

**UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS – UNISINOS
UNIDADE ACADÊMICA DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO E NEGÓCIOS
NÍVEL MESTRADO**

RAFAEL MACHADO DE OLIVEIRA

**PROGRAMAS DE DESEMPENHO GRATIFICADO: UMA PROPOSTA DE
SISTEMA DE RECOMPENSA PARA COMPORTAMENTO ESTRATÉGICO**

**PORTO ALEGRE
2021**

RAFAEL MACHADO DE OLIVEIRA

**PROGRAMAS DE DESEMPENHO GRATIFICADO: UMA PROPOSTA DE
SISTEMA DE RECOMPENSA PARA COMPORTAMENTO ESTRATÉGICO**

Dissertação apresentada como requisito parcial para obtenção do título de Mestre Profissional em Gestão e Negócios, pelo Programa de Pós-Graduação Profissional em Gestão e Negócios da Universidade do Vale do Rio dos Sinos – UNISINOS

Orientador: Prof. Dr. Oscar Rudy Kronmeyer Filho.

PORTO ALEGRE

2021

O48p Oliveira, Rafael Machado de.
Programas de desempenho gratificado : uma proposta de sistema de recompensa para comportamento estratégico / por Rafael Machado de Oliveira. – 2021.
120 f. : il. ; 30 cm.

Dissertação (mestrado) — Universidade do Vale do Rio dos Sinos, Programa de Pós-Graduação em Gestão e Negócios, Porto Alegre, RS, 2021.
“Orientador: Dr. Oscar Rudy Kronmeyer Filho”.

1. Gestão de recursos humanos. 2. Remuneração estratégica. 3. Sistema de recompensa por desempenho. 4. Motivação. 5. Coopetição. I. Título.

CDU: 658.321

RAFAEL MACHADO DE OLIVEIRA

**PROGRAMAS DE DESEMPENHO GRATIFICADO: UMA PROPOSTA DE
SISTEMA DE RECOMPENSA PARA COMPORTAMENTO ESTRATÉGICO**

Dissertação apresentada como requisito parcial para obtenção do título de Mestre Profissional em Gestão e Negócios, pelo Programa de Pós-Graduação Profissional em Gestão e Negócios da Universidade do Vale do Rio dos Sinos – UNISINOS

Aprovado em (dia) (mês) (ano)

BANCA EXAMINADORA

Componente da Banca Examinadora – Instituição a que pertence

Componente da Banca Examinadora – Instituição a que pertence

Componente da Banca Examinadora – Instituição a que pertence

Para Maria Eva Schreiner Machado, representando
diversas pessoas queridas que me inspiram em outro plano
e das quais tenho saudades.

AGRADECIMENTOS

Muito obrigado à minha esposa Juliana, apoio constante nesta e em todas as esferas da minha vida. Juntamente com minha filha Mariana, meus pais, irmãos, familiares, amigos, são meus alicerces.

Agradeço também meu Orientador, Professor Doutor Oscar Rudy Kronmeyer Filho, com quem aprendi muito ao longo do curso e da pesquisa, e ao corpo de professores do Programa de Pós-Graduação Profissional em Gestão e Negócios da Universidade do Vale do Rio dos Sinos – UNISINOS, excelentes profissionais que abrilhantaram esta jornada.

Registre-se aqui a contribuição da inesquecível turma 2019/01, colegas de mestrado e de empresa cuja convivência presencial fraterna em ambiente acadêmico, antes da pandemia, foi impagável e deixará saudades.

Minha gratidão aos muitos, mas muitos mesmo, colegas de trabalho de variados setores que tornaram possível a realização deste mestrado, e que me auxiliaram de diversas formas, tanto contribuindo nas etapas da pesquisa, quanto nas autorizações e suporte necessários para sua realização. Incluindo também apoio no trabalho nos momentos em que precisei me ausentar para os estudos, e aqui fica um abraço especial para os colegas da unidade de Taquara RS – e também para os meus chefes!

A reflexão que fazemos ao agradecer nos mostra que somos incapazes de fazer qualquer coisa sozinhos. Contem sempre comigo!

“Lidar com emoções é uma das artes mais complexas para qualquer pessoa em qualquer lugar; imagine no campo de trabalho. As pessoas gostam (voluntária ou involuntariamente) de se sentir queridas, cuidadas, importantes na comunidade onde vivem. Ter atenção e ser valorizado é uma das maiores recompensas intangíveis que podemos receber. Falar ‘por favor’, dizer ‘obrigado’, dar parabéns por pequenas coisas realizadas, prover avaliações honestas fazem parte do processo”. (BICHUETTI, 2011. Pg. 159)

RESUMO

A remuneração estratégica é um sistema pertencente à gestão de recursos humanos e busca alinhar a remuneração dos funcionários com desempenho voltado ao atingimento dos objetivos da empresa. Vem ganhando cada vez mais espaço no mercado, em detrimento ao sistema de remuneração tradicional, frequentemente desvinculado do resultado. Um dos possíveis componentes de um sistema de remuneração estratégica é a concessão de recompensas para destaques em desempenho. Entretanto, para que um sistema de recompensas seja eficaz deve ter características desejáveis tais como uma satisfatória divulgação entre todos os setores da empresa; sua metodologia e aplicação devem criar um ambiente cooperativo – de competição com cooperação – e proporcionar um sentimento de justiça organizacional. Sem estas virtudes, o efeito pode ser contrário ao esperado, gerando desmotivação e comportamentos desalinhados com a estratégia da organização. Esta pesquisa estudou o sistema de recompensa por desempenho de uma relevante instituição financeira brasileira, utilizando a metodologia *Design Science Research (DSR)* para realizar um diagnóstico do modelo atualmente praticado naquela instituição, propor melhorias e, ao final, desenvolver, na forma de um artefato, um novo sistema prático de recompensa por desempenho que possa servir como motivador de comportamento cooperativo e direcionado ao atingimento dos objetivos da empresa. Seguindo a metodologia *DSR*, a pesquisa foi realizada em etapas cíclicas, em que a cada etapa o protótipo do artefato foi aperfeiçoado progressivamente, até a definição do artefato final, aqui apresentado. Nesta pesquisa foram utilizadas revisões na literatura; estudo dos normativos da instituição financeira escolhida; pesquisa survey com amostra de seus funcionários; painel de especialistas com quatro profissionais da área de recursos humanos; e finalmente reunião de grupo focal com sete profissionais da empresa pesquisada. Concluiu-se que o atual sistema de recompensas praticado pela instituição financeira tem suas regras consideradas excessivamente complexas por seus funcionários, que enfrentam dificuldades de acompanhamento ao longo de cada ciclo avaliativo. Verificou-se também que significativa parcela dos funcionários considera o atual sistema injusto. O artefato desenvolvido na pesquisa, um novo modelo de sistema de premiação por desempenho, propõe a simplificação das regras, a criação de uma ferramenta de acompanhamento do ciclo e a mudança do alvo do sistema, alterando o foco de

avaliação individual para avaliação coletiva, premiando assim as equipes e não os indivíduos, alinhando o modelo com as melhores práticas do mercado.

Palavras-chave: Gestão de Recursos Humanos. Remuneração Estratégica. Sistema de Recompensa por Desempenho. Motivação. Coopetição.

ABSTRACT

Strategic remuneration is a system belonging to the management of human resources and seeks to align the remuneration of employees with performance aimed at company's objectives to reach the goals. It has been gaining more and more space in the market, in detriment of the traditional remuneration system, often unrelated to the result. One of the possible components of a strategic remuneration system is the granting of rewards for performance highlights. However, for a reward system to be effective it must have desirable characteristics such as satisfactory disclosure among all sectors of the company; its methodology and application must create a cooperative environment - of competition with cooperation - and provide a sense of organisational justice. Without these virtues, the effect may be contrary to expectations, generating demotivation and behavior that is out of line with the organisation's strategy. This research studied the performance reward system of a relevant Brazilian financial institution, using the Design Science Research (DSR) methodology to make a diagnosis of the currently model practiced in that institution, propose improvements and, in the end, develop, in the form of an artefact, a new practical system of performance reward that can serve as a motivator of cooperative behavior and directed towards the achievement of the company's objectives. Following the DSR methodology, the research was carried out in cyclic stages, in which at each stage the prototype of the artefact was progressively improved, until the definition of the final artefact, presented here. In this research were used literature reviews; study of the rules of the chosen financial institution; survey research with sample of its employees; panel of experts with four professionals in the area of human resources; and finally a focus group meeting with seven professionals from the researched company. It was concluded that the current system of rewards practiced by the financial institution has its rules considered excessively complex by its employees, who face difficulties in monitoring throughout each evaluation cycle. It was also found that a significant portion of employees consider the current system to be unfair. The artefact developed in the research, a new model of performance reward system, proposes the simplification of the rules, the creation of a tool for monitoring the cycle and changing the target of the system, changing the focus from individual assessment to collective assessment, rewarding thus the teams and not the individuals, aligning the model with the best market practices.

Key-words: Human Resource Management. Strategic Remuneration. Performance Reward System. Motivation. Coopetition.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Pirâmide de Maslow – Hierarquia de necessidades	30
Figura 2 – Metodologia das etapas de pesquisa	45
Figura 3 – Etapa de circunspecção.....	46
Figura 4 – Esquema do AV1	60
Figura 5 – Mapa da premiação dos funcionários.....	61
Figura 6 – Respostas para os aspectos do PPR	63
Figura 7 – Opiniões sobre o atual modelo.....	64
Figura 8 – Dados relacionados ao aspecto “divulgação”	65
Figura 9 – Dados relacionados ao aspecto “clareza”	66
Figura 10 – Dados relacionados ao aspecto “acessibilidade”	67
Figura 11 – Dados relacionados ao aspecto “justiça”	68
Figura 12 – Dados relacionados ao aspecto “adequação”	69
Figura 13 – Dados relacionados ao aspecto “cooperação”	70
Figura 14 – Dados relacionados ao aspecto “ficar como está”	71
Figura 15 – Dados relacionados ao aspecto “realizar alterações”	72
Figura 16 – Dados relacionados ao aspecto “realizar alterações”	73
Figura 17 – Matriz SWOT elaborada para o PPR	80
Figura 18 – Alterações apresentadas no artefato versão 2	95
Figura 19 – Mapa de divisão da premiação de funcionários	96
Figura 20 – Especificações de AV1, AV2 e AV3	102
Figura 21 – Fluxo apresentado pelo artefato final (AV3).....	103
Figura 22 – Mapa de premiações apresentado no AV3	104

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Módulos do PPR	49
Quadro 2 – Pré-requisitos PPR.....	50
Quadro 3 – Exemplos de indicadores.....	51
Quadro 4 – Exemplo de faixas de premiação	51
Quadro 5 – Avaliação coletiva	56
Quadro 6 – Avaliação individual	56
Quadro 7 – Composição da nota.....	57
Quadro 8 – Pontuação coletiva	58
Quadro 9 – Pontuação individual	58
Quadro 10 – Apuração da pontuação individual final	58
Quadro 11 – Forças, fraquezas, oportunidades e ameaças.....	82
Quadro 12 – Perfil dos especialistas	85
Quadro 13 – Exemplo de indicadores	101
Quadro 14 – Contribuições adicionadas aos protótipos a cada etapa da pesquisa	106

LISTA DE APÊNDICES

APÊNDICE 1 – Modelo preliminar do questionário para pesquisa <i>survey</i>	118
--	-----

LISTA DE ABREVIATURAS

AV1	Artefato Versão 1
AV2	Artefato Versão 2
AV3	Artefato Versão 3
BARS	Behaviorally Anchored Rating System
BSC	Balanced Scorecard
EBRM	Evidence Based Reward Management
CLT	Consolidação das Leis de Trabalho
DSR	Design Science Research
INSS	Instituto Nacional do Seguro Social
MBO	Management by Objective
PL	Participação nos Lucros
PPR	Programa de Premiação por Resultado
SWOT	Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	16
1.1	TEMA	16
1.2	DELIMITAÇÃO DO TEMA E JUSTIFICATIVA.....	16
1.3	FORMULAÇÃO DO PROBLEMA.....	18
1.4	OBJETIVOS	18
1.4.1	Objetivo Geral	18
1.4.2	Objetivos Específicos	18
2	REFERENCIAL TEÓRICO	19
2.1	REMUNERAÇÃO.....	19
2.1.1	Remuneração Fixa	21
2.1.2	Remuneração Variável	21
2.1.3	Remuneração Tradicional	22
2.1.3.1	<i>Crítica à Remuneração Tradicional</i>	23
2.1.4	Remuneração Estratégica	24
2.2	MOTIVAÇÃO, JUSTIÇA ORGANIZACIONAL E RECOMPENSA	27
2.2.1	Motivação	27
2.2.2	Justiça Organizacional	31
2.2.3	Recompensa e Sistemas de Recompensa	32
2.3	ASPECTOS LEGAIS DOS PRÊMIOS TRABALHISTAS.....	35
2.4	Cooperação, Competição e Coopetição	36
2.4.1	Cooperação e Competição	36
2.4.2	Coopetição	37
3	METODOLOGIA	39
3.1	DELINEAMENTO DA PESQUISA.....	39
3.2	CONTEXTO	39
3.3	COLETAS DE DADOS.....	40
3.3.1	Pesquisa na Literatura	40
3.3.2	Pesquisa Survey e Matriz SWOT	41
3.3.3	Painel de Especialistas e Grupo Focal	44
3.4	PROCEDIMENTOS ÉTICOS RELACIONADOS À PESQUISA.....	47
4	DOS RESULTADOS	48
4.1	RESULTADOS DA PESQUISA NA LITERATURA E ARTEFATO 1	48
4.1.1	O Modelo atualmente adotado pelo Banco X	48
4.1.2	Pesquisa na Literatura	51
4.1.3	Artefato 1	55
4.2	RESULTADOS DA PESQUISA SURVEY E MATRIZ SWOT.....	61
4.2.1	Dados etnográficos dos respondentes	61
4.2.2	Percepções com Escala Likert	62
4.2.3	Sugestões recebidas	74
4.2.4	Matriz SWOT	79

4.2.4.1	<i>Análise da Matriz SWOT: possíveis correlações entre as forças, fraquezas, oportunidades e ameaças.</i>	81
4.3	RESULTADOS DO PAINEL DE ESPECIALISTAS E ARTEFATO 2	84
4.3.1	Painel de Especialistas	84
4.3.1.1	<i>Especialista A</i>	85
4.3.1.2	<i>Especialista B</i>	86
4.3.1.3	<i>Especialista C</i>	88
4.3.1.4	<i>Especialista D</i>	89
4.3.2	Artefato 2	91
4.4	GRUPO FOCAL E ARTEFATO 3	96
4.4.1	Grupo Focal	96
4.4.2	Artefato 3	99
5	ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	105
6	CONSIDERAÇÕES FINAIS	107
6.1	IMPLICAÇÕES GERENCIAIS	109
6.2	LIMITAÇÕES DA PESQUISA	112
6.3	SUGESTÕES PARA TRABALHOS FUTUROS	112
	REFERÊNCIAS	114
	APÊNDICES	115

1 INTRODUÇÃO

1.1 TEMA

A base da mudança de comportamento é atrelar os incentivos ao desempenho e tornar isso transparente. A cultura da empresa define o que é apreciado e respeitado e, no final, recompensado. (...) Se uma empresa recompensa e promove as pessoas pela execução, sua cultura mudará. (BOSSIDY; CHARAM, 2019, p. 84).

Na área de Gestão de Pessoas, é instigante o desafio de mobilizar a força de trabalho para o atingimento dos objetivos da empresa. Um tema que já ocupa espaço relevante e vem ganhando mais força na administração pode ser um poderoso aliado neste esforço de mobilização. Trata-se do desenvolvimento de novos e mais eficientes sistemas de remuneração, conhecidos como Remuneração Estratégica (XAVIER; SILVA; NAKAHARA, 1999).

A ideia para esta pesquisa surgiu da reunião de indícios que sugerem ser válidas revisões periódicas no atual **modelo de premiação semestral** por desempenho atualmente praticado por uma grande instituição financeira brasileira, aqui utilizada como base para este estudo, e que será referida ao longo do trabalho como **Banco X**. A observação empírica do pesquisador foi reforçada por entrevista prévia com lideranças da área de Recursos Humanos desta instituição financeira, na área de abrangência do Rio Grande do Sul. Nestas conversas, ocorridas ao longo do ano de 2019, também surgiram dúvidas sobre o atingimento dos objetivos de comunicação das regras do programa de recompensas vigente, sobretudo para medir se chegaram satisfatoriamente aos funcionários da base operacional.

1.2 DELIMITAÇÃO DO TEMA E JUSTIFICATIVA

“Diga-me como me medes e te direi como me comportarei”. A máxima de Goldratt (1991, p. 26) é um símbolo da importância do estabelecimento de indicadores de desempenho alinhados com as estratégias da empresa, fazendo parte de um sistema juntamente com um método de remuneração estratégica que conduza a

energia de trabalho para o atingimento dos objetivos da organização.

Considerando que grande parte das empresas ainda pratica um sistema tradicional de pagamentos aos seus funcionários, a remuneração estratégica, desenhada para orientar o trabalho na direção dos objetivos e premiar os melhores desempenhos, é um sistema ainda em desenvolvimento, com amplo espaço para ideias criativas (WOOD JUNIOR; PICARELLI FILHO, 2004) que melhor adequem a relação remuneração e desempenho.

A instituição financeira utilizada como ponto de partida para a presente pesquisa – Banco X – possui atualmente itens de remuneração estratégica em prática, como pagamento de Participação nos Lucros e Resultados, Previdência Complementar, Plano de Saúde, prêmios indiretos (como pontos de relacionamento trocáveis por passagens aéreas, eletrodomésticos, etc.), entre outros. Desde 2016, realiza semestralmente um programa de premiação por resultado, que será referido neste trabalho como **Programa de Premiação por Resultado (PPR)**, sendo este então, neste momento, o item de remuneração estratégica mais recente da empresa.

A remuneração estratégica é relevante no alinhamento do resultado com o objetivo da organização (XAVIER; SILVA; NAKAHARA, 1999), e, portanto, deve ser regularmente revista e incrementada na busca por sua excelência e adequação às necessidades organizacionais.

Assim, somando-se aos fatos de a remuneração estratégica ser um sistema ainda em desenvolvimento no mundo empresarial, a sua importância no direcionamento para o atingimento dos objetivos da empresa, e, na instituição financeira estudada, especificamente a recente adoção de sistema de prêmio por resultado (PPR), verifica-se a relevância de pesquisas que visem o aperfeiçoamento destas ferramentas no Banco X, justificando a presente pesquisa.

Este cenário foi o direcionador para a formação dos objetivos deste trabalho, na busca de informações que identifiquem componentes que possibilitem a proposição de melhorias no sistema de remuneração variável, especificamente em premiação por desempenho, voltado à indução do comportamento cooperativo/coopetitivo dos funcionários para o atingimento de metas estratégicas. Desta forma, a ênfase da pesquisa será no item premiação por desempenho, dentro de um contexto de remuneração estratégica.

1.3 FORMULAÇÃO DO PROBLEMA

Com base no tema proposto, identificaram-se questões a serem testadas cujas respostas podem auxiliar a avaliação e diagnóstico do atual sistema de premiação por resultado do Banco X em específico, com sugestões de incrementos e melhorias; e, no contexto mais amplo, elencar aspectos sobre premiação por resultado que possam contribuir com o debate sobre esta ferramenta de remuneração estratégica no meio acadêmico e no mercado. Estas diretrizes resultaram na formulação do problema e nos objetivos desta pesquisa, apresentados abaixo.

Como o sistema de recompensas do Banco X pode ser aperfeiçoado para melhor motivar a cooperação e o alinhamento dos funcionários com as estratégias da empresa?

1.4 OBJETIVOS

1.4.1 Objetivo Geral

Propor um sistema de reconhecimento e recompensa com foco no comportamento cooperativo e no alinhamento dos funcionários com as estratégias da empresa.

1.4.2 Objetivos Específicos

- a) Identificar o estado da arte em sistemas de reconhecimento e recompensa nos campos teórico – referencial bibliográfico existente – e prático – casos de sucesso adotados em empresas;
- b) Definir um diagnóstico: identificar forças e fraquezas no modelo de reconhecimento e recompensa atual;
- c) Propor melhorias ao atual sistema de reconhecimento e recompensa para o Banco X, com base nas pesquisas realizadas.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Neste capítulo foram abordados modelos teóricos que fundamentaram a pesquisa realizada e seus objetivos. Inicialmente conceituou-se remuneração e suas classificações; a seguir realizou-se um recorte sobre motivação, justiça organizacional e recompensa e sistemas de recompensa. Foram incluídas referências sobre a legislação trabalhista brasileira com relação a premiação no trabalho. Conclui-se com modelos teóricos sobre os comportamentos de cooperação, competição e coopetição no trabalho.

2.1 REMUNERAÇÃO

A remuneração é tida como o conjunto de retribuições recebidas habitualmente pelo empregado pela prestação de serviços, seja em dinheiro ou em utilidades, provenientes do empregador ou de terceiros, mas decorrentes do contrato de trabalho (BRASIL, 1943). Para diversos autores estudados nesta pesquisa (LAWLER III, 1995; XAVIER; SILVA; NAKAHARA, 1999; MARRAS, 2002; WOOD JUNIOR; PICARELLI FILHO, 2004; NAHLA; BOUCHETARA, 2019; MURA et al., 2019), a remuneração engloba os diversos tipos de retribuições conferidas ao trabalhador, compreendendo o salário direto, os benefícios diretos e indiretos e a remuneração variável. O salário, item tradicional de remuneração, faz parte do conjunto, mas não é sinônimo de remuneração. Ou seja, todo salário é uma remuneração, mas nem toda remuneração é salário.

Historicamente, como na Teoria da Equidade de Adams (1965), por exemplo, a remuneração justa é relacionada com o comprometimento organizacional. Segundo esta teoria, embora haja uma tendência de uma percepção por parte dos trabalhadores de que a remuneração individual é sempre menor do que a expectativa, o sentimento de equidade e de justiça nas políticas de retribuições influencia positivamente em sua motivação para o trabalho.

A remuneração faz parte de um sistema interligado aos demais sistemas de uma organização. O desenvolvimento de recursos humanos não se limita à atração de talentos, recrutamento, gestão de carreira, avaliação e treinamento, mas

compreende também o pagamento, pois a política salarial é parte integrante da administração da empresa (NAHLA; BOUCHETARA, 2019).

Para Mura et al. (2019), a remuneração dos funcionários apoia a consecução dos objetivos estratégicos, aumentando a lealdade dos trabalhadores e a qualidade do desempenho, resultando em incremento da competitividade da empresa. Estes autores também defendem que um sistema de remuneração mutuamente aceitável e eficaz cria relacionamentos harmoniosos nos negócios e é um dos fatores motivadores mais importantes. Assim, um sistema de remuneração adequado influencia no comportamento organizacional e individual, seja na atração e retenção de talentos, motivação de desempenho, promoção e desenvolvimento de competências, e até mesmo causando impacto na cultura organizacional (LAWLER III, 1995).

A remuneração praticada historicamente pelas instituições é na maioria das vezes estruturada através de um plano de cargos e salários, tabelada e normatizada em cada organização. Prevê um organograma de recursos humanos em que os proventos estão vinculados a requisitos lineares como o cargo, escolaridade, o tempo de empresa, a função exercida, e outros indicadores nesta linha. Ou seja, variações na remuneração pessoal dependem de movimentação do trabalhador (promoção, por exemplo) entre os módulos ou regras do organograma (XAVIER; SILVA; NAKAHARA, 1999).

Por outro lado, é cada vez mais frequente administradores contestarem esta forma de remuneração linear, defendendo um método de retribuição que seja mais coerente com a estratégia da instituição, com foco maior no atingimento de objetivos do que no cargo ou outros parâmetros burocráticos.

Assim, percebe-se uma convergência entre diversos autores estudados neste capítulo (LAWLER III, 1995; XAVIER; SILVA; NAKAHARA, 1999; MARRAS, 2002; WOOD JUNIOR; PICARELLIFILHO, 2004; NAHLA; BOUCHETARA, 2019) em propor dimensões para a remuneração, que podem ser condensadas em duas categorias combináveis (adaptação do autor):

- a) Quanto à Forma: Fixa ou Variável
- b) Quanto ao Sistema: Tradicional ou Estratégica

A seguir serão aprofundadas estas quatro dimensões.

2.1.1 Remuneração Fixa

A remuneração fixa é a parte (ou partes) do conjunto da remuneração que se mantém constante na periodicidade acordada, e é determinada pelo cargo e/ou função exercida. Para sua definição, é preciso ter presente o motivo pelo qual uma tarefa é realizada. É um tipo de remuneração que independe do resultado (XAVIER; SILVA; NAKAHARA, 1999).

A remuneração fixa pode ser usada tanto no sistema tradicional quanto no sistema estratégico de pagamentos. Ela pressupõe que exista um plano de cargos e salários bem definida. Para a definição dos valores da remuneração fixa, é necessário conhecer os cargos e as funções a cada um deles atribuídas, bem como os pré-requisitos (escolaridade, capacitações, competências) para que sejam exercidos. Para Wood Junior e Picarelli Filho (2004), fazem parte da construção de um sistema de remuneração fixa a descrição e a avaliação dos cargos, as faixas salariais, a pesquisa salarial (no setor, nas categorias profissionais, na legislação trabalhista) e o manual de políticas da empresa. Desta forma, ela normalmente é ajustada ao cargo e ao mercado de cada setor.

2.1.2 Remuneração Variável

A remuneração variável é aquela que depende do resultado de ações pré-estabelecidas. Assim, o atingimento ou não dos objetivos acordados influencia no aumento ou redução da parte variável do salário, ou na quantidade recebida de benefícios indiretos (WOOD JUNIOR; PICARELLI FILHO, 2004). Estes objetivos podem ser relacionados com produtividade, qualidade, comportamento, entre outros, e ser medida em nível individual, em nível de grupo/equipe ou em nível organizacional.

