

ÁREA TEMÁTICA: RECURSOS HUMANOS

RECURSOS HUMANOS E ESTRATÉGIA EMPRESARIAL: UM SISTEMA DE REMUNERAÇÃO VARIÁVEL COM INSTRUMENTO DE REFORÇO ESTRATÉGICO

AUTOR

JOAO BATISTA DE SOUSA

UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ

joaobach@hotmail.com

Resumo

As experiências com microcrédito no Brasil ainda são recentes. Iniciou-se de forma incipiente em 1973 porém somente veio a se tornar mais representativo a partir do final da década de 90. São poucos os programas em funcionamento que buscam uma política de recursos humanos diferenciada. Isto implica não somente em contratar pessoas que possuem perfil adequado ao tipo de negócio, mas também formar profissionais para atuação num mercado ainda em formação. Este artigo tem como objetivo apresentar um estudo de caso, analisando as mudanças ocorridas nas estratégias de um programa de microcrédito de um banco estatal federal e suas implicações nos subsistemas de recursos humanos, notadamente no subsistema de recompensas. Utilizou-se aqui principalmente a visão de recursos humanos dentro de uma nova concepção do RH estratégico onde todos os seus subsistemas convergem esforços para amparar e apoiar as estratégias da empresa. A flexibilidade e adaptabilidade do modelo utilizado permitiram, desde a sua implementação, realizar ajustes de forma a que o modelo de remuneração adotado não viesse a reforçar padrões de comportamento e trilhar caminhos não desejáveis. A pesquisa teve como objetivo resgatar as fases já experienciadas pelo programa, desde o seu surgimento, e a relevância do sistema de remuneração variável como instrumento apoiador e operacionalizador das metas corporativas.

Palavras chaves: recursos humanos; remuneração; estratégia

1. INTRODUÇÃO

O Brasil foi um dos primeiros países do mundo a experimentar o microcrédito para o setor informal urbano em 1973 nos municípios de Salvador e Recife por iniciativa e com assistência técnica da organização não-governamental Acción Internacional, com a criação da UNO – União Nordestina de Assistência e Pequenas Organizações. Posteriormente surgiram outras experiências como Rede CEAPE, Banco da Mulher, Portosol, Vivacred e outros, na sua maioria operacionalizada por organizações não-governamentais. O CrediAmigo, programa de microcrédito surgido em 1997 a partir do processo de ampliação e revisão das estratégias de atuação do Banco do Nordeste, se constitui hoje no maior programa de microcrédito do Brasil e o primeiro a ser operado por um banco público. A partir da sua criação foram vivenciadas até o momento diversas fases de estruturação e de revisão de suas estratégias empresariais considerando o acúmulo de suas experiências neste sete anos de existência, partindo de um marco zero até a sua posição de liderança nesse segmento.

Quinn e Andrew (2001) ressaltam que a estratégia é um padrão ou plano que engloba metas, políticas, seqüências de ações que revelam seus objetivos e propósitos, pois ajuda a reordenar e alocar os recursos de uma organização para uma postura singular e viável. Entretanto, o processo de construção de estratégias prevê uma experiência anterior, sejam de seus formuladores de estratégia seja a aprendizagem da própria organização (MINTZBERG, 2000).

A estratégia inicial dominante, por se tratar da entrada em um novo negócio onde havia pouca experiência da empresa Banco do Nordeste, as estratégias definidas situavam-se no patamar ainda de uma visão mais “clássica” de estratégia (QUINN, 2001), ou seja, as definições se resumiam basicamente a visão de futuro para o programa: ser, no prazo de cinco anos, o maior programa de microcrédito da América Latina.

O objetivo desta pesquisa foi relatar e identificar as principais mudanças estratégicas ocorridas no programa, desde a sua criação, a partir da visão de empresarial de recursos humanos como estratégico no apoio a execução dessas estratégias.

2. METODOLOGIA

O estudo realizado teve como instrumento a pesquisa descritiva, tendo como intuito a necessidade de “conhecer a natureza do problema, sua composição, os processos que o constituem ou nele se realizam” (RUDIO, 1986). Segundo ainda Gil (apud BEUREN, 2003) “a pesquisa descritiva tem como principal objetivo descrever características de determinada população ou fenômeno ou o estabelecimento de relações entre as variáveis”.

