas específicos, envolvendo verdades e interesses locais. Segundo Gil (2008), “pesquisa aplicada são voltadas à aquisição de conhecimentos com vistas à aplicação numa situação específica.”

Quanto à natureza dos resultados do problema, este trabalho pode ser considerado como uma pesquisa quantitativa, pois, de acordo com Ganga (2012), há a capacidade de se quantificar e confirmar estatisticamente as relações causa e efeito que ocorrem entre as variáveis de pesquisa.

Como sugerido por Thiollent (2007), este estudo pode ser considerado uma pesquisa-ação por estar diretamente ligado à resolução de um problema coletivo. De acordo com Thiollent, pesquisa-ação é:

[...]um tipo de pesquisa social com base empírica que é concebida e realizada em estreita associação com uma ação ou com a resolução de um problema coletivo e no qual os pesquisadores e os participantes representativos da situação ou do problema estão envolvidos do modo cooperativo ou participativo.

Bryman (1989) acrescenta que a pesquisa-ação é uma abordagem da pesquisa social aplicada na qual o pesquisador e o cliente colaboram no desenvolvimento de um diagnóstico e para a solução do problema, por meio da qual as descobertas resultantes irão contribuir para a base de conhecimento em um domínio particular.

A técnica de pesquisa deste trabalho é considerada documentação direta por constituir-se no levantamento de dados no próprio local onde os fenômenos ocorrem. Este levantamento de dados foi realizado através de pesquisa de campo. De acordo com Marconi e Lakatos (2010, p.77), a definição de pesquisa de campo consiste em na:

[...] observação de fatos e fenômenos tal como ocorrem espontaneamente, na coleta de dados a eles referentes e no registro de variáveis que se presume relevantes para analisá-los. A pesquisa de campo propriamente dita “não deve ser confundida com a simples coleta de dados (este último corresponde à segunda fase de qualquer pesquisa); é algo mais que isso, pois exige contar com controles adequados e com objetivos preestabelecidos que discriminam suficientemente o que deve ser coletado.

Para elaboração deste estudo, fez-se necessária a divisão em etapas para realização do método proposto de remuneração variável com base na gestão de desempenho dos colaboradores do comércio varejista, sendo aquelas citadas a seguir:

- a) **entendimento da organização e da metodologia do comércio varejista de materiais de construção civil:** essa etapa é essencial para o início do método proposto. Nesse contexto, fez-se necessário um alinhamento conceitual acerca da Estratégia do comércio varejista, assim como o Planejamento Estratégico (PE), os colaboradores que iriam participar da pesquisa e seus métodos de trabalho;
- b) **definição do método a ser utilizado:** após coletados os dados referente à estratégia da organização, determinou-se o método a ser trabalhado afim de alinhar as próximas etapas ao objetivo geral do estudo;
- c) **aplicação do método:** após definição do método, este foi aplicado a fim de alcançar os objetivos propostos inicialmente;

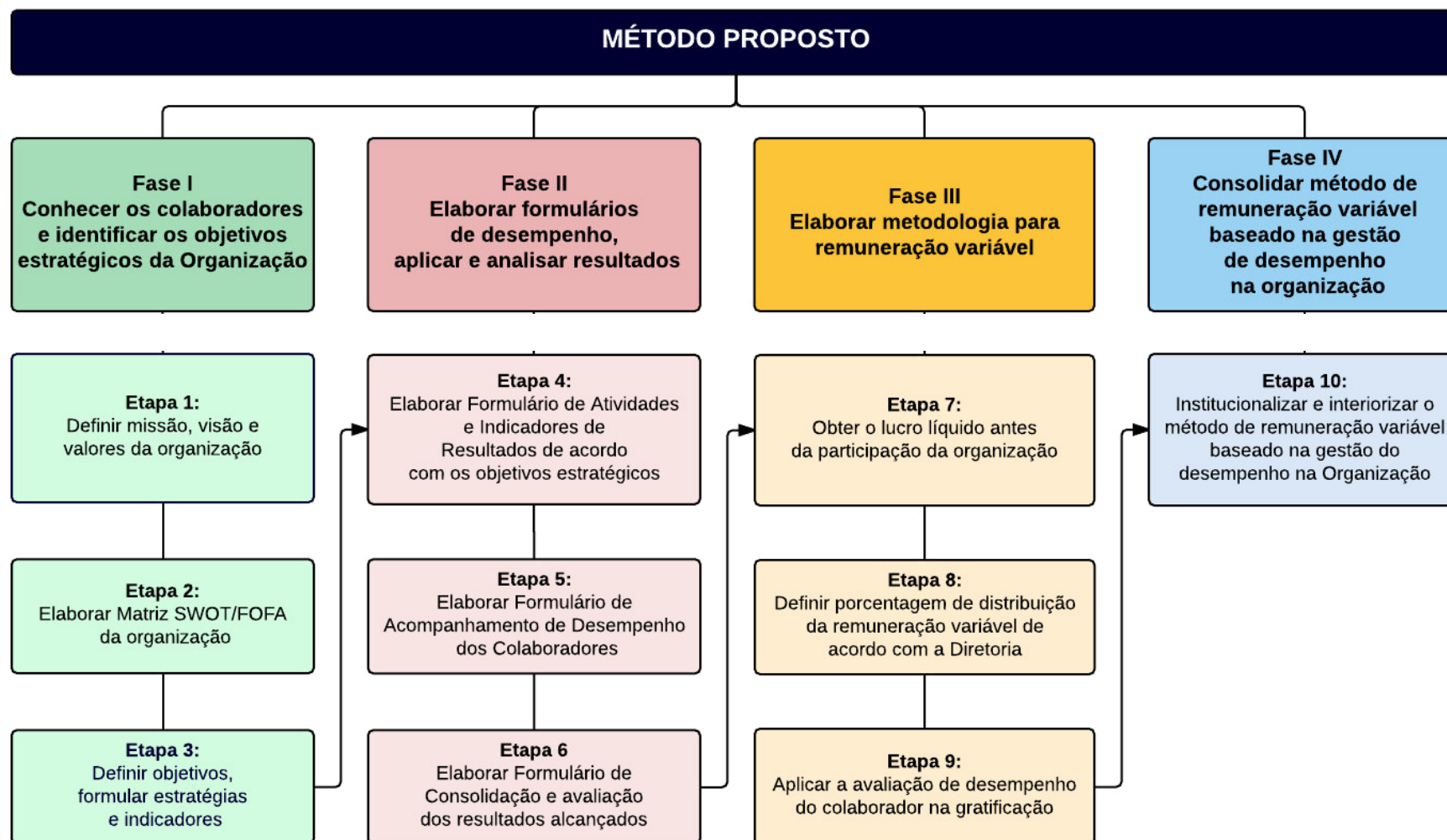
- d) **elaboração do trabalho:** após concluir a aplicação do método, este trabalho foi redigido.

## 5.2 Método proposto

O método proposto foi dividido em quatro fases totalizando dez etapas a fim de facilitar a implantação do método de remuneração variável baseado na gestão do desempenho e planejamento estratégico da organização.

A fim de facilitar a compreensão de todas as fases e etapas, a Figura 7 mostra um esquema do método proposto.

Figura 7 - Esquema do método proposto neste estudo



Fonte: Autor.



As fases e etapas mencionadas na Figura 7 serão descritas a seguir.

### ***5.2.1 Fase I: Conhecer os colaboradores e identificar os objetivos estratégicos da Organização***

Na fase de conhecimento da organização, ocorrem três etapas essenciais para a compreensão da estratégia da organização a fim de formular um método voltado para a gestão de resultados.

As etapas que compõem essa fase caracterizam-se, primordialmente, pela elaboração do planejamento estratégico da organização por meio da definição da missão, visão e valores da organização, assim como a definição dos fatores externos e internos que impactam a empresa e, por fim, a elaboração dos objetivos, metas, ações e indicadores estratégicos.

#### ***5.2.1.1 Etapa 1: Definir missão, visão e valores da organização***

A missão estratégica, de acordo com Terence (2008), é a aplicação da intenção estratégica, mediante declaração do propósito e do alcance da empresa em termos de produtos e mercado que aquela atende.

De acordo com Seitz apud Churchill e Peter (2000, p.93), o processo de planejamento estratégico organizacional inicia-se com a missão e visão, objetivos e escolha das estratégias baseadas na Matriz SWOT. Segundo Tavares (2000, p.155), “(...) nas organizações sem experiência em planejamento convém iniciá-lo a partir da definição de seu espaço de negócio, a visão e a missão”. Portanto, a primeira etapa do método corresponde à definição da missão, visão e valores da organização, a fim de definir a finalidade da organização no negócio e definir o futuro da empresa.

O Quadro 9 sinaliza como devem ser preenchidos os campos referentes à primeira etapa de definição da identidade organizacional da empresa.

Quadro 9 - Identidade Organizacional da Organização

<b>IDENTIDADE ORGANIZACIONAL DA ORGANIZAÇÃO</b>		
<b>MISSÃO</b>	<b>VISÃO</b>	<b>VALORES</b>
Qual o escopo e a abrangência do seu negócio quanto a produtos e mercados? (Foco da empresa).	Qual a perspectiva divisada pela empresa quanto ao seu futuro? Que propósito pretende atingir, o que pretende ser e como imagina ser reconhecida nos próximos 5 a 10 anos?	Quais são as crenças e valores que a empresa associa (ou pretende associar) ao cumprimento de seus propósitos junto aos seus clientes (mercado), fornecedores, intermediários, colaboradores internos ou externos, ética dos negócios, etc.

Fonte: Seitz (2005). Adaptado pelo Autor.

Após a definição da identidade organizacional da organização, o próximo passo será elaborar uma matriz apontando os fatores que influenciam internamente e externamente a organização.

#### 5.2.1.2 *Etapa 2: Elaborar Matriz SWOT/FOFA da organização*

Segundo Terence (2008), a análise das condições internas e externas do ambiente da organização faz-se necessária para que se identifiquem as oportunidades e ameaças do mercado e se determine como serão utilizadas as suas competências essenciais na busca de resultados.

De acordo com Daychouw (2007), a análise SWOT é uma ferramenta utilizada para fazer análises de cenário (ou análises de ambiente), sendo usada como base para a gestão e o planejamento estratégico de uma organização. O Quadro 10 mostra o formulário que deve ser preenchido com os pontos fortes e fracos da organização, sob o ponto de vista interno, e as oportunidades e ameaças, sob o ponto de vista externo.

Quadro 10 - Matriz SWOT/Matriz FOFA da Organização

MATRIZ SWOT / MATRIZ FOFA DA ORGANIZAÇÃO		
ANÁLISE INTERNA	Pontos Fortes ( <i>Strengths</i> )	Pontos Fracos ( <i>Weakness</i> )
ANÁLISE EXTERNA	Oportunidades ( <i>Opportunities</i> )	Ameaças ( <i>Threats</i> )

Fonte: Oliveira (2007) adaptado pelo Autor.

Com as análises definidas, a próxima etapa é definir os objetivos e metas estratégicas, mensurá-las por meio de indicadores, e realizar ações estratégica para atingi-los.

### 5.2.1.3 Etapa 3: Definir objetivos, formular estratégias e indicadores

De acordo com Barbosa e Brondani (2004), as metas e objetivos devem ser definidos de maneira agressiva e desafiadora, porém deve-se levar em conta as limitações da organização. Esses deverão ser qualitativos e quantitativos e precisarão obedecer a prazos previstos no planejamento.

Barbosa e Brondani (2004) complementam que as metas são necessárias para orientar a organização para que seja cumprida a missão de empresa dentro de sua visão, já os objetivos são as descrições detalhadas do que deve ser feito para se atingir as metas.

Tendo-se estabelecido estratégias, faz-se necessário definir claramente quem será o responsável pela execução de determinada atividade, ou seja, elaborar ações estratégicas para alcançar os objetivos e metas estratégicas. Para medição quantitativa de todas as atividades que são realizadas a fim de alcançar a estratégia, devem-se ser criados indicadores. No Quadro 11 é demonstrado como devem ser divididos a formulação estratégica.