Por exemplo, se o recebimento pelos trabalhadores de uma participação nos lucros da empresa é condicionado ao atingimento de determinadas regras pré-acordadas, então nesta empresa a participação nos lucros enquadra-se como remuneração variável.

Para o sucesso de um sistema de remuneração variável, é fundamental que este sistema agregue valor à organização, e, por outro lado, que sejam definidos e

utilizados indicadores de desempenho objetivos em detrimento a subjetivos, para validação entre os colaboradores (LAWLER III, 1995). Neste sentido, uma das opções adequadas é adotar um bom sistema de Balanced Scorecard (BSC), ferramenta que mapeia de forma acessível os objetivos da empresa. Este desenho faz com que cada colaborador entenda a relação entre seu desempenho e a remuneração, fornecendo condições para que possam planejar e conquistar suas expectativas profissionais (XAVIER; SILVA; NAKAHARA, 1999).

A literatura estudada neste capítulo (LAWLER III, 1995; XAVIER; SILVA; NAKAHARA, 1999; MARRAS, 2002; WOOD JUNIOR; PICARELLI FILHO, 2004; MURA et al., 2019) traz diversos exemplos de tipos de remuneração variável adotadas em organizações. Entre as mais frequentemente citadas, destacam-se: distribuição de lucros; bônus e gratificações; participação nas vendas (comissões); benefícios indiretos; participação acionária; remuneração por resultados; remuneração por desempenho; participação nos lucros e/ou resultados; remuneração por competências; remuneração do potencial; remuneração do talento.

2.1.3 Remuneração Tradicional

Remuneração Tradicional ainda é a adotada na maioria das empresas e organizações no mundo inteiro. Compreende a remuneração definida através do organograma da instituição, seus planos de cargos e funções (XAVIER; SILVA; NAKAHARA, 1999). Geralmente é tabelada, de forma que para cada cargo ou função há uma remuneração pré-definida. A remuneração tradicional é linear, a ascensão salarial ocorre através de promoções a cargos maiores ou tempo de serviço.

Xavier, Silva e Nakahara (1999) entendem que a remuneração tradicional independe dos resultados da empresa e a classifica em dois tipos:

- a) Remuneração do Cargo: baseada no *que se faz*, ou seja, na atividade, tarefa ou função, de forma linear e hierárquica;
- b) Remuneração da Maturidade: baseada no *como faz*, pesando a experiência adquirida pelo trabalhador, normalmente em função do tempo de serviço e/ou de seu mérito. A avaliação da maturidade muitas vezes é subjetiva e comportamental, atrelada a fatos passados.

2.1.3.1 *Crítica à Remuneração Tradicional*

Embora a maioria das organizações ainda pratique predominantemente a remuneração tradicional, muitas vezes exclusivamente com salário fixo funcional (WOOD JUNIOR; PICARELLI FILHO, 1995), este sistema vem recebendo críticas que apontam limitações. Os autores Wood Junior e Picarelli Filho (1995) argumentam que a remuneração tradicional é limitada porque é inflexível, com tendência a tratar aspectos diferentes de forma homogênea, sem considerar peculiaridades de diferentes áreas ou funções da empresa. É um sistema que tende a manter uma grande distância entre o líder e os liderados. Ainda segundo estes autores, apesar da aparente racionalidade da remuneração tradicional ela pode representar uma falsa objetividade, retratando a empresa apenas através do seu organograma formal, sendo assim uma metodologia excessivamente burocrática, desatualizada, anacrônica, e que pouco privilegia a visão de futuro e a orientação estratégica da organização, o que pode resultar em divergência (falta de convergência dos esforços para objetivos comuns).

O sistema tradicional não reflete a diversidade dos recursos humanos de uma empresa, porque remunera todos conforme as mesmas regras. A contribuição individual neste sistema não é valorizada, uma vez que o mais importante é o cargo ocupado (XAVIER; SILVA; NAKAHARA, 1999). Também para Lawler III (1995), as organizações que mantêm apenas o sistema tradicional de remuneração acabam valorizando mais o trabalho do que o colaborador.

O modelo tradicional, baseado em responsabilidades do cargo, acaba incentivando os trabalhadores a recusar tarefas adicionais que não se encaixam nos limites da sua responsabilidade, o que dificulta a melhoria contínua de seu desempenho e o atingimento de objetivos estratégicos (NAHLA; BOUCHETARA, 2019).

Para Resende e Xavier (2002), mesmo com as limitações ao sistema tradicional, há componentes deste modelo que continuarão sendo imprescindíveis, como os perfis dos cargos e seus métodos de avaliação, as pesquisas salariais no mercado e nas categorias, a construção de estruturas de cargos, funções, salários e carreiras, entre outros, embora exigindo adaptações de atualização. A remuneração fixa alinha-se a demandas de mercado, de categorias e questões legais, por isso deve

continuar sendo praticada, porém isolada ela é insuficiente e muitas vezes inadequada. Assim é cada vez maior a percepção de que a forma de remunerar e recompensar colaboradores precisa passar por inovações que alinhem a força de trabalho e a otimização dos recursos humanos com as estratégias das organizações, de forma dinâmica e flexível.

2.1.4 Remuneração Estratégica

Remuneração Estratégica é aquela que está integrada e alinhada às estratégias da organização (XAVIER; SILVA; NAKAHARA, 1999). Ou seja, na remuneração estratégica em comparação à remuneração tradicional, o foco migra do cargo para o resultado e adapta-se às necessidades de cada organização.

Indicadores bem definidos são pressupostos para a operacionalização de sistemas de remuneração estratégica. Além da definição, estes indicadores precisam ser eficazmente comunicados. Os indicadores precisam refletir a estratégia da empresa e estas escolhas estratégicas precisam ser divulgadas para dezenas, centenas ou milhares de funcionários, dependendo do tamanho da empresa, e cada indivíduo precisa ser orientado para entender sua contribuição no atingimento dos objetivos (KRONMEYER FILHO, 2005).

As relações entre empresa e funcionários baseiam-se em expectativas. As empresas esperam que seus funcionários executem suas funções e tarefas na quantidade e qualidade determinadas. Ainda mais desejável, para a empresa, seria que os funcionários atingissem estes objetivos de forma proativa, autopropulsionada, com desenvolvimento contínuo de competências e habilidades. Os funcionários, por sua vez, esperam que a empresa os remunere de forma justa, forneça condições seguras e adequadas para a execução do trabalho, tratamento com equidade e, quando possível, envolvimento, poder, desafio, responsabilidade, reconhecimento. A remuneração estratégica é uma ferramenta de recursos humanos que pode auxiliar na conquista destas expectativas, tanto na visão da empresa quanto na visão dos funcionários (SETHI; PATRO, 2020).

A remuneração estratégica permite a construção de modelos de compensação que ofereçam recompensas aos colaboradores que se destaquem positivamente dos demais, no período apurado (MARRAS, 2002). Ela aproxima os trabalhadores à

estratégia da empresa e valoriza a estrutura e o estilo gerencial, com visão no futuro, através de um sistema de remuneração que mensura e valoriza a contribuição individual no sucesso dos negócios, englobando a diversidade de características pessoais, características dos cargos e vínculo com a organização. Compreende também fatores como responsabilidades, atividades, conhecimentos, habilidades, atitudes, competências, desempenho e resultados (WOOD JUNIOR; PICARELLI FILHO, 2004). Com base nestes fatores, Wood Junior e Picarelli Filho (2004) definem oito formas de remuneração que podem compor um sistema de remuneração estratégica: Remuneração Funcional, Salário Indireto, Previdência Complementar, Remuneração por Habilidades, Remuneração por Competências, Remuneração Variável, Participação Acionária e Alternativas Criativas. Diferentes autores como Xavier, Silva e Nakahara (1999), Marras (2002), entre outros, descrevem formas semelhantes de remuneração estratégica, que podem ser classificadas dentro dos exemplos de Wood Junior e Picarelli Filho (2004), portanto adotaremos aqui os oito exemplos destes autores:

1. Remuneração Funcional (ou remuneração da responsabilidade): É a remuneração diretamente vinculada ao papel desempenhado pelo trabalhador na organização. Tem as características próprias do sistema de remuneração tradicional e foi detalhada no item 1.1 deste capítulo, porém aliada a outras formas de remuneração também faz parte de um sistema de remuneração estratégica. A remuneração funcional envolve regulamentação de categorias profissionais, legislação trabalhista, organização de funções e outros fatores que a tornam imprescindível em um sistema remuneratório de uma organização.

2. Salário Indireto: Também conhecido como benefícios. É o pagamento realizado de forma não-monetária sob o ponto de vista do empregado (porque para a empresa há desembolso monetário na disponibilização dos benefícios). No Brasil são praticados diversos tipos de benefícios trabalhistas, como por exemplo refeição e alimentação (na forma de disponibilização de cestas de alimentos, refeitório no local de trabalho, pagamento de vales-alimentação, etc.), transporte (vale-transporte, veículos da empresa, etc.), estacionamento, seguro de vida, aluguel de moradia, ambulatório, assistência jurídica, plano de saúde, plano odontológico, entre muitos outros possíveis.

Com relação ao salário indireto, em pesquisa realizada em 2020 nos Estados Unidos pela Robert Half International (2020), os cinco benefícios mais citados como

mais valorizados pelos funcionários entrevistados foram plano de saúde, folgas remuneradas, plano odontológico, previdência própria e plano oftalmológico. Já as cinco vantagens mais mencionadas como desejadas foram horário flexível de trabalho, licença parental remunerada (mãe e pai), convênios com estabelecimentos comerciais para descontos em compras, vale-alimentação e/ou refeições gratuitas servidas no local de trabalho e trabalho voluntário remunerado (dias ou horas abonados para realização de trabalho voluntário). A pesquisa conceitua/diferencia *benefícios* como necessidades que caso não fossem oferecidas pela empresa teriam que ser pagas pelo próprio funcionário, e *vantagens* como regalias que agregam valor extra à remuneração.

3. **Previdência Complementar:** Pelo conceito de Salário Indireto/Benefícios trabalhado na presente pesquisa, a disponibilização de previdência complementar enquadra-se nesta categoria. Porém, como os autores Wood Jr. e Picarelli Filho (2004) trataram deste item separadamente, manteremos aqui o recorte. A previdência complementar é um reforço aos planos de previdência governamentais, no caso brasileiro ao INSS, para gerar uma renda auxiliar complementar à aposentadoria oficial.

4. **Remuneração por Habilidades:** É a recompensa com base na habilidade adquirida para a realização de determinada tarefa, ou seja, pela capacidade de realizar uma tarefa ou um conjunto de tarefas de acordo com padrões pré-estabelecidos pela empresa. Pode ser realizada através de remuneração por habilidades certificadas, remuneração por conhecimento, ou somente remuneração por habilidades. Tem características essencialmente operacionais, e por isso geralmente é utilizada nesta área das empresas.

5. **Remuneração por Competências:** Difere-se da Remuneração por Habilidades porque compreende o nível mais estratégico e menos operacional. A competência é o conjunto dos conhecimentos, habilidades e atitudes. Assim, ao avaliar competência, não se mede apenas o conhecimento ou a habilidade do avaliado em realizar tarefas, mas sim como estes conhecimentos e habilidades resultam em mudanças de atitudes e de comportamentos, buscando identificar a contribuição de cada funcionário para o desenvolvimento e o sucesso do grupo e da organização. Necessita de um processo de avaliação diferente do da Remuneração por Habilidades, porque as habilidades são objetivas e concretas, enquanto as

competências tendem a ser mais abstratas. Por estas características, as avaliações por competências geralmente são aplicadas às lideranças das empresas.

6. Remuneração Variável: É a remuneração vinculada ao resultado. Pode ser relacionada com o atingimento de metas, avaliação de desempenho individual, do grupo ou da organização, nível de qualidade, produtividade obtida, contribuição para obtenção de lucros, entre outros, conforme caracterizado no item 1.2 deste capítulo. Pode ser paga na forma de bônus, prêmios, comissões, participação nos lucros, etc.

7. Participação Acionária: É a remuneração através da concessão de ações da empresa aos funcionários.

8. Alternativas Criativas: Considerando que os fatores motivacionais não são padronizados, como, de fato, variam conforme a cultura local, cultura organizacional, de indivíduo para indivíduo, e, até mesmo, num mesmo indivíduo podem variar ao longo do tempo, o sistema de remuneração estratégico também não pode ser inflexível. Assim, de acordo com características culturais e organizacionais, muitas outras formas de recompensa são praticadas e serão ainda criadas. Podem ser focadas no desenvolvimento pessoal, como estágios no exterior, participações em congressos e feiras, ou culturais/lazer, como ingressos para espetáculos, excursões, viagens, ou até mesmo na forma de um agradecimento em público, uma distinção em reunião da empresa, entre outras.

2.2 MOTIVAÇÃO, JUSTIÇA ORGANIZACIONAL E RECOMPENSA

2.2.1 Motivação

Motivação

1 Ato ou efeito de motivar.

2 Série de fatores, de natureza afetiva, intelectual ou fisiológica, que atuam no indivíduo, determinando-lhe o comportamento. (DICIONÁRIO MICHAELIS, 2016).

Quais seriam estes fatores afetivos, intelectuais e/ou fisiológicos, expressos no conceito do Dicionário Michaelis (2016), que resultam em motivação de comportamento em uma pessoa? Pink (2010) defende que os principais fatores de motivação são internos, ou seja, é a própria pessoa que se motiva seguindo suas

próprias razões e objetivos. Então não haveria influência externa na motivação? São questões estudadas há décadas e que apontam para uma combinação entre a motivação intrínseca – interna, e a motivação extrínseca – externa.

Mura et al. (2019) destacam as diferenças entre motivação intrínseca – pensamentos ou sentimentos internos que alimentam o desejo de alcançar, de realizar ou de se envolver em atividades, e que, impulsionadas pelas necessidades de competência própria de autoestima do indivíduo, não dependem de estímulos externos; e motivação extrínseca – alimentada por fatores externos e geralmente estimulada por recompensas.

A Teoria da Autodeterminação, de Deci e Ryan (2000), estuda a relação entre a motivação extrínseca e a intrínseca. Segundo estes autores, as motivações extrínsecas tendem a provocar resultados de curto prazo, enquanto as intrínsecas geralmente permanecem impactando o comportamento do indivíduo por longos períodos, por atuar de dentro para fora. Por outro lado, uma motivação extrínseca adequada pode influenciar na formação das motivações internas de uma pessoa. Assim, para Deci e Ryan (2000), se as motivações externas não forem capazes de despertar motivações internas, podem reduzir seu impacto em pouco espaço de tempo, ou até mesmo, quando inadequadas, atrapalhar o desempenho profissional. Como exemplo, Pink (2010) cita consequências problemáticas decorrentes de má adequação de motivações externas: Extinção da motivação intrínseca, prejuízo no desempenho, redução da criatividade, desvios comportamentais prejudiciais, estímulo a trapaças, fraudes e atalhos, vício em motivações externas, restringir o raciocínio ao curto prazo.

A motivação humana é um tema estudado há décadas e há muitos trabalhos seminais que mantêm sua influência nas pesquisas contemporâneas. A Teoria dos Dois Fatores de Herzberg, de 1968, por exemplo, deu fundamentos para o entendimento dos conceitos de satisfação e insatisfação no trabalho. Segundo esta teoria, aspectos relacionados à natureza do cargo, às características das funções e atividades desempenhadas, são indutoras de satisfação, e, portanto, motivadoras. Já aspectos relacionados às condições de trabalho são preventivos de insatisfação, e assim nominadas como de manutenção. Uma contribuição desta teoria é de que nem sempre o antônimo de satisfação é a insatisfação, e vice-versa. É possível obter cenários de não-insatisfação, sem conquistar satisfação, por exemplo (SETHI; PATRO, 2020).

Também um dos pilares do estudo da motivação é a Teoria da Expectativa, de Vroom, concebida nos anos de 1960. Sethi e Patro (2020) relatam que na Teoria da Expectativa existem três variáveis que combinadas motivam uma pessoa a tomar uma decisão:

- a) Valência: A intensidade com que a pessoa deseja a recompensa;
- b) Expectativa: A estimativa feita pela pessoa da probabilidade de atingir o resultado; e
- c) Instrumentalidade: A estimativa de que atingir os resultados será um caminho para obter a recompensa desejada.

Outro trabalho fundamental para entender a motivação é a Teoria da Motivação Humana, de Maslow (1943). Abraham Maslow (1908-1970) foi um psicólogo que definiu, a partir da observação dos desejos de seus pacientes, uma hierarquia de níveis das necessidades humanas. A famosa Pirâmide de Maslow influenciou e continua influenciando diversas pesquisas na área da psicologia, sociologia e comportamento humano.

A Pirâmide de Maslow (1943) estabelece uma hierarquia dos motivos humanos. Para Maslow (1943), quanto mais básica a necessidade, mais fortemente é sentida a sua falta e maior é a força empregada para supri-la. Os níveis de necessidades indicam o caminho da motivação humana: quando a satisfação de um nível é atingida, surge a necessidade de obter o próximo nível hierárquico. Os cinco níveis de necessidades da Pirâmide de Maslow (1943) são:

- a) Fisiologia: Comida, água, abrigo, sono;
- b) Segurança: da família, do corpo, da propriedade;
- c) Social: Amor, amizade, família, comunidade;
- d) Estima: Reconhecimento, status, autoestima;
- e) Realizações Pessoais: Criatividade, talento, desenvolvimento pessoal.

Estas necessidades, para Maslow (1943), estão listadas em ordem decrescente de intensidade e em ordem crescente de qualidade de vida (considerando as necessidades fisiológicas como a base da pirâmide). Desta forma então as necessidades fisiológicas são as que impõem maior sensação de emergência ou desespero, pelo desconforto e dor que causam. Na medida em que as necessidades

mais básicas vão sendo satisfeitas, o indivíduo incrementa sua qualidade de vida e começa a buscar a satisfação das necessidades mais evoluídas. Assim, as necessidades sempre estão relacionadas com a motivação, pois a carência de uma ou mais delas faz com que o indivíduo direcione seus esforços para sua obtenção. Uma pessoa pode estar motivada para a busca de diversas necessidades simultâneas, mas a que vai receber mais energia é a que estiver no nível mais baixo da hierarquia da pirâmide, conforme Figura 1.

Figura 1 – Pirâmide de Maslow – Hierarquia de necessidades



Fonte: Adaptado de Maslow (1943).

Trazendo a Pirâmide de Maslow (1943) para a realidade empresarial, elencamos abaixo, de forma não exaustiva, exemplos de necessidades dos colaboradores na empresa e como se enquadram em cada nível hierárquico:

- a) Fisiologia: Nível adequado de esforço (evitar o cansaço excessivo), saúde para trabalhar (ausência de fome e sede, ter ventilação adequada no ambiente), conforto, salário;
- b) Segurança: Estabilidade no trabalho, evitar acidentes de trabalho, plano de saúde;
- c) Social: Clima organizacional, relacionamento com colegas;
- d) Estima: Dignidade no trabalho, reconhecimento por mérito, confiança;
- e) Realizações Pessoais: Realização plena de seu potencial, desenvolvimento profissional.

Pela lógica de Maslow (1943), podemos projetar para uma empresa a evolução que ocorre no indivíduo: quanto mais uma organização evolui, mais as necessidades de seus colaboradores subiram na pirâmide hierárquica. Uma empresa com um plano de remuneração adequado, segurança no trabalho e infraestrutura satisfatória, por exemplo, tenderá a ter maior número de colaboradores buscando reconhecimento por mérito, uma vez que, a princípio, não precisam preocupar-se com estas questões mais básicas.

2.2.2 Justiça Organizacional

Um dos fatores que impacta na motivação (ou desmotivação) de funcionários é justiça organizacional (OMAR et al, 2007). Para tratar da justiça organizacional, retomamos aqui os conceitos da Teoria da Equidade de Adams (1965), em que a percepção de justiça, de equidade no trabalho, possui um impacto maior do que a própria remuneração.

Esta sensação de equidade no trabalho é frequentemente citada como justiça organizacional (GOLDMAN, 2003; MENDONÇA et al, 2003; OMAR et al, 2007; PAZ et al, 2009). Para Goldman (2003) e Mendonça et al (2003) a justiça organizacional é percebida através de três dimensões:

- a) Distributiva: lisura no conteúdo, como alocação de recursos, recompensas tangíveis (salários, benefícios, prêmios) e intangíveis (elogios, promoções) punições (multas, descontos salariais, repreensões), entre outros;
- b) Procedimental: probidade nos processos adotados pela organização para os resultados de conteúdo, conforme item acima; e
- c) Interacional: qualidade da interpessoalidade dos superiores hierárquicos com relação aos subordinados e nas tomadas de decisões.

Assim, da mesma forma como as recompensas e reconhecimentos podem motivar positivamente um funcionário e inspirar a equipe para direcionar seus trabalhos na direção dos objetivos estratégicos da empresa, estes mesmos processos, quando inadequadamente conduzidos a ponto de gerar sensação de injustiça, podem resultar em desmotivação e descomprometimento dos funcionários (SANTOS; LAQUILA; DALFIOR, 2013). De fato, se ocorre um rompimento no sentimento de justiça organizacional, sentimentos de raiva, mágoa, frustração, podem

tornar-se fortes a ponto de comprometer os níveis de satisfação no trabalho e o clima organizacional, com conseqüente redução nos índices de produtividade e de qualidade (OMAR et al, 2007).

2.2.3 Recompensa e Sistemas de Recompensa

Recompensa

1 Ato ou efeito de recompensar(-se).

2 Ato pelo qual se reconhece um serviço, uma boa ação ou um favor especial; prêmio, retribuição, soldada.

3 Algo que se oferece ou se obtém, a fim de reparar um prejuízo ou uma injúria.

4 Pagamento que se oferece a alguém por ter obtido um resultado com relação a algo anteriormente estabelecido. (DICIONÁRIO MICHAELIS, 2016).

Conforme estudado no item 2.1 do presente capítulo – motivação – e fazendo-se uma relação com o conceito de recompensa, verifica-se que necessidade, motivação e recompensa andam juntas e estabelecem um sistema cíclico de comportamento. As diversas linhas teóricas no capítulo de motivação (MASLOW, 1943; DERCI; RYAN, 2000; PINK, 2010; MURA et al., 2019; SETH; PATRO, 2020) permitem a visualização de que recompensa é a satisfação de uma necessidade, dentro de um nível hierárquico de prioridades, obtida através da motivação dos esforços para sua realização, e que resulta na abertura de uma nova necessidade em um nível superior de hierarquia.

Para Alhajjar et al. (2018), as recompensas baseadas em desempenho devem fazer parte de um sistema, com regras e gestão bem definidas, e não apenas conferidas de modo avulso. Para estes autores, um sistema de recompensas é uma ferramenta de gestão de recursos humanos que auxilia a empresa a atrair, incentivar e reter funcionários competentes e talentosos.

Merchant e Van Der Stede (2007) preconizam que se uma empresa cria um sistema de recompensas que valoriza o desempenho dos funcionários em relação aos objetivos da organização, ocorrerá um alinhamento entre a motivação dos funcionários e a estratégia da empresa. Merchant e Van Der Stede (2007) também estabelecem três benefícios de um sistema estratégico de recompensas e sete pressupostos para que este sistema seja eficaz. Os benefícios podem ser:

- a) Informacionais: O sistema de recompensas informa ao funcionário a importância de seu trabalho para a estratégia da empresa;
- b) Motivacionais: Cria condições para que os funcionários queiram direcionar suas energias para os objetivos da empresa;
- c) Pessoais: Complementam a remuneração dos funcionários, constituindo-se como diferenciais competitivos para atração e retenção de talentos.

Com relação aos pressupostos, os autores apresentam os seguintes:

- a) O sistema de recompensas deve ter importância no contexto da empresa. Recompensas que não são valorizadas não induzem motivação;
- b) As recompensas devem causar impacto, tanto quanto ao significado (ou valor) quanto à visibilidade;
- c) O sistema de recompensas deve ser compreensível. Os funcionários devem entender as razões e as regras do sistema;
- d) As recompensas devem ser oportunas, sendo premiadas enquanto o fato gerador ainda é recente e presente na empresa. Recompensas entregues com atraso tendem a reduzir o efeito motivador;
- e) Recompensas devem ser memoráveis, ou seja, causar efeitos duráveis, lembradas por longos períodos, para que o fato gerador não seja facilmente esquecido;
- f) Recompensas devem ser reversíveis, caso reavaliações sejam necessárias;
- g) Recompensas devem ser rentáveis, ou seja, devem ser viáveis economicamente para a empresa e apresentar custo-benefício adequado.

Conectando os conceitos vistos neste capítulo, Mura et al. (2019) mostram que as recompensas financeiras e benefícios relacionam-se com a motivação extrínseca, pois compreendem prêmios tangíveis como aumentos salariais, bônus e folgas remuneradas. Destacam que diferentes formas de remuneração resultam em diferentes impactos na motivação dos trabalhadores. Como por exemplo, um aumento salarial alimenta a motivação do funcionário por um curto espaço de tempo, até que

ele absorva o novo salário e o valor passe a ser parte de sua rotina, e aí então o trabalhador fica na expectativa de um novo aumento salarial (MURA et al., 2019).

