

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ

FRANCIELE LAZAROTTO

PROPOSTA DE UM SISTEMA DE RECOMPENSA POR DESEMPENHO PARA OS
EMPREGADOS DE UMA EMPRESA COMERCIAL FAMILIAR

CURITIBA

2014

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ

FRANCIELE LAZAROTTO

PROPOSTA DE UM SISTEMA DE RECOMPENSA POR DESEMPENHO PARA OS
EMPREGADOS DE UMA EMPRESA COMERCIAL FAMILIAR

Trabalho apresentado como requisito parcial à
obtenção do título de Especialista em
Controladoria do Curso de Especialização em
Controladoria do Setor de Ciências Sociais
Aplicadas da Universidade Federal do Paraná.

Orientadora: Prof^a Dra. Ilse Maria Beuren

CURITIBA

2014

Dedico ao meu marido, Renato, com quem amo
partilhar a vida.

AGRADECIMENTOS

À minha orientadora, Dra. Ilse Maria Beuren, pela paciência na orientação e pelas valiosas dicas.

Ao Renato, obrigado pelo carinho e pela sua capacidade de me trazer paz na correria do dia-a-dia.

À Sindy, pelo apoio no desenvolvimento e implementação desta ideia.

“Segurança é, principalmente, uma superstição. Não existe na natureza, nem os filhos dos homens experimentam-na por completo. A longo prazo, evitar perigos não é mais seguro do que atirar-se e arriscar-se. A vida é ou uma audaciosa aventura, ou nada”.

Helen Keller.

RESUMO

O estudo objetiva propor um modelo de sistema de recompensa por desempenho para os empregados de uma empresa comercial familiar. Trata-se de uma pesquisa exploratório-descritiva, com abordagem qualitativa, realizada por meio de pesquisa documental. Foram realizadas entrevistas com os quatro gestores da empresa objeto de estudo, e com seus quinze funcionários. A partir da compreensão da cultura organizacional e dos objetivos da empresa, foi possível delinear metas e sugerir indicadores para mensuração do desempenho dos empregados. No que concerne à proposição de um modelo de sistema de recompensa por desempenho, verificou-se que há possibilidade de fazer um acordo entre a empresa e os funcionários, baseado em um documento que relacione as questões práticas. Observou-se que a comunicação e a transparência das informações são essenciais para o sucesso de programa. Conclui-se que a proposta de remuneração variável desenvolvida pode reduzir os custos e potencializar os resultados da empresa, além de promover incentivos aos colaboradores.

Palavras-chave: sistema de recompensa por desempenho, remuneração variável, metas e indicadores, empresa familiar.

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1 – Hierarquia estruturada de um sistema de indicadores	22
FIGURA 2 – Organograma da empresa	28

LISTA DE QUADROS

QUADRO 1 – Diferença entre dados, informações e indicadores	22
QUADRO 2 – Constructo da pesquisa	25
QUADRO 3 – Diretorias x setores x funções	28
QUADRO 4 – Atividades desenvolvidas por setor na Diretoria Comercial	29
QUADRO 5 – Atividades desenvolvidas por setor na Diretoria Administrativa / Financeira	30
QUADRO 6 – Atividades desenvolvidas por setor na Diretoria Operacional	31
QUADRO 7 – Critérios de escolha de indicadores de desempenho	32
QUADRO 8 – Exemplos de método de cálculo padrão de indicadores para fins comparativos.....	33
QUADRO 9 – Metas intrínsecas e metas extrínsecas	34
QUADRO 10 – Indicadores por setor	35
QUADRO 11 – Cálculo de pontuação	36
QUADRO 12 – Ficha de avaliação individual	38
QUADRO 13 – Ficha de avaliação das equipes	39

LISTA DE SIGLAS E ABREVIATURAS

PLR Participação nos lucros e resultados

CCR Contas a receber

CPG Contas a pagar

NF's Notas fiscais

ICMS Imposto sobre a circulação de mercadorias e serviços

NCM Nomenclatura comum do mercosul

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	12
1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO	12
1.2 PROBLEMA DE PESQUISA	13
1.3 OBJETIVOS	14
1.3.1 Objetivo geral	14
1.3.2 Objetivos específicos	14
1.4 JUSTIFICATIVA	15
1.5 ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO	16
2. REVISÃO DA LITERATURA	17
2.1 DEFINIÇÃO DE EMPRESA FAMILIAR	17
2.2 SISTEMA DE RECOMPENSA DOS EMPREGADOS	19
2.2.1 Metas de resultado	20
2.2.2 Indicadores de desempenho	21
3. METODOLOGIA	24
3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA	24
3.2 POPULAÇÃO E AMOSTRA	24
3.3 CONSTRUCTO DA PESQUISA	25
3.4 INSTRUMENTO DE PESQUISA	25
3.5 PROCEDIMENTOS DE COLETA DE DADOS	26
3.6 FORMA DE ANÁLISE DE DADOS	26
4. DESCRIÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS	27
4.1 APRESENTAÇÃO DA EMPRESA	27
4.1.1 Descrição dos setores	27
4.1.2 Descrição das atividades	29
4.2 PROPOSTA DE INDICADORES E METAS	31
4.2.1 Metas para avaliação do empregado	34
4.2.2 Indicadores por setor	34
4.3 PROPOSTA DE ACORDO COLETIVO	35
4.3.1 Sistema de pontuação	36
4.3.2 Condições	36

4.3.3 Periodicidade	37
4.3.4 Demissões e admissões durante o período	37
4.3.5 Casos de impasses	37
4.3.6 Considerações gerais	38
4.3.7 Revisão	40
4.3.8 Canais de comunicação	40
4.4 POSSÍVEL REDUÇÃO DE CUSTOS E AUMENTO DE RESULTADOS COM O SISTEMA DE RECOMPENSA POR DESEMPENHO PARA OS EMPREGADOS...	40
5. CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES	43
5.1 Conclusões.....	44
5.2 Recomendações	45
REFERÊNCIAS	46

1 INTRODUÇÃO

1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO

Um sistema de recompensas é um conjunto de articulações estratégicas da empresa que se baseia no desempenho e na contribuição dos empregados para aumentar o potencial de seus resultados e para reduzir os custos, oferecendo como contra partida uma bonificação financeira ao colaborador (ROSA, 2000).

Os benefícios concedidos pela empresa, segundo Moreira (2009), devem ser compreendidos como reforçadores positivos, que aumentam a probabilidade de que o empregado tenha o comportamento esperado no ambiente de trabalho.

Cada empresa tem características próprias que formam sua cultura organizacional. Conforme Cohen e Fink (2003), as crenças e valores dos proprietários definem o modelo de gestão adotada na organização. Hipólito (2012) ressalta que é necessário avaliar profundamente o contexto, valores, cultura, e objetivos ou consequências esperadas que podem ocorrer com a aplicação de uma sistemática de remuneração e recompensas.

No caso de uma empresa familiar, as decisões centralizadas no fundador tendem a inibir a participação e a iniciativa dos funcionários. Isso corrobora para uma visão negativa que o funcionário tem de si mesmo dentro da organização, além de aumentar a falta de perspectivas e de reconhecimento pelo seu trabalho. Neste contexto, geram-se comparações e insatisfações, fazendo com que estas empresas não consigam reter talentos, perdendo-os para empresas maiores. E os que ficam reclamam da empresa e não se importam em cometer erros ou gerar gastos desnecessários, pois não estão em sintonia com os gestores.

A motivação é um fator que promove a melhoria no desempenho dos empregados, mas para que isso ocorra é preciso que haja uma comunhão de esforços. Um sistema de recompensa aos empregados pode ser uma alternativa nesta direção, desde que seja configurado com esta perspectiva. Segundo Moreira (2009), para que se estabeleçam condições de trabalho produtivas e satisfatórias através de um sistema de incentivos e recompensas, é necessário que o

colaborador seja compreendido como um parceiro do negócio, e seja tão valorizado quanto um cliente ou um fornecedor.

Este trabalho se propõe a apresentar um modelo de sistema de recompensa para os empregados de uma empresa comercial familiar. A proposta vislumbra reduzir os gastos desnecessários e aumentar os resultados da empresa, por meio da colaboração e motivação dos empregados.

Pretende-se que os empregados sejam remunerados com uma parcela adicional variável, conforme o desempenho anual individual de cada colaborador e do desempenho da empresa como um todo. Esta proposição tende a resultar em maior motivação aos empregados. Por sua vez, para a empresa pode representar uma redução nos custos e despesas e, conseqüentemente, maior resultado.