Quadro 11- Formulário de Formulação Estratégica

FORMULAÇÃO ESTRATÉGICA			
ESTRATÉGIAS	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	INDICADORES	METAS

Fonte: Autor

Com esta etapa concluída, a equipe responsável pelo estudo terá alcançado:

- a) Registros sobre a identidade da organização;
- b) Análises sobre as oportunidades e ameaças referente ao mercado (ambiente externo) e sobre as forças e fraquezas da organização (ambiente interno), essenciais para criação de um plano estratégico;
- c) Registro das estratégias da organização, metas e objetivos estratégicos, ações a serem realizadas para alcance de cada estratégia e criação de indicadores.

### ***5.2.2 Fase II: Elaborar formulários de desempenho, aplicar e analisar resultados***

Na fase de elaboração de formulários de desempenho ocorrem quatro transições essenciais para a implantação do método de gestão de desempenho para resultados: a de decisão para a execução, a de expectativa para experimentação, a de teoria para prática e de objetivo para o resultado. Ou seja, a segunda fase caracteriza-se como o passo decisivo para alcançar o comprometimento e a consolidação do método.

#### ***5.2.2.1 Etapa 4: Elaborar Formulário de Atividades e Indicadores de Resultados de acordo com os objetivos estratégicos da organização***

Esta etapa é compreendida pela negociação dos resultados esperados decorrentes dos objetivos estratégicos das áreas, traduzidos em atividades. Cada colaborador terá um **Formulário de Atividades e Indicadores de Resultados** definido em conjunto com seu superior. É neste momento que serão estabelecidos os Indicadores de Resultados e os pesos para as atividades sob responsabilidade do colaborador.

##### **5.2.2.1.1** Descrições das atividades e indicadores de resultados

Esta etapa corresponde à etapa crítica do processo. Compreende a definição das responsabilidades, atribuições e compromissos a serem assumidos pelo colaborador, relacionados com o cargo que ocupa, traduzidos em metas. O gestor e o colaborador, juntos, definem as atividades, originárias dos objetivos estratégicos globais da organização, a serem realizadas em determinado período. O Quadro 12 mostra as atividades, vinculadas aos objetivos estratégicos da organização, de cada funcionário de acordo com o cargo.

Quadro 12 - Atividades dos colaboradores vinculadas ao objetivo estratégico da organização

ATIVIDADES DOS COLABORADORES VINCULADAS AO OBJETIVO ESTRATÉGICO DA ORGANIZAÇÃO			
Item	Cargo	Objetivo Estratégico vinculado	Atividade

Fonte: Autor

O fator mais importante nesta etapa é a definição dos Indicadores de Resultado para cada atividade. Ou seja, é nesta etapa que se define o resultado esperado baseado nas metas. No caso das organizações que estão iniciando esse processo de gestão de desempenho para resultados, não há parâmetros para garantir a viabilidade da meta estipulada. A alternativa a ser seguida é definir uma tentativa e ajustá-la à medida em que executa o método.

A etapa de descrição das atividades e indicadores de resultados não se realiza somente uma vez, sendo necessária sempre que o colaborador receber uma nova atribuição ou atividade a ser realizada. Dada atividade deverá ser registrada no campo característico, seguido dos respectivos Indicadores de Resultados.

O Quadro 13 mostra o Formulário destinado às atividades e os indicadores de resultados.

Quadro 13 - Formulário de Atividades e Indicadores de Resultados dos Colaboradores

FORMULÁRIO DE ATIVIDADES E INDICADORES DE RESULTADOS		
Cargo:	Período Avaliativo:	
ATIVIDADES		
Atividade 1:	Peso:	
Atividade 2:	Peso:	
Atividade 3:	Peso:	
Atividade 4:	Peso:	
INDICADORES DE RESULTADOS		
Atividade 1:	Meta:	Meios de Verificação:
Atividade 2:	Meta:	Meios de Verificação:
Atividade 3:	Meta:	Meios de Verificação:
Atividade 4:	Meta:	Meios de Verificação:

Fonte: Autor

#### 5.2.2.1.2 Atribuição de peso para as atividades

Depois de definidas as atividades alinhadas ao Planejamento Estratégico da Organização, a próxima etapa é definir um peso para cada atividade indicada, caracterizando o

grau de impacto e de importância nos resultados da Organização. Segue, no Quadro 14, a escala utilizada neste método.

Quadro 14 - Escala de peso das atividades em relação ao grau de impacto e importância nos resultados da Organização

<b>Peso</b>	<b>Impacto / Importância</b>
<b>50</b>	Muito Alto
<b>40</b>	Alto
<b>30</b>	Médio
<b>20</b>	Baixo
<b>10</b>	Muito Baixo

Fonte: Lucena (2004).

#### 5.2.2.1.3 Meios de verificação para as metas

Os meios de verificação correspondem a fontes de dados e informações para verificação das metas. Esses meios referem-se a relatórios ou qualquer outro tipo de comprovante que indiquem o andamento normal ou anormal da atividade, ou seja, a análise desse relatório indicará se a meta está sendo atingida, ou não, e como ela foi atingida. Os meios de verificação são essenciais para orientar as próximas etapas do método proposto, através de reuniões de acompanhamento do desempenho e para justificar a avaliação dos resultados alcançados.

Caso surja novas atividades a serem realizadas pelos colaboradores durante o período avaliativo, os envolvidos deverão analisar a necessidade de inclusão em seu Plano de Desempenho.

Com esta etapa concluída, o responsável pelo estudo terá em mãos:

- a) Atividades de responsabilidade de cada colaborador;
- b) Pesos das atividades estipulados;
- c) Indicadores de Resultados: metas e meios de verificação para cada atividade.

#### 5.2.2.2 *Etapa 5: Elaborar Formulário de Acompanhamento de Desempenho dos Colaboradores*

A etapa de gestão do desempenho compreende em uma série de encontros formais e informais do gestor com o funcionário e/ou com a equipe para discutir o desempenho por meio de avaliações periódicas. De acordo com os resultados obtidos, o gestor poderá tomar providências acerca dos possíveis problemas encontrados e acompanhar diretamente o

andamento dos trabalhos. Essas reuniões de acompanhamento deverão ser realizadas com frequência, no mínimo, trimestral. Os campos presentes nesta etapa serão detalhados a seguir.

No Quadro 15, encontra-se o Formulário que deverá ser utilizado para o acompanhamento das atividades de todos os colaboradores.

Quadro 15 - Formulário de Acompanhamento do Desempenho dos colaboradores

FORMULÁRIO DE ACOMPANHAMENTO DO DESEMPENHO			
Nome:		Avaliador:	
	Avaliação periódica	Plano de ação	Comentários do avaliado
1º Trimestre Data: 31/03/2015			
2º Trimestre Data: 30/06/2015			
3º Trimestre Data: 30/09/2015			
4º Trimestre Data: 21/12/2015			

Fonte: Autor

Esse formulário de acompanhamento poderá ser individualizado, de acordo com a necessidade da organização, por atividade ou para análise global do desempenho durante o trimestre.

Com esta etapa concluída, a equipe responsável pelo estudo terá alcançado:

- a) Registros de acompanhamento das atividades executadas pelos funcionários;
- b) Recomendações de ações de acordo com a avaliação periódica para que sejam realizadas as ações solicitadas.

#### 5.2.2.3 Etapa 6: Elaborar Formulário de Consolidação e avaliação dos resultados alcançados

Esta etapa compreende na consolidação e avaliação dos resultados apresentados pelas atividades que foram atribuídas aos funcionários, utilizando-se os critérios e

procedimentos da avaliação. Os conceitos para avaliação dos resultados e do desempenho são listados no Quadro 16.

Quadro 16 - Critérios de avaliação dos resultados e do desempenho da Organização

<b>AValiação DOS RESULTADOS E DO DESEMPENHO</b>		
<b>Critério de Avaliação</b>	<b>Valor</b>	<b>Descrição</b>
<b>SE – Superou o Esperado</b>	5 pontos	O resultado apresentado superou o esperado em relação aos Indicadores definidos (acima de 100%)
<b>DE – Dentro do Esperado</b>	4 pontos	O resultado apresentado correspondeu ao esperado em relação aos Indicadores definidos (100% do esperado)
<b>PE – Próximo ao Esperado</b>	2 pontos	O resultado apresentado não correspondeu totalmente ao esperado em relação aos Indicadores definidos (mais de 80% e menos de 100%)
<b>AE – Abaixo do Esperado</b>	3 pontos	O resultado apresentado foi muito abaixo do esperado em relação aos Indicadores definidos (menos de 80%)

Fonte: Lucena (2004) adaptado pelo Autor.

De acordo com os critérios de avaliação escolhidos para cada atividade, a organização poderá mensurar o desempenho global de desempenho dos colaboradores.

#### 5.2.2.3.1 Consolidação e avaliação dos resultados dos colaboradores

A consolidação dos resultados possibilitará, objetivamente, a análise dos resultados apresentados pelos colaboradores, identificando-se facilmente as metas que foram alcançadas conforme o planejado, as que superaram o esperado e as metas que não foram alcançadas ou àquelas que foram alcançadas apenas em parte.

No Quadro 17, encontra-se o formulário de Consolidação e Avaliação dos Resultados que deverá ser utilizado para o acompanhamento das atividades de cada funcionário.



Quadro 17 - Formulário de Consolidação e Avaliação dos Resultados dos colaboradores

CONSOLIDAÇÃO E AVALIAÇÃO DOS RESULTADOS DOS COLABORADORES				
			Organização	
Diretoria:				
Período Avaliativo:		Data:		
AVALIAÇÃO	CONCEITOS		CRITÉRIOS	
	SE – (5) SUPEROU O ESPERADO		(> 100%)	
	DE – (4) DENTRO DO ESPERADO		(= 100%)	
	PE – (2) PRÓXIMO AO ESPERADO		(> 80%)	
AE – (3) ABAIXO DO ESPERADO		(< 80%)		
CONSOLIDAÇÃO DOS RESULTADOS				
Atividade <sup>(1)</sup>	Peso <sup>(2)</sup>		Avaliação <sup>(5)</sup>	Total de Pontos <sup>(6)</sup>
	Absoluto <sup>(3)</sup>	Relativo (%) <sup>(4)</sup>		
				0
				0
				0
				0
				0
Totais	0	0%		0
Avaliação das Metas (Conceitos)	Total de Pontos Consolidados por Conceito <sup>(7)</sup>	Classificação por Conceito (%) <sup>(8)</sup>	Resultado Global de Desempenho (SE+DE) <sup>(9)</sup>	
SE	0		<b>0%</b>	
DE	0			
PE	0			
AE	0			
TOTAL	0	100%		

Fonte: Lucena (2004) adaptado pelo Autor.