Com relação à sistemática para definição de critérios, acompanhamento e avaliação, que possa subsidiar a gestão de um sistema de recompensas, Kefali (2019) identificou três modelos que estão entre os mais praticados pelas empresas que adotam remuneração estratégica:

- a) Gestão por Objetivos (Management by Objective – MBO): É o sistema que define previamente quais são os objetivos e metas esperadas do funcionário e/ou da equipe, e quais as competências necessárias para o seu atingimento. Uma das vantagens deste sistema é a transparência, em que o avaliado sabe exatamente quais são seus desafios, pois participa de sua definição, e realiza avaliações parciais durante o processo, identificando pontos que estão satisfatórios e as lacunas que precisam ser melhoradas. Uma desvantagem seria a complexidade do sistema e a necessidade de investir muitas horas de trabalho em sua execução. Segundo o estudo de Kefali (2019), o MBO é o sistema de recompensas mais utilizado presentemente;
- b) Sistema de Classificação Baseado no Comportamento (Behaviorally Anchored Rating System – BARS): Consiste em elencar quais serão os comportamentos e/ou objetivos esperados do funcionário/equipe, e o superior hierárquico/avaliador realiza periodicamente seu parecer sobre o desempenho de cada item, atribuindo conceitos que vão de “muito ruim” a “excelente”, por exemplo. O sucesso deste método depende de uma adequada definição dos itens a serem avaliados. Para Kefali (2019), o sistema BARS é menos complexo do que o MBO;
- c) Avaliação de Múltiplas Classificações (Multi-Rating Assessment): Também conhecida como avaliação 360 graus. Consiste em produzir um formulário com uma escala de avaliação do funcionário, e este formulário será respondido por diversas esferas de relacionamento do avaliado: superiores, laterais, colegas de equipe, subordinados, clientes, fornecedores, entre outros participantes do processo. O avaliado também participa como avaliador, realizando a avaliação de outros funcionários. Para Kefali (2019), embora a multiplicidade de fontes de informação atribua riqueza a este

sistema de avaliação, é também uma ferramenta complexa que exige investimento de recursos substanciais.

2.3 ASPECTOS LEGAIS DOS PRÊMIOS TRABALHISTAS

No Brasil, a Consolidação das Leis do Trabalho (CLT) trata da questão dos prêmios no trabalho:

Art. 457 - Compreendem-se na remuneração do empregado, para todos os efeitos legais, além do salário devido e pago diretamente pelo empregador, como contraprestação do serviço, as gorjetas que receber.

§ 1º Integram o salário a importância fixa estipulada, as gratificações legais e as comissões pagas pelo empregador.

§ 2º As importâncias, ainda que habituais, pagas a título de ajuda de custo, auxílio-alimentação, vedado seu pagamento em dinheiro, diárias para viagem, prêmios e abonos não integram a remuneração do empregado, não se incorporam ao contrato de trabalho e não constituem base de incidência de qualquer encargo trabalhista e previdenciário.

(...)

§ 4º Consideram-se prêmios as liberalidades concedidas pelo empregador em forma de bens, serviços ou valor em dinheiro a empregado ou a grupo de empregados, em razão de desempenho superior ao ordinariamente esperado no exercício de suas atividades.

(...). (BRASIL, 2017).

O parágrafo 2º deixa claro que prêmios e abonos não são considerados salário, e o parágrafo 4º descreve o que são prêmios segundo a justiça trabalhista. Ou seja, havendo regras claras de desempenho que determinem os critérios para o recebimento dos prêmios, esta remuneração variável não se incorpora ao salário. Caso todos os funcionários recebam prêmios iguais, a justiça poderá interpretar como uma forma de camuflar incremento salarial ou comissões na forma de uma falsa premiação. Cabe também ressaltar que o parágrafo 1º conceitua que comissões fazem parte do salário, assim como as gratificações, diferentemente, portanto, dos prêmios, que não se enquadram como salário.

Esta legislação permite que as empresas brasileiras possam recompensar esporadicamente seus funcionários como premiação por destaques em desempenho, de forma avulsa ou como resultado de um sistema de premiação, desde que os critérios desta concessão sejam claros e divulgados, sem correr o risco de gerar passivos trabalhistas. A definição de critérios e regras deve permitir uma clara

diferenciação entre o que é prêmio e o que são outros proventos e benefícios percebidos pelos funcionários da empresa.

Quanto à periodicidade das premiações, a Medida Provisória nº 808, de 14/11/2017, vigorou até 22/04/2018, trazia um parágrafo específico no artigo 457 da CLT com a seguinte redação:

§ 22. Consideram-se prêmios as liberalidades concedidas pelo empregador, até duas vezes ao ano, em forma de bens, serviços ou valor em dinheiro, a empregado, grupo de empregados ou terceiros vinculados à sua atividade econômica em razão de desempenho superior ao ordinariamente esperado no exercício de suas atividades. (BRASIL, 2017)

Entretanto, com o fim da vigência desta medida provisória, não há mais a determinação de que os prêmios só devem ser concedidos até duas vezes ao ano. Assim, atualmente a legislação brasileira dá liberdade às empresas para a definição da quantidade e intervalos da concessão de prêmios aos funcionários, bem como quanto à periodicidade dos ciclos de sistemas de premiação.

2.4 Cooperação, Competição e Coopetição

2.4.1 Cooperação e Competição

Sato et al. (2011) chamam a atenção de que os termos cooperação e competição formam um binômio e que geralmente apresentam-se juntos. Para estes autores, etimológica e conceitualmente há uma tendência a considerar estes termos como antagônicos, com a cooperação unindo as pessoas e a competição as afastando. De fato,

[...] autores considerados pioneiros na aplicação desses conceitos aos contextos organizacionais tradicionais (Chen, Chen e Meindl, 1978) definem que uma situação é de cooperação se os objetivos dos participantes são positivamente relacionados, mas é competitiva se os objetivos são negativamente relacionados uns aos outros (Deutsch, 1949; Tjosvold, 1998). (SATO et al. 2011, p. 3).

Assim, percebe-se que cooperação e competição são usualmente julgadas como boas ou ruins em sua essência, independentemente do contexto social ou

histórico (SATO et al., 2011), o que pode resultar em conclusões equivocadas. Estes autores explicam que competição e cooperação podem ter relação de contradição, oposição e/ou complementariedade, conforme o contexto, e convivem de forma inusitada e complexa.

No caso, o alerta é para que não se estude a cooperação e a competição no trabalho em si mesmas, independentemente dos tipos de relações de trabalho em que se manifestam. Fazem parte do contexto, nesta leitura, a estrutura social e os valores sociais, a história, a tradição e a cultura. (SATO et al., 2011, p.11).

Como exemplo, em um ambiente de trabalho podem coexistir relações de competitividade que, no jargão popular, “tiram da zona de conforto”, motivando o trabalhador a se desenvolver, e o aproveitamento do princípio da Gestalt propiciado pela cooperação, em que o resultado do todo é superior à soma do resultado das partes (TELLEGEN, 1984). Esta interação entre cooperação e competição é aprofundada no tópico a seguir.

2.4.2 Coopetição

O estudo da correlação entre cooperação e competição intensificou-se com o trabalho de Neumann e Morgenstern, a Teoria dos Jogos, de 1944, aprofundada por grandes nomes da ciência, como o matemático John Nash, ganhador do prêmio Nobel de Economia em 1994.

Brandenburger e Nalebuff (1996) trabalham a Teoria dos Jogos de Neumann e Morgenstern com a premissa que um jogo (como xadrez, pôquer) consegue refletir as decisões do dia a dia de uma empresa. Como em um jogo, as estratégias individuais dependem das estratégias adotadas pelos demais jogadores. Por exemplo: um vendedor quer vender um produto que o cliente deseja comprar. Se o preço do vendedor não estiver dentro da faixa aceitável pelo cliente, ambos perdem. O cliente fica sem o produto desejado e o vendedor fica sem o dinheiro do cliente. O vendedor precisa estabelecer um preço que viabilize a compra pelo cliente (GENARI, 2019). Outro ponto fundamental na Teoria dos Jogos é a visão de futuro. Compreende a visualização de cenários possíveis e então a antecipação das etapas (jogadas) para definição da estratégia. Para Brandenburger e Nalebuff (1996), os elementos dos

jogos são os mesmos do mundo dos negócios, ou seja: a) Jogadores; b) Objetivos; c) Regras; d) Interações; e) Decisões; e f) Resultados. Tanto no universo lúdico quanto no dos negócios, há, para estes autores, duas categorias de jogos:

- a) Jogos de soma zero: Quando o resultado de um jogador é inversamente proporcional ao do outro. Para um ganhar, o outro tem que perder.
- b) Jogos de soma diferente de zero: A soma dos resultados dos jogadores é diferente de zero, ou seja, os jogadores podem ganhar e perder juntos. A vitória de um não necessariamente significa a derrota do outro.

Brandenburger e Nalebuff (1996) também destacam que a Teoria dos Jogos permite o entendimento de que mais importante do que mudar a estratégia e/ou a tática na maneira de jogar é mudar as próprias regras do jogo. Assim, o jogador ou os jogadores que detém o poder de estabelecer ou modificar as regras do jogo estão em vantagem com relação aos demais. Se, utilizando os conceitos de jogo de soma diferente de zero, jogadores que em geral são concorrentes se unem para estabelecer regras de jogo que favoreçam resultados positivos mútuos, temos o comportamento que Brandenburger e Nalebuff (1996) chamam de coopetição. Oliveira (2013) reforça este entendimento, afirmando que quando atores que competem entre si resolvem cooperar de alguma forma para atingir objetivos comuns, estabelece-se a coopetição, que pode ser definida como a colaboração em um ambiente competitivo.

3 METODOLOGIA

3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA

A presente pesquisa enfatizou o Programa de Premiação por Resultado (PPR) do Banco X. Utilizando-se os conceitos elencados no Referencial Teórico, trata-se de uma recompensa vinculada a resultado, portanto item que faz parte de um sistema de remuneração estratégica e de característica variável.

Por suas particularidades de partir de hipóteses para buscar estudos que levem a uma melhor compreensão do processo e que resultem em propostas de melhorias, a natureza deste trabalho foi predominantemente exploratória, pois coincide com o foco de desenvolver, esclarecer e modificar conceitos e ideias (GIL, 1999). É também um trabalho em que o pesquisador e o fenômeno pesquisado interagiram mutuamente, baseado no estudo de múltiplas realidades, o que, segundo Hirschman (1986), confere um paradigma predominantemente humanista à pesquisa. Assim, a pesquisa teve ênfase qualitativa, embora informações quantitativas também tenham sido utilizadas para auxiliar nas análises realizadas.

Para a busca do atingimento dos objetivos propostos, a presente pesquisa seguiu as etapas da metodologia do *Design Science Research*. Como o objetivo principal foi produzir um novo modelo de recompensa, a partir do entendimento do comportamento cooperativo e dos pontos fracos e fortes do sistema atual de remuneração variável da empresa pesquisada, o trabalho culminou com a criação de um artefato, o modelo proposto. O método *Design Science Research* serviu a este objetivo, uma vez que é “um paradigma epistemológico que visa desenvolver artefatos que permitam soluções satisfatórias aos problemas práticos, e que contribuam para a construção de teorias” (DRESCH; LACERDA; MIGUEL, 2015, p. 1129).

3.2 CONTEXTO

A presente pesquisa foi realizada na área de Recursos Humanos, especificamente no que se refere a comportamento cooperativo/cooperativo no

ambiente de trabalho, motivação para/e atingimento de objetivos estratégicos e remuneração variável. Como o modelo atual de recompensa é único na empresa estudada, sem alterações regionais, a abrangência da pesquisa é no Banco X como um todo, em âmbito nacional. Entretanto, delimitações geográficas foram realizadas na etapa de coleta de dados, para viabilizar a pesquisa, como será descrito mais adiante.

A unidade de análise da pesquisa é o Programa de Premiação por Resultado (PPR) do Banco X. Iniciado em 2016, o PPR é um programa de recompensa individual baseado no atingimento de objetivos.

3.3 COLETAS DE DADOS

A metodologia do *Design Science Research* prevê a execução de um trabalho cíclico entre o desenvolvimento de um artefato e sua avaliação, de forma que a análise realizada em cada etapa contribua para o desenvolvimento de uma nova versão, melhorada, do artefato (DRESCH; LACERDA; JUNIOR, 2015). Assim, as etapas de coleta de dados e de análise de dados da pesquisa acabam repetindo-se ciclicamente ao longo de sua execução, uma vez que a análise dos dados obtidos em uma etapa contribui para o incremento do artefato que é então submetido a nova avaliação. O pesquisador gerencia o processo em colaboração com os participantes de cada etapa, resultando em um aprimoramento sistemático do objeto de pesquisa, de forma que traga soluções para o problema proposto e que aprimore o conhecimento teórico e prático sobre o tema (FREITAS JÚNIOR et al., 2015).

3.3.1 Pesquisa na Literatura

Segundo Lacerda et al. (2013, p. 754), as etapas do *Design Science Research* são “Conscientizar, Sugerir, Desenvolver, Avaliar e Concluir, em uma intersubjetividade que reúne informações úteis ao desenvolvimento do artefato em elaboração”. Na presente pesquisa, a etapa da conscientização, que é a conscientização para a definição do problema, foi iniciada com ampla pesquisa literária, artigos e dissertações acadêmicas sobre modelos de sistemas de premiação

já existentes, cruzando as informações com os conceitos estudados no referencial teórico.

Ainda nesta etapa, foi realizada pesquisa documental nos normativos internos e bancos de dados do Banco X, reunindo informações que auxiliaram na identificação de pontos fortes e aspectos a serem aprimorados no atual sistema praticado.

3.3.2 Pesquisa Survey e Matriz SWOT

Para o objetivo de diagnóstico, foi realizada uma pesquisa survey com uma amostra de funcionários do Banco X do Rio Grande do Sul. A delimitação geográfica – funcionários do Rio Grande do Sul – foi escolhida em função do porte da empresa e da grande quantidade de funcionários, optando-se assim, para viabilizar a aplicação da pesquisa, por este recorte territorial que reúne características empresariais (grade de cargos e funções, remuneração, entre outros) similares ao conjunto total da empresa. A pesquisa survey foi aplicada através de questionário eletrônico em plataforma própria do Banco X, que autorizou sua utilização para o pesquisador.

“Questionário é um instrumento de coleta de dados, constituído por uma série ordenada de perguntas, que devem ser respondidas por escrito e sem a presença do entrevistador” (OLIVEIRA et al., 2016, p. 8). Segundo este autor, a aplicação de questionários é vantajosa na pesquisa porque economiza tempo, obtém grande número de dados, atinge maior número de pessoas simultaneamente, abrange uma área geográfica mais ampla, obtém respostas mais rápidas e mais precisas, há maior liberdade e segurança nas respostas em razão do anonimato, há menos risco de distorção pois reduz a influência do pesquisador, há mais tempo para responder e em hora mais favorável, há mais uniformidade na avaliação por ser um instrumento impessoal, entre outras conveniências.

A pesquisa survey aplicada buscou identificar a percepção dos funcionários sobre o atual sistema de premiação praticado, o PPR. Para a definição dos aspectos a serem analisados e para a elaboração do questionário, o autor baseou-se, com adaptações, na metodologia de Gerenciamento de Recompensas Baseado em Evidências (Evidence Based Reward Management – EBRM), utilizada na pesquisa de

Okpebholo e Sheikh (2020) sobre recompensas não monetárias no setor bancário do Reino Unido. Elencaram-se sete características do programa a serem pesquisadas:

- a) Divulgação: se a comunicação do programa e de suas regras é efetiva e frequente;
- b) Clareza: se as regras do programa são de fácil compreensão;
- c) Acessibilidade: se as informações sobre o programa são facilmente acessadas pelos funcionários a qualquer momento que eles desejem obtê-las. Em comparação ao item divulgação, a acessibilidade diferencia-se daquele porque a divulgação sob o ponto de vista do funcionário é passiva, de cima para baixo, enquanto a acessibilidade será tratada na presente pesquisa de forma ativa, de baixo para cima;
- d) Justiça: se o programa é considerado justo, proporcionando oportunidades iguais;
- e) Adequação ao objetivo: se o PPR contribui para a mobilização voltada aos objetivos estratégicos da empresa;
- f) Cooperação: se o programa vigente incentiva o comportamento cooperativo/coopetitivo;
- g) Aceitação: se os funcionários consideram válido o sistema de premiação vigente.

Para a obtenção das informações a respeito das sete características acima, foi elaborado preliminarmente um questionário contendo 31 perguntas (modelo do questionário disponível nos apêndices), sendo 08 perguntas cadastrais/etnográficas, 22 perguntas fechadas de teste de percepção com resposta em escala e 01 pergunta aberta para sugestões. Para as respostas das 22 perguntas fechadas, foi utilizada escala Likert de 5 pontos (de Discordo Totalmente a Concordo Totalmente).

Existe muito a ganhar quando se faz uma pesquisa-piloto, para testar o questionário. O questionário pode ser respondido por, pelo menos, 20 pessoas com características diferentes que, depois de responderem, devem ser reavaliadas para que, com a ajuda delas, sejam corrigidas as áreas de ambiguidade, etc. (MANZATO; SANTOS, 2012, p. 11).

O questionário aplicado na pesquisa survey foi pré-testado, a convite do pesquisador, por 25 voluntários funcionários do Banco X, excluídos da amostra, que tiveram acesso ao modelo inicial de formulário, tanto na forma de rascunho (em PDF)

como na plataforma específica de pesquisas, para verificação de aspectos práticos como clareza das questões, tempo médio de resposta, layout e funcionamento do formulário eletrônico, e outras particularidades práticas. Após análise das percepções e sugestões recebidas deste grupo de teste, foram realizados aperfeiçoamentos no questionário resultando no modelo final apresentado, disponível nos apêndices.

A população da pesquisa survey foi 100% dos funcionários do Banco X atuantes no Rio Grande do Sul, correspondendo a 4.593 funcionários. Com autorização do Banco X, o pesquisador enviou, em fevereiro 2021, convite contendo link para acesso ao formulário eletrônico para o e-mail corporativo de 100% da população acima, mantendo o formulário disponível por 5 dias. Após este período, foram recebidas 684 respostas contendo o formulário 100% preenchido, e 80 respostas parciais, que foram descartadas.

A amostra obtida foi considerada satisfatória para os objetivos propostos, representando um grau de confiança de 95% com margem de erro de 4%.

As informações obtidas com a pesquisa survey e com as pesquisas internas em documentos e normativos do Banco X foram utilizadas para o atingimento do objetivo geral deste trabalho – a proposição de um sistema de recompensas por desempenho, e para o objetivo específico da elaboração de um diagnóstico, através da elaboração de uma matriz SWOT. A metodologia de análise SWOT é adequada aos objetivos desta etapa, pois auxilia na identificação, classificação e análise dos êxitos (objetivos alcançados, aspectos fortes, benefícios, satisfação); deficiências (dificuldades, fracassos, aspectos fracos, descontentamento); potenciais (capacidades sem explorar, ideias de melhoramento) e obstáculos (contexto adverso, oposição, resistências contra mudança) (CORDIOLLI, 2011).

Para a matriz SWOT, foram utilizadas as reações às sentenças da pesquisa survey em conjunto com as sugestões recebidas no campo específico do questionário, classificando os constructos identificados em forças, fraquezas, ameaças e oportunidades. Esta análise serviu de fundamentação para alterações no artefato 1 (AV1) resultando, em conjunto com o Painel de Especialistas (descrito na sequência) na elaboração da segunda versão do sistema proposto (AV2), como será descrito nos capítulos seguintes.

3.3.3 Painel de Especialistas e Grupo Focal

Na sequência, as etapas de desenvolvimento e avaliação foram realizadas em forma cíclica, através das opiniões e críticas dos especialistas consultados, até a fase da conclusão com a finalização do modelo, conforme descrito nos próximos parágrafos.

Seguindo as etapas do método do *Design Science Research*, após a construção da primeira versão do artefato (AV1), este foi testado e aperfeiçoado na fase de intersubjetividade, em que foi submetido à avaliação e crítica através de duas etapas, a saber:

- a) Painel de Especialistas: Foram convidados quatro especialistas na área estudada, não funcionários do Banco X, com experiência profissional, atuantes no mercado e, em suas empresas, ligados ao setor de Recursos Humanos. As entrevistas foram realizadas em ambiente virtual, em decorrência da pandemia na época da pesquisa. Para Pinheiro, Farias e Abe-Lima (2013), os especialistas acrescentam uma perspectiva bem específica sobre o assunto, a ser integrada com outras visões sobre o problema de pesquisa, embora não implicando palavra final ou definitiva. Ainda,

Entendemos que buscar a opinião e a informação de testemunhas privilegiadas (os especialistas) quanto ao conhecimento de aspectos da realidade sob investigação é uma estratégia a ser integrada às sondagens de usuários e outros recursos de pesquisa. Nessa perspectiva, o painel de especialistas deixa de ter caráter de autoridade conhecedora, de “palavra final” sobre o assunto; deixa de ser um vaticínio a ser seguido pelo público leigo mal-informado ou desinformado (os usuários). Sua inserção no projeto de pesquisa se caracteriza muito mais como processo do que como produto; mais concatenada com uma abordagem indutiva do que dedutiva; mais coerente com paradigmas ecológicos e complexos, do que de inspiração positivista. (PINHEIRO; FARIAS; ABE-LIMA, 2013, p. 191).

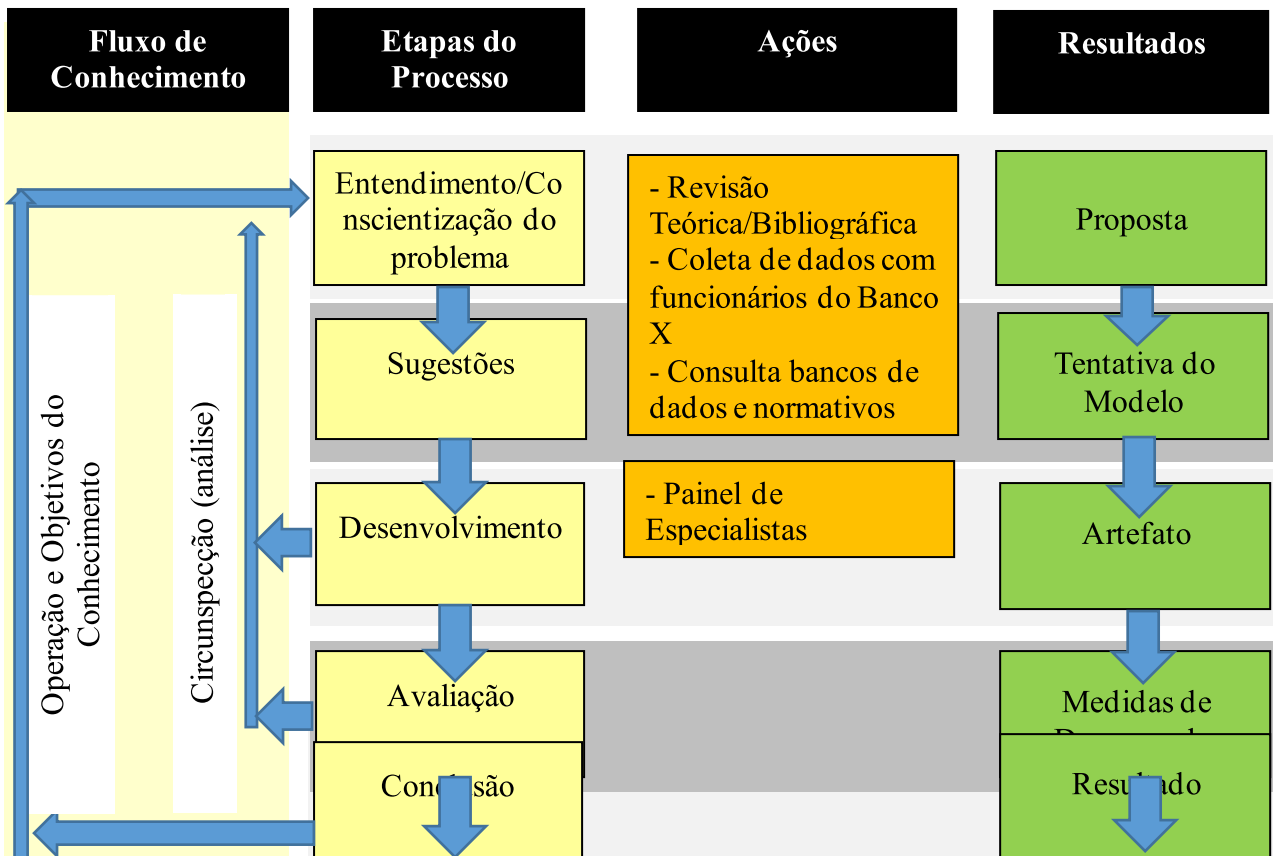
O resultado do Painel de Especialistas, combinado com as informações coletadas na pesquisa survey e nos documentos e normativos internos do Banco X, subsidiou alterações na versão AV1, construindo-se assim uma segunda versão do artefato (AV2), conforme será descrito mais adiante.

b) Grupo Focal: A versão do artefato AV2 foi apresentada a um grupo de funcionários do Banco X, público-alvo do Programa de Desempenho Gratificado, através de uma reunião realizada em ambiente virtual (em função do período de quarentena enfrentado na época da realização do trabalho) para avaliação, crítica e sugestões sobre a versão do artefato AV2, subsidiando a construção da terceira versão do modelo (AV3), que é o objetivo principal da presente pesquisa. As discussões em Grupo Focal

[...] podem tornar aparente o modo como as atitudes ou avaliações são desenvolvidas e modificadas. Os participantes provavelmente expressam mais e vão além em suas declarações do que nas entrevistas individuais. A dinâmica do grupo torna-se uma parte essencial dos dados e da sua coleta. (FLICK, 2013, p. 119).

Na sequência estão figuras que recapitulam em forma de esquema as etapas realizadas para o atingimento dos objetivos desta pesquisa.

