

IMPLANTAÇÃO DE UM MODELO DE PARTICIPAÇÃO NOS LUCROS E RESULTADOS COM BASE NA GESTÃO DE DESEMPENHO PARA RESULTADOS: UM ESTUDO DE CASO EM UMA COOPERATIVA MÉDICA CEARENSE

Priscila Maria Barbosa Gadelha (UFC)

priscila.mbg@gmail.com

Carlos David Pedrosa Pinheiro (UFC)

carlosdavidpp@gmail.com

Maxweel Veras Rodrigues (UFC)

maxweelveras@gmail.com

RESUMO

A avaliação de desempenho é uma ferramenta amplamente utilizada para oferecer aos gestores indícios quanto aos resultados atingidos pela organização. Neste contexto, pode-se utilizar de seus resultados como base para a tomada de decisões estratégicas. A decisão de implantar um sistema de participação nos lucros e resultados demanda, também, a implantação de um sistema de avaliação de desempenho de acordo com a realidade da empresa. O presente estudo tem o objetivo de demonstrar as etapas da implantação de um sistema de participação nos lucros e resultados, tendo como foco o desempenho da organização. Consta na estrutura do estudo o desenvolvimento de um sistema de avaliação de desempenho baseado no planejamento estratégico da empresa. O estudo foi baseado em pesquisas bibliográficas e um estudo de caso. Dentre os principais resultados obtidos, destacam-se o alinhamento da estratégia da empresa com o sistema de remuneração variável e a melhoria do aspecto motivacional da empresa.

Palavras-chave: Avaliação de desempenho; planejamento estratégico; participação nos lucros e resultados.

IMPLEMENTATION OF PERFORMANCE MANAGEMENT FOR RESULTS METHODOLOGY IN ORDER TO DEVELOP THE CALCULATION OF PROFIT AND RESULTS SHARING: A CASE STUDY IN A COOPERATIVE IN CEARÁ

ABSTRACT

Performance evaluation is a widely used tool to provide managers clues as to the results achieved by the organization. In this context, one can use the results as a basis for strategic decision making. The decision to deploy a system of profit-sharing and demand results also implementing a system of performance evaluation according to the company's reality. This study aims to demonstrate the steps of implementing a system of profit sharing and results, focusing on the organization's performance. Contained in the structure of the study to develop a system of performance evaluation based on the company's strategic planning. The study was based on library research and a case study. Among the main results, we highlight the alignment of business strategy with the variable remuneration system and improvement of the motivational aspect of the company.

Keywords: Performance, Strategic Planning, Profit Participation and Results.

1. Introdução

No cenário atual emerge a necessidade de utilizar alguma ferramenta para se avaliar o desempenho da organização, pois somente assim pode-se mensurar se os objetivos, metas e todos os requisitos acerca da estratégia definida pela organização estão sendo alcançados. A gestão de desempenho para resultados surge então como uma forma de mensurar e administrar o funcionamento da organização, utilizando ferramentas como indicadores de desempenho que são capazes de mensurar a relevância de variáveis intangíveis.

Os gestores utilizam estes indicadores para acompanhar o desempenho e para conduzir melhorias na organização, os colaboradores podem identificar seu papel na organização e o que se espera do seu desempenho. Portanto a utilização de indicadores só será bem sucedida se houver um *feedback* dos resultados, para que os colaboradores sejam comunicados do seu desempenho, pois somente assim é possível traçar planos de melhoria.

De acordo com Campbell (apud Souza, 2010, p.15) gestores e empregados precisam monitorar constantemente o desempenho da organização. Evidenciando que o resultado é de responsabilidade de todos, que os objetivos dos setores devem estar alinhados com a estratégia da empresa. Para que assim todos trabalhem visando o mesmo resultado. Para isto é necessário que esteja evidente para o colaborador sua posição na estrutura organizacional, se ter a dimensão de toda a cadeia e saber exatamente a sua contribuição para o bom funcionamento de todo o sistema.

As cooperativas inserem-se neste contexto com um modelo peculiar de gestão, que se caracteriza pela participação de seus membros diretamente na administração da empresa. A cooperativa em estudo trata-se de uma cooperativa composta por médicos que enfrentava algumas dificuldades como falta de interesse dos cooperados na participação de assembleias e pouca participação na gestão da cooperativa, de forma geral, problemas decorrentes da falta de visão cooperativista entre os associados.

Desta forma, foi necessário um estudo com o objetivo de remediar esta situação, implantar um sistema de gestão que resgatasse os principais objetivos da cooperativa e incentivasse a participação dos seus associados. Para isto foi desenvolvido um estudo de planejamento estratégico na cooperativa, com o intuito de identificar os principais seus principais objetivos e valores, e realizou-se também, a implantação de um sistema de remuneração variável com o intuito motivar os cooperados a participar mais ativamente da gestão na cooperativa, e sem perder o foco dos principais preceitos da economia solidária.

O sistema proposto, portanto, atende a realidade de empresas com um modelo de autogestão, pois estas, por serem sem fins lucrativos, se contextualizam em um cenário em que não se deve considerar a lógica econômica convencional. Apesar de os indicadores financeiros nesta análise também serem relevantes para quantificar o desempenho da organização, é necessário adicionar indicadores sociais ao modelo de gestão.

2. Revisão Bibliográfica

2.1. Planejamento Estratégico

O planejamento estratégico fornece base para que as organizações possam tomar decisões sem perder o foco dos seus principais objetivos. Segundo Kotler e Keller (2006) o planejamento estratégico orientado para o mercado é um processo gerencial de desenvolvimento e manutenção de uma adequação viável entre objetivos, habilidades e recursos da organização e suas oportunidades em um mercado em constante mudança.

De acordo com Collins e Porras (1995) é necessário encontrar os valores que sejam a essência da organização e o conduzam até o futuro. Portanto, é importante que se reconheça a situação atual da empresa para que se possam traçar perspectivas reais de futuro, com o intuito de alinhar a visão com as necessidades reais da organização.

Maximiano (2006) ressalta ainda que o planejamento estratégico seria o processo de elaboração da estratégia, na qual se definiria a relação entre a organização e o ambiente interno e externo, bem como os objetivos organizacionais, com a definição de estratégias alternativas.

