



CENTRO UNIVERSITÁRIO DE BRASÍLIA – UniCEUB.

FACULDADE DE TECNOLOGIA E CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS.

CURSO: ADMINISTRAÇÃO.

ESTUDO DE FATORES DA REMUNERAÇÃO ESTRATÉGICA NO DESEMPENHO ORGANIZACIONAL

Olmar Fontoura Campos da Silva
RA 20751072

Brasília
Junho de 2010

Olmar Fontoura Campos da Silva

**ESTUDO DE FATORES DA REMUNERAÇÃO
ESTRATÉGICA NO DESEMPENHO
ORGANIZACIONAL**

Trabalho apresentado à Faculdade de Tecnologia e Ciências Sociais Aplicadas, no curso de Administração como requisito parcial para a aprovação da disciplina Monografia do Centro Universitário de Brasília – UniCEUB.

Prof. Inácio Alves Torres.

Brasília,
Junho de 2010

Olmar Fontoura Campos da Silva

ESTUDO DE FATORES DA REMUNERAÇÃO ESTRATÉGICA NO DESEMPENHO ORGANIZACIONAL

Trabalho apresentado à Faculdade de Tecnologia e Ciências Sociais Aplicadas, no curso de Administração como requisito parcial para a aprovação da disciplina Monografia do Centro Universitário de Brasília – UniCEUB.

Brasília, junho de 2010.

Banca Examinadora:

Prof. Inácio Alves Torres
Orientador

Prof. José Antônio Rodrigues do Nascimento

Prof. Marcos André Sarmiento Melo

RESUMO

A remuneração percebida pelo colaborador está além de uma troca de capital por aluguel de mão de obra nas Organizações. Está na forma com que as mudanças acontecem, na dinâmica entre mercados globais, no desenvolvimento de novas tecnologias, na concepção de parceria e de necessidades específicas entre organização e colaborador, na motivação necessária para obtenção de resultados, nas estratégias criadas pela alta administração no intuito de se destacar em ambiente competitivo, na criação de vantagem competitiva. A idéia é associar remuneração aos conceitos de planejamento estratégico na busca por desempenho organizacional. Remunerar de acordo com os interesses da alta administração, com objetivos, visão e missão organizacionais bem definidos na criação de uma sinergia, em que a organização e o colaborador caminhem juntos na construção de resultados, que garantam a permanência e a sobrevivência em cenário de disputas. Adapta-se ao novo ambiente, em que o cliente têm mais acesso e velocidade de informações, estando mais consciente e determinando rumos dessa nova dinâmica.

Palavras-chave: remuneração estratégica, planejamento estratégico e desempenho organizacional.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	5
2 METODOLOGIA	7
3 DESENVOLVIMENTO	8
3.1 Breve histórico conceito remuneração estratégica.....	8
3.2 Remuneração estratégica e seus componentes	11
3.3 Objetivo, visão e missão organizacionais	12
3.4 Parceria colaborador/organização	13
3.5 Motivação com foco organizacional	14
3.6 Sobrevivência em ambiente competitivo.....	15
3.7 Relacionamento de fatores da remuneração estratégica com o desempenho organizacional.....	16
4 CONSIDERAÇÕES FINAIS	19
REFERÊNCIAS.....	21

1 INTRODUÇÃO

Remunerar é uma das atividades primordiais da organização, e por isso, esta questão é de grande relevância aos acionistas e gestores. Com a evolução dos tempos, desenvolvimento de novas tecnologias, reorganização de formas de se produzir e de se relacionar no ambiente de trabalho, tem-se a remuneração um maior destaque impactando diretamente no contexto geral do colaborador (MARRAS, 2000).

O colaborador pondera, indiretamente, a razão do salário recebido e o aluguel da força de trabalho em troca, uma relação de capital com trabalho. E essa relação, não é realizada exclusivamente de uma empresa para com o colaborador, é mais amplo, um conjunto de organizações com necessidades específicas com um conjunto de colaboradores, o que torna um equacionamento comparado a todo um mercado (MARRAS, 2000).

Um mercado heterogêneo, possuindo especificidades e necessidades diferentes, embora buscando sempre o lucro, aprofunda-se nas necessidades das organizações e dos colaboradores, contextos que se complementam na visão dos dirigentes das novas organizações, seja no atendimento de melhoria da relação capital/trabalho, seja do colaborador com os objetivos da organização, tem-se então a remuneração estratégica (MARRAS, 2000).