1.2 PROBLEMA DE PESQUISA

Empresas familiares de pequeno ou médio porte tendem a apresentar um perfil mais centralizador de gestão, geralmente centrada no fundador. Com isso, não é permitido aos funcionários interagir e participar do processo de gestão, o que pode resultar em desmotivação e falta de reconhecimento pelo seu desempenho.

Assim, o funcionário tende a ter a visão de que só o proprietário auferirá lucros com o empreendimento. Sente-se injustiçado porque julga que foi a partir do trabalho dele que o valor do negócio foi gerado. O empregado não tem a dimensão do risco envolvido, de quanto dinheiro foi investido, do montante de empréstimos bancários, de dívidas com terceiros e de que o faturamento não representa lucro.

Neste sentido, um sistema de recompensa por desempenho poderá contribuir para motivar o funcionário a trabalhar em benefício da organização e se comprometer com os processos.

Ao contrário da remuneração fixa, a remuneração variável atribui o risco ao indivíduo, pois há flutuação dos valores em função dos resultados, podendo inclusive, não existir. Hipólito (2012) afirma que é esperado de um programa de remuneração variável o estímulo dos profissionais a acompanharem os resultados

do negócio e a refletirem sobre o seu papel e sua capacidade de influência na obtenção dos resultados.

Com base no exposto elaborou-se a seguinte questão de pesquisa: Como se configura um sistema de recompensa por desempenho para os empregados de uma empresa comercial familiar?

1.3 OBJETIVOS

Os objetivos desta pesquisa estão divididos em geral e específicos, conforme discriminados abaixo.

1.3.1 Objetivo geral

O objetivo geral do estudo é propor um modelo de sistema de recompensa por desempenho para os empregados de uma empresa comercial familiar.

1.3.2 Objetivos específicos

Com base no objetivo geral elaboraram-se os seguintes objetivos específicos:

- a) Especificar um conjunto de indicadores de desempenho para os diferentes cargos do quadro de pessoal;
- b) Definir um conjunto de metas para os respectivos cargos do quadro de pessoal da empresa;
- c) Demonstrar questões práticas sobre o acordo, a periodicidade, a vigência, a revisão do acordo, as formas de pagamento da premiação; e
- d) Destacar o tema como forma de reduzir os custos e de potencializar os resultados da empresa.

1.4 JUSTIFICATIVA

As empresas podem incorrer em custos e despesas desnecessárias, seja por erros cometidos pelos funcionários ou por retrabalho em decorrência de falta de atenção. Entre as situações que podem ocorrer estão: produtos vencidos, distorções no estoque, desvios de produtos, atrasos nas entregas, pagamento de juros de boletos não programados, incorreções na folha, parametrizações incorretas no sistema, falta de documentação para uma determinada licitação, compra de um produto mais caro por falta de antecipação, não cobrança de valores a receber por falta de canchotos, erros no caixa, ausências injustificadas de funcionários.

Há também o mau uso das instalações e de recursos das empresas, tais como: uso excessivo de impressoras e papéis, quebra de equipamentos pelo manuseio indevido, mau uso da internet (para fins pessoais) no horário de trabalho, colisão de veículo da empresa por culpa do funcionário e infrações de trânsito. Atualmente estas questões são apontadas, advertindo o funcionário, mas os prejuízos são absorvidos pela empresa.

Neste sentido, pretende-se neste estudo apresentar uma proposta de um sistema de recompensa por desempenho para os empregados de uma empresa comercial familiar. Pressupõe-se que isso seria interessante para a organização, pois potencializaria os resultados e reduziria os custos.

Rosa (2000) aduz que é muito mais rentável para a empresa pagar participação nos lucros ou resultados do que reajustar salários, pois aumentos salariais representam acréscimos nos custos fixos. De acordo com Moreira (2009), a participação dos empregados nos resultados da empresa é uma modalidade de incentivos interessante, pois vincula desempenho com produtividade, qualidade, redução de custos e outros indicadores.

O que o empresário deseja saber é se a produtividade da sua empresa realmente vai aumentar, ou seja, se vale a pena aplicar o programa. A ideia é propor um sistema de pontuação por cargo ou função, com base na avaliação individual, e também um sistema de pontuação geral, por meio da avaliação do grupo. O peso das metas seria definido pelos próprios gestores, pautado na quantificação do ganho

adicional com a implantação do sistema de recompensa por desempenho para os empregados.

1.5 ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO

O trabalho constitui-se de cinco capítulos. O primeiro apresenta a introdução do estudo, com destaque à contextualização do tema, o problema da pesquisa, os objetivos, a justificativa do estudo e a organização do trabalho.

No segundo capítulo apresenta-se a revisão bibliográfica. Inicia-se com definições de empresas familiares. Na sequência, discorre-se sobre o sistema de recompensas, com ênfase nos indicadores e metas a serem estabelecidos no acordo com os empregados.

O terceiro capítulo demonstra a metodologia de pesquisa. Nesta seção destacam-se os métodos e as técnicas utilizadas para realização da pesquisa, tais como, o delineamento da pesquisa, a população e amostra, o constructo da pesquisa e os procedimentos de coleta de dados e forma de análise.

No quarto capítulo foram alinhadas a descrição e análise dos resultados, no sentido de atender aos objetivos estabelecidos no trabalho. Inicia-se com a caracterização da empresa, com destaque ao histórico, características, estrutura do quadro de funcionários (cargos, funções, salários, tempo de casa). Seguem-se os indicadores e metas, inclusive com sugestões de como avaliar e mensurar. Na sequência discorre-se sobre o acordo coletivo, de que forma pactuar e esclarecer questões práticas. Em seguida busca-se demonstrar como os resultados serão potencializados e os custos reduzidos com a implementação do programa. No capítulo cinco evidenciam-se as conclusões do estudo e recomendações para futuras pesquisas sobre o tema investigado.

2 REVISÃO DA LITERATURA

Para fundamentar a pesquisa faz-se necessário a compreensão de alguns conceitos. Estes são abordados durante o desenvolvimento deste capítulo, conforme descrito no embasamento teórico a seguir.

2.1 DEFINIÇÃO DE EMPRESA FAMILIAR

Famílias constituem empreendimentos denominados empresas familiares, buscando a manutenção e estabilidade dos laços sociais, bem como a sustentabilidade econômica. Uma estrutura familiar alocada em uma empresa leva a uma série de abordagens e interações específicas de uma família, provocando certas particularidades em sua atuação (BARCIA; GRZYBOVSKI, 2008).

Garcia (2001 apud PETRY; NASCIMENTO, 2007, p. 111) considera uma empresa familiar quando for controlada por uma ou mais famílias. Seu conceito baseia-se na premissa de que as famílias, tendo ou não representantes na gestão, exercem influência sobre a missão e os objetivos da organização a partir de seus próprios interesses.

Na concepção de Lodi (1993 apud BARCIA; GRZYBOVSKI, 2008, p. 16), notam-se alguns pontos considerados como forças da empresa familiar:

- a) a lealdade dos empregados é mais acentuada dentro deste tipo de empresa;
- b) o nome da família pode ter grande reputação na região, no estado, ou no país inteiro;
- c) a escolha correta do sucessor na direção do negócio, causa um grande respeito pela empresa;
- d) a união entre os acionistas e os dirigentes facilita a comunicação entre a Diretoria Executiva, o Conselho de Administração e a Assembleia dos Acionistas, e também faz com que, mesmo nos momentos de perdas, os acionistas sustentem a empresa;
- e) o sistema de decisão é mais rápido;

- f) a sensibilidade social e política do grupo familiar influenciam os interesses nacionais e regionais; e
- g) as gerações familiares em sucessão permitem uma troca de união entre o passado e o futuro.

A Associação de Empresas Familiares (2010) afirma que as empresas familiares são os pilares essenciais para a estabilidade do núcleo empresarial, elas não se limitam às pequenas e médias empresas, sendo que algumas das maiores empresas do mundo são administradas por famílias.

Segundo Florêncio (2013), em entrevista para a Folha de Londrina, "os estudos apontam que a rentabilidade das empresas familiares é maior porque elas têm uma estrutura mais enxuta e um processo de tomada de decisões mais ágil, o que permite aproveitar melhor as oportunidades do mercado".

Entretanto, a Associação de Empresas Familiares (2010) revela que as empresas familiares enfrentam problemas oriundos da estreita relação entre vida familiar e atividade empresarial, o que pode levar a divergência de interesses e a desajustamentos de posições.

Entre os pontos fracos apresentados pelo SEBRAE (2013) quanto à administração de empresas familiares, é a promoção de parentes por favoritismo e não por competência, sendo que funcionários fora do núcleo familiar dificilmente ocupam funções de gerência. Esta situação gera comparações e insatisfação entre os empregados do segundo escalão, fazendo com que as empresas familiares não consigam reter bons funcionários por falta de perspectiva de crescimento.