O estabelecimento da missão da organização define o posicionamento estratégico da empresa, traduzindo seu objetivo fundamental. Para Kotler (2000) definir claramente a missão da organização orienta os funcionários para que, mesmo trabalhando de forma independente, realizem as metas da organização.

Portanto é de fundamental importância que todos da empresa estejam preparados para a implantação do planejamento estratégico. É importante que todos os setores estejam alinhados e tenham os conhecimentos necessários para uma correta estruturação da estratégia da empresa.

Para dar início a esta etapa é preciso avaliar alguns fatores do contexto interno e externo em que a organização se encontra, dentre as ferramentas disponíveis para este estudo destaca-se a análise SWOT.

2.1.2. Análise de SWOT

Uma importante ferramenta para a aplicação do planejamento estratégico é análise SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats) que permitirá a caracterização do cenário identificando pontos fortes, pontos fracos, ameaças e oportunidades da organização. A utilização desta ferramenta envolve duas principais etapas segundo Silveira (2001):

- A primeira refere-se a uma análise de fatores internos, nesta etapa devem-se verificar quais as forças (pontos fortes) e as fraquezas (pontos fracos) da empresa.
- A segunda etapa diz respeito a uma análise de mercado, identificando como os fatores externos se comportam para a organização, desta forma é possível verificar quais as oportunidades e as ameaças.

Desta forma, tendo conhecimento do contexto em que se encontra, a organização poderá tomar decisões estratégicas. Sendo possível também se alinhar com tendências atuais de mercado, podendo até mesmo estar preparada para mudanças que possam incluir uma revisão em seu sistema de remuneração.

2.2. Remuneração Variável

2.2.1. Mudanças de Paradigma

A delimitação do modelo de remuneração variável deve ser contextualizada em alguns aspectos da organização, tais como, as características da organização, sua estratégia, cultura, estrutura, processos e os aspectos externos.

Coopers e Lybrand (1996) ressaltam que à medida que o sistema de remuneração é alinhado ao contexto e à estratégia da empresa, constitui-se um componente de motivação e harmonização de interesses, contribuindo para a construção de significados partilhados e ajudando a gerar visões comuns.

Desta forma, a remuneração variável emerge como uma estratégia motivacional. Promovendo também o comprometimento dos funcionários com o resultado da empresa, permitindo que os funcionários sejam reconhecidos pelo seu desempenho na organização.

Segundo Xavier et al (1999), os modelos de remuneração variável mais utilizados no Brasil são:

- Bônus/ Gratificação: são valores pagos com certa periodicidade de acordo com o resultado obtido.
- Comissão: normalmente utilizado para remunerar os funcionários da área comercial, através de um percentual sobre o volume de vendas.
- Incentivos/ campanhas: pagamentos feitos, geralmente com bens, serviços ou viagens, como premiação ao atingimento de metas.
- Participação no resultado: distribuição e ganhos financeiros da empresa.
- Participação nos lucros: distribuição de um percentual do lucro da empresa.
- Participação acionária: distribuição ou venda de ações de empresas de capital aberto geralmente destinada a cargos de gerência ou direção da empresa.

Há ainda sistemas mistos de remuneração variável, em que se utiliza mais de um modelo. No entanto observa-se que grande parte dos modelos de remuneração variável estão ligadas ao desempenho da empresa.

2.2.2. Participação nos Lucros e Resultados

Dentre os sistemas de remuneração variável se destaca a participação nos lucros e resultados (PLR), pois não estão ligadas necessariamente ao bom desempenho de uma área específica e sim ao desempenho de todo o conjunto. Pontes (1995) destaca que uma das diretrizes de se realizar a implantação de um programa de participação nos lucros e resultados é o de levar os funcionários a se empenharem em suas funções, melhorando os processos de trabalho, buscando o sucesso da organização.

Albuquerque (1991) resalta ainda outros benefícios indicados pelas empresas para a implantação de um sistema de participação nos lucros e resultados:

- Aperfeiçoamento das relações de trabalho;
- Melhoria da produtividade da empresa;

- Estímulo à livre negociação;
- Engajamento da força de trabalho na busca de melhores resultados;
- Melhor distribuição dos ganhos entre empregador e empregados;
- Melhoria de qualidade de produtos e serviços;
- Economia de insumo;
- Aperfeiçoamento de processos produtivos.

Portanto, pode-se observar que implantar um sistema eficiente de avaliação de desempenho representa também um desafio para as empresas que pretendem implantar um sistema de remuneração variável. Em especial a participação nos lucros e resultados, pois necessitam de uma avaliação de todos os setores da organização, de forma individual e integrada. A seguir, será desenvolvido o método utilizado no estudo para implantação deste sistema, mostrando todas as etapas da implantação.

3. Metodologia

A pesquisa teve início com caráter bibliográfico com o objetivo de realizar um levantamento acerca do estado da arte da temática do trabalho: planejamento estratégico e remuneração variável. Para Marconi e Lakatos (2000) a pesquisa bibliográfica trata-se do levantamento, seleção e documentação da bibliografia publicada sobre o assunto que está sendo pesquisado.

Segundo Gil (2000) o estudo tem caráter descritivo, pois é oriundo da observação e tem como objetivo primordial a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou, então, o estabelecimento de relações entre variáveis. Portanto, o estudo descritivo tem como objetivo principal obter informações sobre determinado fenômeno, e consiste na análise e descrição de suas características ou propriedades.

A pesquisa é baseada no método do estudo de caso, caracterizando-se pela exploração de uma situação com o intuito de obter conhecimentos específicos acerca do caso nas condições delimitadas.

Gil (2010) ainda ressalta que o estudo de caso não tem por objetivo obter uma generalização de uma situação, mas sim uma visão global do problema. Afirma também que o estudo de caso não tem um conjunto de etapas rígidas a serem seguidos, no entanto, a grande parte se estrutura da seguinte forma:

- Formulação do problema ou questões da pesquisa;
- Definição das unidades-caso, que visa delimitar o universo da pesquisa;
- Seleção dos casos, onde se deve identificar o que será analisado;
- Elaboração do protocolo, documentação das decisões tomadas ao longo do processo de pesquisa;
- Coleta de dados;
- Análise e interpretação dos dados;
- Redação do relatório.