Este trabalho acadêmico tem como problema: Qual a relação existente entre remuneração estratégica e desempenho organizacional? O objetivo está em analisar os itens que compõem a remuneração estratégica correlacionando-os com o desempenho da organização.

Três são as bases para as justificativas desta monografia: Acadêmica, Aplicada e Social. A importância acadêmica se deve ao fato quanto à geração de conhecimento científico a respeito de um assunto que ganha destaque entre as organizações nas quais associam planejamento estratégico e a remuneração percebida pelo colaborador. Do ponto de vista aplicado, este trabalho é relevante na proporção em que seus resultados poderão favorecer para revisão e desenvolvimento dos processos pertinentes ao desempenho das empresas e motivação dos empregados. E a base social, se sustenta em função de orientar e incrementar a discussão aos colaboradores do mercado de trabalho em relação aos

rumos e perspectivas dessas organizações.

Dessa forma, o conjunto de objetivos específicos a serem respondidos são explicar remuneração estratégica, abordar componentes do planejamento estratégico como objetivos, visão e missão organizacionais, comparar parceria colaborador/organização às equipes de alto desempenho, conceituar motivação com foco organizacional, explicitar sobrevivência em ambiente competitivo e verificar como o desempenho da organização pode se traduzir em vantagem competitiva.

Trata-se de uma pesquisa explicativa e qualitativa, pois apresenta como idéia principal o esclarecimento de fatores como planejamento estratégico, parceria e motivação, na elucidação de determinado fenômeno, vantagem competitiva, envolvendo assim levantamento bibliográfico, constituído de livros e de artigos científicos.

Esta monografia está organizada em quatro seções, sendo que a primeira está voltada a apresentação do trabalho. Na segunda seção, metodologia e seus objetos de investigação, procedimentos e instrumentos adotados. Na terceira seção, desenvolvimento. Na quarta seção, as considerações finais.

2 METODOLOGIA

Quanto aos fins, esta é uma pesquisa explicativa, pois teve como idéia principal esclarecer sobre quais fatores ajudaram, de alguma maneira, a elucidação de determinado fenômeno (VERGARA, 2006). Nesse caso, a pesquisa estudou a variável remuneração estratégica (objetivos organizacionais, parceria, motivação, sobrevivência em ambiente competitivo), e seus efeitos sobre o desempenho organizacional, de modo a gerar benefícios e vantagens para a organização.

Para isso, associaram-se elementos do planejamento estratégico à parceria do colaborador com a organização, à sobrevivência em ambiente competitivo e à motivação organizacional como elemento catalisador a vantagem competitiva.

Tais elementos: objetivo, visão e missão organizacionais; parceria colaborador/organização; motivação com foco organizacional; sobrevivência em ambiente competitivo; resultado como desempenho. Serviram de variáveis e/ou de objetos de investigação para a pesquisa no intuito de revelar indícios da vantagem competitiva nas organizações.

Quanto aos meios, caracterizou-se como uma pesquisa bibliográfica, pois foi desenvolvida com base em conhecimento já produzido, constituída principalmente de livros científicos. Permitiu dessa forma, maior abrangência sobre os aspectos de remuneração estratégica e desempenho organizacional. Teve como compromisso análise em profundidade e cautela com intenção de não propagar possíveis contradições ou incoerências utilizando as mais diversas fontes (GIL, 1999).

Quanto à fonte de dados que foi utilizada na pesquisa, no levantamento de informações, foram obtidos por meio de fontes secundárias – material publicado em livros, internet, periódicos especializados, base de dados textuais em meio físico e eletrônico (GIL, 1999).

O método de abordagem do problema da pesquisa foi qualitativo com intuito de relacionar os fatores da remuneração estratégica como relações em influência ao desempenho organizacional. E a técnica de análise de dados foi de interpretação das teorias (GIL, 1999).

3 DESENVOLVIMENTO

3.1 Breve histórico conceito remuneração estratégica

Seguem alguns fatos que foram verificados, a preocupação entre a remuneração percebida pelo colaborador e os interesses dos gestores para organizações ou instituições, no desenvolvimento do que se tem, atualmente, em relação à remuneração estratégica.