Assim, um importante desafio das empresas familiares é conseguir com que todos os funcionários interajam e participem do processo de gestão. Uma das alternativas, mais comum em empresas de grande porte, que pode ser obtido em termos de motivação dos colaboradores, é através da implementação de um Programa de Recompensas por Desempenho.

2.2 SISTEMA DE RECOMPENSAS DOS EMPREGADOS

Segundo Cohen e Fink (2003), o comportamento é regido por resultados, as pessoas tendem a repetir comportamentos recompensados. Os autores expõem que um sistema de recompensas deve estar ligado ao desempenho, as informações devem ser abertas, o desempenho deve ter forma de ser mensurado, e é preciso que exista confiança entre os gestores e funcionários. Explicam ainda que as recompensas previsíveis e frequentes relacionadas ao comportamento no trabalho tendem a gerar um nível elevado de desempenho geral. Por fim, os autores defendem que as recompensas individuais e grupais podem funcionar em conjunto.

Rosa (2000) defende a implantação de um programa de Participação nos Resultados, pois desse modo existe a possibilidade do empregado agir em prol da melhoria de um processo, uma vez que passa a se sentir valorizado, mais confiante e capacitado. Todavia, a autora adverte que é preciso planejar, rever, aparar arestas, conhecer outros modelos e verificar se são aplicáveis à realidade da empresa. Com o produto final em mãos, basta colocá-lo em prática comprometendo o grupo, e colher os resultados com responsabilidade e visão empresarial.

Para Silva (2005), a gestão da remuneração é uma função estratégica dentro de qualquer organização. O autor afirma que a implantação de um programa de remuneração variável é um poderoso instrumento para o engajamento dos empregados no alcance de metas e resultados, pois melhora o índice de satisfação e motivação no trabalho através de uma remuneração complementar, e se reflete favoravelmente no resultado da empresa.

Silva (2005) relata que um programa de participação dos lucros ou resultados é estabelecido através de indicadores de desempenho de qualidade, produtividade ou lucratividade das empresas, com metas negociadas. As regras devem ser claras e objetivas quanto à mensuração dos resultados, periodicidades e valores a serem pagos aos empregados.

A redução de desperdício é de fundamental importância para a empresa, pois no atual cenário não se pode repassar mais custos ao preço. A redução nos índices de erros e gastos desnecessários deverá proporcionar um aumento na lucratividade

da empresa. Num ambiente cada vez mais competitivo, a variação nos resultados pode ocorrer com frequência. Hipólito (2012) destaca a relevância de transformar custo fixo em variável, e assim, possibilitar que a empresa consiga superar momentos de crise sem grandes sobressaltos.

2.2.1 Metas de resultado

As metas correspondem aos resultados a serem alcançados para atingir os objetivos propostos. A definição das metas a serem alcançadas deve advir de um processo estruturado de desdobramento dos objetivos organizacionais (HIPÓLITO, 2012). As metas permitem o controle do desempenho, pois são mensuráveis e têm prazos de execução. As metas são quantificadas por meio de indicadores.

Um sistema de metas bem elaborado pode representar um fator determinante para o sucesso de um programa de recompensas por desempenho. As metas traduzem aos funcionários o que deve ser feito. A motivação para que os empregados canalizem seus esforços para a realização de atividades que alcancem as metas estabelecidas, é a recompensa.

A teoria do estabelecimento de metas é atribuída a Locke e Latham (apud Reis Neto , 2011), na qual verificaram como um sistema de medição a aferição de metas pode melhorar o desempenho de uma organização. Eles observaram que uma meta de desempenho estimula a motivação e dá uma direção às atividades dos empregados. Para isso, as metas devem ser definidas segundo três princípios: elas devem ser desafiadoras, específicas e atingíveis.

A especificação das medidas de desempenho a serem utilizadas deve advir de um processo estruturado de desdobramento dos objetivos organizacionais, levando em consideração a participação dos indivíduos que terão sua remuneração influenciada pelos critérios. Um conjunto de metas para avaliar o desempenho de uma organização deve ser balanceado, refletindo dados financeiros - atrelado a resultados e dados não financeiros – vinculado a processos (HIPÓLITO, 2012).

A realização de metas e resultados se caracteriza pela *circunstancialidade*, por isso a necessidade de repactuar a cada ciclo (HIPÓLITO, 2012). O risco é

inerente à lógica da remuneração variável, e para minimizá-lo pode-se associar o pagamento ao alcance de metas menos sujeitas a interferência de variáveis externas.

Por outro lado, o estabelecimento de metas individuais, em alguns casos, pode atingir um resultado adverso. Reis Neto (2011) evidenciou um estudo que demonstrou que as metas influenciam o psicológico das pessoas, afetando assim suas atitudes. Este estudo observou que a utilização de metas pode induzir as pessoas a praticar atos não éticos, inclusive ilícitos.

2.2.2 Indicadores de desempenho

Os indicadores de desempenho são medidas que quantificam um resultado ou desenvolvimento de um processo. São eles que monitoram a eficiência da organização. São ferramentas úteis para auxiliar a medir o que se deseja gerenciar, permitindo o estabelecimento de limites de aceitação e comparação, gerando dados para a tomada de decisão.

Um sistema de indicadores é composto por critérios de desempenho, padrões e medidas que permitem o planejamento, a programação, o monitoramento e o controle dos recursos, a fim de satisfazer as necessidades dos clientes e atingir as metas da organização (SCHUCH, 2001).

A seleção de indicadores possibilita orientar o foco da ação dos indivíduos para a realização de atividades importantes para a organização (HIPÓLITO, 2012).

A grande maioria das empresas tem uma estrutura de medição de desempenho organizacional preponderantemente baseada em informações ao invés de indicadores genuínos, e para diferenciar os conceitos, a Fundação Nacional da Qualidade (2012) apresenta o quadro abaixo:

Quadro 1 – Diferenças entre dados, informações e indicadores

DADOS	INFORMAÇÕES	INDICADORES
Disponível para manipulação no banco de dados	Organizados e já manipulados em primeiro nível	Manipulados matematicamente através de fórmulas (divisão)
Abundantes e armazenados em sua totalidade	Selecionados em formatos de telas e/ou relatórios	Parametrizados em formatos de gráficos lineares
Viabilizados através de coleta de dados	Viabilizado através de softwares gerenciais	Viabilizados através de regras de contagem
Não tem foco na gestão	Com foco abrangente e dispersivo	Com foco no que é relevante

Fonte: Fundação Nacional da Qualidade (2012, p. 12).

Não constitui erro haver informações em uma estrutura de medição de desempenho, mas a empresa deve tomar cuidado para que isso não acarrete em decisões equivocadas. De acordo com a, Fundação Nacional da Qualidade (2012, p. 16), “um indicador de desempenho é um dado numérico ao qual se atribui uma meta e cuja tradução periódica é submetida à atenção dos gestores de uma organização”. Desse modo, geram-se informações efetivas para a tomada de decisão. É essencial que os indicadores reflitam a intenção dos objetivos da organização.

Para o Comitê de Pesquisas da Fundação Nacional da Qualidade (2012), há três níveis básicos de hierarquia para os indicadores de uma organização: indicadores do nível estratégico, do nível gerencial e do nível operacional. Na Figura 1 apresenta-se a hierarquia estruturada de um sistema de indicadores.

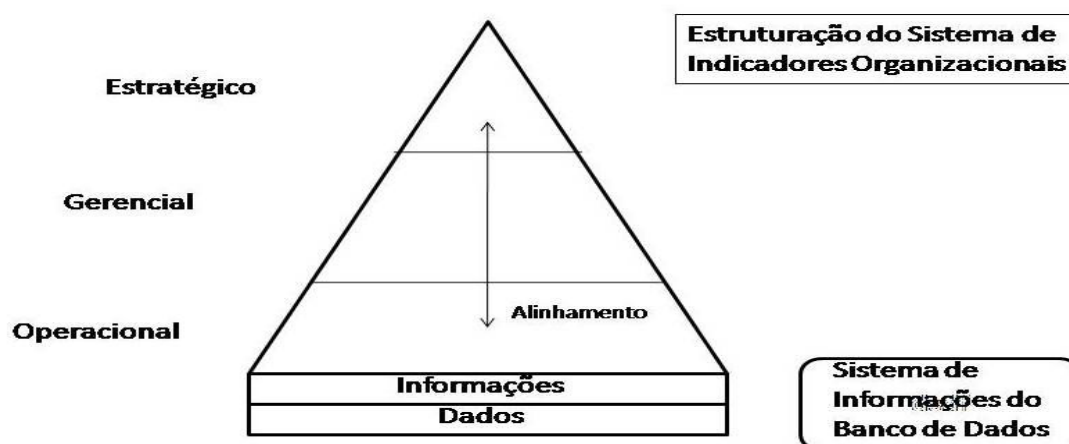


Figura 1 – Hierarquia Estruturada de um Sistema de Indicadores

Fonte: Fundação Nacional da Qualidade (2012, p. 16)

Os indicadores do nível estratégico avaliam os efeitos da estratégia, refletindo

os objetivos e as ações da organização como um todo. Os indicadores do nível gerencial verificam a contribuição dos setores e avaliam a busca da melhoria contínua. Os indicadores do nível operacional avaliam os processos ponta a ponta, os subprocessos ou padrões de trabalho individuais.