Quanto aos procedimentos adotados (BEUREN, 2003) a pesquisa se caracterizou como um estudo de caso por se tratar do estudo concentrado de um único caso. Segundo Godoy (1995), o estudo de caso:

tem se tornado a estratégia preferida quando os pesquisadores procuram responder às questões “como” e “por quê” certos fenômenos ocorrem (...) e quando o foco de interesse é sobre fenômenos atuais, que só poderão ser analisados dentro de algum contexto de vida real.

2.1. Coleta e Análise de Dados

2.1.1. Tipos de Dados Utilizados

Os dados utilizados originaram-se de várias fontes e de maneira sistemática, de modo que se pode descrevê-los da seguinte forma:

- a) dados primários: obtidos em estudo de campo através de entrevistas por pautas (GIL, 1999) ou semi-estruturadas que possibilitaram ao entrevistado discorrer sobre o tema proposto, a partir de uma relação de pontos de interesse elencados pelo entrevistador.
- b) dados secundários: pesquisa documental (GODOY, 1995) obtidos em relatórios, cartilhas, documentos internos e pesquisa bibliográfica em livros, periódicos e artigos científicos.

2.1.2. Análise dos Dados

A metodologia utilizada neste estudo pode ser descrita nas seguintes tarefas:

- a) Coleta de dados de fontes secundárias e entrevistas. Nesta etapa foi dada ênfase à comparação constante dos dados com o objetivo de identificar as relações existentes;
- b) Definição de períodos e estratégias com base nos documentos e na interpretação dos pesquisados e do pesquisador.
- c) Análise utilizando-se dos conceitos teóricos que tratam sobre os temas (Estratégias, RH Estratégico e Remuneração Variável).
- d) descrição do caso, estabelecendo inferências de relações causais e interpretação dos dados (GIL, 1999).

2. REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

2.1. Recursos humanos estratégico

O direcionamento estratégico e a gestão de recursos humanos (MORENO, 2000) têm seguido, até períodos recentes, caminhos separados. Porém, desde dos anos 80, a perspectiva social da empresa foi adquirindo uma crescente importância dentro da análise estratégica da organização empresarial. Por um lado, as pesquisas têm abordado o encaixe ou ajuste entre as diferentes tipologias de estratégias competitivas e as práticas de recursos humanos.

O papel da área de RH, dentro de uma concepção moderna, não mais se limita a operacionalização dos processos tradicionais de recursos humanos: provisão, aplicação, manutenção, desenvolvimento e controle (CHIAVENATO, 1996). Hoje, a área de RH assume um papel ativo na tomada de decisões no planejamento estratégico das suas empresa, necessária na administração da garantia de uma vantagem competitiva que torna e empresa torna única e inimitável: as pessoas.

As pessoas das empresas e as práticas de recursos humanos têm sido consideradas como um dos recursos definidores das capacidades estratégicas da organização, dentro da teoria baseada em recursos de que tratam Wernerfelt, Barney, Mahoney e Pandian, Grant, e Petereaf (apud MORENO, 2000). A teoria da empresa baseada em recurso proporciona uma visão complementar aos trabalhos que fazem referência a vantagem competitiva como resultado das

barreiras de entrada nos mercados de produtos ou fatores. Um aspecto fundamental da teoria é que os recursos internos das empresas, que lhe conferem uma vantagem competitiva, não podem ser percebidos e imitados facilmente por seus concorrentes, existindo mecanismos de isolamento que protegem as empresas de seus concorrentes. Dentro deste enfoque, os recursos humanos, são considerados um dos fatores internos com maior capacidade estratégica, configurando-se como suporte de vantagem competitiva sustentável em um contexto de mudanças constantes. A Figura 1.1, relaciona os principais critérios a serem observados pelas empresas para que as pessoas se configurem como seu principal recurso competitivo.