Tabela 1. Histórico Remuneração Estratégica

Período	Iniciou-se em...	Contribuições de...	De que maneira...
1794	EUA	Albert Gallatin, Secretário de Tesouro do governo de Thomas Jefferson	Divisão de lucros de sua companhia - Indústria de vidro New Genéve
1812	França	Napoleão I	I ato oficial sobre participação dos lucros aos empregados
Início século XX	EUA	Frederick Winslow Taylor	Tempo padronizado para a produção de 1(uma) peça associado a participação dos lucros aos empregados
Início século XX	EUA	Henry Ford	Para boa produtividade o trabalhador deve ser bem remunerado.
1930	EUA / Brasil	Lincoln Electric	Política de participação nos resultados: - Bonificação para o aumento da produtividade; - Incentivos ao baixo absenteísmo; - Participação Acionária.

Fonte: (NAKARARA, SILVA e XAVIER, 1999).

Dentre as contribuições apresentadas, têm-se duas personalidades que melhoraram ou iniciaram o estudo no campo da Administração Científica: Frederick Winslow Taylor e Henry Ford. Taylor e Ford pensaram na otimização da produção, porém dando sentido de maneira ampla, em que todo o sistema se desenvolvesse e produzisse mais e melhor. Além disso, a importância da remuneração dos

trabalhadores associados aos interesses da organização.

Durante o início da Administração Científica – 1ª fase – Taylor, precursor da Ciência da Administração, iniciou os estudos em torno de uma questão em que a sociedade da segunda metade do século XIX se ocupava – o pagamento de salário ao operário diariamente e o pagamento por unidade de peça produzida, conhecido como problema dos salários (MAXIMIANO, 2007).

Primeiro, esse dilema consistia na remuneração em que o operário ganhava independente da quantidade de peças produzidas por dia, resultando diretamente na produtividade, pois os trabalhadores aumentando ou diminuindo o ritmo receberiam por aquele dia trabalhado (MAXIMIANO, 2007).

Segundo, aumentar o interesse do trabalhador no sentido de uma maior produção possível com a participação dos empregados nos lucros da organização. Entretanto, o pagamento por peça produzida, um sistema variável de remuneração, continha flutuações nos lucros devido às variações no custo da matéria-prima, custo de armazenagem e decisões gerenciais, ou seja, possuía imperfeições que atuavam diretamente nos resultados (MAXIMIANO, 2007).

Para isso, Taylor apresentou um modelo de pagamento por peça, *piece-rate system*, à sociedade como um marco da Administração Científica no final do século XIX. A idéia desse modelo era diminuir o custo por peça paga ao operário (MAXIMIANO, 2007).

Taylor estudava também sobre sistematização pelo tempo, e isso o fez chegar a conclusão que a velocidade máxima com que cada etapa da peça pudesse ser produzida determinaria tempos-padrões, como ficou conhecido (MAXIMIANO, 2007).

Assim Taylor verificou a otimização da produção associada ao modelo de pagamento por peça a tempos padronizados, diminuindo o custo por peça e maximizando a produção. Junta-se de um lado o interesse da organização, em aumentar o desempenho, e por outro, o compromisso do colaborador de produzir mais sabendo que o seu salário estará atrelado a quantidade de peças produzidas.

Já Henry Ford contribuiu para a produção em massa com peças padronizadas, envolvendo máquinas especializadas, sistema universal de fabricação e calibragem, controle de qualidade, simplificação das peças, simplificação do processo produtivo. E com trabalhador especializado - número reduzido de tarefas,

posição fixa dentro de uma seqüência de tarefas, o trabalho vai até o trabalhador (MAXIMIANO, 2007).

Esse trabalhador faz parte de uma divisão de trabalho, em que o desenvolvimento e o comprometimento são vistos como fatores para aumento da efetividade da produção, de maneira sistêmica, entre máquinas e os trabalhadores.

Máquinas atendendo demandas cada vez mais específicas, sempre na busca de maximizar a produção. Porém, como sintonizar com que os trabalhadores buscassem acompanhar tal desenvolvimento? Ford buscou resposta na inovação dentre outros fatores:

- I. Padronizando a jornada de trabalho para 8h/dia;
- II. Duplicando os salários.

Criar uma sistemática com a jornada de trabalho significa aproximar o operário dos objetivos organizacionais, no sentido de permitir um melhor planejamento da mão de obra, força de trabalho. E o aumento de salário segue como um aumento do poder aquisitivo do colaborador, podendo este, adquirir o próprio bem que produzisse.

Na época, essas duas medidas não foram bem vindas pelos concorrentes, mas a idéia era com que os trabalhadores pudessem comprar os produtos que fabricassem (MAXIMIANO, 2007).

Nesse caso, o trabalhador foi incluído de forma a atender os objetivos das organizações como elemento propulsor e facilitador, em prol da maximização da produção e do conseqüente retorno do lucro, por parte dos acionistas. Reduzir a jornada de trabalho duplicando os salários de maneira associar aos interesses da organização é agir estrategicamente no mercado.