A medição sistemática, estruturada e balanceada permite às organizações monitorar seu desempenho e, desta forma, realizar rapidamente intervenções com base em indicadores pertinentes e confiáveis, conforme a Fundação Nacional da Qualidade (2012).

3 METODOLOGIA DA PESQUISA

O estudo é proposto para uma empresa familiar, nesta pesquisa denominada de modo fictício como ABC Comercial Ltda., levando em consideração os dados fornecidos pela organização. Este capítulo apresenta o método e as técnicas utilizadas para realização da pesquisa.

3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA

Quanto aos objetivos, esta pesquisa se caracteriza como exploratório-descritiva (RODRIGUES, 2007). Exploratória porque tem por objetivo promover um maior conhecimento sobre o tema, e ainda, por buscar a familiarização entre uma atividade econômica e um fenômeno motivacional. Descritiva porque pretende descrever as características da empresa, da estrutura do quadro de funcionários e do programa de recompensa por desempenho.

Quanto à abordagem do problema, trata-se de uma pesquisa qualitativa, pois descreve situações e propõe exemplos, com interpretações e informações que não podem ser quantificáveis. Para Lakatos e Marconi (2007), a metodologia qualitativa não emprega instrumentos estatísticos, as amostras são reduzidas, os instrumentos de coleta de dados não são estruturados e os dados são analisados em seu conteúdo psicossocial.

Quanto aos procedimentos, refere-se a uma pesquisa documental (MARTINS, 2006), pois utilizaram-se materiais que não receberam tratamento analítico, como relatórios internos da empresa.

3.2 POPULAÇÃO E AMOSTRA

Como se trata de um estudo de caso, a pesquisa abrange 100% dos empregados da empresa ABC, ou seja, 15 pessoas. Além disso, entrevistaram-se os dirigentes da empresa.

3.3 CONSTRUCTO DA PESQUISA

No Quadro 2 apresenta-se o constructo da pesquisa, com destaque ao foco dos elementos considerados no referencial teórico e que consubstanciam a coleta dos dados em campo.

Quadro 2 – Constructo da pesquisa

CATEGORIAS DE ANÁLISE	DESCRIÇÃO
Definição de metas	Entrevista com os gestores e funcionários, levando em consideração os objetivos e cultura da empresa
Especificação de indicadores de desempenho	Entrevista com os gestores e funcionários, levando em consideração os objetivos e cultura da empresa
Demonstração de questões práticas da proposta de acordo	Avaliar modelos aplicados em empresas do mesmo setor através de livros, artigos e pesquisas, sugerindo uma forma de aplicação
Evidenciação da redução de custos e da potencialização de resultados	Com base na literatura, elucidar os resultados que podem ser obtidos no caso em que os preceitos sejam utilizados de forma adequada

Fonte: elaboração própria.

3.4 INSTRUMENTO DE PESQUISA

Os funcionários responderam a um questionário, a fim de possibilitar o levantamento das atividades realizadas por eles. As perguntas do questionário compreenderam questões sobre: desenvolvimento de atividades diárias, satisfação em relação à empresa, sugestões de melhoria de processos.

Foi solicitado ao setor de Recursos Humanos da Empresa ABC o fornecimento de relatórios internos que contivessem informações como: função, salário base, benefícios, data de admissão, atividades desenvolvidas.

A análise dos questionários respondidos pelos empregados e dos documentos internos possibilitou a construção de indicadores e metas do Sistema de Pontuação.

A Diretoria da área foi submetida a uma entrevista, permitindo explorar de forma flexível os aspectos relevantes da organização, compreender quais são as expectativas da empresa em relação a implementação de um sistema de remuneração variável e verificar as políticas dos gestores de cada área. Esta entrevista definiu a forma como o Acordo poderia ser estabelecido entre a empresa e os funcionários.

3.5 PROCEDIMENTOS DE COLETA DE DADOS

Os procedimentos de coleta de dados foram divididos em três etapas:

- a) pesquisa de levantamento de atividades realizadas junto aos empregados da empresa;
- b) entrevistas com os gestores das áreas;
- c) pesquisa documental centrada na análise de relatórios internos.

3.6 FORMAS DE ANÁLISE DE DADOS

Após a coleta e a organização dos dados obtidos, a análise do resultado obedeceu as seguintes etapas:

- a) análise dos dados das atividades desenvolvidas e relatórios internos para a construção do Sistema de Pontuação; e
- b) identificação das necessidades e expectativas dos gestores e funcionários para a definição do Acordo Coletivo.

4 DESCRIÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

4.1 APRESENTAÇÃO DA EMPRESA

A Empresa ABC Comercial Ltda tem como objeto social o comércio atacadista de produtos alimentícios. Seus principais clientes são órgãos públicos federais, estaduais e municipais. O faturamento anual projetado para o ano de 2014 é de R\$ 15 milhões.

É uma empresa familiar cujo núcleo é gerenciado atualmente por irmãos, negócio passado de pai para filhos. Cada um deles tem uma área de atuação, sendo uma gerência para as áreas Comercial e Compras, uma gerência para as áreas Administrativo Operacional e Logística, uma gerência para as áreas Financeiro, Contabilidade e RH. A empresa tem 15 funcionários, em sua maioria com mais de um ano de vínculo empregatício.

A empresa tem reconhecimento no mercado pelos seus clientes, concorrentes e fornecedores. A política de preços é a essência do negócio, pois a empresa precisa garantir o menor preço e o melhor produto. A relação custo / preço de venda em algumas ocasiões é muito próxima, mas a empresa lucra em decorrência do volume de transações. O negócio flui naturalmente e os sócios têm segurança no que fazem e demonstram isso aos funcionários. O lucro líquido almejado para o negócio é projetado em 30% das vendas.

4.1.1 Descrição dos setores

O organograma da empresa, embora não exista formalmente desenhado e documentado, na prática apresenta-se conforme exposto na Figura 2.

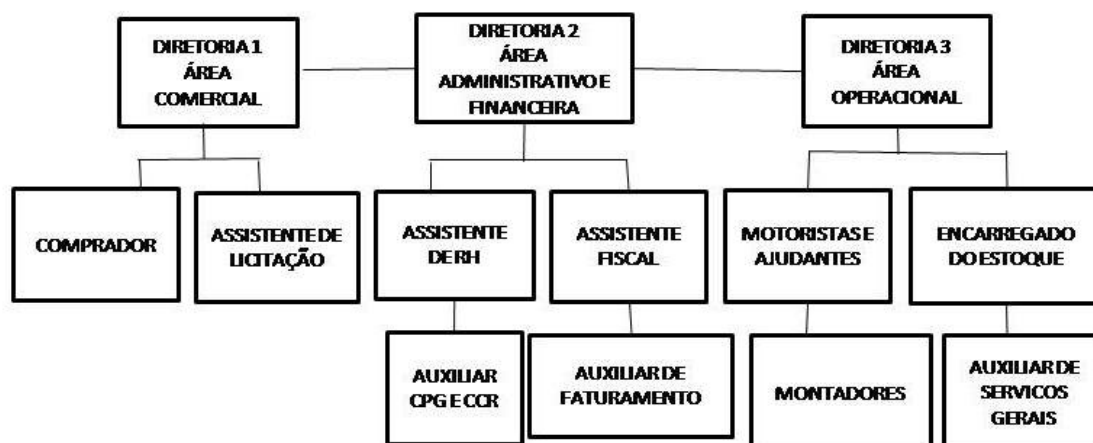


Figura 2 - Organograma da empresa

Fonte: Elaboração própria.

Observa-se na Figura 2 que a empresa objeto de estudo se compõe de três áreas: comercial, administrativa/financeira e a operacional. Dentro destas áreas, há uma subdivisão por setores. Para cada setor são especificados os tipos de cargos existentes na empresa.

Por se tratar de uma empresa de estrutura pequena, para as áreas comercial e administrativa/financeira, cada setor é composto de apenas um cargo, ou seja, o setor é representado por apenas um funcionário. Somente na área operacional, os setores podem ter mais de um funcionário.

