

# REMUNERAÇÃO ESTRATÉGICA: UM PILAR PARA O DESENVOLVIMENTO DAS ORGANIZAÇÕES

**Maxweel Veras Rodrigues (UFC)**  
maxweel@terra.com.br

**Lívia Maria Bandeira Ferreira (UFC)**  
liviabandeira@yahoo.com.br

**Rômulo Lessa Aragão (UFC)**  
romulolessa22@gmail.com

**Nathalya Raquel Nobre Oliveira (UFC)**  
nathalyanobre@yahoo.com.br



*O atual cenário empresarial constitui-se em um sistema bastante dinâmico, sujeito a transformações constantes. Neste contexto de competitividade acirrada, as empresas devem procurar meios de manter e atrair novos funcionários, assim, as organizações precisam elaborar estratégias para fidelizar seu capital humano. O presente artigo descreve a experiência de implantação de um método de remuneração estratégica por desempenho realizado em uma Cooperativa Médica no estado do Ceará. A motivação para elaboração deste trabalho foi adequar a empresa às necessidades funcionais e ao novo paradigma de gestão de capital intelectual. Alia-se a este fato a dificuldade que as empresas encontram de fazer com que o plano estratégico se torne real. Reconhecendo a importância de atrelar os resultados da empresa ao desempenho dos funcionários, formulou-se e aplicou-se um método composto de basicamente de seis grandes etapas: preparação, diagnóstico estratégico, formulação do método, operacionalização, implementação e avaliação de desempenho e controle. A formulação de cada uma destas etapas levou em conta as particularidades operacionais da empresa, buscando um maior compromisso das pessoas na execução de suas atividades, e conseqüente aumento da produtividade. Este trabalho demonstra como uma empresa de serviços de uma categoria especial - Cooperativa - pode utilizar a Remuneração por Desempenho fortalecendo-se diante o atual mercado competitivo.*

*Palavras-chaves: remuneração por desempenho, planejamento estratégico, cooperativa*

## 1. Introdução

É fato que o cenário empresarial atual se constitui em um sistema dinâmico, sujeito a transformações constantes, em termos de economia, governo, empresas, pessoas, estratégias. Neste contexto de competitividade acirrada, a disputa por talentos entre as empresas não para, e os profissionais modernos procuram por empresas que ofereçam vantagens econômicas e sociais para o trabalhador. É nesta linha de pensamento que as organizações elaboram estratégias para fidelizar seu capital humano, hoje, na era da informação, reconhecido como um dos principais ativos das empresas. Nesse novo quadro de mudanças quase não há espaço para organizações burocraticamente estruturadas. O novo modelo do século requer agilidade e adaptabilidade, não se permitindo o uso apenas do sistema tradicional de remuneração (RIBEIRO e OLIVEIRA, 2002).

Os sistemas tradicionais de remuneração, como os planos de cargos e carreiras, não mais satisfazem às necessidades das empresas e dos empregados, pois são inflexíveis, têm muitos níveis hierárquicos e divergem das novas práticas administrativas, o que não é aceitável no concorrido mercado empresarial. Segundo Silva (2005), os antigos sistemas de remuneração enfocam estruturas salariais baseadas na importância dos cargos dentro dos organogramas das empresas e não levam em conta a contribuição individual dos empregados para o resultado da organização. Portanto, está dissociado da orientação estratégica da empresa.

Para Silva (2005), os processos de remuneração podem ser uma das principais fontes disponíveis para uma empresa que busca aumento na eficácia e no desempenho organizacional, contudo, continua a ser uma ferramenta mal utilizada. Quando os processos de remuneração estão fortemente ligados à estratégia empresarial é lícito esperar que reforcem os comportamentos cruciais para todos aqueles que contribuíram para os resultados.

Desta feita, para atrair e manter bons profissionais as empresas buscam contemplar em seu planejamento estratégico uma forma de avaliar e remunerar seus funcionários. Desenvolve-se então um sistema de remuneração que traga valor agregado para os empregados, que considere as habilidades, as competências, o desempenho e os resultados alcançados pelos profissionais na expectativa que contribuam para o crescimento da empresa.

Segundo o Hay Group (2004), a remuneração deve ser tratada de forma estratégica por que:

- A diferenciação em ambientes competitivos exige pessoas capazes de superar resultados;
- Desafios, filosofia de gestão e reconhecimento determinam comportamentos de alta performance;
- A estratégia de remuneração é um forte diferencial na busca de resultados sustentados.

Remuneração estratégica é um conjunto de diferentes maneiras para remunerar os funcionários, representando um elo entre os indivíduos e a nova realidade das organizações. A remuneração estratégica deve considerar todo o contexto em que a organização está inserida, levando em conta as suas características e planejamentos atuais e futuros. Ela é uma forma de obter maior vínculo entre as empresas e seus colaboradores (MINAMADE, 2004).

Ainda por Silva (2005), remuneração estratégica são as várias formas de a empresa demonstrar seu reconhecimento aos empregados, pelos sistemas estruturados de recompensa, que contribuam para a execução de estratégia e alcance ou superação dos objetivos organizacionais.

