



MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO
Universidade Federal de Ouro Preto –UFOP
Instituto de Ciências Exatas e Aplicadas
Colegiado do Curso de Engenharia de Produção



UNIVERSIDADE FEDERAL DE OURO PRETO
INSTITUTO DE CIÊNCIAS EXATAS E APLICADAS
DEPARTAMENTO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO
CURSO DE GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO

**A IMPLEMENTAÇÃO DA REMUNERAÇÃO BASEADA EM DESEMPENHO EM
UMA EMPRESA DE PEQUENO PORTE E SEUS IMPACTOS**

THALYCK DOUGLAS DIAS ESTEVES

TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO

JOÃO MONLEVADE

Agosto, 2017



THALYCK DOUGLAS DIAS ESTEVES

**A IMPLEMENTAÇÃO DA REMUNERAÇÃO BASEADA EM DESEMPENHO EM
UMA EMPRESA DE PEQUENO PORTE E SEUS IMPACTOS**

Monografia apresentada ao curso de Engenharia de Produção do Instituto de Ciências Exatas e Aplicadas da Universidade Federal de Ouro Preto como parte dos requisitos para a obtenção do título de Bacharel em Engenharia de Produção.

Orientador: Me. Frederico César de Vasconcelos Gomes

TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO

JOÃO MONLEVADE


Agosto, 2017



ANEXO IX - TERMO DE RESPONSABILIDADE

O texto do trabalho de conclusão de curso intitulado “A IMPLEMENTAÇÃO DA REMUNERAÇÃO BASEADA EM DESEMPENHO EM UMA EMPRESA DE PEQUENO PORTE E SEUS IMPACTOS” é de minha inteira responsabilidade. Declaro que não há utilização indevida de texto, material fotográfico ou qualquer outro material pertencente a terceiros sem o devido referenciamento ou consentimento dos referidos autores.

João Monlevade, 25 de agosto de 2017.



Thalyck Douglas Dias Esteves



ANEXO IV – ATA DE DEFESA

Aos 25 dias do mês de agosto de 2017, às 10 horas, na sala D202 deste instituto, foi realizada a defesa do Trabalho de Conclusão de Curso pelo aluno Thalyck Douglas Dias Esteves, sendo a comissão examinadora constituída pelos professores: Sérgio Evangelista Silva e Thiago Augusto de Oliveira Silva. O (a) aluno (a) apresentou o trabalho intitulado: “A IMPLEMENTAÇÃO DA REMUNERAÇÃO BASEADA EM DESEMPENHO EM UMA EMPRESA DE PEQUENO PORTE E SEUS IMPACTOS”. A comissão examinadora deliberou, pela:

Aprovação


Aprovação com Ressalva - Prazo concedido para as correções:

Reprovação com Ressalva - Prazo para marcação da nova banca:

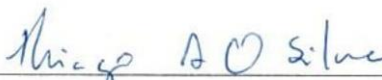
Reprovação do aluno, com a nota 8,5. Na forma regulamentar e seguindo as determinações da resolução COEP 04/2017 foi lavrada a presente ata que é assinada pelos membros da comissão examinadora e pelo aluno. *O orientador não estava presente conforme justificativa anexa a este documento.*

João Monlevade, 25 de agosto de 2017.

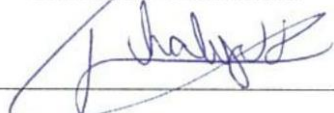
Me. Frederico César de Vasconcelos Gomes
Professor Orientador



Dr. Sérgio Evangelista Silva
Professor Convidado



Dr. Thiago Augusto de Oliveira Silva
Professor Convidado



Thalyck Douglas Dias Esteves
Discente



AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente à Deus, por ter me dado a oportunidade de ingressar em uma universidade federal e ter aproveitado todas as experiências maravilhosas que nela vivi.

Agradeço aos meus pais, por todo amor e apoio, por terem me guiado a cada passo e me estimulado a ser uma pessoa melhor a cada dia. Espero um dia retribuí-los com tudo que merecem.

Agradeço ao meu amado irmão, por todo amor, verdadeira amizade e força, que me movem todos os dias a ser uma pessoa e um profissional melhor, buscando me tornar o melhor exemplo que ele possa ter.

Agradeço aos meus familiares, por sempre me estimularem a correr atrás de meus sonhos e me apoiarem durante todo esse tempo.

Agradeço à Marcela, por todo amor e suporte ao longo de todos esses anos, construindo essa vitória junto comigo e sempre me estimulando a alcançar sonhos que antes pareciam impossíveis.

Agradeço às repúblicas Cabrobró, Meninos da Vila e Pink, por sempre me acolherem com amor e serem meus portos seguros em João Monlevade durante todos esses anos. Vocês ficarão para sempre em meu coração.

Agradeço aos meus queridos amigos Ana Carla, Brenda Melo, Dalila Baesso, Ígor Duarte, Rodrigo Aponte, Vinícius Lacerda e Vitor Hugo Santos, por sempre estarem ao meu lado e me ajudarem em todos os momentos difíceis que passei. Sou muito grato à Deus por ter vocês como amigos.

Agradeço ao meu professor orientador, Frederico César, por todos os ensinamentos, tanto profissionais quanto pessoais, e pela amizade que levarei para sempre comigo.

Agradeço também às empresas Cerimonial Bárbara Coura, Auto Acessórios Paulomarc e RG Pneus, por todos os ensinamentos profissionais e pessoais providos e pela oportunidade de aplicar meus conhecimentos aprendidos em sala de aula.

Por fim, agradeço a todos que, de alguma maneira, me apoiaram em mais esta conquista. Espero que se orgulhem de mim e que eu possa retribuir toda a ajuda e carinho.



RESUMO

Com a grande globalização dos mercados e o aumento da competitividade empresarial, as organizações precisam estar constantemente se adaptando às novas mudanças do ambiente profissional, buscando garantir a sua solidificação no mercado e seu sucesso no longo prazo. Desta forma, essa busca pelo sucesso da organização está diretamente ligada ao empenho e determinação de seus colaboradores no ambiente de trabalho. Sendo assim, um plano de remuneração que instigue o bom desempenho e recompense os indivíduos com base no atingimento de resultados positivos, ao invés de simplesmente compensar a prestação de serviços, se mostra como um importante potencial competitivo para as organizações. Com base nisso, essa pesquisa-ação foi desenvolvida para analisar os impactos da implementação da remuneração baseada em desempenho em uma organização de pequeno porte, com o objetivo de evidenciar se, após a adoção deste modelo de remuneração variável, os resultados da organização se mostraram positivos, negativos ou insignificantes.

Palavras-chave: Pessoas, remuneração, desempenho, indicadores, produtividade.

ABSTRACT

The globalization of markets and increased business competitiveness, demands to the companies adaptation to new changes in the professional environment, seeking to ensure its solidification in the market and its long-term success. In this way, this quest for the success of the organization is directly linked to the commitment and determination of its employees in the workplace. Thus, a compensation plan that stimulate good performance of team and rewards them based on positive outcomes, rather than simply offsetting the provision of services, shows as a significant competitive potential for organizations. Based on this, this action-research was developed to analyze the impacts of implementing the remuneration based on performance in a small organization, with the aim of showing if, after an adoption of the variable remuneration model, the results of the organization have proved to be positive, negative or insignificant.

Key-words: People, remuneration, performance, Key Performance Indicators, productivity.



LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Tipos de Erros de Modelos Tradicionais de Remuneração.....	4
Quadro 2 - Considerações sobre os Sistemas de Remuneração Modernos.....	12
Quadro 3 - Tipos de Remuneração Variável e suas métricas para mensurar o desempenho.	15
Quadro 4 - Parâmetros que devem ser considerados na avaliação de desempenho.....	37
Quadro 5 - Parâmetros avaliados em cada setor.....	39
Quadro 6 - Modo de avaliação dos parâmetros de desempenho.....	39
Quadro 7 - Indicadores de desempenho.....	41



LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Confronto entre as teorias de Taylor e Fayol	9
Figura 2 - Processo de Avaliação de Desempenho	19
Figura 3 - Principais SMDs abordados na literatura	22
Figura 4 - As Quatro Perspectivas do BSC.....	23
Figura 5 - Descrição das Perspectivas do BSC.....	24
Figura 6 - Operacionalização da Pesquisa.....	27
Figura 7 - Organograma da empresa objeto de estudo	32
Figura 8 - Visão dos indivíduos sobre o ambiente organizacional.....	34
Figura 9 – Pontos que devem ser abordados no novo modelo de remuneração	36
Figura 10 - Participação dos colaboradores no faturamento total.....	52
Figura 11 - Variação do índice de Inadimplência	53
Figura 12 - Variação do Custo Operacional Diário.....	54
Figura 13 - Variação do Ponto de Equilíbrio Mensal.....	55
Figura 14 - Variação dos custos de Energia Elétrica EE	56
Figura 15 - Variação da Margem EBITDA mensal.....	57
Figura 16 - Variação da Quantidade de Vendas (QV) efetuadas no mês.....	59
Figura 17 - Variação do Ticket Médio (TM) mensal	60
Figura 18 - Variação mensal das Vendas com Garantia de Recebimento (GR)	61
Figura 19 - Variação do FT mensal, LL mensal e PE mensal.....	62
Figura 20 - Variação mensal da Margem de Lucro Líquido (ML)	63



LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Variações da remuneração baseada em desempenho para o setor Comercial	44
Tabela 2 - Variações da remuneração baseada em desempenho para o setor Financeiro	44
Tabela 3 - Variações da remuneração baseada em desempenho para o setor Financeiro	45
Tabela 4 - Pesos para análise qualitativa do desempenho dos colaboradores	46
Tabela 5 - Regras para alocação de pesos aos indicadores	46
Tabela 6 - Parâmetros avaliados no setor Comercial	47
Tabela 7 - Penalizações do setor Comercial.....	47
Tabela 8 - Parâmetros avaliados no setor Financeiro	48
Tabela 9 - Penalizações do setor Financeiro	48
Tabela 10 - Parâmetros avaliados no setor Oficina	49
Tabela 11 - Penalizações do setor Oficina	50
Tabela 12 - Comparação do custo operacional diário médio de 2017 sobre 2016.....	54
Tabela 13 - Comparação da Margem EBITDA média de 2016 e 2017	57
Tabela 14 - Comparação do Ticket Médio (TM) entre 2016 e 2017.....	60
Tabela 15 - Comparação do LL auferido entre os anos 2016 e 2017	63
Tabela 16 - Comparação entre a ML auferida nos anos 2017 e 2016	64



SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	1
1.1. Problema de Pesquisa	2
1.2. Objetivos	3
1.2.1. Objetivo Geral	3
1.2.2. Objetivos Específicos	3
1.3. Justificativa	3
2. REFERENCIAL TEÓRICO	6
2.1. O conceito de Administração	6
2.1.1. Escola das Relações Humanas	8
2.1.2. Evolução dos Modelos de Remuneração	11
2.2. Remuneração Variável	12
2.2.1. Tipos de Sistemas de Remuneração	13
2.2.2. Tipos de Remuneração Variável	14
2.2.3. Remuneração Variável vs Remuneração Tradicional	17
2.3. Avaliação de Desempenho	19
2.3.1. Medição de Desempenho	20
2.3.2. <i>Balanced Scorecard</i> (BSC)	22
3. METODOLOGIA	25
3.1. Caracterização da pesquisa	25
3.2. Técnica de coleta de dados	26
3.3. Seleção da unidade de análise	27
3.4. Operacionalização da pesquisa	27
4. IMPLEMENTAÇÃO DA REMUNERAÇÃO VARIÁVEL	31
4.1. Organização abordada como objeto de estudo	31
4.2. Análise do modelo de remuneração utilizado historicamente	33
4.3. Perspectivas dos Gestores vs Perspectivas dos Colaboradores	35
4.4. Construção do modelo de remuneração baseado em desempenho	37
4.4.1. Parâmetros Considerados na Avaliação de Desempenho	37
4.4.2. Indicadores de Desempenho Utilizados	41



4.4.3.	Variações da Remuneração Variável	43
4.4.4.	Penalizações	45
5.	APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	51
5.1.	Perspectiva Aprendizado e Crescimento	51
5.1.1.	Indicador Participação dos Colaboradores no Faturamento Total (PF)	51
5.1.2.	Indicador Variação do Índice de Inadimplência (II)	52
5.2.	Perspectiva Processos Internos	53
5.2.1.	Indicador Variação do Custo Operacional (CO) diário	53
5.2.2.	Indicador Variação do Ponto de Equilíbrio (PE) mensal	55
5.2.3.	Indicador Variação dos custos com Energia Elétrica (EE)	55
5.2.4.	Indicador Variação da Margem EBITDA mensal	56
5.3.	Perspectiva Clientes	58
5.3.1.	Indicador Variação da Quantidade de Vendas (QV) efetuadas	58
5.3.2.	Indicador Variação do <i>Ticket</i> Médio (TM) mensal	59
5.3.3.	Indicador Participação das Vendas com Garantia de Recebimento (GR) no faturamento total mensal	61
5.4.	Perspectiva Financeiro	62
5.4.1.	Indicadores Variação do Faturamento Total (FT) mensal e Variação do Lucro Líquido (LL) mensal	62
5.4.2.	Indicador Variação da Margem de Lucro Líquido (ML) mensal	63
6.	CONSIDERAÇÕES FINAIS	65
7.	TRABALHOS FUTUROS	67

1. INTRODUÇÃO

Os resultados de uma organização podem ser considerados como o reflexo do empenho e envolvimento de seus colaboradores no dia a dia de trabalho, alinhando tanto os objetivos individuais de cada um quanto os objetivos estratégicos almejados pela organização.

Conforme explica Fifer (2012), as pessoas, de maneira geral, buscam por medidas claras de desempenho e resultados, de modo a gerar valor tanto para as empresas em que trabalham como para si mesmas. Desta forma, deve-se fomentar a criação de um ambiente organizacional onde a relação empresa x colaborador seja estruturada de maneira onde ambas as partes sejam beneficiadas. A empresa, atingindo seus objetivos almejados e os colaboradores, se satisfazendo profissionalmente através de reconhecimento, premiações, melhoria nas condições de trabalho e da remuneração.

Entretanto, como explanam Fleury & Fleury (2001), para criar um ambiente propício para o desenvolvimento profissional dos colaboradores, através do reconhecimento de suas habilidades e do estímulo de seu empenho no trabalho, já não se deve mais adotar o modelo taylorista de avaliação de desempenho, onde a qualidade do trabalho é medida através da análise do desenvolvimento de habilidades e capacidade para atender aos requisitos definidos do cargo analisado. Segundo os autores, este tipo de análise já não atende às demandas de uma organização complexa e globalizada.

Zarifian (1999), autor que também compartilha desta visão, explica que o trabalho não se resume somente em descrições de tarefas e cargos, mas se torna o prolongamento direto da competência que o indivíduo desenvolve e aplica face as situações não rotineiras de trabalho. Ainda segundo o autor, essa complexidade no ambiente organizacional torna os imprevistos parte do cotidiano dos colaboradores, ressaltando a necessidade de estimular o desenvolvimento e empenho profissional de cada indivíduo, através de medidas de desempenho que alinhem os objetivos gerais da organização e individuais dos colaboradores.

Sendo assim, conforme explicam O' Reilly e Pfeffer (2000), se faz necessário o gerenciamento das ações do dia a dia de trabalho dos membros da organização, de modo a levar a praticamente todos a produzirem resultados extraordinários. Deste modo, para que isso ocorra, são necessárias a realização de práticas focadas nos colaboradores, como orientação para trabalho em equipe, compartilhamento de informações e técnicas de remuneração que instiguem o aprimoramento dos resultados.



Deste modo, pode-se identificar que a remuneração é peça fundamental na criação de ambientes de trabalho objetivos e geradores de vantagem competitiva. Porém, isoladamente, não é a solução para os todos problemas das organizações. Segundo Neto (2004), a remuneração faz parte de um grupo de metodologias que devem ser consideradas simultaneamente para que as empresas alcancem os objetivos almejados.

Ademais, o contexto de análise considerado neste trabalho será o impacto da utilização de uma ferramenta para implementação da remuneração baseada em desempenho nos resultados operacionais das organizações.

1.1. Problema de Pesquisa

Com a elaboração deste trabalho busca-se responder o seguinte questionamento: Qual a influência da implementação da remuneração baseada em desempenho nos resultados operacionais de uma empresa de pequeno porte?

Responder este questionamento é importante pois possibilitará uma nova oportunidade de aumento de vantagem competitiva para as organizações de pequeno porte, de modo promover a sustentabilidade dos negócios e aumentar a sua solidez no mercado em que atuam.

Sendo assim, este trabalho está organizado em sete capítulos, incluindo esta introdução, onde foram apresentados o problema de pesquisa, os objetivos almejados e a justificativa do tema abordado. No segundo capítulo, aborda-se o referencial teórico sobre a evolução do conceito de Administração, Remuneração Variável e Avaliação de Desempenho. Em seguida, no terceiro capítulo, explana-se sobre a metodologia de pesquisa utilizada. No quarto capítulo, detalha-se como se deu a implementação da remuneração baseada em desempenho na organização abordada como objeto de estudo. Já no quinto capítulo, apresenta-se os resultados obtidos na pesquisa. No capítulo seis, é feita a discussão dos resultados obtidos e apresentadas as considerações finais. Ademais, no sétimo capítulo, são sugeridas novas possibilidades de estudo e aplicação da remuneração baseada em desempenho. Por fim, apresenta-se as referências bibliográficas utilizadas para a realização deste trabalho.



1.2. Objetivos

1.2.1. Objetivo Geral

Realizar a implementação da remuneração baseada em desempenho em uma organização de pequeno porte e medir os impactos da adoção desta metodologia nos resultados operacionais da organização.

1.2.2. Objetivos Específicos

Como objetivos específicos a serem atingidos, tem-se:

- Estruturar uma metodologia de implementação da remuneração baseada em desempenho em organizações de pequeno porte;
- Aumentar a eficiência operacional da organização utilizada como objeto de estudo através da implementação da remuneração baseada em desempenho;
- Aumentar a remuneração variável dos colaboradores da empresa abordada sem prejudicar o resultado operacional da organização;
- Identificar os impactos organizacionais gerados pela adoção da remuneração baseada em desempenho.

1.3. Justificativa

Conforme explica Hipólito (2001), a estrutura do modelo de remuneração deve ser projetada de maneira que reforce os valores, crenças e comportamentos dos colaboradores alinhando-os com a estratégia da organização, de modo a promover o comprometimento e direcionar as suas ações ao encontro dos objetivos da empresa, mesmo sabendo que, conforme explicita Neto (2004), a remuneração faz parte de um grupo de metodologias que devem ser consideradas simultaneamente para que as empresas alcancem os objetivos almejados.

Segundo Neto (2004), o sistema tradicional de remuneração, onde cada colaborador ou grupo é remunerado com base em descrição de atividades e definição de responsabilidades, vai de encontro à tendência moderna de dinamicidade e envolvimento dos colaboradores nos resultados operacionais das organizações. Isso ocorre pois, segundo o autor, este sistema não considera as peculiaridades de cada área e função, tratando diferentes perfis de colaboradores de maneira homogênea.



Para Wood Jr. e Picarelli Filho (1999), os modelos de remuneração tradicionais cometem uma série de “pecados capitais” que desaceleram o crescimento natural das organizações, desalinhando os objetivos individuais dos colaboradores com os objetivos estratégicos destas. Os erros presentes nos modelos tradicionais, conforme explicam os autores, podem ser vistos no Quadro 1.

Quadro 1 - Tipos de Erros de Modelos Tradicionais de Remuneração

TIPOS DE ERROS	DESCRIÇÃO
Inflexibilidade	Trata coisas diferentes de forma igual. Não respeita peculiaridades de empresas, áreas, funções ou níveis hierárquicos.
Falsa Objetividade	A aparente racionalidade desses sistemas esconde uma visão simplista da realidade organizacional.
Metodologia desatualizada	Em sua maioria são sistemas trabalhosos, pouco ágeis e inflexíveis.
Conservadorismo	Reforça a estrutura burocrática, privilegiando as ligações hierárquicas em detrimento do foco nos processos críticos e no cliente.
Anacronismo	Em empresas de estrutura mais moderna, acaba constituindo entraves à evolução do processo de mudança.
Divergência	Não considera os objetivos, a visão de futuro e a orientação estratégica da organização.

Fonte: Adaptado de Wood Jr. e Picarelli Filho (1999, pg. 22)

Como pode-se observar, conforme explicitam Wood Jr. e Picarelli Filho (1999), os modelos tradicionais de remuneração carecem de características que incentivem mudanças organizacionais, deixando de estimular a consolidação e o avanço da transformação da organização do trabalho, de modo a dinamizar o ambiente profissional e promover a eficiência dos colaboradores.

Entretanto, segundo Lawler III (2000), o problema de se implementar a remuneração variável nas empresas está nos mecanismos utilizados na implantação da metodologia e na



estrutura do Plano de Remuneração Variável criada, o que corrobora com a necessidade de uma ferramenta que auxilie neste processo, de modo a garantir o sucesso de sua implementação.

Conforme explica Neto (2004), um sistema de remuneração alinhado com a estratégia organizacional, à estrutura de trabalho, aos processos internos e as expectativas dos colaboradores, torna a organização mais eficaz e aumenta a sua vantagem competitiva no mercado. Ainda segundo o autor, um sistema de remuneração bem estruturado auxilia na criação de valores, influencia mudanças e estimula o alcance de resultados positivos.

Ademais, segundo Albuquerque (1991), a utilização da remuneração variável tem característica própria em cada tipo de empresa, mudando conforme a sua origem, cultura, nível de burocracia, ramo de atividade e estilo gerencial. Entretanto, ao se estimular o desempenho dos colaboradores através da premiação por alcance de bons resultados, descobriu-se uma alternativa moderna de motivação de equipes e melhoria das condições de trabalho e qualidade de vida dos colaboradores. Porém, apesar da importância, as organizações ainda apresentam dificuldades para implantar sistemas de remuneração variável que sejam justos do ponto de vista dos colaboradores, com parâmetros atingíveis e desafiadores o suficiente para manter a equipe motivada e os objetivos organizacionais alinhados com os objetivos individuais de cada um, garantindo a geração de bons resultados operacionais para as empresas e ganhos profissionais aos indivíduos.