No Quadro 3 exibe-se a composição dos setores da empresa objeto de estudo.

Quadro 3 – Diretorias x Setores x Funções

DIRETORIAS	SETORES	FUNÇÕES
Comercial	Licitação	Assistente de Licitação
	Compras	Comprador
Administrativa e Financeira	Financeiro	Auxiliar de Contas a Pagar (CPG) e a Receber (CCR)
	Contabilidade	Assistente de RH e Assistente Fiscal
	Faturamento	Assistente de Faturamento
Operacional	Logística	Motoristas, Ajudante de motoristas e Encarregado do estoque
	Serviços Gerais	Auxiliar de serviços gerais
	Montagem	Auxiliares de montagem

Fonte: dados da pesquisa.

4.1.2 Descrição das atividades

Nesta seção descrevem-se as atividades desenvolvidas pelas pessoas que fazem parte do quadro de funcionários da empresa ABC.

No Quadro 4 demonstram-se as atividades dos setores que compõem a Diretoria Comercial da empresa.

Quadro 4 – Atividades desenvolvidas por setor na Diretoria Comercial

SETORES	FUNÇÕES
Licitação	Assistente de Licitação
	Análise de licitações
	Cadastros nos sites Municipais/ Estaduais/ Federais
	Atualização de Documentação
	Preparação de documentação para pregão
	Viagem para pregão
	Planilhas de processos
	Verificação de valores para licitar
	Pesquisa de pregões para possível participação
	Amostras (Compra e entrega)
	Lançamento de pregões em sites
	Orientação de como preparar a mercadoria para entrega de acordo com o edital
	Atender as auditorias do INMETRO
Compras	Comprador
	Recebimento de pedidos internos
	Cotação com fornecedores (entre 3 e 4 cotações c/ cada fornecedor)
	Finalização de compras
	Cadastro de produto
	Cadastro de fornecedor
	Análise de mercado (estudo de mercado)
	Acompanhamento de variações de valores dos produtos à longo prazo
	Acompanhamento de problemas que podem surgir (ex: datas/ informações/ lotes errados)
	Agendamento de reuniões com fornecedores principais e gestor
Reuniões com fornecedores (planejamento/ fornecimento)	

Fonte: dados da pesquisa.

No Quadro 5 demonstram-se as atividades desenvolvidas nos setores da Diretoria Administrativa e Financeira.

Quadro 5 - Atividades desenvolvidas por setor na Diretoria Administrativa e Financeira

SETORES	FUNÇÕES
Faturamento	Assistente de Faturamento
	Lançamento de NF de compra / devoluções de clientes
	Emissão de NF de Saída / devoluções a fornecedores
	Recebimento de Pedidos de Clientes
Contabilidade	Assistente de Recursos Humanos
	Plano de Saúde (inclusão/exclusão/faturamento)
	Vale Alimentação (inclusão/exclusão/faturamento)
	Vale Transporte (inclusão/exclusão/faturamento)
	Rotinas de Folha mensal / Admissão / Rescisão
	Obrigações Trabalhistas (declarações mensais / anuais)
	Fechamento de registro ponto
	Caixa Fixo (adiantamento viagem e despesas corriqueiras)
	Organização de Arquivos
	Trabalhos externos (homologações/ Audiências)
	Planilha de controle de temporários
	Assistente Fiscal
	Exportação de NF's do sistema de faturamento para o sistema fiscal
	Consolidação das NF's de entrada e saída no sistema de contabilidade
	Conferência das NF's entrada e saída
	Elaboração do Fluxo de Caixa
	Obrigações Fiscais (declarações municipais, estaduais e federais)
	Auxílio nos lançamentos contábeis
	Acompanhamento das atualizações na legislação
	Parametrização dos sistemas quanto ao ICMS e NCM
Orientação aos usuários dos sistemas	
Financeiro	Auxiliar de Contas a Pagar (CPG) e a Receber (CCR)
	Cobrança clientes / Baixa títulos CCR
	Organização de contas a pagar / Baixa títulos CPG
	Projeção do CPG semanal
	Organização documentos para contabilidade
	Conferência e entrega de correspondências
	Arquivo interno
	Atendimento telefônico/ interfone
	Conciliação bancária conforme extrato
	Cotação de serviços para manutenção predial

Fonte: dados da pesquisa

No quadro 6 demonstram-se as atividades desenvolvidas nos setores da diretoria Operacional.

Quadro 6 - Atividades desenvolvidas por setor na Diretoria Operacional

Logística	Motorista
	Dirigir os veículos da empresa / entrega e retirada de mercadoria dentro e fora do Estado
	Auxiliar no carregamento e descarregamento dos caminhões
	Verificar necessidade de manutenção nos veículos
	Ajuda no estoque (quando necessário)
	Ajudante de Motorista
	Acompanhar o motorista na entrega e retirada de mercadoria dentro e fora do Estado
	Auxiliar no carregamento e descarregamento dos caminhões
	Ajuda no estoque (quando necessário)
	Encarregado do Estoque
	Organização de Estoque
	Conferência de Recebimento de mercadorias conforme ordem de compra
	Separação de produtos para entrega
	Separação de produtos vencidos e a vencer
	Emissão de etiquetas de identificação
	Auxiliar temporários na montagem de kits e cestas
Organização das mercadorias	
Ensinar montadores e temporários como realizar as montagens corretamente	
Serviços Gerais	Auxiliar de Serviços Gerais
	Fazer café para os escritórios
	Limpeza banheiros /cozinha / salas do administrativo
	Limpeza do pátio, estacionamento, grama
Montagem	Auxiliar de Montagem
	Montagem de kits e cestas em geral
	Limpeza e organização da linha de montagem

Fonte: dados da pesquisa

Uma vez identificadas as atividades desenvolvidas nas diretorias Comercial, Administrativa/Financeira e Operacional, pode-se definir indicadores e metas com vistas à elaboração da proposta do sistema de remuneração variável.

4.2 PROPOSTA DE INDICADORES E METAS

Neste estudo busca-se propor um Programa de Recompensa por Desempenho para a empresa. De acordo com a configuração da proposta, os empregados deverão seguir objetivos financeiros e não financeiros, que serão medidos pelos indicadores de *performance* e qualidade.

Para Silva (2005), os indicadores de resultados e o conjunto de metas são os dois importantes norteadores ao se elaborar um programa de participação nos resultados. O autor define os critérios genéricos para a escolha de indicadores de desempenho, conforme Quadro 7.

Quadro 7 – Critérios para escolha de indicadores de desempenho

CRITÉRIO	DETALHAMENTO
Importância	Os indicadores devem refletir aspectos ou fatores importantes para a empresa. Evitar o que é mais fácil em detrimento do que é realmente importante medir.
Estratégia	O indicador deve estar relacionado com a estratégia da empresa. Melhorar esses índices deve ser fator crítico de sucesso para a empresa.
Impacto	Um indicador impactante é aquele que mobiliza os diversos níveis da organização na busca pela melhoria do seu desempenho. O impacto da melhoria vai ao encontro da estratégia da empresa e traz benefícios a toda organização.
Administração	Os indivíduos ou grupos devem ter razoável domínio sobre os indicadores de modo que as ações que a eles cabem possam influenciar na melhoria da performance desses indicadores.
Motivação	O indicador deve ser percebido como importante e valorizado pelos envolvidos, de forma que esses se sintam motivados em melhorá-los.

Fonte: Silva (2005, p. 160).

Seguindo a classificação de Silva (2005), para a empresa ABC Comercial Ltda definiu-se como indicadores de desempenho os seguintes:

- a) Indicadores organizacionais de lucratividade (relação entre o lucro líquido e a receita), que deve ser de no mínimo 30% para que haja a remuneração extra ao empregado;
- b) Indicadores de desenvolvimento organizacional, que constituem basicamente a melhoria de processos administrativos.

A estrutura do sistema de indicadores consiste numa ferramenta fundamental para vencer o desafio da implementação de um programa de remuneração por desempenho, segundo a Fundação Nacional da Qualidade (2012), pois tanto os avaliadores como o avaliado podem usar o alinhamento dos indicadores nos três níveis para mapear e entender as lógicas utilizadas. A organização deve utilizar dados consolidados para estudar as correlações entre os indicadores.

Apresentam-se no Quadro 8, exemplos de como mensurar indicadores de desempenho, para fins comparativos nas diferentes perspectivas de análise.