O Campo 1, **Atividades**, deverá conter todas as atividades estipuladas de acordo com o Planejamento Estratégico da Organização. No Campo 2, correspondente ao **Peso**, em **Absoluto**, deverão conter os pesos atribuídos a cada atividade, de acordo com seu grau de impacto e importância (50, 40, 30, 20 ou 10). Já para obter o **Peso Relativo (%)** em porcentagem, deve-se seguir a seguinte expressão:

$$PR (\%) = \frac{\text{Peso da Meta}}{\text{Total de pontos dos Pesos das Metas}} \times 100 \quad (1)$$

Portanto, a somatória de todos os pesos relativos obrigatoriamente totalizará 100%. No Campo 5, correspondente à **Avaliação**, deverá ser registrado o critério de acordo com cada conceito estipulado anteriormente (SE, DE, PE ou AE). O **Total de Pontos (6)** pode ser então calculado a partir da equação abaixo:

$$\text{Total de Pontos} = \text{Valor da Avaliação} \times \text{Peso Relativo} (\%) \quad (2)$$

O **Total de Pontos Consolidados por Conceito**, Campo 7, é obtido através do somatório dos pontos obtidos por conceitos de avaliação, registrados no Campo 6. A soma dos pontos de cada conceito deverá ser anotada na linha de seu critério correspondente. Para a **Classificação por Conceito (%)**, em porcentagem, realiza-se a mesma operação realizada para calcular o Peso Relativo, portanto:

$$\text{Classificação por Conceito} = \frac{\text{Total de Pontos Consolidados por Conceito}}{\text{Total de Pontos Consolidados}} \times 100 \quad (3)$$

No Campo 9, o **Resultado Global por Desempenho (RGD)** é obtido quando as metas estratégicas superam o resultado, ou seja, em relação aos indicadores, estão acima de 100% e quando as metas estão dentro do esperado, o que resulta daquelas corresponderem a 100% do esperado. Esse critério respeita a coerência com a filosofia do “foco em resultados”. Com isso, a Organização evidencia os resultados realmente alcançados e/ou superados, em confronto com os resultados planejados. Assim, os resultados avaliados como PE e AE, conseqüentemente, não representam os resultados esperados. No entanto, é importante frisar que, as avaliações com PE indicam que houve um esforço, embora não totalmente satisfatório e as avaliações com AE demonstram claramente um resultado insuficiente. Por isso, no cálculo do resultado são omitidos os conceitos que caracterizam próximo e abaixo do esperado, por não agregar valor ao desempenho.

Desta forma, o resultado da avaliação chegará a uma classificação percentual relativa ao desempenho global, considerando os resultados obtidos nos conceitos explicitados anteriormente, utilizando-se a expressão abaixo:

$$RGD = SE + DE \quad (4)$$

Onde,

RGD = Resultado Global de Desempenho;

SE = Superou o Esperado;

DE = Dentro do Esperado.

O resultado quantitativo final demonstrará o sucesso ou insucesso alcançado pela organização como um todo. É com base nessa informação que possibilitará a realização de análises comparativas entre os funcionários, podendo-se constatar as áreas que apresentaram melhores resultados e aquelas que apresentaram resultados insatisfatórios.

### **5.2.3 Fase III – Elaborar metodologia para remuneração variável**

A terceira fase do método é elaborar a metodologia para remuneração variável da organização. Nesta fase, englobam-se três etapas: as duas primeiras etapas estão relacionadas à obtenção do lucro líquido e à definição da porcentagem de distribuição da gratificação de acordo com a Diretoria. A terceira e última etapa corresponde à aplicação das avaliações de desempenho de cada colaborador obtida na Etapa 6, de acordo com cargo exercido e indicadores de assiduidade e desempenho.

#### *5.2.3.1 Etapa 7: Obter o lucro líquido antes das participações da organização*

O método de gestão de desempenho em resultados será aplicado no lucro líquido da organização obtido no final do período exercido. Portanto, esta etapa consiste na obtenção do lucro líquido da organização com intuito de gratificar os colaboradores de acordo com o desempenho obtido no período avaliativo, posição hierárquica na empresa e assiduidade.

#### *5.2.3.2 Etapa 8: Definir porcentagem de distribuição da remuneração variável de acordo com a Diretoria*

Essa etapa do método é caracterizada pela definição da porcentagem de distribuição do lucro líquido obtido pela empresa no fim do exercício de acordo com a alta gerência, suprimindo as possíveis necessidades dos acionistas da empresa.

#### *5.2.3.3 Etapa 9: Aplicar a avaliação de desempenho do colaborador na gratificação*

A última etapa da terceira fase corresponde à aplicação do resultado do desempenho individual dos colaboradores na remuneração variável da empresa. Os dados obtidos nas duas etapas anteriores tornam-se primordiais para essa última etapa a fim de finalizar o método e, por fim, haja a demonstração dos resultados.

No Quadro 18, encontra-se o Relatório de Gratificação dos Funcionários de acordo com a avaliação de desempenho individual. Esse formulário é utilizado após a compilação de todos os dados a fim de consolidar a gratificação final de cada funcionário.

Quadro 18 - Relatório de gratificação dos funcionários de acordo com a avaliação de desempenho individual

RELATÓRIO DE GRATIFICAÇÃO DOS FUNCIONÁRIOS DE ACORDO COM A AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO INDIVIDUAL						
						Período Avaliativo:
Lucro Líquido =			Valor destinado à empresa:			
			Valor destinado à gratificação para todos os funcionários: (1)			
Cargo	Salário	% Salário/ Folha de Pagamento (2)	Remuneração Máxima (3)	Assiduidade (4)	RGD (5)	Remuneração Final (6)
TOTAL =		R\$	-			

Fonte: Autor

O Campo 1, **Valor destinado à gratificação para todos os funcionários**, deverá conter o valor do lucro líquido a ser dividido obtido de acordo com a porcentagem escolhida pela Diretoria na Etapa 8. O **% Salário/ Folha de Pagamento**, Campo 2, corresponde à porcentagem do salário do cargo que o colaborador exerce dividido pela folha de pagamento de todos os funcionários. A **Remuneração Máxima**, mostrada no Campo 3, corresponde ao teto da remuneração será distribuída ao colaborador no final do período avaliativo. O valor obtido nesse campo segue a fórmula a seguir.

$$\text{Remuneração Máxima} = \% \frac{\text{Salário}}{\text{Folha de Pagamento}} \times \text{Valor destinado à gratificação} \quad (5)$$

O Campo 4, **Assiduidade**, leva em conta a assiduidade do colaborador na organização. Este campo corresponde à porcentagem de dias trabalhados, descontadas as férias e faltas, dividido pela quantidade de dias úteis do período avaliativo. Leva-se em consideração, também, o dia de ingresso do colaboradores na empresa, caso seja recém-admitido.

O Campo 5, **Resultado Global de Desempenho (RGD)** é a porcentagem obtida na Etapa 6 do método proposto. A **Remuneração Final**, Campo 6, é o resultado entre a multiplicação da remuneração a ser distribuída de acordo com o salário, a assiduidade e o RGD.

$$\text{Remuneração final} = \text{Remuneração Máxima} \times \text{Assiduidade} \times \text{RGD} \quad (6)$$

#### 5.2.4 Fase IV – Consolidar método de remuneração variável baseado na gestão de desempenho na organização

Esta fase caracteriza-se pela consolidação do comprometimento dos colaboradores em tornar o método de avaliação do desempenho parte da cultura organizacional da empresa.

#### *5.2.4.1 Etapa 10: Institucionalizar e interiorizar o método de gestão do desempenho para resultados na Organização*

A institucionalização caracteriza-se pela estabilização de todo o processo. Os colaboradores utilizam todos os formulários e as ferramentas gerenciais como parte da sua rotina de trabalho. O método de gestão do desempenho para resultados atende às expectativas pessoais, profissionais e aos objetivos da organização de acordo com o seu Planejamento Estratégico. Para atingir essa etapa, exige-se um nível de comprometimento intenso de todos os colaboradores da empresa, sendo necessários dois anos, por depender da mudança de cultura de todos os envolvidos.

### **5.3 Considerações**

Neste capítulo, o trabalho foi definido como um estudo de caso com características de uma pesquisa exploratória. De acordo com sua natureza, este estudo foi considerado uma pesquisa aplicada e quantitativa. Este estudo pôde ainda ser considerado uma pesquisa-ação, por estar diretamente ligado à resolução de um problema coletivo.

O estudo foi realizado através de documentação direta e as etapas para realização do trabalho foram explicitadas.

Em seguida foram descritas as quatro fases, totalizando dez etapas, do método proposto, onde, dentre elas, devem abordar: o conhecimento da organização por meio de seus objetivos estratégicos, a elaboração de formulários de desempenho, sua aplicação e coleta de resultados obtidos, a elaboração de uma metodologia para remuneração variável e, por fim, a consolidação de todo o método na organização.

No próximo capítulo o método proposto será aplicado.

## **6 APLICAÇÃO MÉTODO PROPOSTO**

O sexto capítulo traz a aplicação do método propriamente dito, com base nas características do comércio varejista de materiais de construção civil. Através das especificações da empresa foi possível aplicar consistentemente o método proposto e alcançar bons resultados.

Com mais de 25 anos de atuação, o comércio varejista de mercadorias de construção civil possui 28 colaboradores. A organização localiza-se no interior do estado do Ceará, precisamente em Quixadá, na qual o estudo de caso deste trabalho foi realizado. Foram gerados formulários para todos os vinte e oito colaboradores da empresa, porém, a fim de facilitar a aplicação do método, apenas os formulários destinados ao cargo do Gerente Financeiro/Contábil serão utilizados neste estudo.

A aplicação do método seguirá a sequência das fases e etapas do método proposto para auxiliar em uma melhor compreensão de sua realização. É importante frisar que cada etapa aplicada do método foi analisada, avaliada e validada pelos responsáveis pela empresa.

### **6.1 Fase 1: Conhecer os colaboradores e identificar os objetivos estratégicos da Organização**

#### ***6.1.1 Etapa 1: Definir missão, visão e valores da organização***

Para realizar esta etapa, inicialmente, conheceu-se a estrutura geral do comércio varejista de materiais de construção civil, com os seus colaboradores e organograma hierárquico. A empresa é composta por vinte e oito colaboradores, sendo um diretor, três gerentes (Gerente Financeiro/Contábil, Gerente de Operações e Gerente de Vendas) e vinte e quatro funcionários (Motoristas, Analista de TI, Estoquista, Vendedores, Caixas e Carregadores). O organograma com os cargos e sua devida posição hierárquica do comércio varejista encontra-se no apêndice A, Figura 8.

Em seguida, realizou-se uma pesquisa a fim de levantar dados acerca da missão, visão e valores da empresa, os quais foram explicitados no Quadro 19 a seguir:

Quadro 19 - Identidade Organizacional do comércio varejista de materiais de construção civil

IDENTIDADE ORGANIZACIONAL DO COMÉRCIO VAREJISTA DE MATERIAIS DE CONSTRUÇÃO CIVIL		
Missão	Visão	Valores
Oferecer um <i>mix</i> completo de materiais de construção civil de qualidade a um preço justo e através de um bom atendimento, visando à satisfação do público alvo.	Aprimorar os processos da empresa, através de uma melhor gestão do negócio, abolindo os erros e fidelizando o maior número de clientes possível até 2020.	Ética
		Confiança
		Agilidade
		Qualidade
		Compromisso com o cliente
		Respeito
		Pontualidade
		Responsabilidade

Fonte: comércio varejista de materiais de construção civil

### 6.1.2 Etapa 2: Elaborar Matriz SWOT/FOFA da organização

A segunda etapa do estudo foi a elaboração da Matriz SWOT da empresa. Para realizar esta etapa fez-se necessária a participação dos principais formadores de decisão da organização a fim de mapear os pontos fortes e fracos, assim como as oportunidades e ameaças do comércio varejista.

Um dos pontos fortes do comércio varejista é a longa atuação no mercado, estando há 29 anos no interior do Ceará, proporcionando aos clientes um bom atendimento. Outros pontos fortes são a visão empresarial e a habilidade do Diretor em participar assiduamente nas operações, participando das vendas e atendendo aos clientes de maneira diferenciada. Além disso, o Comércio dispõe de um alto capital para realizar possíveis investimentos buscando a melhoria da organização.

Por outro lado, um dos pontos fracos da organização é a falta de participação efetiva de alguns colaboradores na melhoria contínua de todos os processos da empresa. Esse fator é causado, muitas vezes, pelo colaborador não distinguir a finalidade da organização e não possuir uma visão eficiente de mercado. O objetivo deste estudo é solucionar a falta de interesse dos colaboradores a fim de torná-los uma força na empresa. Um outro aspecto importante mencionado é a ausência de informações sobre estoques, vendas, compras, dentre outros processos dentro da empresa. Este fator resulta na falta de controle dos processos e desconhecimento do alcance de metas. Outro ponto fraco bastante evidenciado é a falta de definição dos métodos de trabalho, ocasionando perdas de produtividade, tempo e gerando custos.