Sendo assim, este trabalho busca analisar os impactos causados em uma organização após o processo de implementação da remuneração baseada em desempenho, visando a avaliar se ocorrerá o aumento da motivação dos colaboradores e a melhoria da eficiência operacional da empresa abordada.



2. REFERENCIAL TEÓRICO

No capítulo que se segue, é apresentada a revisão da literatura sobre o conceito de administração, remuneração variável e avaliação de desempenho, com o intuito de proporcionar maior clareza e suporte para o entendimento dos conceitos utilizados e da ferramenta proposta neste trabalho.

2.1. O conceito de Administração

Antes de entrar de fato no contexto da escola das relações humanas, é importante fazer um apanhado histórico geral, demonstrando, primeiramente, a evolução do conceito de administração.

Conforme explica Chiavenato (2004), a construção do conceito de administração passou por uma série de influências sociais e mercadológicas que moldaram a forma como era entendida. Começando pela influência dos filósofos (como por exemplo Sócrates, Platão, Aristóteles, Bacon, Descartes) e físicos (como por exemplo Newton), o conceito de administração envolvia uma tendência à exatidão e ao determinismo matemático e uma tendência à análise e à divisão do trabalho.

Em seguida, a administração recebe uma influência da Organização da Igreja Católica, onde seu conceito passa a incorporar os princípios de hierarquia e coordenação funcional.

Posteriormente, sobre a influência da Organização Militar, a administração absorveu os princípios de assessoria e formação de um estado maior. Os conceitos de *staff*¹ e de *linha de frente* foram incorporados no vocabulário da administração, e iniciou-se o processo de divisão estratégica de funções nas organizações.

A próxima influência a incidir sobre a administração veio da Revolução Industrial, onde a preocupação com a administração passou a considerar os recursos humanos apenas como parte de processos de produção, desvinculando o sentimento de importância e significância na sociedade sentido pelos operários e tornando o trabalho dos mesmos algo repetitivo, mecânico e complementar as demais etapas de produção. Ou seja, a preocupação dos administradores era voltada para aumento de escala de produção e redução de preço.

¹ *Staff*: Segundo Chiavenato (2004), é o conjunto de órgãos e pessoas que trabalha no gabinete para assessorar, aconselhar e dar consultoria e recomendação sobre assuntos diversos.



Em sequência, a administração passa agora a incorporar os princípios propostos pelos Economistas Liberais, que abordavam as questões trabalhistas de maneira mais humanizada, voltada para valorização da mão-de-obra dos operários e do reconhecimento de sua importância para o sucesso dos negócios.

Por fim, o mundo dos negócios continuou a mudar e o conceito de administração foi fortemente influenciado pelos Pioneiros e Empreendedores, nomes dados aos grandes empresários que construíram verdadeiros impérios mercadológicos no século XIX, conforme explica Chiavenato (2004). Estes, por sua vez, basearam a expansão de seus grandes impérios na verticalização dos negócios e expansão dos mercados de atuação, estimulados pelo acelerado desenvolvimento dos modais de transporte e do desenvolvimento urbano. Sendo assim, já não era possível gerir essas grandes organizações apenas com a ajuda de familiares e sócios, evidenciando a necessidade da criação de departamentos especializados em cada tipo de atividade e a alocação de pessoas conforme suas habilidades técnicas. Deste modo, iniciou-se a formatação das empresas com a divisão de áreas funcionais, como por exemplo as áreas de produção, vendas, de engenharia e financeiro, dando início assim, a abordagem formal da Teoria Administrativa.

Diversos conceitos formais foram criados para a Administração, entretanto, o mais aceito pela sociedade e citado até os dias atuais foi proposto por Fayol no século XX, onde o autor classifica a Administração como o ato de prever as mudanças, organizar os setores e pessoas, comandar as equipes, coordenar os objetivos e controlar os impactos das ações.

Esta análise histórica da abordagem da Administração se faz importante pois evidencia o papel do ser humano no desenvolvimento das organizações. Iniciando como fator principal, na era dos artesãos e dos pequenos comércios e passando pela era industrial onde era visto como mero complemento do processo de produção, o ser humano volta a ganhar destaque e enfoque com a expansão das organizações. Fica evidente a necessidade do envolvimento dos colaboradores com o dia a dia das empresas, necessitando alinhar os objetivos individuais de cada um com o objetivo geral das organizações.

Assim como o papel do ser humano no contexto empresarial vem mudando ao longo do tempo, os mecanismos de reconhecimento e valorização do trabalho também vêm sofrendo constantes mudanças. Nos capítulos a seguir, será delineado como ocorreu a evolução destes mecanismos e como isso impactou no desempenho dos colaboradores e das organizações como um todo.



2.1.1. Escola das Relações Humanas

O estudo do desempenho humano no âmbito organizacional não é algo novo no contexto da administração de equipes e empresas. A importância do ser humano para o atingimento de resultados positivos já foi classificada como indiferente e outrora como fundamental, evidenciando a diferença de contextos pelo qual o conceito de administração já passou.

Atualmente, o ser humano é visto como peça chave no atingimento de resultados positivos, e as fórmulas utilizadas pelas empresas para estimularem seus colaboradores a continuarem melhorando pode variar. Entretanto, conforme concluiu Taylor (1903) em seu livro *Shop Management*, onde deu início ao modelo administrativo conhecido como Administração Científica, quando os colaboradores mais produtivos percebem que recebem a mesma remuneração que seus companheiros menos produtivos, acabam se acomodando, se desinteressando pela evolução do seu trabalho e não produzindo de acordo com a sua capacidade. Dessa forma, conforme continua o autor, fica evidente a necessidade de as organizações criarem condições de remunerar melhor os colaboradores que atingem melhores resultados.

Por outro lado, a partir da suposição de que o ser humano deve receber apenas o valor proporcional ao seu rendimento foi criado o conceito de *Homo Economicus*, ou seja, de Homem Econômico. Este conceito aborda que toda pessoa é influenciada somente com base em recompensas salariais, econômicas e materiais. Entretanto, conforme explica Chiavenato (2004), com o avanço das tecnologias de produção e maior aprofundamento nas influências do desempenho operacional, pode-se identificar que existem uma série de fatores que influenciam o desempenho profissional das pessoas, como, por exemplo, o arranjo físico do ambiente de trabalho, adequação de instrumentos e ferramentas de trabalho, qualidade dos equipamentos, iluminação e limpeza do ambiente, dentre outros.

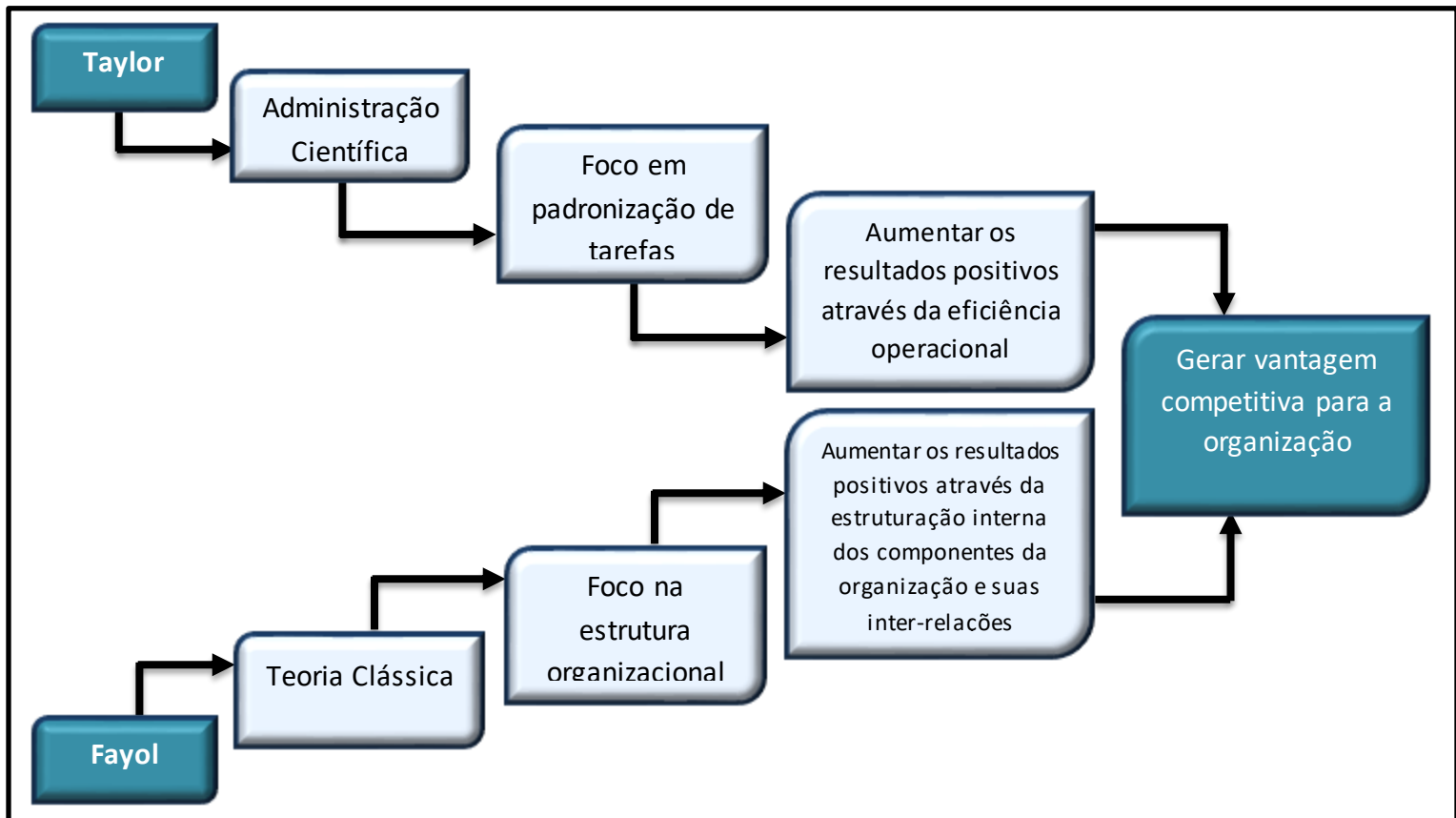
Enquanto o conceito de administração adotado por Taylor era aplicado na América do Norte, na Europa espalhava-se o modelo administrativo conhecido como Teoria Clássica da Administração. Este modelo administrativo era liderado por Henri Fayol e, apesar de possuir abordagem diferente do modelo proposto por Taylor, possuía o mesmo objetivo comum. No modelo da Teoria Clássica da Administração, o foco não era no estímulo financeiro para

garantir a produtividade dos operários na linha de produção, mas sim na departamentalização das organizações, onde as tarefas eram divididas por setores responsáveis por resultados específicos e complementares entre si, com o intuito de garantir uma perfeita harmonia organizacional e vantagem competitiva duradoura.

De qualquer modo, o ser humano ainda não era visto como principal responsável pelo atingimento de resultados, pois o foco era na estruturação interna da organização e na alocação das pessoas que melhor se adequavam as atividades de cada setor.

A figura 1 ilustra como as abordagens de Taylor e Fayol se relacionam com o mesmo objetivo comum.

Figura 1 - Confronto entre as teorias de Taylor e Fayol



Fonte: Adaptado de Chiavenato (2004)

Como pode-se observar, Taylor e Fayol tinham visões diferentes, porém um objetivo em comum. Entretanto, pode-se notar também que os recursos humanos não ganham destaque em nenhuma das duas abordagens, onde ainda são considerados apenas como parte do processo.

Segundo Chiavenato (2004), após as duas abordagens propostas por Taylor e Fayol, surge a Abordagem Humanística da Administração. Essa abordagem traz uma importante revolução conceitual na Teoria Administrativa, que é a mudança da ênfase nas tarefas (proposta



por Taylor) e na estrutura organizacional (proposta por Fayol) para a ênfase nas pessoas que atuam nas organizações. Agora, ao invés de apenas mão-de-obra, as pessoas passam a ser vistas como recursos humanos, e tratadas como fundamentais no desempenho das organizações.

Ainda segundo o autor, a Abordagem Humanística aborda a análise do trabalho e adaptação do trabalhador ao trabalho em um primeiro momento e, em um segundo momento, aborda a adaptação do trabalho ao trabalhador. Nessa abordagem, a organização passou a ser vista como um sistema cooperativo racional, onde a contribuição das pessoas é de fundamental importância para seu sucesso ou fracasso. Sendo assim, nessa abordagem, as organizações passaram a considerar uma série de ações para motivar e manter o engajamento das pessoas no ambiente de trabalho.

Surgia então a teoria das relações humanas, impulsionada principalmente por Elton Mayo, esta teoria se baseava nos resultados obtidos na conhecida Experiência de Hawthorne. Nessa experiência, conforme explica Chiavenato (2004), Mayo analisava o impacto que variáveis do ambiente de trabalho tinham no desempenho operacional dos colaboradores. Segundo Mayo (1993), como principais conclusões da experiência de Hawthorne, tem-se:

- a) O nível de produção é resultante da Integração Social;
- b) O comportamento social dos colaboradores se apoia no grupo ao qual estão envolvidos;
- c) As recompensas e sanções sociais devem ser aceitas pelos grupos existentes na organização e não somente por indivíduos isolados, pois o grupo tem total potencial de influência no desempenho dos demais colaboradores;
- d) Os grupos informais que surgem na organização são os grandes responsáveis pelo desempenho dos colaboradores, pois os princípios destes grupos nem sempre convergem com os princípios dos grupos formais estabelecidos pela direção, porém se sobrepõem e influenciam diretamente o ambiente de trabalho;
- e) As relações humanas são fatores potencializadores dentro da organização, pois caso essas relações entre os colaboradores sejam saudáveis e de estímulo profissional, os resultados obtidos serão cada vez maiores. Entretanto, caso as relações humanas tendam a conflitos e a um clima de tensão na equipe, os resultados são medíocres;
- f) Trabalhos repetitivos tornam-se monótonos e tendem a desmotivar os colaboradores. A multidisciplinariedade das equipes é importante pois, por mais que atrapalhe a tendência de crescimento contínuo da produção, cria um ambiente de trabalho desafiador e estimulante, o que motiva os colaboradores e gera aumentos de eficiência de produção no futuro;



- g) Os aspectos emocionais dos colaboradores merecem atenção especial, pois são determinantes para o sucesso da equipe de trabalho.

Como pode-se observar com as conclusões da experiência de Hawthorne, o fator humano é de extrema importância para a organização e, sempre que estimuladas e satisfeitas no ambiente de trabalho, as equipes atingem excelentes resultados e geram vantagem competitiva para a organização.

Outro ponto importante a se destacar é que, por mais que o fator monetário incentive os colaboradores a produzirem mais, deve-se atrelar a ele o tratamento do ambiente de trabalho como um todo, como forma de garantir a satisfação das pessoas e criar um ambiente profissional competitivo e desafiador, porém reconhecendo o esforço dos colaboradores e provendo as condições necessárias para o atingimento dos resultados almejados.

2.1.2. Evolução dos Modelos de Remuneração

Os sistemas de remuneração, tradicionalmente, abordam que cada colaborador deve ser remunerado conforme sua função ou cargo que ocupa mais um acréscimo advindo do tempo que o mesmo está vinculado à empresa. Segundo Neto (2004), este total pode vir acrescido também de algum diferencial em função do conhecimento ou habilidade que cada colaborador possa apresentar. Conforme continua o autor, um tipo de mecanismo de diferenciação utilizado pelas organizações pode ser a oferta de benefícios complementares além dos já previstos em lei, podendo ser estes o plano de previdência privada, convênio médico-odontológico, clube de lazer, dentre outros.

No entanto, conforme constatado por Mayo através da Experiência de Hawthorne, a remuneração, considerada isoladamente, não é suficiente para motivar a equipe e garantir aumento de produtividade. Conforme explica Neto (2004), caso uma organização opte por utilizar apenas a remuneração como fator diferencial de estímulo aos colaboradores, esta deve garantir que seus colaboradores valorizem a remuneração e que seu sistema de remuneração contemple o desempenho operacional, de modo a garantir que os interesses individuais se alinhem com os interesses corporativos.

Segundo Wood Jr. e Picarelli Filho (1999) e Flanery et al. (1997), os mecanismos de remuneração evoluíram com o tempo, e, com a modernização desta técnica básica de reconhecimento do trabalho, deve-se desenhar um sistema de remuneração que seja dinâmico



e tenha objetivos claros. O quadro 2 explicita a contribuição destes autores a respeito dos sistemas de remuneração:

Quadro 2 - Considerações sobre os Sistemas de Remuneração Modernos

#	Flanerry et al. (1997)	Wood Jr e Picarelli Filho (1999)
a	Devem estar alinhados aos valores, culturas e metas estratégicas do negócio.	Devem aproveitar as oportunidades de mercado para atingir taxas significativas de crescimento.
b	Devem estar vinculados a outros tipos de mudanças.	Devem conter em seu valor total pelo menos 30% do salário em função dos resultados.
c	Devem ser instituídos no momento em que possam apoiar as demais iniciativas de mudanças.	Devem recompensar desempenhos excepcionais.
d	Devem estar integrados com outros processos voltados para pessoas.	Devem criar metas para as células e equipes de trabalho com base nos objetivos estratégicos dos negócios
e	Devem democratizar o processo de pagamento.	Devem desenvolver os funcionários no contexto do sistema de remuneração por habilidades e por competências.
f	Não possuir mistérios, serem claros e comunicados a todos.	Devem atrair jovens empreendedores, dispostos a assumir riscos.
g	Devem estar vinculados aos resultados quantitativos alcançados.	-
h	Devem ser melhorados continuamente.	-
i	Devem ser seletivos na incorporação de melhorias.	-

Fonte: Adaptado de Wood Jr. e Picarelli Filho (1999) e Flanerry et al. (1997)

Como pode-se observar, os autores deixam claro que, com a modernização do trabalho e dos mecanismos de gestão, os sistemas de remuneração das organizações devem ser estimulantes, desafiadores e baseados em desempenho, tanto individual como também geral, das equipes de trabalho. Além disso, estes sistemas devem direcionar os objetivos individuais dos colaboradores aos objetivos estratégicos da organização, com o intuito de garantir a constante geração de vantagem competitiva à mesma.

Desta forma, fica evidente que, para garantir a sua diferenciação no mercado através do aumento de produtividade e de constantes adaptações à realidade do mercado, as organizações devem estimular os seus colaboradores a saírem de sua zona de conforto e garantir que o desempenho positivo destes seja devidamente recompensado, de modo que a evolução do negócio e da carreira das pessoas seja um fluxo constante dentro do ambiente do negócio, garantindo a prosperidade profissional de ambas as partes.

2.2. Remuneração Variável



No mercado de trabalho, entende-se remuneração como a quantia em dinheiro recebida pelo tempo oferecido a determinada pessoa física ou jurídica para execução de tarefas propostas. Neste contexto, conforme explica Neto (2004), pode-se dividir a remuneração em dois macros sistemas, sendo estes:

- a) Sistemas de remuneração fixa ou tradicional: onde os colaboradores recebem uma determinada quantia de dinheiro em função das tarefas que realiza ou cargo que ocupa mais um acréscimo advindo do tempo que o mesmo está vinculado à empresa.
- b) Sistemas de remuneração variável: onde os colaboradores recebem uma quantia de dinheiro que varia de acordo com os parâmetros adotados no ato da contratação, podendo ser estes por desempenho, por produção, participação nos lucros, dentre outros.

Apesar de serem classificadas dois macro sistemas, sabe-se que os mecanismos de remuneração podem variar de acordo com o perfil de cada organização, e, atualmente, é o que tem acontecido no mercado de trabalho. Segundo Wood Jr. e Picarelli Filho (2009), a grande variedade de formas de remuneração tem crescido bastante devido à necessidade de encontrar maneiras criativas para aumentar o vínculo entre as empresas e seus funcionários

Conforme será explanado nos tópicos a seguir, os sistemas de remuneração podem possuir uma série de subdivisões, estas que, por sua vez, variam de acordo com a cultura da organização que as implementam e da adaptação das pessoas que as utilizam no dia a dia do ambiente de trabalho.

2.2.1. Tipos de Sistemas de Remuneração

Segundo Wood Jr. e Picarelli Filho (2009), os sistemas de remuneração podem ser divididos em oito subcategorias, sendo estas: (1) Remuneração Funcional, também conhecida como Tradicional, (2) Remuneração por Habilidades, (3) Remuneração por Competências, (4) Remuneração Variável, (5) Salário Indireto, (6) Previdência Complementar, (7) Participação Acionária e, por fim, as (8) Alternativas Criativas.

Com base na variedade de mecanismos de remuneração utilizados no mercado, as empresas devem adotar aqueles que melhor se adaptam a sua realidade e garantam um alinhamento organizacional estratégico, mantendo os objetivos individuais dos colaboradores alinhados aos da organização.



No entanto, conforme explica Neto (2004), existe uma forte demanda por uma remuneração variável nos ambientes organizacionais, fato este que é consequência direta dos processos de mudanças pelos quais as empresas vêm sofrendo, principalmente devido às mudanças de gerações e, conseqüentemente, de perfis de colaboradores. Ademais, as organizações possuem necessidade de implementarem projetos de reestruturação interna, programas de qualidade e produtividade e até mesmo variações de *layout* no ambiente de trabalho, visando um ganho de vantagem competitiva e readequação constante ao mercado.

Porém, para realizar tais feitos, elas têm esbarrado em sistemas de remuneração que não estimulam o processo de mudança. Este fato, conforme afirma Neto (2004), cria uma lacuna entre os modelos organizacionais modernos e os mecanismos de remuneração tradicionais, onde estes não estimulam os colaboradores a continuar aumentando sua produtividade e garantir o sucesso expressivo e duradouro das organizações.

Sendo assim, um modelo de remuneração variável que reconheça o desempenho dos colaboradores, que seja claro e transparente e, principalmente, seja definido como justo em comum acordo entre a organização e os colaboradores, se faz necessário para garantir o sucesso organizacional no mercado atual.