Quadro 8 – Exemplos de método de cálculo padrão de indicadores para fins comparativos

Indicadores da Perspectiva Financeira	Fórmula para mensurar
Taxa de rentabilidade sobre o PL	Lucro líquido dividido pelo PL
Taxa de crescimento da receita	Total de recebimentos no período atual dividido pelo total de recebimentos do período anterior
Indicadores da Perspectiva de Mercado e Clientes	Fórmula para mensurar
Taxa de participação do mercado	Percentual das vendas totais do setor de atuação
Taxa de insatisfação de clientes	Quantidade de devoluções
Índice de manifestações do cliente	Número de reclamações dividido pelo total de unidades vendidas
Índice de prazo médio para atendimento	Tempo médio de solução de problemas
Indicadores da Perspectiva de Processos	Fórmula para mensurar
Taxa de conformidade em relação ao padrão	Percentual de produtos entregues no prazo prometido
Taxa de produtividade	Custo real do processo dividido pelo custo ideal
Taxa de desperdício	Percentual de materiais perdidos em relação ao total utilizado
Taxa de retrabalho	Número de horas de retrabalho sobre o total de horas programadas
Indicadores da Perspectiva das Pessoas	Fórmula para mensurar
Taxa de retenção de pessoas - chave (PC)	Número de PC que saíram espontaneamente dividido pelo número total de PC (nos últimos 12 meses)
Taxa de satisfação da força de trabalho	Percentual de pessoas que se declaram motivadas e satisfeitas
Índice de melhoria contínua e produtividade	Percentual realizado das metas individuais e das equipes
Índice de segurança	Frequência e gravidade de acidentes
Taxa de absentismo	Número de faltas sem justificativas e por motivos de doença
Indicadores da Perspectiva de Fornecedores	Fórmula para mensurar
Índice de produtividade de aquisição	Economia realizada no período de um ano, descontada a inflação e o custo de desenvolvimento de fornecedores
Giro de estoque	365 dividido pelo número médio de dias de estoque
Índice de eficácia da garantia de qualidade	Número de não conformidades por unidade adquirida
Taxa de eficácia de respostas (relacionamento)	Percentual de negociações bem sucedidas

Fonte: dados adaptados da Fundação Nacional da Qualidade (2012).

Observa-se no Quadro 8 um conjunto de exemplos de método de cálculo padrão de indicadores para fins comparativos nas cinco perspectivas de avaliação propostas para a empresa. A partir disso, pode-se estabelecer as respectivas metas para avaliação dos empregados.

4.2.1 Metas para avaliação dos empregados

A fim de avaliar os empregados, seguindo os indicadores de desempenho definidos pela empresa, analisar-se-á as possíveis metas que poderão ser utilizadas. As metas poderão estar relacionadas apenas às características pessoais do empregado, denominadas como metas intrínsecas, ou podem estar vinculadas a algum evento que gere gastos para a empresa devido a um comportamento, consideradas metas extrínsecas.

Quadro 9 – Metas intrínsecas e metas extrínsecas

METAS INTRÍNSECAS	METAS EXTRÍNSECAS
Equilíbrio entre o pessoal e o profissional	Assiduidade ou Absenteísmo (faltas sem justificativas)
Comportamento adequado sob pressão	Uso excessivo de impressoras e papéis; Quebra de equipamentos pelo manuseio indevido
Atualização na área de competência	Horas extras não autorizadas
Profissional participativo e interessado	Mau uso da internet (para fins pessoais)
Relação amistosa com os colegas de trabalho e superiores	Colisão de veículo da empresa por culpa do funcionário; infrações de trânsito

Fonte: Elaboração própria.

Observa-se no Quadro 9, que duas categorias de metas podem ser estabelecidas: metas intrínsecas e metas extrínsecas. Um balanceamento adequado entre essas duas categorias pode contribuir para a empresa alcançar os objetivos estabelecidos e motivar seus colaboradores para o seu alcance.

4.4.2 Indicadores por setor

Entre as metas extrínsecas, serão avaliadas também situações específicas de cada setor. No Quadro 10 apresenta-se uma proposição de indicadores, conforme situações já conhecidas. Os indicadores podem ser alterados ou ajustados no decorrer do tempo, com o advento de novas situações a serem definidas pelos gestores da empresa.

Quadro 10 – Indicadores por setor

INDICADORES SUGERIDOS	SITUAÇÕES A SEREM EVITADAS
Setor de Logística	
Nível de atendimento dos pedidos	Falta de Programação das entregas
Pontualidade na entrega	Atraso nas entregas
Custos de distribuição	Utilização de rotas indevidas
Redução de desperdício ou prevenção de perdas	Produtos vencidos, desvio de produtos, furtos internos
Precisão na informação de estoques	Faturamento incorreto de produtos em nota fiscal, contagem errada
Controle de canchotos de documentos fiscais emitidos	Não arquivar os canchotos de vendas ou devoluções a fornecedores com a devida identificação
Setor de Finanças	
Índice de clientes inadimplentes	Falta de cobrança de contas a receber, títulos vencidos a mais de seis meses
Índice de despesas financeiras	Pagamento de juros e multas, não aproveitamento de descontos por antecipação de pagamento
Índices de divergência no caixa	Diferenças no caixa sem justificativa
Setor de Contabilidade / Fiscal / RH	
Parametrização do sistema	Incorreções nas apurações de impostos e da folha de pagamentos
Cumprimento de prazos	Falta de entrega de declarações no prazo definido em legislação, não seguir prazos internos para o fechamento
Lançamento de eventos	Lançamentos indevidos de eventos na folha, na apuração de tributos ou nas contabilizações que gerem prejuízos financeiros
Escrituração de documentos fiscais	Escrituração incorreta de documentos fiscais, em termos de CFOP, aproveitamento de créditos
Setor de Compras	
Índices de Ordem de Compra	Ordem de compra divergente da nota fiscal do fornecedor seja em preço ou em quantidade
Custo das mercadorias adquiridas	Compra de um produto mais caro por falta de antecipação, adquirir produtos por conveniência pessoal ou amizade
Qualidade das mercadorias adquiridas	Compra de produtos de baixa qualidade sem autorização da chefia imediata
Setor de Licitações	
Índice de desclassificação em licitações	Desclassificação por documentação, desatualização de certidões, não pontualidade nos pregões
Índice de participação em pregões	Não procurar ou perder editais
Setor de Serviços Gerais	
Condições de higiene e limpeza	Não limpar as dependências da empresa diariamente, sobretudo banheiros e cozinha, de forma satisfatória
Programação de compra de produtos de limpeza e de copa	Falta de produtos para a limpeza diária ou de produtos como café, leite, açúcar.
Setor de Montagem	
Número de kits/cestas básicas montadas	Atraso na programação de montagem
Limpeza e higiene da linha de montagem	Não limpar adequadamente a linha de montagem,
Uso de uniformes próprios e equipamentos de segurança	Não utilizar uniforme próprio e equipamentos de segurança (como bota, touca, luva)

Fonte: Elaboração própria.

4.3 PROPOSTA DE ACORDO COLETIVO

Nesta seção apresenta-se uma proposta que define a forma de pactuar o

Acordo Coletivo entre a empresa e os funcionários, esclarecendo questões de caráter prático.

4.3.1 Sistema de pontuação

A empresa busca um sistema de pontuação baseado na distribuição por mérito, e para isso é sugerido um sistema de notas de 0 a 10 para os funcionários, sendo que 10 é atribuído ao desempenho ótimo. O funcionário pode ganhar até 100% do seu salário base como participação nos lucros, se obtiver nota 10. No Quadro 10 apresenta-se um exemplo da forma de calcular a quantidade de pontos e sua conversão para o percentual correspondente, a fim de aplicar este percentual sobre o salário base.

Quadro 11 – Cálculo de pontuação

EMPREGADO	SALÁRIO	PONTOS MÉRITOS	PERCENTUAL	PARTICIPAÇÃO
A	R\$ 3.500,00	6	60%	R\$ 2.100,00
B	R\$ 1.200,00	7	70%	R\$ 840,00
C	R\$ 1.800,00	10	100%	R\$ 1.800,00
D	R\$ 2.000,00	5	50%	R\$ 1.000,00
E	R\$ 890,00	9	90%	R\$ 801,00

Fonte: Elaboração própria.

Nota-se no Quadro 11 que, para cada empregado é determinado o total de pontos obtidos, que são transformados em percentuais, os quais são aplicados sobre seu salário para fins de apuração do valor de remuneração variável.

4.3.2 Condições

Para a empresa distribuir participação nos lucros com base nos resultados alcançados, ela deve ter atingido a meta de 30% de lucratividade (lucro líquido em relação à receita).

4.3.3 Periodicidade

A distribuição de lucros ao funcionário ocorrerá uma vez ao ano, junto com a folha do mês de fevereiro do ano seguinte, a ser pago no quinto dia útil de março.