3.2 Remuneração estratégica e seus componentes

As organizações apresentam novas relações com seus colaboradores: a *celularização*, a polivalência e a proximidade entre o nível operacional e o nível estratégico, advindos de maior dinâmica entre os mercados globais e avanços tecnológicos. O colaborador toma maior número de decisões gerenciais, conhece mais sobre ambiente interno e externo, e diante disso, o foco em que o empregado é apenas custo para organização está em extinção (WOOD JÚNIOR e PICARELLI FILHO, 2004).

Essas relações refletem na composição da remuneração do colaborador, no intuito de alinhar e de dar sentido ao planejamento estratégico da organização.

Remuneração estratégica é um combinado entre elementos tradicionais e não tradicionais da remuneração, sejam salário, aumento por mérito, remuneração baseadas em habilidades e competências, para que a organização cumpra seus objetivos de acordo com as estratégias propostas (DESSLER, 2003).

A remuneração estratégica é um modelo de desenvolvimento a médio e a longo prazos que os trabalhadores recebem em compensação diante do sucesso organizacional. Os principais elementos desse modelo são: Remuneração por Habilidade, Distribuição de Lucros, Remuneração por Resultados, Distribuição dos Ganhos e Participação Acionária (MARRAS, 2000).

Dentre as novas tendências de remunerações, tem-se a Remuneração por Habilidades baseada em habilidades a serem usadas para concentrar o foco dos colaboradores em aumento de habilidades pela nova estratégia organizacional (DESSLER, 2003).

Já Remuneração por Competências é uma evolução disso, aspectos de maior variedade, de certa abstração, em nível de incerteza e de alta criatividade, centralizada em termos gerais em – conhecimentos, habilidades e atitudes (MARRAS, 2000).

Os componentes do sistema de remuneração estratégica são: Remuneração Funcional – o salário baseado no cargo; Remuneração por Habilidades; Remuneração por Competências; Salário Indireto; Remuneração Variável; Participação Acionária (WOOD JÚNIOR e PICARELLI FILHO, 2004).

3.3 Objetivo, visão e missão organizacionais

A alta administração precisa mostrar a organização o motivo de sua existência, criando uma identidade para que *stakeholders* contribuam para a consecução dos objetivos a serem alcançados e como os colaboradores se enxergarão em um futuro de curto, médio e longo prazo.

Missão, objetivos gerais e visão organizacionais compõem um plano definido pela alta administração, isto é, uma estratégia. Tal termo possui 3(três) abordagens diferentes: o desenvolvimento de um plano, a execução da estratégia e o controle por meio de modificações adaptativas da estratégia (KROLL, PARNELL e WRIGHT, 2009).

Um plano, a execução e o controle estratégico é um conjunto de apoio trabalhado – administração estratégica – direcionada por missão e objetivos organizacionais, para resultados em que há um aumento de oportunidades e de pontos fortes e uma diminuição de ameaças e pontos fracos da organização (KROLL, PARNELL e WRIGHT, 2009).

Outrossim, ciente dos pontos fracos a possibilidade de evoluí-los, as ameaças diminuirão. Dessa forma, as opções de estratégias, criadas por um plano onde a missão, a visão e os objetivos organizacionais enfatizarão os pontos fortes, resultarão em oportunidades e maior variedades de opções nos caminhos com que a alta administração possuirá.

Esses elementos contribuem para que a organização esteja com um alvo e um plano detalhado de ação. Caminhos previamente analisados e planejados, com um marco inicial e especificações até o alcance dos objetivos. Porém nem sempre o ideal acontece, precisando assim de mecanismos de ajustes e de controle efetivos.

Analogamente, a remuneração estratégica fará parte diretamente do planejamento estratégico com intuito de beneficiar o colaborador juntamente com a organização. Incluir o colaborador em um plano com objetivos da organização, significa também em construir a remuneração do colaborador juntamente com os resultados da organização por meio dos interesses da alta administração.

Dessa forma, administração estratégica caracteriza-se na tomada de decisão e em ações administrativas, nas quais auxiliarão a organização em adaptações positivas com seu ambiente. Criar uma sintonia entre o negócio e o ambiente é

necessário para garantia de competitividade ao longo do tempo, constituindo um processo de interesse contínuo para a administração (KROLL, PARNELL e WRIGHT, 2009).