Deste modo, nos capítulos a seguir, será feita uma análise da remuneração variável e de seu impacto nas organizações, sendo feito também um estudo de caso onde uma empresa de pequeno porte adotou este mecanismo de remuneração, com o intuito de evidenciar se, na prática, os resultados dessa adoção são realmente positivos.

2.2.2. Tipos de Remuneração Variável

Segundo Neto (2004), a remuneração variável tem se mostrado um fator fundamental para o bom desempenho das organizações, pois permite um alinhamento dos colaboradores às estratégias planejadas, mantendo o seu foco e engajamento para atingir os objetivos almejados, sendo reconhecidos por sua dedicação e excelência. Para garantir o pleno envolvimento dos colaboradores, as organizações devem remunerá-los segundo o seu desempenho, e podem fazer isso de diferentes formas.

Sendo assim, neste trabalho, a remuneração variável será tratada como um mecanismo de integração entre o capital e o trabalho humano, sendo importante salientar também que este tipo de remuneração se trata de uma remuneração extra, além da remuneração mensal e fixa já ofertada aos colaboradores.



Conforme continua Neto (2004), pode-se dividir a Remuneração Variável em nove tipos de remuneração, sendo que estas variam entre si em termos de mecanismos de reconhecimento do trabalho e análise de parâmetros de desempenho, conforme explicita o quadro abaixo:

Quadro 3 - Tipos de Remuneração Variável e suas métricas para mensurar o desempenho.

TIPOS DE REMUNERAÇÃO VARIÁVEL	DESCRIÇÃO	PARÂMETROS DE ANÁLISE DE DESEMPENHO
Por Produção	Pagamento extra, que varia de acordo com a quantidade produzida acima da média padrão estabelecida pela organização.	- Índice de produtividade do colaborador, Quantidade de itens produzidos acima da média estabelecida, Representatividade da produção individual no total produzido; dentre outros.
Por Mérito	Pagamento de bônus periódicos, geralmente anuais, que variam de acordo com o desempenho dos colaboradores. Na maioria dos casos, são considerados tanto o desempenho geral da equipe de trabalho quanto individual de cada membro, conforme explica Neto (2004).	- Indicadores de desempenho coletivo, como índice de reprocessos, índice de produtos fora do padrão de qualidade, faturamento, cumprimento de prazos, etc. - Indicadores de desempenho individuais como produtividade, reclamações recebidas, resultados operacionais alcançados, etc.
Participação nos Lucros	Utilizado quando a meta central definida pela organização é exclusivamente o lucro.	- Lucratividade no período.
Por Resultados	Programa de remuneração que visa o reconhecimento de equipes e indivíduos que atingem resultados específicos. Sua variação é definida por indicadores de desempenho.	- Indicadores de desempenho individual e coletivo, sendo que estes são específicos para cada setor funcional da organização. - Nível Estratégico: Crescimento de vendas, margem de contribuição; produtividade individual, rotatividade geral, etc.;



		<ul style="list-style-type: none">- Nível Tático: Nível de qualidade, custo unitário, índice de desperdício, etc.;- Nível Operacional: <i>Ticket</i>² médio de venda, índice de utilização de insumos, produtos entregues no prazo, índice de retrabalhos, etc.
Participação nos Lucros e Resultados	A organização oferece remuneração extra aos colaboradores sob a condição de a empresa auferir lucro e as pessoas conseguirem bater suas metas e entregar os resultados almejados, tanto coletiva quanto individualmente.	<ul style="list-style-type: none">- Lucratividade;- Indicadores de desempenho individuais e coletivos. Sendo que estes são específicos para cada setor funcional da organização.
Por Competências	Segundo Neto (2004), a remuneração por competências é feita com base na incorporação de um acréscimo ao salário base; de pagamentos temporários; e de pagamentos de bônus para quando a competência for descoberta e aplicada. Ou seja, os colaboradores são remunerados com base na gama de competências profissionais que possuem e no nível de importância destas para a rentabilidade do negócio.	<ul style="list-style-type: none">- Mapeamento de competências, multidisciplinariedade, entrega de resultados, etc.
Participação Acionária	Oferta de ações para os colaboradores como forma de torna-los coproprietários da empresa e garantir o direcionamento de suas atitudes para sucesso da companhia no longo prazo.	<ul style="list-style-type: none">- Resultados individuais e coletivos alcançados, número de ações investidas na empresa, curva de aprendizado, dentre outros.

² *Ticket* Médio: Faturamento total dividido pela quantidade total de vendas efetivadas no período.



Remuneração segundo a Antiguidade	A organização oferece uma remuneração extra aos colaboradores com base em um percentual progressivo proporcional ao tempo de atuação destes na organização.	- Tempo de atuação na empresa
Formas Especiais de Recompensa	Premia-se os colaboradores com pagamentos pontuais, eletrodomésticos, jantares, treinamentos, cursos, dentre outros, com base em resultados atingidos individual e/ou coletivamente.	- Metas alcançadas, lucratividade, redução de custos, aprimoramento de processos, etc.

Fonte: Elaborado pelo autor.

Como pode-se observar no quadro 3, as organizações possuem certa diversidade de opções de remuneração variável para incorporarem em seu modelo de negócio, entretanto, deve-se escolher o modelo que melhor se adequa à estratégia organizacional e que melhor atenda às expectativas dos colaboradores, dado que a adoção da remuneração variável pode ter efeitos tanto positivos, quanto negativos, conforme explica Neto (2004).

Segundo Lawler III (2000), há evidências de que o sucesso da implementação da remuneração variável está fortemente relacionado com o fato de este ser discutido e definido em conjunto com todos os colaboradores que serão atingidos por ela.

2.2.3. Remuneração Variável vs Remuneração Tradicional

A Remuneração Variável é um importante fator de estímulo ao bom desempenho no ambiente de trabalho, mas, como explicita Neto (2004), para que sua implementação tenha sucesso, ela deve estar alinhada às estratégias organizacionais, aos processos internos, ao perfil dos colaboradores e à estrutura interna de funcionamento, de modo a equilibrar todos estes pontos. Além disso, o modelo de remuneração variável adotado deve ser dinâmico e constantemente revisado, sempre visando seu aprimoramento, para que os objetivos dos colaboradores se mantenham alinhados aos da organização.

Segundo aborda Lawler III (2000), o trabalhador espera, automaticamente, pela remuneração de seu trabalho no final de determinado período de tempo, sendo recompensado, no modelo tradicional de remuneração, com base na execução das atividades ligadas a seu cargo ou função na organização. Com a constante globalização do mercado e do aumento de



competitividade entre as empresas, fica evidente a necessidade de potencializar a produtividade e estimular a inovação dentro do ambiente organizacional. Conforme explica o autor, o modelo tradicional de remuneração não é desafiador e nem estimulante o suficiente, pois, independentemente dos resultados obtidos pela organização ou até mesmo pelo próprio colaborador, a sua remuneração continuará sendo a mesma.

Desta forma, fica evidente que existe uma necessidade latente de adaptação dos modelos tradicionais de remuneração, onde os resultados coletivos e os individuais sejam responsabilidade de todos, sendo que cada colaborador da companhia deve assumir os impactos de suas ações e ter a sua remuneração baseada em seu desempenho. Por exemplo, caso os resultados sejam negativos, a remuneração total (salário base + remuneração variável) dos colaboradores será menor, por outro lado, caso a equipe atinja bons resultados, tanto coletivos quanto individuais, a remuneração total dos colaboradores deve refletir o bom desempenho alcançado, tendo seu valor elevado.

Conforme explicam Wood Jr. e Picarelli Filho (1999), para se desenhar um modelo de remuneração moderno, deve-se levar em consideração os seguintes objetivos:

- Estipular taxas de crescimento organizacional coerentes com a tendência de mercado para estimular o engajamento coletivo;
- Remunerar os colaboradores com uma divisão de 70% de remuneração fixa e 30% de remuneração baseada em desempenho;
- Recompensar adequadamente desempenhos excepcionais;
- Estipular metas para as equipes de trabalho e indivíduos com base nos objetivos estratégicos da organização;
- Desenvolver os colaboradores de modo que estes se tornem multidisciplinares e desenvolvam diferentes tipos de habilidades, aumentando o leque de opções de crescimento profissional para cada um;
- Atrair jovens empreendedores, dispostos a correr riscos para desenvolverem sua carreira profissional na velocidade de seu talento.

Os pontos levantados por Wood Jr. e Picarelli Filho, apesar de terem sido explícitos no ano de 1999, são pertinentes ao contexto mercadológico atual e abordam, de maneira objetiva, os pontos estratégicos que envolvem os modelos modernos de remuneração.

Deste modo, fica evidente que os modelos de remuneração tradicional e variável não são exclusivos entre si, ou seja, pode-se adotar os dois simultaneamente, atentando-se a

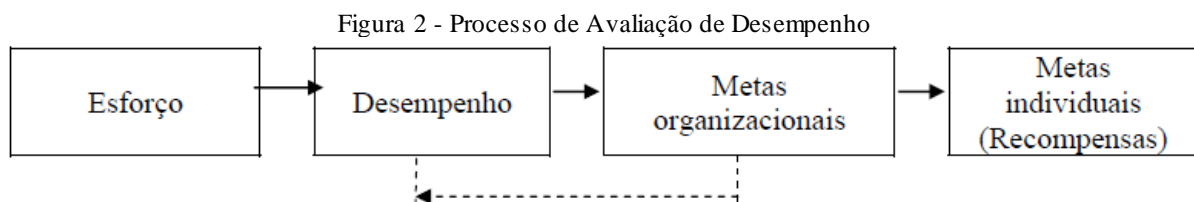


respeitar a legislação vigente no país onde a organização está instalada, referente ao salário mínimo que deve ser fixado para cada categoria de profissional.

2.3. Avaliação de Desempenho

Conforme explica Kiyari (2001), o ato de avaliar o desempenho de equipamentos, processos, produtos, do desenvolvimento dos objetivos estratégicos e da produtividade dos colaboradores tem, como objetivo principal, melhorar a compreensão organizacional de sua realidade, permitindo que melhores decisões e ações sejam tomadas no futuro, minimizando os riscos e garantindo o atingimento de melhores resultados. O próprio conceito de Medição de Desempenho (MD) proposto por Bandeira (1997) deixa claro a afirmação feita anteriormente, onde o autor explica que “medir o desempenho, de fato, somente se justifica quando existe o objetivo de aperfeiçoá-lo.”

Segundo Murray e Gerhart (1998), os colaboradores de uma organização precisam entender claramente o que a empresa espera deles e como o seu desempenho será mensurado. Isso se faz importante pois, conforme explicam os autores, dá confiança à equipe de trabalho e direciona os seus esforços para o fechamento dos *gaps* existentes entre as quatro fases do processo de avaliação de desempenho. Essas fases, explicitadas pelos autores, podem ser distribuídas conforme mostra a figura 2.



Fonte: Murray e Gerhart (1998)

Como pode-se observar na sequência apresentada por Murray e Gerhart (1998), os autores concluíram em sua pesquisa que, caso os colaboradores não percebam que seu esforço individual e coletivo leva ao desempenho esperado pela empresa e, que o desempenho esperado leva às recompensas almejadas, haverá uma deterioração dos aspectos motivacionais que garantem um bom desempenho da equipe de trabalho. Ou seja, para alinhar os objetivos individuais dos colaboradores com os objetivos estratégicos da organização, deve-se deixar explícito a importância do empenho e dedicação de cada membro da equipe para se alcançar um desempenho positivo no ambiente de trabalho, conseguindo bater as metas estipuladas pelo corpo gerencial e garantindo o reconhecimento almejado.



Conforme explica Neto (2004), os pontos destacados no parágrafo anterior explicitam a importância do desempenho no modelo de motivação no ambiente de trabalho. Entretanto, como discutiu-se no primeiro tópico desta seção, o desenvolvimento da motivação no ambiente de trabalho é algo bastante debatido na literatura e suas conclusões já passaram por diversas transformações, passando pela Administração Científica, Teoria Clássica da Administração, chegando na Escola das Relações Humanas e continua em pleno debate na literatura.

Para fins de direcionamento, neste trabalho, a remuneração como mecanismo de recompensa será tratada como fator impulsionador da motivação no ambiente de trabalho. Motivação esta que deve ficar subtendida como uma sensação de realização profissional, onde o indivíduo busca sempre atingir melhores resultados, bater as metas estipuladas e garantir o seu reconhecimento através de prêmios e remunerações diferenciadas, como sugere (Neto 2004).

2.3.1. Medição de Desempenho

Segundo Rosa et al. (1995), a operacionalização da MD se dá por meio dos indicadores de desempenho, os quais buscam quantificar o desempenho do objeto de estudo e explicitar sua variação ao longo do tempo. Conforme explicam os autores, o conjunto de indicadores de desempenho formam um Sistema de Medição de Desempenho (SMD), sendo que estes parâmetros representam um conjunto de informações necessárias para que, a equipe gerencial, tome as decisões corretas para aumentar a competitividade da organização no mercado e garantir o seu nível máximo de eficiência.

Para Bergamini e Beraldo (1988), o ato de avaliar e medir o desempenho no ambiente organizacional é um processo que permite uma melhor visão holística do negócio por parte das pessoas, propondo uma revisão e atualização constante de seu comportamento, permitindo uma melhora contínua da sua capacidade profissional e das equipes de trabalho como um todo.

Conforme aborda Lawler III (2000), a elaboração de SMD é importante não somente para avaliar o desempenho do objeto estudado, mas sim para gerenciar este desempenho. Entretanto, a grande dificuldade destes sistemas está no fato de nem sempre garantirem uma melhora na motivação e no desempenho dos indivíduos, gerando, ao invés disso, conflitos entre supervisores e subordinados e criando ambientes de insatisfação e disfunções comportamentais. Ou seja, ao se iniciar o processo de implementação de um SMD, deve-se tratar cuidadosamente

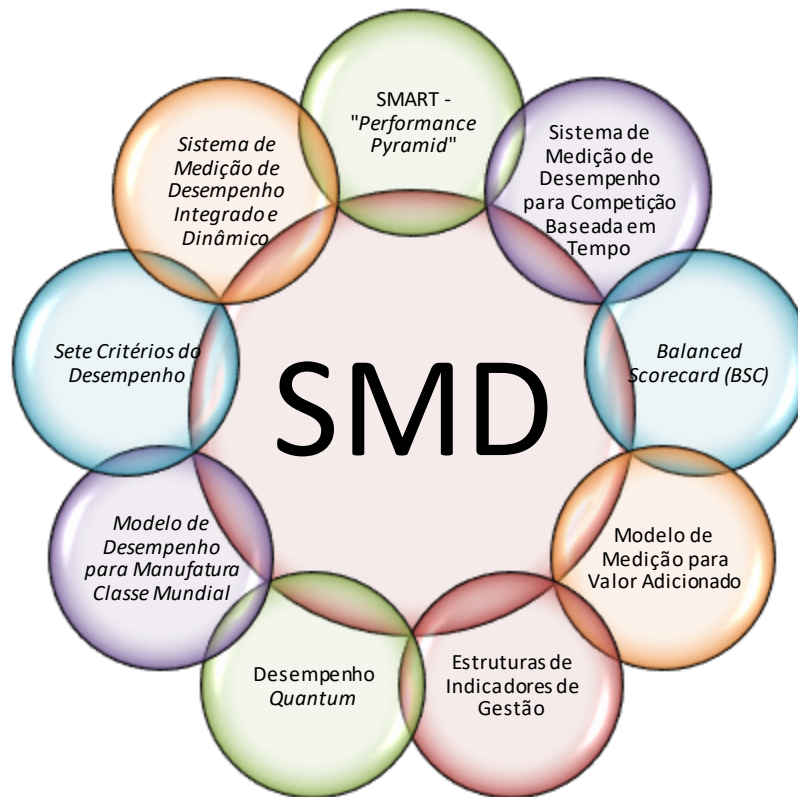


cada parâmetro a ser abordado, pois, uma vez mal implementado esse sistema, os resultados podem ser piores do que o cenário anterior à implantação.

Segundo Neto (2004), em um ambiente organizacional onde procura-se realizar a implementação de um sistema de remuneração baseado em desempenho, medir o desempenho dos colaboradores é algo essencial e fundamental, mas é sempre importante criar mecanismos de medição de desempenho que considerem tanto os resultados individuais quanto coletivos, de modo a garantir um sistema competitivo, porém colaborativo. Conforme continua o autor, o sistema de remuneração baseado em desempenho deve-se apoiar nos SMD, de modo a garantir que todos os indivíduos entendam que o esforço leva ao desempenho e o desempenho leva a recompensa. Deste modo, cria-se um ambiente de constante motivação e aprimoramento de capacidades individuais e coletivas, gerando maior competitividade às organizações.

Martins (1999) foi responsável por uma extensa pesquisa a respeito de SMDs, abordando tanto literaturas mais antigas quanto as mais recentes disponíveis à sua época. Como uma importante conclusão de seu trabalho, o autor destaca que os primeiros artigos e livros publicados a respeito da inadequação dos SMDs tradicionais ocorreram, principalmente, na década de 80 e, a partir da década seguinte, iniciaram-se diversos estudos e propostas de modelos de SMDs modernos, dentre os quais destacam-se nove, os quais são citados na figura 3.

Figura 3 - Principais SMDs abordados na literatura



Fonte: Elaborado pelo autor

O SMD que será utilizado neste trabalho como base de apoio para a implementação da remuneração baseada em desempenho será o Balanced Scorecard (BSC), devido ao fato de que, conforme explica Kiyari (2001), ser o SMD mais difundido pela literatura.

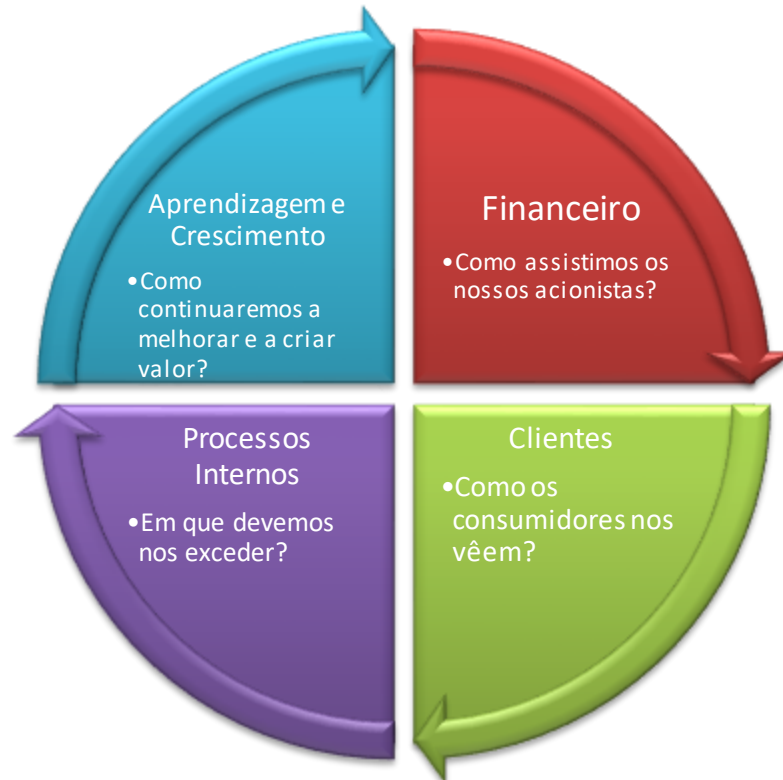
Desta forma, nesse trabalho será abordado apenas o sistema de medição de desempenho BSC. Para encontrar a descrição dos outros SMDs e de mais alguns exemplos, Martins (1999, cap. 3) trata mais detalhadamente deste assunto em sua obra.

2.3.2. *Balanced Scorecard (BSC)*

Segundo Kaplan & Norton (1993), primeiros pesquisadores a abordar o sistema de medição de desempenho BSC, este SMD provê aos gestores das organizações uma maior compreensão dos objetivos estratégicos da companhia, através de um conjunto coerente de medidas de desempenho. Conforme explicam os autores, o modelo BSC permite aos gestores enxergar o seu negócio através de quatro importantes perspectivas, sendo estas a (1) Perspectiva Financeira, (2) Perspectiva do Consumidor, (3) Perspectiva dos Processos Internos e a (4) Perspectiva de Aprendizagem e crescimento. As perspectivas destacadas pelos autores podem

ser abordadas com simples questionamentos que direcionam a sua composição e construção dos indicadores pertinentes para cada uma delas. Os questionamentos que devem ser respondidos e suas respectivas perspectivas podem ser vistos no quadro 4.