Sob o ponto de vista externo, uma oportunidade de crescimento da empresa, em relação ao seu mercado, é a possibilidade de atuação do comércio varejista de materiais de construção civil em outras cidades, expandindo o seu negócio. Além disso, outra oportunidade de crescimento é o aquecimento do mercado de construção civil, fomentado, principalmente, pelo Governo por meio de construções de habitações populares.

Em relação às possíveis ameaças da empresa, considera-se o mercado cada vez mais competitivo, com a presença de empresas que disputam o espaço na região interior do estado, principalmente em Quixadá. Além disso, há a ameaça de novos entrantes, considerados grandes empresas que podem reduzir a atuação do comércio varejista no mercado.

O Quadro 20 apresenta todas as forças, fraquezas, oportunidades e ameaças relacionadas aos concorrentes do comércio varejista de materiais de construção civil.

Quadro 20 - Matriz SWOT/ Matriz FOFA do comércio varejista de materiais de construção civil

MATRIZ SWOT / MATRIZ FOFA DO COMÉRCIO VAREJISTA DE MATERIAIS DE CONSTRUÇÃO CIVIL		
	Pontos Fortes ( <i>Strengths</i> )	Pontos Fracos ( <i>Weakness</i> )
ANÁLISE INTERNA	Muitos anos de atuação no mercado, possuindo um forte posicionamento como empresa de tradição e bom atendimento ao cliente.	Não utiliza boas práticas de gestão consagradas na literatura. Falta de informações de estoques, vendas, compras, financeiro, dentre outros...
	Possui alguns funcionários que tornam a equipe bem competente.	Falta de uso de indicadores. Como lucratividade, rentabilidade...
	Funcionários tem um bom conhecimento empírico do mercado.	Falta de estímulo de alguns colaboradores para melhoria contínua da empresa Falta de conhecimento sobre o mercado.
	Visão empresarial e habilidade do diretor é o diferencial do comércio varejista, sempre atuando de perto no controle das operações, prezando pelo bom atendimento ao cliente e realizando ótimos negócios.	Falta de critérios na definição do mix, dos níveis de estoque, dos investimentos em marketing, etc... Falta de organização dos métodos de trabalho.
	Grande capital para realizar investimentos.	Falta de previsão de vendas, de comportamento do mercado, de planejamento...
		Oportunidades ( <i>Opportunities</i> )
ANÁLISE EXTERNA	Mercado de construção civil aquecido.	Mercado se tornando cada vez mais competitivo, com grandes <i>players</i> disputando o mercado da região de Quixadá.
	Possibilidade de atuação em outras cidades.	Novos entrantes como Normatel e outros que podem reduzir bastante o <i>marketing share</i> .

Fonte: comércio varejista de materiais de construção civil

### 6.1.3 Etapa 3: Definir objetivos, formular estratégias e indicadores

Através das informações coletadas foi possível definir quais estratégias devem-se ser criadas para atingir os objetivos estratégicos, assim como estipular atividades necessárias para atingi-los e, por fim, estabelecer indicadores para medir o andamento das atividades.

Para elaborar as Estratégias da empresa, realizaram-se reuniões comandadas pelo Diretor e com presença de colaboradores com poder de decisão. Nessas reuniões estabeleceram quatro estratégias compostas por treze objetivos estratégicos e indicadores, cada um com sua meta.

No Quadro 21 é demonstrada, como exemplo, uma estratégia e seus respectivos objetivos estratégicos, indicadores e metas. Compondo, assim, uma parte da formulação estratégica do comércio varejista de materiais de construção civil. Os dados relativos às demais estratégias, objetivos estratégicos, indicadores e metas encontram-se no apêndice B, no Quadro 31.



Quadro 21 - Parte da Formulação Estratégica do comércio varejista de materiais de construção civil

FORMULAÇÃO ESTRATÉGICA			
ESTRATÉGIAS	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	INDICADORES	METAS
1. Mobilizar funcionários visando melhorias no comércio varejista, abertura de mercado e remunerações mais dignas.	1.1. Estabelecer regras para reajuste do salario	% de reajuste	inflação + 1% ao ano
	1.2. Manter a carteira de clientes	Nº de clientes Pessoa Juridica	20 construtoras - 100 Autonomos
	1.3. Fazer investimentos contínuos em marketing	% de investimentos em marketing/faturamento total	0,003

Fonte: comércio varejista de materiais de construção civil

## 6.2 Fase II: Elaborar formulários de desempenho, aplicar e coletar resultados

Nesta fase são elaborados os formulários essenciais para avaliação de desempenho dos colaboradores do comércio varejista de materiais de construção civil a fim de aplicar os resultados no método de remuneração variável.

### 6.2.1 Etapa 4: Elaborar Formulário de Atividades e Indicadores de Resultados de acordo com os objetivos estratégicos da organização

#### 6.2.1.1 Descrições das atividades e indicadores de resultados

No comércio varejista de materiais de construção civil, todos os funcionários possuem atividades relacionadas aos objetivos estratégicos da empresa. Primeiramente, realizou-se a divisão das atividades de todos cargos os vinculando aos objetivos estratégicos da empresa como mostrados no Quadro 22 a seguir.

Quadro 22 - Atividades dos colaboradores de acordo com o cargo vinculadas ao objetivo estratégico do comércio varejista de materiais de construção civil

<b>ATIVIDADES DOS COLABORADORES VINCULADAS AO OBJETIVO ESTRATÉGICO DO COMÉRCIO VAREJISTA DE MERCADORIAS DE CONSTRUÇÃO CIVIL</b>			
<b>Item</b>	<b>Cargo</b>	<b>Objetivo Estratégico vinculado</b>	<b>Atividade</b>
1	Diretor	1.1, 1.2, 1.3, 2.1, 2.2, 2.3, 2.4, 2.5, 3.1, 3.2, 4.1, 4.2 e 4.3	Realizar Planejamento Estratégico
		1.2, 1.3, 2.1 e 2.4	Realizar negociações especiais
		1.1, 2.1, 2.2, 2.3 e 3.1	Realizar contratações
		1.1, 2.1, 2.2, 2.3 e 2.4	Realizar e selecionar treinamentos
2	Gerente Financeiro/Contábil	1.2, 1.3, 2.1, 2.4 e 2.5	Realizar investimento em marketing
		1.1, 2.1, 2.2, 2.3, 4.1 e 4.3	Realizar pagamento ao RH
		1.2, 1.3 e 4.1	Realizar pagamento aos fornecedores
		2.1, 4.1 e 4.2	Relacionar com banco e operadores de cartão de crédito
3	Gerente de Operações	1.1, 1.3, 2.1, 2.3, 2.4	Supervisionar movimentação financeira
		1.2, 2.1, 2.4, 4.1 e 4.3	Negociar a compra com fornecedores
		4.3	Receber mercadorias
4	Gerente de Vendas	1.2, 2.1, 4.1 e 4.3	Expedir aos clientes
		1.2, 1.3, 2.1, 2.4 e 4.1	Definir mix de produtos
		1.1, 2.1, 2.2, 2.3, 2.4, 3.1, 3.2, 4.1 e 4.3	Treinar dos vendedores
		1.2, 2.1, 2.4 e 2.5	Relacionar com o cliente
5	Caixa	1.1, 4.1 e 4.3	Supervisionar vendedores
		4.1 e 4.3	Realizar movimentação financeira
		2.1, 2.3, 3.1, 3.2 e 4.3	Capacitar funcionários no sistema
6	Analista de TI	2.5 e 3.2	Manter sistema
		3.1 e 3.2	Atender chamados
		2.1, 2.4 e 3.1	Expandir sistema
		1.2, 1.3, 2.1, 4.1 e 4.3	Realizar roteirização
7	Motorista	4.1 e 4.3	Supervisionar carregadores
		4.3	Movimentar mercadoria
8	Carregador	4.3	Movimentar mercadoria
9	Estoquista	1.2, 2.1, 2.4, 4.1 e 4.3	Controlar estoque
10	Vendedor	1.1, 1.2, 2.1, 3.2 e 4.3	Realizar vendas
		2.1, 1.3, 2.1 e 4.3	Relacionar com o cliente
		4.1 e 4.3	Organizar a loja

Fonte: Autor.

Em posse das atividades vinculadas aos objetivos estratégicos, preenche-se o formulário de Atividades e Indicadores de Resultados. Utilizou-se para o preenchimento, como exemplo, o Gestor Financeiro/Contábil, como mostra o Quadro 23. Todos os formulários gerados relativos ao Gestor Financeiro/Contábil encontram-se no apêndice D, nos Quadros 33 a 35.

Quadro 23 – Formulário de Metas Estratégicas e aos Indicadores de Resultados sob responsabilidade do Gestor Financeiro/Contábil do comércio varejista de materiais de construção civil

FORMULÁRIO DE ATIVIDADES E INDICADORES DE RESULTADOS		
Cargo: Gerente Financeiro/Contábil		Período Avaliativo: 1 ano
ATIVIDADES		
Atividade 1: Realizar pagamento ao RH		Peso: 50
Atividade 2: Realizar pagamento aos fornecedores		Peso: 50
Atividade 3: Relacionar com banco e operadores de cartão de crédito		Peso: 40
Atividade 4: Supervisionar movimentação financeira		Peso: 50
INDICADORES DE RESULTADOS		
Atividade 1: Realizar pagamento ao RH	Meta: 100%	Meios de Verificação: Folhas de pagamentos dos funcionários
Atividade 2: Realizar pagamento aos fornecedores	Meta: 100%	Meios de Verificação: notas fiscais das mercadoria
Atividade 3: Relacionar com banco e operadores de cartão de crédito	Meta: 2 vezes/mês	Meios de Verificação: Protocolos de atendimento com os operadores
Atividade 4: Supervisionar movimentação financeira	Meta: 4 relatórios bancários/mês	Meios de Verificação: Extratos e relatórios bancários

Fonte: Autor

### 6.2.1.2 Atribuição de peso para as atividades

A atribuição do peso às atividades segue de acordo com o seu impacto e importância nas estratégias do comércio varejista. Os valores utilizados nesse método foram estipulados de acordo com a escala mostrada na Etapa 4, corresponde ao Item 5.2.2.1.2 deste estudo.

### 6.2.1.3 Meios de verificação para as metas

De acordo com as atividades exercidas pelo Gerente Financeiro/Contábil, elaborou-se, em conjunto com o Diretor, as metas para cada atividade e os meios de verificação permite o conhecimento do andamento da normal ou anormal das atividades. O Quadro 25 mostra as metas e meios de verificação do Gerente Financeiro/Contábil.

Quadro 24 - Metas e meios de verificação de atividades do Gestor Financeiro/Contábil do comércio varejista de materiais de construção civil.

Meta: 100%	Meios de Verificação: Folhas de pagamentos dos funcionários
Meta: 100%	Meios de Verificação: notas fiscais das mercadoria
Meta: 2 vezes/mês	Meios de Verificação: Protocolos de atendimento com os operadores
Meta: 4 relatórios bancários/mês	Meios de Verificação: Extratos e relatórios bancários

Fonte: Autor.

### ***6.2.2 Etapa 5: Elaborar Formulário de Acompanhamento de Desempenho dos Colaboradores***

Esta etapa consiste em uma série de encontros entre o diretor e gerente e entre o gerente e funcionário para discutir o desempenho por meio de avaliações periódicas.

De acordo com os resultados obtidos, a organização poderá tomar uma decisão, ao acompanhar as atividades realizadas, acerca dos possíveis problemas encontrados e melhorar ou parabenizar o desempenho do colaborador.

No comércio varejista de materiais de construção civil, o Formulário de Acompanhamento do Desempenho é realizado a cada trimestre e contém comentários sobre o andamento das atividades e sobre o desempenho do colaborador, além da data de avaliação e comentários do avaliado acerca do exposto.