CRITÉRIOS	POSICIONAMENTO/PRÁTICAS
Os recursos devem ter valor	Pessoas são fonte de vantagem competitiva quando aprimoram a eficiência ou a efetividade da empresa
Os recursos devem ser diferenciados	Pessoas são fonte de vantagem competitiva quando suas habilidades, conhecimentos e competências não estão disponíveis igualmente aos concorrentes.
Os recursos devem ser difíceis de imitar	Pessoas são fonte de vantagem competitiva quando suas capacidades e contribuições não podem ser imitadas pelos outros.
Os recursos devem ser organizados	Pessoas são fonte de vantagem competitiva quando seus talentos podem ser combinados e empregados para atuar em novas atribuições ao serem incumbidos delas

Figura 2.1. Critérios e posicionamentos
 Fonte: adaptado de BOHLANDER (2003)

A nova gestão de RH então se converte, através de suas práticas, como um dos meios mais adequados para ter um maior proveito dessa nova situação. As práticas de recursos humanos é que permitem a uma empresa desenvolver suas competências ou capacidades distintivas que podem constituir-se com fonte de vantagens competitivas sustentáveis. Por este motivo, as mudanças nas práticas de conceitos de RH tem sido fundamentais para os novos desafios que hoje as empresas enfrentam. A visão do RH estratégico implica necessariamente a revisão de todos os subprocessos de RH de modo que, não somente eles se situem em um outro patamar, como também, possam se alinhar mais facilmente as constantes mudanças de estratégias da empresa que se fazem necessárias, conforme sintetiza a Figura 2.2.

2.2.- Remuneração estratégica

As práticas de RH, como sinalizam Yeung e Berman (apud MORENO, 2000) podem contribuir para melhorar o rendimento de uma organização de três formas: construindo capacidades organizativas, melhorando a satisfação dos empregados e melhorando a satisfação dos clientes e acionistas. São as distintas práticas de RH que permitem atrair e reter empregados competentes, orientar, orientar seu comportamento em direção dos objetivos da empresa e apoderar-se dos valores agregados pelos mesmos.

Dentre as práticas, numa perspectiva do RH estratégico, a remuneração - subsistema do processo Manutenção de RH - exerce papel fundamental no reforço destas práticas e ainda a contribuição para a alavancagem dela.

VISAO TRADICIONAL DE RH	PROCESSOS	VISAO ESTRATEGICA
Operacional, Microorientado	PROVISAO	Estratégico Macroorientado
Vegetativo		Visão organizacional
Molecular		Molar e abrangente
Modelo mecânico	APLICACAO	Modelo orgânico
Ênfase na eficiência		Ênfase na eficácia
Fatores higiênicos		Fatores motivacionais
Permanente e definitivo		provisório e mutável
Modelo do homem econômico	MANUTENCAO	Modelo de homem complexo
Rigidez		Flexibilidade
Padronizado e genérico		Sujeito às diferenças individuais
Casual	DESENVOLVIMENTO	Planejado
Randômico		Intencional
Reativo		Proativo
Visão de curto prazo		Visão de longo prazo
Baseada na imposição		Baseada no consenso

Figura 2.2.Processos de RH
Fonte: adaptado de CHIAVENATO (1996)

Segundo COOPERS & LYBRAND (1996), a remuneração estratégica consiste é uma forma de ligação com a realidade, um vínculo com a nova realidade das organizações que atuam num mercado globalizado e competitivo e ocorre tanto no sentido de considerar todo o contexto organizacional como também no sentido de que os indivíduos passam a ser remunerados de acordo com todo o conjunto de fatores que afeta sua contribuição para o sucesso do negócio (características pessoais, do cargo e o vínculo com a organização). Este modelo vem se contrapor ao modelo tradicional de remuneração que tem por base a descrição de atividades e responsabilidades de cada função, dentro de uma perspectiva estática, não inserindo margem e possibilidades de adaptação e amplitudes que são necessários a uma gestão do RH estratégico.

A remuneração estratégica é também um catalisador para a convergência de energias na organização. À medida que o sistema de remuneração é alinhado ao contexto e a estratégia da empresa, constitui-se num componente de motivação e harmonização de interesses contribuindo para a construção de significados partilhados e ajudando a gerar visões comuns.

2.2.1. Componentes de um sistema de remuneração estratégico

A multiplicidade de formas de remuneração do trabalho tem crescido com a necessidade de encontrar maneiras criativas para reforçar o vínculo entre as empresas e seus funcionários. As

formas básicas, entretanto, mantêm-se as mesmas, podendo estas variações ser classificada em seis grandes grupos, conforme Figura 2.3 abaixo.

2.2.2. Remuneração variável

Segundo Coopers & Lybrand (1996) a política de remuneração de uma organização é um conjunto de diferentes formas de recompensa que se complementam e buscam alinhar atitudes e comportamentos com os objetivos organizacionais.