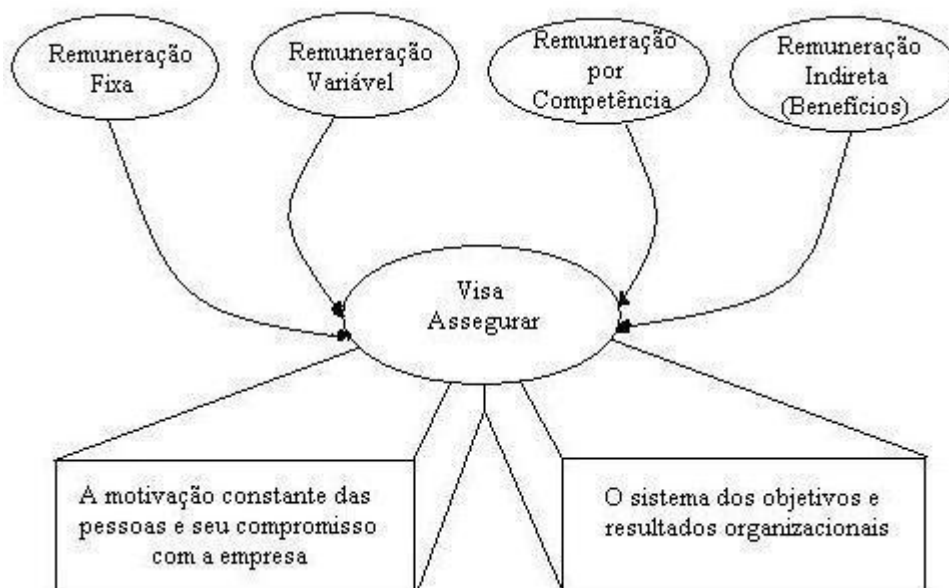


Figura 1 – Remuneração estratégica (SILVA,2005)

A adoção de um programa de remuneração variável, que considere a remuneração como pilar estratégico da empresa, conforme Xavier, Silva e Nakahara (1999) precisa levar em consideração as estratégias, a estrutura, os valores, os processos e as pessoas. Deve ser focado para os objetivos do negócio a curto, médio e longo prazo. Também deve atender às necessidades e expectativas dos empregados para que haja a retenção e a atração destes. O desenvolvimento de um bom mix entre os interesses da empresa e dos empregados propicia um ambiente de trabalho mais harmonioso e voltado para o sucesso. O programa de remuneração variável, segundo Silva (2005), estimula a participação, incentiva o trabalho em equipe, desenvolve a visão do negócio e processo, incentiva a inovação e o espírito empreendedor dos empregados e reduz a resistência a mudanças. Ele implica uma relação direta entre o resultado da empresa e o ganho de seus empregados.

## 2. Tipos Especiais de Remuneração

**2.1 Remuneração Funcional:** Mais conhecido como plano de cargos e salários, determina a descrição e avaliação dos cargos, faixas salariais, política para administração dos salários e pesquisa salarial. Este sistema busca a equidade com o mercado e a satisfação interna, pois usa uma regra geral para o estabelecimento dos salários.

**2.2 Remuneração Indireta:** Conhecida como benefícios, segundo Silva (2005) tem a finalidade de complementar a remuneração do profissional de forma indireta, ou seja, não está inserida no salário. Entre os benefícios usualmente oferecidos estão aluguel de casas, assistência médica, assistência odontológica, automóvel, auxílio-alimentação, auxílio-doença, auxílio-educação, auxílio-farmácia, auxílio-funeral, auxílio-financeiro, auxílio-transporte, creche, cursos, estacionamento, lazer, previdência privada e seguros.

**2.3 Remuneração por Habilidades:** Ribeiro e Oliveira (2002 apud Wood Jr. e Picarelli Filho, 1999:69) definem habilidade como “a capacidade de realizar uma tarefa ou um

conjunto de tarefas em conformidade com determinados padrões exigidos pela organização”. Essa remuneração é paga em função do conhecimento ou habilidades certificadas (MINAMADE, 2004). Na remuneração por habilidades o que se enfoca é o indivíduo, e não o cargo por ele ocupado; e o fato de sua remuneração estar relacionada ao uso e desenvolvimento de suas habilidades tende a promover a motivação para o trabalho. Quanto mais adquire-se habilidades maior será a remuneração.

**2.4 Remuneração por Competências:** Ribeiro e Oliveira (2002 apud Wood Jr. e Picarelli Filho, 1999:90) definem competência como “um agrupamento de conhecimentos, habilidades e atitudes correlacionados, que afeta parte considerável da atividade de alguém, que se relaciona com o desempenho, que pode ser medido contra padrões preestabelecidos, e que pode ser melhorado por meio de treinamento e desenvolvimento”. Para Marras (2002) remuneração por competência é uma evolução da remuneração por habilidades. Aplica-se ao nível de funcionários em papéis de liderança, controle, planejamento e responsabilidade de resultados, a administração no sentido amplo.