4.3.4 Demissões e admissões durante o período

Em relação à rotatividade de pessoal no meio do período, a empresa tem a seguinte posição: a) os empregados admitidos durante a vigência do programa recebem proporcionalmente aos meses trabalhados; e b) os empregados demitidos ou demissionários não têm direito à participação. Receberá o PLR o empregado que estiver no quadro de funcionários da empresa no momento da distribuição, ou seja, na folha de fevereiro do ano seguinte.

O empregado que for demitido antes do final do período não terá direito ao pagamento da PLR, pois sem o resultado anual da empresa, não é possível definir se haverá distribuição de lucros. Por sua vez, o empregado que for admitido no transcorrer do período, receberá proporcional desde que tenha colaborado pelo menos seis meses (receberá de acordo com a sua pontuação, mas proporcionalmente aos meses de registro).

4.3.5 Casos de impasses

Para Rosa (2000, p. 79), “o mediador é um conciliador que intervém em uma negociação, com o objetivo de conduzir as partes a um acordo”. O mediador não possui o poder de decisão, mas aconselha as partes a fim de harmonizar interesses. A fim de conciliares possíveis desajustes entre as partes, o responsável pelo setor de RH será o mediador de casos de impasses.

4.3.6 Considerações gerais

Para que o funcionário receba a premiação, há três fatores de análise: lucro/receita; desempenho individual; desempenho de equipe. A análise do resultado da empresa dar-se-á através de relatórios da contabilidade, que possam evidenciar o percentual de lucro obtido. Para a avaliação do desempenho individual e o desempenho de equipe, serão preenchidas fichas para a soma da pontuação final.

O desempenho individual será avaliado ao longo do ano, através de um controle planilhado de eventos ocorridos a cada mês. Em janeiro do ano seguinte, o gestor da área analisará os eventos e avaliará o funcionário por uma nota, de 0 a 10, com base na ficha do Quadro 12.

Quadro 12 – Ficha de avaliação individual

AVALIAÇÃO INDIVIDUAL	NOTA
Metas intrínsecas:	
Equilíbrio entre o pessoal e o profissional	
Comportamento adequado sob pressão	
Atualização na área de competência	
Profissional participativo e interessado	
Relação amistosa com os colegas de trabalho e superiores	
Metas extrínsecas:	
Assiduidade ou Absenteísmo (faltas sem justificativas)	
Uso excessivo de impressoras e papéis	
Quebra de equipamentos pelo manuseio indevido	
Mau uso da internet (para fins pessoais)	
Colisão de veículo da empresa por culpa do funcionário	
Infrações de trânsito	
Horas extras não autorizadas	

Fonte: Elaboração própria.

O desempenho por equipe também será avaliado ao longo do ano, da mesma forma que o modelo de desempenho individual. A ficha foi desenvolvida pelos possíveis indicadores, a partir das metas sugeridas, conforme demonstrado no Quadro 13.

Quadro 13 - Ficha de avaliação das equipes

EQUIPES	Mês 1	Mês 2	(...)	Mês 11	Mês 12	NOTA
EQUIPE DA DIRETORIA COMERCIAL						
Setor de Compras						
Índices de Ordem de Compra padrão						
Custo das mercadorias adquiridas						
Qualidade das mercadorias adquiridas						
Setor de Licitação						
Índice de desclassificação em licitações						
Organização das documentações						
Índice de participação em pregões						
EQUIPE DA DIRETORIA ADMINISTRATIVA E FINANCEIRA						
Setor Financeiro						
Índice de clientes inadimplentes						
Índice de despesas financeiras						
Índices de divergência no caixa						
Setor de Contabilidade						
Parametrização do sistema						
Cumprimento de prazos						
Lançamento de eventos						
Escrituração de documentos fiscais						
Setor de Faturamento						
Índice de satisfação dos clientes						
Nível de controle dos contratos e empenhos						
Redução de despesa com fretes						
Nível de controle dos canhotos						
EQUIPE DA DIRETORIA OPERACIONAL						
Setor de Logística						
Nível de atendimento dos pedidos						
Pontualidade na entrega						
Custos de distribuição						
Redução de desperdício ou prevenção de perdas						
Precisão na informação de estoques						
Controle de canhotos de documentos fiscais emitidos						
Setor de Montagem						
Índice de quebra no processo de montagem						
Número de cestas e kits montados						
Setor de Serviços Gerais						
Condições de higiene e limpeza						
Programação de compra de produtos de limpeza e de copa						

Fonte: Elaboração própria.

4.3.7 Revisão

As metas serão revisadas a cada novo período. O histórico de produtividade alcançado e a proposição de novos objetivos serão estudados e negociados entre a empresa e seus funcionários.

4.3.8 Canais de Comunicação

A estratégia de comunicação é um fator decisivo no sucesso do programa. Serão afixados cartazes no mural da empresa e enviados e-mails informativos, e as regras do programa serão incluídas no regulamento interno da empresa.

4.4 POSSÍVEL REDUÇÃO DE CUSTOS E AUMENTO DE RESULTADOS COM O SISTEMA DE RECOMPENSA POR DESEMPENHO PARA OS EMPREGADOS

Neste item, demonstra-se como os resultados serão potencializados e os custos reduzidos com a implementação do programa.

Para a empresa ABC Comercial Ltda, a distribuição de lucros ao empregado tende a ser interessante, pois contribuirá para praticar um preço mais competitivo, que é a questão central num processo licitatório. Rosa (2000, p. 84) explica que:

Por meio da PLR alcança-se redução dos custos e aumento de produtividade, pois funcionários bem pagos produzem mais, com mais qualidade em seus serviços e tornam-se mais dedicados a seu trabalho. Tudo isso somado permite a prática de preços mais competitivos, o que representa ótimo diferencial, principalmente em momentos de crise.

Outra vantagem da do sistema de remuneração por recompensa, conforme Silva (2005), é que a distribuição de lucros não gera encargos, pois a parcela paga não é incorporada ao salário mensal. Não há incidência de encargos sociais ou previdenciários, incide apenas o imposto de renda, e para valores superiores a R\$ 6.000,00. A empresa pode deduzir o montante distribuído como despesa operacional, desde que seja a título de participação nos resultados.

Para Doyle (apud ROSA, 2000, p. 144), os benefícios para a companhia

gerados por um programa bem elaborado de divisão de ganhos são: “aumento da produtividade, maiores lucros, melhor qualidade em produto e serviço, ampliação do mercado com a melhoria do seu produto e sua eficiência, alcançando, talvez, uma redução de preços”. Do ponto de vista dos funcionários, os benefícios são: “melhor qualidade no trabalho e maior participação nas atividades do negócio”.

Hipólito (2012) atenta para o fato de que em alguns setores, a prática da PLR tornou-se uma forma de distribuição pouco relacionada à obtenção de resultados, e por vezes, constituindo um valor fixo previamente negociado em acordos coletivos, sobretudo nos setores em que os representantes e sindicatos possuem maior força de negociação. Nesta situação, na qual a remuneração variável é vista como um mecanismo de desoneração tributária, perde-se o potencial de mobilizar os trabalhadores em torno de objetivos organizacionais (HIPÓLITO, 2012).

Segundo Rosa (2000), em momentos de crise surgem soluções criativas e inovadoras, o que torna a PLR tão oportuna. Rosa (2000, p. 152) afirma:

Momentos de crise são outro bom motivo para avaliar os benefícios de se conseguir manter uma equipe motivada e ganhar em produtividade e competitividade, pois, em situações como essas, a demanda fica mais reprimida e as empresas lutam para desovar os estoques e manter seu espaço no mercado.

A avaliação de desempenho deve ter como objetivo principal a promoção do desenvolvimento pessoal e profissional dos indivíduos, bem como uma maior produtividade e melhor desempenho organizacional (SHIGUNOV, 2003). O mesmo autor traz como principais vantagens sobre as novas propostas de avaliação de desempenho: baixo custo, geralmente, para sua elaboração e aplicação, as informações necessárias para realização da avaliação são obtidas facilmente, podem ser realizadas rapidamente, na maioria dos casos, são de fácil aplicação e elaboração, e, normalmente, são métodos simples.

Depreende-se do exposto que, para a ABC Comercial Ltda, a implantação de um sistema de remuneração por desempenho é relativamente simples, devido à quantidade reduzida de cargos, o que facilita o levantamento atividades e o atrelamento de metas e indicadores. Há necessidade, porém, que seja feito de forma planejada e organizada, para o plano ser bem sucedido.

Além de reduzir os custos e aumentar a produtividade, o programa de

remuneração variável gera um ambiente saudável, proporcionando a sinergia para a atuação em equipe e a manutenção do capital intelectual.