O Quadro 26, como exemplo, mostra o Formulário de Acompanhamento do Desempenho sob responsabilidade do Gerente Financeiro/Contábil. Todos os formulários gerados relativos ao Gerente Financeiro/Contábil encontram-se no apêndice D, nos Quadros 32 a 34.

Quadro 25 - Formulário de Acompanhamento de Desempenho do Gerente Financeiro/Contábil do comércio varejista de materiais de construção civil

FORMULÁRIO DE ACOMPANHAMENTO DO DESEMPENHO			
Nome: Gerente Financeiro/Contábil		Avaliador: Diretor	
	Avaliação periódica	Plano de ação	Comentários do avaliado
1º Trimestre Data: 31/03/2015	Identificado grave erro por parte do gerente financeiro, onde as vendas estavam sendo realizadas principalmente no POS da adquirente de maior taxa. Assim, boa parte da receita foi perdida por desatenção.	Atentar-se às oportunidades de negociações com as diversas operadoras, como Rede e Cielo, a fim de obter melhores resultados	
2º Trimestre Data: 30/06/2015	Pagamento aos fornecedores continua sem nenhum erro ou atraso, inclusive identificando erros cometidos pelos fornecedores na emissão de notas fiscais e duplicatas	Deve continuar com o bom desempenho nessa atividade, dando mais celeridade aos acompanhamentos sempre que possível.	
3º Trimestre Data: 30/09/2015	Identificado fraude por parte de funcionário encarregado da cobrança, onde ele recebia os pagamentos em campo mas não dava baixa no sistema.	Deve melhorar os métodos de controle para garantir uma maior segurança contra riscos de fraude.	Funcionário transmitiu confiança por ser parente do diretor, contudo mostrou que devo considerar sempre o risco de fraude.
4º Trimestre Data: 21/12/2015	Controle de pagamento de funcionários, encargos e 13º, aconteceram sem nenhum erro ou atraso. Houve um atraso com multa em um pagamento de elevado valor.	Deve melhorar os processo de acompanhamento de pagamentos para garantir que atrasos e multas não ocorram.	Cadastramento errado de funcionario levou ao atraso. Vou melhorar os processos considerando o erro humano na utilização do sistema e formas de reduzir o risco de erro.

Fonte: Autor.

Esse formulário de Acompanhamento é atualizado a cada trimestre a fim de obter uma análise global do desempenho no final do ano. O relatório gerado será o registro do desempenho do funcionário durante os 3 trimestres e será a base para tomada de decisões do comércio varejista de materiais de construção civil.

### 6.2.3 Etapa 6: Elaborar Formulário de Consolidação e Avaliação dos Resultados alcançados

A consolidação e avaliação dos resultados alcançados pelos colaboradores da empresa utilizando os critérios e procedimentos da avaliação, mostrados no item 5.2.2.3 do método proposto, são realizados nesta etapa do estudo.

### 6.2.3.1 Consolidação e avaliação dos resultados dos colaboradores

Nesta sub etapa, identificam-se as metas que foram alcançadas conforme o planejado, as que superaram o esperado, as que não foram alcançadas ou àquelas que foram alcançadas apenas em parte de acordo com os indicadores para cada atividade.

Seguindo o padrão das instruções passadas, o formulário de consolidação e avaliação dos resultados, mostrado no Quadro 27, corresponde ao Gestor Financeiro/Contábil comércio varejista de materiais de construção civil. Todos os formulários gerados relativos ao Gestor Financeiro/Contábil encontram-se no apêndice D, nos Quadros 33 a 35.

Quadro 26 - Formulário de Consolidação e Avaliação dos Resultados do Gerente Financeiro/Contábil do comércio varejista de materiais de construção civil

FORMULÁRIO DE CONSOLIDAÇÃO E AVALIAÇÃO DOS RESULTADOS DOS COLABORADORES					
Comércio varejista de materiais de construção civil					
Cargo: Gerente Financeiro/Contábil					
Período Avaliativo: 01/01/2014 a 31/12/2014			Data: 31/12/2014		
<b>AVALIAÇÃO</b>	<b>CONCEITOS</b>			<b>CRITÉRIOS</b>	
	SE – (5) SUPEROU O ESPERADO			(> 100%)	
	DE – (4) DENTRO DO ESPERADO			(= 100%)	
	PE – (2) PRÓXIMO AO ESPERADO			(> 80%)	
	AE – (3) ABAIXO DO ESPERADO			(< 80%)	
CONSOLIDAÇÃO DOS RESULTADOS					
Atividade <sup>(1)</sup>	Peso <sup>(2)</sup>		Avaliação <sup>(5)</sup>	Total de Pontos <sup>(6)</sup>	
	Absoluto <sup>(3)</sup>	Relativo (%) <sup>(4)</sup>			
Realizar pagamento ao RH	50	26%	4	1,052631579	
Realizar pagamento aos fornecedores	50	26%	4	1,052631579	
Relacionar com banco e operadores de cartão de crédito	40	21%	3	0,631578947	
Supervisionar movimentação financeira	50	26%	4	1,052631579	
<b>Totais</b>	<b>190</b>	<b>100%</b>		<b>3,789473684</b>	
Avaliação das Metas (Conceitos)	Total de Pontos Consolidados por Conceito <sup>(7)</sup>	Classificação por Conceito (%) <sup>(8)</sup>	Resultado Global de Desempenho (SE+DE) <sup>(9)</sup>		
SE	0	0%	<b>83%</b>		
DE	3,157894737	83%			
PE	0	0%			
AE	0,631578947	17%			
<b>TOTAL</b>	<b>3,789473684</b>	<b>100%</b>			

Fonte: Autor.

O Resultado Global por Desempenho (RGD) obtido pelo Gerente Financeiro/Contábil foi de 83%. Esse valor será utilizado para determinar a participação deste colaborador nos lucros e resultados do comércio varejista de materiais de construção civil posteriormente.

### 6.3 Fase III – Elaborar metodologia para remuneração variável

Nesta fase, será aplicado o método de remuneração variável dos colaboradores de acordo com seu desempenho dentro do comércio varejista, incluindo cargo e assiduidade na organização.

#### 6.3.1 Etapa 7: Obter o lucro líquido antes das participações da organização

A Demonstração do Resultado do Exercício (DRE) tem como objetivo principal apresentar de forma vertical resumida o resultado apurado em relação ao conjunto de operações realizadas num determinado período, normalmente, de doze meses. O Quadro 28 mostra o modelo de DRE utilizada para obtenção do lucro líquido antes das participações do comércio varejista de materiais de construção civil.

Quadro 27 - Demonstrativo de Resultados do Exercício do comércio varejista de materiais de construção civil.

<b>DEMONSTRATIVO DE RESULTADOS DO EXERCÍCIO</b>
<b>RECEITA OPERACIONAL BRUTA</b>
Vendas de Produtos
Vendas de Mercadorias
Prestação de Serviços
<b>(-) DEDUÇÕES DA RECEITA BRUTA</b>
Devoluções de Vendas
Abatimentos
Impostos e Contribuições Incidentes sobre Vendas
<b>(=) RECEITA OPERACIONAL LÍQUIDA</b>
<b>(-) CUSTOS DAS VENDAS</b>
Custo dos Produtos Vendidos
Custo das Mercadorias
Custo dos Serviços Prestados
<b>(=) RESULTADO OPERACIONAL BRUTO</b>
<b>(-) DESPESAS OPERACIONAIS</b>
Despesas Com Vendas
Despesas Administrativas
<b>(-) DESPESAS FINANCEIRAS LÍQUIDAS</b>
Despesas Financeiras
(-) Receitas Financeiras
Variações Monetárias e Cambiais Passivas
(-) Variações Monetárias e Cambiais Ativas
<b>OUTRAS RECEITAS E DESPESAS</b>
Resultado da Equivalência Patrimonial
Venda de Bens e Direitos do Ativo Não Circulante
(-) Custo da Venda de Bens e Direitos do Ativo Não Circulante
<b>(=) RESULTADO OPERACIONAL ANTES DO IMPOSTO DE RENDA E DA CONTRIBUIÇÃO SOCIAL E SOBRE O LUCRO</b>
(-) Provisão para Imposto de Renda e Contribuição Social Sobre o Lucro
<b>(=) LUCRO LÍQUIDO ANTES DAS PARTICIPAÇÕES</b>

Fonte: Artigo 187 da Lei nº 6.404, de 15 de dezembro de 1976

Após finalizado o Demonstrativo de Resultados do Exercício do ano, o lucro líquido obtido antes das participações totalizou-se em **R\$ 320.500,00**. Esse valor será utilizado para o método de remuneração variável que será explicitado detalhadamente a seguir.

### **6.3.2 Etapa 8: Definir porcentagem de distribuição da remuneração variável de acordo com a Diretoria**

As porcentagens escolhidas para divisão do bônus de acordo com o Diretor da empresa foram:

- 70% do lucro líquido são voltados para investimento em melhorias na empresa;
- 30% do lucro líquido são destinados à gratificação dos colaboradores.

O Quadro 29 mostra os valores destinados ao investimento em melhorias na empresa e à gratificação variável para os colaboradores de acordo com as proporções exigidas pelo Diretor da empresa.

Quadro 28 - Valor destinado à remuneração variável dos colaboradores do comércio varejista de materiais de construção civil.

<b>VALOR PARA REMUNERAÇÃO VARIÁVEL</b>	
Lucro Líquido antes das participações =	<b>R\$ 320.500,00</b>
Valor destinado à empresa =	<b>R\$ 224.350,00</b>
Valor destinado à gratificação para todos os funcionários =	<b>R\$ 96.150,00</b>

Fonte: comércio varejista de materiais de construção civil adaptado pelo Autor

O valor destinado à remuneração variável dos colaboradores totalizou em R\$ 96.150,00. A próxima etapa destina-se ao cálculo da remuneração de cada funcionário de acordo com o salário do cargo e os indicadores de assiduidade e desempenho durante o período avaliativo.

### **6.3.3 Etapa 9: Aplicar a avaliação de desempenho do colaborador na gratificação**

Esta etapa é destina-se à aplicação da avaliação de desempenho do colaborador na gratificação considerando o salário e os indicadores de assiduidade e RGD.

O Quadro 30 mostra o relatório de gratificação do Gerente Financeiro/Contábil de acordo com a avaliação de desempenho individual.



Quadro 29 – Relatório de Gratificação do Diretor do comércio varejista de materiais de construção civil

RELATÓRIO DE GRATIFICAÇÃO DOS FUNCIONÁRIOS DE ACORDO COM A AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO INDIVIDUAL						
Período Avaliativo: 01/01/2015 a 31/12/2015						
Lucro Líquido antes das participações =		R\$ 320.500,00		Valor destinado à empresa:		R\$ 224.350,00
				Valor destinado à gratificação para todos os funcionários: (1)		R\$ 96.150,00
Cargo	Salário	% Salário/ Folha de Pagamento (2)	Remuneração Máxima (3)	Assiduidade (4)	RGD (5)	Remuneração Final (6)
Gerente Financeiro	R\$ 2.300,00	5,50%	R\$ 5.290,55	97%	83%	R\$ 4.253,32

Fonte: comércio varejista de materiais de construção civil adaptado pelo Autor.

