

**Sr. Enrico de Vettori**

*é gerente sênior da área de
Consultoria Empresarial da
Deloitte. E-mail:
enricovettori@deloitte.com*

O setor de Recursos Humanos tem se modernizado de uma maneira geral. O mesmo não pode deixar de acontecer no mercado médico. Se hoje, exige-se do profissional muito mais flexibilidade e capacidade de adaptação aos desafios que se referem à integração do negócio como um todo, é preciso também que o negócio responda à altura dessa dedicação. Gratificação é sinônimo de salário e também de benefícios que precisam estar condizentes aos valores praticados no mercado, mas, principalmente, aos esforços profissionais de cada um. A remuneração variável que já é uma tendência em fase inicial de aplicação, também pode ser oferecida aos profissionais da área médica e pode agregar valor ao empreendimento médico.

Há diferentes modelos para essa prática. Por exemplo, o de remuneração por carga horária. A cada plantão, recebe-se de acordo. Buscar motivação do profissional, a partir de uma parcela de remuneração variável é uma tendência globalizada a que empresas, de uma maneira geral, estão recorrendo. Essa parcela pode ser pecuniária, ou, por meio de benefícios. É possível que se institua um sistema de participação nos lucros da empresa ou um sistema mais competitivo e incentivador, que faça

Remuneração Variável - Uma alternativa para o Aumento da Rentabilidade

com que o funcionário vise atingir metas específicas para obter uma espécie de bonificação.

Com isso, o que se observa é a existência de dois caminhos para a remuneração variável. O primeiro é aquele que segue a lógica da produtividade. Quanto mais produtivo ou rentável à organização for aquele profissional, maiores são as chances de que ele seja reconhecido e obtenha maior retorno financeiro pelo próprio trabalho. No caso da área de imagem, isso se daria de acordo com a quantidade de laudos escritos e de pacientes atendidos. Esses números estariam, assim, atrelados diretamente ao seu desempenho.

No caso de um ultra-sonografista, a quantidade de exames feitos poderia ditar o aumento das cifras no final do mês e assim por diante. Esse especialista participa tanto do processo produtivo quanto da questão técnica médica, por ser ele o responsável pela realização do diagnóstico e da execução do laudo.

Ora, na medida em que a produtividade aumenta, a trajetória de sucesso do negócio, quando bem monitorada, é traçada por inércia. Maior competitividade pode acarretar em melhor serviço, e, portanto, maior satisfação e melhor fluxo dos pacientes, aumento da retenção de talento, maior capital de giro, re-investimentos em equipamentos, melhor payback das máquinas, e, conseqüentemente, aumento da rentabilidade.

Mas para se atingir tal nível de proficiência e harmonia catalisada pela política de remuneração variável, é imprescindível que durante esse processo a organização esteja atenta aos mediadores de desempenho. Sem os quais, é

impossível fazer uso desse tipo de prática. A carga de subjetividade no momento em que se vai julgar a produtividade de um profissional pode ser alta e precisa, e também ser controlada e fiscalizada para evitar o comprometimento de uma avaliação, por exemplo.

No caso da saúde, as operadoras pagam aos hospitais ou centros diagnósticos com 60 dias do exame realizado. A produtividade de janeiro é paga em março, por exemplo. É preciso levar em consideração as glosas. No fundo é um modelo que requer controles de sistema mais elaborado por parte da administração.

É necessário ter muito claro também um modelo de competências, como qual é o perfil desejado desse profissional. A partir de então, o próximo passo é montar um bom sistema de avaliação em que os próprios avaliadores também estão sendo observados.

As opções são várias. Num sistema de avaliação "360 graus", todos avaliam todos – fornecedor, cliente, etc. Um outro modelo é aquele que segue a relação chefe-subordinado. É preciso identificar essa sistemática com cautela. Por exemplo, existirá uma primeira avaliação e depois a de um comitê que dá o parecer final? Essa pessoa avaliada poderá concordar da avaliação ou discordar dela?