Interesse em participar nos planos da organização o colaborador nos resultados obtidos, em uma sintonia com os objetivos, a missão e a visão organizacional, no desenvolvimento de um ambiente competitivo de médio a longo prazo, ainda depende da área estratégica da organização. A tomada de decisão continua sendo da alta administração, porém o crescimento por desempenho é tanto da organização quanto do colaborador, pois os resultados estarão entrelaçados por essa sintonia entre o negócio e o ambiente.

De acordo, a remuneração estratégica, como remuneração associada aos interesses da alta administração norteadas por missão e objetivos organizacionais, é uma combinação de diferentes formas de remuneração devido à necessidade de encontrar meios criativos de aumento de vínculo entre a organização e seus colaboradores, potencializando energia e alinhando ao contexto estratégico pela busca de resultados, podendo resultar em vantagem competitiva (WOOD JÚNIOR e PICARELLI FILHO, 2004).

3.4 Parceria colaborador/organização

Tem-se, em nova concepção, que o colaborador é parceiro, personagem impulsionador de efetividade nos processos organizacionais e competidor pela sobrevivência em um mercado de clientes mais exigentes. Remunerar esse colaborador, uma vez que vai ao encontro da missão, visão e dos valores organizacionais, e de acordo com a estratégia da empresa, se torna necessário no futuro (WOOD JÚNIOR e PICARELLI FILHO, 2004).

Com parceria, tem-se algo construído, conjuntamente e de forma mais coesa, do desempenho, dos resultados. Participação na execução de tarefas, de acordo com a implementação de uma estratégia definida pela alta administração, tanto dos colaboradores quanto da organização.

Essa participação vincula o desempenho à produtividade, e também, à qualidade desses resultados, incitando o colaborador com metas e otimização do seu trabalho juntamente com a organização. Vantagens: busca pela qualidade total, otimização da produtividade, redução de custos, amplifica valores culturais de

grupos, participação individual e grupal (MARRAS, 2000).

Chiavenato (2003) complementa sobre a participação nos lucros que além de habilidades e competências, observa-se o sentido de participação dos colaboradores junto com a organização e que os ganhos individuais dependem do sucesso global nos negócios estratégicos da empresa.

Esse conjunto, essa parceria são notados também, de maneira indireta, na formação de equipes de alto desempenho. Coesão, elementos heterogêneos e sinergia positiva são características presentes no alcance de metas estabelecidas dessas equipes.

O grupo de trabalho é a interação de dois ou mais membros na busca de objetivos. Já a equipe é uma sinergia gerada por esforço coordenado, em desempenho coletivo, para a consecução de objetivos aumentando o potencial na obtenção de resultados, não sendo preciso, necessariamente, de maiores investimentos (ROBBINS, 2005).

Dentre essa diferença, grupo de trabalho e equipe de trabalho, pode-se comparativamente observar o colaborador e sua remuneração fixa e a empresa e seu resultado líquido algo independente, que no primeiro momento demonstre uma relação mais trabalhista e descompromissada à união de propósitos de fato. Por outro lado, tem-se o colaborador e a organização em esforço coordenado para atingir objetivos e construir resultados que importem a ambos, estarão em ambiente em que serão parceiros no desenvolvimento do desempenho organizacional.

3.5 Motivação com foco organizacional

A idéia de quanto maior a remuneração, mais motivados estarão os colaboradores é equivocada. Primeiro, observa-se a possibilidade do colaborador não receber pelo trabalho realizado, causando a falta de interesse e o conseqüente não alcance dos resultados da organização. E por último, percebe-se a remuneração além do retorno que o trabalho possa trazer, provocando redução no desempenho da organização e falsa motivação por parte dos colaboradores, por não ser um processo contínuo e cíclico.

Tradicionalmente, o salário significa importante caractere na composição de custos fixos da organização. Além disso, a falta modifica ou contribui negativamente no humor dos colaboradores e no clima organizacional, e conseqüentemente, na

produtividade e nos resultados das organizações (NAKAHARA, SILVA e XAVIER, 1999).

Dessa forma, o colaborador não percebe o financeiro (moeda) como algo motivador, porém sua ausência provoca desinteresse. Para Herzberg, essa característica classifica-se como fator higiênico, na falta causa o efeito contrário de motivação (NAKAHARA, SILVA e XAVIER, 1999).

Por outro lado, tem-se aspectos da pirâmide de Maslow – fisiológico, segurança, relacionamento social, estima, auto realização – e os fatores relacionados por Herzberg – realização e desafio profissionais, *status*, responsabilidades, tomada de decisão, comunicação efetiva – voltados a motivação (NAKAHARA, SILVA e XAVIER, 1999).