A metodologia da pesquisa é estruturada da seguinte forma: inicia-se com o levantamento de informação da empresa e a apresentação do modelo para a alta direção, em seguida serão apresentadas as etapas da aplicação do planejamento estratégico e da remuneração variável. Nos capítulos seguintes, será desenvolvido método do desenvolvimento da pesquisa e, por último, discutidos os resultados obtidos.

3. Estudo de Caso

3.1. Apresentação das etapas do trabalho a ser realizado para a alta administração da instituição

Foram realizadas reuniões com os gestores da cooperativa com o intuito de apresentar todo o projeto. Nesta etapa inicial de sensibilização foram apresentados alguns casos de sucesso, para comprovar a eficácia do método utilizado.

3.2. Definição da Empresa

A empresa do estudo trata-se de uma cooperativa médica, com 370 médicos associados e possui todas as características estabelecidas pelo Congresso da Aliança Cooperativa Internacional (ACI). Caracterizando-se, portanto como uma cooperativa que emerge na sociedade como uma alternativa de desenvolvimento local. Com a finalidade de oferecer serviços que beneficiam a sociedade, gerados por empresas que visam não apenas o lucro, mas o desenvolvimento social.

Após reuniões com a os gestores e diretores foi possível montar o organograma da empresa, segundo pode-se observar na figura 1. E, após o estudo detalhado das atividades que cada funcionário desempenhava foi possível segregar os setores.



Figura 1: Organograma da cooperativa
Fonte: Autor (2012)

3.3. Levantamento e modelagem da situação atual da organização

Após entrevistas com a diretoria e os demais gestores foi possível constatar que não havia uma clara definição entre os setores, sendo apenas divididas apenas atividades entre o financeiro, contábil e um setor de suporte os dois que ainda se dividia entre as operações de recursos humanos. Portanto não havia uma clara hierarquia entre a diretoria e o operacional.

3.4. Estabelecer / Confirmar a missão, visão, valores e estratégia da empresa

Tendo conhecimento da real situação da organização, em que os funcionários não possuíam atividades bem definidas. E a direção da empresa não tinha parâmetros

gerenciais suficientes para avaliar seus funcionários. Foi necessário se estabelecer um planejamento estratégico para a organização.

A primeira etapa foi constituída por reuniões com a alta administração com o intuito de chegar a um consenso acerca do que se esperava da empresa. Tendo como base estas informações foi possível verificar os objetivos da empresa a longo e curto prazo.

Segundo a figura 2 podem-se observar os fatores internos observados como pontos fortes e fracos da organização:

FORÇAS	FRAQUEZAS
Gestão democrática	Ausência da formação de lideranças para a continuidade da gestão empreendedora
Capacitação de funcionários	Desinteresse na participação
Otimização dos serviços de informática	Transição da gestão com descontinuidade
Movimento associativo	Pouca disponibilidade de cooperados para cumprir a carga horária de trabalho
Formação de parcerias com retorno financeiro para a cooperativa	Falta de educação cooperativista
Dinamismo da diretoria	Pouca participação nas assembleias
Espaço físico	Falta de incentivo na qualificação de funcionários
Marca da Empresa	Falha na comunicação
Unificação política	Ausência de visão de mercado por parte dos cooperados
Facilitação na cobrança	Falta de um plano de remuneração eficiente e eficaz
OPORTUNIDADES	AMEAÇAS
Parcerias	Tributação excessiva
Meios de comunicação	Exercício ilegal por outros profissionais da área
Plano de Previdência Privado	Criação de falsas cooperativas
Balcão de negócios	Políticas públicas inadequadas para clientes e cooperados
Conquista de novos mercados	Desmotivação dos cooperados
Ampliação do mercado de trabalho em geral	Custo elevado das tecnologias e insumos
Novas tecnologias	Contratação de serviços prestados por terceiros para execução das atividades da cooperativa

Figura 2: Planejamento Estratégico – Ameaças para a Organização
Fonte: Autor (2012)

Após esta etapa teve-se maior conhecimento acerca do cenário em que a cooperativa estava inserida. Ficaram mais evidentes suas dificuldades e qualidades internas e externas, desta forma foi possível ter expectativas mais reais acerca do desempenho a curto e longo prazo da organização, por isso com essas informações pode-se estabelecer dois elementos essenciais do planejamento estratégico: a missão e visão da empresa.

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

Visão: Obtermos reconhecimento, até 2015, como modelo de Cooperativa Médica, priorizando a profissionalização, mantendo, através da conscientização dos cooperados, bem como da participação e valorização profissional dos mesmos, a disseminação de

uma imagem positiva e empreendedora junto à sociedade, objetivando o crescimento desta instituição.

Tomando como base todas estas definições foi possível começar a definir estratégias alinhadas com os valores, a visão e a missão da cooperativa. Com o objetivo de promover melhorias tendo como foco as necessidades reais da organização.

3.5. Definir estratégias, objetivos, pesos, indicadores e metas do setor analisado

De acordo com os dados levantados foi possível definir as principais estratégias da organização, os principais pontos de ação para se alcançar o que foi traçado no planejamento estratégico segundo pode-se observar na figura 3.