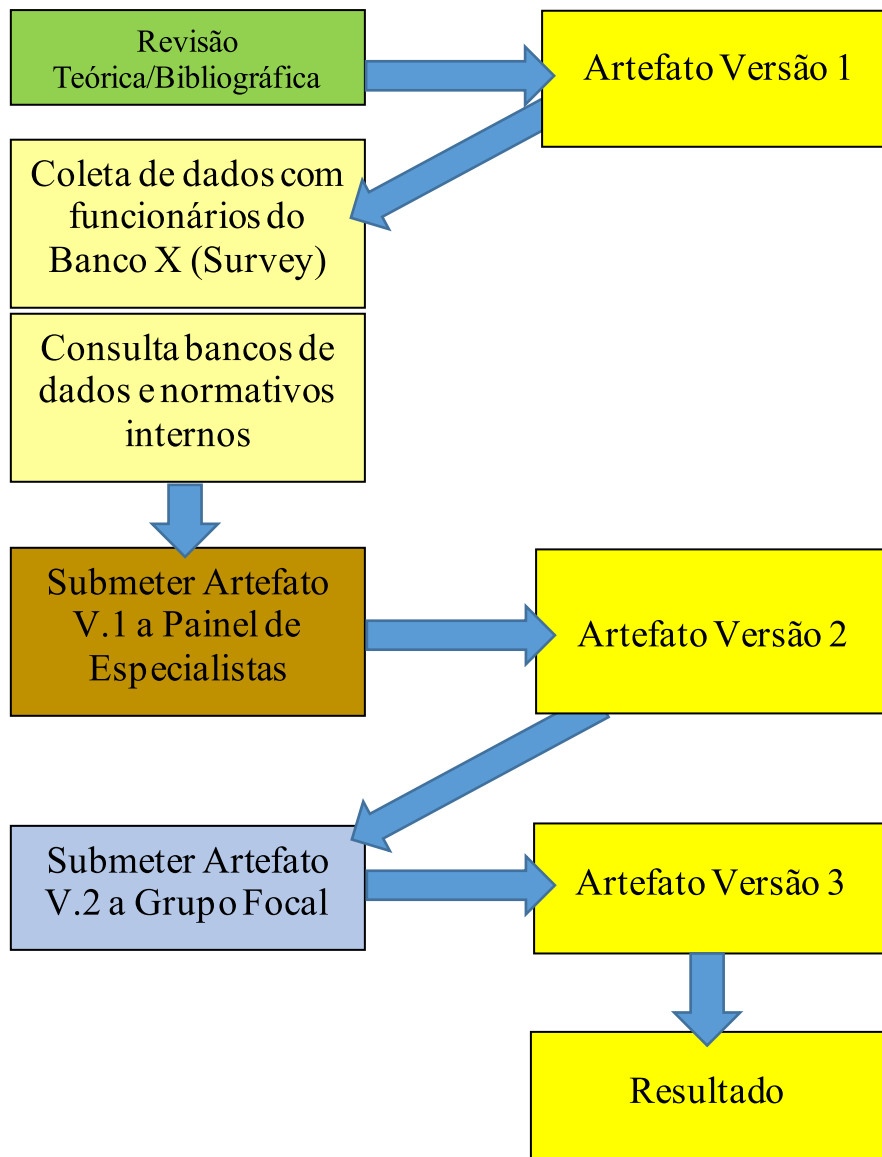
Figura 2 – Metodologia das etapas de pesquisa



Fonte: Adaptado de Freitas Júnior et al. (2015).

Aplicando a etapa de circunspeção (análise) da pesquisa proposta no esquema da Figura 2, desenhamos a produção cíclica do artefato proposto – novo modelo de premiação por desempenho – conforme exposto na Figura 3.

Figura 3 – Etapa de circunspeção



Fonte: Adaptado de Lacerda et al. (2013).

3.4 PROCEDIMENTOS ÉTICOS RELACIONADOS À PESQUISA

Para a realização do presente trabalho o pesquisador submeteu o projeto de pesquisa, bem como as ferramentas de coleta de dados, à aprovação da instituição financeira objeto principal deste estudo. A pesquisa foi autorizada pela empresa, com a orientação de manter o anonimato e resguardar termos e normas internas. Assim, para a manutenção do sigilo solicitado pela organização, o pesquisador realizou adaptações em textos e tabelas, alterando termos e nomenclaturas por sinônimos para preservar a impessoalidade. Foi também autorizado que o pesquisador realizasse entrevistas, reuniões e questionário survey com funcionários da instituição, sendo que para este questionário a empresa franqueou ao pesquisador o uso de ferramenta própria interna. Também nesta survey, os respondentes foram informados do caráter voluntário da pesquisa e que seu anonimato seria garantido.

Da mesma forma, as entrevistas e reuniões realizadas tanto com públicos internos quanto externos à instituição foram realizadas de forma voluntária, e nos casos em que foram utilizadas gravações das conversas o pesquisador informou sobre as gravações e solicitou consentimento prévio dos participantes, sempre mantendo seus nomes e o das suas empresas no anonimato.

4 DOS RESULTADOS

4.1 RESULTADOS DA PESQUISA NA LITERATURA E ARTEFATO 1

4.1.1 O Modelo atualmente adotado pelo Banco X

A pesquisa na literatura incluiu o estudo de normativos internos do Banco X.

O Programa de Premiação por Resultado (PPR) da instituição financeira estudada, ponto de partida da presente pesquisa, foi adotado em 2016 e permanece sendo aplicado até a presente data. Embora a cada período avaliativo – semestralmente – ocorram alterações incrementais no regulamento, a estrutura principal do modelo, bem como seus objetivos, mantém-se perenes. Nas alterações realizadas, destacam-se a gradativa inclusão de áreas no programa, uma vez que nas primeiras edições nem todos os cargos/funções participavam do sistema. Novos setores foram sendo agregados ao programa contemplando cada vez mais funcionários, até que, na atual edição (primeiro semestre 2021), todas as áreas que ainda estavam fora do PPR foram incluídas em módulo próprio, sendo estas principalmente relacionadas a funções meio como assessoria jurídica, gestão de pessoas, e outras áreas fora da linha de frente negocial.

Os objetivos do programa, conforme consta do próprio regulamento criado pelo Banco X, é a concessão de premiação vinculada ao desempenho dos participantes, desde que cumpridos os critérios pré-estabelecidos, no intuito de reconhecer esforços individuais e coletivos, contribuindo assim para a construção do resultado da empresa.

A recompensa aos funcionários contemplados é calculada com base nos salários de cada funcionário (percentuais do salário-base). Em alguns ciclos o Banco X adota o pagamento de parte da recompensa em valores monetários e parte em remuneração indireta, porém conversível em espécie, como por exemplo ações ordinárias da empresa.

O regulamento do PPR prevê qual é o público-alvo apto a participar do programa, define módulos a partir de cargos/funções com afinidades de natureza das funções e/ou nível hierárquico, e estabelece os critérios para inclusão de cada

colaborador em cada módulo (por exemplo, tempo mínimo de ingresso na empresa, impedimentos trabalhistas legais, entre outros). O regulamento também orienta que em caso de o funcionário exercer cargos/funções de diferentes módulos durante um mesmo período avaliativo, será avaliado pelo módulo em que permaneceu por mais tempo. Em caso de coincidência de um mesmo período de tempo, prevalecerá o módulo hierarquicamente superior.

Com base nos critérios acima e no organograma da empresa, o Banco X dividiu o público-alvo seguindo o cruzamento dos níveis hierárquicos com a área/forma de atuação, gerando a seguinte matriz de módulos (adaptações e nomenclaturas atribuídas pelo autor, para fins didáticos e para preservar a privacidade da empresa estudada):

Quadro 1– Módulos do PPR

Nível Hierárquico	Atuação e Módulo			
	Negócios Varejo	Negócios Atacado	Áreas Meio	Serviços
Superintendência	Módulo 1	Módulo 1	Módulo 1	Módulo 1
Superintend. Regional	Módulo 2	Módulo 2	Módulo 2	Módulo 2
Gerência I	Módulo 3	Módulo 3	Módulo 4	Módulo 8
Gerência II	Módulo 5	Módulo 4	Módulo 7	Módulo 8
Gerência Média	Módulo 6	Módulo 6	Módulo 7	Módulo 8
Execução I	Módulo 9	--	--	--
Execução II	Módulo 10	Módulo 10	--	--
Execução III	Módulo 12	Módulo 12	Módulo 11	Módulo 12
Sem Nível Hierárquico	--	Módulos 13 e 14	--	--

Fonte: Elaborado pelo autor.

Assim, o programa de recompensas do Banco X estabelece regulamento geral para concorrer à premiação, e atualmente 14 divisões de regulamentos, cada um com regras adequadas às características de cada um dos módulos especificados na tabela acima. Como o programa avalia desempenho individual e coletivo, os itens avaliados em cada divisão de regulamento de cada módulo contemplam estas esferas, estabelecendo critérios individuais e também das unidades a que cada colaborador pertence, podendo ser uma agência, um setor, uma equipe, uma carteira, ou outros grupos. Em alguns módulos ainda há unidades dentro de unidades, por exemplo, um colaborador que é avaliado pelos desempenhos individual, da equipe de que faz parte e da agência onde sua equipe está inserida.

Cada módulo possui pré-requisitos específicos para a primeira etapa do programa de recompensas, que é a etapa de qualificação. Nesta fase, o desempenho

avaliado determina se o colaborador estará apto ou não a concorrer à premiação. De maneira geral, guardadas as nuances próprias em cada módulo, os exemplos abaixo ilustram alguns dos pré-requisitos para habilitação no Banco X:

Quadro 2 – Pré-requisitos PPR

Pré-requisito	Dimensão	Geralmente aplicado nos cargos/funções
Atingimento de 100% da média das metas da unidade	Coletiva	Todas
Atingimento da meta esperada de satisfação do cliente na unidade	Coletiva	Superintendência
Participação da unidade no resultado (margem de contribuição) total	Coletiva	Serviços
Atingimento de escore mínimo esperado na avaliação individual de desempenho no mesmo ciclo avaliativo do PPR	Individual	Negociais e administrativos, base
Resultado individual de vendas	Individual	Negociais, base
Avaliação individual do atendimento prestado, realizada pelos clientes	Individual	Negociais, base

Fonte: Elaborado pelo autor.

Ao final do ciclo avaliativo, os funcionários que atingiram os pré-requisitos das regras de seu módulo são ordenados para a fase classificatória. Nesta etapa, os indicadores possuem pesos (percentuais) que conferem pontuação a cada participante. Em geral (resumidamente, já que são diversos módulos), os indicadores pontuadores são os mesmos dos pré-requisitos. A diferença é que na etapa inicial, são eliminados os funcionários que não atingiram os patamares mínimos, e na etapa classificatória quanto melhor o desempenho do funcionário e/ou unidade em cada indicador, maior pontuação lhe será conferida. Nos diferentes módulos de premiação, nem todos os indicadores pré-requisitos são pontuadores, e vice-versa. Alguns indicadores podem ser apenas pré-requisitos, mas não ter peso na atribuição de pontos que irão gerar o ordenamento de melhores desempenhos, assim como há indicadores que pontuam, mas não há definição de um mínimo como pré-requisito. E, ainda, há os que são pré-requisitos e também possuem pontuação para o ordenamento.

Exemplo:

Indicadores para Assistente Negocial:

Quadro 3 – Exemplos de indicadores

Indicador	Etapa 1: Pré-requisito	Etapa 2: Peso na formação da pontuação
Atingimento de 100% da média das metas da unidade a que está vinculado	100% das metas	O resultado neste indicador representa 40% na composição da pontuação classificatória
Avaliação da qualidade do atendimento prestado	Não há	O resultado neste indicador representa 20% na composição da pontuação classificatória
Avaliação individual de desempenho	Não há	O resultado neste indicador representa 20% na composição da pontuação classificatória
Resultado individual de vendas	Não há	O resultado neste indicador representa 20% na composição da pontuação classificatória

Fonte: Elaborado pelo autor.

Em seguida, os funcionários de cada um dos módulos são ordenados em ordem decrescente de pontuação, e os melhores classificados são premiados, com diferentes percentuais de seus salários-base. O percentual premiado é definido no início do ciclo avaliativo e pode variar a cada ciclo. Utilizaremos o exemplo de 40% dos classificados sendo premiados.

Quadro 4 – Exemplo de faixas de premiação

Faixa de Classificação	Percentual do salário-base
Até 5%	200%
De 5% a 15%	150%
De 15% a 40%	60%

Fonte: Elaborado pelo autor.

Considerando a dependência da maior parte dos indicadores do PPR de outros sistemas avaliativos do Banco X (sistema de metas e resultados, avaliação individual de desempenho, entre outros), o fechamento e o pagamento das recompensas de cada ciclo avaliativo são realizados após todos os demais processos estarem encerrados.

4.1.2 Pesquisa na Literatura

O projeto desta pesquisa, seguindo as etapas do *Design Science Research*, previu a produção de um primeiro sistema de premiação por desempenho – Artefato

1 – baseado exclusivamente no estudo de literaturas. Assim, nesta etapa, foram procurados artigos, monografias e obras que trouxessem exemplos de sistemas praticados no mercado mundial e que servissem de referência para a confecção de um sistema adequado às características do Banco X.

É pertinente registrar que, embora haja disponibilidade de uma grande quantidade de obras relacionadas às palavras-chave deste tema, como remuneração variável, remuneração estratégica, recompensa, premiação, e conceitos relacionados, podemos classificar a maior parte do material encontrado em dois grandes grupos:

- a) Referencial Teórico, com conceitos teóricos que explicam a remuneração estratégica e seus mecanismos, reunindo quais diretrizes devem ser observadas para sua utilização, porém sem trazer exemplos de aplicação prática. Estes conceitos foram sumarizados no capítulo de Referencial teórico do presente trabalho, e traz autores como Lawler III (1995), Xavier, Silva e Nakahara (1999), Marras (2002), Wood Junior e Picarelli Filho (2004), entre muitos outros; e
- b) Os efeitos dos sistemas de recompensa no desempenho e na motivação dos trabalhadores, com amplo conteúdo sobre a percepção dos funcionários sobre as premiações de suas empresas, porém da mesma forma com poucos detalhes sobre a sistemática dos programas adotados. É o caso de autores como Weiss et al (2018), Sethi e Patro (2020), Okpebholo e Sheikh (2020), Madhubindu e Reddy (2020), Ahmad et al (2019), entre outros. Os textos deste grupo auxiliaram o pesquisador nos objetivos de realizar um diagnóstico do modelo do Banco X e de propor melhorias, e nos fundamentos para a produção do artefato 1, mas careceram de mais informações práticas para a elaboração da metodologia do artefato.

Assim, aspectos mais práticos e exemplos de sistemas de premiação praticados no mercado foram encontrados, embora em menor quantidade do que dos tipos descritos nos dois grupos acima, em textos acadêmicos, na maior parte estudos de caso, que descrevem as metodologias de recompensas praticadas nas empresas estudadas, como em Kefale (2019), Francis (2018) e Esotico (2016).

Para a elaboração do Artefato 1, retomou-se o referencial teórico que orbita o conceito de remuneração estratégica e também os fatores de motivação humana.

Com relação aos tipos de premiação, os estudos de caso encontrados na literatura corroboram a revisão teórica realizada no início do projeto, separando as categorias de prêmio de forma similar às encontradas para classificar os tipos de remuneração estratégica. Como por exemplo em Okpebholo e Sheik (2020), que propõem quatro grupos de premiação:

- a) Recompensas Monetárias: premiações financeiras diretas, como bônus e comissões;
- b) Recompensas Não Monetárias: premiações não financeiras, como reconhecimentos, agregação de melhorias no ambiente de trabalho, entre outros;
- c) Recompensas Intrínsecas: Prêmios intangíveis, como reconhecimento, sentimento de realização; e
- d) Recompensas Extrínsecas: Prêmios tangíveis.

Ficou claro que é fundamental o estabelecimento de critérios bem definidos e eficientemente divulgados a todos (MERCHANT; VAN DER STEDE 2007), para atendimento do senso de justiça que é um dos principais fatores de motivação no trabalho (OMAR et al, 2007). Nesta mesma linha de raciocínio, é possível realizar uma distinção entre os pré-requisitos para que um funcionário possa se habilitar a receber uma recompensa e, após, os critérios para definir quem efetivamente irá receber estas recompensas. Esta distinção permite, por exemplo, que em determinado ciclo avaliativo 100% dos funcionários de uma empresa estejam aptos para receber a recompensa, mas, segundo critérios também previamente estabelecidos e divulgados, nem todos receberão. Nesta ótica, funcionários que não cumprirem os pré-requisitos nem mesmo poderão concorrer à recompensa.

A literatura estudada (ESOTICO, 2016) demonstra que muitos sistemas de recompensa praticados no mercado combinam um percentual de objetivos coletivos – contemplando assim as estratégias globais da empresa e estimulando o comportamento cooperativo/coopetitivo – com um percentual de objetivos individuais. Esta combinação de objetivos coletivos com os individuais também permitem um ajuste desta proporção conforme o cargo e/ou setor de cada grupamento de funcionários. Para Esotico (2016), nos cargos e funções mais estratégicas e nas áreas meio o percentual de peso dos objetivos coletivos pode ser maior do que nos cargos

e funções mais operacionais, de vendas, que por sua vez teriam um maior percentual de peso nos objetivos individuais. Entende-se que o ajuste destes percentuais deve ser adequado a cada grupamento de cargos/funções, porém sempre deve haver a presença das duas dimensões: coletiva e individual. Em todas as composições, nenhuma destas duas dimensões deve ter um percentual zerado (ESOTICO, 2016).

Schwarz, Amiden e Pinho (2005) explicam que, para a definição das metas em um sistema de remuneração, a estratégia da empresa deve ser convertida em mapas de indicadores, metas e iniciativas. Estes mapas variam conforme as funções de cada departamento de uma empresa. A área de vendas, por exemplo, terá mapas de indicadores diferentes da área jurídica, da área de assessoria de imprensa, e de outras áreas meio.

Outra questão trazida pela literatura estudada refere-se à utilização de deflatores e aceleradores na avaliação do atingimento dos objetivos (ESOTICO, 2016). Estas ferramentas alinham-se com os estudos dos fatores que influenciam na motivação humana.

Quando, em se tratando de remuneração variável, se estabelece uma meta fixa e não se permite ganhos na obtenção de resultados próximos à meta, o não atingimento desestimula a equipe nesta sistemática de remuneração. Da mesma forma, se a obtenção excede a meta e não se bonifica o esforço acima da meta, torna-se igualmente desestimulante à equipe (ESOTICO, 2016, p.41).

Alhajjar et al (2018) também reforçam esta questão da tolerância calculada no atingimento de metas como fator motivacional, pois embora atingir a meta seja a pauta principal, o fracasso parcial no seu atingimento não significa necessariamente falta de comprometimento.

Assim, para atender estes dois efeitos, pode-se estabelecer um percentual deflator (tolerância) para atribuir algum valor aos objetivos quase atingidos, evitando que eles sejam avaliados como zero, e percentual acelerador para valorizar ainda mais as superações exemplares (ESOTICO, 2016). Contudo, estes fatores deflatores e aceleradores precisam ser cuidadosamente calculados para que não causem um indesejado efeito de, no caso dos deflatores, reduzir a percepção das metas (fazer com que os funcionários busquem o apenas o primeiro nível de atingimento parcial, e não os 100% da meta), e/ou, no caso dos aceleradores, desvalorizar a meta original,

podendo causar um efeito de frustração, mesmo com a meta original atingida, caso o índice de superação do acelerador não seja atingido.

4.1.3 Artefato 1

Para a elaboração do Artefato 1, optou-se por seguir o sistema de MBO (Gestão por Objetivos). Embora seja um sistema complexo (KEFALI, 2019), entendemos ser o sistema mais adequado à cultura organizacional do Banco X. Além disso, torna o processo menos dependente de avaliações de superiores imediatos, como seria no sistema BARS. Em uma empresa de grande porte e abrangência nacional, como o Banco X, o grande número de supervisores/avaliadores poderia conferir caráter subjetivo à escala de avaliação modelo BARS (Behaviorally Anchored Rating System), influenciando na sensação de justiça. Também se optou pela adoção de deflatores (tolerância) e aceleradores (bonificação) (ESOTICO, 2016), pela influência que exercem na motivação.

O sistema de Gestão por Objetivos foi primeiramente definido por Peter Drucker em 1954, que descreveu este modelo como um sistema dinâmico, que concilia as necessidades da empresa com o trabalho de gerentes e funcionários (DRUCKER, 1954, apud FRANCIS, 2018). A adequação do sistema MBO aos objetivos da presente pesquisa também se dá em função do caráter abrangente deste modelo. No MBO,

Os objetivos podem ser definidos em todos os domínios de atividades (produção, marketing, serviços, vendas, recursos humanos, finanças, sistema de informação, etc.). Alguns objetivos são coletados para todo um departamento em toda a empresa, outros podem ser individualizados (FRANCIS, 2018, pg. 118).

Ao adaptar-se o MBO para a confecção do Artefato 1, a característica deste sistema com maior dificuldade de implementação em uma instituição como o Banco X é a participação da base de funcionários na definição dos objetivos. O MBO prevê o diálogo entre gestores e subordinados na definição dos objetivos da equipe (FRANCIS, 2018), que, no caso do Banco X, é praticado em formas de acordos de trabalho no início de ciclos de avaliação individual, e na definição de estratégias para o atingimento de objetivos, porém haveria pouco espaço para discussão de metas.

Considerando que os mapas de indicadores (SCHWARZ; AMIDEN; PINHO, 2005) são muito dinâmicos, podendo sofrer grandes alterações entre um ciclo avaliativo e outro, diferentes áreas da empresa, culturas organizacionais diferentes, as versões do artefato produzidas pela presente pesquisa não enfatizarão o detalhamento dos mapas de indicadores, mas sim o esquema de etapas, critérios e conceitos para a elaboração de um sistema de recompensas. Entretanto, para ilustrar os conceitos encontrados na literatura, segue abaixo um exemplo de mapa de indicadores, dividido em objetivos coletivos e individuais, e com a utilização de deflatores e aceleradores (ESOTICO, 2016).

a) Avaliação Coletiva (empresa, equipe, carteira, outros grupos):

Quadro 5 – Avaliação coletiva

Item	Peso	Defletor	Meta	Acelerador	Pontuação Ponderada
Objetivos Financeiros	50%	Mínimo 90% (10% de tolerância) = 90% da pontuação	de 100% a 119,9% da meta = 100% da pontuação	Acima de 120% da meta = 110% da pontuação	até 55 pontos
Objetivos Táticos	30%	Mínimo 90% (10% de tolerância) = 90% da pontuação	de 100% a 119,9% da meta = 100% da pontuação	Acima de 120% da meta = 110% da pontuação	até 33 pontos
Objetivos de Capacitação	10%	Mínimo 90% (10% de tolerância) = 90% da pontuação	de 100% a 119,9% da meta = 100% da pontuação	Acima de 120% da meta = 110% da pontuação	até 11 pontos
Objetivos de Processos	10%	Mínimo 90% (10% de tolerância) = 90% da pontuação	de 100% a 119,9% da meta = 100% da pontuação	Acima de 120% da meta = 110% da pontuação	até 11 pontos
Totais	100%				até 110 pontos

Fonte: Elaborado pelo autor.

b) Avaliação Individual:

Quadro 6 – Avaliação individual

Item	Peso	Defletor	Meta	Acelerador	Pontuação Ponderada
Objetivos Financeiros	50%	Mínimo 90% (10% de tolerância) = 90% da pontuação	de 100% a 119,9% da meta = 100% da pontuação	Acima de 120% da meta = 110% da pontuação	até 55 pontos
Objetivos Táticos	30%	Mínimo 90% (10% de tolerância) = 90% da pontuação	de 100% a 119,9% da meta = 100% da pontuação	Acima de 120% da meta = 110% da pontuação	até 33 pontos

Objetivos de Capacitação	10%	Mínimo 90% (10% de tolerância) = 90% da pontuação	de 100% a 119,9% da meta = 100% da pontuação	Acima de 120% da meta = 110% da pontuação	até 11 pontos
Objetivos de Processos	10%	Mínimo 90% (10% de tolerância) = 90% da pontuação	de 100% a 119,9% da meta = 100% da pontuação	Acima de 120% da meta = 110% da pontuação	até 11 pontos
Totais	100%				até 110 pontos

Fonte: Elaborado pelo autor.

c) Composição/apuração da nota de qualificação (pré-requisito):

Quadro 7 – Composição da nota

Grupamento (exemplos)	Percentual da Nota de Avaliação Coletiva	Percentual da Nota de Avaliação Individual	Pontuação Total
Direção Geral	90%	10%	100%
Áreas Meio	60%	40%	100%
Áreas Operacionais/ negociais	40%	60%	100%

Fonte: Elaborado pelo autor.

Exemplo de pré-requisito para qualificação: atingir no mínimo 100 pontos na pontuação final (tabela do item C).

O exemplo acima põe em prática o que foi mencionado com relação à motivação, tendo em vista que há uma tolerância planejada no atingimento das metas, valorizando também o trabalho bem executado, porém que apresentou atingimento parcial. Também valoriza com pontuação maior as superações significativas de metas. Estas duas ferramentas motivam o atingimento, pois os funcionários podem compensar pequenas lacunas de algum resultado com superações em outros. Ao mesmo tempo, o sistema mantém o alinhamento com os objetivos estratégicos da empresa, porque fica bem claro que, por exemplo, se as metas de resultado da empresa não forem atingidas no ciclo avaliativo (ou, pelo menos, não atingirem 90% do esperado – deflatores), não haverá entrega de recompensas no período. Ou seja, o quadro funcional sabe que, para ativar o pagamento de recompensas, será necessário um esforço conjunto para que a empresa atinja os principais objetivos. A importância estratégica de cada item, no sistema acima proposto pode ser configurado, ajustando-se os percentuais de peso no sistema. No exemplo dado, o cálculo seria o exposto no item d:

d) Cálculo exemplo – situação hipotética em que o resultado financeiro da empresa não foi atingido:

- Pontuação Coletiva

Quadro 8 – Pontuação coletiva

Item	Peso	Meta	Realizado	Pontuação Obtida
Objetivos Financeiros	50%	100%	60%	ZERO
Objetivos Táticos	30%	100%	125%	33
Objetivos de Capacitação	10%	100%	140%	11
Objetivos de Processos	10%	100%	130%	11
Totais	100%	-	-	55

Fonte: Elaborado pelo autor.

- Pontuação Individual

Quadro 9 – Pontuação individual

Item	Peso	Meta	Realizado	Pontuação Obtida
Objetivos Financeiros	50%	100%	130%	55
Objetivos Táticos	30%	100%	130%	33
Objetivos de Capacitação	10%	100%	125%	11
Objetivos de Processos	10%	100%	130%	11
Totais	100%	-	-	110

Fonte: Elaborado pelo autor.