Figura 4 - As Quatro Perspectivas do BSC

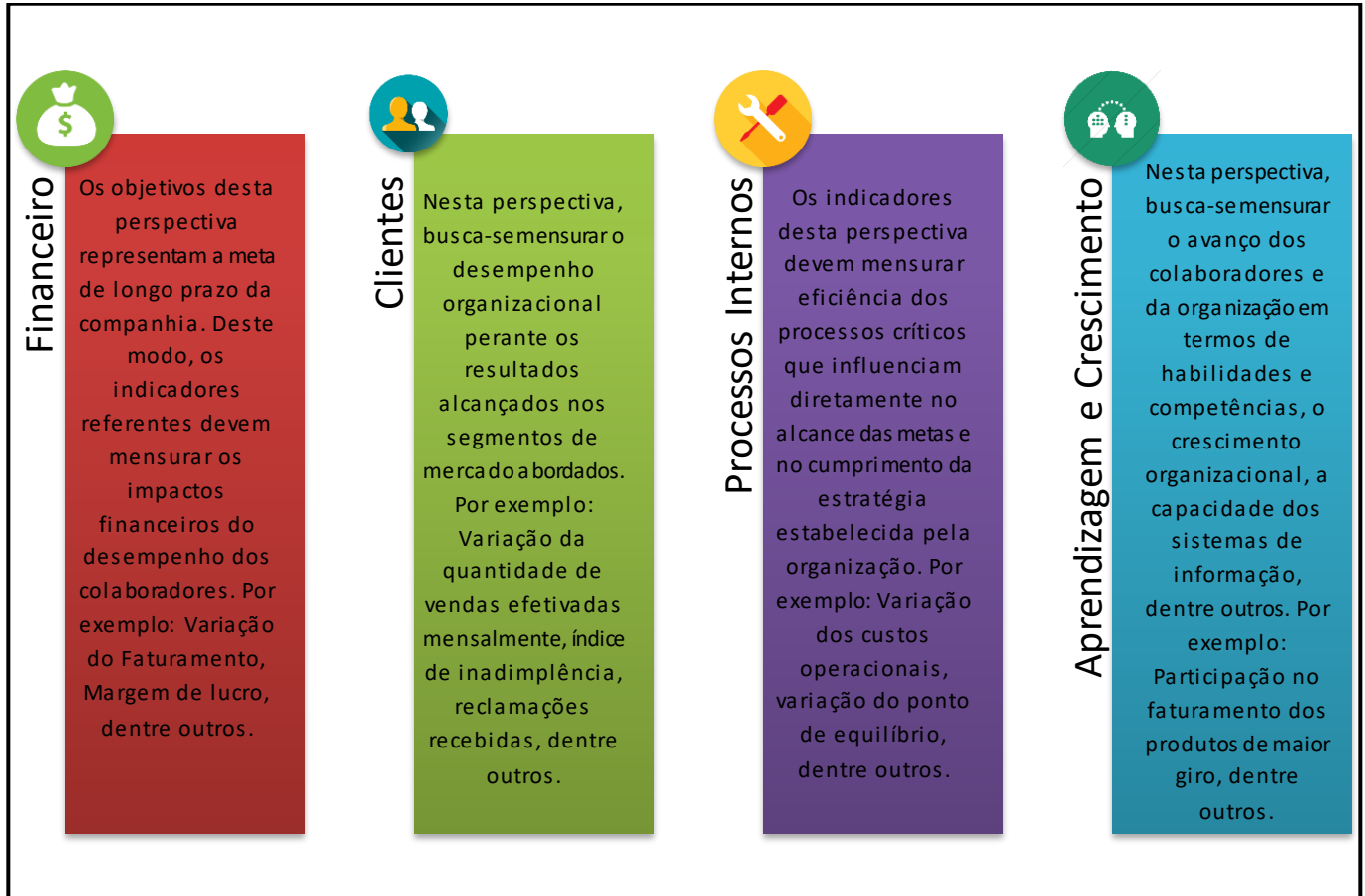


Fonte: Adaptado de Kaplan & Norton (1997)

Com base nos questionamentos levantados em cada perspectiva, deve-se criar indicadores que mensurem o desempenho organizacional de modo a garantir que todas as perguntas estão sendo respondidas e, principalmente, manter a estratégia e a visão da companhia alinhados aos interesses dos colaboradores.

Conforme explicam Kaplan & Norton (1993), deve-se utilizar indicadores de desempenho que mensurem cada perspectiva, de modo a garantir que todos os pontos críticos à estratégia geral da organização estão sendo considerados. As perspectivas propostas pelos autores estão descritas na figura 5.

Figura 5 - Descrição das Perspectivas do BSC



Fonte: Elaborado pelo autor

Deste modo, os resultados deste trabalho serão abordados com base nas perspectivas propostas pelo BSC, visando garantir que as análises dos impactos da implementação da remuneração baseada em desempenho sejam devidamente explicitadas com base em todo o ambiente estratégico da organização, tendo como foco especial o desempenho e comportamento dos colaboradores.



3. METODOLOGIA

Este capítulo apresenta os procedimentos metodológicos utilizados para a elaboração deste trabalho, ressaltando a caracterização da pesquisa, o instrumento de coleta de dados utilizado e a unidade de análise.

3.1. Caracterização da pesquisa

A pesquisa aqui apresentada pode ser classificada como uma pesquisa-ação, dado que, segundo Tripp (2005), pesquisa-ação é uma forma de investigação-ação que utiliza técnicas de pesquisa consagradas para informar a ação que se decide tomar para melhorar a prática. Ainda segundo Tripp (2005), a pesquisa-ação requer ação tanto nas áreas da prática quanto da pesquisa, de modo que, em maior ou menor medida, terá características tanto da prática rotineira quanto da pesquisa científica.

Desta forma, conforme explica Mello et al (2012), a pesquisa-ação possui dois objetivos:

a) Objetivo técnico: contribuir para o melhor tratamento possível do problema pesquisado, com levantamento de soluções e proposta de ações correspondentes às soluções para auxiliar o agente na sua atividade transformadora da situação;

b) Objetivo científico: levantar informações que seriam de difícil obtenção por meio de outros procedimentos, de forma a aumentar a base de conhecimento de determinadas situações.

Devido aos mecanismos utilizados para levantamento e análise dos dados, pode-se caracterizar também esta pesquisa como de cunho qualitativo.

De maneira geral, neste trabalho serão realizados uma pesquisa bibliográfica, para detalhar de maneira objetiva todos os conceitos utilizados ao longo do texto; breve apresentação da organização que será utilizada como objeto de estudo; identificação e análise dos fatores críticos relacionados a gestão interna e desempenho organizacional; entrevistas com colaboradores e gestores para levantamento das necessidades mais críticas a respeito do modelo de remuneração adotado atualmente; coleta de dados históricos da organização para avaliar o cenário anterior ao início da implementação da remuneração variável; reuniões e entrevistas com colaboradores para identificar as principais demandas a respeito do novo modelo de



remuneração, implementação da remuneração baseada em desempenho e, por fim, apresentação dos impactos organizacionais após essa implementação.

Para a realização de tais atividades, foram realizadas visitas periódicas à empresa foco de estudo deste trabalho para familiarização com os processos, levantamento de dados, entrevistas com os colaboradores e diretores para a construção das estratégias e implementação das ações e ferramentas selecionadas, por fim, foram coletados e analisados os resultados obtidos.

3.2. Técnica de coleta de dados

A realização da coleta de dados para a efetivação deste estudo baseou-se em cinco etapas principais:

- a) Pesquisas bibliográficas, de modo a adquirir a base conceitual necessária para se realizar a implementação do modelo de remuneração variável abordado (remuneração baseada em desempenho);
- b) Entrevistas com colaboradores, gestores e diretores, de modo a identificar anseios profissionais, verificar a existência de mecanismos de estímulo ao desempenho e determinar os objetivos e metas a serem alcançados;
- c) Levantamento dos dados históricos para análise das tendências organizacionais, através do sistema de informação do tipo ERP³ utilizado pela organização que foi abordada como objeto de estudo;
- d) Visitas periódicas e atualização mensal dos indicadores criados para acompanhamento dos impactos da implementação da remuneração variável.
- e) Análise dos impactos organizacionais causados pela adoção da metodologia de remuneração baseado em desempenho;

Por se tratar de uma pesquisa-ação, as entrevistas com os colaboradores e gestores da organização ocorreram de maneira informal, seguindo apenas o roteiro descrito no Apêndice A para direcionar as conversas e permitir o levantamento das necessidades da organização, de modo a realizar uma análise real da posição dos indivíduos a respeito do modelo de remuneração utilizado historicamente e, posteriormente, da percepção dos indivíduos a respeito do modelo de remuneração variável implementado.

³ ERP: *Enterprise Resource Planning* (Planejamento dos Recursos da Empresa)



Entretanto, apesar da informalidade, as entrevistas eram sempre organizadas de maneira a contar com a participação efetiva dos colaboradores e gestores. Deste modo, para que as entrevistas não fossem interrompidas e a discussão perdida, realizou-se as mesmas no período e que a organização não estava em funcionamento. Tanto antes de abrir, como após o seu fechamento, de modo a garantir o foco dos entrevistados no assunto discutido.

As entrevistas e as coletas de dados foram realizadas no período de agosto de 2016 à julho de 2017, totalizando um período de onze meses. Sendo que, a implementação total do modelo de remuneração baseada em desempenho foi realizada no mês de janeiro de 2017, o que implicou na análise dos impactos causados pela implementação da remuneração baseada em desempenho ao longo dos meses de janeiro a julho.

3.3. Seleção da unidade de análise

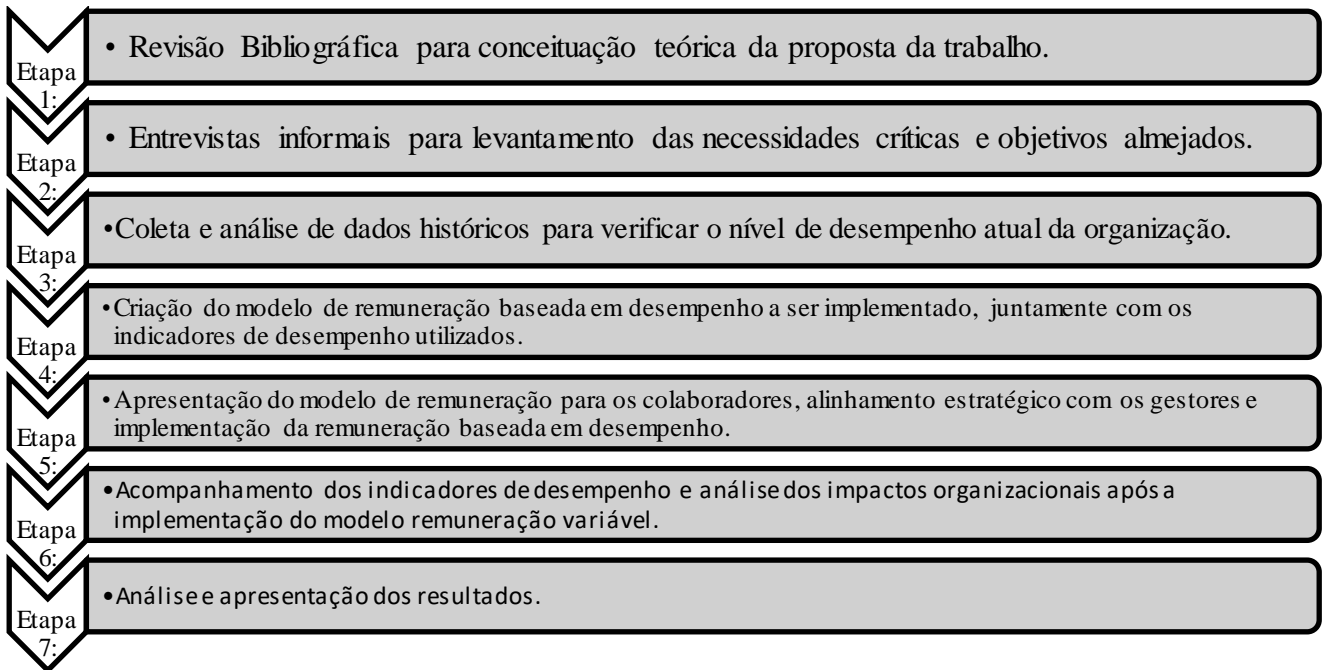
Para realizar a implementação do modelo de remuneração abordado neste trabalho, a organização escolhida foi uma loja de varejo e prestação de serviços, fundada em 1991 na cidade de João Monlevade, sendo que essa escolha foi feita devido a esta organização utilizar, historicamente, o modelo de remuneração tradicional e os seus resultados operacionais não estarem se mostrando tão positivos quanto desejado pelos seus diretores.

Além disso, o autor deste trabalho possui fácil acesso à companhia, dado que reside na mesma cidade que a organização e já havia realizado outros projetos na mesma.

3.4. Operacionalização da pesquisa

Com o intuito de deixar mais clara e objetiva a análise e entendimento da metodologia de pesquisa utilizada, foi realizada a operacionalização da pesquisa, sendo que esta foi dividida em seis etapas, conforme mostra a figura 6.

Figura 6 - Operacionalização da Pesquisa



Fonte: Elaborado pelo autor

Como pode-se observar, a pesquisa aqui abordada aplicará as teorias discutidas na literatura adaptando-as à realidade da organização que será utilizada como objeto de estudo, de modo a garantir a implementação de um modelo de remuneração baseada em desempenho que melhore o ambiente de trabalho, promovendo também o aumento de vantagem competitiva à organização.

Na Etapa 1, foram levantadas as teorias que abordam o tema remuneração, com o intuito de identificar possíveis pontos críticos e básicos que deveriam ser abrangidos pelo modelo utilizado para implementar a remuneração baseada em desempenho na organização utilizada como objeto de estudo. Para tal, realizou-se pesquisas sobre os tipos de remuneração variável já discutidos na literatura, as peculiaridades de cada um, o perfil das organizações que utilizam o modelo de remuneração baseada em desempenho e como medir os impactos dos resultados operacionais após a adoção da remuneração variável.

Em seguida, na etapa 2, iniciaram-se as entrevistas informais com os colaboradores e gestores da organização. As entrevistas foram realizadas em horários que a loja não estava aberta aos clientes, ou seja, antes de abrir e após o seu fechamento. Dessa forma, as entrevistas foram realizadas sem interrupções ou desvios de foco dos entrevistados, podendo estes se empenharem apenas em conversar sobre os tópicos descritos no Apêndice A. Para garantir a abordagem de todos os tópicos planejados e não tirar muito o tempo dos indivíduos, as



entrevistas foram direcionadas de modo que estes fossem bastante diretos e objetivos, não delongando desnecessariamente a conversa.

Já na etapa 3, foram coletados os dados históricos da organização para avaliar os resultados costumeiramente alcançados pela mesma. Apesar de a organização ainda não possuir em seus arquivos, indicadores que demonstrassem a evolução de seus resultados, ela possuía em seu sistema de informação, utilizado para realizar todas as movimentações operacionais, dados históricos que foram de extrema importância para a elaboração desta pesquisa-ação. Como será observado nos indicadores criados para medir o desempenho organizacional, foram utilizados dados de janeiro de 2016 a julho de 2017.

Na etapa 4, foram definidas diretrizes que deveriam ser consideradas no modelo de remuneração baseada em desempenho a ser implementado na organização. Para manter o alinhamento estratégico entre todos os indivíduos da organização, foram realizadas novas entrevistas informais com os colaboradores e gestores, seguindo o roteiro exposto no Apêndice B, onde foram levantados todos os acréscimos salariais advindos da remuneração variável e as penalizações que seriam aplicadas pelo não cumprimento de determinados requisitos, estipulados em conjunto por toda a equipe. Além disso, foram definidos também os parâmetros a serem considerados na avaliação dos resultados, ou seja, foram definidos os indicadores de desempenho que seriam utilizados para se avaliar os impactos organizacionais causados pela implementação da remuneração baseada em desempenho.

Na etapa 5, por sua vez, o modelo de remuneração baseada em desempenho foi apresentado aos indivíduos da organização, onde foram detalhadas todas as variações da remuneração, seus parâmetros de análise que são levados em consideração para mensurar o acréscimo salarial a ser recebido e, por fim, os parâmetros que são levados em consideração para mensurar a penalização aplicada, ou seja, o decréscimo salarial a ser aplicado.

Na etapa 6, foi realizado o acompanhamento dos indicadores de desempenho criados para mensurar os impactos organizacionais causados pela implementação da remuneração baseada em desempenho e a coleta dos dados atualizados. Onde o autor deste trabalho foi, durante uma vez por semana, até a organização utilizada como objeto de estudo para coletar os resultados apresentados e manter o alinhamento estratégico entre os indivíduos da organização. Nas visitas para coleta e acompanhamento dos resultados, eram discutidos problemas que surgiram com o novo modelo de remuneração, principalmente dúvidas a respeito de seu funcionamento e também os resultados que estavam sendo atingidos. Pode-se perceber que,



após a implementação da remuneração baseada em desempenho, os colaboradores se mostraram mais interessados nos resultados organizacionais, passando a acompanhá-los com frequência.

Por fim, na etapa 7, os indicadores de desempenho foram analisados e foi desenvolvida a conclusão a respeito dos impactos organizacionais apresentados após a implementação da remuneração baseada em desempenho na organização utilizada como objeto de estudo. Após análise e detalhamento dos resultados, estes foram apresentados aos indivíduos da organização e detalhados neste trabalho, podendo-se responder à pergunta abordada como problema de pesquisa que estimulou a elaboração deste trabalho.

Ademais, após a implementação do modelo de remuneração variável e coleta dos dados resultantes, foi possível concluir se os impactos gerados pela adoção desta metodologia de remuneração são realmente importantes e positivos para as organizações, além de verificar a coerência dos resultados com as literaturas que tratam deste importante tema.



4. IMPLEMENTAÇÃO DA REMUNERAÇÃO VARIÁVEL

Com base nas propostas discutidas pelos autores citados na revisão bibliográfica, pode-se identificar que, com o passar do tempo e a evolução da globalização dos negócios mundiais, as organizações necessitam aumentar a sua vantagem competitiva para se manterem ativas no mercado e, para tal, é preciso cativar os seus colaboradores para direcionar os objetivos individuais de cada um com os objetivos estratégicos almejados pela companhia.

Deste modo, buscou-se, para a implementação da remuneração baseada em desempenho, uma organização que possuísse quatro características-chave: (1) Estrutura de recompensa baseada no modelo tradicional de remuneração (remuneração fixa); (2) localização de fácil acesso do autor, para levantamento de dados e acompanhamento periódico das ações e impactos após a implementação; (3) resultados organizacionais abaixo do desejado pelos diretores; (4) abertura da organização para realizar uma mudança em seu modelo tradicional de remuneração.

Com base nos parâmetros citados, iniciou-se a busca pela organização que seria utilizada como objeto de estudo. Surgiram três tipos de organizações potenciais que se enquadravam nas características desejadas pelo autor: (1) indústrias de pequeno porte, (2) distribuidoras varejistas e atacadistas, (3) lojas de varejo e prestação de serviço.

Sendo assim, com base no potencial de aderência ao tema do proposto, da escassez de trabalhos na literatura realizados neste perfil de empresa e da constatação das características desejadas pelo autor, a organização a ser abordada como objeto deste estudo foi uma loja do ramo de varejo e prestação de serviços.

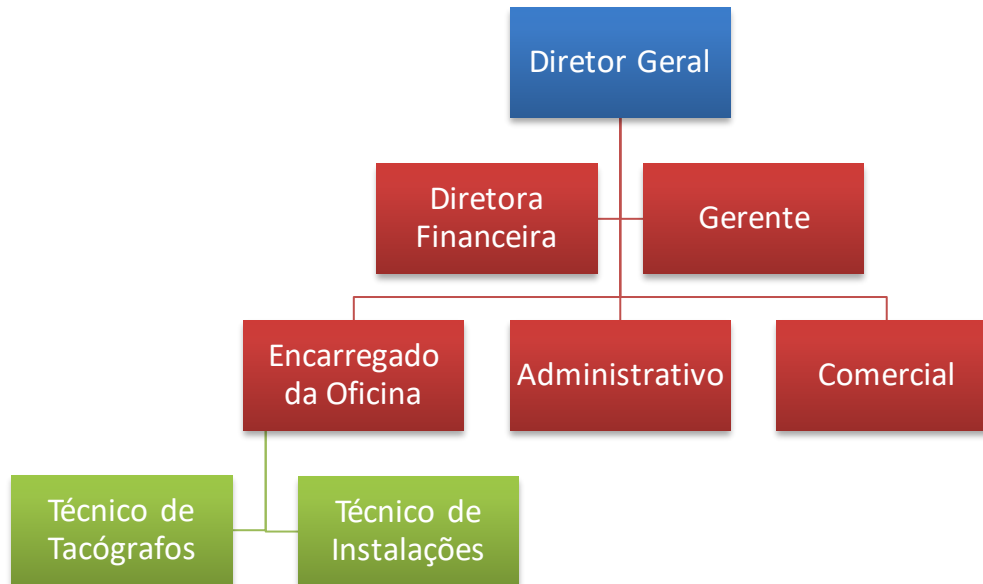
4.1. Organização abordada como objeto de estudo

A organização escolhida para ser utilizada como objeto deste estudo foi uma loja de varejo e prestação de serviços, localizada na cidade de João Monlevade / MG, que possui classificação tributária de empresa de pequeno porte, segundo classificação do SEBRAE (2017). A empresa possui vinte e seis anos de história e oferece, em seu setor de varejo, acessórios e peças para veículos de grande porte como caminhões, ônibus e máquinas. Já no setor de prestação de serviços, a empresa possui em seu portfólio de oficina os serviços de manutenção elétrica, tacógrafo e instalação e manutenção de acessórios, também em veículos de grande porte.



A empresa possui em seu organograma o total de oito colaboradores, sendo estes distribuídos por funções, conforme mostra a figura 7.

Figura 7 - Organograma da empresa objeto de estudo



Fonte: Elaborado pelo autor

Como pode-se observar, o corpo de colaboradores da empresa é bastante enxuto, porém, suficiente para atender à demanda existente atualmente. Os dois diretores da organização são também os responsáveis legais pela mesma. Os demais colaboradores, são indivíduos contratados com todos os trâmites legais cumpridos, de modo que estes colaboradores ofereçam seus serviços exclusivamente à organização abordada.

A empresa possui como Missão: *“Fornecer produtos e serviços de qualidade que atendam desde as necessidades mais básicas às mais complexas de nossos clientes, valorizando nossa equipe interna e nossos parceiros para proporcionar uma experiência o mais segura e confiável possível.”*

A Visão de futuro da empresa é expressa como: *“Se tornar a principal referência do setor de atuação na região do Médio Piracicaba, destacando-se através da qualidade de nossos produtos e serviços e da eficiência de nossos processos.”*

Como Valores organizacionais, a organização destaca:

- QUALIDADE de ponta a ponta;*
- EFICIÊNCIA em todos processos;*
- Foco na SATISFAÇÃO DO CLIENTE;*



- d) *EXCELÊNCIA no atendimento ao cliente;*
- e) *RESPONSABILIDADE socioambiental;*
- f) *Valorização de PESSOAS.*

Como pode-se observar, a estratégia adotada pela organização visa a valorização de seus colaboradores e a melhoria constante de seus processos, evidenciando a necessidade da criação de procedimentos e métodos que estimulem o empenho da equipe de trabalho e garanta o atingimento dos objetivos organizacionais almejados.

Deste modo, tem-se que o ambiente organizacional abordado é propício para a realização desta pesquisa, dado os objetivos estratégicos almejados pela empresa visam a valorização dos colaboradores e o aumento da eficiência operacional, como forma de prover à organização aumento de vantagem competitiva a garantir a sua solidificação no mercado em que atua.