A remuneração por resultados (*pay-for-performance*) que engloba, também a remuneração variável, vincula o desempenho à produtividade e a qualidade dos resultados organizacionais e estimula o trabalhador na busca da otimização do seu trabalho e das metas a que se propôs alcançar, juntamente com a empresa, a partir de parâmetros mensuráveis estabelecidos (MARRAS, 2002).

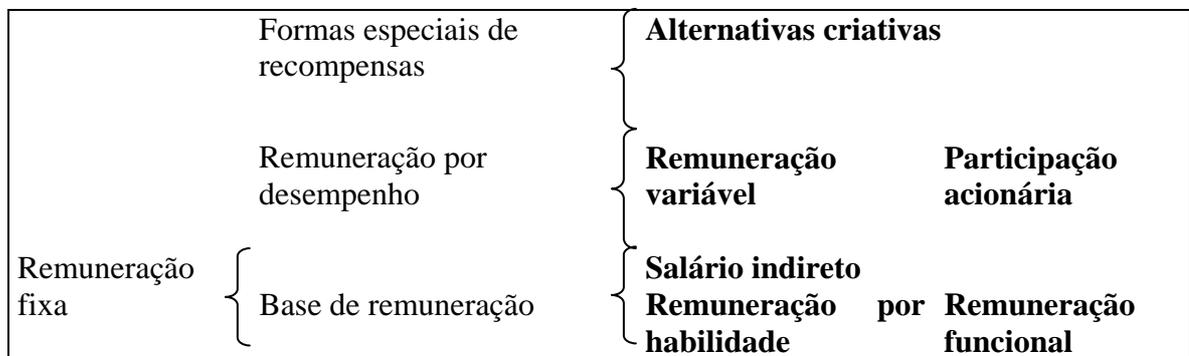


Figura 2.3. Sistema de Remuneração Estratégico
Fonte: COOPERS & LYBRAND (1996)

A figura 2.4 abaixo resume as principais formas de remuneração aplicadas em cada nível de desempenho.

NÍVEL	FORMA DE REMUNERAÇÃO
Desempenho individual	<ul style="list-style-type: none"> • Incentivos • prêmios
Desempenho da equipe	<ul style="list-style-type: none"> • remuneração por resultados • prêmio pelo desempenho da equipe
Desempenho da organização	<ul style="list-style-type: none"> • participação nos lucros

Figura.2.4. Remuneração baseada no desempenho
Fonte: Coopers & Lybrand (1996)

Existem centenas de alternativas de remuneração por resultados, mas o objetivo é sempre o mesmo: alinhar e convergir esforços para melhorar o desempenho da empresa. Este objetivo pode ser desdobrado em três outros:

- vincular o desempenho e a recompensa para incentivar o indivíduo e o grupo a buscarem a melhoria contínua;
- partilhar os bons e maus resultados da empresa; e

c) transformar custo fixo em custo variável.

Cada alternativa de remuneração por resultados dá diferentes ênfases a cada um destes objetivos. De forma geral, as alternativas podem ser classificadas em dois grandes grupos: remuneração variável, vinculada a metas de desempenho, e a participação nos lucros vinculada a resultados.

A remuneração variável se configura então como uma alternativa que tem como maior característica a flexibilidade (CHIAVENATO, 1996) e está vinculada diretamente ao atingimento de resultados elegidos pela empresa para um determinado período e através de padrões mensuráveis de desempenho. Acrescente-se a isto ainda o fato motivador que esta forma de remuneração exerce, pois a remuneração significa para o trabalhador não somente uma melhoria no seu padrão de vida, mas também influi diretamente no seu status e no reconhecimento do que ele é capaz de realizar (BOHLANDER, 2003).

Dentro do modelo de remuneração estratégica de Coopers & Lybrand (1996), a construção de um modelo de remuneração variável pressupõe uma análise dos seus componentes essenciais que são:

- a) os fatores determinantes - o que iremos medir, o que queremos melhorar;
- b) quais são os indicadores de desempenho - como iremos medir, qual será a ferramenta de medição de desempenho; e
- c) quais serão as formas de remuneração utilizadas - como o desempenho será recompensado.

O sistema de Remuneração Variável adotado pelo CrediAmigo se constitui numa parcela salarial variável que visa reconhecer e recompensar o desempenho dos seus colaboradores quando do alcance ou superação de metas nos indicadores de desempenho definidos.