- Apuração da pontuação individual final:

Quadro 10 – Apuração da pontuação individual final

Funcionário	Pontuação da Avaliação Coletiva (40%)	Pontuação da Avaliação Individual (60%)	Pontuação Total
Exemplo 1	$55 \times 40\% = 22$	$110 \times 60\% = 66$	$22 + 66 = 88$

Fonte: Elaborado pelo autor.

Ou seja, no exemplo acima, o arranjo dos pesos foi regulado para dar maior importância estratégica ao atingimento dos objetivos financeiros globais da empresa. No cálculo do exemplo, verifica-se que mesmo a empresa tendo atingido avaliação máxima nos demais objetivos, o fato de não ter atingido o mínimo percentual tolerado em resultado financeiro impedirá matematicamente que as recompensas sejam distribuídas neste ciclo avaliativo. Ao mesclar a pontuação da empresa (coletiva) com

a pontuação individual do funcionário do exemplo, verifica-se que, mesmo que na hipótese de que o funcionário tenha atingido notas máximas (incluindo os aceleradores) em todos os seus itens, inclusive na sua fração de resultado financeiro, a soma (88 pontos) é insuficiente para atingir o pré-requisito à recompensa (100 pontos).

A parte coletiva pode também ser aplicada (ou criadas novas etapas intermediárias) para incluir subgrupos que também representem trabalhos coletivos, como diretorias, setores, agências, filiais.

Para a premiação, optou-se por adotar no AV1 uma combinação das recompensas estudadas na revisão da literatura, as extrínsecas e intrínsecas. Recapitulando, como o Banco X já pratica outras formas de remuneração estratégica como pagamento de participação nos lucros, previdência complementar, plano de saúde e outras formas, a sugestão é utilizar no PPR recompensas não contempladas nos demais sistemas. Assim, a proposta é o pagamento de recompensa monetária (extrínseca), de forma escalonada, a todos os colaboradores que alcancem a faixa premiável de classificação, e o estabelecimento prévio de uma outra faixa, dentro dos premiados, dos melhores desempenhos, que receberão, além da recompensa monetária, recompensa intangível (intrínseca), como reconhecimento nos meios de comunicação da empresa, reuniões de reconhecimento, ou outras formas de premiação intrínseca.

Reunindo as informações da primeira etapa da metodologia *Design Science Research*, elaboramos o **Artefato versão 1 (AV1)**, composto das seguintes etapas:

- 1) Conversão das estratégias da empresa, para o período avaliado, em mapas coletivos de indicadores, metas e iniciativas, adequados a cada setor/função da empresa;
- 2) Estabelecimento de metas coletivas aos grupos/equipes e individuais de desempenho aos diferentes cargos/funções de colaboradores e das regras de premiação do sistema;
- 3) Definição de tabela de metas composta por indicadores coletivos e indicadores individuais, e estabelecer percentuais e pesos de deflatores (compensações por metas semiattingidas) e aceleradores (bonificações por metas superadas);
- 4) Classificação dos indicadores em itens pré-requisitos e/ou itens pontuadores;

- 5) Apuração dos resultados, identificando os funcionários que cumpriram os pré-requisitos;
- 6) Ranqueamento dos funcionários classificados em ordem decrescente de pontuação obtida;
- 7) Premiar os funcionários melhor classificados no ranqueamento, até o limite estabelecido pelas regras do sistema;
- 8) Recompensar os funcionários contemplados com recompensas monetárias (bônus, vouchers, subscrição de ações), e, em percentual menor previamente definido, destacar os funcionários com melhor desempenho também com recompensas não monetárias (estágio em setores executivos, distinção nos sistemas internos da empresa, participação em grupos-focais, e outros reconhecimentos que possam ser criados pela empresa).

Em forma de esquema, a Figura 4 apresenta o fluxo das etapas do Artefato versão 1 (AV1):

Figura 4 – Esquema do AV1



Fonte: Elaborado pelo autor.

Com a aplicação do sistema acima, a divisão dos funcionários premiados e não premiados primeiro se dará entre os que cumpriram os pré-requisitos, que passam para a fase seguinte, de classificação, onde os melhores desempenhos, conforme percentual previamente definido, são premiados monetariamente e, ainda, um percentual menor dos primeiros colocados receberá reconhecimentos não monetários, conforme a Figura 5.

Figura 5 – Mapa da premiação dos funcionários



Fonte: Elaborado pelo autor.

4.2 RESULTADOS DA PESQUISA SURVEY E MATRIZ SWOT

4.2.1 Dados etnográficos dos respondentes

As questões de 1 a 8 do questionário survey permitiram traçar um perfil cadastral/etnográfico dos respondentes, identificando-se principalmente as seguintes características:

- Total de respostas completas: 684.
- Gênero: 59,60% Masculino, 40,26% Feminino, 0,14% não desejou informar
- Idade: Idade Média 43,49 anos (desvio padrão 7,95). Idade mínima 22 anos, idade máxima 71 anos.
- Tempo no Banco X: Média 15,59 anos (desvio padrão 7,19). Mínimo 01 ano e máximo 39 anos.

- Já receberam premiação através do PPR: 73,30% já receberam ao menos uma vez, 26,70% nunca receberam.

4.2.2 Percepções com Escala Likert

Para a sistematização dos dados coletados através das questões de percepção dos respondentes, com escala Likert, foram agrupadas as questões relativas a um mesmo aspecto, conforme definido no projeto de pesquisa na etapa de confecção do instrumento de coleta, o questionário. Nesta parte do questionário, o respondente era apresentado a frases afirmativas contendo opiniões sobre o atual modelo de Programa de Premiação por Resultado (PPR) praticado no Banco X, e manifestava seu grau de discordância ou de concordância com a ideia ali apresentada. Assim, as respostas das perguntas de áreas afins foram somadas, obtendo-se respostas para as sete dimensões previamente definidas, exceto com as três questões atinentes à dimensão de aceitação, em que cada uma das questões representou uma percepção diferente com relação ao PPR, e, portanto, foram mantidas em separado. A saber:

- a) Divulgação: Questões 1, 2 e 3
- b) Clareza: Questões 4, 6 e 8
- c) Acessibilidade: Questões 7, 9 e 10
- d) Justiça: Questões 11, 12 e 13
- e) Adequação ao objetivo: Questões 14, 15 e 17
- f) Cooperação: Questões 16, 18 e 19
- g) Aceitação: Questões 20, 21 e 22 (separadas)

Para melhor visualização dos resultados, optou-se também por agrupar as respostas “Discordo totalmente” com as respostas “Discordo em parte” e as respostas “Concordo em parte” com as respostas “Concordo Totalmente” de cada dimensão acima. Tal procedimento foi realizado para destacar, em cada dimensão estudada, o percentual de respondentes que de alguma forma discordam das premissas avaliadas, os que se mantêm neutros, e os que concordam. Tendo em vista a abordagem essencialmente qualitativa deste trabalho, os dados estatísticos obtidos foram assim simplificados, mantendo sempre sua integridade, mas de forma a apresentar um panorama que subsidiasse análises qualitativas, optando-se assim por não realizar derivações estatísticas complexas.

Seguindo a classificação acima descrita, o resumo das percepções dos respondentes sobre as dimensões avaliadas pode ser visto na Figura 6.

Figura 6 – Respostas para os aspectos do PPR

ASPECTO	RESPOSTAS		
	Discordo	Neutro	Concordo
DIVULGAÇÃO	18,27%	19,05%	62,67%
CLAREZA	30,81%	23,02%	46,17%
ACESSIBILIDADE	21,05%	23,93%	55,02%
JUSTIÇA	42,74%	30,31%	26,95%
ADEQUAÇÃO	21,39%	21,83%	56,77%
COOPERAÇÃO	23,44%	22,17%	54,39%

Fonte: Elaborado pelo autor.

Os percentuais obtidos através da pesquisa survey com relação aos seis aspectos analisados do PPR permitiram visualizar que grande parte dos respondentes (62,67%) consideram o atual modelo bem divulgado, sendo que esta pode ser, sob o ponto de vista desta survey, a principal força do sistema, pois apenas 18,27% da amostra discorda disso. Também obtiveram bons índices de aprovação, na ordem, a adequação do sistema aos objetivos propostos (56,77%); a acessibilidade das informações (55,02%); o comportamento cooperativo que o programa desperta (54,39%); e, com um escore um pouco menor, a clareza das informações (46,17%). Na tabela acima, evidencia-se que o aspecto que destoa dos demais itens estudados é a sensação de justiça, o entendimento de que a premiação é concedida a quem realmente a mereceu, pois apenas 26,95% dos respondentes concordam que o programa é justo, sendo então esta, a principal fraqueza.

Nas questões 20, 21 e 22, que perguntavam aos respondentes o que deveria ser feito com o atual modelo de PPR, os percentuais obtidos foram:

Figura 7 – Opiniões sobre o atual modelo

O ATUAL PPR	RESPOSTAS		
	Discordo	Neutro	Concordo
Deve continuar como está	53,51%	25,44%	21,05%
Deve sofrer alterações	16,81%	17,84%	65,35%
Deve ser extinto	72,66%	11,84%	15,50%

Fonte: Elaborado pelo autor.

Os resultados obtidos na figura 7 deixam claro que a opinião da maioria dos respondentes é de que o atual modelo deve sofrer alterações e continuar sendo praticado, pois 65,35% dos respondentes concordam com isso. Reforçam esta opinião os percentuais de 53,51% de respondentes que discordam que o modelo deva permanecer igual, e apenas 15,50% sugerem que o PPR deva ser descontinuado. A análise dos resultados da pesquisa survey pode ser aprofundada quando se desdobram as respostas obtidas, separando-as por faixas específicas de respondentes. As características cadastrais apresentadas no item 3.3.2 deste capítulo permitiram realizar cruzamentos e filtros que colaboram com o objetivo de diagnóstico do atual modelo de PPR, explicitando especificidades como as observadas nas Figuras 8 a 16, que seguem:

Figura 8 – Dados relacionados ao aspecto “divulgação”

Aspectos	Filtros	Escala Likert	FA	FR%
ASPECTO: DIVULGAÇÃO (questões 1, 2 e 3)	Total da Amostra	Discordo	375	18,27%
		Neutro	391	19,05%
		Concordo	1286	62,67%
	Homens	Discordo	202	16,50%
		Neutro	252	20,59%
		Concordo	770	62,91%
	Mulheres	Discordo	172	20,85%
		Neutro	139	16,85%
		Concordo	514	62,30%
	Premiados	Discordo	245	16,30%
		Neutro	271	18,03%
		Concordo	987	65,67%
	Nunca premiados	Discordo	130	23,68%
		Neutro	120	21,86%
		Concordo	299	54,46%
	Recebeu em 2020/2	Discordo	42	10,37%
		Neutro	54	13,33%
		Concordo	309	76,30%
	Recebeu em 2020/1	Discordo	89	12,57%
		Neutro	120	16,95%
		Concordo	499	70,48%
	Apenas Subordinados	Discordo	224	22,03%
		Neutro	235	23,11%
		Concordo	558	54,87%
Apenas cargos de chefia	Discordo	151	14,59%	
	Neutro	156	15,07%	
	Concordo	728	70,34%	
Apenas área Negocial	Discordo	279	17,65%	
	Neutro	298	18,85%	
	Concordo	1004	63,50%	
Apenas Serviços e demais	Discordo	96	20,38%	
	Neutro	93	19,75%	
	Concordo	282	59,87%	

Fonte: Elaborado pelo autor.

Figura 9 – Dados relacionados ao aspecto “clareza”

Aspectos	Filtros	Escala Likert	FA	FR%
ASPECTO: CLAREZA (questões 4, 6 e 8)	Total da Amostra	Discordo	744	30,81%
		Neutro	556	23,02%
		Concordo	1115	46,17%
	Homens	Discordo	607	37,19%
		Neutro	334	20,47%
		Concordo	691	42,34%
	Mulheres	Discordo	456	41,45%
		Neutro	222	20,18%
		Concordo	422	38,36%
	Premiados	Discordo	684	34,13%
		Neutro	411	20,51%
		Concordo	909	45,36%
	Nunca premiados	Discordo	381	52,05%
		Neutro	145	19,81%
		Concordo	206	28,14%
	Recebeu em 2020/2	Discordo	124	22,96%
		Neutro	95	17,59%
		Concordo	321	59,44%
	Recebeu em 2020/1	Discordo	259	27,44%
		Neutro	179	18,96%
		Concordo	506	53,60%
	Apenas Subordinados	Discordo	668	49,26%
		Neutro	286	21,09%
		Concordo	402	29,65%
	Apenas cargos de chefia	Discordo	397	28,77%
		Neutro	270	19,57%
		Concordo	713	51,67%
	Apenas área Negocial	Discordo	751	35,63%
		Neutro	431	20,45%
		Concordo	926	43,93%
Apenas Serviços e demais	Discordo	314	50,00%	
	Neutro	125	19,90%	
	Concordo	189	30,10%	

Fonte: Elaborado pelo autor.

Figura 10 – Dados relacionados ao aspecto “acessibilidade”

Aspectos	Filtros	Escala Likert	FA	FR%
ASPECTO: ACESSIBILIDADE (questões 7, 9 e 10)	Total da Amostra	Discordo	432	21,05%
		Neutro	491	23,93%
		Concordo	1129	55,02%
	Homens	Discordo	244	19,93%
		Neutro	302	24,67%
		Concordo	678	55,39%
	Mulheres	Discordo	188	22,79%
		Neutro	189	22,91%
		Concordo	448	54,30%
	Premiados	Discordo	265	17,63%
		Neutro	342	22,75%
		Concordo	896	59,61%
	Nunca premiados	Discordo	167	30,42%
		Neutro	149	27,14%
		Concordo	233	42,44%
	Recebeu em 2020/2	Discordo	43	10,62%
		Neutro	68	16,79%
		Concordo	294	72,59%
	Recebeu em 2020/1	Discordo	100	14,12%
		Neutro	154	21,75%
		Concordo	454	64,12%
	Apenas Subordinados	Discordo	268	26,35%
		Neutro	278	27,34%
		Concordo	471	46,31%
Apenas cargos de chefia	Discordo	164	15,85%	
	Neutro	213	20,58%	
	Concordo	658	63,57%	
Apenas área Negocial	Discordo	292	18,47%	
	Neutro	377	23,85%	
	Concordo	912	57,69%	
Apenas Serviços e demais	Discordo	140	29,72%	
	Neutro	114	24,20%	
	Concordo	217	46,07%	

Fonte: Elaborado pelo autor.

Figura 11 – Dados relacionados ao aspecto “justiça”

Aspectos	Filtros	Escala Likert	FA	FR%
ASPECTO: JUSTIÇA (questões 11, 12 e 13)	Total da Amostra	Discordo	877	42,74%
		Neutro	622	30,31%
		Concordo	553	26,95%
	Homens	Discordo	494	40,36%
		Neutro	392	32,03%
		Concordo	338	27,61%
	Mulheres	Discordo	382	46,30%
		Neutro	230	27,88%
		Concordo	213	25,82%
	Premiados	Discordo	602	40,05%
		Neutro	449	29,87%
		Concordo	452	30,07%
	Nunca premiados	Discordo	275	50,09%
		Neutro	173	31,51%
		Concordo	101	18,40%
	Recebeu em 2020/2	Discordo	122	30,12%
		Neutro	131	32,35%
		Concordo	152	37,53%
	Recebeu em 2020/1	Discordo	240	33,90%
		Neutro	218	30,79%
		Concordo	250	35,31%
	Apenas Subordinados	Discordo	479	47,10%
		Neutro	308	30,29%
		Concordo	230	22,62%
	Apenas cargos de chefia	Discordo	398	38,45%
		Neutro	314	30,34%
		Concordo	323	31,21%
	Apenas área Negocial	Discordo	645	40,80%
		Neutro	482	30,49%
		Concordo	454	28,72%
Apenas Serviços e demais	Discordo	232	49,26%	
	Neutro	140	29,72%	
	Concordo	99	21,02%	

Fonte: Elaborado pelo autor.

Figura 12 – Dados relacionados ao aspecto “adequação”

Aspectos	Filtros	Escala Likert	FA	FR%
ASPECTO: ADEQUAÇÃO (questões 14, 15 e 17)	Total da Amostra	Discordo	439	21,39%
		Neutro	448	21,83%
		Concordo	1165	56,77%
	Homens	Discordo	242	19,77%
		Neutro	299	24,43%
		Concordo	683	55,80%
	Mulheres	Discordo	197	23,88%
		Neutro	149	18,06%
		Concordo	479	58,06%
	Premiados	Discordo	263	17,50%
		Neutro	302	20,09%
		Concordo	938	62,41%
	Nunca premiados	Discordo	176	32,06%
		Neutro	146	26,59%
		Concordo	227	41,35%
	Recebeu em 2020/2	Discordo	36	8,89%
		Neutro	52	12,84%
		Concordo	317	78,27%
	Recebeu em 2020/1	Discordo	88	12,43%
		Neutro	119	16,81%
		Concordo	501	70,76%
Apenas Subordinados	Discordo	259	25,47%	
	Neutro	233	22,91%	
	Concordo	525	51,62%	
Apenas cargos de chefia	Discordo	180	17,39%	
	Neutro	215	20,77%	
	Concordo	640	61,84%	
Apenas área Negocial	Discordo	328	20,75%	
	Neutro	340	21,51%	
	Concordo	913	57,75%	
Apenas Serviços e demais	Discordo	111	23,57%	
	Neutro	108	22,93%	
	Concordo	252	53,50%	

Fonte: Elaborado pelo autor.

Figura 13 – Dados relacionados ao aspecto “cooperação”

Aspectos	Filtros	Escala Likert	FA	FR%
ASPECTO: COOPERAÇÃO (questões 16, 18 e 19)	Total da Amostra	Discordo	481	23,44%
		Neutro	455	22,17%
		Concordo	1116	54,39%
	Homens	Discordo	283	23,12%
		Neutro	284	23,20%
		Concordo	657	53,68%
	Mulheres	Discordo	197	23,88%
		Neutro	170	20,61%
		Concordo	458	55,52%
	Premiados	Discordo	304	20,23%
		Neutro	316	21,02%
		Concordo	883	58,75%
	Nunca premiados	Discordo	177	32,24%
		Neutro	139	25,32%
		Concordo	233	42,44%
	Recebeu em 2020/2	Discordo	51	12,59%
		Neutro	59	14,57%
		Concordo	295	72,84%
	Recebeu em 2020/1	Discordo	109	15,40%
		Neutro	132	18,64%
		Concordo	467	65,96%
	Apenas Subordinados	Discordo	265	26,06%
		Neutro	238	23,40%
		Concordo	514	50,54%
	Apenas cargos de chefia	Discordo	216	20,87%
		Neutro	217	20,97%
		Concordo	602	58,16%
	Apenas área Negocial	Discordo	353	22,33%
		Neutro	347	21,95%
		Concordo	881	55,72%
Apenas Serviços e demais	Discordo	128	27,18%	
	Neutro	108	22,93%	
	Concordo	235	49,89%	

Fonte: Elaborado pelo autor.

Figura 14 – Dados relacionados ao aspecto “ficar como está”

Aspectos	Filtros	Escala Likert	FA	FR%
ASPECTO: FICAR COMO ESTÁ (questão 20)	Total da Amostra	Discordo	366	53,51%
		Neutro	174	25,44%
		Concordo	144	21,05%
	Homens	Discordo	224	54,90%
		Neutro	100	24,51%
		Concordo	84	20,59%
	Mulheres	Discordo	141	51,27%
		Neutro	74	26,91%
		Concordo	60	21,82%
	Premiados	Discordo	244	48,70%
		Neutro	135	26,95%
		Concordo	122	24,35%
	Nunca premiados	Discordo	122	66,67%
		Neutro	39	21,31%
		Concordo	22	12,02%
	Recebeu em 2020/2	Discordo	39	28,89%
		Neutro	37	27,41%
		Concordo	59	43,70%
	Recebeu em 2020/1	Discordo	96	40,68%
		Neutro	65	27,54%
		Concordo	75	31,78%
	Apenas Subordinados	Discordo	188	55,46%
		Neutro	88	25,96%
		Concordo	63	18,58%
	Apenas cargos de chefia	Discordo	178	51,59%
		Neutro	86	24,93%
		Concordo	81	23,48%
	Apenas área Negocial	Discordo	269	51,04%
		Neutro	141	26,76%
		Concordo	117	22,20%
Apenas Serviços e demais	Discordo	97	61,78%	
	Neutro	33	21,02%	
	Concordo	27	17,20%	

Fonte: Elaborado pelo autor.

Figura 15 – Dados relacionados ao aspecto “realizar alterações”

Aspectos	Filtros	Escala Likert	FA	FR%
ASPECTO: REALIZAR ALTERAÇÕES (questão 21)	Total da Amostra	Discordo	115	16,81%
		Neutro	122	17,84%
		Concordo	447	65,35%
	Homens	Discordo	74	18,14%
		Neutro	77	18,87%
		Concordo	257	62,99%
	Mulheres	Discordo	41	14,91%
		Neutro	45	16,36%
		Concordo	189	68,73%
	Premiados	Discordo	76	15,17%
		Neutro	92	18,36%
		Concordo	333	66,47%
	Nunca premiados	Discordo	39	21,31%
		Neutro	30	16,39%
		Concordo	114	62,30%
	Recebeu em 2020/2	Discordo	26	19,26%
		Neutro	23	17,04%
		Concordo	86	63,70%
	Recebeu em 2020/1	Discordo	36	15,25%
		Neutro	50	21,19%
		Concordo	150	63,56%
	Apenas Subordinados	Discordo	51	15,04%
		Neutro	61	17,99%
		Concordo	227	66,96%
	Apenas cargos de chefia	Discordo	64	18,55%
		Neutro	61	17,68%
		Concordo	220	63,77%
	Apenas área Negocial	Discordo	91	17,27%
		Neutro	92	17,46%
		Concordo	344	65,28%
Apenas Serviços e demais	Discordo	24	15,29%	
	Neutro	30	19,11%	
	Concordo	103	65,61%	

Fonte: Elaborado pelo autor.

Figura 16 – Dados relacionados ao aspecto “realizar alterações”

Aspectos	Filtros	Escala Likert	FA	FR%
ASPECTO: EXTINGUIR (questão 22)	Total da Amostra	Discordo	497	72,66%
		Neutro	81	11,84%
		Concordo	106	15,50%
	Homens	Discordo	301	73,77%
		Neutro	44	10,78%
		Concordo	63	15,44%
	Mulheres	Discordo	196	71,27%
		Neutro	37	13,45%
		Concordo	42	15,27%
	Premiados	Discordo	390	77,84%
		Neutro	53	10,58%
		Concordo	58	11,58%
	Nunca premiados	Discordo	107	58,47%
		Neutro	28	15,30%
		Concordo	48	26,23%
	Recebeu em 2020/2	Discordo	116	85,93%
		Neutro	12	8,89%
		Concordo	7	5,19%
	Recebeu em 2020/1	Discordo	201	85,17%
		Neutro	21	8,90%
		Concordo	14	5,93%
	Apenas Subordinados	Discordo	224	66,08%
		Neutro	57	16,81%
		Concordo	58	17,11%
	Apenas cargos de chefia	Discordo	273	79,13%
		Neutro	24	6,96%
		Concordo	48	13,91%
Apenas área Negocial	Discordo	391	74,19%	
	Neutro	57	10,82%	
	Concordo	79	14,99%	
Apenas Serviços e demais	Discordo	106	67,52%	
	Neutro	24	15,29%	
	Concordo	27	17,20%	

Fonte: Elaborado pelo autor.

O desdobramento das respostas da pesquisa survey conforme características específicas dos respondentes evidenciou aspectos em maior profundidade do que a figura 6. Inicialmente verifica-se que não ocorrem alterações significativas, em nenhum dos aspectos estudados, com relação ao total da amostra, quando isolamos os respondentes por gênero. Portanto as diferenças entre respondentes homens e mulheres pode ser descartada.

Entretanto, todas as demais experiências de filtro realizadas entre os respondentes evidenciaram diferenças nas percepções dos funcionários quanto ao atual modelo de PPR praticado pelo Banco X. De maneira geral, as figuras 8 a 16 acima destacam que os respondentes que já foram premiados, sobretudo aqueles que

receberam a premiação recentemente (nos ciclos avaliativos de 2020/02 e 2020/01), possuem opiniões mais favoráveis ao sistema, quando comparados com as respostas dadas por aqueles funcionários que nunca receberam premiação. Relevantes diferenças também aparecem quando separamos os respondentes que estão em cargos de liderança, que também possuem maior concordância com aspectos positivos do programa em comparação aos que atuam em cargos subordinados. Diferenças menores, porém significativas, evidenciam-se quando são separados os respondentes que atuam em áreas negociais do Banco X em comparação com os que atuam nas demais áreas, como serviços, administrativo, e outras não negociais.

A sensação de injustiça, o resultado que mais chamou a atenção na pesquisa survey, mantém a relevância de sua vulnerabilidade ao separaram-se os grupos como verifica-se na figura 11 acima. Na amostra, apenas 26,95% concordam que o sistema é justo. Diferentemente das demais características analisadas, ao isolar-se distintos grupos de respondentes, embora haja variação, o sentimento de justiça não obtém índices satisfatórios em nenhum dos grupos identificados. Chama a atenção que entre os que nunca receberam prêmio, apenas 18,40% concordam que o sistema é justo, bem abaixo do índice da amostra – que já é baixo – e sendo então este o grupo mais impactado pelo sentimento de injustiça. Os percentuais também se reduzem entre os respondentes que atuam em cargos subordinados (22,62% consideram justo) e nos setores não negociais (21,02%). Mesmo entre os que receberam prêmio recentemente (em 2020/02), o percentual de respondentes que considera o sistema justo é relativamente baixo (37,53%).

4.2.3 Sugestões recebidas

A pesquisa survey aplicada junto aos funcionários do Banco X também possuía um campo opcional discursivo em que os respondentes poderiam registrar livremente sugestões para o aprimoramento do sistema de recompensas. 203 respondentes utilizaram este espaço para escrever sugestões.