Associa-se então, a remuneração variável como resposta a desafios organizacionais de maneira a: definir responsabilidades e metas almeçadas; promover gestão participativa na tomada de decisão; enfrentar e resolver desafios; estimular competências como processo contínuo; construir sempre inovação e buscar comunicação efetiva entre *stakeholders*. E em efeito a isso, maior comprometimento e clima – sinergia – organizacional (NAKAHARA, SILVA e XAVIER, 1999).

Assim a remuneração variável representa um sistema de compensação no qual permite premiar aqueles colaboradores, que por um motivo ou por outro, se sobressaíram dos demais em períodos conforme a organização determinou (MARRAS, 2002).

3.6 Sobrevivência em ambiente competitivo

A remuneração estratégica vem adquirindo mais importância em um ambiente competitivo no tocante a resultados esperados e características básicas, de maneira permitir o controle de sua efetividade. A caracterização desses aspectos remete-se a uma reflexão em torno da utilização da remuneração estratégica como dinamizadora de troca de informações e de um processo que valorize o desenvolvimento e o compartilhamento de competências, juntamente com comprometimento, sendo aprimorados continuamente, como fatores capacitantes na condução da organização à sobrevivência. Esses fatores contribuem para a competitividade em um momento de resultados cada vez mais buscados (HIPÓLITO, 2001).

Inovação e evolução são os quesitos que as organizações devem buscar para se manter em ambientes cada vez mais exigentes, resumindo-se em vantagem competitiva. O ambiente provoca forte influência nos quesitos essenciais à vantagem competitiva, pois vai de encontro à busca por inovação, e isso, resulta no uso que a organização faz de suas competências desenvolvidas, como evolução de seus valores, aspectos culturais, estruturais, históricos e econômicos (PORTER, 1990, apud HIPÓLITO, 2001).

Uma vez descoberto tais quesitos, como evolução de seus aspectos, a preocupação volta-se aos concorrentes em permanecer competindo, continuar no ambiente, com intuito de buscar resultados e aumentar o ciclo de vida da organização. Mostrar o produto a demanda de maneira a despertar constantemente o interesse do cliente é necessário inovação, como evolução de um processo que garanta permanência da organização nesse ambiente.

Por um lado, as organizações dispõem e mão de obra mais especializada, de estrutura de tecnologia da informação mais evoluída, de recursos organizacionais mais adaptados a um novo contexto dinamizador de mudanças, surge então, um cliente mais exigente. Ora consumidor, ora usuário. Indivíduo que possui cada vez mais acesso a informação e necessidade de atualização, norteando assim um consumo mais consciente nesse *habitat* competitivo.