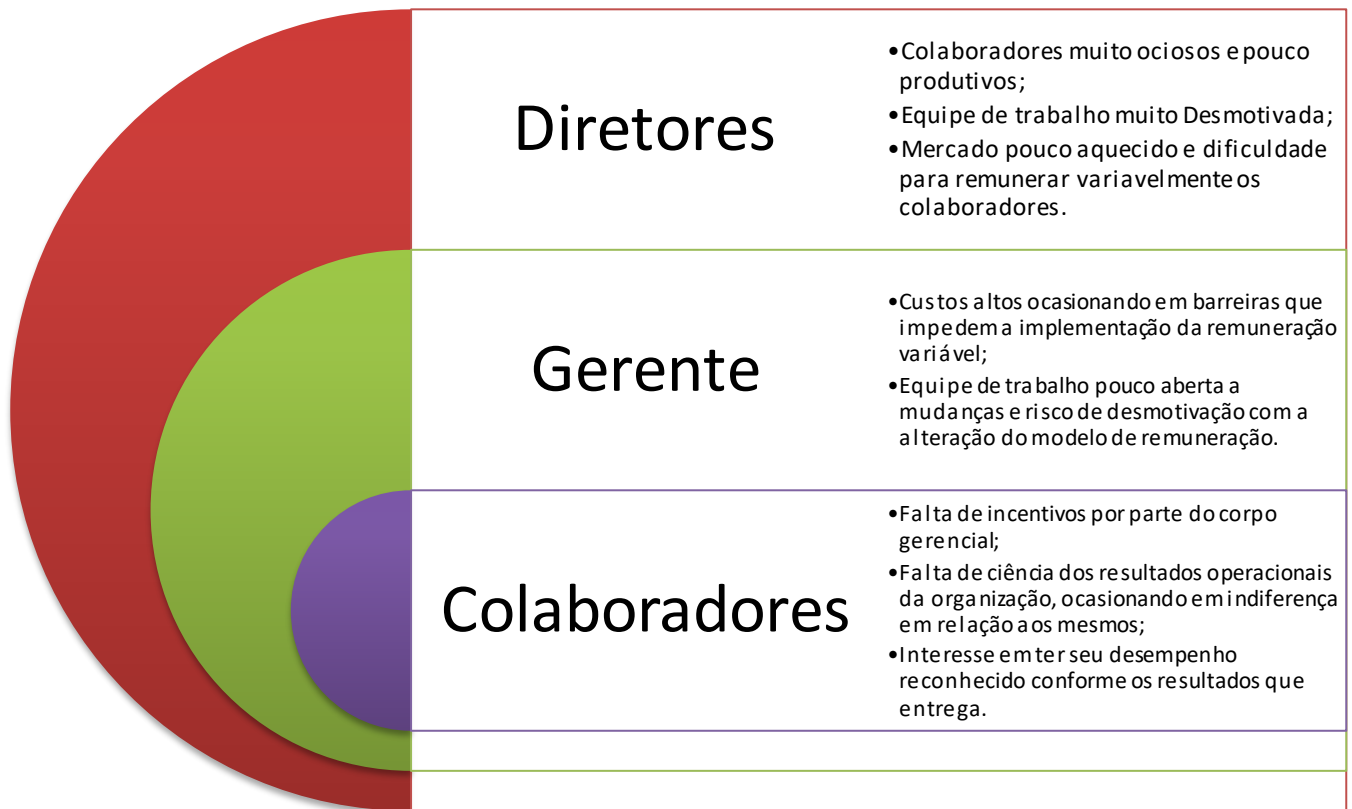
4.2. Análise do modelo de remuneração utilizado historicamente

Após entrevistas com os colaboradores e gestores da organização, pode-se identificar que a mesma não possuía práticas de remuneração variável em sua estrutura de remuneração. Ou seja, os colaboradores recebiam um salário fixo acrescido de um vale-transporte, mensalmente. A variação dos salários se dava em função do tempo em que cada colaborador estava presente na organização, da complexidade das atividades exercidas e do volume de trabalho diário. Deste modo, cada colaborador é tratado individualmente, de modo que a sua influência no trabalho da equipe não é mensurada, e, independentemente dos resultados organizacionais, sua remuneração e benefícios se mantêm estáveis.

Para conseguir extrair dos colaboradores e gestores da organização uma visão holística do ambiente de trabalho, evidenciando o grau de envolvimento dos indivíduos com os resultados auferidos pela organização e a motivação destes no ambiente de trabalho, as entrevistas seguiram o roteiro proposto no Apêndice A.

Como panorama inicial, pode-se explicitar, através da análise das entrevistas realizadas, três perspectivas do momento atual da organização, sendo estas destacadas na figura 8.

Figura 8 - Visão dos indivíduos sobre o ambiente organizacional



Fonte: Elaborado pelo autor

Como pode-se observar, há uma distorção da visão dos membros da organização abordada quanto ao ambiente de trabalho e aos resultados organizacionais atingidos. Além disso, enquanto os colaboradores se mostraram abertos a experimentar um novo modelo de remuneração, o corpo gerencial da organização se mostrou receoso com a possibilidade de desmotivação da equipe.

Com os pontos de vista explicitados, realizou-se uma reunião com os membros da empresa para um alinhamento geral, de modo que, tanto os colaboradores quanto os gestores da organização, puderam expressar as suas devidas opiniões a respeito do ambiente de trabalho e do cenário mercadológico atual. Ao fim da reunião, definiu-se que o modelo de remuneração variável seria implementado na organização e seus impactos seriam medidos ao longo dos próximos meses. A única condição imposta pelo corpo gerencial foi que, caso o desempenho da organização se mostrasse pior do que quando o modelo de remuneração tradicional era utilizado, o novo modelo de remuneração variável seria descartado e voltariam para o modelo usado anteriormente.



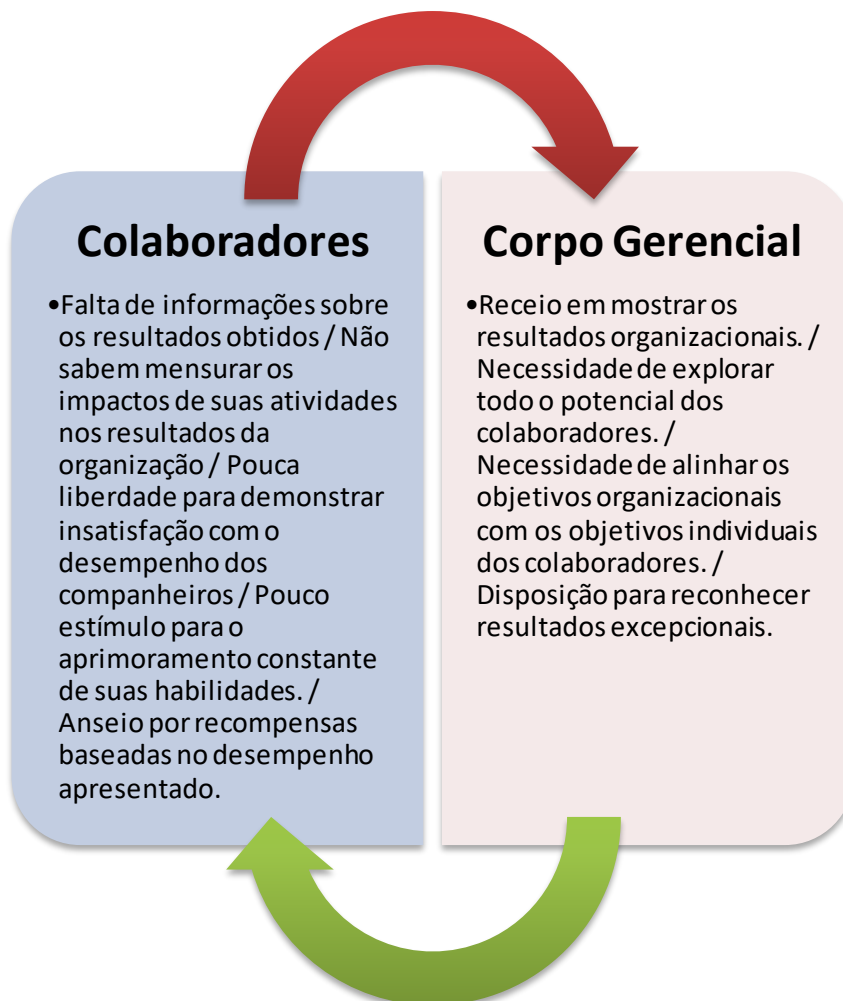
Sendo assim, os próximos passos consistiram em coletar, novamente, opiniões de todos os colaboradores e gestores da organização, de modo a levantar os pontos importantes que deveriam ser abrangidos pelo novo modelo de remuneração variável a ser implementado. As perspectivas dos colaboradores e dos gestores a respeito da abrangência dos parâmetros a serem considerados na análise do desempenho se apresentaram divergentes em determinados pontos e convergentes em outros. Deste modo, o próximo tópico apresenta o comparativo entre estas perspectivas e como ocorreu o alinhamento entre os membros da organização.

4.3. Perspectivas dos Gestores vs Perspectivas dos Colaboradores

Com o aval de todos os membros da organização para início da implementação da remuneração variável, sendo esta do tipo remuneração baseada em desempenho, iniciou-se o mapeamento de todos os pontos críticos, do ponto de vista de todos os indivíduos, que deveriam ser considerados no novo modelo de recompensas a ser adotado. Para essa nova rodada de entrevistas, o roteiro a ser seguido foi o exposto no Apêndice B, de modo a evidenciar tanto as necessidades latentes dos colaboradores, quanto as demandas gerenciais do corpo administrativo.

Sendo assim, o quadro 5 explicita os principais pontos destacados por cada perfil de indivíduo da organização.

Figura 9 – Pontos que devem ser abordados no novo modelo de remuneração



Fonte: Elaborado pelo autor

Com base nas informações coletadas após as entrevistas com os indivíduos da organização, pode-se observar que a implementação da remuneração baseada em desempenho contará com o apoio de todos os envolvidos e que, para que traga bons resultados para organização, deve alinhar os objetivos individuais dos colaboradores com os objetivos estratégicos organizacionais. Desta forma, pode-se iniciar o processo de implementação do novo modelo de remuneração.

Nos tópicos a seguir, será exposto como a implementação foi realizada, quais foram os parâmetros considerados, como a remuneração variável foi ofertada aos colaboradores, quais as penalizações estipuladas pelo não atingimento dos objetivos e, posteriormente, os resultados alcançados.



4.4. Construção do modelo de remuneração baseado em desempenho

Neste tópico, serão apresentados os passos seguidos para se implementar a remuneração baseada em desempenho na organização utilizada como objeto de estudo, e, além disso, serão evidenciados os resultados históricos obtidos antes da mudança e todos os pontos considerados no novo modelo de remuneração.

4.4.1. Parâmetros Considerados na Avaliação de Desempenho

Após identificar os pontos críticos levantados pelos colaboradores e gestores da organização, pode-se destacar os tipos de parâmetros que deveriam ser considerados na definição da remuneração baseada em desempenho. Sendo assim, os tipos de parâmetros de avaliação destacados pelos colaboradores e gestores, que influenciam diretamente na estratégia da organização, estão destacados no quadro 5.

Quadro 4 - Parâmetros que devem ser considerados na avaliação de desempenho

PARÂMENTROS	DESCRIÇÃO
Limpeza do Ambiente	O ambiente deve estar limpo. O balcão não deve conter poeira e nem sujeira de graxa ou outro tipo de material. O pátio da oficina não deve conter manchas de graxa no chão, papeis de embalagem, plásticos, pregos e nenhum tipo de resíduo. O banheiro também deve ser mantido limpo.
Organização das Ferramentas e Produtos	As ferramentas de uso dos colaboradores devem estar devidamente organizadas, evitando extravios e danificações. As prateleiras de produtos devem estar organizadas, de maneira a permitir o fácil acesso aos produtos desejados e a fácil movimentação dos mesmos.
Ordenação das Prateleiras	A ordenação dos produtos nas prateleiras deve ser mantida, de modo a permitir a rápida localização dos produtos e a facilidade para reposição. Os responsáveis por manter a ordenação das prateleiras são os indivíduos do setor comercial, que são os únicos que tem contato direto com os estoques de produtos.



Atendimento ao cliente	O atendimento aos clientes deve ser educado, objetivo e profissional. O cliente deve sair da empresa com seu problema solucionado da melhor maneira possível, satisfeito com a compra realizada.
Estratégias de Venda	Deve-se identificar as reais necessidades dos clientes, ofertando sempre aquilo que ele realmente precisa para que a qualidade do atendimento seja melhor percebida.
Conhecimento de Produtos	Os colaboradores devem conhecer bem o portfólio de produtos e serviços da empresa, para melhor atender aos pedidos dos clientes, identificando suas reais necessidades e não perdendo tempo procurando entender qual é a solicitação.
<i>Ticket Médio</i>	Valor médio de faturamento proporcionado por cada venda. Este parâmetro é impactado pelos colaboradores do balcão (comercial) e oficina (técnicos).
Faturamento Total	Somatório do valor das vendas de todos os produtos e serviços realizados. Este parâmetro é impactado pelos colaboradores do balcão (vendas) e oficina (técnicos).
Faturamento da Oficina	Somatório do valor das vendas provenientes da prestação de serviços e dos produtos utilizados durante o serviço. Este parâmetro é impactado pelos colaboradores do setor de oficina.
Índice de Inadimplência	Este parâmetro é responsável por indicar a eficiência do setor financeiro da organização, pois mostra se as cobranças de clientes inadimplentes estão sendo eficientes e, também, se o fluxo de caixa está se mantendo saudável.
Vendas a prazo	Parâmetro responsável por mensurar a quantidade de vendas realizadas a prazo na organização, como forma de explicitar o desempenho do fluxo de caixa.
Custo Operacional Diário	Este parâmetro é de responsabilidade conjunta de todos os colaboradores da organização. Ele é responsável por indicar se está havendo muito desperdício ou se os processos estão se mostrando eficientes.

Fonte: Elaborado pelo autor

Após devidamente mapeados, os parâmetros de avaliação foram apresentados para a equipe da organização, de modo a fazer um filtro final e definir os parâmetros que serão considerados para avaliar o desempenho de cada setor e indivíduo da organização. Após a



análise dos parâmetros citados, estes foram alocados aos setores que possuem maior influência sobre eles, como pode ser observado no quadro 5. Além disso, os parâmetros foram classificados como sendo de responsabilidade setorial ou coletiva, de modo a alinhar os objetivos de todos os indivíduos com os objetivos da organização e nortear a avaliação dos parâmetros.

Quadro 5 - Parâmetros avaliados em cada setor

SETOR	PARÂMETRO	RESPONSABILIDADE
Comercial (Balcão)	Ordenação das Prateleiras	Setorial
	Estratégias de Venda	
	Conhecimento de Produtos	
Oficina (Técnicos)	Organização das Ferramentas e Produtos	
	Faturamento da Oficina	
Financeiro	Índice de Inadimplência	
Todos os setores	Limpeza do Ambiente	Coletiva
	Atendimento ao cliente	
	<i>Ticket Médio</i>	
	Faturamento Total	
	Custo Operacional Diário	

Fonte: Elaborado pelo autor

Com os parâmetros devidamente mapeados, deu-se início ao processo de definição de como cada parâmetro será avaliado, estipulando-se metas, mecanismos de avaliação e o período considerado na análise. Para tal, reuniu-se novamente a equipe para apresentação dos parâmetros a serem considerados e a discussão de como estes serão avaliados, tanto nas avaliações individuais quanto nas coletivas. Após a reunião, ficou definido que os parâmetros seriam avaliados mensalmente. Sendo assim, foi criado o quadro 6, que explicita o modo de avaliação de cada parâmetro, de acordo com a concordância de todos os indivíduos da organização.

Quadro 6 - Modo de avaliação dos parâmetros de desempenho

SETOR	PARÂMETRO	MODO DE AVALIAÇÃO
Comercial (Balcão)	Ordenação das Prateleiras	Regras definidas no tópico 4.4.4.
	Estratégias de Venda	Regras definidas no tópico 4.4.4.
	Conhecimento de Produtos	Regras definidas no tópico 4.4.4.



Oficina (Técnicos)	Organização das Ferramentas e Produtos	Regras definidas no tópico 4.4.4.
	Faturamento da Oficina	O Faturamento da Oficina deve ser maior ou igual a média dos últimos doze meses.
Financeiro	Índice de Inadimplência	O Índice de Inadimplência deve ser menor ou igual a três por cento ao mês.
Todos os setores	Limpeza do Ambiente	Regras definidas no tópico 4.4.4.
	Atendimento ao cliente	Regras definidas no tópico 4.4.4.
	<i>Ticket Médio</i>	O <i>Ticket Médio</i> deve ser maior ou igual a meta estabelecida de R\$ 105,00, medido mensalmente.
	Faturamento Total	O Faturamento Total deve ser maior ou igual a meta estabelecida de R\$ 70.000,00, medido mensalmente.
	Custo Operacional Diário	Custo Operacional (CO) total dividido pelos dias trabalhados no mês. O CO deve ser menor ou igual a meta estabelecida de R\$ 230,00, medido mensalmente.

Fonte: Elaborado pelo autor

Após definidos os parâmetros a serem utilizados para mensurar o desempenho individual e coletivo dos colaboradores e o modo como estes serão avaliados, foram criados os indicadores de desempenho referentes para mensurar a evolução dos resultados da organização e os impactos da mudança no sistema de remuneração baseada em desempenho. No tópico a seguir, são descritos os indicadores de desempenho utilizados. Em seguida, são explicitados os acréscimos provenientes da remuneração variável e as penalizações, como forma de garantir o alinhamento estratégico entre todos da organização.



4.4.2. Indicadores de Desempenho Utilizados

Conforme sugerem Kaplan & Norton (1993), é importante, ao se analisar indicadores que mensurem o desempenho organizacional, utilizar indicadores de desempenho que mensurem as perspectivas Financeira, de Clientes, de Processos Internos e de Aprendizado e Crescimento.

Sendo assim, para mensurar o desempenho organizacional após a implementação da remuneração baseada em desempenho, com base nas perspectivas sugeridas, os indicadores de desempenho foram criados, junto ao corpo gerencial da organização, conforme descritos no quadro 7.

Quadro 7 - Indicadores de desempenho

PERSPECTIVAS	OBJETIVOS	INDICADORES	META	AÇÕES
Financeira	Mensurar a variação da demanda e permitir melhor entendimento da sazonalidade do mercado.	- Variação do Faturamento Total (FT) mensal; - Lucro Líquido (LL) mensal.	- FT \geq média 2016; - LL \geq média 2016.	- Reajuste dos preços de venda conforme tendência de mercado. - Maior controle dos Custos e despesas.
	Analisar a variação da margem de lucro (ML) ao longo do tempo para explicitar a tendência de crescimento da empresa.	- Variação da Margem de Lucro Líquido (ML).	- ML \geq média 2016.	- Aumentar o controle sobre os custos operacionais e reduzir custos não estratégicos ⁴ .
Clientes	Mensurar a variação da quantidade de vendas (QV) efetivadas mensalmente e o valor médio destas vendas.	- Variação da quantidade de vendas (QV); - Variação do <i>Ticket</i> Médio mensal (TM).	- QV \geq 600; - TM \geq R\$ 100,00.	- Realizar treinamentos com a equipe sobre estratégias de venda para impulsionar o TM e aumentar as vendas.
	Mensurar a porcentagem das vendas que são realizadas com garantia de recebimento (GR), ou seja, que não estão expostas a inadimplência. Exemplo: vendas à vista e	- Participação das vendas com garantia de recebimento no faturamento mensal total.	GR \geq 40%.	- Treinar a equipe de vendas para evitar a realização de vendas a prazo, promovendo a maior participação das vendas com garantia de recebimento.

⁴ Custos não estratégicos: são os custos que, nem direta nem indiretamente, geram receitas ou ganhos de produtividade à empresa. Exemplo: Custos com materiais de escritório, limpeza, dentre outros. (FIFER, 2012)



	no cartão de crédito ou débito.			
Processos Internos	Mensurar a produtividade da organização através da análise da variação do Custo Operacional (CO) diário, do ponto de equilíbrio (PE) e da margem EBITDA ⁵ .	- Variação do CO diário; - Variação do Ponto de Equilíbrio ⁶ (PE) mensal; - Variação dos custos com energia elétrica (EE); - Variação do EBITDA mensal;	- CO <= R\$ 230,00; - PE <= média 2016 - EE <= R\$ 300,00. - % EBITDA >= 15%.	- Mapeamento sistemático de todos os custos e despesas da organização e acompanhamento da variação destes. - Revisar o treinamento dos colaboradores para aprimorar a produtividade da empresa.
Aprendizado e Crescimento	Explicitar o crescimento da organização e do desempenho dos colaboradores.	- Variação do Índice de Inadimplência (II) mensal; - Variação da participação dos colaboradores no faturamento total (PF).	- II <= 3%; - PF <= média dos últimos 12 meses.	Aprimoramento dos processos de cobrança e de prestação de serviço. - Realizar o mapeamento dos processos e analisar as tarefas críticas.

Fonte: Elaborado pelo autor.

Com base nos indicadores elaborados, foi possível medir o desempenho da organização após a implementação da remuneração baseada em desempenho e, além disso, verificar os impactos da adoção desta metodologia.

De maneira geral, os indicadores foram importantes, também, pois permitiram uma análise do momento atual da organização e, após a implementação da remuneração baseada em desempenho, foi possível identificar de maneira clara e objetivo os impactos no desenvolvimento organizacional.

⁵ EBITDA: Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization, que traduzido literalmente para o português significa: "Lucros antes de juros, impostos, depreciação e amortização", ou seja, este indicador explicita os resultados operacionais da organização.

⁶ Ponto de Equilíbrio: Total necessário de vendas para que as receitas se igualem às despesas e custos. Seu valor é obtido através da fórmula:
$$\text{Ponto de Equilíbrio} = \frac{\text{Custo Fixo}}{\text{Faturamento Total} - \text{Custo Variável}} * \text{Faturamento Total}.$$
 (SEBRAE, 2017)



No tópico de apresentação e discussão dos resultados os indicadores são explicitados e é possível identificar a mudança do desempenho organizacional após a adoção do novo mecanismo de remuneração.