**2.5 Remuneração por Desempenho (Pay-for-Performance Program):** Objetiva vincular o desempenho à produtividade e à qualidade dos resultados organizacionais, estimulando o trabalhador na busca da otimização do seu trabalho e das metas a que se propôs alcançar conjuntamente com a empresa (MARRAS, 2002). Para Silva (2005), indicadores financeiros (aumento da receita, lucratividade, margem líquida de vendas, retorno sobre o capital empregado etc.) e não financeiros (indicadores de qualidade e produtividade, bem como as metas de eficiência administrativa) são os usados para avaliar o profissional neste tipo de remuneração.

**2.6 Lei 10.101 (PLR):** Lei que regula a participação dos trabalhadores nos lucros ou resultados da empresa como instrumento de integração entre o capital e o trabalho e como incentivo à produtividade, nos termos do art. 7º, inciso XI da Constituição. Não tem incidência do INSS e nem do FGTS porque não tem natureza salarial. Os pagamentos efetuados aos empregados a título de participação poderão ser deduzidos como despesa operacional para efeito de apuração do lucro real da empresa, dentro do próprio exercício. O regulamento proibiu o pagamento de qualquer antecipação ou distribuição de valores a título de participação aos empregados em periodicidade inferior a um semestre.

Portanto, qualquer pagamento realizado antes de um semestre a título de participação perde sua imunidade tributária. Tem incidência do IRRF, calculado separadamente dos rendimentos.

### 3. Planejamento Estratégico

O caminho para uma empresa atingir seus objetivos é o conceito mais genérico sobre o planejamento estratégico. De forma mais específica considera-se como um conjunto de decisões e ações que irão determinar o desempenho de empresa no futuro.

O planejamento estratégico é “uma técnica administrativa que, através da análise do ambiente de uma organização, cria a consciência de suas oportunidades e ameaças, dos seus pontos fortes e fracos para o cumprimento da sua missão e, através desta consciência, estabelece o propósito de direção que a organização deverá seguir para aproveitar as oportunidades e evitar riscos” (FISHMANN E ALMEIDA 1991).

Segundo Ansoff (1993) é perceptível a falta de consenso sobre o significado preciso do termo gestão estratégica. O que há de comum nos conceitos de diversos autores é que a gestão estratégica traduz-se como uma ferramenta adotada pelas empresas para enfrentar as grandes

mudanças no mercado tradicionais, a globalização, acirrada competição, a revolução da tecnologia da informação e oportunidades e ameaça do mercado. Desse modo Mintzberg et al (apud Cordeiro, 2005, p.39) afirmaram que a estratégia requer uma série de definições, e não apenas uma.

As duas grandes dificuldades enfrentadas por uma empresa durante a elaboração de um plano estratégico são a escolha de que direção seguir para alcançar um crescimento futuro e como mobilizar as energias de seus colaboradores nessa mesma direção (ANSOFF 1993). Apesar desta dificuldade, Certo e Peter (1993) comentam que o maior benefício da gestão estratégica é o de permitir que as diversas funções organizacionais e seus vários níveis hierárquicos trabalhem na mesma direção, ou seja, contribuam para a implementação da estratégia da empresa.

Outros benefícios trazidos com um correto planejamento estratégico são: visão sistêmica do negócio, direcionamento dos recursos para objetivos prioritários, aumento do foco no trabalho, velocidade de reação ao mercado, auxílio na tomada da decisão, melhoria da comunicação externa e interna, dentre outros. Herrero Filho (2005) observa que para buscar a maximização dos resultados do planejamento estratégico a empresa deve ser apoiada por quatro distintos processos de análise: da dinâmica da sociedade, do ambiente de negócios, formulação da estratégia e da avaliação e monitoramento dos resultados.

Bastos e Rodrigues (apud Oliveira 2002) afirmam que “o planejamento estratégico não deve ser apenas uma afirmação de aspirações da empresa, mas deve ainda incluir todos os recursos e processos necessários para transformar essas aspirações em realidade”.

As etapas clássicas, citada por vários autores, do planejamento estratégico serão descritas resumidamente a seguir; são elas: diagnóstico estratégico, formulação da estratégia, desdobramento dos objetivos em plano de ação, divulgação da estratégia, implantação da estratégia e processo de controle estratégico e avaliação de desempenho.

#### – Etapa 1: Diagnóstico Estratégico

Identifica a realidade atual da empresa analisando a questão da missão, visão aspectos internos, externos e estrutura geral da empresa. Esse estudo inicial irá responder a perguntas básicas: Quem somos? Onde estamos? Como estamos? Os aspectos do diagnóstico devem ser definidos por meio de um consenso geral entre os principais líderes da empresa.

Além da missão e da visão, no diagnóstico ocorre a análise do ambiente externo que identifica oportunidade e ameaças que empresa deverá enfrentar. Já na análise interna verificam-se os pontos fortes, fracos e neutros da empresa. É um estudo interno que deverá ser detectar as falhas e investir nos pontos fortes.