Estas sugestões foram trabalhadas pelo pesquisador de forma analítica. Foram extraídos tópicos das sugestões apresentadas e estes tópicos foram catalogados em categorias. Além da definição dos tópicos e categorias, as frequências de menção de cada tópico também foram registradas. Assim, para o estudo destas respostas, foi

realizada uma análise de conteúdo simples seguindo Moraes (1999), adaptadas para o contexto e os objetivos deste trabalho: preparação das informações obtidas, transformação do conteúdo em unidades, classificação das unidades em categorias, descrição das categorias elencadas, e interpretação do conteúdo obtido. Grande parte dos relatos mencionaram necessidades de melhoria no atual sistema de recompensas, sem, entretanto, na maioria das vezes, apontar como estas melhorias poderiam ser feitas.

Decompondo as 203 sugestões recebidas, foram identificadas 379 unidades de ideias/menções (uma mesma sugestão às vezes continha mais de uma ideia), sendo que diversas delas se repetiam. Em seguida, estas 379 ideias foram agrupadas, por afinidade, em 27 categorias de temas, a saber:

- a) Regras mais simples: A sugestão fortemente dominante na coleta realizada foi a de que o sistema de recompensas do Banco X deveria ter regras mais simples. Palavras como facilidade, simplicidade, clareza, objetividade, e sinônimos, foram mencionadas em 76 unidades de sugestão (20% das 379 unidades catalogadas). Relacionadas a esta sugestão apareceram afirmações de que a atual complexidade das regras prejudica o alinhamento do direcionamento do trabalho com a obtenção da recompensa, e de que os funcionários que atuam nas linhas de frente negociais não possuem tempo livre para o estudo das regras, sendo fundamental a sua objetividade;
- b) Funcionários das áreas negociais x Funcionários das áreas administrativas/serviços internos/suporte: Sugestões relacionadas a esta categoria ficaram em segundo lugar entre as mais registradas, com 30 menções. As sugestões orbitaram em torno da necessidade de melhorias no sistema de recompensas para corrigir supostas distorções entre diferentes formas de trabalho, principalmente ao isolar a área comercial, de vendas, das demais áreas,
- c) Extrato amigável: Muitas das sugestões recebidas (25 menções) solicitavam a criação de um extrato pessoal simplificado, com atualização frequente e onde o funcionário pudesse rapidamente acessar seus resultados parciais na concorrência para a recompensa, visualizando assim quais itens precisam ser mais trabalhados, o quanto falta, e outros indicadores úteis. Além disso, sugestões relacionadas a este tópico também pediram a criação de um canal (podendo ser uma plataforma neste mesmo extrato, por exemplo) para

- esclarecimento de dúvidas e também para abertura, pelos próprios funcionários, de pedidos de recursos/revisões, para análise nas instâncias competentes, de itens em que os participantes entendam ter ocorrido erros de avaliação;
- d) O atual PPR é desmotivador, inatingível e estimula apenas a competição (24 menções);
 - e) PPR deveria ser individual: 23 citações sugeriram que o Plano de Premiação por Resultado deveria ser exclusivamente individual, sem as metas e pré-requisitos coletivos. Ou, pelo menos, que o peso dos resultados coletivos fosse reduzido, valorizando mais as conquistas individuais;
 - f) Melhor definição de critérios para a criação dos grupos avaliados: 22 menções sugeriram que um problema do atual PPR é o critério para a elaboração dos grupos avaliados. Como no modelo atualmente praticado cada grupo possui regras específicas para o recebimento da recompensa, a classificação inadequada de cada cargo/função em grupos pode resultar em avaliação equivocada. Como exemplo, um caso muitas vezes mencionado nos relatos é o de carteiras negociais sob responsabilidade de um Gerente Médio. Este Gerente Médio possui um assistente para lhe ajudar na condução da carteira, mas muitas vezes este assistente é agrupado, para fins de avaliação de PPR, ao resultado da filial (agência) como um todo, e não ao resultado da carteira negocial em que atua (que é uma subdivisão da agência);
 - g) PPR ser mais inclusivo: 19 menções fizeram referência a aumentar substancialmente o percentual de funcionários que recebem o prêmio a cada ciclo avaliado (no atual ciclo o sistema premia 40% dos pré-classificados). Há sugestões de premiar 100% dos funcionários que cumpram os pré-requisitos, com uma escala decrescente de valores de bônus. Outras sugestões mencionam aumentar o percentual hoje contemplado para 50%, 60%, ou ainda reduzir a diferença dos valores dos bônus entre as faixas de classificação;
 - h) Sistema de Metas x Sistema de Premiação: Nos relatos recebidos houve 17 citações de que um dos problemas do PPR são erros no sistema de definição de metas da empresa. Como o principal critério de avaliação do PPR é o desempenho dos funcionários nos resultados de metas pré-estabelecidas, metas mal calculadas desencadeariam em equívocos nos ranqueamentos do PPR. Por exemplo, foram relatadas críticas a supostos cálculos de meta com

base no histórico de performance da unidade, o que geraria distorções provocadas por excepcionalidades: Uma venda acima da média em um ciclo avaliativo elevaria a meta da unidade naquele produto, no ciclo seguinte, para patamares acima de sua capacidade no mercado. Por outro lado, uma unidade com desempenho muito abaixo do esperado em um ciclo, teria os patamares de metas do próximo ciclo injustamente reduzidos;

- i) Substituir por comissão de vendas: 16 respondentes sugeriram que o PPR deveria ser descontinuado e substituído por uma comissão individual sobre as vendas realizadas, a exemplo do que é praticado pelo comércio varejista em geral. Neste caso, seria adotada apenas na área negocial;
- j) Regras injustas: 15 respondentes mencionaram diretamente que um dos problemas do atual PPR é ser injusto em definir quem recebe e quem não recebe prêmio;
- k) Alterações ao longo do ciclo: Reclamações de supostas alterações nas regras do PPR ou nas metas (o que também impacta na avaliação do PPS), gerando desmotivação e possíveis injustiças na premiação, foram registradas por 15 respondentes;
- l) Melhordivulgação: 14 respondentes sugeriram que deveriam ocorrer melhorias na divulgação do sistema PPR ao longo do ciclo avaliativo, muitas vezes solicitando que a divulgação seja realizada bem no início de cada ciclo, criticando um suposto atraso na comunicação das regras e no andamento do processo (o que pode ser conectado com o pedido de um extrato individual amigável, descrito no item C);
- m) Desvincular o PPR da avaliação individual: 14 respondentes sugeriram que a avaliação individual realizada por seu superior hierárquico não deveria ter conexão com o PPR, para evitar a influência de possíveis erros de uma avaliação na outra;
- n) PPR Coletivo: Tornar o PPR 100% coletivo ou reduzir o peso das avaliações individuais no processo foi mencionado por 13 respondentes. O principal argumento nos relatos foi a dificuldade em isolar o trabalho individual de cada colaborador em um resultado coletivo. Esta sugestão é o contrário da sugestão de tornar o processo mais individual, descrito no item E;

- o) Agilizar o processo: Atualizações mais rápidas, fechamento do programa logo após o término do ciclo avaliativo e pagamento tempestivo do prêmio foram mencionados 11 vezes;
- p) Equilíbrio entre o individual e o coletivo: Diferentemente das polarizações entre individual (item E) e coletivo (item N), ocorreram também sugestões (08 citações) de manter estes dois aspectos, porém melhorando os pesos entre eles para a composição da avaliação para o PPR;
- q) Outras sugestões: Sugestões diferentes das acima elencadas, com poucas menções entre os relatos recebidos:
- Premiar 100% em dinheiro, extinguindo as partes indiretas de prêmio (ex.: prêmio em ações da empresa), ou aumentar o valor pago em dinheiro (07 menções);
 - Levar em consideração, na definição das regras do PPR, diferenças entre tamanhos de mercado (atacado e varejo, por exemplo), características regionais e especificidades de cada cargo/função (07 menções);
 - Pré-requisitos menos rígidos, redução/simplificação dos itens avaliados, flexibilização nos pré-requisitos (deflatores) (05 menções);
 - Foco na margem de lucro gerada pelo grupo avaliado (04 menções);
 - Maior compromisso do superior hierárquico em explicar e acompanhar o PPR junto a seus subordinados (04 menções);
 - Não focar no produto, evitando vendas mal realizadas (03 menções);
 - Extinguir o PPR (03 menções);
 - Mais diálogo com a base no momento de definir as regras (01 menção);
 - PPR com valores proporcionalmente menores de bônus, porém realizado mensalmente (01 menção);
 - Maior peso para qualificação do funcionário (cursos internos e externos, títulos acadêmicos) (01 menção);
 - Grupo da PPR ser o mesmo Grupo das avaliações individuais (superior hierárquico e subordinados) (01 menção).

4.2.4 Matriz SWOT

Na sequência, utilizando-se as análises e informações coletadas até esta etapa, foi construída uma matriz SWOT, identificando as forças, oportunidades, fraquezas e ameaças do atual modelo de Programa de Premiação por Desempenho (PPR) praticado pelo Banco X, atendendo assim ao objetivo específico de diagnóstico.

A metodologia SWOT prevê a identificação de Forças, Fraquezas, Oportunidades e Ameaças (CORDIOLLI, 2011). Para o diagnóstico do atual modelo de premiação por desempenho do Banco X, definiremos Forças e Fraquezas como características internas, inerentes ao sistema, e Oportunidades e Ameaças como consequências possíveis, ou seja, desdobramentos externos ao sistema PPR, ainda que sempre dentro do ambiente da empresa. Estas características foram identificadas através das pesquisas realizadas até aqui, com os normativos e regras do PPR do Banco X e com os resultados da pesquisa survey.

Forças

- **Abrangência** (totalidade dos funcionários)
- **Divulgação** (acesso à informação)
- **Clareza** da informação
- **Adequação** ao objetivo a que se propõe
- Estimula a **cooperação** (e coopetição)

Fraquezas

- **Complexidade** excessiva
- **Desconhecimento** das regras por parcela considerável dos funcionários
- Falta de uma ferramenta eficiente de **acompanhamento**
- Definição inadequada dos **grupos**
- **Alterações** ao longo do ciclo avaliativo
- **Demora** no fechamento e no pagamento
- **Supervisão**: Acompanhamento dos superiores hierárquicos insuficiente

Oportunidades

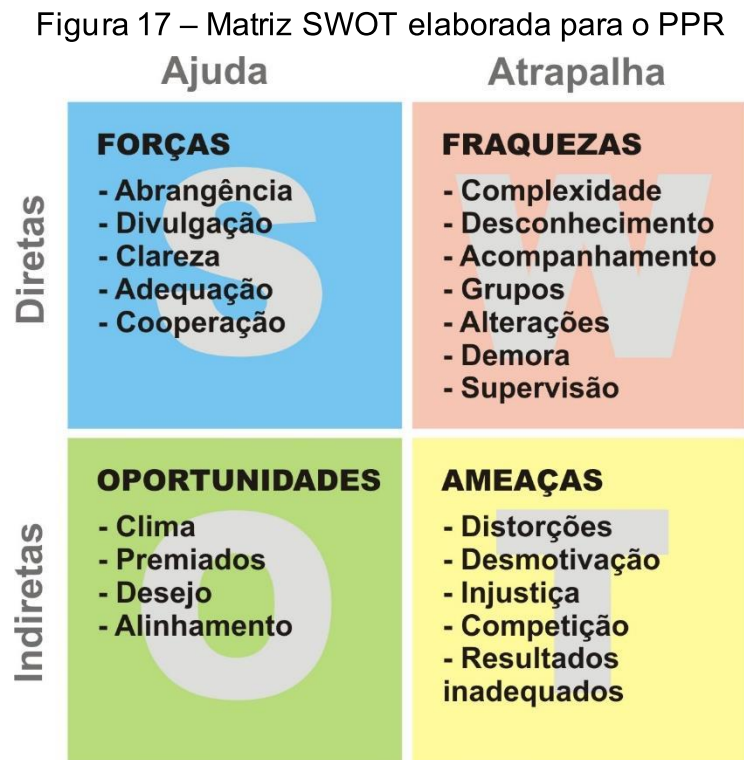
- Incremento da qualidade do **clima** organizacional

- **Premiados**: Maior quantidade de funcionários cumprindo os pré-requisitos para premiação e efetivamente recebendo a recompensa
- **Desejo** dos funcionários em obter recompensas e reconhecimento
- Maior **alinhamento** do trabalho dos funcionários com as estratégias da empresa.

Ameaças

- **Distorções** entre áreas negociais e áreas meio/áreas de serviços
- **Desmotivação**
- Sensação de **injustiça**
- **Competição** excessiva
- Foco no produto e/ou vendas/**resultados inadequados**

Em forma de esquema, a matriz SWOT elaborada para o PPR pode ser vista na Figura 17.



Fonte: Elaborado pelo autor (2021).

4.2.4.1 Análise da Matriz SWOT: possíveis correlações entre as forças, fraquezas, oportunidades e ameaças.

O diagnóstico obtido com a matriz SWOT permite a obtenção de inferências ao correlacionarmos as características elencadas. Relacionamos as principais no quadro 11 a seguir (obs.: análise qualitativa da matriz SWOT com base nas coletas de dados):

Quadro 11 – Forças, fraquezas, oportunidades e ameaças

Tipo	Característica	Ação	Tipo	Característica	Comentários
Força	Abrangência e Adequação	POTENCIALIZA	Oportunidade	Alinhamento	A ampla abrangência do programa e sua adequação aos objetivos propostos é um indutor de alinhamento dos funcionários.
Força	Divulgação e Clareza	POTENCIALIZA	Oportunidade	Premiados	Facilidade de acesso a regras e informações possibilita um maior número de premiados.
Força	Cooperação	POTENCIALIZA	Oportunidade	Clima	O estímulo à cooperação faz com que o programa contribua para incremento na qualidade do clima organizacional.
Força	Cooperação	COMBATE	Ameaça	Desmotivação e Competição	O comportamento cooperativo pode contribuir para reduzir o sentimento de desmotivação e o comportamento competitivo.
Força	Divulgação e Clareza	COMBATE	Ameaça	Injustiça	Divulgação e clareza satisfatórias do programa, desde que resultem em entendimento, podem amenizar a sensação de injustiça.
Fraqueza	Complexidade, Desconhecimento e Acompanhamento	PREJUDICA	Oportunidade	Premiados e Desejo	A excessiva complexidade das regras do programa, bem como a inexistência de uma ferramenta eficaz de acompanhamento, se traduz em desconhecimento e podem reduzir o número de funcionários efetivamente premiados (ex.: deixar de atingir um pré-requisito por desconhecimento), e prejudicar o desejo e a motivação pela busca da premiação.
Fraqueza	Supervisão	PREJUDICA	Oportunidade	Premiados e Desejo	A baixa interação dos líderes próximos (superiores hierárquicos) com seus subordinados com relação ao PPR reduz as possibilidades de premiação e a motivação dos funcionários na busca por recompensas.
Fraqueza	Grupos, Alterações e Demora	PREJUDICA	Oportunidade	Desejo e Alinhamento	Má definição dos grupos, alterações de regras ao longo do ciclo avaliativo e demora no fechamento dos resultados e no pagamento de recompensas diminuem o desejo e a motivação dos funcionários e podem comprometer o alinhamento com as estratégias da empresa.
Fraqueza	Grupos, Alterações e Demora	PREJUDICA	Força	Adequação	Reduzindo o desejo e a motivação dos funcionários, estas fraquezas acabam por prejudicar a própria adequação do programa aos seus objetivos.

(conclusão)

Tipo	Característica	Ação	Tipo	Característica	Comentários
Fraqueza	Complexidade, Desconhecimento, Acompanhamento, Grupos, Alterações e Demora	POTENCIALIZA	Ameaça	Desmotivação	Praticamente todas as fraquezas apontadas na matriz, se não combatidas, incrementam a desmotivação.
Fraqueza	Supervisão	POTENCIALIZA	Ameaça	Resultados Inadequados	Ausência de uma supervisão próxima adequada é um obstáculo para desencorajar resultados inadequados.
Fraqueza	Alterações	POTENCIALIZA	Ameaça	Injustiça	Alterações ao longo do ciclo avaliativo, além de ser um fator de desmotivação, potencializa o sentimento de injustiça.

Fonte: Elaborado pelo autor (2021).

Com base no quadro acima, o diagnóstico identifica lacunas a serem aprimoradas no modelo de Premiação por Recompensa, como a ausência no momento de forças combatam as distorções que podem ocorrer entre diferentes segmentos da empresa (funções diferentes, portes diferentes, mercados diferentes). Também que possam, dentro do programa, inibir a prática de resultados inadequados (foco excessivo no produto, vendas mal realizadas), uma vez que a supervisão próxima, aliada no desencorajamento de práticas desalinhadas, foi identificada no diagnóstico como fraqueza (embora com relação a esta ameaça existam outros mitigadores adotados pelo Banco X, em um contexto mais amplo, dentro das práticas de *compliance*). Ainda, não foi identificada força específica que possa neste momento intensificar o desejo dos funcionários pela conquista de recompensas, despertando assim a motivação.

4.3 RESULTADOS DO PAINEL DE ESPECIALISTAS E ARTEFATO 2

4.3.1 Painel de Especialistas

Dando continuidade à metodologia do *Design Science Research*, foram realizadas quatro entrevistas com especialistas convidados, todos com amplo conhecimento e experiência na área de remuneração de recursos humanos, e, no período das entrevistas, atuando em empresas relevantes no mercado, todas empresas com sede no Brasil.

As conversas foram realizadas no período de dezembro 2020 a fevereiro 2021, através de aplicativos de *videochat*, tendo em vista que o mundo ainda atravessava um período de pandemia que dificultava os encontros presenciais. As entrevistas foram semiestruturadas e seguiam a pauta principal de Remuneração Estratégica e Sistemas de Recompensa, em que o pesquisador procurava conhecer a experiência e as impressões do especialista entrevistado sobre estes temas, e a discussão sobre o modelo proposto no artefato 1, em que o entrevistado opinava e sugeria alterações, mudanças e incrementos.

Os especialistas foram identificados no mercado através de recomendações de profissionais de diferentes áreas, e também pelo Orientador da presente pesquisa.

Para preservar o anonimato das empresas dos especialistas entrevistados, serão omitidos seus nomes. Os quatro profissionais entrevistados possuem os perfis apresentados no Quadro 12.

Quadro 12 – Perfil dos especialistas

Especialista	Gênero	Tempo de atuação em RH	Ramo da empresa em que atua hoje	Local de atuação da empresa	Idade da empresa	Quantidade de funcionários da empresa
A	Feminino	05 anos	Contabilidade	Rio Grande do Sul	30 anos	80
B	Masculino	20 anos	Publicidade	Brasil e Europa	15 anos	300
C	Feminino	10 anos	Alimentício	Brasil	20 anos	50.000
D	Masculino	20 anos	Financeiro	Brasil	Mais de 50 anos	25.000

Fonte: Elaborado pelo autor (2021).

4.3.1.1 Especialista A

A entrevista com a Especialista A corroborou, na prática, aspectos de Remuneração Estratégica trazidos no Referencial Teórico desta pesquisa (SETHI; PATRO, 2020) e nos modelos de Recompensa encontrados na literatura, com relação à importância do reconhecimento da empresa ao trabalho bem executado de seus colaboradores. A entrevistada trouxe exemplos de práticas de sua empresa, que conta com cerca de 80 funcionários. Em sua empresa, que atua na área de Contabilidade e possui sede na Região Metropolitana de Porto Alegre, há a prática de remuneração por distribuição de parte dos lucros semestrais (PL), com critérios que mesclam requisitos individuais e coletivos. Eventuais prejuízos causados à empresa por atuação do colaborador – a atividade contábil da empresa está sujeita a penalidades como multas, juros por atrasos causados por falhas funcionais, entre outros custos – são descontados da PL do responsável pelo prejuízo.

Além da participação nos lucros, há também um sistema de recompensas por desempenho vigente. Segundo a Especialista A, o tamanho do quadro de colaboradores permite que o sistema de recompensas seja praticado individualmente, com metas e avaliação de desempenho estabelecidas a cada colaborador. A premiação por desempenho nesta empresa é semestral, e consiste, atualmente, em um *voucher* calculado sobre um percentual pré-definido dos salários dos

colaboradores. Entretanto, estes prêmios não são entregues em dinheiro, mas sim convertidos em benefícios, escolhidos pelos ganhadores entre um menu de possibilidades, como bolsas de estudo, anuidade de plano de saúde, vale combustível, entre outros. Há na empresa um projeto para aperfeiçoamento deste sistema, a ser implantado nos próximos meses, ampliando o programa de recompensas em um sistema mais direto em que cada meta vale um determinado número de pontos, que seriam acumulados ao longo do semestre, resultando em uma pontuação proporcional ao desempenho de cada colaborador no período avaliado, e estes pontos então valem trocas por benefícios, a escolha do ganhador, em uma tabela de opções apresentada pela empresa.

Assim, com base em sua experiência, a Especialista A considerou o ARTEFATO 1 – primeiro modelo de sistema de recompensas elaborado pelo autor – como adequado, porém manifestou restrições com relação a abranger na premiação colaboradores com metas atingidas parcialmente (descritos como *deflatores* no Artefato 1): defende que apenas metas atingidas devem ser premiadas. Por outro lado, concorda que superações excepcionais de metas devem ser mais bem premiadas do que os atingimentos simples, prevendo para isso um percentual maior de premiação (descritos como *aceleradores* no Artefato 1). Reforça, entretanto, que tais premissas são possíveis de serem praticadas em sua empresa em função de que o número de colaboradores – 80 – permite este controle.

4.3.1.2 Especialista B

O Especialista B destacou durante a entrevista a importância da Remuneração Estratégica para alinhar os objetivos entre as partes. Em suas palavras, “fazer com que o sonho das pessoas caminhe ao lado dos sonhos da empresa”. Ele visualiza a Remuneração Estratégica não só como uma forma de pagar e recompensar justamente a força de trabalho, mas também como importante instrumento de retenção de talentos, principalmente em uma atividade econômica – publicidade – em que há facilidade de ocorrer rápidas migrações de colaboradores entre empresas, migrações estas aceleradas pela quase ausência de fronteiras, uma vez que boa parte do trabalho pode ser executado em ambiente virtual, à distância.

Com relação ao Artefato 1, o Especialista B discorda do caráter individual da premiação por desempenho. Para ele, as metas e critérios para premiação devem ser estabelecidas por unidades coletivas – como equipes ou times. Desta forma, se a equipe é premiada, todos os integrantes recebem o prêmio. Prêmios individuais poderiam ser conferidos à parte, apenas para destaques excepcionais, podendo inclusive haver períodos avaliativos em que tal distinção não seja conferida a ninguém.

Na empresa do Especialista B, atualmente são praticados três modelos de premiação por desempenho: um modelo para o nível executivo (alta liderança), e dois modelos para o nível da execução. Para o nível executivo, há pagamento de bônus por desempenho, vinculado ao atingimento das metas da empresa (se as metas são superadas, todos os líderes ganham), calculado com um percentual do lucro. Já os modelos para os colaboradores da execução são todos baseados em metas coletivas, da empresa como um todo e das equipes em específico. No primeiro modelo, se uma equipe ganha a premiação, todos os integrantes da equipe ganham. Apesar dos critérios serem por equipe, os pagamentos são individuais, dentro das equipes, proporcionais ao salário-base de cada colaborador (percentual). Há também o estabelecimento de gatilhos: incremento nos prêmios quando há superações excepcionais das metas, de forma definida previamente, ou seja, todos os colaboradores conhecem as regras no início de cada período avaliativo. Este modelo então prevê uma tabela relacionando percentuais de atingimento da meta (a partir de 100%) com percentuais de salário pagos como prêmio (exemplo: para 100% da meta = bônus de 20% do salário, 150% da meta = bônus de 100% do salário, 200% da meta = bônus de 200% do salário). O segundo modelo de premiação para a área de execução da empresa do Especialista B mescla recompensa pecuniária com reconhecimento por parte de todo o quadro da empresa, conjunto este que, conforme descrito no capítulo de Referencial Teórico da presente pesquisa, possui forte influência na motivação para o trabalho. No segundo modelo, as lideranças executivas da empresa reúnem, ao longo do período avaliativo, nomes de colaboradores que realizaram trabalhos com resultados excepcionais. Ao final do período, estes nomes são divulgados e é realizada uma eleição em que todo o quadro da empresa (são cerca de 300 pessoas), de todos os níveis, votam em quem consideram os maiores destaques. Os eleitos (o número de eleitos varia conforme o período avaliativo e é divulgado previamente) recebem uma premiação monetária individual. Estes dois sistemas de recompensas são independentes entre si, ou seja, um mesmo

colaborador pode receber duas recompensas cumulativas: uma através de premiação da equipe em que atua e outra na eleição dos destaques.

Na entrevista, o pesquisador perguntou aos Especialista B se o sistema de recompensa coletivo, por equipes, não gera injustiça com relação a possíveis desníveis de performance entre membros de uma mesma equipe, em que um indivíduo com baixa performance receberia prêmio em função da vitória de seu time. Para o Especialista B, este risco existe, porém sua gestão é realizada através de outros sistemas que não o modelo de recompensas. Para ele, o sistema de sua empresa, por exemplo, funciona bem porque faz parte de um ecossistema ampliado, em que as recompensas são uma linha conectada com outras que a complementam, neste caso específico um eficiente sistema de avaliação individual de desempenho realizada periodicamente. Ou seja, para o Especialista B, a gestão de desempenhos, comportamentos ou atitudes individuais não deve ser realizada no terreno das recompensas, mas em outras esferas propícias a este fim.