4.4.3. Variações da Remuneração Variável

Neste tópico, é descrito como o modelo de remuneração variável foi adotado pela organização, com todas as suas variações, base de cálculo e modo de remuneração.

O tipo de remuneração variável implementado na organização utilizada como objeto de estudo foi a remuneração baseada em desempenho. Conforme destacado na revisão de literatura, o fato de se adotar a remuneração baseada em desempenho pela organização pode ser um fator tanto positivo quanto negativo, pois, caso implementado o novo modelo de modo a gerar grande pressão sobre os colaboradores e não deixar claro que o desempenho destes pode garantir um melhor nível de recompensa, os indivíduos da organização podem se sentir desmotivados e a produtividade organizacional tende a cair.

Sendo assim, após reuniões com todos os colaboradores e gestores da organização, ficou definido que o novo modelo de remuneração baseada em desempenho deve ser estruturado da seguinte maneira:

- Remuneração básica fixa: salário contratado na carteira de trabalho fica inalterado;
- Remuneração extra atrelada ao desempenho organizacional: os colaboradores só recebem o acréscimo salarial caso consigam atingir as metas propostas pela organização, e o valor extra fica suscetível a penalizações pré-estabelecidas.

Deste modo, fazendo uma combinação entre a remuneração fixa mais um adicional de remuneração variável, aumenta-se as chances de motivar os colaboradores a aprimorarem seu desempenho e garantirem uma maior recompensa, caso os objetivos organizacionais também estejam se realizando. Caso as metas não sejam alcançadas ou as penalizações impeçam a efetivação da remuneração variável, os colaboradores manterão seu salário atual, reduzindo assim os potenciais conflitos entre gestores e os funcionários, auxiliando o sucesso da implementação da remuneração baseada em desempenho.

Conforme abordado no tópico 4.4.1, os mecanismos de remuneração serão baseados em diferentes parâmetros para cada setor da organização. Deste modo, a remuneração variável será



trabalhada diferentemente entre cada setor. Os parâmetros que definem a variação da remuneração por cada setor estão detalhados a seguir.

- Setor Comercial:

As faixas de variação da remuneração baseada em desempenho são explicitadas pela tabela 1.

Tabela 1 - Variações da remuneração baseada em desempenho para o setor Comercial

Variações da Remuneração Extra	
Faturamento Total (\$)	Prêmio
<i>Até R\$ 60.000,00</i>	R\$ 0,00
<i>De R\$ 60.000,00 à R\$ 75.000,00</i>	R\$ 100,00
<i>De R\$ 75.000,00 à R\$ 90.000,00</i>	R\$ 130,00
<i>Maior que R\$ 90.000,00</i>	R\$ 160,00

Fonte: Elaborado pelo autor.

Como pode-se observar, os colaboradores do setor comercial recebem uma premiação variável de acordo com o nível do faturamento total obtido no período de análise, que, no caso, é mensal. Sendo assim, após a reunião entre os gestores e colaboradores, os valores acordados foram definidos e a premiação variável passou a ser considerada, dado que esta ainda se encontra suscetível a mudança de acordo com as penalizações recebidas pelo setor, conforme detalhado no próximo tópico deste trabalho.

- Setor Financeiro:

As faixas de variação da remuneração baseada em desempenho são explicitadas pela tabela 2.

Tabela 2 - Variações da remuneração baseada em desempenho para o setor Financeiro

Variações da Remuneração Extra	
Índice de Inadimplência	Prêmio
<i>$II \leq 3\%$</i>	R\$ 75,00
<i>$3\% < II \leq 5\%$</i>	R\$ 50,00
<i>$5\% < II \leq 7\%$</i>	R\$ 30,00
<i>$II > 7\%$</i>	R\$ 0,00

Fonte: Elaborado pelo autor.

Como pode-se observar, os colaboradores do setor financeiro recebem uma premiação variável de acordo com o nível do índice de inadimplência obtido no período de análise, que, no caso, é mensal. Sendo assim, após a reunião entre os gestores e colaboradores, os valores



acordados foram definidos e a premiação variável passou a ser considerada, dado que esta ainda se encontra suscetível a mudança de acordo com as penalizações recebidas pelo setor, conforme detalhado no próximo tópico deste trabalho.

- Setor Oficina:

As faixas de variação da remuneração baseada em desempenho são explicitadas pela tabela 3.

Tabela 3 - Variações da remuneração baseada em desempenho para o setor Oficina

Variações da Comissão	
Faturamento Oficina	Comissão
Até R\$ 45.000,00	0%
Entre R\$ 45.000,00 e R\$ 60.000,00	3,5%
Maior que R\$ 60.000,00	3,7%

Fonte: Elaborado pelo autor.

Para os colaboradores de setor Oficina, a remuneração variável é calculada com base na variação do faturamento total advindo do setor em análise. Este modo de variação foi definido em comum acordo entre os gestores e colaboradores e, a remuneração variável paga aos colaboradores é em função de uma comissão paga sobre a produtividade individual. Deste modo, por exemplo, caso a setor de oficina afigure um faturamento total maior que R\$ 60.000,00, os colaboradores recebem uma comissão extra no valor de 3,7% sobre o total produzido individualmente. Entretanto, esse valor de comissão fica suscetível a mudança devido as penalizações que os colaboradores do setor podem sofrer. Estas penalizações serão detalhadas no tópico a seguir.

4.4.4. Penalizações

Como forma de garantir que os colaboradores da organização não busquem alcançar as metas estabelecidas a qualquer custo, foram criadas penalizações que reduzem o valor da remuneração variável, de modo a garantir que os resultados positivos sejam alcançados através do alinhamento de conduta dos colaboradores com os valores pregados pela organização.

Desta forma, as penalizações foram elaboradas de modo a considerar tanto os resultados gerais alcançados quanto a análise das lideranças a respeito do desempenho dos colaboradores. Sendo assim, foram criados parâmetros qualitativos e quantitativos que resultam no valor total a ser descontado da remuneração variável dos colaboradores.



Da mesma forma que cada setor possui uma base de variação da remuneração diferente entre si, os parâmetros considerados na análise das penalizações também são diferenciados. Entretanto, o mecanismo de cálculo da penalização funciona de maneira padronizada, conforme descrito a seguir.

O desempenho de cada colaborador em cada parâmetro analisado é avaliado, qualitativamente, conforme os pesos descritos na tabela 4.

Tabela 4 - Pesos para análise qualitativa do desempenho dos colaboradores

MODO DE PREENCHIMENTO	
CONDIÇÃO	PESO
BOM	1
REGULAR	2
RUIM	3

Fonte: Elaborado pelo autor.

Caso o desempenho do colaborador a ser avaliado seja considerado “BOM”, ou seja, dentro do esperado pelos membros da organização, este recebe o peso 1 em sua avaliação individual; caso seja considerado “REGULAR”, ou seja, poderia ter sido melhor, o peso a ser recebido é o peso 2; por fim, caso o desempenho do colaborador seja considerado “RUIM”, ou seja, abaixo do esperado pelos membros da organização, o peso a ser recebido é o peso 3.

Os indicadores, por sua vez, possuem o seu peso atribuído conforme mostra a tabela 5.

Tabela 5 - Regras para alocação de pesos aos indicadores

PESOS INDICADORES	
CONDIÇÃO	PESOS
Se a meta foi alcançada	1
Meta não alcançada com justificativa plausível	2
Meta não alcançada	3

Fonte: Elaborado pelo autor.

A alocação de pesos como mecanismo de avaliação do desempenho dos colaboradores é importante pois, conforme será mostrado a seguir, a penalização dos colaboradores é calculada com base no somatório dos pesos obtidos por estes dentro de cada parâmetro analisado. Como os parâmetros e as penalizações variam de acordo com cada setor, estes serão detalhados a seguir:



- Setor Comercial:

Os parâmetros analisados no setor Comercial são divididos em dois blocos: Avaliação de Desempenho e Indicadores, conforme mostra a tabela 6.

Tabela 6 - Parâmetros avaliados no setor Comercial

AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO		Indicadores	
<i>Atendimento ao cliente</i>		<i>Custo Energia</i>	-
<i>Conhecimento de produtos</i>		<i>Faturamento total</i>	-
<i>Estratégias de Venda</i>		<i>Ticket Médio</i>	-
<i>Organização e Ordenação</i>		Total	0
TOTAL	0	0,00%	de desconto
0,00% de desconto			

Fonte: Elaborado pelo autor.

Como pode-se observar, os parâmetros analisados no setor comercial são avaliados qualitativamente, através da pontuação de três pessoas, sendo estas o gerente, o encarregado da oficina e o próprio colaborador a ser avaliado. Após uma breve reunião, os três atribuem os pesos aos parâmetros analisados e, o resultado a ser considerado é a média dos pesos pontuados.

Após devidamente pontuados os parâmetros e os indicadores, são calculados as penalizações avindas de cada um. Conforme mostra a tabela 7, após definição conjunta entre os gestores da organização e os colaboradores, as penalizações ficaram definidas da seguinte maneira:

Tabela 7 - Penalizações do setor Comercial

PENALIZAÇÕES	
CONDIÇÃO	% DE DESCONTO
Se Total \leq 4	0%
Se Total $>$ 4 e \leq 6	15%
Se Total $>$ 6	20%

Fonte: Elaborado pelo autor.

Deste modo, caso os colaboradores do setor comercial recebam peso total maior que 4 tanto nos parâmetros da Avaliação de Desempenho quanto nos Indicadores, as porcentagens de desconto irão se acumular, e o total é descontado da remuneração variável alcançada, conforme variações já explicadas anteriormente. Por exemplo, se o total dos pesos da Avaliação de Desempenho for igual a 7 e o total dos pesos dos indicadores for igual a 5, os colaboradores do setor comercial terão um desconto em sua remuneração variável de 35%.



- Setor Financeiro:

Os parâmetros analisados no setor Financeiro também são divididos em dois blocos: Avaliação de Desempenho e Indicadores, conforme mostra a tabela 8.

Tabela 8 - Parâmetros avaliados no setor Financeiro

AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO		Indicadores	
<i>Tratamento ao cliente</i>		<i>Custo Energia</i>	-
<i>Cumprimento da rotina</i>		<i>Faturamento total</i>	-
<i>Duplicidade de NFS-e</i>		<i>Ticket Médio</i>	-
TOTAL	0	Total	0
0,00% de desconto		0,00% de desconto	

Fonte: Elaborado pelo autor.

Assim como no setor Comercial, os parâmetros do setor Financeiro são avaliados por três pessoas, sendo estas o gerente, o supervisor de vendas e o colaborador a ser avaliado. Seguindo o mesmo modelo utilizado no setor Comercial, a média da pontuação proposta pelos três avaliados é alocada aos parâmetros referentes e o total indica a porcentagem de desconto a ser aplicada. Ademais, os pesos dos indicadores são calculados conforme explicitado na tabela 5, apresentada anteriormente.

Os fatores que se diferenciam nas penalizações do setor financeiro em relação ao comercial são os intervalos utilizados para se calcular as porcentagens de desconto. Como na avaliação do setor Financeiro são analisados menos parâmetros, as variações de descontam são dispostas conforme mostra a tabela 9.

Tabela 9 - Penalizações do setor Financeiro

PENALIZAÇÕES	
CONDIÇÃO	% DE DESCONTO
Se Total ≤ 3	0%
Se Total > 3 e ≤ 5	15%
Se Total > 5	20%

Fonte: Elaborado pelo autor.

Assim como no setor Financeiro, as porcentagens de desconto são acumulativas entre os parâmetros da Avaliação de Desempenho e os Indicadores. Desta forma, é essencial que os colaboradores mantenham um bom desempenho individual e garantam, também, o bom desempenho coletivo.



- Setor Oficina:

No setor Oficina, diferentemente dos demais setores já abordados, os parâmetros avaliados são divididos em quatro blocos, sendo estes: (1) Condições do Pátio, que é onde os colaboradores deste setor realizam a maior parte de seu trabalho; (2) Organização e Ordenação, referentes a organização do ambiente, das caixas de ferramentas e das prateleiras de produtos; (3) Condições dos Laboratórios, que é onde os colaboradores realizam serviços mais delicados e que demanda o auxílio de máquinas específicas, localizados nos laboratórios internos; e, por fim, os (4) indicadores.

Diferentemente dos demais setores, no setor Oficina os colaboradores são avaliados conjuntamente, como forma de manter o alinhamento estratégico entre os mesmos e evitar potenciais desentendimentos, como, por exemplo, haver disputas para pegar determinados tipos de serviço e descaso com parâmetros importantes, como organização, limpeza do ambiente e organização das ferramentas de trabalho. Sendo assim, os parâmetros pelos quais o desempenho da equipe do setor de oficina é avaliado são explícitos na tabela 10.

Tabela 10 - Parâmetros avaliados no setor Oficina

Condições do Pátio		Organização e Ordenação	
Colaborador 1		Colaborador 1	
Colaborador 2		Colaborador 2	
Colaborador 3		Colaborador 3	
Total	0	Total	0
0,00% de desconto		0,00% de desconto	

Condições dos Laboratórios		Indicadores	
Colaborador 1		Colaborador 1	-
Colaborador 2		Colaborador 2	-
Colaborador 3		Colaborador 3	-
Total	0	Total	0
0,00% de desconto		0,00% de desconto	

Fonte: Elaborado pelo autor.

Como no exemplo da organização abordada como objeto estudo o setor Oficina é composto por três colaboradores, as variações da penalização são calculadas com base neste número de colaboradores. Para organizações que o número de colaboradores deste setor for maior eu três, deve-se reajustar os intervalos utilizados para calcular as penalizações. Sendo assim, a tabela 11 mostra como as penalizações para o setor Oficina são calculadas.



Tabela 11 - Penalizações do setor Oficina

PENALIZAÇÕES	
CONDIÇÃO	% DE DESCONTO
Se Total \leq 3	0,0%
Se Total $>$ 3 e \leq 5	0,1%
Se Total $>$ 5	0,3%

Fonte: Elaborado pelo autor.

Como a remuneração variável dos colaboradores do setor Oficina é calculada como porcentagem do total produzido por cada um, os descontos aplicados como penalizações incidem sobre a porcentagem de comissão conquistada por cada colaborador. Ou seja, caso o somatório dos descontos obtidos seja igual a 1,2% e o faturamento total da oficina tenha resultado numa comissão de 3,5%, a comissão líquida a ser recebida pelos colaboradores será de 2,3%.

Como pode-se observar, as penalizações se fazem importantes pois mantém os objetivos individuais dos colaboradores alinhados com os objetivos estratégicos da organização. Desta forma, do mesmo modo que os colaboradores são recompensados por um desempenho excepcional, estes também sofrem penalizações quando apresentam desempenho medíocre.

Ademais, após apresentados os mecanismos utilizados para implementação da remuneração baseada em desempenho na organização, no capítulo a seguir serão apresentados os resultados obtidos após esta implementação e os impactos organizacionais e comportamentais identificados.



5. APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Conforme abordado no tópico 4.4.2, os indicadores de desempenho utilizados para mensurar os impactos organizacionais auferidos pela implementação da remuneração baseada em desempenho, foram definidos conforme sugere a metodologia BSC, ou seja, abrangendo-se as quatro perspectivas propostas por esta ferramenta, sendo estas a perspectiva Financeiro, Clientes, Processos Internos e Aprendizado e Crescimento.

Desta forma, os resultados analisados serão apresentados em tópicos referentes a cada perspectiva abordada. Evidenciando, assim, os mais variados impactos apresentados pela organização em seu desempenho operacional.

Destacando-se que o fim da implementação da remuneração baseada em desempenho se deu em dezembro de 2016, tem-se que os impactos no ambiente organizacional começaram a surtir efeito a partir do mês de janeiro de 2017. Deste modo, as análises a serem apresentadas a seguir, tomam como base as variações dos indicadores apresentadas a partir de janeiro de 2017.

5.1. Perspectiva Aprendizado e Crescimento

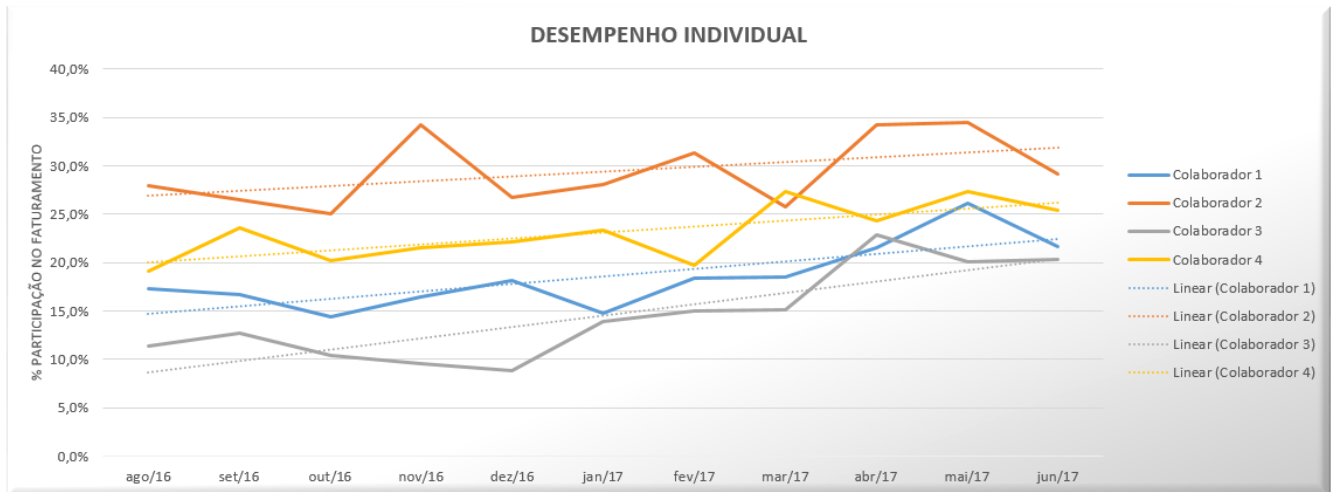
Neste tópico, serão apresentados os indicadores referentes a perspectiva Aprendizado e Crescimento, que evidenciam o desempenho dos colaboradores em relação a produtividade e eficiência dos processos.

5.1.1. Indicador Participação dos Colaboradores no Faturamento Total (PF)

Conforme mostra a figura 10, a participação dos colaboradores no faturamento total apresentou uma significativa melhora após a implementação da remuneração baseada em desempenho.



Figura 10 - Participação dos colaboradores no faturamento total



Fonte: Elaborado pelo autor

Como pode-se observar, a participação dos colaboradores no faturamento total aumentou significativamente, apresentando uma importante tendência de crescimento. Antes da implementação da remuneração baseada em desempenho, os gestores e diretores da organização muitas vezes realizavam algumas vendas, devido aos colaboradores não se mostrarem tão disponíveis quanto o desejado e não buscarem novos clientes no mercado.

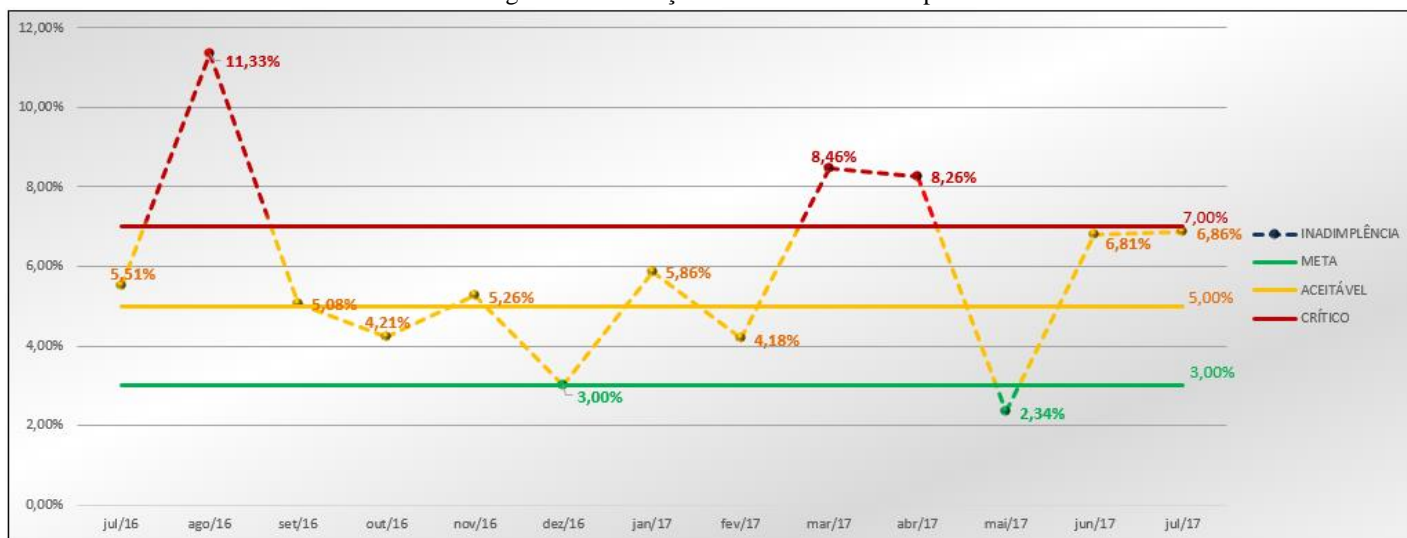
Após a implementação da remuneração baseada em desempenho, os colaboradores se mostraram mais dispostos a entrar em contato com clientes potenciais e se mostraram mais ativos para efetuação de vendas. As retas pontilhadas no gráfico representam a linha de tendência dos valores referentes a participação de cada colaborador, o que corrobora com a expectativa de melhoria contínua no desempenho dos destes.

5.1.2. Indicador Variação do Índice de Inadimplência (II)

A figura 11 ilustra a variação do índice de inadimplência ao longo do tempo, de modo a evidenciar se os processos referentes a cobrança estão sendo eficientes.