#### – Etapa 2: Formulação da estratégia

Definição dos objetivos da empresa e do modelo de formulação estratégica. Esta fase determina o curso da empresa para alcançar seus objetivos e leva em conta os aspectos do diagnóstico estratégico: pontos fortes, fracos, ameaças e oportunidades.

#### – Etapa 3: Desdobramento dos Objetivos Estratégicos em Plano de Ação

A estratégia passa para os níveis táticos e operacionais. Define quais ações e atividades serão realizadas para pôr em prática as decisões estratégicas, quem é o responsável pelo que. Essa

fase é caracterizada pela formação de plano de ação que deve contar com a alta participação dos envolvidos no planejamento estratégico.

– Etapa 4: Divulgação da Estratégia

Após definido estratégia, objetivos e planos de ação, esses deverão ser divulgados para todos da empresa, nos diversos setores e níveis de trabalho. A sensibilização do colaboradores é destaque nesse momento.

– Etapa 5: Implementação da Estratégia

Bastos e Rodrigues (2006) explicam que nesta fase os objetivos estratégicos são traduzidos em ações operacionais. As estratégias e políticas são postas em ação através do desenvolvimento de programas, orçamentos e procedimentos. Hernan (2000) relata que sem a implementação efetiva da estratégia, as organizações são incapazes de obter os benefícios da realização de uma análise organizacional, do estabelecimento de uma diretriz organizacional e da formulação da estratégia organizacional.

– Etapa 6: Processos de Controle Estratégico e Avaliação de desempenho

A empresa deve desenvolver mecanismos que permitam o controle das ações necessárias à implementação da estratégia e possíveis mudanças nos fatores-críticos de sucesso. Além disso, estes mecanismos devem servir para detectar facilmente os desvios entre os objetivos traçados e os alcançados. É característica dessa etapa avaliações de desempenho, comparativo entre metas estipulados e alcançadas, desafios vencidos, implantação de ações corretivas e adição de novas informações para o futuro e continuidade do planejamento.

#### 4. Metodologia proposta e aplicação

Este artigo descreve trabalho realizado em uma Cooperativa médica. Reconhecida a importância de atrelar os resultados da empresa ao desempenho dos funcionários, formulou-se e aplicou-se um método de Remuneração por Desempenho na empresa levando-se em conta as particularidades operacionais dessa. Buscou-se, assim, um maior compromisso das pessoas na execução de suas atividades, e conseqüente aumento da produtividade.

O método pode ser dividido em seis grandes fases que estão descritas na tabela a seguir:

<b>1. PREPARAÇÃO</b>		
<b>1.1</b> - Caracterização da empresa e levantamento preliminar das necessidades	<b>1.2</b> - Definição dos objetivos do método e cronograma	<b>1.3</b> - Escolha de um comitê estratégico
<b>2. DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO</b>		
<b>2.1</b> - Elaboração do Plano Estratégico 2008	<b>2.2</b> - Definição da estratégia, objetivos, indicadores e metas	<b>2.3</b> - Determinação de plano de ação e responsáveis
<b>3. FORMULAÇÃO DO MÉTODO</b>		
<b>3.1</b> - Determinação do método de avaliação	<b>3.2</b> - Análise histórica do desempenho econômico e financeiro	
<b>4. OPERACIONALIZAÇÃO DO MÉTODO</b>		
<b>4.1</b> - Levantamento do QDT	<b>4.2</b> - Alocação das atividades dos funcionários aos objetivos	<b>4.3</b> - Atribuição de peso às atividades
<b>5. IMPLEMENTAÇÃO</b>		
<b>5.1</b> - Elaboração de quadro de metas individuais e setoriais		<b>5.2</b> - Disseminação e alinhamento
<b>6. AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO E CONTROLE</b>		
<b>6.1</b> - Elaboração de quadro de apuração dos dados	<b>6.2</b> - Definição de cronograma de avaliação	

Tabela 1 – Estrutura do método de Avaliação de Desempenho

As fases acima mencionadas são assim descritas:

### **Fase 1 – Preparação**

Nesta fase, buscou-se identificar as necessidades da empresa. Foram levantados fatos e dados relevantes para a caracterização do problema e conseqüente apontamento da solução. Realizaram-se algumas reuniões com a diretoria e gerência da empresa primordialmente para coleta de informações. Esta etapa é composta pelas seguintes etapas:

- Etapa 1.1 - Caracterização da empresa e levantamento preliminar das necessidades.

A empresa em questão é um Cooperativa Médica que tem por objetivo “a congregação dos associados, prestando toda assistência cooperativista e administrativa aos seus associados pelos seus serviços médicos” (Estatuto Social da Cooperativa, 01.02.06). Assim, a Cooperativa gerencia contratos de prestação de serviços médicos, realiza cobrança dos serviços realizados pelos cooperados e repassa o devido pagamento aos médicos. À época da realização do trabalho a Cooperativa administrava 59 contratos atendendo 284 médicos cooperados.

- Etapa 1.2 - Definição dos objetivos do método e cronograma de implantação

Os objetivos formulados foram a elaboração de uma método para avaliar os resultados dos funcionários conforme metas pré-estabelecidas em Planejamento Estratégico, a implantação do respectivo método, acompanhamento e adoção de eventuais medidas corretivas. Previu-se um período de quatro meses para a conclusão dos trabalhos.