4.3.1.3 Especialista C

Atuando em uma empresa com expressivo número de funcionários (cerca de 50 mil), a Especialista C defende a utilização de sistemas de recompensa por desempenho como estímulo para um comportamento de cooperação – competição saudável com colaboração. O modelo empregado em sua empresa separa, a exemplo do relato realizado pelo Especialista B, o sistema de recompensas em duas áreas: Executiva e Execução. A área Executiva recebe premiação individual pelo atingimento das metas da empresa, sendo que todos os líderes de altos níveis recebem bônus quando as metas são atingidas ou superadas. Na área de execução, as avaliações para o recebimento de prêmios são realizadas por equipes, e não individualmente. Se a equipe for premiada, todos os seus membros ganharão prêmios. No início de cada período avaliativo (atualmente realizam no decorrer de um ano), são divulgadas as composições das equipes e as metas propostas, sendo que cada meta representa um peso diferente de pontuação, proporcional à complexidade e dificuldade de atingimento. Além disso, cada item da meta também possui uma régua de pontuação proporcional ao percentual de atingimento, sendo então possível receber pontuação por atingimentos parciais (descrito como *deflatores* no Artefato 1) e pontuação extra

nas superações (descrito como *aceleradores* no Artefato 1). O pré-requisito mínimo para concorrer à premiação é o atingimento de um percentual ponderado mínimo das metas estipuladas, porém, segundo depoimento da Especialista C, dificilmente alguma equipe não consegue obter a pontuação mínima. Ao final do período avaliativo, a pontuação de cada equipe é apurada e as equipes são ranqueadas em ordem decrescente de pontuação. Recebem prêmio as equipes mais bem colocadas, até o limite estipulado a cada ciclo – em geral, são premiadas as 40% melhores equipes. Os prêmios são monetários e não há prêmios iguais: Os valores são escalonados em ordem decrescente, de forma que a melhor equipe recebe o maior prêmio e a última equipe a entrar na faixa premiável recebe o menor prêmio. Além disso, há uma etapa especial diferenciada, com um reconhecimento de destaque às três equipes mais bem classificadas, que figuram em galerias de campeões, recebem brindes extras e outros reconhecimentos desta natureza. Há ainda uma régua de pontuação especial para reconhecer as superações excepcionais: Caso as três melhores equipes do ranking superem a régua especial (por exemplo, 250% da meta ponderada), o prêmio conferido à equipe é dobrado.

Assim, a Especialista C recomendou ao pesquisador que o Artefato 1 fosse alterado para proporcionar um sistema de recompensas por equipes, e não de forma individual, o que, em sua opinião, favorece o comportamento de coopetição.

A profissional entrevistada destacou também a importância do estabelecimento de regras simples, rapidamente compreendida por todos, e uma ampla, sistemática e constante divulgação dos resultados parciais e reiteração das regras durante todo o período avaliativo, como forma de orientar os funcionários e as equipes sobre as melhores formas de alcançar as melhores posições no ranking e manter a motivação cooperativa para o alcance dos objetivos da empresa.

4.3.1.4 Especialista D

O Especialista D foi o profissional entrevistado com mais tempo de atuação em Recursos Humanos, com ênfase em remuneração, área em que trabalha há mais de 20 anos. Durante a entrevista, defendeu que os modelos de remuneração estratégica e, dentro deles, os sistemas de recompensas por desempenho, devem ser coerentes com a cultura organizacional da empresa, e estar à serviço da estratégia e dos

objetivos da organização. Reforçou também que qualquer sistema de premiação deve ser eficazmente divulgado e absorvido por todos os níveis da empresa.

Na conversa sobre o Artefato 1, o entrevistado apontou a preferência por modelos de premiação coletivos – por times ou equipes – em detrimento das metas e avaliações individuais. Em consonância com a argumentação dos Especialistas B e C, defende que as premiações coletivas favorecem o comportamento cooperativo, e que eventuais desvios de performance esperada são tratados individualmente através de outras ferramentas de avaliação, e até mesmo internamente, dentro das equipes, que possuem facilidade em identificar tais lacunas. Apontou também que uma evolução interessante seria em que a equipe que receber o prêmio ter autonomia para decidir a divisão da recompensa entre os seus membros, mas que para esta prerrogativa funcionar seria necessária uma alta maturidade profissional das equipes.

O Especialista D relatou que em sua atual empresa os sistemas de recompensa por desempenho estão entrando em desuso. Como sua empresa possui atuação nacional e grande número de unidades e de colaboradores, as unidades possuem liberdade para adotar sistemas de premiação regionais ou locais, mas a cada ano menos unidades realizam tais campanhas. Os motivos elencados pelo especialista D são os aprimoramentos sistemáticos nas formas de avaliação da empresa, que hoje valorizam mais os níveis e a qualidade do relacionamento com os clientes. Com a cultura organizacional rumando para este objetivo, os sistemas de premiação por desempenho, principalmente quando atrelados a resultados de vendas, poderiam desalinhar as práticas dos colaboradores das estratégias da empresa, gerando, por exemplo, mais concorrência interna do que foco no cliente, ou ainda desviar o foco para o produto, com o risco da “venda a qualquer custo”. Durante a entrevista ficou claro, entretanto, que na empresa do entrevistado os sistemas de premiação por desempenho são o único item com tendência à descontinuidade, pois a organização possui um completo e consolidado conjunto de remuneração estratégica, com participação nos lucros, previdência complementar, plano de saúde, auxílio refeição, auxílio alimentação, entre outros.

O painel de especialistas demonstrou aderência com a relevância do tema remuneração variável no mercado, apontada pela literatura. Através das reuniões do painel foi possível ter contato com uma amostra de práticas do mercado, destacando a diversidade de sistemas de remuneração e premiação praticados, pois em quatro

entrevistas puderam ser identificados quatro práticas bem distintas. As visões e dicas práticas dos profissionais com relação ao protótipo apresentado pelo pesquisador trouxeram grande contribuição para os objetivos da pesquisa, complementando as informações obtidas na revisão literária e na pesquisa survey.

4.3.2 Artefato 2

Assim, com base nas entrevistas realizadas com os quatro especialistas, e considerando as sugestões apresentadas e as informações obtidas na pesquisa survey e no diagnóstico da Matriz SWOT, o artefato 1 (AV1) foi modificado resultando **no artefato 2 (AV2)**.

A principal alteração em relação ao artefato AV1 foi a adaptação, com base nas práticas de mercado colhidas no Painel de Especialistas, para tornar o sistema de premiação exclusivamente coletivo, sem avaliar, neste modelo, os desempenhos individuais. Dos quatro especialistas entrevistados, três ressaltaram as vantagens e a importância da premiação coletiva. Assim, estabelece-se uma distinção entre o momento de recompensar, que passa a ser em grupo, e as avaliações individuais, que deverão ser realizadas à parte, no decorrer dos ciclos avaliativos. A premissa é que o momento de avaliar os desempenhos individuais é separado e anterior ao ato de premiar desempenho. Ou seja, avalia-se periódica e sistematicamente cada indivíduo de uma equipe, propondo ações de desenvolvimento e corrigindo comportamentos indesejáveis, porém, no caso de a equipe obter um desempenho de excelência, seguindo os critérios do sistema de PPR, premia-se e reconhece-se a equipe toda, e não parte dos indivíduos.

A premiação coletiva proposta pelo artefato 2 propõe uma ruptura no modelo atualmente praticado pelo Banco X, que, embora avalie também aspectos coletivos, é focado no desempenho individual. Esta alteração visa conferir maior sensação de justiça ao processo, tendo em vista que este foi a principal fraqueza identificada na pesquisa, e também facilitar a aplicação do processo como um todo, pois, como visto ao longo do estudo, a complexidade das regras e o desconhecimento por parte de funcionários pode resultar em desmotivação e desalinhamento. Também aproxima o modelo proposto no AV2 às práticas de mercado. Como visto no painel de especialistas e no decorrer da pesquisa, os sistemas de recompensa com foco no

individual são ainda praticados por empresas com equipes menores, mas a tendência do mercado são os sistemas de recompensa por equipes, coletivos.

A premiação coletiva está alinhada com os conceitos modernos de trabalho em equipe em detrimento ao trabalho individual. Sobre este tema, há uma matéria da revista Amanhã (NÓS S.A., 2003) que apresenta as diversas vantagens desta metodologia de trabalho. Um dos exemplos trazidos nesta reportagem para reflexão é o que aconteceria se fosse estabelecido um sistema de recompensas individuais para um jogador de futebol, por quantidade de gols convertidos. O jogador poderia ser induzido a não passar a bola para um colega melhor posicionado, para não perder a oportunidade de marcar o gol, mesmo arriscando não o marcar e comprometer o resultado do time. Então, assim como o resultado de um jogo de futebol é um trabalho do time, a recompensa também deve ser do time. Casos de desempenho aquém do esperado são tratados no vestiário, internamente, e não na entrega da taça. A matéria também demonstra que, mesmo em 2003, já eram muitas as importantes empresas brasileiras a adotar sistemas de trabalho e de remuneração coletiva, como a Marcopolo, Magazine Luiza, Serasa, Copesul, Volvo do Brasil, Embraco, entre muitas outras.

Nesta linha, no AV2, também foi colocado maior destaque à definição dos grupos, equipes e/ou times (os critérios para a definição destes grupos será o mais adequado à realidade de cada empresa), pois a avaliação e a premiação serão coletivas. Com uma melhor montagem destes times, espera-se a redução dos problemas apontados no diagnóstico com relação a distorções entre grupos, como comercial e não comercial, tamanho de agência, complexidade de mercado e de praça de atuação. Os grupos, equipes, times (nomenclaturas e características à critério da empresa) para a finalidade do sistema de recompensas podem, ou não, ser os mesmos do organograma administrativo da instituição, porém é desejável que sejam grupos de funcionários conectados aos mesmos objetivos, ou de uma mesma localização, no sentido de que exista o sentimento de pertencimento, de coletividade. Assim, haverá a redução de problemas identificados no modelo atual na matriz SWOT apresentada neste trabalho. Por exemplo: no sistema de avaliação individual, há um maior descontentamento por parte de funcionários de áreas de serviço (não comerciais). No sistema coletivo, caso a empresa defina um grupo em que atuam funcionários comerciais e de serviços, sendo esta equipe premiada será valorizado o

trabalho tanto dos integrantes negociais quanto dos integrantes da área de serviços, respeitando as diferentes características de trabalho de ambos os segmentos.

Ainda, foi incorporado no fluxo, para a montagem do AV2, a criação de uma ferramenta de acompanhamento dos resultados parciais do PPR. Uma ferramenta atualizada da forma mais tempestiva possível, de fácil acesso e interpretação, que possa ser consultada por todos os membros de cada grupo, funcionários e superiores hierárquicos, visualizando a situação de sua equipe na busca de premiação. Este extrato visa otimizar aspectos que surgiram durante a elaboração do diagnóstico do atual modelo, combatendo a desinformação e servindo como orientação aos participantes, para que possam intensificar ou corrigir o alinhamento de seu trabalho e conquistar recompensas. Por outro lado, auxiliará na redução de outro problema identificado, que é a participação das lideranças próximas durante o ciclo avaliativo. Sendo um modelo coletivo, o extrato do PPR permitirá a reunião de informações suficientes para municiar reuniões e conversas frequentes entre funcionários e seus superiores imediatos, facilitando a orientação e mentoria para a busca de melhores resultados da equipe, esclarecendo dúvidas e elaborando soluções, e permitindo uma gestão participativa do grupo, aproximando líderes e liderados no processo de PPR. Uma outra possibilidade da ferramenta de acompanhamento do PPR é a disponibilização, no próprio dispositivo, de um canal para dúvidas e recursos. Assim, quando houver incertezas sobre regras do PPR, as perguntas possam facilmente ser enviadas aos gestores do sistema. Neste mesmo canal, poderia haver a opção de o grupo registrar pedidos de revisão sobre a avaliação de algum item que o considerar injusta. Esta ferramenta, ao mesmo tempo com as funções de extrato e de canal de comunicação, auxiliaria a diminuir obstáculos identificados, como a sensação de injustiça e a ausência de informações.

Com relação aos mapas de indicadores com os deflatores e aceleradores elaborados no artefato 1 (AV1), não houve necessidade de realização de alterações significativas. Registra-se a necessidade de produzir mapas e regras no sistema de premiação objetivos e de fácil entendimento, para combater a excessiva complexidade diagnosticada. Como registrado no capítulo 4.1.3., do AV1, os mapas de indicadores são elaborados pelas empresas em conformidade com suas estratégias e cultura organizacional, então este trabalho não objetivou estabelecer um modelo único de mapa. Os mapas constantes no capítulo 4.1.3. são um exemplo para ilustrar a montagem do sistema maior, de recompensa por desempenho. Neste caso, no

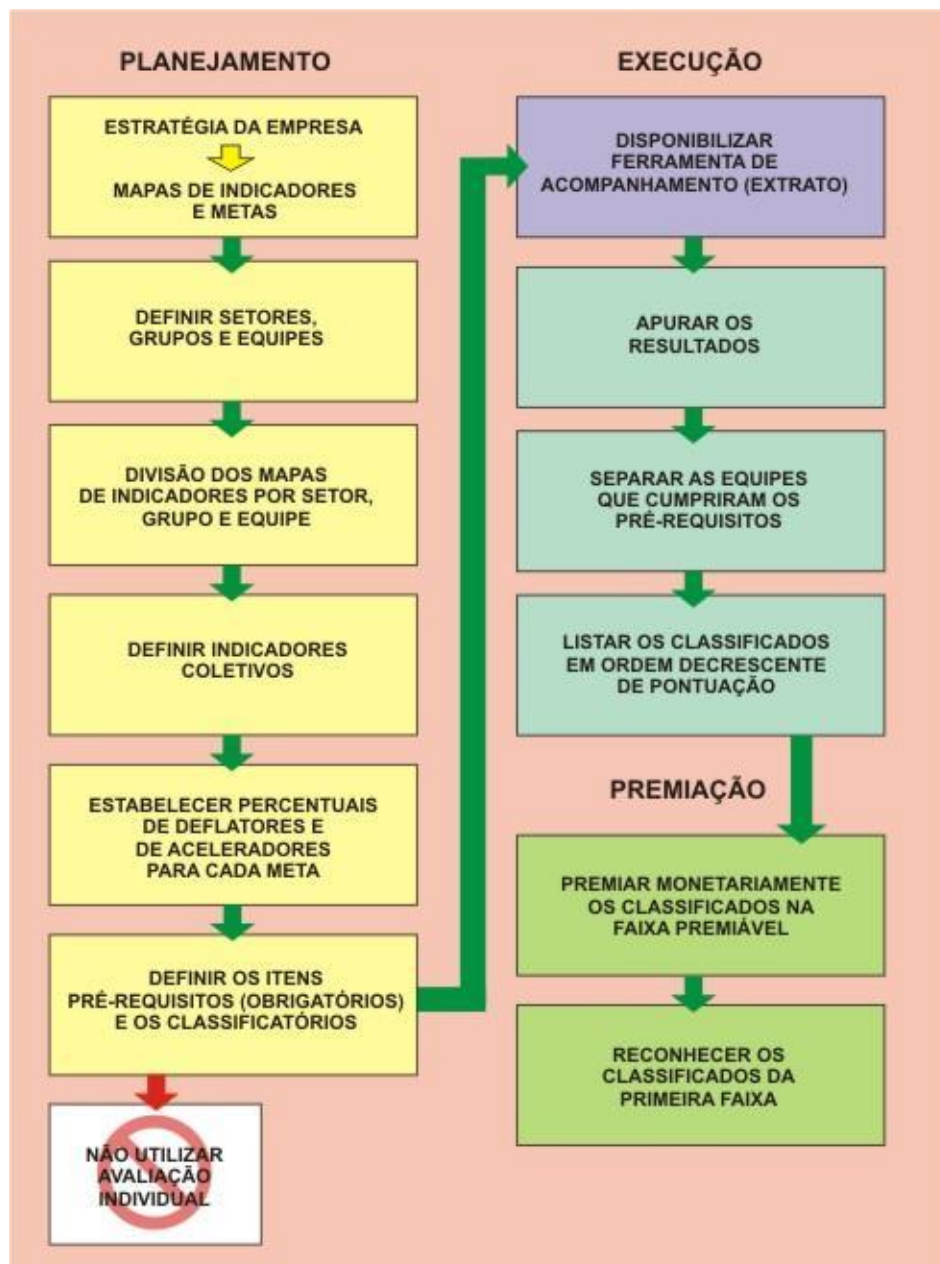
artefato 2 podem ser mantidos os exemplos de mapas utilizados no AV1, porém excluindo-se as ponderações individuais, tendo em vista o caráter coletivo adotado no AV2.

Com as alterações realizadas, as etapas do artefato (AV2) passaram a ser as seguintes:

- 1) Conversão das estratégias da empresa, para o período avaliado, em mapas coletivos de indicadores, metas e iniciativas, adequados a cada setor/função da empresa;
- 2) Definição de critérios para a criação de grupos, equipes, times, e alocação dos funcionários dentro destes grupos;
- 3) Definição de tabela de metas composta por indicadores coletivos, e estabelecer percentuais e pesos de deflatores (compensações por metas semiattingidas) e aceleradores (bonificações por metas superadas);
- 4) Classificação dos indicadores em itens pré-requisitos e/ou itens pontuadores;
- 5) Criação e disponibilização de ferramenta de acompanhamento (extrato) dos resultados parciais e posição da equipe no processo, com canal de comunicação para esclarecimento de dúvidas e formalização de recursos (contestações de resultados);
- 6) Apuração tempestiva dos resultados, identificando as equipes que cumpriram os pré-requisitos;
- 7) Ranqueamento das equipes classificadas em ordem decrescente de pontuação obtida;
- 8) Premiar as equipes melhores classificadas no ranqueamento, até o limite estabelecido pelas regras do sistema, logo após o encerramento do ciclo avaliativo;
- 9) Recompensar as equipes contempladas com recompensas monetárias (bônus, vouchers, subscrição de ações), e, em percentual menor e previamente definido, destacar as equipes com melhor desempenho também com recompensas não-monetárias.

Com as alterações realizadas, o artefato versão 2 é apresentado na Figura 18.

Figura 18 – Alterações apresentadas no artefato versão 2



Fonte: Elaborado pelo autor (2021).

Comparativamente ao artefato AV1, o mapa com a divisão entre os funcionários premiados e não premiados altera-se apenas na questão de extinguir-se os indicadores individuais, desta forma a separação entre premiados e não premiados passa a ser entre equipes (coletivo) e não entre funcionários (individual), demonstrado na Figura 19.

Figura 19 – Mapa de divisão da premiação de funcionários



Fonte: Elaborado pelo autor (2021).

4.4 GRUPO FOCAL E ARTEFATO 3

4.4.1 Grupo Focal

Dando continuidade à pesquisa, foi realizada uma reunião virtual no modelo de Grupo Focal. Diferentemente dos profissionais convidados para o Painel de Especialistas, optou-se na metodologia do Grupo Focal por convidar profissionais integrantes do quadro do Banco X, de diferentes áreas de atuação, mas todos conhecedores do Programa de Premiação por Resultado (PPR) praticado pela instituição.

A reunião do Grupo Focal foi realizada em fevereiro de 2021 e contou com oito participantes, sendo o pesquisador e mais sete profissionais do Banco X, a saber:

Gerente de Recursos Humanos do Rio Grande do Sul; Gerente de Recursos Humanos de Santa Catarina; Gerente de Recursos Humanos do Paraná; dois Assessores de Recursos Humanos do Rio Grande do Sul; Gerente de Negócios da Superintendência do Rio Grande do Sul; e Gerente de uma agência de atendimento. A reunião teve duração de pouco mais de uma hora e foi realizada de forma semiestruturada. O pesquisador atuou como mediador e propôs a divisão da reunião em duas etapas. Na primeira etapa, foi realizado breve resumo das informações obtidas até aquele momento pela pesquisa, especialmente nos questionários survey. No segundo momento, o pesquisador apresentou aos participantes o artefato 2 (AV2) e foi solicitado aos participantes que propusessem alterações, sugestões e debatessem comentários sobre o modelo apresentado. Sendo uma reunião semiestruturada, o pesquisador deu liberdade aos participantes para que expressassem livremente suas ideias, embora direcionando eventualmente a pauta para os dois temas propostos. O debate realizado no Grupo Focal subsidiou a pesquisa para que a realização de alterações no artefato 2, resultando no artefato 3.

Durante a conversa com os participantes do Grupo Focal, ficou evidente como o tema PPR gera controvérsias. Foi mencionado que pré-requisitos inadequados podem gerar sentimento de injustiça, principalmente quando exigidos os mesmos pré-requisitos para equipes muito diferentes entre si.

Na primeira metade da reunião, em que a pauta principal foi um debate tendo como base alguns resultados da pesquisa survey realizada pelo pesquisador, o grupo surpreendeu-se com os percentuais elevados de respondentes que avaliaram o atual sistema de recompensas como injusto, em que nem sempre os melhores são recompensados. Houve manifestações com hipóteses entre o sentimento de injustiça e a divulgação do programa, e o real entendimento das regras dos jogos pelos funcionários do Banco X. Foi chamada a atenção para a insuficiente divulgação realizada pelos superiores imediatos no ambiente das equipes. O elevado percentual de respondentes da pesquisa survey que consideraram as regras do programa complexas demais também foi bastante discutido. Houve comparação a partir das experiências pessoais de vários participantes do Grupo Focal: muitos deles atuam na área de ARH do Banco X e precisaram estudar pesadamente as regras do PPR para uma compreensão satisfatória, o que permite depreender que funcionários que não são especialistas em ARH encontram muito mais dificuldades.

“PPR – Nunca vi nem recebi, eu só ouço falar” (frase de um participante ilustrando o comportamento de parte do quadro funcional).

Ainda com relação à divulgação do programa, os debatedores ressaltaram a importância da organização e sistematização da comunicação das regras e do acompanhamento do programa de recompensas, com incrementos que criem, por exemplo, ferramentas que ao mesmo tempo sirvam de plataforma para as informações, e de retorno sobre a efetividade da divulgação, da mesma forma já adotada por outros sistemas do Banco X. Neste exemplo específico, o interlocutor referiu-se a ferramentas de divulgação do Banco X em que de alguma forma há um registro, por parte do funcionário, da equipe ou do superior hierárquico, que aquela informação foi comunicada e absorvida. Como um botão de registro de leitura, ou perguntas ao final do texto, entre outras ferramentas. Para o grupo, a falta de entendimento das regras pode fazer com que funcionários deixem de ser recompensados por omissão em pequenos detalhes. Um dos debatedores ressaltou um possível comportamento passivo do corpo de funcionários, acostumados a receber informações prontas de cima para baixo, perdendo a virtude de proatividade em buscar e construir o conhecimento por conta própria. A falta de informação prejudica os objetivos do PPR, principalmente no de alinhar o trabalho com as estratégias da empresa, pois desvia o foco não só dos funcionários que não receberam recompensa, mas também daqueles que receberam. Nas palavras de um dos membros da reunião, a falta de informação faz com que “quem ganha a recompensa não saiba porque está ganhando”.

A motivação foi uma pauta bastante discutida durante a reunião. Embora um programa de recompensas possa causar um efeito de ciclo virtuoso nas equipes, em que um funcionário premiado motiva seus colegas próximos, esta motivação nem sempre alcança todo o conjunto. Para um dos participantes, quanto à motivação, os funcionários de uma empresa podem hipoteticamente ser classificados em três classes: a) Os que são intrinsecamente motivados, e não precisam de induções externas para obter bons desempenhos – e neste caso teoricamente programas de recompensa para estes seriam desnecessários ou indiferentes; b) os que podem melhorar seus desempenhos a partir de motivações extrínsecas – e nesta faixa os programas de recompensa poderiam então atuar com melhores resultados; e c) aqueles que não atingem bons desempenhos nem com motivações externas – para os quais programas de recompensa seriam ineficientes e inócuos. Entretanto, o grupo

concluiu que esta terceira faixa de funcionários pode sim desenvolver-se e conquistar bons resultados, mas precisam de mais acompanhamento e proximidade dos superiores hierárquicos. Para o grupo, um sistema de recompensas só será suficientemente eficiente se for capaz de despertar a motivação intrínseca, uma vez que, na opinião dos debatedores, a motivação extrínseca tende a ter efeito de curto prazo.

Na segunda parte da reunião, o pesquisador sugeriu ao grupo o sistema de recompensas esquematizado no Artefato 2 (AV2), para apreciação. O aspecto que mais se destaca na proposta do AV2 com relação ao modelo atual de PPR do Banco X é a questão da premiação coletiva em substituição à premiação individual, e esta foi a característica mais debatida na segunda parte da reunião. Para o grupo, uma premiação coletiva realmente seria a mais adequada, inclusive com fundamentação na literatura, porém exige uma grande maturidade empresarial, maturidade das equipes e dos funcionários, em um nível talvez ainda não alcançado no momento pelo Banco X. Com relação ao vínculo da recompensa com a avaliação individual, houve falas no sentido de que o vínculo em si mesmo não é o problema, mas sim avaliações mal feitas. Para os participantes, o trabalho e o acompanhamento do superior hierárquico, são fundamentais no decorrer do ciclo avaliativo, realizando um constante papel de feedback e de aprimoramento dos funcionários, de forma que não comprometa a medição do resultado e a consequente premiação. Assim, alguns dos debatedores defenderam que não é necessário separar a avaliação individual da recompensa, mas sim melhorar o processo de avaliação individual. Retomou-se aqui a questão já debatida na primeira parte da reunião, em que se o acompanhamento ao longo da jornada não é realizado, o resultado é um “pacto de mediocridade” em que inexistente a consciência do papel de cada funcionário, tanto nas vitórias quanto nas derrotas.

4.4.2 Artefato 3

Após a realização da reunião de grupo focal, foi necessário tomar uma decisão com relação às últimas alterações no artefato para a produção do modelo final, objetivo principal deste trabalho. Embora o andamento da pesquisa, com o comportamento cíclico de retroalimentação característico da metodologia do *Design*

Science Research, tenha indicado a ênfase na recompensa coletiva como melhores práticas, muitos participantes da reunião do grupo focal apontaram a dificuldade em implementar um sistema desta forma no Banco X, conforme descrito no resumo da reunião no capítulo 4.4.1. Ainda, foi defendido no grupo focal que não exista uma separação entre a avaliação individual e a recompensa por desempenho, pois a avaliação individual bem trabalhada resultaria em uma recompensa justa, então o problema não seria o sistema de recompensas, mas avaliações individuais insatisfatórias.