ESTRATÉGIAS	OBJETIVOS
1. Mobilizar a classe médica, entidades e parlamentares em defesa do cooperativismo, visando melhorias na legislação, abertura de mercado e remunerações mais dignas.	1.1. Ampliar o número de consultas antes do procedimento em consultórios.
	1.2. Manter a carteira de clientes.
	1.3. Fazer investimentos contínuos em marketing.
	1.4. Reajustar anualmente todos os contratos.
2. Incentivar entre os cooperados a capacitação humanista, científica e cooperativista, gerando impactos na melhoria da qualidade dos serviços da cooperativa.	2.1. Ofertar oportunidades para que até 2015 os cooperados tenham participado de pelo menos um evento de educação cooperativa continuada.
	2.2. Dar oportunidade para que até 2014, os cooperados participem de algum evento sobre ética e de relações humanas.
	2.3. Colaborar na implantação de cursos de formação especialista.
3. Desenvolver uma gestão participativa e profissionalizada que estimule a união, o envolvimento mais efetivo dos cooperados.	3.1. Promover encontros trimestrais com os cooperados onde seriam relatadas atividades da diretoria, programação e confraternização a partir de maio de 2015 (Ex: Parabéns Cooperado)
	3.2. Viabilizar e divulgar capacitação em gestão para os cooperados.
	3.3. Manter atualizado o site da cooperativa.
4. Expandir o mercado de trabalho da cooperativa.	4.1. Expansão do mercado de trabalho para o interior do estado nos próximos 12 meses com capacitação de 8 clientes.
	4.2. Aumentar para 18 o número de cooperados no interior do estado nos próximos 12 meses.
	4.3. Expandir os negócios da cooperativa principalmente no que diz respeito à outras especialidades médicas.
5. Implementar um SIG (Sistema de Informações Gerenciais)	5.1. Adquirir e implementar um SIG.
	5.2. Capacitar funcionários para trabalhar com um sistema integrado.
6. Realizar administração financeira e orçamentária visando à maximização do valor da cooperativa	6.1. Gerenciar de forma eficiente e eficaz os recursos financeiros e econômicos da cooperativa
	6.2. Gerenciar aplicações financeiras da cooperativa buscando maior rentabilidade.
	6.3. Gerenciar a parte administrativa da cooperativa
	6.4. Redução dos custos material de limpeza e consumo em 15%.
	6.5. Redução da inadimplência do pagamento da conta TIM
	6.6. Preenchimento correto das notas fiscais
	6.7. Redução global do serviço de motoboy
7. Implementar uma sistemática de avaliação de aspectos comportamentais (ESTABELECEER OBJETIVOS, INDICADORES E METAS)	7.1. Avaliar mensalmente os aspectos comportamentais dos colaboradores.
8. Manter clientes satisfeitos em relação à qualidade dos serviços e atendimento. (ESTABELECEER, OBJETIVOS, INDICADORES E METAS)	8.1. Atender bem o cooperado.
	8.2. Oferecer/incentivar treinamento aos funcionários
9. Otimizar envio do faturamento dos convênios	9.1. Entregar faturamento na data estabelecida em cada contrato (com antecedência de 6hs)
	9.2. Enviar guias digitadas, conferidas, xerocadas, em ordem alfabética ou numérica.
	9.3. Realizar o fechamento das faturas e enviar relatórios discriminando problemas operacionais.
	9.4. Implantar sistema de recebimento de produtividade antecipada.
10. Otimizar análise de faturas e geração do recurso de glosa.	10.1. Realizar conferência de demonstrativo pago com antecedência de 48 hs
	10.2. Reconhecer o motivo de guias não pagas e informar ao cooperado no extrato
	10.3. Envio dos recursos de glosas no período de 10 dias após o pagamento.
	10.4. Contratar um auditor para auxiliar na análise de glosas "pós-pagamento".
11. Acompanhamento do pagamento da fatura de	11.1. Acompanhar o pagamento da fatura de glosa.

recurso de glosa	11.2. Cobrar o pagamento das faturas não pagas
	11.3. Realizar o fechamento das glosas e enviar relatórios discriminando a situação atual após respostas dos convênios.
12. Visitas semanais aos convênios	12.1. Discutir com os convênios soluções para os problemas operacionais derivados de contratos.
	12.2. Visitas quinzenais da diretoria aos convênios para resolução de problemas.
13. Otimizar processamento de pagamento	13.1. Finalizar o processamento de pagamentos com antecedência de 12hs.
14. Otimizar a locação de plantonistas nos hospitais	14.1. Aumentar o numero de cooperados que se disponibilizam a dar plantão.
	14.2. Diretoria dar 1 plantão por mês
	14.3. Enviar avisos de crédito com até 12hs de antecedência após o processamento do pagamento.
	14.4. Preencher 70% dos plantões dos finais de semana
	14.5. Preencher 70% dos plantões diurnos

Figura 3: Estratégias e Objetivos estratégicos

Fonte: Autor (2012)

Ao se definir os objetivos foi necessário mensurar o grau de importância de cada objetivo dentro da estratégia, para tal, foram definidos valores que funcionaram como pesos nominais. A partir desta etapa, para exemplificar o método, foi realizada a análise apenas para o setor da célula de relacionamento, pois os cálculos foram os mesmos para os demais setores.

Como se pode observar na figura 4, foram estabelecidos os pesos atribuídos aos objetivos estratégicos relativos a este setor. Foram atribuídos valores de 1 a 5 de acordo com o grau de importância de cada objetivo dentro da estratégia da organização.

OBJETIVOS	PESO NOMINAL
1.1. Ampliar o número de consultas antes do procedimento em consultórios.	2
1.2. Manter a carteira de clientes.	4
1.3. Fazer investimentos contínuos em marketing.	5
2.1. Ofertar oportunidades para que até 2015 pelo menos 20% dos cooperados tenham participado de pelo menos um evento de educação cooperativa continuada.	5
2.2. Dar oportunidade para que até 2014, os cooperados participem de algum evento sobre ética e de relações humanas.	5
2.3. Colaborar na implantação de cursos de formação especialista.	4
3.2. Viabilizar e divulgar capacitação em gestão para os cooperados.	3
4.3. Expandir os negócios da cooperativa principalmente no que diz respeito a cursos de especialização em outras áreas.	4
5.2. Capacitar funcionários para trabalhar com um sistema integrado.	5
6.4. Redução dos custos material de limpeza e consumo em 15%.	2
6.7. Redução global do serviço de motoboy	2
7.1. Avaliar mensalmente os aspectos comportamentais dos colaboradores.	5
8.1. Atender bem o cooperado.	5
8.2. Oferecer/incentivar treinamento aos funcionários	5
12.1. Discutir com os convênios soluções para os problemas operacionais derivados de contratos.	5
12.2. Visitas quinzenais da diretoria aos convênios para resolução de problemas.	5
14.1. Aumentar o numero de cooperados que se disponibilizam a dar plantão.	3
14.2. Diretoria dar 1 plantão por mês	3
14.4. Preencher 70% dos plantões dos finais de semana	5
14.5. Preencher 70% dos plantões diurnos	5

Figura 4: Objetivos estratégicos e Pesos Nominais

Fonte: Autor (2012)

Com intuito de analisar o desempenho cada setor teve seus indicadores definidos junto aos gestores, a figura 5 mostra os indicadores para cada objetivo estabelecido relativo ao setor analisado.