Figura 11 - Variação do índice de Inadimplência



Fonte: Elaborado pelo autor.

Infelizmente, antes de se iniciar o processo de implementação da remuneração baseada em desempenho no setor Financeiro, o colaborador responsável por essa função foi desligado da organização, sendo que um dos diretores / proprietários assumiu o setor, de forma a não participar da remuneração baseada em desempenho, dado que este optou por manter o seu valor de pró-labore usual.

Deste modo, observa-se que os resultados apresentados pelo setor Financeiro no que tange o II não foram muito expressivos, se mostrando apenas contidos nas faixas de limite propostas pelos gestores da organização, mas mantendo-se afastado de meta de estipulada, que é ter o II menor ou igual a 3%.

5.2. Perspectiva Processos Internos

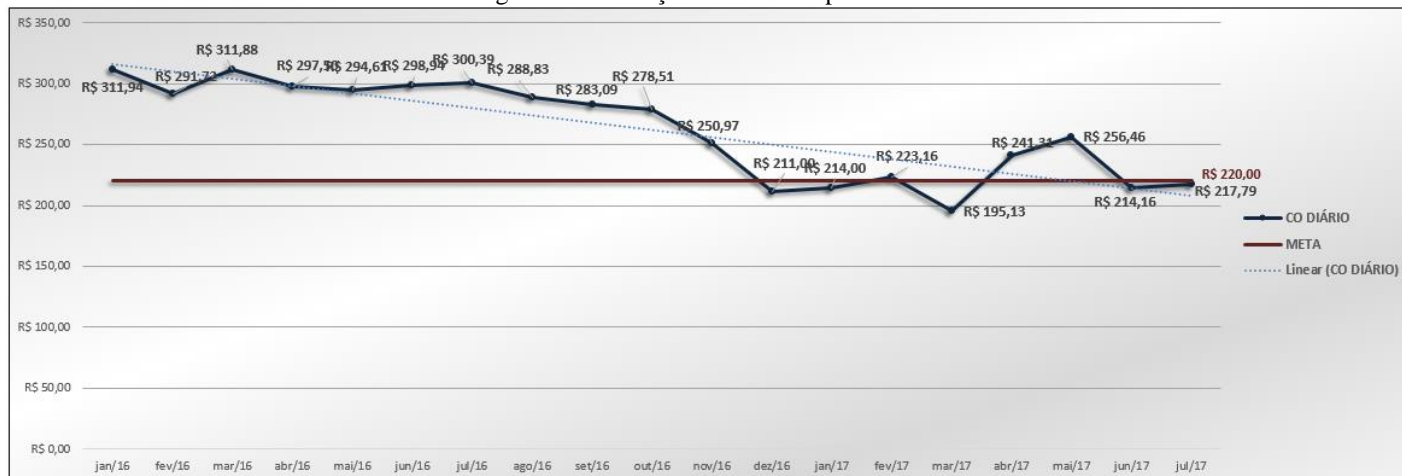
Neste tópico, serão apresentados os indicadores referentes a perspectiva Processos Internos, que evidenciam a desempenho da produtividade e eficiência dos processos.

5.2.1. Indicador Variação do Custo Operacional (CO) diário

Após a implementação da remuneração baseada em desempenho, os custos operacionais tiveram significativa redução, pois os colaboradores se mostraram mais abertos a implementação de novos projetos e preocupados com os resultados da organização. A variação dos custos operacionais após implementação do novo modelo de remuneração pode ser observada através da figura 12.



Figura 12 - Variação do Custo Operacional Diário



Fonte: Elaborado pelo autor.

Como pode-se observar, mesmo no início do processo de implementação da remuneração baseada em desempenho, que se deu no mês de agosto de 2016, apenas pelo fato de os colaboradores ficarem cientes da mudança, o valor do custo operacional diário apresentou queda, como fica evidente no ponto do gráfico referente ao mês de agosto de 2016.

A remuneração baseada em desempenho teve início em janeiro de 2017, de modo que a avaliação dos parâmetros da mesma ocorreu já em dezembro de 2016. Deste modo, observa-se na figura 12 que, a partir do mês de dezembro de 2016, o custo operacional diário apresentou forte queda, sendo que esta tendência de redução de custos, apesar de pequenas variações, se manteve presente até o fim do acompanhamento desta pesquisa. Como pode-se observar na tabela 12, os resultados apresentados no ano de 2017 são muito expressivos quando comparados ao ano de 2016.

Tabela 12 - Comparação do custo operacional diário médio de 2017 sobre 2016

PERÍODO	1º TRIMESTRE	2º TRIMESTRE
2016	R\$ 305,18	R\$ 297,02
2017	R\$ 210,76	R\$ 237,31
VARIAÇÃO DE 2017 SOBRE 2016	-30,94%	-20,10%
MÉDIA	-25,52%	

Fonte: Elaborado pelo autor

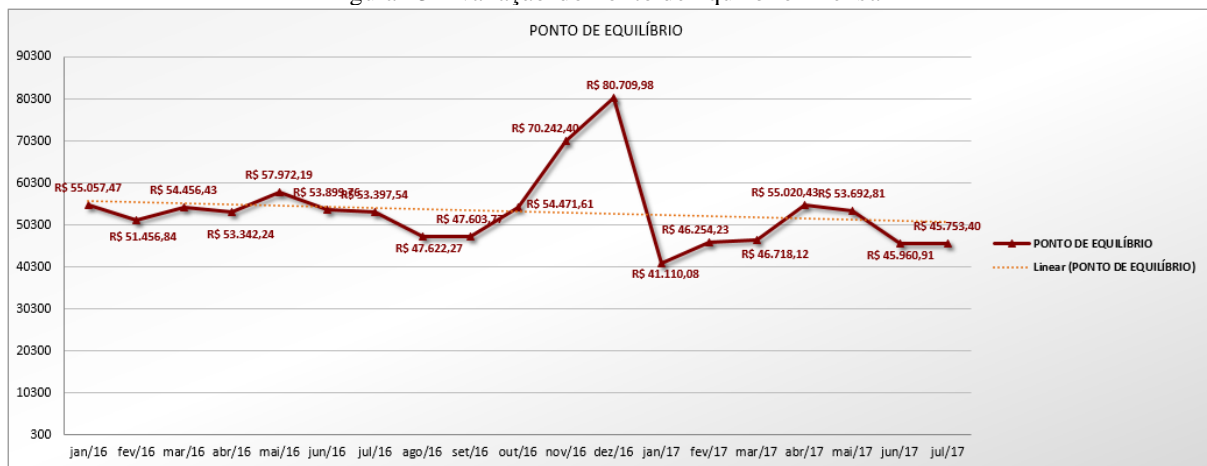
No ano de 2017, os dois primeiros trimestres apresentaram resultados muito melhores que no mesmo período de 2016. No primeiro trimestre de 2017, observa-se que houve uma redução de 30,94% do valor do custo operacional diário médio se comparado ao mesmo período do ano anterior, e, no segundo trimestre, a redução foi de 20,10%, considerando os mesmos períodos de análise. Em média, pode-se afirmar que houve uma redução de 25,52% do custo

operacional diário médio após a implementação da remuneração baseada em desempenho, evidenciando a importância dessa mudança para a melhoria da eficiência operacional.

5.2.2. Indicador Variação do Ponto de Equilíbrio (PE) mensal

Outro importante indicador utilizado para analisar os impactos da implementação da remuneração baseada em desempenho na organização abordada como objeto de estudo, foi a variação do Ponto de Equilíbrio (PE) mensal. Este indicador se mostra interessante pois evidencia, de maneira objetiva, a eficiência e o desempenho organizacional no período de análise. Conforme mostra a figura 13, os valores do PE apresentaram significativa redução.

Figura 13 - Variação do Ponto de Equilíbrio Mensal



Fonte: Elaborado pelo autor

Como pode-se observar, a partir do mês de agosto, quando se iniciou a pesquisa na empresa objeto de estudo, o PE apresentou tendência de decréscimo. Com exceção dos meses de novembro e dezembro de 2016, que foi quando ocorreram os pagamentos da primeira e segunda parcela do décimo terceiro salário para os colaboradores, respectivamente, implicando em significativo aumento deste parâmetro, os meses seguintes apresentaram resultados importantes, evidenciando que os colaboradores se tornaram mais eficientes e produtivos após a implementação da remuneração baseada em desempenho. A linha pontilhada (linear), representa a tendência futura dos valores do PE, ou seja, mostra que a tendência é de redução dos custos e aprimoramento da eficiência e produtividade da organização.

5.2.3. Indicador Variação dos custos com Energia Elétrica (EE)

Um dos pontos negociados entre os gestores e colaboradores da organização que deveria ser utilizado para analisar o desempenho da equipe foi o custo com Energia Elétrica (EE), que,

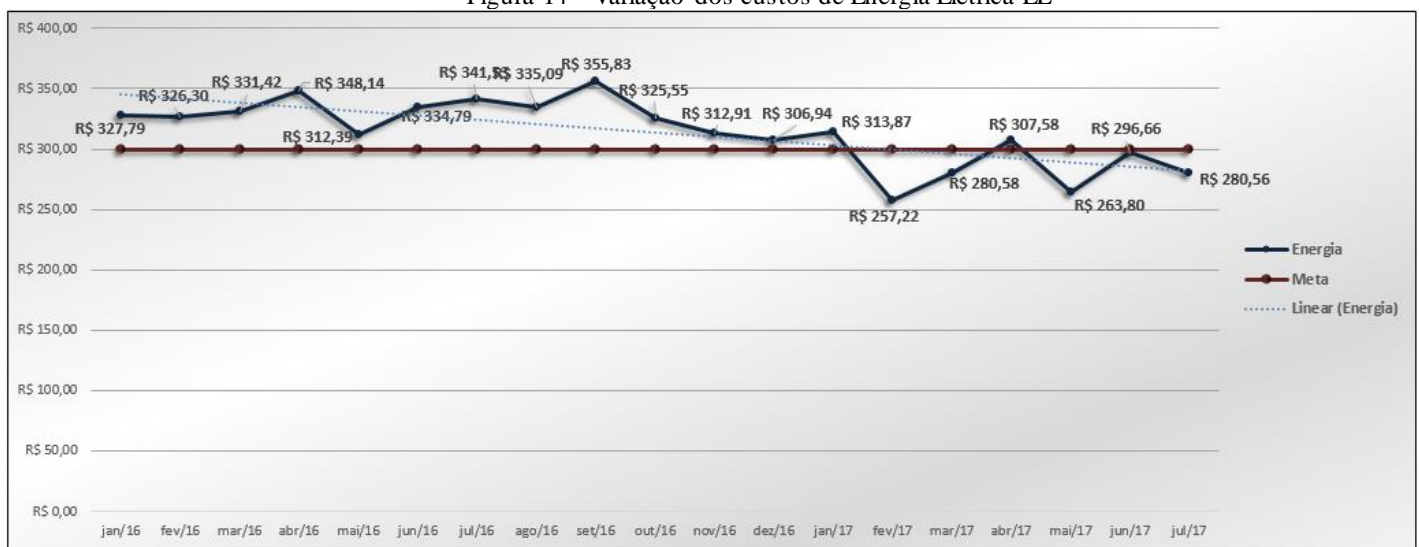


segundo discutido nas reuniões, estava excessivamente alto devido à falta de atenção e preocupação dos indivíduos com os resultados da empresa.

Como forma de alinhar os objetivos individuais com os objetivos da organização, foi definido que o custo de EE deveria ser considerado como de responsabilidade coletiva, influenciando diretamente na remuneração baseada em desempenho desenvolvida.

Desta forma, as variações dos custos com EE passaram a ser acompanhadas por meio de um indicador de desempenho, conforme mostra a figura 14.

Figura 14 - Variação dos custos de Energia Elétrica EE



Fonte: Elaborado pelo autor

Tendo como meta estipulada em conjunto um custo máximo com EE de R\$ 300,00, os colaboradores se mostraram mais empenhados em alcançar a meta estipulada e, logo ao se iniciar o processo de implementação da remuneração baseada em desempenho pode-se identificar significativa melhora nos custos com EE. Como pode-se observar na figura 14, após a implementação plena do novo modelo de remuneração os custos com EE reduziram consideravelmente, mostrando novamente que os impactos apresentados após a adoção da remuneração baseada em desempenho têm sido muito benéficos para os resultados da organização.

5.2.4. Indicador Variação da Margem EBITDA mensal

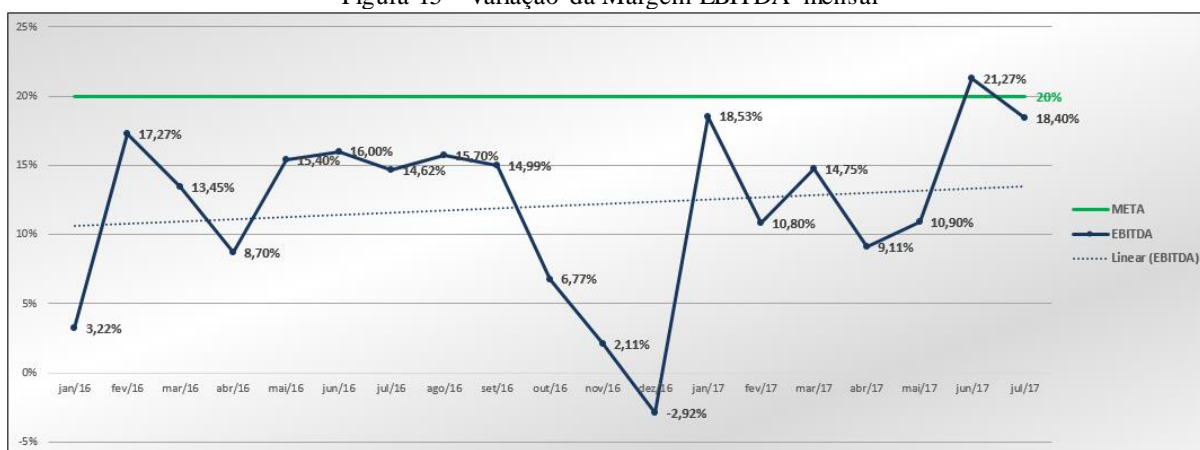
Conforme explica Moreira et al (2014), o EBITDA demonstra o quanto uma organização é capaz de gerar recursos em sua atividade de negócio, sem considerar os efeitos



financeiros da economia e de impostos, se apresentando, assim, como um importante indicador para se analisar a qualidade operacional da organização.

Deste modo, foi criado o indicador Variação da Margem EBITDA mensal para mensurar se o desempenho operacional da organização abordada como objeto de estudo obteve melhora após a implementação da remuneração baseada em desempenho. A figura 15 mostra os resultados obtidos.

Figura 15 - Variação da Margem EBITDA mensal



Fonte: Elaborado pelo autor

Como pode-se observar na figura 15, após o fim do processo de implementação da remuneração baseada em desempenho, a organização passou a auferir significativa melhora em seu desempenho operacional, sendo este medido pela sua margem EBITDA. A linha pontilhada (linear) destacada no gráfico é a linha de tendência dos dados, e, como pode-se observar, ela possui forte tendência positiva, o que demonstra que a tendência dos resultados é continuar constantemente melhorando.

Realizando-se uma comparação entre os dois primeiros trimestres do ano de 2017, onde os resultados da implementação da remuneração variável foram coletados, com os dois primeiros trimestres de 2016, a melhora na eficiência operacional da organização fica ainda mais evidente, conforme mostra a tabela 13.

Tabela 13 - Comparação da Margem EBITDA média de 2016 e 2017

PERÍODO	1º TRIMESTRE	2º TRIMESTRE
2016	11,31%	13,37%
2017	14,69%	13,76%
VARIAÇÃO DE 2017 SOBRE 2016	29,88%	2,94%
MÉDIA	16,41%	

Fonte: Elaborado pelo autor



A tabela 13 evidencia a significativa melhora do indicador após a implementação da remuneração baseada em desempenho na organização abordada. Como pode-se observar, o primeiro trimestre de 2017 apresentou uma margem EBITDA média 29,88% melhor se comparada com o mesmo período do ano anterior. No segundo trimestre de 2017, apesar de a melhora não ser tão expressiva, ainda assim houve um aumento de produtividade operacional de 2,94% se comparado com o mesmo período de 2016. Sendo assim, pode-se afirmar que, em média, os resultados operacionais apresentados após a implementação da remuneração baseada em desempenho foram 16,41% melhores que na situação anterior à implementação.

5.3. Perspectiva Clientes

Neste tópico, serão apresentados os indicadores referentes a perspectiva Clientes, que evidenciam a desempenho dos colaboradores frente a geração de vendas e melhoria do atendimento aos clientes.

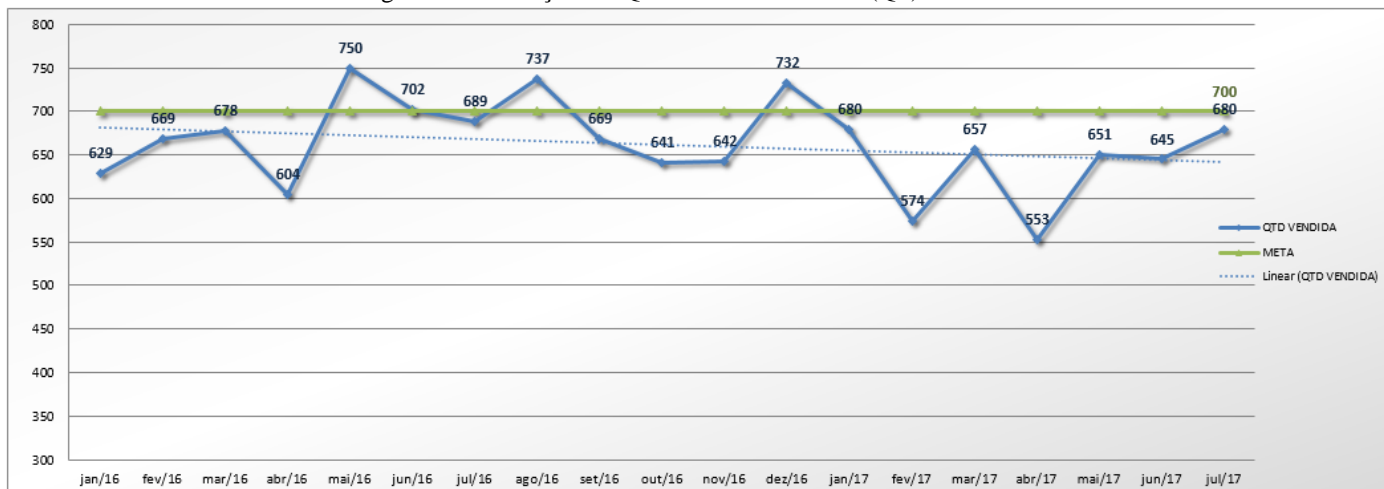
5.3.1. Indicador Variação da Quantidade de Vendas (QV) efetuadas

Este indicador é importante para a organização abordada, pois evidencia as oscilações da demanda e serve como parâmetro para calcular o Ticket Médio mensal. Além disso, quando este indicador apresenta queda e os resultados organizacionais como lucro líquido apresentam um aumento, pode-se concluir que a produtividade organizacional e a eficiência dos processos estão sendo aprimorados.

Deste modo, a figura 16 apresenta a variação da quantidade de vendas (QV) efetuadas mês a mês.



Figura 16 - Variação da Quantidade de Vendas (QV) efetuadas no mês



Fonte: Elaborado pelo autor

Como pode-se observar, a demanda da organização apresentou uma expressiva redução no ano de 2017 se comparado com o ano de 2016. Entretanto, como os resultados operacionais da organização estão se mostrando melhores nessa mesma base de comparação, ainda que a demanda esteja abaixo do esperado, a saúde financeira da organização está se mostrando melhor em 2017 que em 2016, quando o nível de demanda estava elevado, conforme observado nos indicadores apresentados anteriormente.

Sendo assim, a organização se mostra mais lucrativa e preparada para as oscilações do mercado após a implementação da remuneração baseada em desempenho.

5.3.2. Indicador Variação do *Ticket Médio* (TM) mensal

O TM se mostrou um importante indicador para a análise do desempenho da organização. Como os resultados auferidos pela empresa não interferiam na remuneração dos colaboradores antes da implementação da remuneração baseada em desempenho, é possível afirmar que a os colaboradores se sentiam indiferentes em relação às situações onde determinados clientes compravam muito ou pouco, se preocupando apenas em realizar a venda solicitada pelo cliente e não utilizando técnicas e argumentos de venda para estimular o consumo na empresa.

Após a implementação da remuneração baseada em desempenho e a definição do TM como parâmetro de análise para penalização, o comportamento dos colaboradores se mostrou diferente do identificado inicialmente, e os valores do TM da organização apresentaram significativa melhora, conforme mostra a figura 17.



Figura 17 - Variação do Ticket Médio (TM) mensal



Fonte: Elaborado pelo autor

Após a implementação da remuneração baseada em desempenho e a definição dos parâmetros utilizados para se calcular penalizações, pode-se observar que o TM da organização apresentou significativo aumento. Isso se dá pois, caso a meta estipulada conjuntamente entre os gestores e colaboradores não seja atingida, e, alguns parâmetros como estratégias de vendas e qualidade de atendimento aos clientes não sejam pontuados positivamente, ocorrem penalizações na remuneração variável dos colaboradores.

Dessa forma, os colaboradores passaram a se preocupar mais com os resultados auferidos pela organização, e, além disso, tiveram seu desempenho alinhado diretamente ao desempenho da organização, sendo reconhecidos quando este é positivo e satisfatório e penalizados caso contrário.

Ademais, como pode-se observar através da tabela 14, os resultados apresentados após a implementação da remuneração baseada em desempenho na organização o valor médio do TM apresentou significativa melhora.

Tabela 14 - Comparação do Ticket Médio (TM) entre 2016 e 2017

PERÍODO	1º TRIMESTRE	2º TRIMESTRE
2016	R\$ 104,18	R\$ 110,64
2017	R\$ 119,21	R\$ 111,80
VARIAÇÃO DE 2017 SOBRE 2016	14,43%	1,05%
MÉDIA	7,74%	

Fonte: Elaborado pelo autor

Como pode-se observar, no primeiro trimestre após a implementação completa da remuneração baseada em desempenho, o TM aumentou 14,43% se comparado ao mesmo período do ano anterior. No segundo trimestre, apesar de tímido, também houve aumento do valor do TM em relação ao mesmo período do ano anterior.