O Gerente Financeiro/Contábil possui o salário de R\$ 2.300,00. A folha de pagamento de todos os vinte e oito colaboradores da empresa correspondeu ao valor de R\$ 41.800,00. Para o cálculo do valor máximo de remuneração a ser distribuída, de acordo com o salário, utiliza-se a seguinte fórmula:

$$\text{Remuneração Máxima} = \frac{R\$ 2.300,00}{R\$ 41.800,00} \times R\$ 96.150,00 \times 100\% = R\$ 5.290,00 \quad (7)$$

Portanto, o valor máximo a ser distribuído para o Gerente Financeiro/Contábil corresponde ao montante de R\$ 5.290,00 caso o funcionário obtenha valores 100% em todos os indicadores. O percentual de assiduidade do Gerente Financeiro/Contábil corresponde a 97% visto que ele faltou alguns dias de trabalho no comércio varejista durante o período avaliativo estipulado. De acordo com a avaliação de desempenho do Gerente Financeiro/Contábil, em relação ao desempenho de alcance das metas das suas atividades, o RGD obtido foi de 83%. Portanto, para o cálculo da Remuneração Final do Diretor, utiliza-se a fórmula a seguir.

$$\text{Remuneração final} = R\$ 5.290,00 \times 97\% \times 83\% = R\$ 4.253,32 \quad (8)$$

O valor destinado ao Gerente Financeiro/Contábil, de acordo com sua performance de desempenho e assiduidade, correspondeu à **R\$ 4.253,32**. O resumo da avaliação de desempenho individual de todos os colaboradores do comércio varejista de materiais de construção civil encontra-se no Apêndice E, Quadro 35.

#### 6.4 Fase IV – Consolidar método de remuneração variável baseado na gestão de desempenho na organização

Esta fase caracteriza-se pela consolidação do comprometimento dos colaboradores em tornar o método de avaliação do desempenho parte da cultura organizacional do comércio varejista de materiais de construção civil.

#### **6.4.1 Etapa 10: Institucionalizar e interiorizar o método de remuneração variável baseado na gestão do desempenho na organização**

Essa etapa corresponde ao controle do método visando garantir se os colaboradores utilizam todos os formulários e as ferramentas gerenciais como parte da sua rotina de trabalho. Ainda é analisado se o método de remuneração variável com base na gestão do desempenho e planejamento estratégico atende às expectativas pessoais, profissionais e aos objetivos do comércio varejista de materiais de construção civil. Ou seja, para atingir essa etapa é necessário um horizonte mais longo de aplicação do método para avaliar o desempenho global da organização. Realizou-se *workshops* para disseminação da metodologia, assim como foi apresentado outros estudos de caso para motivação dos colaboradores. Com a realização dessas atividades já pode-se perceber maior motivação e ganho de desempenho dos funcionários.

### **6.5 Análise de resultados**

O cumprimento de todas as etapas sugeridas no método possibilitou uma visão ampla do modelo de negócio do comércio varejista de materiais de construção civil, um entendimento acerca das atividades realizadas por cada cargo e, por fim, possibilitou, a compreensão do desempenho máximo de cada funcionário e os pontos de melhoria necessários a fim de aumentar a produtividade da empresa.

Inicialmente, por meio de um estudo detalhado da empresa através da definição da missão, visão e valores da organização, assim como a Matriz SWOT do comércio varejista de materiais de construção civil, pode-se ter uma base adequada acerca dos objetivos estratégicos da organização, permitindo, assim, que estes fossem analisados e elaborados atividades que agregassem ao alcance destes objetivos estratégicos.

Em seguida, por meio da elaboração do Formulário de Atividades e Indicadores de Resultados, pode-se definir as responsabilidades, atribuições e compromissos a serem assumidos por cada colaborador, de acordo com o cargo no qual ocupa. Essas atividades, com pesos diferentes, foram medidas através de metas, sendo acompanhadas através de meios de verificação, com finalidade de analisar a contribuição dessas atividades nas estratégias globais da empresa.

Com base no Formulário de Acompanhamento de Desempenho dos Colaboradores, o responsável pode acompanhar o colaborador de acordo com o andamento das atividades e sugerir planos de ação a serem realizados para atingir a meta estipulada de cada atividade.

Por meio do Formulário de Consolidação e Avaliação dos Resultados Alcançados pode-se avaliar o desempenho dos colaboradores e obter o Resultado Global de Desempenho (RGB) do funcionário. Essa informação é utilizada como parte do método de remuneração variável da empresa.

Por fim, com os resultados obtidos da avaliação de desempenho de cada colaborador, assim como os indicadores de assiduidade e salário, realizou-se a aplicação no método de remuneração variável. O resultado final obtido é o valor da gratificação de cada colaborador de acordo com seu desempenho no período avaliado.

## **6.6 Considerações**

Nesta fase, o método proposto foi abordado e a etapa sugerida foi seguida, de modo a garantir a eficácia de todo o método. Foi possível perceber que a etapa de institucionalização do método em todo o comércio varejista é um processo demorado e exige mudança na cultura dos colaboradores.

Analisou-se, também, os resultados obtidos com a aplicação do método proposto.

No capítulo final serão feitas conclusões acerca do estudo realizado.

## **7 CONCLUSÃO**

Este capítulo objetiva esclarecer os resultados obtidos durante o estudo e esclarecer quaisquer dúvidas restantes. Em seguida serão abordadas as considerações finais do trabalho.

### **7.1 Conclusão**

Este estudo objetivou na aplicação de um método de remuneração variável com base na gestão de desempenho dos colaboradores e planejamento estratégico do comércio varejista de materiais de construção civil.

A implantação do método em estudo trouxe vantagens como a criação de indicadores para atingir os objetivos estratégicos do comércio varejista de materiais de construção civil, assim como metas para cada atividade realizada pelos colaboradores. Outra vantagem significativa foi a criação de um modelo de remuneração variável, antes não existente na empresa. Foi possível, dessa forma, perceber a importância do estudo ao serem comparadas a falta de definição estratégica da empresa antes da implantação do método com o proposto neste estudo, além da política de remuneração, antes inexistente no negócio do comércio varejista de material de construção civil.

Cada um dos objetivos específicos foi alcançado em um distinto momento da aplicação do método. O comprometimento dos colaboradores foi alcançado por meio da mudança de comportamento e aumento da proatividade dos funcionários ao serem estimulados por meio da remuneração ao fim do período avaliativo. Portanto, através da aplicação do método deste estudo e sua estabilidade foi possível atingir o objetivo geral.

Ao fim da análise das possíveis dificuldades de todo o processo de implantação do método, foi possível detectar a importância da mudança de cultura dos colaboradores, bem como as suas ações, para atingir os resultados da empresa. Além disso, há a possibilidade de discordâncias na mensuração dos pesos das atividades relacionadas aos objetivos estratégicos da empresa, assim como na avaliação de cada funcionário, evidenciada pelo ainda subjetivo método de geração de metas e indicadores.

### **7.2 Sugestões para trabalhos futuros**

O método mostrou-se válido e pode ser aplicado para qualquer outro comércio varejista, podendo ser utilizado para qualquer organização do ramo, assim como em outras empresas do ramo de serviço ou industriais. Como sugestão para trabalhos futuros, verifica-se

a necessidade de algumas alterações, como inclusão de atividades gerenciais e macroprocessos definidos e desenvolvimento de métodos menos subjetivos de avaliação dos colaboradores.

### **7.3 Considerações finais**

O método proposto mostrou-se eficaz e a sua importância para a empresa em estudo ficou clara de acordo com os resultados encontrados. As alterações no método devem ser aplicadas quando houver mudança na estratégia, no aumento das atividades de cada colaborador ou na metodologia para remuneração variável.

## REFERÊNCIAS

- AMORIM, E. **Motivação para a produtividade e partilha de benefícios**. Revista de Gestão da Produtividade e Qualidade. Volume 12. Portugal, 2005.
- BARBOSA, E.R; BRONDANI, G. **Planejamento Estratégico Organizacional**. Publicado na Revista Eletrônica de Contabilidade da UFSM. Rio Grande do Sul, 2004.
- BARRETO, R. M; PADUA NETO, A. **Participação nos Lucros e Resultados (PLR) nas empresas petroquímicas da Bahia**. In: A Bahia Análise & Dados. Salvador, v12, n3, p167-177, dez 2002.
- BASSO, L.F.C; KRAUTER, E. **Participação nos lucros/resultados e criação de valor: um estudo exploratório**. Revista O&S, v.10 - n.26 - janeiro/abril – 2003.
- BELCHER Jr., J.G. **How to design & implement results – oriented variable pay system**. New York: American Management Association, 1996.
- BERGAMINI, C.W; BERALDO, D.G.R. **Avaliação de desempenho humano na empresa**. 4. ed. 8.reimpr. São Paulo: Atlas, 2007.
- BITTENCOURT, C. C. **A gestão de competência gerenciais – a contribuição dos princípios da aprendizagem organizacional**. Porto Alegre: PPGA/UFRGS, 2001.
- BOHLANDER, G. W; SNELL, S. **Administração de Recursos Humanos**, São Paulo: Cengage Learning, 2011.
- BRANDÃO, H. P.; GUIMARÃES, T. A. **Gestão de competências e gestão de desempenho: tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo constructo**. Publicado em ENANPAD, Foz do Iguaçu, 1999.
- BRYMAN, A. **Research methods and organization studies** (contemporary social research). Londres: Routledge, 1989.
- CASSETTARI, N. **Remuneração variável para professores: revisão da literatura e desdobramentos no estado de São Paulo**. Dissertação de mestrado em Educação. Universidade de São Paulo. São Paulo, 2010.
- CHIAVENATO, I. **Gerenciando pessoas: o passo decisivo para a administração participativa**. São Paulo: Makron Books, 1994.
- CHIAVENATO, I. **Gestão de Pessoas: e o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004 – 7ª reimpressão.
- CHIAVENATO, I. **Introdução à Teoria Geral da Administração**. Rio de Janeiro: Campus, 2000.
- CHIAVENATO, I; SAPIRO, A. **Planejamento Estratégico: fundamentos e aplicações**. 10ª Reimpressão. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

COOPERS, M; LYBRAND, I. **Remuneração estratégica: a nova vantagem competitiva.** São Paulo: Atlas, 1996.

CHURCHILL, G. A. e PETER, J. P. **Marketing: criando valor para os clientes.** São Paulo: Saraiva, 2000.

DAYCHOUW, M. **40 Ferramentas e Técnicas de Gerenciamento.** 3. ed. Rio de Janeiro: Brasport, 2007.

FARINHA, P; JACINTO, P. **Avaliação de desempenho: consultoria em gestão de recursos humanos.** Lisboa, 2007.

GANGA, G. M. D. **Trabalho de Conclusão de Curso (TCC) na engenharia de produção: um guia prático de conteúdo e forma.** São Paulo: Atlas, 2012.

GARENCO, P; BIAZZO, S; BITITCI, U S. **Performance measurement systems in SMEs: A review for a research agenda.** International Journal of Management Reviews, v.7, n.1, Mar, p.25-47, 2005.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social.** 6 ed. São Paulo: Atlas, 2008.  
THIOLLENT, M. **Metodologia da pesquisa-ação.** São Paulo: Cortez, 2007.

GOMES-MEJIA, L.R.; WELBOURNE, T. M.; WISEMAN, R.M. **The role of risk sharing and risk taking under gainsharing.** The Academy of Management Review, v.25, n.3, p.492-507, Julho 2000.

GRAHAM-MOORE, B; ROSS, T.L. **Gainsharing: plans for improving performance.** Washington: BNA, 1993.

HAX, A. C; MAJLUF, N.S. **The concept of strategy and strategy formation process.** Interfaces, vol.18, no.3, p. 99-109, 1988.

HIPÓLITO, J.A.M; REIS, G.G. **Avaliação como instrumento de gestão.** In: LIMONGI-FRANÇA *et. al.* **As pessoas na organização.** São Paulo, 2002.

JOHNSON, G.; SCHOLLES, K.; WHITTINGTON, R. **Explorando a Estratégia Corporativa.** 7 ed. Porto Alegre: Bookman, 2007.

KANTER, R. **When the Giants Learn to Dance, From Status to Contribution: the changing basis for pay - Chapter 9.** London: Unwin Paperbades, 1990.

KANUNGO, R.N.; MENDONÇA, M. **Compensation: effective reward management.** Canada: John Wiley & Sons, 1997.

KAUTER, E; BASSO, L. F. C. **Estratégia associada aos planos de participação nos lucros e resultados para a geração de valor para as empresas.** São Paulo, 2003.

KOTLER, P. **Administração de marketing: a edição do novo milênio.** Tradução Bazán tecnologia e Linguística; Revisão técnica Arão Sapiro. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2000.