OBJETIVOS	INDICADORES
1.1. Ampliar o número de consultas antes do procedimento em consultórios.	Nº consultas médicas
1.2. Manter a carteira de clientes.	Nº de contratos
1.3. Fazer investimentos contínuos em marketing.	% de investimentos em marketing/faturamento total
2.1. Ofertar oportunidades para que até 2015 pelo menos 20% dos cooperados tenham participado de pelo menos um evento de educação cooperativa continuada.	% de cooperados que participaram dos eventos de educação cooperativa.
2.2. Dar oportunidade para que até 2014, os cooperados participem de algum evento sobre ética e de relações humanas.	% de cooperados que participaram dos eventos de ética e relações humanas.
2.3. Colaborar na implantação de cursos de formação especialista.	Nº de cursos de formação nos quais a cooperativa participou como colaborador.
3.2. Viabilizar e divulgar capacitação em gestão para os cooperados.	% de cooperados beneficiados
4.3. Expandir os negócios da cooperativa principalmente no que diz respeito a cursos de especialização em outras áreas.	% de serviços em novas especialidades
5.2. Capacitar funcionários para trabalhar com um sistema integrado.	% de funcionários treinados
6.4. Redução dos custos material de limpeza e consumo em 15%.	Consumo de material de limpeza (%)
6.7. Redução global do serviço de motoboy	Gasto com Motoboy (%)
7.1. Avaliar mensalmente os aspectos comportamentais dos colaboradores.	Nota da avaliação de desempenho individual
8.1. Atender bem o cooperado.	Média geral do índice de satisfação do cliente
8.2. Oferecer/incentivar treinamento aos funcionários	Número de treinamentos por mês
12.1. Discutir com os convênios soluções para os problemas operacionais derivados de contratos.	Número de problemas, relatados nos relatórios, discutidos formalmente com os convênios.
12.2. Visitas quinzenais da diretoria aos convênios para resolução de problemas.	Núm de visitas realizadas no mês
14.1. Aumentar o número de cooperados que se disponibilizam a dar plantão.	Número de cooperados que deram plantão por mês
14.2. Diretoria dar 1 plantão por mês	Número de plantões da diretoria
14.4. Preencher 70% dos plantões dos finais de semana	% de plantões aos fins de semana
14.5. Preencher 70% dos plantões diurnos	% de plantões diurnos

Figura 5: Objetivos estratégicos e Indicadores
Fonte: Autor (2012)

Ao se estabelecer os indicadores foi necessário associá-los a metas, com o intuito de mensurar a evolução destes parâmetros. Para isto foi definido entre os diretores e os gestores da área quais as metas adequadas para cada setor, em especial destaca-se o setor analisado a célula de relacionamento, como mostrado na figura 6.

INDICADORES	METAS
Nº consultas médicas	Mínimo 50% a mais do nº atual
Nº de contratos	19 hospitais - 41 convênios
% de investimentos em marketing/faturamento total	Aumento de 5% em relação ao mesmo período do ano anterior
% de cooperados que participaram dos eventos de educação cooperativa.	Mínimo 10% dos cooperados com pelo menos 1 participação em eventos de educação cooperativa.
% de cooperados que participaram dos eventos de ética e relações humanas.	Mínimo 10% dos cooperados com pelo menos 1 participação em eventos sobre ética e relações humanas.
Nº de cursos de formação nos quais a cooperativa participou como colaborador.	Mínimo de 6 cursos por ano
% de cooperados beneficiados	Viabilizar a capacitação para no mínimo de 10% dos cooperados em 12 meses.
% de serviços em novas especialidades	Mínimo de 10% até dezembro de 2008.
% de funcionários treinados	100% de funcionários treinados até janeiro 2008
Consumo de material de limpeza (%)	Redução de 15% em relação ao consumo do mesmo período do ano anterior

Gasto com Motoboy (%)	15% na segunda quinzena do mês.
Nota da avaliação de desempenho individual	Obter média geral igual o superior a 24 (60% da avaliação máxima) para cada colaborador.
Média geral do índice de satisfação do cliente	Obter média geral igual o superior a 7 para cada colaborador em cada pesquisa trimestral.
Número de treinamentos por mês	Um treinamento de capacitação a cada 3 meses
núm de problemas, relatados nos relatórios, discutidos formalmente com os convênios.	Todos os problemas operacionais discriminados no relatório tratados com os convênios.
Núm de visitas realizadas no mês	Diretoria acompanhar visitas 2x no mês .
Número de cooperados que deram plantão por mês	10%
Número de plantões da diretoria	1 plantão por mês
% de plantões aos fins de semana	Mais que 70% dos plantões as finais de semana preenchidos
% de plantões diurnos	Mais que 70% dos plantões diurnos preenchidos

Figura 6: Indicadores e Metas
Fonte: Autor (2012)

Esta análise será essencial na implantação da PLR, pois será a base para o calculo do percentual de ganho de cada funcionário. Na etapa seguinte será demonstrado como o funcionário será avaliado individualmente e no setor de trabalho, para o cálculo da PLR.

3.6. Definir as ações e tarefas para se atingir os objetivos

Inicialmente, através de reuniões com os gestores foi possível estabelecer as ações que deveriam ser tomadas para se atingir os objetivos delimitados. Em seguida foi dada aos setores a autonomia de estabelecer as tarefas dos funcionários para atender às necessidades da organização. A figura 7 traz as ações estabelecidas para cada objetivo do setor em análise.