- Etapa 1.3 - Escolha de um comitê estratégico

A empresa nomeou como comitê os membros da Diretoria (Diretor Presidente, Diretor Tesoureiro e Diretor de Recursos Médicos hospitalares), o Gerente Administrativo-Financeiro, o Gerente de Operações e o Gerente de Relacionamento com o Cooperado.

### **Fase 2 – Diagnóstico Estratégico**

Neste momento buscou-se elaborar os intentos da Empresa para o ano de 2008, bem como obter as estratégias, objetivos, indicadores e ações para facilitar os trabalhos.

- Etapa 2.1 - Elaboração do Planejamento Estratégico para o ano de 2008

Nesta etapa, ocorreram reuniões para formulação do Plano Estratégico para 2008. Redefiniu-se a missão e a visão da empresa, analisou-se o ambiente interno e externo da Cooperativa e definiram-se as políticas a serem adotadas. Esta etapa se encontra sinteticamente representada no quadro a seguir:

---

#### **MISSÃO**

---

Facilitar e regular o mercado do trabalho do médico através de um processo de co-gestão, com base nos princípios da ética, do cooperativismo e da educação continuada que estimula a qualificação científica dos cooperados, assegurando a credibilidade da sociedade.

---

#### **VISÃO**

---

Obtermos reconhecimento, até 2009, como modelo de Cooperativa Médica, priorizando a profissionalização, mantendo, através da conscientização dos cooperados, bem como da participação e valorização profissional dos mesmos, a disseminação de uma imagem positiva e empreendedora junto à sociedade, objetivando o crescimento

---

desta instituição.

VALORES		
Cooperação	Foco no cliente	Respeito
Disciplina	Melhoria Contínua	Transparência
Ética	Qualidade	
PRINCIPAIS AMEAÇAS		PRINCIPAIS OPORTUNIDADES
Tributação excessiva		Formação de parcerias com retorno financeiro para a cooperativa
Políticas públicas inadequadas para clientes e médicos		Ampliação do mercado de trabalho em geral
Custo elevado das tecnologias e insumos		Plano de Previdência Privado
PRINCIPAIS PONTOS FORTES		PRINCIPAIS PONTOS FRACOS
Gestão democrática		Transição da gestão com descontinuidade
Capacitação de funcionários		Pouca disponibilidade de cooperados para plantões
Marca		Falta de cultura cooperativista entre os médicos

Tabela 2 – Base do Plano Estratégico de 2008

– Etapa 2.2 - Definição de estratégia, objetivos, indicadores e metas

Feita a análise SWOT do negócio, cuidou-se de discutir como os objetivos gerais da Cooperativa seriam transformados em objetivos menores por setor da empresa. Além disso, foram estabelecidas metas e indicadores de acompanhamento para cada objetivo. Um extrato do Plano Estratégico da Cooperativa para o ano de 2008 encontra-se a seguir. Esta estratégia foi formulada para sanar o ponto fraco “falta de cultura cooperativista”.

ESTRATÉGIA	OBJETIVOS	METAS	INDICADORES
2. Incentivar entre os cooperados a capacitação humanista, científica e cooperativista, gerando impactos na melhoria da qualidade dos serviços da cooperativa.	2.1. Ofertar oportunidades para que até 2008 os cooperados tenham participado de pelo menos um evento de educação cooperativa continuada.	Mínimo 10% dos cooperados com pelo menos 1 participação em eventos de educação corporativa.	% de cooperados que participaram dos eventos de educação corporativa.
	2.2. Dar oportunidade para que até 2008, os cooperados participem de algum evento sobre ética e de relações humanas.	Mínimo 10% dos cooperados com pelo menos 1 participação em eventos sobre ética e relações humanas.	% de cooperados que participaram dos eventos de ética e relações humanas.
	2.3. Colaborar na implantação de cursos de formação especialista.	Mínimo de 6 cursos por ano	Nº de cursos de formação nos quais a Cooperativa participou como colaborador.

Tabela 3 – Estratégia 2 do Plano Estratégico de 2008

Nesta etapa, também se atribuiu, através de consenso entre os gestores, peso relativo aos objetivos dentro da estratégia. No exemplo acima, os objetivos 2.1 e 2.2 têm peso 5, e o objetivo 2.3 tem peso 4 dentro da Estratégia 2. Isto servirá mais à frente para a metodologia de avaliação do desempenho.

Etapa 2.2 - Definição de planos de ação e responsáveis

Aqui se buscou operacionalizar a estratégia, onde foi definido ações para as estratégias e objetivos, bem como os responsáveis pela sua execução e desenvolvimento. Para a estratégia acima mencionada, o plano de ação e os responsáveis encontram-se ilustrados na figura 4,



abaixo. No exemplo, as ações não têm data específica para acontecer, contudo na prática foi elaborado um plano mais detalhado com acompanhamento em workshops trimestrais.