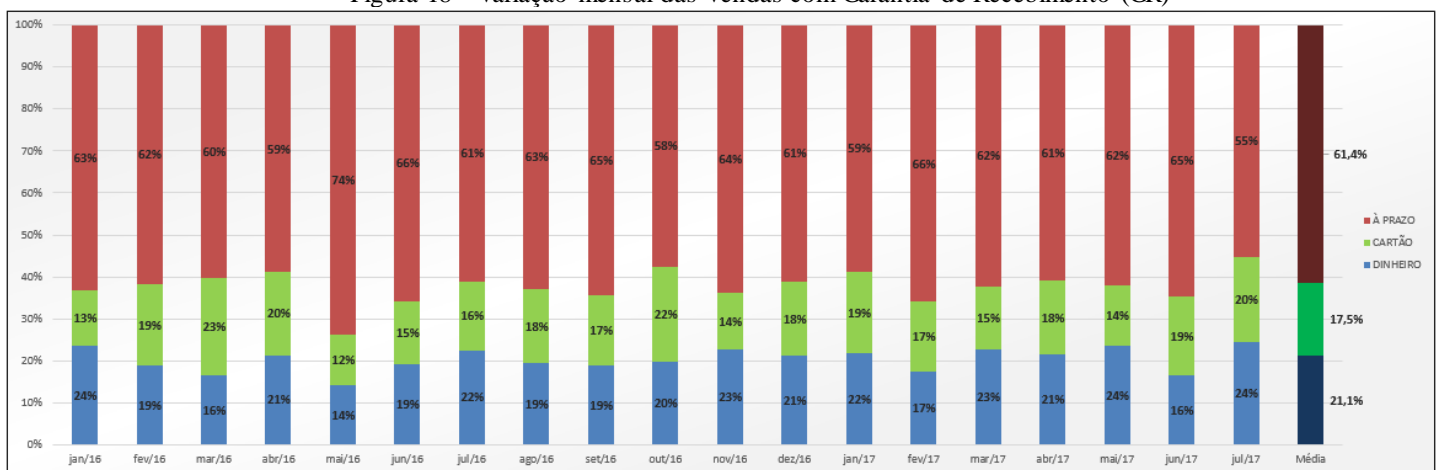
Desta forma, pode-se concluir que, em média, após a implementação da remuneração baseada em desempenho na organização, o TM aumentou 7,74% em relação ao período anterior à adoção do novo modelo de remuneração. Sendo assim, este indicador também corrobora com a afirmação de que a adoção da remuneração baseada em desempenho é benéfica à organização e estimula o bom desempenho dos colaboradores, alinhando os objetivos individuais destes com os objetivos estratégicos da empresa.

5.3.3. Indicador Participação das Vendas com Garantia de Recebimento (GR) no faturamento total mensal

Este indicador se mostra importante para análise dos impactos organizacionais causados pela implementação da remuneração baseada em desempenho pois, como os colaboradores são avaliados conforme alguns parâmetros que tangem a relação com os clientes, e, além disso, são sempre instruídos a buscarem realizar as vendas sobre as condições de pagamento à vista ou no cartão de crédito ou débito, este indicador explicita se os resultados almejados pelos gestores estão sendo atingidos.

Segundo definido pelos gestores da organização, é ideal que a média mensal de vendas com GR seja maior ou igual a 50%. Ou seja, é desejável que as vendas realizadas com forma de pagamento a prazo tenham uma participação máxima no faturamento mensal de 50%. Deste modo, o acompanhamento do atingimento destes resultados pode ser observado na figura 18.

Figura 18 - Variação mensal das Vendas com Garantia de Recebimento (GR)



Fonte: Elaborado pelo autor

Como pode-se observar, a meta de 50% de vendas realizadas com pagamento em dinheiro ou cartão ainda não foi atingida. Entretanto, este parâmetro não é considerado nas penalizações, pois depende de fatores que não são controlados pela equipe da organização.



5.4. Perspectiva Financeiro

Neste tópico, serão apresentados os indicadores referentes a perspectiva Financeiro, que evidenciam o desempenho dos colaboradores de maneira agregada, ou seja, o desempenho dos colaboradores frente as três perspectivas anteriores irão impactar diretamente nos resultados demonstrados pelos indicadores da perspectiva Financeiro.

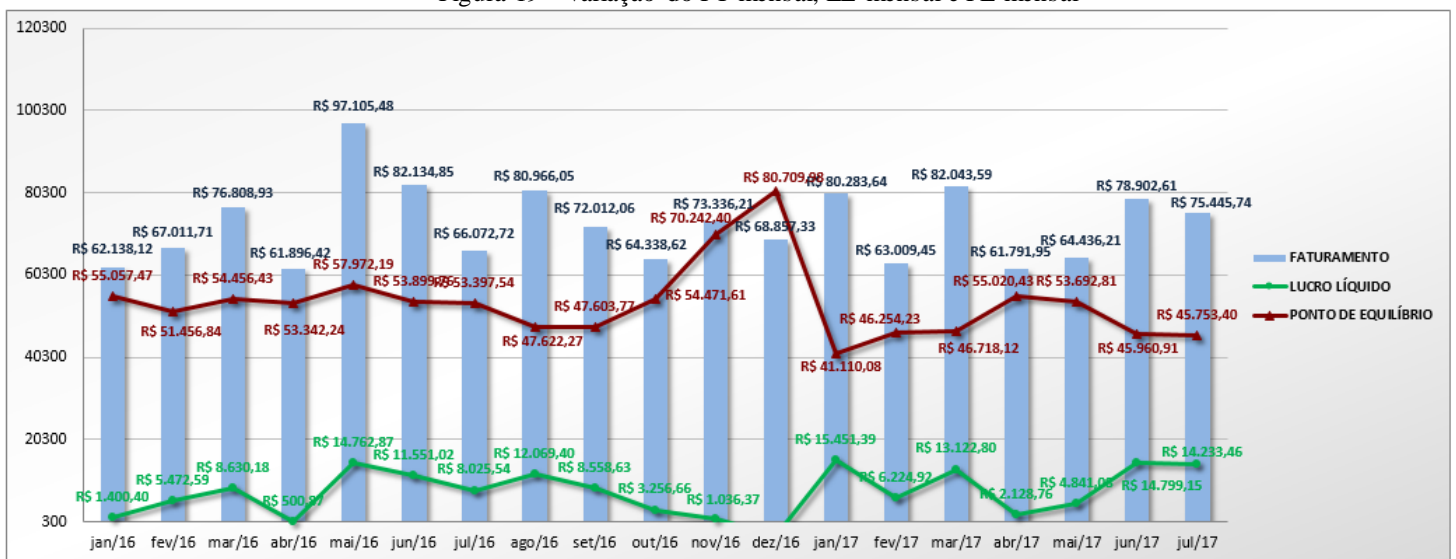
5.4.1. Indicadores Variação do Faturamento Total (FT) mensal e Variação do Lucro Líquido (LL) mensal

Apesar de o FT ser um parâmetro que não está sobre o total controle da organização, é um indicador importante pois serve de parâmetro de comparação com o lucro líquido e o ponto de equilíbrio que estão sendo auferidos, como forma de evidenciar o desempenho operacional da organização.

A variação do lucro líquido mensal, por outro lado, reflete diretamente o desempenho organizacional, pois está intrinsecamente ligado a capacidade de os colaboradores reduzirem os custos operacionais, evitarem desperdícios aumentarem o *Ticket Médio*, por exemplo.

Desta forma, a figura 19 evidencia a variação dos indicadores apresentados ao longo dos períodos pré e pós implementação da remuneração baseada em desempenho.

Figura 19 - Variação do FT mensal, LL mensal e PE mensal



Fonte: Elaborado pelo autor



Como pode-se observar, os resultados apresentados após a implementação da remuneração baseada em desempenho (a partir de janeiro de 2017) se mostraram bastante significativos. Apesar de a média de faturamento total ter diminuído, o lucro líquido apresentou resultados satisfatórios, dado que o ponto de equilíbrio se encontra sob maior controle.

Deste modo, ao se analisar o primeiro semestre de 2017, que foi quando a remuneração baseada em desempenho estava totalmente implementada na organização, observa-se que, comparando este mesmo período com os resultados do ano de 2016, tem-se um significativo aumento do lucro líquido auferido, conforme mostra a tabela 15.

Tabela 15 - Comparação do LL auferido entre os anos 2016 e 2017

ANO	LUCRO 1º SEMESTRE	VARIAÇÃO
2016	R\$ 50.343,47	41%
2017	R\$ 70.801,56	

Fonte: Elaborado pelo autor

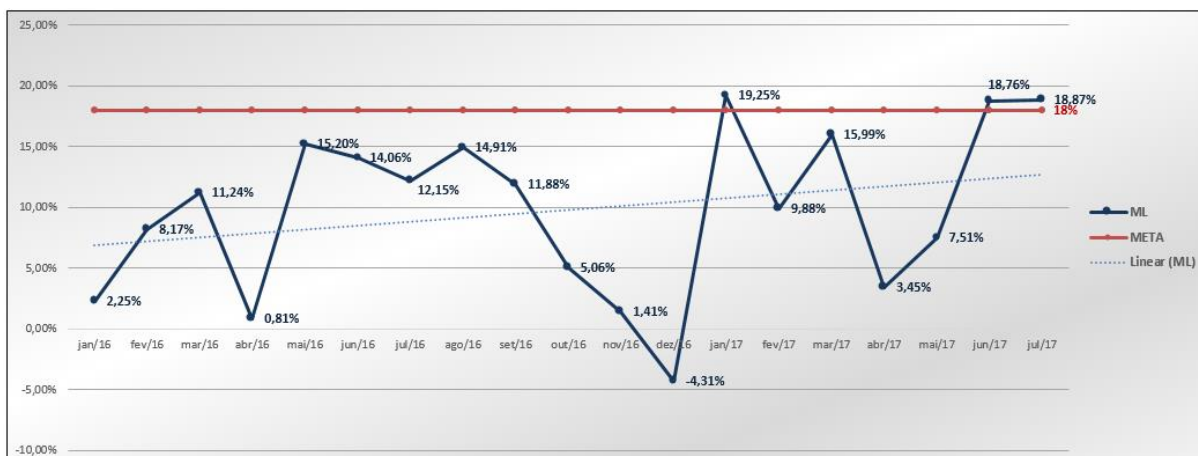
Como pode-se observar, o lucro líquido acumulado até o primeiro semestre de 2017, após a implementação da remuneração baseada em desempenho, foi 41% maior que o lucro líquido obtido no mesmo período do ano anterior, evidenciando assim, o importante aumento de eficiência operacional e produtividade dos colaboradores.

5.4.2. Indicador Variação da Margem de Lucro Líquido (ML) mensal

O indicador Variação da Margem de Lucro Líquido (ML) mensal é de extrema importância para verificar a real eficiência operacional da organização. Através deste indicador, é possível mensurar com clareza a melhoria no desempenho dos colaboradores da organização abordada como objeto de estudo.

Deste modo, a figura 20 mostra a variação da ML auferida tanto no período anterior a implementação da remuneração baseada em desempenho quanto após a implementação da mesma.

Figura 20 - Variação mensal da Margem de Lucro Líquido (ML)



Fonte: Elaborado pelo autor

Como pode-se observar, a ML apresentou significativa melhora após a implementação da remuneração baseada em desempenho. Ou seja, os processos ficaram mais eficientes, a produtividade dos colaboradores aumentou e os resultados positivos se instalaram no ambiente organizacional. Conforme mostra a linha pontilhada (linear) em destaque no gráfico, a tendência é que a ML continue apresentando resultados cada vez melhores no futuro.

Fazendo uma comparação entre os dois primeiros trimestres do ano de 2017, que apresentam os resultados da implementação da remuneração baseada em desempenho, com os mesmos períodos do ano anterior, observa-se uma significativa melhora no desempenho organizacional, conforme mostra a tabela 16.

Tabela 16 - Comparação entre a ML auferida nos anos 2017 e 2016

PERÍODO	1º TRIMESTRE	2º TRIMESTRE
2016	7,22%	8,38%
2017	15,04%	9,90%
VARIAÇÃO DE 2017 SOBRE 2016	108,35%	18,15%
MÉDIA	63,25%	

Fonte: Elaborado pelo autor

Como pode-se observar, no primeiro trimestre de coleta de resultados após a implementação da remuneração baseada em desempenho, a ML média da organização apresentou resultado 108,35% maior que o obtido no mesmo período do ano de 2016. Já no segundo trimestre de 2017, apesar de mais modesta, a ML média auferida foi 18,35% melhor que a obtida no mesmo período do ano anterior.

Sendo assim, temos que, em média, o resultado do primeiro semestre após a implementação da remuneração baseada em desempenho foi 63,25% se comparado ao ano anterior, evidenciando o impacto positivo sentido pela organização após a mudança de seu modelo de remuneração.



6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Após a implementação da remuneração baseada em desempenho, a organização abordada como objeto de estudo apresentou significativa melhora em seus resultados operacionais. Além disso, o ambiente de trabalho, conforme pode-se perceber ao longo da realização desta pesquisa-ação, se mostrou mais eficiente, produtivo e dinâmico.

É importante destacar que, para facilitar os cálculos realizados para mensurar as penalizações e a construção dos indicadores de desempenho, foi utilizado o software de planilhas Excel, fornecido pela Microsoft Corporation.

Como pode-se observar através dos resultados apresentados no tópico anterior, apesar de a remuneração variável dos colaboradores ter apresentado significativo aumento, a margem de lucro líquido da organização também aumentou, o que evidencia que, apesar de ter ocorrido um aumento dos gastos com pessoal, os lucros da organização foram maiores que no período anterior à implementação da remuneração variável.

Após a implementação da remuneração baseada em desempenho na organização, os colaboradores apresentaram maior preocupação com os resultados organizacionais auferidos, buscando se inteirarem frequentemente do desempenho da empresa e das previsões dos resultados. Além disso, os colaboradores se mostraram mais abertos à realização de projetos para aprimoramento dos resultados, pois ficou evidente para a equipe que, quando a organização atinge bons resultados, todos são recompensados.

Sendo assim, conforme evidencia os resultados apresentados pela organização, pode-se afirmar que a implementação da remuneração baseada em desempenho estimula o maior engajamento dos colaboradores no ambiente de trabalho, alinhando os objetivos individuais com os objetivos organizacionais almejados e gerando impactos positivos nos resultados operacionais da organização.

Ademais, a adoção da metodologia BSC para mensuração de resultados se mostrou eficiente e objetiva, permitindo evidenciar os diferentes impactos organizacionais em cada perspectiva abordada da organização, sendo estas Financeiro, Clientes, Processos Internos e Aprendizado & Crescimento. Explicitando, assim, os impactos positivos apresentados por cada perspectiva após a adoção da remuneração baseada em desempenho pela organização abordada.

Desta forma, pode-se dizer que os objetivos estipulados para a elaboração desta pesquisa foram atingidos, evidenciando a importância de se reconhecer o desempenho individual dos colaboradores no ambiente de trabalho, alinhando o comprometimento individual com o



coletivo, e, conseqüentemente, garantindo o atingimento de resultados importantes e significativos para o sucesso tanto dos indivíduos, quanto da organização.



7. TRABALHOS FUTUROS

A pesquisa-ação descrita neste trabalho ocorreu em uma empresa de pequeno porte, do setor de varejo, com uma equipe de trabalho considerada pequena (oito pessoas). Desta forma, sugere-se que, para trabalhos futuros, os conceitos utilizados para implementação da remuneração baseada em desempenho aqui construídos, sejam aplicados em organizações de porte maior e de ramos de atuação diferentes, para validar se as premissas criadas ao longo deste trabalho também se aplicam em ambientes com perfil distinto da organização abordada como objeto de estudo.



REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ALBUQUERQUE, Lindolfo G. **Participação dos empregados nos lucros ou resultados das empresas**: questões para reflexão. Revista de Administração, São Paulo, V 26, N 2, pág.74-74-78, Abr.- Jun., 1991.
- BANDEIRA, A.A. **Rede de Indicadores de Desempenho para gestão de uma Hidrelétrica**. São Paulo. Dissertação (Mestrado) – Escola Politécnica, Universidade de São Paulo, 1997.
- BERGAMINI, Cecília W., BERALDO, Deobel G. R. **Avaliação de Desempenho Humano na Empresa**. 4ª ed. São Paulo: Atlas, 1988.
- FAYOL, Henry. **Administração Industrial e Geral**, São Paulo, Editora Atlas, 1950.
- FLANNERY, Thomas P.; HOFRICHTER, David; PLATTEN, Paul E. **Pessoas, desempenho e salários**: as mudanças na forma de remuneração nas empresas. São Paulo: Futura, 1997.
- FIFER, Robert M. **Dobre os seus lucros**: como reduzir os custos, aumentar as vendas e melhorar drasticamente os resultados de sua empresa, em seis meses / Bob Fifer; tradução de Roberto Raposo – [2. ed.]. Rio de Janeiro, Agir, 2012.
- MARTINS, Roberto A. **Sistemas de Medição de Desempenho**: um modelo para estruturação do uso. São Paulo. Dissertação (Doutorado) - Escola Politécnica, Universidade de São Paulo, 1999.
- MAYO, Elton. **The Human Problems of an Industrial Civilization**. Boston, Harvard University Press, 1933.
- MELLO, Carlos H. P. et al. **Pesquisa-ação na engenharia de produção**: proposta de estruturação para sua condução. Produção, v. 22, n. 1, p. 1-13, jan./fev. 2012.
- HIPÓLITO, J. A. M. **Administração Salarial**: a remuneração por competências como diferencial competitivo. São Paulo: Atlas, 2001.
- KAPLAN, R.S., NORTON, D.P. **The Balanced Scorecard**: measures that drive performance. Boston, Harvard Business Review. v. 70, n. 1, pág. 71 – 19, jan – fev, 2000.
- KAPLAN, R.S., NORTON, D.P. **A estratégia em ação**: Balanced Scorecard. Rio de Janeiro, Editora Campus, 3ª Edição. 1997.
- LAWLER III, Edward. E. **Rewarding excellence**: paying strategies for the new economy. San Francisco: Jossey-Brass, 2000.
- MOREIRA, A. T, JONES, G. D. C, TAVARES, M., FEHR, L. C. F. A., SILVA FILHO, O. A. **Um estudo comparativo do EBITDA e do Fluxo de Caixa Operacional em empresas brasileiras do setor de telecomunicações**. Revista de Gestão, Finanças e Contabilidade, 4 (3), pp. 5-22, 2014.
- MURRAY, Brian; GERHART, Barry, **An Empirical analysis of a skill-based pay program and plant performance outcomes**. Academy of Management Journal, Briarcliff Manor, V 41, N 1, pág. 68-78, 1998.



NETO, Mário T. R. **A Remuneração Variável na Percepção dos Empregados e suas Consequências na Motivação e no Desempenho.** In: Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração, 30, 2006. Anais do XXX ENANPAD. Salvador: ANPAD, 2006.

O' REILLY III, Charles A., PFEFFER, Jeffrey. **Unlocking the Hidden Value in Organization.** Employment Relations Today, New York, V 27, N 2, pág. 63-80, 2000.

ROSA, Eurycibiades B.; PAMPLONA, E. de O.; ALMEIDA, DA de. **Parâmetros de desempenho e a competitividade dos sistemas de manufatura.** Encontro Nacional de Engenharia de Produção (ENEGEP), XV, São Carlos, p. 519-522, 1995.

SEBRAE NA. **Sobrevivência das Empresas no Brasil.** Brasília, Brasil. Abril/2017.

TAYLOR, Frederick W. **Shop Management,** Nova York, Harper & Bras, 1903.

TRIPP, David. **Pesquisa-ação:** uma introdução metodológica. Educação e Pesquisa, São Paulo, v. 31, n. 3, p. 443-466, set./dez. 2005

WOOD JUNIOR, T.; PICARELLI FILHO, V. **Remuneração estratégica:** a nova vantagem competitiva. São Paulo: Atlas, 1999.



APÊNDICE A – Roteiro de Entrevista com os colaboradores e gestores da organização

I. Informações sobre o entrevistado:

Nome:

Formação:

Função atual:

Tempo de atuação na empresa:

II. Roteiro da conversa

- a) Qualidade do ambiente de trabalho;
- b) Nível de colaboração entre os funcionários;
- c) Incentivos salariais por bons resultados alcançados;
- d) Preocupação dos colaboradores com os resultados organizacionais;
- e) Conhecimento dos resultados organizacionais;
- f) Nível de responsabilidade pelos resultados alcançados;
- g) Perspectiva de futuro profissional;
- h) Motivação no trabalho.



APÊNDICE B – Roteiro de Entrevista para abordagem dos pontos que devem ser abordados no novo modelo de remuneração

III. Informações sobre o entrevistado:

Nome:

Formação:

Função atual:

Tempo de atuação na empresa:

IV. Roteiro da Entrevista

a. Colaboradores

- i. Você percebe os impactos organizacionais do seu trabalho?
- ii. Seus objetivos profissionais estão alinhados com os objetivos da empresa?
- iii. Você sente liberdade para chamar a atenção de um colega de trabalho quando este não está fazendo um bom trabalho?
- iv. O estado do ambiente de trabalho é importante para seu desempenho?
- v. Os resultados da empresa ficam evidentes para todos?
- vi. Você se sente estimulado para aprimorar suas habilidades constantemente?
- vii. O fato de você fazer um trabalho extraordinário ou ridículo influencia na sua remuneração?
- viii. Quais resultados vocês gostariam de acompanhar periodicamente?

b. Gestores:

- i. Vocês possuem algum receio em informar os resultados organizacionais para os demais membros da organização?
- ii. Vocês acreditam que os colaboradores têm potencial para melhorar os resultados alcançados costumeiramente?
- iii. Vocês estão dispostos a recompensar financeiramente os colaboradores com a melhoria dos resultados obtidos?
- iv. Que tipos de resultados são importantes mensurar e expor para o restante da equipe?