LACOMBE, F. J. M; HEILBORN, G. L. J. **Administração: princípios e tendências.** São Paulo: Saraiva, 2003.

LARA, J.F; SILVA, M.B. **Avaliação de desempenho no modelo de gestão por competências: uma experiência de utilização.** Monografia de curso de graduação em Psicologia. Universidade Tuiuti. Paraná, 2004.

LUCENA, M.D.S. **Planejamento Estratégico e Gestão de Desempenho para Resultados.** São Paulo, Atlas, 2004.

MARCONI, M. A; LAKATOS. E.M. **Fundamentos da metodologia científica.** 7ª edição. São Paulo: Atlas, 2010.

MARTINS, M. A. P. **Gestão Educacional: planejamento estratégico e marketing.** 1. ed. Rio de Janeiro. Brasport, 2007.

MARTINS. R. A; MELLO, C. H. P; TURRIONI, J.B. **Guia para elaboração de monografia e TCC em Engenharia de Produção.** São Paulo: Atlas, 2014.

MARTINS, S.P. **Direito do Trabalho.** 23ª edição, Atlas, p.266, 2010.

MARTOCCHIO, J.J. **Strategic compensation: a human resource management approach.** New York: Prentice Hall, 1998.

MAXIMIANO, A. C. A. **Teoria Geral da Administração.** 6ª Edição. São Paulo, 2006.

MELLO, J.B; ORTEGA, M. **Práticas da Gestão empresarial de Alta Performance baseada em pessoas.** São Paulo, Nova Cultural, 2012.

MINAMIDE, C.H. **Sistemas de Remuneração Tradicionais e a Remuneração Estratégica.** 2008.

NASCIMENTO. S, BORTOLUZZI.S.C et al. **Ferramentas gerenciais à luz do desempenho organizacional.** Revista Pretexto. Belo Horizonte, 2010.

OBINO FILHO, F. **Participação nos Lucros ou Resultados.** Mimeo, Porto Alegre, 1996.

OLIVEIRA, Viviane A. P. de. **Avaliação de desempenho como um modelo de gestão empresarial: Um estudo sobre o CHA (conhecimento, habilidades e atitudes) em um órgão público.** Vol. XII. nº 15. Anuário da Produção de Iniciação Científica discente. São Paulo, 2009. Disponível em: <<http://sare.unianhanguera.edu.br/index.php/anuic/article/viewFile/2446/970>>. Acesso em: 30 set. 2015.

PASCHOAL, L. **Administração de cargos e salários: manual prático e novas metodologias.** Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001.

PONTES, B.R. **Avaliação de desempenho: nova abordagem – 7 ed. – São Paulo: Ltr, 1999.**



PONTES, B. R. **Administração de cargos e salários**. 9a. ed, São Paulo: LTr, 2002.

ROSA, F. D. **Participação nos lucros ou resultados**: A grande vantagem competitiva: como pessoas motivadas podem potencializar resultados e reduzir os custos da empresa. São Paulo: Atlas, 2000.

SARASATE, P. **Participação nos Lucros e na vida das empresas**. Rio de Janeiro, Freitas Bastos, 1968.

SEITZ, H. M. **O Planejamento Estratégico de marketing e o Plano de Negócios**. Revista Eletrônica de Gestão de Negócios - ISSN 1809-0079. Santos, 2005.

SILVA, R. O. **Teorias da Administração**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2005.

SIQUEIRA NETO, J. **Participação nos lucros ou Resultados no Brasil**. Trabalho & Processo - Revista Jurídica Trimestral, n.6, set. 1995.

SOUZA, Vera Lúcia. **Gestão de Desempenho**: Julgamento ou Diálogo?. 1ª edição. FGV, 2002.

TAJRA, S. F. **Gestão Estratégica na saúde**: reflexões e práticas para uma administração voltada para excelência. 1. ed. São Paulo: Iátria, 2006.

TAVARES, M. C. **Gestão Estratégica**. São Paulo: Atlas, 2000.

TERENCE, A.C.F. **Processo de criação de estratégias em pequenas empresas**: elaboração de um mapa estratégico para empresas de base tecnológica do pólo de São Carlos/SP. Tese apresentada à Escola de Engenharia de São Carlos da Universidade de São Paulo. São Carlos, 2008.

THIOLLENT, M. **Metodologia da pesquisa-ação**. São Paulo. Cortez, 2007.

TUMA, F. **Participação dos trabalhadores nos lucros ou resultados das empresas**: incentivo à eficiência ou substituição dos salários?. São Paulo: LTr, 1999.

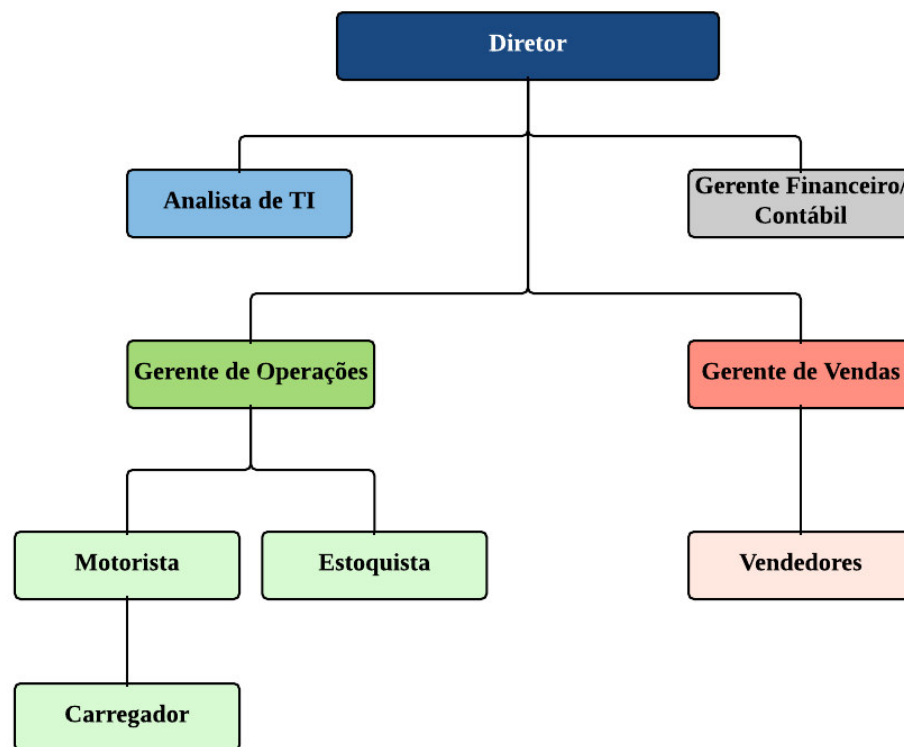
TYSZLER, M. e BARBERO, E. R. **Planejamento Estratégico em organizações do terceiro setor**: o caso do instituto de estudos e orientação à família. VII SEMEAD, São Paulo, 2003.

WOOD JR, T. **Remuneração por habilidades e competências**. São Paulo: Atlas, 1997.

WRIGHT, P; KROLL, M. J; PARNELL, J. **Administração Estratégica**: Conceitos. São Paulo: Atlas, 2000.

## APÊNDICE A – ORGONOGRAMA DO COMÉRCIO VAREJISTA DE MATERIAIS DE CONSTRUÇÃO CIVIL

Figura 8 - Organograma do comércio varejista de materiais de construção civil



## APÊNDICE B – FORMULAÇÃO ESTRATÉGICA DO COMÉRCIO VAREJISTA DE MATERIAIS DE CONSTRUÇÃO CIVIL

Quadro 30 - Formulação Estratégica do comércio varejista de materiais de construção civil

FORMULAÇÃO ESTRATÉGICA DO COMÉRCIO VAREJISTA DE MATERIAIS DE CONSTRUÇÃO CIVIL			
ESTRATÉGIAS	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	INDICADORES	METAS
<b>1. Mobilizar funcionários visando melhorias no comércio varejista, abertura de mercado e remunerações mais dignas.</b>	1.1. Estabelecer regras para reajuste do salário	% de reajuste	inflação + 1% ao ano
	1.2. Manter a carteira de clientes	Nº de clientes Pessoa Jurídica	20 construtoras - 100 Autônomos
	1.3. Fazer investimentos contínuos em marketing	% de investimentos em marketing/faturamento total	0,003
<b>2. Desenvolver uma gestão participativa e profissionalizada que estimule a união, o envolvimento mais efetivo dos colaboradores e a expansão do mercado de clientes</b>	2.1. Expansão do mercado de clientes para as cidades vizinhas nos próximos 12 meses com capacitação de 15 funcionários	Nº de novas cidades	2 clientes em 2 novas cidades
	2.2. Promover encontros trimestrais com os colaboradores onde seriam relatadas atividades da diretoria, programação e confraternização a partir de janeiro 2015	Nº de encontros no ano	3 encontros
	2.3. Divulgar e viabilizar capacitação	% de colaboradores beneficiados	mínimo de 10% dos colaboradores em 12 meses
	2.4. Expandir os negócios do depósito principalmente no que diz respeito à novos produtos até dezembro de 2015.	% de novos SKU	10% de novos SKU
	2.5. aumentar o visitantes únicos do site do depósito.	Número de visitantes	5% de novos visitantes/mês
<b>3. Implementar um SIG ( Sistema de Informações Gerenciais)</b>	3.1. Capacitar funcionários para trabalhar com um sistema integrado	% de funcionários treinados	100% de funcionários treinados
	3.2. Diminuir o número de chamados do suporte	Número de chamados	20 chamados/mês
<b>4. Realizar administração visando a maximização de valor da Empresa</b>	4.1. Gerenciar de forma eficiente e eficaz os recursos financeiros e econômicos da Empresa	Índice de Liquidez Corrente	mínimo de 1,8
	4.2. Gerenciar aplicações financeiras da Empresa buscando maior rentabilidade	ROI = LL/Investimento	ROI > custo do capital
	4.3. Gerenciar a parte operacional da Empresa (Ex: gerenciamento das entregas)	%(custos/receitas)	mínimo de 25%

## APÊNDICE C – ATIVIDADES DOS COLABORADORES VINCULADAS AOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS DO COMÉRCIO VAREJISTA DE MATERIAIS DE CONSTRUÇÃO CIVIL

Quadro 31 – Atividades de todos os colaboradores vinculadas ao objetivo estratégico do comércio varejista de mercadorias de construção civil