OBJETIVOS	AÇÕES
1.1. Ampliar o número de consultas antes do procedimento em consultórios.	Realizar trabalho junto com convênios (Ex: Folder para os cooperados)
1.2. Manter a carteira de clientes.	Realizar visitas periódicas aos hospitais e convênios
1.3. Fazer investimentos contínuos em marketing.	Distribuir brindes aos clientes
2.1. Ofertar oportunidades para que até 2014 pelo menos 20% dos cooperados tenham participado de pelo menos um evento de educação cooperativa continuada.	Implantar no calendário pelo menos um curso anual
2.2. Dar oportunidade para que até 2013, os cooperados participem de algum evento sobre ética e de relações humanas.	Implantar no calendário pelo menos um curso sobre ética profissional por ano
2.3. Colaborar na implantação de cursos de formação especialista.	Incluir na residência médica uma palestra sobre cooperativa
3.2. Viabilizar e divulgar capacitação em gestão para os cooperados.	Elaborar e distribuir boletins informativos
4.3. Expandir os negócios da cooperativa principalmente no que diz respeito a cursos de especialização em outras áreas.	Incentivar para que cooperados façam cursos de pós-graduação
5.2. Capacitar funcionários para trabalhar com um sistema integrado.	Coordenar capacitação a ser realizada pela empresa que implantar o sistema.
6.4. Redução dos custos material de limpeza e consumo em x%.	Estabelecer um cronograma semanal de limpeza
6.7. Redução global do serviço de motoboy	Agendar os serviços diariamente que necessitam do motoboy
7.1. Avaliar mensalmente os aspectos comportamentais dos colaboradores.	Aplicar questionário de avaliação de desempenho
8.1. Atender bem o cooperado.	Disponibilizar um canal entre o cooperado e a cooperativa (ouvidoria)
8.2. Oferecer/incentivar treinamento aos funcionários	Divulgar calendário de cursos anualmente
12.1. Discutir com os convênios soluções para os problemas operacionais derivados de contratos.	Estabelecer agenda de visitas da diretoria aos convênios
12.2. Visitas quinzenais da diretoria aos convênios para resolução de problemas.	
14.1. Aumentar o numero de cooperados que se disponibilizam a dar plantão.	Estabelecer medidas de incentivo aos cooperados
14.2. Diretoria dar 1 plantão por mês	Agendar a escala de plantões dos diretores
14.4. Preencher x% dos plantões dos finais de semana	Entrar em contato com os cooperados até o preenchimento dos plantões dos finais de semana
14.5. Preencher x% dos plantões diurnos	Entrar em contato com os cooperados até o preenchimento dos plantões diurnos

Figura 7: Objetivos estratégicos e Ações
Fonte: Autor (2012)

Portanto nesta etapa foi possível delimitar as estratégias da cooperativa em estudo, definir seus objetivos, foram definidos também os setores responsáveis por cada objetivo estratégico, optou-se por uma simplificação e realizou-se o estudo apenas em uma amostra, o setor escolhido foi o setor de relacionamento. Em seguida foi possível estabelecer os parâmetros para mensurar o atingimento dos objetivos, os indicadores e as metas associadas a eles. Finalmente foram traçadas ações para o setor de relacionamento com o intuito de melhorar seu funcionamento e consequentemente atingir as metas estabelecidas.

3.7. Consolidação dos resultados

Na avaliação de desempenho individual foram atribuídas notas para cada critério apresentado, de acordo com uma escala de 1 a 4, segundo é mostrado a seguir.

- Superou o esperado – SE (4)
- Dentro do esperado – DE (3)
- Próximo ao esperado – PE (2)
- Abaixo do esperado – AE (1)

Segundo a figura 8 pode-se verificar que foi consolidado o desempenho de acordo com os objetivos estratégicos por funcionário. Calculou-se o peso relativo de cada objetivo e a este valor multiplicou-se a nota obtida pelo funcionário na avaliação, obtendo assim o índice que deve ser multiplicado pelo peso da avaliação (no caso dos objetivos

CONSOLIDAÇÃO DOS RESULTADOS					
OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	PESO		AVALIAÇÃO	FUNCIONÁRIO	OBJETIVO (60%)
	NOMINAL	RELATIVO (%)			
1.1	2	2,44%	3	0,0732	0,0439
1.2	4	4,88%	2	0,0976	0,0585
1.3	5	6,10%	4	0,2439	0,1463
2.1	5	6,10%	4	0,2439	0,1463
2.2	5	6,10%	3	0,1829	0,1098
2.3	4	4,88%	4	0,1951	0,1171
3.2	3	3,66%	4	0,1463	0,0878
4.3	4	4,88%	3	0,1463	0,0878
5.2	5	6,10%	4	0,2439	0,1463
6.4	2	2,44%	4	0,0976	0,0585
6.7	2	2,44%	2	0,0488	0,0293
7.1	5	6,10%	4	0,2439	0,1463
8.1	5	6,10%	4	0,2439	0,1463
8.2	5	6,10%	3	0,1829	0,1098
12.1	5	6,10%	2	0,1220	0,0732
12.2	5	6,10%	4	0,2439	0,1463
14.1	3	3,66%	4	0,1463	0,0878
14.2	3	3,66%	2	0,0732	0,0439
14.4	5	6,10%	3	0,1829	0,1098
14.5	5	6,10%	4	0,2439	0,1463
	82,000	100,00%	67,00		2,0415

estratégicos valem 60%).

Figura 8: Consolidação dos resultados - Objetivos
Fonte : Autor (2012)

Calculo do peso relativo:

$$P_{Rel} = \frac{PNom}{\sum PNom}$$

Cálculo do valor do funcionário:

$$Func = P_{Rel} \times Aval.$$

Cálculo do Objetivo:

$$Obj = Func \times 60\%$$

Em que:

PNon: Peso Nominal; PRel: Peso Relativo; Func: avaliação relativa do funcionário;

Aval: Avaliação absoluta do funcionário e Obj: Objetivo

Em seguida realizou-se a avaliação de desempenho comportamental, que da mesma forma que a análise dos objetivos apresenta o cálculo do peso relativo, que no caso em estudo é de igual relevância para todas as variáveis. Multiplicando-se o valor obtido na avaliação individual pelo peso relativo obteve-se um índice que foi multiplicado pelo peso da avaliação (no caso da avaliação comportamental vale 40%). Analogamente para esta análise são utilizadas todas as equações utilizadas anteriormente.