O programa vem trabalhando especificamente com um único tipo de produto: o crédito solidário. Dessa forma tornar-se mais fácil medir o desempenho dos colaboradores, uma vez que é possível trabalhar com poucas variáveis de desempenho. Na montagem do sistema de remuneração variável, elegeu-se apenas quatro delas, como representantes importantes do desempenho dos assessores.

O sistema de remuneração variável do Programa de Microcrédito visa alavancar resultados com maior motivação, participação e comprometimento da força de trabalho, possibilitando ganhos maiores atrelados ao desempenho individual. Para tanto, a escolha das dimensões e seus respectivos indicadores de desempenho se deu a partir das orientações estratégicas do Programa e do seu Plano de Negócios. A remuneração variável se insere como suporte a realização dos negócios e consecução dos objetivos do Programa.

É importante frisar que o desempenho esperado para qualquer um dos cargos está relacionado com o planejamento em nível da Unidade de Negócios ou da Corporação (Negócio Microcrédito).

2.3.O papel das práticas de RH no reforço da estratégia – um enfoque universalista

O enfoque universalista considera que existe uma relação estreita entre as práticas de recursos humanos e os resultados organizacionais, apoiando-se em pressupostos teóricos de diversas

disciplinas, como teoria do capital humano e a de recursos e capacidades (YOUNDT apud QUIRÓS, 2003). A primeira teoria sugere que as habilidades, conhecimentos e atitudes das pessoas proporcionam um valor econômico para as empresas e que o investimento em capital humano tem sua justificação no resultado que proporciona, via produtividade, apesar dessa teoria de recursos e capacidades sustentar que as pessoas, como recursos internos, exercem um papel chave no desenvolvimento e manutenção da vantagem competitiva. A chave desta perspectiva está, portanto, em encontrar as práticas de recursos humanos que podemos considerar universalistas.

Os estudos de Heslid e Pfeffer (apud MORENO, 2000) têm demonstrado que os sistemas e práticas de RH que estabelecem relações sinérgicas, exercem maior influência sobre o resultado organizacional do que as práticas distintas consideradas de forma isolada. Da mesma forma que os estudos de Walton (apud QUIRÓS, 2003) sustentam que a melhoria nos resultados organizacionais requer o ganho de um compromisso dos empregados, sinalizando a necessidade de um conjunto consistente e coerente de medidas de gestão dos recursos humanos para obter este compromisso: a segurança do trabalho, a ênfase na participação do pessoal, compartilhar informações, a participação em benefícios, etc.

3.0 microcrédito no Banco do Nordeste e seus períodos estratégicos

O programa de microcrédito foi lançado em 1997 tendo como objetivo apoiar micro e pequenos empreendedores mediante oferta de serviços financeiros e de capacitação, de forma sustentável, oportuna, adequada e de fácil acesso, assegurando novas oportunidades de ocupação e renda na região Nordeste. Foi uma dos primeiros a ser implantado no país e tem por objetivo atender a uma camada da população que não têm acesso ao crédito bancário tradicional.

Os objetivos principais do Programa são a maior democratização do crédito, fácil acesso a segmentos da população marginalizada do sistema financeiro formal e introdução de uma metodologia inovadora de concessão de crédito de forma ágil, desburocratizada e sem as garantias tradicionais do sistema financeiro, funcionando com grupos solidários.

3.1. Períodos estratégicos e a remuneração variável

Para explicar as mudanças ocorridas nas estratégias do programa de microcrédito, necessário se faz identificar três momentos distintos desde a criação do programa:

- 1^a. fase - implantação do programa em um mercado novo;
- 2^a. fase – expansão e busca da autosustentabilidade; e
- 3^a. fase – autosustentabilidade e expansão com inclusão de novos negócios.

As diferenciações em cada fase apresentam sutilezas, pois em cada uma delas existe sempre presente o componente da autosustentabilidade do programa, porém há predominâncias que se evidenciará em cada fase.