5 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

Neste capítulo apresentam-se as conclusões do estudo e recomendações sobre o tema, possibilitando observar outras perspectivas de reflexão sobre a remuneração por recompensas.

5.1 CONCLUSÕES

Observou-se ao longo deste estudo, que os indicadores têm a finalidade de avaliar o desempenho da organização, sob os seus aspectos relevantes. Com a utilização adequada dos indicadores é possível obter o controle dos processos, estabelecer meios de comunicação das informações, e promover a melhoria contínua. Um programa de remuneração por desempenho é ajustável para uma empresa de pequeno e médio porte, mas é preciso reduzir o número de indicadores, para que não onere a empresa com a criação de um setor para a sua mensuração.

A empresa ABC poderá fazer a tabulação de dados através do setor de Recursos Humanos, apenas necessitando de um treinamento prévio do profissional. A sugestão de um conjunto de indicadores de desempenho para os diferentes cargos do quadro de pessoal está descrito neste trabalho, de acordo com a cultura e objetivos da empresa, de forma a não ser um processo moroso. Trata-se de uma ficha de avaliação a ser preenchido mensalmente, a fim de produzir uma nota final anual de cada funcionário a partir de pontos méritos.

Para que haja adesão dos empregados ao programa, foi constatada a importância de celebrar um Acordo entre as partes, demonstrando as questões práticas sobre o acordo, a periodicidade, a vigência, a revisão do acordo, as formas de pagamento da premiação, entre outros pontos. Os gestores estão cientes que precisam promover a comunicação e a transparência das informações, para que haja confiabilidade entre a empresa e os funcionários. A transparência na divulgação dos resultados e o uso de critérios objetivos para o reconhecimento das pessoas impulsionam a motivação delas na busca do sucesso da organização, conforme preconizado pela Fundação Nacional da Qualidade (2012).

Em relação ao objetivo de destacar o tema como forma de reduzir os custos e de potencializar os resultados da empresa, pode-se observar que a prática de distribuição de lucros traz vantagens financeiras para as empresas. O programa, se for bem administrado, pode tornar-se autofinanciado, pois é distribuída a parte adicional do lucro que foi gerado em função da produtividade. O valor distribuído não é incorporado ao salário, ou seja, não é um aumento fixo de valor, dependendo do resultado da empresa. O valor pago pode ser deduzido do imposto de renda devido pela empresa, e não há incidência de encargos sociais e previdenciários. Portanto, é mais rentável à empresa pagar PLR do que reajustar salários, pois como afirma Rosa (2000), aumentos salariais representam acréscimos nos custos fixos.

Conclui-se que o desafio da empresa é conseguir estruturar metas e indicadores condizentes com as características e necessidades da organização. Equívocos neste processo podem levar ao fracasso do programa. Deve-se levar em consideração a estratégia, a cultura organizacional e a prática de mercado para a correta definição das políticas.

Assim, é importante que a empresa aperfeiçoe continuamente o sistema, revisando os índices e metas, de forma a alinhá-los com seus objetivos estratégicos, estabelecendo novas diretrizes para o próximo ano. Rosa (2000) diz que não é indicado mudar as regras no meio do jogo, pois tal ação gera desconfiança e desmotivação. O melhor é adotar uma postura franca, consolidando a confiança entre as partes.

As metas devem ser amplamente divulgadas, desafiadoras e ao mesmo tempo atingíveis. Os bons funcionários devem fazer parte da comissão de negociação de metas, dando uma contribuição direta. O processo de negociação gera compromisso entre as partes, pois há compreensão do significado e importância das metas. Além disso, a negociação é um dos requisitos para que o programa se enquadre na Lei n. 10.101/2010 e possa usufruir dos benefícios nela contidos.

As organizações que focalizam excessivamente os aspectos financeiros podem estar induzindo um processo de internalização da motivação, conceito utilizado por Hipólito (2012), fazendo com que haja redução no interesse da tarefa em si, deslocando o interesse da tarefa para a expectativa da recompensa. Neste contexto, é necessário compreender a importância das recompensas não financeiras

no *mix* de benefícios oferecidos pela empresa. Cabe às organizações, reconhecerem em seus valores e em suas características os diferenciais para atração e retenção das pessoas, e utilizar em seu benefício (HIPÓLITO, 2012).

5.2 RECOMENDAÇÕES

Com relação à continuidade de estudos nesta área, levando-se em conta a importância que esta tem para a pós-graduação, sugere-se:

- a) caracterizar as principais dificuldades enfrentadas na implementação de um programa de remuneração por recompensa em empresas de pequeno e médio porte; e
- b) aprofundar o estudo das formas de estruturar metas e indicadores, com cálculos e gráficos, a fim de desenvolver um modelo de medição do desempenho.

REFERÊNCIAS

ASSOCIAÇÃO DAS EMPRESAS FAMILIARES. **O que é uma empresa familiar.** Disponível em: <http://www.empresasfamiliares.pt/o-que-e-uma-empresa-familiar>. Acesso em: 11 jan. 2014.

BARCIA, Fabrícia; GRZYBOVSKI, Denise. Empresa familiar: resolução de conflitos familiares em função dos negócios. **Revista de Estudos de Administração**, v. 8, n. 16, art. 1, p. 9-43, 2008.

BONILLA, Maria Alejandra Maldonado; VAZ, Caroline Rodrigues; SELIG, Paulo Maurício. Indicadores de desempenho em recompensas monetárias e não – monetárias: seleção de um referencial teórico de pesquisa e análise bibliométrica. Congresso Nacional de Excelência em Gestão, 8., 2012, Rio de Janeiro. **Anais eletrônicos...** Disponível em: <http://www.excelenciaemgestao.org/>. Acesso em: 21 out. 2013.

COHEN, Allan R.; FINK, Stephen L. **Comportamento organizacional: conceitos e estudos de caso.** Rio de Janeiro: Campus, 2003.

FOLHA DE LONDRINA. **Os desafios da empresa familiar.** Folha Web, 2013. Disponível em: http://www.folhaweб.com.br/?id_folha=2-1--3058-20131024&tit=os+desafios+da+empresa+familiar. Acesso em: 11 jan. 2014.

Fundação Nacional da Qualidade. Indicadores de Desempenho – Estruturação do Sistema de Indicadores Organizacionais – 3ª edição. São Paulo: Fundação Nacional da Qualidade, 2012.

HIPOLITO, José Antonio M. **Remuneração e recompensas.** Rio de Janeiro: Elsevier, 2012.

LAKATOS, Eva Mari; MARCONI, Marina de Andrade. **Metodologia científica.** 5. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

MARTINS, Gilberto de Andrade. **Estudo de caso: uma estratégia de pesquisa.** São Paulo: Atlas, 2006.

MOREIRA, Elen Gongora. **Incentivos e recompensas.** Curitiba: IESDE Brasil S/A, 2009.

PETRY, Luiz Inácio; NASCIMENTO, Auster Moreira. Um estudo sobre o modelo de gestão e o processo sucessório em empresas familiares. **Revista Contabilidade & Finanças - USP**, v. 20, n. 49, art. 8, p. 109-125, 2009.

REIS NETO, Mário Teixeira; COUTO, João Henrique Soares do; GONÇALVES, Carlos Alberto. **As limitações dos sistemas de metas.** Revista de Ciências da Administração. v. 13, n. 29, p. 112-132, jan/abr 2011.

RODRIGUES, William Costa. **Metodologia científica.** Paracambi: Faetec/Ist, 2007.

ROSA, Fernanda Della. **Participação nos lucros ou resultados: a grande vantagem competitiva**. São Paulo: Atlas, 2000.

SEBRAE. **Quero abrir um negócio: empresa familiar**. Disponível em: <http://www.sebrae.com.br/momento/quero-abrir-um-negocio/que-negocio-abrir/tipos/empresa-familiar>. Acesso em: 11 jan. 2014.

SILVA, Mateus de Oliveira. **Sistemas modernos de remuneração**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2005.

SCHUCH, Cristiano. **Análise de indicadores voltados à tomada de decisão gerencial – um comparativo entre a teoria e a prática**. Porto Alegre: UFRS, 2001.

SHIGUNOV NETO, Alexandre; GOMES, Renata Messias. Reflexões sobre a avaliação de desempenho: uma breve análise do sistema tradicional e das novas propostas. **Revista Eletrônica de Ciência Administrativa**. Disponível em: <http://revistas.facecla.com.br/index.php/recadm>. Acesso em 01 mai.2014.

WOOD JUNIOR, Thomaz. **Remuneração por habilidades e por competências: preparando a organização para a era das empresas de conhecimento intensivo**. São Paulo: Atlas, 1999.