DESEMPENHO COMPORTAMENTAL					
	PESO NOMINAL	PESO RELATIVO	AVALIAÇÃO	FUNCIONÁRIO	COMPORTAMENTO (40%)
LIDERANÇA	5	11,11%	3	0,3333	0,1333
RELACIONAMENTO	5	11,11%	4	0,4444	0,1778
DINAMISMO	5	11,11%	4	0,4444	0,1778
CRIATIVIDADE	5	11,11%	4	0,4444	0,1778
DISCIPLINA	5	11,11%	3	0,3333	0,1333
COMUNICAÇÃO	5	11,11%	4	0,4444	0,1778
MATURIDADE	5	11,11%	4	0,4444	0,1778
PROATIVIDADE	5	11,11%	3	0,3333	0,1333
APRESENTAÇÃO	5	11,11%	3	0,3333	0,1333
TOTAIS	45,000	100,00%	32,00		1,4222

Figura 9: Consolidação dos resultados – Comportamento

Fonte : Autor (2012)

Finalmente foi realizada uma simulação de 100% de atendimento em todas as avaliações e se obtém o índice máximo de desempenho que deverá ser confrontado com o obtido pelo funcionário na avaliação e estabelecido um percentual de desempenho, segundo pode-se observar a seguir.

Nota Máxima 4,0000

Nota Obtida 3,4637

Desempenho (%) 86,59%

Pode-se calcular de acordo com a relação abaixo:

$$\text{Desemp. (\%)} = \frac{\text{Nota obtida}}{\text{Nota Máxima}}$$

Portanto pode-se verificar que o desempenho do funcionário em questão foi de 86,59% de atendimento às metas estabelecidas

3.8. Definir com a diretoria as diretrizes para a implementação da PLR

Foi realizada uma simulação com os percentuais de 15%, 20% e 25%, optou-se para a redistribuição o percentual de 20% do lucro líquido do período anterior. Vale ressaltar que nos meses em que não houve lucro não haverá redistribuição da PLR para os funcionários e que o valor a ser pago referente à PLR deve levar em conta a avaliação individual do funcionário, conforme será demonstrado adiante.

3.9. Definir o quanto será destinado para gratificação por desempenho para cada cargo

Após se verificar o percentual destinado à PLR deve-se decidir o percentual que será destinado por cargo. Foi definido através de reuniões que os cargos de gerente e técnico administrativo receberiam um percentual de 60% sobre os 20% destinados à PLR. Os demais cargos somariam os 40% restante, segundo pode-se verificar na figura 10.

Cargo	Percentual por Cargo	Percentual por Função
Gerente Adm. Financ.	60%	20,00%

Técnico Administrativo		20,00%
Técnico Administrativo		20,00%
Auxiliar Administrativo I		5,20%
Auxiliar Administrativo II		5,20%
Auxiliar Administrativo I		5,20%
CONTÍNUO		2,00%
Auxiliar de Serviços		1,60%
TOTAL	40%	100%

Figura 10: Percentual da PLR por cargo
Fonte : Autor (2012)

No caso em estudo foi aplicado o método para a célula de relacionamento. O cargo ocupado pelo funcionário desta célula é de técnico administrativo, sendo, portanto, destinado à remuneração variável um percentual de 20% do valor total destinado à PLR. No entanto, este funcionário obteve média na avaliação de desempenho consolidada (individual + objetivos estratégicos) igual a 86,59%. Portanto este funcionário irá receber 86,59% dos 20% destinado ao seu cargo. Conforme se pode observar a seguir.

$$PLR = 0,2 \times LLant \times \%VS \times \%ADC \quad (1)$$

LLant = Lucro líquido do período anterior;

VS = Valor percentual da PLR para o setor;

ADC = Valor Percentual da avaliação de desempenho consolidada.

Portanto para o caso em estudo, aplicando-se a relação acima, pode-se verificar que o funcionário da célula de relacionamento irá receber:

$$PLR = 0,2 \times LLant \times 0,2 \times 0,8659$$

$$PLR = 0,034636 \times LLant$$

Verifica-se, portanto que haverá situações que o valor total destinado à PLR não será integralmente redistribuído, pois esta redistribuição depende do atendimento do funcionário as metas estabelecidas e do seu desempenho individual.

4. Considerações Finais

O estudo permitiu verificar que a implantação de um sistema de remuneração variável resultou em melhorias para os funcionários e para a empresa. Os funcionários passaram a trabalhar motivados e empenhados em cumprir as metas. Consequentemente foi benéfico para a empresa, pois implicou em melhores resultados.

Na implantação do modelo a informação foi um elemento crucial, pois permitiu que os funcionários se envolvessem com todas as etapas do projeto, dando-lhes não somente o papel de executores de tarefas, mas a oportunidade de planejar suas atividades, levando-os a ter comprometimento com a empresa.

O sistema de avaliação de desempenho foi implementado com sucesso, pois durante a sua elaboração contou principalmente com os responsáveis pelas ações, os funcionários. Tendo frequentes reuniões para discutir as medidas tomadas e dando oportunidade aos funcionários expressarem suas sugestões de melhorias. Desta forma, foi possível desenhar um sistema que se adequou às necessidades da empresa.

A análise dos componentes organizacionais permitiu desenvolver uma metodologia para implantação de um sistema de remuneração variável de participação nos lucros, tendo como base a avaliação de desempenho dos funcionários.

Desta forma, pode-se verificar que a análise de desempenho é uma importante ferramenta não somente para a implantação da PLR, mas para a tomada de outras decisões gerenciais. Durante esta análise a empresa verificou a necessidade de investir em um SIG (sistema de informações gerenciais), que foi justificada pela necessidade de uma das estratégias estabelecidas. Outros investimentos foram realizados, na área de capacitação, marketing e ampliação do quadro de funcionários (contratação e um auditor). Estas e outras medidas foram tomadas para melhorar o desempenho da cooperativa com base em um estudo e verificada a real necessidade de investir nestas melhorias.

Como recomendações para trabalhos futuros pode-se ressaltar a utilização de ferramentas como o 5W2H, para que seja realizada uma análise mais completa a cerca da determinação das ações relativas aos objetivos estabelecidos.