ESTRATÉGIAS	OBJETIVOS	AÇÕES	RESPONSÁVEIS
2. Incentivar entre os cooperados a capacitação humanista, científica e cooperativista, gerando impactos na melhoria da qualidade dos serviços da cooperativa.	2.1. Ofertar oportunidades para que, até 2008, 10% dos cooperados tenham participado de pelo menos 1 evento de educação cooperativa continuada.	Implantar no calendário pelo menos 1 curso anual. Incluir na residência médica uma palestra sobre cooperativa.	Diretoria, Luiza e Davi Diretoria, Luiza e Davi
	2.2. Dar oportunidade para que até 2008, 10% dos cooperados participem de algum evento sobre ética e de relações humanas.	Patrocinar eventos (Ex: Parabéns cooperado). Realizar 1 curso sobre ética por ano.	Diretoria, Luiza e Davi Diretoria e Luiza
	2.3. Colaborar na implantação de cursos de formação especialista.	Mínimo de 1 curso por ano	Diretoria

Tabela 4 – Ações e responsáveis pela execução da Estratégia 2 do Plano Estratégico de 2008

### Fase 3 – Formulação do método de avaliação de desempenho

Nesta fase, definiu-se de fato como avaliar o desempenho dos funcionários.

#### – Etapa 3.1- Determinação do método de avaliação

Definiu-se e aplicou-se os seguintes critérios para a remuneração por desempenho: os funcionários serão avaliados segundo os objetivos elaborados no plano operacional derivado do plano estratégico. Cada funcionário tem que atingir metas pessoais (para a atividade específica que desempenha) e contribuir com metas setoriais (para o setor no qual trabalha), sendo a proporção entre estas de 60% e 40% para a composição da remuneração recebida (60% do valor teto de remuneração a ser recebido pó cada funcionário cabe aos objetivos individuais e 40 % cabe aos objetivos setoriais).

Para isto determinar a contribuição das atividades realizadas pelos funcionários para cada objetivo setorial, as atividades desempenhadas individualmente por cada um estão alocadas aos objetivos. Na ocasião do Planejamento Estratégico determinou-se o peso relativo de cada objetivo dentro da estratégia, e posteriormente determinou-se o peso das atividades individuais nos objetivos. Somam-se os dois pesos e obtém-se um peso proporcional. Um exemplo será mostrado nas Etapa 4.1 e 4.2.

Dentre os benefícios monetários obtidos pelo total de objetivos atingidos, optou-se por partilhar 60% para os gestores e 40% para os funcionários. A diretoria optou por eximir-se de receber estes benefícios. Estudou-se um teto para a gratificação a ser recebida por cada um (Etapa 3.2).

A avaliação dos objetivos é feita em workshop trimestral. É o momento de apurar o quanto da meta individual e setorial foi atingido pelo funcionário. Os gestores e líderes de cada área avaliam cada item dos objetivos, e concluem o percentual de atendimento da meta global.

#### – Etapa 3.2 - Análise histórica do desempenho econômico e financeiro

Neste momento estudou-se qual o % do lucro líquido será distribuído aos funcionários na forma de remuneração variável. Apura-se o valor do resultado mensal do trimestre anterior (Lucro Líquido anterior - LLant). Deste decidiu-se que o teto máximo a ser distribuído entre gestores e funcionários seria 20% do lucro líquido trimestral, além do teto de 40% sobre o salário individual.

Do valor total destinado à rubrica de gratificação por desempenho (20% do LLant) estipulou-se a divisão de 60% para rubrica de remuneração para os gestores e 40 % de rubrica de remuneração dos funcionários. Entre estes últimos fez-se ainda uma distribuição de percentuais de acordo com os cargos e salários de cada um. À cada gestor coube 20% dos 60% ora determinados.

#### Fase 4 – Operacionalização do método

Definidas as diretrizes gerais para apuração e distribuição dos resultados, passou-se a levantar os dados e colocar elaborar planilhas e formulários de apuração de resultados. Este divide-se em três grandes momentos descritos a seguir.

- Etapa 4.1 - Levantamento do Quadro de Distribuição do Trabalho (QDT) e atribuição de peso às atividades

Nesta fase, mapearam-se as atividades dos setores e as tarefas de cada funcionário da empresa, com a devida carga horária e periodicidade em que acontecem. Aproveitou-se a ocasião e realizou-se um breve estudo de distribuição do trabalho bem como a redefinição de responsabilidades e estrutura organizacional, pois se observou a necessidade de adequar a realidade da Cooperativa às suas operações (a prática não condizia com a teoria dos cargos antes estabelecidos). À época da realização do trabalho, eram 13 funcionários administrativos.

O levantamento das atividades dos funcionários foi importante para alocar todas as atividades aos objetivos do Plano Estratégico de 2008. Também se atribuiu uma importância relativa para cada atividade, conforme sua contribuição com objetivos estratégicos, táticos ou operacionais. Aqui é importante salientar que a importância relativa de cada tarefa foi avaliada pelo próprio funcionário e pela diretoria/gerência responsável. Observou-se que o funcionário tende a super-avaliar suas tarefas enquanto a Diretoria tem uma visão mais realista. Desta feita, optou-se por fazer uma média para definir o grau de importância da tarefa em relação aos objetivos gerais estabelecidos.