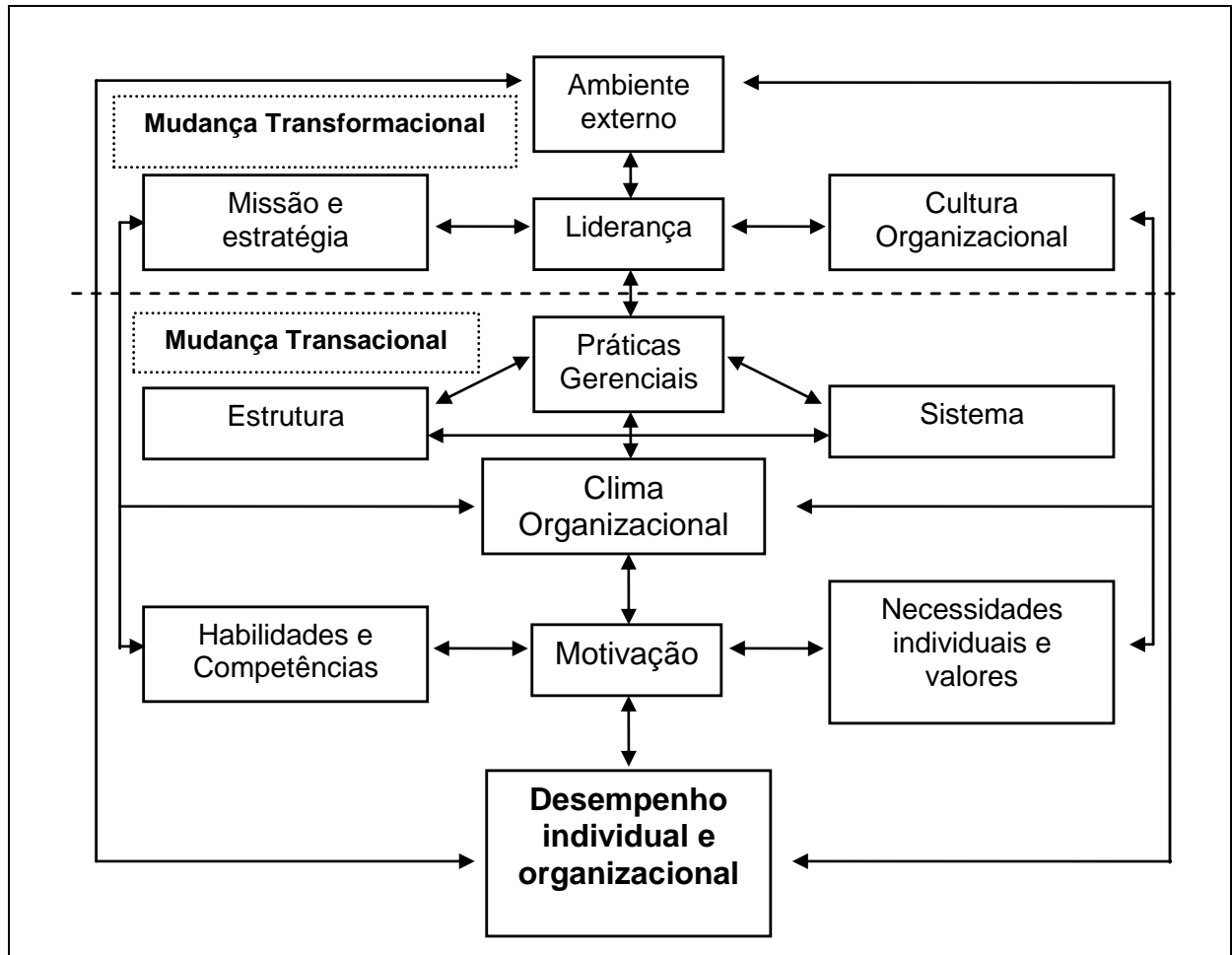
3.7 Relacionamento de fatores da remuneração estratégica com o desempenho organizacional

Adaptar-se ao novo contexto, à evolução de um sistema de remuneração, à mudança planejada faz de um sistema e recompensas uma estrutura de base e sustentação, interligando assim remuneração estratégica ao desempenho organizacional (WOOD JÚNIOR e PICARELLI FILHO, 2004).

O modelo que classifica os fatores que influenciam o desempenho organizacional, significando mudança ou adaptação da organização. Mudança advinda de maneira que mude a essência da organização é chamada de transformacional ou adaptativa, ou de transacional quando alguns elementos são alterados (WOOD JÚNIOR e PICARELLI FILHO, 2004).

Em um contexto que integre os conhecimentos das áreas e sociologia, psicologia comportamental e administração com fatores e características em

relações causais entre ambiente externo, cultura organizacionais, liderança, missão e estratégias, estrutura organizacional, práticas gerenciais, clima organizacional, habilidades e competências a serem desenvolvidas, motivação, resultados individuais e organizacionais têm-se o modelo seguinte (WOOD JÚNIOR e PICARELLI FILHO, 2004):



[Figura 1: Modelo de Burke-Litwin](#)

Fonte: (BURKE e LITWIN, 1992, apud WOOD JÚNIOR e PICARELLI FILHO, 2004)

O modelo classifica os fatores que influenciam o desempenho organizacional, significando mudança ou adaptação da organização. Mudança advinda de maneira que mude a essência da organização é chamada de transformacional ou adaptativa, ou de transacional quando alguns elementos são alterados (WOOD JÚNIOR e PICARELLI FILHO, 2004).

Daí os tópicos já citados: objetivos, visão e missão organizacionais, parceria colaborador/organização, motivação organizacional e ambiente competitivo

compõem um *mix* e relações causais de mudanças adaptativas e transacionais, quando comparado ao modelo de Burke-Litwin, relacionando esses elementos ao desempenho organizacional (WOOD JÚNIOR e PICARELLI FILHO, 2004).

Desempenho Organizacional é o processo que visa medir, acompanhar e analisar os dados com objetivo de buscar a *performance* da organização. A partir do alcance dessa medição e acompanhamento das informações, obtém-se *feedback* à área gerencial da organização, no qual direciona o comprometimento e atenção de como e onde as melhorias devem ser implementadas (SINK e TUTTLE, 1993, apud LIMA e PONTE, 2004).