Posteriormente, deve-se analisar também a quantidade de indicadores estabelecidos e a dificuldade para monitorá-los. No trabalho foram estabelecidos 20 indicadores, alguns bastante específicos, como gastos com motoboy e gastos com material de limpeza, a cooperativa optou por mantê-los, no entanto, para indicadores desta natureza pode-se considerar a possibilidade de agrupá-los.

O presente trabalho se mostra como um modelo para que se possa em estudos futuros realizar estudos mais aprofundados, em estruturas mais complexas de organização. Em que seja mais conveniente à utilização de ferramentas que possuem análises mais complexas como o Balanced Scorecard (BSC).

Referências

- ALBUQUERQUE, L. G.** *Participação dos empregados nos lucros ou resultados das empresas: questões para reflexão.* Revista de Administração de Empresas, v. 26, n. 2, p. 74-78, abr./jun. 1991.
- COLLINS, J. C. & PORRAS, J. I.** *Feitas para Durar: Práticas bem-sucedidas de empresas visionárias.* Tradução Sílvia Schiros, Rio de Janeiro: Rocco, 1995.
- COOPERS, W. & LYBRAND, M.** *Remuneração estratégica: a nova vantagem competitiva.* São Paulo: Atlas, 1996.
- CORRÊA, W.E.** *Participação nos lucros ou resultados: uma metodologia inteligente aplicável a todas empresas, de todos os tamanhos.* São Paulo: Atlas, 1999.
- COSTA, S. A.** *A Prática das Novas Relações Trabalhistas, por uma Empresa Moderna.* São Paulo: Atlas, 1997.
- GIL, A. C.** *Como elaborar projetos de pesquisa.* 5 ed. São Paulo: atlas. 2010.
- KOTLER, P.** *Administração de marketing.* Trad. Bázan Tecnologia e Lingüística. 2. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2000.
- KOTLER, P. & KELLER, K. L.** *Administração de marketing.* 12. ed. São Paulo. Pearson, 2006.

LAKATOS, E. M. & MARCONI, M. A. *Metodologia Científica*. 3. Ed. São Paulo: Atlas, 2000.

LEITÃO, J.; DEODATO, C. PORTER & WEIHRICH. *Duas faces de uma matriz estratégica para o desenvolvimento da indústria de moldes portuguesa*. Disponível em <<http://129.3.20.41/eps/io/papers/0506/0506007.pdf>>. Acesso em: 15/01/2013.

LOPES, A. P. *Análise de indicadores econômico-financeiros e sociais na gestão de cooperativas agropecuárias na região central do estado do Rio Grande do Sul*. 2009. Disponível em <http://www.google.com.br/url?sa=t&rct=j&q=abel%20panerai%20lopes&source=web&cd=5&cad=rja&ved=0CEQQFjAE&url=http%3A%2F%2Fcasavel.cpd.ufsm.br%2Ftede%2Ftede_busca%2FprocessaArquivo.php%3FcodArquivo%3D2824&ei=A5oEUYaJ J5GO8wSsi4HgBA&usg=AFQjCNGREqVGvxAJcUZCth4Cw1XJrELuA&bvm=bv.41524429,d.eWU> . Acesso em 06/01/2013.

LUCENA, M. D. *Planejamento estratégico e gestão do desempenho para resultados*. São Paulo: Atlas, 2004.

MARINAKIS, A. E. *A participação dos trabalhadores nos lucros e resultados das empresas no Brasil: um instrumento para acelerar a reestruturação necessária*. RAE, São Paulo, v.37, n.7, p.56-64, out./dez. 1997.

MARTINS, S. P. *Participação dos empregados nos lucros das empresas*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

MAXIMIANO, A. C. A. *Teoria Geral da Administração: da revolução urbana à revolução digital*. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

MINTZBERG, H.; AFILSTRAND, B. & LAMPEL, J. *Safari de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico*. Tradução Nivaldo Montingelli Jr. Porto Alegre: Bookman, 2000.

OLIVEIRA, D. P. R. *Planejamento Estratégico: conceitos, metodologias e práticas*. 11 ed. São Paulo: Atlas, 1997.

OS PIONEIROS DE ROCHDALE. Rio Grande do Sul, 1984. Disponível em <http://www.cootrade.com.br/textos_artigos/artigo_pioneiros_rochdale.pdf>. Acesso em 19/01/2013.

PONTES, B. R. *A competitividade e a remuneração flexível*. São Paulo: LTR, 1995.

PORTO, M. A. *Missão e visão organizacional: orientações para sua concepção*, 1997. ENEGEP. Disponível em <http://www.google.com.br/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&cad=rja&ved=0CC8QFjAA&url=http%3A%2F%2Fwww.abepro.org.br%2Fbiblioteca%2FENE GEP1997_T4105.PDF&ei=i4gIUc2ODo2s8QTIwYDICQ&usg=AFQjCNEY3_5MHi7 bDQbH2Nq24hU_XBVi_w>. Acesso em 20/01/2013

SILVEIRA, H. IN: *Inteligência Organizacional e Competitiva*. Org. Kira Tarapanoff. Brasília. Ed. UNB, 2001.

SOUZA, F. C. *A dificuldade de implantação do Balanced Scorecard a luz da perspectiva financeira*. 2010. Disponível em: <<http://www.google.com.br/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=4&cad=rja&ved=0CDoQFjAD&url=http%3A%2F%2Fwww.lume.ufrgs.br%2Fbitstream%2Fhandle>>

%2F10183%2F30857%2F000777467.pdf%3Fsequence%3D1&ei=Eb4IUb3tH4T49gS1-4H4Ag&usg=AFQjCNFrd-lPrbBj0oSIZG2c_sRyntvRcA>. Acesso em 19/012013.

XAVIER, P. R.; SILVA, M. DE O. & NAKAHARA, J. M. *Remuneração variável: quando os resultados falam mais alto*. 1. ed. São Paulo: Makron, 1999. 135p.

YIN, ROBERT K. *Estudo de Caso: Planejamento e métodos*. Tradução Daniel Grassi. 2 ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.