A figura abaixo ilustra a avaliação de uma atividade de um dos funcionários faturistas, responsável pela elaboração do documento de cobrança dos convênios.

Atividade	Operações	Tempo de operação (min.)	Tempo atividade	Periodicidade	Grau de importância (avaliação individual) (1-6)	Grau de importância (avaliação diretoria) (1-6)
	Digitar escala de plantões	80				
	Xerocar escalas de plantões	20				
Cobrança dos plantões	Conferir fatura das escalas digitadas	90				
	Elaborar relatório com descrição de plantões	10	220	1 vez ao mês	6	2
	Enviar relatório para hospitais	10				
	Recebimento de relatórios com protocolo de entrega	5				
	Arquivar relatório de plantões com protocolo de entrega.	5				

Tabela 5 – Levantamento de atividade dos funcionários

- Etapa 4.2 - Alocação das atividades dos funcionários aos objetivos

Nesta etapa, tratou-se de alocar as atividades individuais aos objetivos estratégicos. A atividade descrita na Tabela 5 foi alocada aos objetivos 8.1 e 8.2, a saber:

ESTRATÉGIAS	OBJETIVOS	METAS	INDICADORES
8. Otimizar envio do	8.1- Entregar faturamento na	Zero atraso.	% de faturas entregues no

faturamento dos convênios	data estabelecida em cada contrato.	Ter faturas prontas para o envio com um prazo de antecedência de 12hs	prazo % de faturas prontas com antecedência mínima de 12hs
	8.2- Enviar guias digitadas, conferidas, xerocadas, em ordem alfabética ou numérica.	Zero erro.	% de faturas entregues sem erro.

Tabela 6 – Estratégias na qual está alocada a atividade “Cobrança dos plantões”

### Fase 5 – Implementação

#### – Etapa 5.1 - Elaboração de quadro de metas individuais e setoriais

Neste momento, buscou-se transformar os objetivos gerais estipulados no Plano Estratégico em objetivos menores, setoriais e funcionais. Através deles, pode-se acompanhar o desempenho alcançado em relação às metas estabelecidas. Para isto, fez-se com que os funcionários, juntamente com a gerência do seu setor, estabelecessem metas trimestrais a serem acompanhadas nos workshops.

Acrescentaram-se metas de desenvolvimento comportamental, avaliadas através de formulário específico feito pela diretoria. Postura, atendimento ao cliente, pró-atividade, liderança, cooperação, dentre outros, são quesitos avaliados trimestralmente nos workshops. É de suma importância estimular o desenvolvimento das pessoas que fazem a organização, principalmente porque esta oferece serviços e, pela constituição característica de Cooperativa, os principais clientes são os donos.

#### – Etapa 5.2 - Disseminação e alinhamento

Organizou-se uma reunião com todos os funcionários da Cooperativa para explicar a metodologia de avaliação de desempenho e remuneração por resultado. Busca-se, com isso, a transparência na avaliação e o completo entendimento por parte de todos, o que produz o comprometimento com o que foi estipulado no plano.

Além das explicações na reunião, colocaram-se informativos nas áreas de trabalho com o mapa estratégico e o quadro de ações, indicadores e metas. O grande desafio foi traduzir o Plano Estratégico em linguagem simples e acessível para todos.

### Fase 6 - Avaliação do desempenho e controle

#### – Etapa 6.1 - Elaboração de quadro de apuração de dados

Elaboraram-se planilhas automáticas para a apuração e consolidação dos resultados. As planilhas são alimentadas com dados sobre os indicadores dos objetivos e metas pessoais. Apura-se, assim, o quanto da meta global foi atingida pelo funcionário.

Mister se faz ressaltar que no cálculo consideram-se os pesos dos objetivos dentro das estratégias, os pesos das atividades de cada funcionário dentro dos objetivos, e, dentro das atividades, a contribuição dada a cada uma é mensurada pela carga de tempo dedicada à tarefa. Assim, a apuração é resultado de análise estatística de peso individual x peso dos objetivos setoriais x carga de trabalho (naquela atividade específica).

Ficou acordado que a pessoa responsável pela consolidação dos dados é o Gerente Financeiro, e os gerentes das outras áreas devem prestar contas com este antes das reuniões gerais com a Diretoria.

## Etapa 6.2 - Definição do cronograma de avaliação

Ficou decidido que a Diretoria terá reunião trimestral com a gerência para apurar os resultados finais. Acredita-se que este espaço de tempo seja suficiente para ações corretivas em metas não estabelecidas e para produzir as melhorias necessárias. Os benefícios serão pagos no mesmo período de tempo.

### 5. Conclusões e considerações finais

A motivação para elaboração deste trabalho foi adequar a empresa às necessidades funcionais e ao novo paradigma de gestão de capital intelectual. Alia-se a este fato a dificuldade que as empresas encontram de fazer com que o plano estratégico se torne real. Pode-se dizer que o uso da Remuneração por desempenho é uma boa ferramenta para conseguir o comprometimento necessário dos funcionários com as metas estabelecidas.