<b>ATIVIDADES DOS COLABORADORES VINCULADAS AO OBJETIVO ESTRATÉGICO DO COMÉRCIO VAREJISTA DE MERCADORIAS DE CONSTRUÇÃO CIVIL</b>			
<b>Item</b>	<b>Cargo</b>	<b>Objetivo Estratégico vinculado</b>	<b>Atividade</b>
<b>1</b>	<b>Diretor</b>	1.1, 1.2, 1.3, 2.1, 2.2, 2.3, 2.4, 2.5, 3.1, 3.2, 4.1, 4.2 e 4.3	Realizar Planejamento Estratégico
		1.2, 1.3, 2.1 e 2.4	Realizar negociações especiais
		1.1, 2.1, 2.2, 2.3 e 3.1	Realizar contratações
		1.1, 2.1, 2.2, 2.3 e 2.4	Realizar e selecionar treinamentos
		1.2, 1.3, 2.1, 2.4 e 2.5	Realizar investimento em marketing
<b>2</b>	<b>Gerente Financeiro/Contábil</b>	1.1, 2.1, 2.2, 2.3, 4.1 e 4.3	Realizar pagamento ao RH
		1.2, 1.3 e 4.1	Realizar pagamento aos fornecedores
		2.1, 4.1 e 4.2	Relacionar com banco e operadores de cartão de crédito
		1.1, 1.3, 2.1, 2.3, 2.4	Supervisionar movimentação financeira
<b>3</b>	<b>Gerente de Operações</b>	1.2, 2.1, 2.4, 4.1 e 4.3	Negociar a compra com fornecedores
		4.3	Receber mercadorias
		1.2, 2.1, 4.1 e 4.3	Expedir aos clientes
<b>4</b>	<b>Gerente de Vendas</b>	1.2, 1.3, 2.1, 2.4 e 4.1	Definir mix de produtos
		1.1, 2.1, 2.2, 2.3, 2.4, 3.1, 3.2, 4.1 e 4.3	Treinar dos vendedores
		1.2, 2.1, 2.4 e 2.5	Relacionar com o cliente
		1.1, 4.1 e 4.3	Supervisionar vendedores
<b>5</b>	<b>Caixa</b>	4.1 e 4.3	Realizar movimentação financeira
<b>6</b>	<b>Analista de TI</b>	2.1, 2.3, 3.1, 3.2 e 4.3	Capacitar funcionários no sistema
		2.5 e 3.2	Manter sistema
		3.1 e 3.2	Atender chamados
		2.1, 2.4 e 3.1	Expandir sistema
<b>7</b>	<b>Motorista</b>	1.2, 1.3, 2.1, 4.1 e 4.3	Realizar roteirização
		4.1 e 4.3	Supervisionar carregadores
<b>8</b>	<b>Carregador</b>	4.3	Movimentar mercadoria
<b>9</b>	<b>Estoquista</b>	1.2, 2.1, 2.4, 4.1 e 4.3	Controlar estoque
<b>10</b>	<b>Vendedor</b>	1.1, 1.2, 2.1, 3.2 e 4.3	Realizar vendas
		2.1, 1.3, 2.1 e 4.3	Relacionar com o cliente
		4.1 e 4.3	Organizar a loja

## APÊNDICE D – FORMULÁRIOS DO GERENTE FINANCEIRO/CONTÁBIL DO COMÉRCIO VAREJISTA DE MATERIAIS DE CONSTRUÇÃO CIVIL

Quadro 32 – Formulário de Atividades e Indicadores de Resultados do Gerente Financeiro/Contábil do comércio varejista de materiais de construção civil

<b>FORMULÁRIO DE ATIVIDADES E INDICADORES DE RESULTADOS</b>		
<b>Cargo:</b> Gerente Financeiro/Contábil		<b>Período Avaliativo:</b> 1 ano
<b>ATIVIDADES</b>		
<b>Atividade 1:</b> Realizar pagamento ao RH		<b>Peso:</b> 50
<b>Atividade 2:</b> Realizar pagamento aos fornecedores		<b>Peso:</b> 50
<b>Atividade 3:</b> Relacionar com banco e operadores de cartão de crédito		<b>Peso:</b> 40
<b>Atividade 4:</b> Supervisionar movimentação financeira		<b>Peso:</b> 50
<b>INDICADORES DE RESULTADOS</b>		
<b>Atividade 1:</b> Realizar pagamento ao RH	<b>Meta:</b> 100%	<b>Meios de Verificação:</b> Folhas de pagamentos dos funcionários
<b>Atividade 2:</b> Realizar pagamento aos fornecedores	<b>Meta:</b> 100%	<b>Meios de Verificação:</b> notas fiscais das mercadoria
<b>Atividade 3:</b> Relacionar com banco e operadores de cartão de crédito	<b>Meta:</b> 2 vezes/mês	<b>Meios de Verificação:</b> Protocolos de atendimento com os operadores
<b>Atividade 4:</b> Supervisionar movimentação financeira	<b>Meta:</b> 4 relatórios bancários/mês	<b>Meios de Verificação:</b> Extratos e relatórios bancários

Quadro 33 – Formulário de Consolidação e Avaliação dos Resultados do Gerente Financeiro/Contábil do comércio varejista de materiais de construção civil

<b>FORMULÁRIO DE CONSOLIDAÇÃO E AVALIAÇÃO DOS RESULTADOS DOS COLABORADORES</b>	
Comércio varejista de materiais de construção civil	
Cargo: Gerente Financeiro/Contábil	
Período Avaliativo: 01/01/2014 a 31/12/2014	Data: 31/12/2014

AVALIAÇÃO	CONCEITOS	CRITÉRIOS
	SE – (5) SUPEROU O ESPERADO DE – (4) DENTRO DO ESPERADO PE – (2) PRÓXIMO AO ESPERADO AE – (3) ABAIXO DO ESPERADO	(> 100%) (= 100%) (> 80%) (< 80%)

<b>CONSOLIDAÇÃO DOS RESULTADOS</b>				
Atividade <sup>(1)</sup>	Peso <sup>(2)</sup>		Avaliação <sup>(5)</sup>	Total de Pontos <sup>(6)</sup>
	Absoluto <sup>(3)</sup>	Relativo (%) <sup>(4)</sup>		
Realizar pagamento ao RH	50	26%	4	1,052631579
Realizar pagamento aos fornecedores	50	26%	4	1,052631579
Relacionar com banco e operadores de cartão de crédito	40	21%	3	0,631578947
Supervisionar movimentação financeira	50	26%	4	1,052631579
<b>Totais</b>	<b>190</b>	<b>100%</b>		<b>3,789473684</b>

Avaliação das Metas (Conceitos)	Total de Pontos Consolidados por Conceito <sup>(7)</sup>	Classificação por Conceito (%) <sup>(8)</sup>	Resultado Global de Desempenho (SE+DE) <sup>(9)</sup>
SE	0	0%	<b>83%</b>
DE	3,157894737	83%	
PE	0	0%	
AE	0,631578947	17%	
<b>TOTAL</b>	<b>3,789473684</b>	<b>100%</b>	

Quadro 34 – Formulário de Acompanhamento do Desempenho do Diretor do comércio varejista de materiais de construção civil

FORMULÁRIO DE ACOMPANHAMENTO DO DESEMPENHO			
Nome: Gerente Financeiro/Contábil		Avaliador: Diretor	
	Avaliação periódica	Plano de ação	Comentários do avaliado
1º Trimestre Data: 31/03/2015	Identificado grave erro por parte do gerente financeiro, onde as vendas estavam sendo realizadas principalmente no POS da adquirente de maior taxa. Assim, boa parte da receita foi perdida por desatenção.	Atentar-se às oportunidades de negociações com as diversas operadoras, como Rede e Cielo, a fim de obter melhores resultados	
2º Trimestre Data: 30/06/2015	Pagamento aos fornecedores continua sem nenhum erro ou atraso, inclusive identificando erros cometidos pelos fornecedores na emissão de notas fiscais e duplicatas	Deve continuar com o bom desempenho nessa atividade, dando mais celeridade aos acompanhamentos sempre que possível.	
3º Trimestre Data: 30/09/2015	Identificado fraude por parte de funcionário encarregado da cobrança, onde ele recebia os pagamentos em campo mas não dava baixa no sistema.	Deve melhorar os métodos de controle para garantir uma maior segurança contra riscos de fraude.	Funcionário transmitiu confiança por ser parente do diretor, contudo mostrou que devo considerar sempre o risco de fraude.
4º Trimestre Data: 21/12/2015	Controle de pagamento de funcionários, encargos e 13º, aconteceram sem nenhum erro ou atraso. Houve um atraso com multa em um pagamento de elevado valor.	Deve melhorar o processo de acompanhamento de pagamentos para garantir que atrasos e multas não ocorram.	Cadastramento errado de funcionário levou ao atraso. Vou melhorar os processos considerando o erro humano na utilização do sistema e formas de reduzir o risco de erro.

## APÊNDICE E – RELATÓRIO DE GRATIFICAÇÃO DOS FUNCIONÁRIOS DO COMÉRCIO VAREJISTA DE MATERIAIS DE CONSTRUÇÃO CIVIL DE ACORDO COM A AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO INDIVIDUAL

Quadro 35 - Relatório de Gratificação dos Funcionários do comércio varejista de materiais de construção civil de acordo com a avaliação de desempenho individual

RELATÓRIO DE GRATIFICAÇÃO DOS FUNCIONÁRIOS DE ACORDO COM A AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO INDIVIDUAL						
Período Avaliativo: 01/01/2015 a 31/12/2015						
<b>Lucro Líquido antes das participações =</b>		<b>R\$ 320.500,00</b>		Valor destinado à empresa:		R\$ 224.350,00
				<b>Valor destinado à gratificação para todos os funcionários: (1)</b>		<b>R\$ 96.150,00</b>
Cargo	Salário	% Salário/ Folha de Pagamento (2)	Remuneração Máxima (3)	Assiduidade (4)	RGD (5)	Remuneração Final (6)
Diretor	R\$ 5.000,00	11,96%	R\$ 11.501,20	100%	91%	R\$ 10.466,09
Gerente Financeiro	R\$ 2.300,00	5,50%	R\$ 5.290,55	97%	83%	R\$ 4.253,32
Gerente Operações	R\$ 2.300,00	5,50%	R\$ 5.290,55	98%	89%	R\$ 4.603,02
Gerente Vendas	R\$ 2.300,00	5,50%	R\$ 5.290,55	96%	87%	R\$ 4.396,38
Motorista	R\$ 1.900,00	4,55%	R\$ 4.370,45	98%	100%	R\$ 4.292,06
Motorista	R\$ 1.900,00	4,55%	R\$ 4.370,45	89%	89%	R\$ 3.453,64
Motorista	R\$ 1.900,00	4,55%	R\$ 4.370,45	98%	97%	R\$ 4.144,29
Estoquista	R\$ 1.900,00	4,55%	R\$ 4.370,45	97%	96%	R\$ 4.082,75
Analista de TI	R\$ 1.900,00	4,55%	R\$ 4.370,45	100%	98%	R\$ 4.283,05
Vendedor	R\$ 1.200,00	2,87%	R\$ 2.760,29	99%	87%	R\$ 2.369,14
Vendedor	R\$ 1.200,00	2,87%	R\$ 2.760,29	98%	83%	R\$ 2.249,94
Vendedor	R\$ 1.200,00	2,87%	R\$ 2.760,29	99%	95%	R\$ 2.598,75
Vendedor	R\$ 1.200,00	2,87%	R\$ 2.760,29	91%	92%	R\$ 2.311,71
Vendedor	R\$ 1.200,00	2,87%	R\$ 2.760,29	98%	99%	R\$ 2.671,41
Vendedor	R\$ 1.200,00	2,87%	R\$ 2.760,29	94%	84%	R\$ 2.183,47
Vendedor	R\$ 1.200,00	2,87%	R\$ 2.760,29	96%	96%	R\$ 2.542,93
Vendedor	R\$ 1.200,00	2,87%	R\$ 2.760,29	96%	100%	R\$ 2.636,51
Vendedor	R\$ 1.200,00	2,87%	R\$ 2.760,29	100%	79%	R\$ 2.170,85
Caixa	R\$ 1.000,00	2,39%	R\$ 2.300,24	96%	84%	R\$ 1.862,88
Caixa	R\$ 1.000,00	2,39%	R\$ 2.300,24	99%	95%	R\$ 2.155,83
Carregador	R\$ 950,00	2,27%	R\$ 2.185,23	98%	82%	R\$ 1.759,74
Carregador	R\$ 950,00	2,27%	R\$ 2.185,23	100%	94%	R\$ 2.044,90
Carregador	R\$ 950,00	2,27%	R\$ 2.185,23	95%	99%	R\$ 2.046,96
Carregador	R\$ 950,00	2,27%	R\$ 2.185,23	99%	98%	R\$ 2.112,71
Carregador	R\$ 950,00	2,27%	R\$ 2.185,23	97%	76%	R\$ 1.608,64
Carregador	R\$ 950,00	2,27%	R\$ 2.185,23	96%	97%	R\$ 2.034,12
Carregador	R\$ 950,00	2,27%	R\$ 2.185,23	96%	93%	R\$ 1.950,24
Carregador	R\$ 950,00	2,27%	R\$ 2.185,23	99%	81%	R\$ 1.754,16
<b>TOTAL =</b>	<b>R\$ 41.800,00</b>					