Para isso, precisa-se de componentes como caracterizadores do desempenho com a finalidade de compará-los e analisá-los, fazendo assim correlação com a provável influência nas organizações da remuneração percebida pelos colaboradores de maneira estratégica.

4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O desafio de remunerar já foi visto por nomes da Administração, como Taylor e Ford, e continua em destaque por acionistas e gestores de várias organizações.

Essa relevância é notada por não se tratar de uma simples troca entre o capital e o aluguel da mão de obra, mas por um relacionamento dinâmico de *stakeholders* e as organizações em um ambiente cada vez mais competitivo.

Diante desse quadro, têm-se as organizações com os recursos capazes de nortear a visão por meio de objetivos organizacionais na criação de estratégias e a parceria de colaboradores mais comprometidos e motivados na participação de criação de resultados.

O desempenho das organizações depende de indicadores, ou melhor, relações causais entre: objetivos, visão e missão organizacionais, parceria entre colaborador/organização, motivação organizacional, ambiente competitivo e opções de estratégias.

Objetivo, visão e missão precisam estar bem definidos e divulgados na organização, pois contribuem de maneira decisiva em um plano estratégico e no clima organizacional. Faz com que a alta administração tenha sentido e que crie a sinergia necessária para este conjunto evolua.

Opções de evolução, também serão definidas pela alta administração, que deve se tornar mais criativa e inovadora aos desafios, às mudanças. Transformações adaptativas ou transacionais farão parte deste contexto.

Por outro lado, a organização não estará mais solitária, contará com maior apoio de colaboradores. Analogamente, a equipes de alto desempenho, o colaborador e a organização se comprometem de maneira mais coesa no buscar por resultados, agora o desempenho organizacional é construído e dividido entre parceiros, dependerá da atuação de ambos.

Para o colaborador construir o resultado necessário é preciso de motivação. Essa motivação, embasada por Herzberg e por Maslow, serão direcionadas pelo efeito de que o colaborador deverá: assumir mais responsabilidades, tomar decisões, comunicar efetivamente, desenvolver habilidades e competências, inovar nos produtos e serviços, transformando-se em um elemento com mais autonomia e construindo o seu próprio salário.

Impactos percebidos por meio de novas relações de se remunerar o colaborador e a construção de resultados, embasadas no planejamento estratégico, trazem vantagem competitiva as organizações.

REFERÊNCIAS

- CHIAVENATO, Idalberto. **Remuneração, Benefícios e Relações de Trabalho: como reter talentos na Organização**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2003.
- DESSLER, Gary. **Administração de Recursos Humanos**. 2. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2003.
- GIL, Antonio Carlos. **Métodos e Técnicas de Pesquisa em Pesquisa social**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999.
- HIPÓLITO, José Antônio Monteiro. **Administração Salarial: a remuneração por competências como diferencial competitivo**. São Paulo: Atlas, 2001.
- KROLL, Mark J.; PARNELL, John; WRIGHT, Peter. **Administração Estratégica: conceitos**. São Paulo: Atlas, 2009.
- LIMA, Andréa Cavalcante Correia; PONTE, Vera Maria Rodrigues. **Um estudo sobre os fatores-chave na implantação de modelos de medição do desempenho organizacional**. Revista de Administração e Contabilidade da Unisinos. p.285-296, setembro/dezembro, 2006.
- MARRAS, Jean Pierre. **Administração da Remuneração**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.
- _____. **Administração de Recursos Humanos: do operacional ao estratégico**. 3. ed. São Paulo: Futura, 2000.
- MAXIMIANO, Antônio César Amaru. **Teoria Geral da Administração: da revolução urbana à revolução digital**. 6ª edição. São Paulo: Atlas, 2007.
- NAKAHARA, Júlio Massaaki; SILVA, Mateus de Oliveira; XAVIER, Paulo Roberto. **Remuneração variável: quando os resultados falam mais alto**. São Paulo: Makron Books, 1999.
- ROBBINS, STEPHEN P. **Comportamento Organizacional**. São Paulo: Prentice Hall, 2005.

VERGARA, Sylvia Constant. **Métodos de Pesquisa em Administração**. 2.ed. São Paulo: Atlas, 2006.

WOOD JÚNIOR, Thomaz. PICARELLI FILHO, Vicente. **Remuneração e Carreira por habilidades e por competência: preparando a organização para era das empresas de conhecimento intensivo**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

_____. **Remuneração Estratégica: a nova vantagem competitiva**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2004.