A empresa em questão acredita que precisa dar atenção especial ao seu corpo funcional para que possa manter-se competitiva no mercado em que atua. Neste cenário, dar incentivos, através de um plano de remuneração por desempenho, aos funcionários para que produzam melhor os serviços que oferecem enquadra-se com exatidão.

Os seis primeiros meses de implementação do modelo aqui descrito foram acompanhados. A aceitação dos empregados foi imediata, uma vez que estes também participaram da concepção do modelo. A comunicação entre diretoria, gerência e operação foi favorecida, e uma verdadeira parceria foi desenvolvida entre estes níveis hierárquicos, ao estabelecer-se uma relação ganha-ganha.

Observou-se também uma melhora do desempenho dos empregados, no que tange à qualidade do atendimento, à observação de datas contratuais, às cobranças e ao preenchimento de guias, e surpreendentemente às habilidades comportamentais, todas estas atividades críticas ao sucesso da empresa.

Observou-se também algumas dificuldades quanto à implementação do método. Algumas metas são avaliação subjetiva, e por mais que se tente manter o máximo de transparência e a racionalidade, questionou-se muito, por exemplo, sobre os pesos de algumas atividades em relação aos objetivos e estratégias. Também o formulário de avaliação comportamental foi refeito, para obter melhor adequação às necessidades. Vale ressaltar que estas “restrições” devem ser trabalhadas à medida que aparecerem.

Finalmente, os assuntos ligados à Gestão do Capital Humano nas organizações está ainda em desenvolvimento nas empresas. Adaptaram-se os métodos existentes para empresas industriais a uma organização que trabalha no terceiro setor (Cooperativa), cujo produto principal é serviços. Nesta cooperativa em particular, os próprios clientes são os donos, o que torna o serviço tão delicado de ser analisado.

### Referências

- ANSOFF, H. IGOR. *Implantando a administração estratégica*. São Paulo: Atlas, 1993.
- BASTOS, R. F. & RODRIGUES, M. V. *Método para Implementação Eficiente da Gestão Estratégica: Uma Aplicação em Empresa Revendedora de Combustíveis*, 2006.
- CERTO, S.S. & PETER J. P. (1993) *Administração estratégica: Planejamento e implantação da estratégia*. São Paulo. Makron Books.

- CORDEIRO, J. V. B. M.**. *Alinhamento estratégico: estudos multicase em empresas paranaenses de médio porte*, 2005, 299 p. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, UFSC, Florianópolis.
- FISCHMANN, A. A. & ALMEIDA, M. I. R.** *Planejamento estratégico na prática*. São Paulo: Atlas, 1991.
- HAY GROUP (2004)**. Homepage da Câmara Suíça <[www.swisscam.com.br/files\\_legais/HayGroup\\_rt.pdf](http://www.swisscam.com.br/files_legais/HayGroup_rt.pdf)> Acessado em 15 de Março de 2008.
- HERNAN, E. & CONTRERAS, A.** : *O Planejamento Estratégico dentro do Conceito de Administração Estratégica* ; Rev. FAE, Curitiba, Ano: 2000
- HERRERO FILHO, E.**. *Balanced scorecard e a gestão estratégica: uma abordagem prática*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.
- KRAUTER, E.** *Participação nos lucros e resultados: influência dos direcionadores de valor*. São Paulo: Saint Paul Editora, 2007.
- MARRAS, J. P.** *Administração da remuneração*. São Paulo: Editora Thomson, 2002.
- MARTINS, S.S. & BARBOSA, A. C. Q.** *Participação nos lucros e/ou resultados: uma forma de remuneração variável? Um estudo no setor metalúrgico da região metropolitana de Belo Horizonte*. In: Encontro da Anadpad, XXV, 2001, Campinas--Brasil. Anais dos resumos dos trabalhos. CD ROM.
- MINAMADE, C. H.** (12 de abril de 2004). Sistemas de remuneração tradicionais e a remuneração estratégica. <[http://carreiras.empregos.com.br/carreira/comunique\\_se/col\\_leitor/120404-sistemas\\_remuneracao\\_cami la.shtml](http://carreiras.empregos.com.br/carreira/comunique_se/col_leitor/120404-sistemas_remuneracao_cami la.shtml)>
- OLIVEIRA, D. P. R.** *Planejamento estratégico: conceitos, metodologias e práticas*. São Paulo: Atlas, 2002.
- SILVA, M. O.** *Sistemas modernos de remuneração*. Rio de Janeiro: Qualitymark Editora, 2005.
- RIBEIRO, A. R. B. & OLIVEIRA, J. A.** *Remuneração Variável: uma nova forma de motivar e fidelizar talento*. Revista Tendências do Trabalho. Rio de Janeiro: n.331, p.4 - 7, 2002.
- XAVIER, P. R.; SILVA, M. O. & NAKAHARA, J. M.** *Remuneração variável: quando os resultados falam mais alto*. São Paulo: Makron Books, 1999.