A fase inicial compreende o período de 1997 a 1999, que se evidenciou por um período crítico com a implantação do programa que, apesar de contar com uma base sólida de apoio do Banco do Nordeste, sua marca já conhecida na região e uma rede de agências já instaladas, o

principal desafio era lidar com um novo produto que tinha características inovadoras para a época, tais como:

- a) linha de crédito de pequenos valores para o setor informal – capital de giro em valores médios de R\$ 500,00;
- b) aval solidário – inexistência de garantia real. O crédito é concedido a um pequeno grupo de pessoas e todo ele é co-responsável pela sua quitação; e
- c) acompanhamento da aplicação do crédito com visitas “in loco” e com ações específicas de capacitação e instrumentalização do pequeno empreendedor.

Nesta fase, em que a estratégia claramente definida foi a de atingir todo o mercado potencial da região nordeste, compreendendo um potencial de 3 milhões de clientes. Era uma posição inicial de onde se queria chegar, onde o alvo principal a atingir era o cliente do mercado informal. Alinhado seus indicadores com as metas do programa, foi estabelecido como formas de remuneração variável para remunerar os seus colaboradores, a definição de duas variáveis importantes: atingimento de um patamar mínimo de quantidade de clientes a serem captados e mantidos e volume de empréstimos concedidos. A partir deste patamar elegível, o colaborador passava a receber um acréscimo na sua remuneração enquanto conseguissem manter este patamar. A variável cliente se referia a carteira de clientes mantida por cada colaborador ao final de cada período avaliativo, bem como o volume de empréstimos concedidos.

Ao cabo de dois anos, porém, atingindo um patamar de R\$ 113,9 milhões em aplicações e realiza 176,6 mil contratos, as metas inicialmente definidas já não mais se configuravam como desafiadoras e suficientes.

Nesta segunda fase, de expansão e busca da autosustentabilidade, iniciada em 1999, fez-se necessário a revisão das suas estratégias, considerando:

- a) exigência de resultados mais consistentes por parte dos alocadores de capital (Banco do Nordeste e Banco Mundial);
- b) crescimento mais equilibrado e manutenção de carteira de clientes que trouxessem resultados consistentes ao programa;
- c) implantação de indicadores que pudessem realizar uma avaliação mais consistente em comparação com outros programas de microcrédito semelhantes.

Alguns dos problemas vivenciados nos dois primeiros anos de existência do programa também contribuíram para a necessidade de um reposicionamento estratégico, adaptando a realidade local as metodologias de concessão de empréstimo introduzidas por empresa de consultoria internacional, pioneira em implementar programas semelhantes em outros países da América latina. Uma das principais dificuldades encontradas foi lidar com a cultura da não visão empresarial dos autônomos e pequenos comerciantes do setor informal. A ação foi, na maioria das vezes, encarada como política pública assistencial, por está sendo realizada através de um banco publico, integrante da administração federal.

Como elementos reforçadores da estratégia empresarial, elegeu-se para este período quatro novas variáveis que guardavam estreito relacionamento com as estratégias do programas, conforme Figura.3.1 abaixo:

VARIÁVEIS	DESCRIÇÃO
Clientes Novos	refere-se à quantidade de clientes novos adquiridos no mês. A medição se faz comparando-se o somatório do número de clientes alcançados no mês em relação a meta estabelecida
Clientes Renovados	representa o número de clientes que realizaram renovações de operações de crédito junto ao programa
Valor Médio das Operações	demonstra o nível de alcance do valor médio de cada operação de crédito realizada no mês. A meta é sempre buscar superar a média do programa como um todo
Inadimplência	refere-se ao montante de operações em atraso em relação em volume de operações ativas.

Figura 3.1. Variáveis do sistema de remuneração

Fonte: Cartilha de Remuneração CrediAmigo (2002)

Esta nova fase representou um período de maturidade para o programa. O sistema de remuneração variável pode ser melhor identificado como ferramenta importante no reforço das estratégias, cada variável elegida continha várias possibilidades de adequação em função das estratégias contingenciais definidas (Figura 3.2), tendo como elementos influenciadores as sazonalidades de mercado, exigências dos provedores de capital, políticas federais e também a necessidade de retenção de colaboradores, com a finalidade de diminuir o turnover.

Indicadores	Variações		
	Metas mensais padrão	Estímulo	Desestímulo
Clientes Novos	30 clientes	Necessidade de expansão e chegada a mercados novos	Esgotamento de mercados locais (pouca possibilidade de crescimento)
Clientes Renovados	85% dos clientes renováveis no mês.	Necessidade de retenção de clientes em momento de evasão	Praças/locais com situações problema – renovação de carteiras de clientes locais
Valor Médio das Operações Contratadas	Média mensal global das operações contratadas no mês anterior.	Aumento de volumes a serem aplicados – disponibilidades de verbas	Retração de mercado – meses de sazonalidade
Inadimplência	Acima de um determinado nível, terá efeito redutor sobre a apuração do desempenho e remuneração variável	–	Funciona sempre na busca de atingimento de níveis próximos a 0%

Figura 2.6. Quadro de indicadores e metas

Fonte: Cartilha de Remuneração Variável (2000), adaptação do autor

A terceira e última fase identificada, refere-se à busca da autosustentabilidade e expansão com inclusão de novos negócios. É um processo ainda em construção pois os novos produtos a serem lançados ainda estão em fase de elaboração (crédito rural solidário e operador de programas especiais de governo). Estas novas estratégias estarão consolidadas no Plano Anual 2005 refletindo, por conseguinte, na necessidade de ajustes no sistema de remuneração variável.

4. CONCLUSÃO

A pesquisa propôs-se a historiar e relacionar as fases de desenvolvimento estratégico do Programa Crediamigo, relacionando com algumas visões existentes acerca dos modelos estratégicos, bem como identificando as práticas de RH, especialmente o subsistema de remuneração variável como “refletor” e ao mesmo tempo reforçador das estratégias elegidas em cada momento. Utilizou-se a pesquisa descritiva considerando o contexto como elemento importante no estudo do processo de adaptação estratégica.

Uma das contribuições relevantes deste estudo é o entendimento de como as práticas de recursos humanos devem responder ao contexto organizacional e de que forma elas se constituem no ciclo virtuoso onde os reforços das competências internas tornam a empresa em posição vantajosa no mercado.

BIBLIOGRAFIA

- BARONE, Francisco et al. **Introdução ao Microcrédito**. Brasília: Conselho da Comunidade Solidária, 2002
- BOHLANDER, George; SCOTT, Snell; SHERMAN, Arthur. **Administração de Recursos Humanos**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2003.
- CARTILHA de Remuneração CrediAmigo. **Banco do Nordeste do Brasil S.A.** Fortaleza: 2002
- CHIAVENATO, Idalberto. **Como transformar RH (de um centro de despesa) em um centro de lucro**. São Paulo: Makron Books, 1996
- COOPERS & LYBRAND. **Remuneração estratégica: a nova vantagem competitiva**. São Paulo: Atlas, 1996.
- CREDIAMIGO a experiência de microcrédito no Banco do Nordeste. **Banco do Nordeste do Brasil S.A.** Fortaleza, 2003
- GIL, Antonio Carlos. **Métodos e Técnicas de pesquisa Social**. 5^a. ed., São Paulo, Atlas, 1999.
- GODOY, Arilda Schimdt.. Pesquisa Qualitativa – tipos fundamentais. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 35, n. 3, p. 20-29, mai/jun, 1995
- MARRAS, Jean Pierre. **Administração da remuneração: remuneração tradicional e estratégica**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.
- MINTZBERG, Henry; AHLSTRAND, Bruce; LAMPEL, Joseph. **Safári de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico**. Porto Alegre: Bookman, 2000.
- MORENO, Eva Carmona; LORENTE, José J.C.; GOMÉZ, Pilar Jérez . El papel de los recursos humanos en el desarrollo de capacidades estratégicas: una evidencia empírica. **Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa**, Madrid, v.9, n.2, p. 117-130, 2000.
- QUINN, James Brian. **Estratégia para mudança**. In: MINTZBERG, Henry e QUINN,

James Brian. O processo da estratégia. 3^a. ed. Porto Alegre, Bookman, 2001.

QUIRÓS, Isabel Sánchez. Prácticas de recursos humanos y eficacia organizativa: ¿cómo se combinan?. **Anais do Congresso mangement in Iberoamerica Countries: Current trends and future prospects**. São Paulo, FGV-EASP, dezembro-2003.

RUDIO, Franz Victor. **Introdução ao projeto de pesquisa científica**. Petrópolis: Vozes, 1986.

UM ANO DEMOCRATIZANDO O CRÉDITO NO NORDESTE. Notícias Especial – periódico semanal de circulação interna, **Banco do Nordeste do Brasil S.A.** p. 2-12, maio, 1999.