Mesmo levando em consideração as sugestões do grupo focal, optou-se por manter o caráter coletivo do sistema de premiação com base nas melhores práticas encontradas na pesquisa, porém acrescentou-se uma sugestão de, no mapa de indicadores, incluírem-se também objetivos, a critério da empresa, que permaneçam sendo coletivos, porém que dependam de somas de resultados individuais. Desta forma, permanecem todas as vantagens elencadas no AV2 com relação ao trabalho coletivo, e também se agregam elementos que exigem maior comprometimento individual. Estes elementos irão favorecer o comportamento cooperativo, pois haverá o desejo da equipe de que todos os integrantes tenham um bom desempenho, incrementa a proximidade dos líderes com os subordinados, para revisões periódicas do andamento dos resultados, e mantém a ideia original da recompensa em equipe: se a equipe for premiada, todos os integrantes recebem prêmio. Se não for premiada, ninguém recebe.

Estas alterações incrementam o AV2 porque corrigem possíveis distorções de desempenho. Por exemplo, na área negocial, em uma meta de vendas coletiva, um único funcionário com uma venda vultosa pode atingir a meta do time, mesmo que os outros vendam zero. Porém, uma meta coletiva que determine que 100% dos funcionários do time tenham ao menos uma venda, exige um comprometimento de todos e comportamento cooperativo. Novamente, é possível definir previamente índices de tolerância (deflatores) e pontuações extras (aceleradores).

Também neste caso, não foi objetivo deste trabalho a elaboração de mapas de indicadores, por serem específicos de cada empresa, cada setor, mas, aproveitando os exemplos utilizados na elaboração do AV1, segue uma ilustração de como pode ser realizado um mapa conciliando metas especificamente coletivas com metas de soma de resultados individuais, disposto no Quadro 13.

Quadro 13 – Exemplo de indicadores

Item	Peso	Exemplo	Defletor	Meta	Acelerador	Pontuação Ponderada
Objetivos Financeiros	50%	Meta de vendas da equipe no período avaliado	Mínimo 90% (10% de tolerância) = 90% da pontuação	de 100% a 119,9% da meta = 100% da pontuação	Acima de 120% da meta = 110% da pontuação	até 55 pontos
Objetivos de Capacitação	10%	100% dos integrantes da equipe com as horas mínimas de cursos de aprimoramento exigidos	Mínimo 90% (10% de tolerância) = 90% da pontuação	de 100% a 119,9% da meta = 100% da pontuação	Acima de 120% da meta = 110% da pontuação	até 11 pontos
Objetivos de Processos	40%	Meta de qualidade dos processos da equipe	Mínimo 90% (10% de tolerância) = 90% da pontuação	de 100% a 119,9% da meta = 100% da pontuação	Acima de 120% da meta = 110% da pontuação	até 44 pontos
Totais	100%					até 110 pontos

Fonte: Elaborado pelo autor.

Para obter a terceira e última versão do artefato deste trabalho, também foi acrescentado, diferentemente das versões 1 e 2, um fluxo circular ao modelo proposto. Tal incremento foi idealizado após as discussões do grupo focal, com base nas ideias de otimização das avaliações periódicas e acompanhamento de resultados pelos diferentes níveis de lideranças na empresa, junto a seus subordinados. Assim, ao AV3 foi conferido o modo contínuo de avaliação, em que os resultados de cada ciclo servirão de subsídios para a formação do novo ciclo. Este será um momento oportuno para a prática da etapa prevista no sistema de avaliação da Gestão por Objetivos (Management by Objective – MBO) de diálogo entre líderes e liderados para a definição de indicadores e objetivos, evitando que o diálogo ocorra apenas no decorrer da execução (FRANCIS, 2018).

Há um destaque nas diferenças especificamente na questão da composição dos indicadores coletivos e individuais entre as três versões do artefato realizadas nesta pesquisa. A primeira versão previa uma combinação, uma soma de indicadores coletivos e indicadores individuais. A segunda versão sugeriu utilizar apenas indicadores coletivos. A terceira e definitiva versão propõe indicadores coletivos e, dentro destes, indicadores que representem a soma de resultados individuais. A Figura 20 sintetiza as alterações realizadas neste quesito:

Figura 20 – Especificações de AV1, AV2 e AV3



Fonte: Elaborado pelo autor.

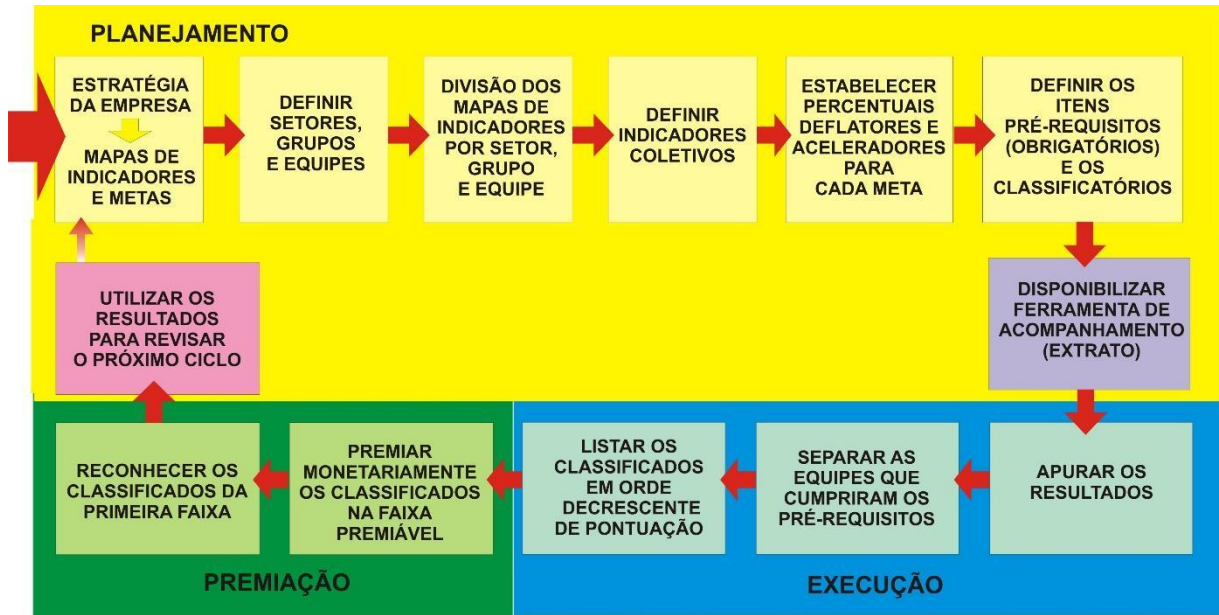
Com as alterações realizadas, as etapas do Artefato (AV3) passam a ser as seguintes:

- 1) Conversão das estratégias da empresa, para o período avaliado, em mapas coletivos de indicadores, metas e iniciativas, adequados a cada setor/função da empresa;
- 2) Definição de critérios para a criação de grupos, equipes, times, e alocação dos funcionários dentro destes grupos;
- 3) Definição de tabela de metas composta por indicadores coletivos, e estabelecer percentuais e pesos de deflatores (compensações por metas semiatingidas) e aceleradores (bonificações por metas superadas);
- 4) Inclusão de indicadores que reflitam, no resultado coletivo, a soma de resultados individuais;
- 5) Classificação dos indicadores em itens pré-requisitos e/ou itens pontuadores;

- 6) Criação e disponibilização de ferramenta de acompanhamento (extrato) dos resultados parciais e posição da equipe no processo, com canal de comunicação para esclarecimento de dúvidas e formalização de recursos (contestações de resultados);
- 7) Apuração tempestiva dos resultados, identificando as equipes que cumpriram os pré-requisitos;
- 8) Ranqueamento das equipes classificadas em ordem decrescente de pontuação obtida;
- 9) Premiar as equipes mais bem classificadas no ranqueamento, até o limite estabelecido pelas regras do sistema, logo após o encerramento do ciclo avaliativo;
- 10) Recompensar as equipes contempladas com recompensas monetárias (bônus, vouchers, subscrição de ações), e, em percentual menor e previamente definido, destacar as equipes com melhor desempenho também com recompensas não-monetárias;
- 11) Utilizar os resultados do ciclo concluído como parte dos subsídios para a discussão e definição de estratégias do ciclo seguinte, com participação dos colaboradores.

Com as alterações propostas, o fluxo do artefato final (AV3) é apresentado na Figura 21.

Figura 21 – Fluxo apresentado pelo artefato final (AV3)



Fonte: Elaborado pelo autor.

As alterações realizadas para a confecção do AV3 não resultaram em alterações no mapa de premiados do AV2, permanecendo como demonstrado na Figura 22.

Figura 22 – Mapa de premiações apresentado no AV3



Fonte: Elaborado pelo autor.

5 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Este capítulo elenca outras considerações com relação à jornada da pesquisa e aos resultados descritos no capítulo anterior.

Com a forma cíclica da metodologia do *Design Science Research*, as análises e discussões dos resultados foram realizadas e apresentados ao longo do processo de pesquisa, em cada uma das etapas descritas no capítulo 3 deste trabalho e cujos resultados foram relatados no capítulo 4. Esta circularidade da metodologia do *Design Science Research* contribuiu muito para o desenvolvimento desta pesquisa, pois na medida em que as novas etapas do projeto eram realizadas, as etapas anteriores, a princípio concluídas, eram reabertas, revisitadas e complementadas. Novas pesquisas literárias, por exemplo, foram realizadas em todas as etapas do projeto. Para a elaboração da primeira versão do artefato, foram buscados referenciais e conceitos na literatura. Depois, com a realização da pesquisa survey e das entrevistas com especialistas, novos conceitos foram identificados e surgiu a necessidade de novas pesquisas bibliográficas. Assim, as etapas da pesquisa, embora bem delineadas no capítulo de metodologia, na prática muitas vezes mesclaram-se entre si, favorecendo o atingimento dos objetivos propostos para este trabalho.

Cada versão de protótipo do artefato desenvolvido para esta pesquisa incorporou os conceitos mais relevantes trabalhados na respectiva etapa, resultando na versão final que propõe um modelo de remuneração por resultado que motive a canalização da força de trabalho para o atingimento dos objetivos da empresa e promova o comportamento cooperativo – competição saudável com cooperação.

O Quadro 14 ressalta as principais contribuições adicionadas aos protótipos a cada etapa da pesquisa.

Quadro 14 – Contribuições adicionadas aos protótipos a cada etapa da pesquisa

Versão do Artefato	Principais contribuições
Artefato 1	<ul style="list-style-type: none"> - Metodologia de avaliação baseada na Gestão por Objetivos (Management by Objective – MBO); - Mapa de indicadores com objetivos e metas; - Utilização de deflatores (tolerância nas metas) e aceleradores (avaliação diferenciada para superações de metas); - Simplificação e maior objetividade das regras do sistema de premiação; - Motivação extrínseca atuando para potencializar a motivação intrínseca; - Recompensas extrínsecas (tangíveis) e recompensas intrínsecas (intangíveis).
Artefato 2	<ul style="list-style-type: none"> - Foco na avaliação e premiação coletiva; - Criação de ferramenta para acompanhamento com canal para interação com os organizadores/condutores do sistema, com subsídios que permitam a realização de pontos de controle no decorrer do ciclo avaliativo, aproximando as equipes entre si e com seus superiores imediatos; - Utilização da simplificação das regras e da otimização das ferramentas de acompanhamento para conferir celeridade na conclusão do processo a cada ciclo, para premiação tempestiva.
Artefato 3	<ul style="list-style-type: none"> - Inclusão de indicadores coletivos que representem a soma de indicadores individuais considerados estratégicos para os objetivos da organização; - Tornar o sistema cíclico, em que os resultados do ciclo encerrado servem de subsídios para o próximo ciclo avaliativo.

Fonte: Elaborado pelo autor.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este capítulo sistematiza as considerações finais em quatro partes. Na primeira parte apresentam-se os desfechos com relação aos objetivos propostos pela pesquisa. Após, registram-se implicações gerenciais, aspectos práticos do trabalho que podem ser aplicados nas empresas. Finaliza-se com as limitações do presente trabalho e com as sugestões para pesquisas futuras.

Os resultados obtidos nas diversas formas de coletas de dados na metodologia aplicada – *Design Science Research* – permitiram reunir subsídios que contribuíram para o atingimento dos objetivos propostos nesta pesquisa.

O objetivo geral - propor um sistema de reconhecimento e recompensa com foco no comportamento cooperativo e no alinhamento dos funcionários com as estratégias da empresa – foi alcançado com a criação do artefato, a partir da elaboração de uma versão inicial que foi trabalhada e alterada ao longo da pesquisa, resultando em uma versão final que é entregue neste trabalho. Contribuíram para a formatação do artefato a pesquisa na literatura, o diagnóstico do atual modelo de premiação por resultado na instituição financeira estudada (incluída aqui a pesquisa survey), o painel de especialistas e a reunião de grupo focal.

Conforme relatado no capítulo 4 – dos Resultados – a busca na literatura evidenciou haver reduzido número de estudos de caso que analisem sistemas de remuneração aplicados, retratando a prática destes mecanismos no mercado, em comparação com a grande quantidade de livros, artigos e textos que tratam dos conceitos relacionados a remuneração estratégica, formas de recompensa, e correlatos, ou seja, aspectos preliminares à prática de recompensa por desempenho, e significativo número de trabalhos que abordam as consequências e a percepção dos funcionários em relação a sistemas de premiação, os impactos posteriores ao processo. Entretanto, mesmo com alguma dificuldade para a coleta de textos que tratavam dos modelos em si, foi possível atender o primeiro objetivo específico da pesquisa, de identificar o estado da arte em sistemas de reconhecimento e recompensa nos campos teórico – referencial bibliográfico existente – e prático – casos de sucesso adotados em empresas, mais em função da qualidade do material obtido do que em função da quantidade, e, de maneira profícua, com as entrevistas e reuniões realizadas com profissionais do mercado.

O diagnóstico do atual modelo de recompensa praticado pelo Banco X, segundo objetivo específico deste trabalho, pode ser elaborado com o auxílio das diversas ferramentas de coletas de dados utilizadas. A pesquisa survey obteve índice satisfatório de respostas completas, permitindo realizar uma análise realista. Destacou-se nos resultados obtidos um elevado índice de respondentes consideram o sistema de recompensas praticado atualmente pelo Banco X injusto. As demais características investigadas – divulgação, clareza, acessibilidade, adequação aos objetivos e indução ao comportamento cooperativo – obtiveram escores satisfatórios de concordância, embora tenha ficado claro, ao isolarem-se as respostas por grupos de respondentes, que as percepções positivas sobre o PPR tendem a aumentar significativamente entre os funcionários que receberam premiação recentemente, e melhoram também entre os funcionários em cargos de liderança, e ainda entre os que atuam nas áreas negociais. Em contrapartida, os escores positivos reduzem em relação à média da amostra entre os funcionários que nunca receberam recompensa, entre os que não possuem cargos de liderança e entre os que não trabalham em áreas negociais da instituição. A pesquisa survey, através das respostas obtidas no aspecto de aceitação do atual modelo, também evidenciou o claro desejo da grande maioria dos funcionários para que ocorram mudanças nas regras de premiação por desempenho. Apenas 21,05% dos respondentes opinaram que o sistema deveria permanecer como está. Um número também reduzido de respondentes (15,5%) acredita que não deveria haver sistema de premiação na empresa. Ou seja, ter um modelo de recompensa é desejo da maioria dos funcionários, mas eles gostariam que houvesse incrementos no processo. Este desejo de mudanças também ficou evidente pela quantidade de sugestões recebidas no espaço livre do questionário survey, em que foram anotadas críticas e opiniões que colaboraram para subsidiar as conclusões desta pesquisa.

O painel de especialistas trouxe grande contribuição para os objetivos da pesquisa, principalmente por trazer a visão prática de mercado, contemporânea, que é pouco ainda encontrada na literatura. Chamou a atenção a diferenciação da ênfase da premiação por porte da empresa: enquanto a empresa com menor número de funcionários pratica a recompensa individual, duas outras empresas maiores realizam premiação por equipe. Destaca-se também o fato de que a outra grande instituição financeira entrevistada, portanto a princípio com maiores características em comum com o Banco X, revelou na entrevista que está em processo de descontinuação dos

sistemas de recompensa, preferindo praticar outras formas de remuneração estratégica, também estudadas neste trabalho, como participação nos lucros, alimentação, transporte, plano de saúde, entre outros.

A reunião de grupo focal realizada com profissionais da própria instituição financeira estudada marcou a etapa final da pesquisa. Infelizmente a situação de pandemia mundial no período da realização da pesquisa limitou o potencial das ferramentas de painel de especialistas e do grupo focal, pois os canais virtuais utilizados prejudicaram a captação de riquezas de detalhes possíveis em entrevistas presenciais, principalmente em reunião de grupo focal. Mesmo assim, e apesar da curta duração da reunião também imposta pelas contingências da pandemia, a qualificação dos participantes e suas relevantes experiências nas áreas de gestão de recursos humanos, remuneração, motivação e liderança, permitiram a realização de uma retomada panorâmica e prática dos conceitos trabalhados nesta pesquisa, enriquecidos pelas opiniões dos profissionais presentes no grupo.

As diferentes etapas da metodologia aplicada também contribuíram para o terceiro objetivo específico desta pesquisa – propor melhorias ao atual sistema de reconhecimento e recompensa para o Banco X. Finalmente, o objetivo geral foi atendido pela produção de um artefato que pode ser utilizado para a solução do problema inicial.

6.1 IMPLICAÇÕES GERENCIAIS

Elencam-se abaixo as implicações gerenciais, alertas práticos sumarizados após as reflexões realizadas no desenvolver do trabalho, a partir dos resultados das diversas formas de coletas de dados realizadas.

O primeiro alerta é sobre a relevância do tema Remuneração Estratégica na prática da administração de empresas. Tanto nas fontes teóricas quanto nas práticas de mercado estudadas ao longo da pesquisa, ficou evidente o processo de obsolescência em que está a remuneração tradicional, que tende a tratar de forma igual aspectos muito diferentes, não cria correlação com resultados e não direciona a força de trabalho para os objetivos da empresa. Neste sentido, percebe-se o empenho cada vez maior das áreas de gestão de recursos humanos em desenvolver e implantar sistemas de remuneração estratégica, integrados a resultados e a desempenho, e

potencializadores de motivação e alinhamento na direção das estratégias da organização. As recompensas por desempenho podem ser uma importante ferramenta dentro de um sistema de remuneração estratégica.

A pesquisa também demonstrou que, como toda estratégia, os sistemas de recompensa por resultado devem ser avaliados, revistos e, quando necessário, alterados. Principalmente nos aspectos em que há maior desgaste, em que os diagnósticos mostram ocorrer maior incidência de obstáculos que possam prejudicar todo o sistema, a ponto de afastar o resultado dos objetivos propostos, deixando de motivar os trabalhadores, causando sensação de injustiça e perdendo o alinhamento estratégico. Há casos em que alterações pontuais são suficientes, porém, como visto ao longo do trabalho, sucessivas alterações podem ir criando uma mandala de apêndices, uma coleção de adendos que, às vezes sem que as lideranças percebam, descaracterizam a ideia original e, ainda mais indesejável, conferem tamanha complexidade ao conjunto de regras que prejudicam o entendimento pelo corpo da empresa, dificultam a execução e afastam os funcionários do processo. O diagnóstico realizado sugere que este é um dos problemas que podem ter ocorrido com o sistema de PPR atualmente praticado pelo Banco X. “O PPR virou um Frankenstein”, escreveu um dos funcionários no questionário survey. Assim, a realização de emendas que busquem o aprimoramento do sistema é válida, porém podem haver fases em que será necessário utilizar os conhecimentos adquiridos com a prática de ciclos anteriores para a criação de um modelo melhor, adequado à cultura organizacional e suficientemente ágil.

O diagnóstico demonstrou que os funcionários do Banco X desejam um sistema de PPR mais simples, com regras objetivas e de fácil compreensão. Desta forma, poderá haver um melhor alinhamento dos trabalhos e a visualização se os resultados parciais, ao longo do ciclo, estão fluindo na direção correta para o recebimento de recompensas. Além disso, regras simples que tornem mais claro entender os motivos pelos quais um grupo deixou de receber premiação, e porque outro grupo ganhou. A sensação de fazer parte do processo, de entender a conquista (ou a não conquista) de uma premiação, é um dos fatores, conforme mostrou o diagnóstico, que constroem a sensação da justiça. Outro indicador de que os funcionários desejam um sistema em que possam estar melhor inseridos foi o grande número de sugestões vindas da base solicitando a criação e disponibilização de uma ferramenta de acompanhamento, de um extrato que comunique de forma tempestiva a situação parcial da equipe na

busca por uma recompensa, e que assim possa utilizar-se destas informações para visualizar caminhos, alterando estratégias caso os resultados não estejam satisfatórios, a tempo de, se possível, mudar o resultado final. Os relatos dos funcionários ainda deixam transparecer que a sensação de injustiça, identificada pela pesquisa survey, é também em parte ocasionada pelo sentimento de impotência e desânimo quando regras são alteradas durante o ciclo, ou na dificuldade em ter um diálogo com os organizadores do sistema quando há uma dúvida sobre as regras ou na discussão de algum resultado. Assim, colocar nesta mesma ferramenta de acompanhamento um canal de comunicação, traria proximidade com o corpo funcional, além de conferir segurança e com isso maior motivação para o alinhamento estratégico.

A simplificação das regras e uma ferramenta de acompanhamento e comunicação eficientes irão contribuir para a resolução de um outro problema identificado pela pesquisa, no atual modelo de premiação do Banco X, que é o da demora na apuração e no pagamento dos prêmios aos classificados. Evidentemente que regras complexas com base em numerosas matrizes de indicadores consomem tempo considerável para apuração, e a pesquisa mostra que os funcionários percebem esta demora e a consideram nociva. De fato, a maior parte da literatura sobre remuneração estratégica, como, por exemplo, em Merchant e Van Der Stede (2007), destaca que as recompensas devem ser oportunas, tendo seu fato gerador recente na empresa para que gerem motivação. O distanciamento da recompensa de seu fato gerador desaquece as motivações dos funcionários, podendo até mesmo colocar a perder todo o ciclo realizado. Assim, não basta ter um complexo e bem estruturado sistema de premiação por desempenho, se o ponto final, a premiação em si e o contexto de divulgação, de reconhecimento destes resultados, não é realizado com a mesma qualidade e agilidade do processo.

Ao longo do relato e da análise dos resultados obtidos nas diversas etapas da pesquisa houve uma convergência no sentido de apontar as vantagens da premiação coletiva com relação a premiações individuais, ressaltando-se as conquistas de equipes, de times. Estes benefícios do reconhecimento e da premiação coletivas, na prática das empresas, podem representar incremento no alinhamento da força de trabalho com as estratégias da empresa, motivação e estímulo de comportamentos cooperativos.

6.2 LIMITAÇÕES DA PESQUISA

Não há como deixar de mencionar que a pandemia de Covid 19 enfrentada pela humanidade em 2020/2021, na época da realização desta pesquisa, trouxe obstáculos e limitações não planejadas. A crise sanitária e econômica pode, por exemplo, ter influenciado nas respostas dos funcionários na pesquisa survey, bem como alterado significativamente as entrevistas realizadas com especialistas e a reunião de grupo focal, em comparação de como poderiam ter sido em épocas de normalidade. Mesmo assim, o pesquisador procurou seguir com disciplina a metodologia proposta, contornando da melhor forma possível as adversidades enfrentadas. A crise, por exemplo, resultou no cancelamento de outras entrevistas com especialistas inicialmente agendadas, bem como dificultou, ante os novos cenários que se desenharam, a disponibilidade dos profissionais de dentro e de fora do Banco X para reservar horários para auxiliar a pesquisa. Nesta situação, valorizamos ainda mais e agradecemos mais uma vez todos os colaboradores deste trabalho.

A pesquisa também foi limitada por aprofundar-se no contexto de apenas uma instituição financeira. Assim, os resultados, embora possam ser adaptados e aproveitados por outras organizações, adequam-se majoritariamente à cultura organizacional e ao contexto do Banco X na época da realização da pesquisa.

O foco da pesquisa foi qualitativo, limitando-se a uma análise pouco profunda das informações quantitativas, que serviram aqui como indicações para as análises qualitativas.

As etapas utilizadas na metodologia, embora tenham atendido aos objetivos da presente pesquisa, não são exaustivas. Assim, as características do artefato final apresentado limitam-se às contribuições somadas em cada fase do método utilizado, podendo ser considerado não como um modelo definitivo, mas como uma proposta passível de ser submetida a novos testes e sujeita à alterações e novos incrementos.

6.3 SUGESTÕES PARA TRABALHOS FUTUROS

As pesquisas bibliográficas realizadas ao longo das etapas deste trabalho encontraram pouco material específico sobre sistemas de recompensa praticados

pelo mercado, identificando assim uma possível lacuna, que pode ser trabalhada com a realização de novos estudos de caso sobre modelos existentes, práticas de sucesso ou outros aspectos das recompensas, ampliando o recorte realizado neste trabalho, contemplando outras instituições financeiras, outras atividades econômicas, outros cenários. A diversidade destes modelos evidencia-se nas amostras obtidas sobretudo nas entrevistas com especialistas, em que foram identificados três sistemas distintos em três empresas, e ainda uma grande empresa que optou por descontinuar a prática de recompensas por desempenho, optando por focar em outras ferramentas de remuneração estratégica. Exemplifica-se assim a grande diversidade do tema, que pode ser explorado em pesquisas futuras.

Outra possibilidade de trabalho é a realização de pesquisas semelhantes, porém com natureza quantitativa, realizando, através de análises de regressão linear ou outras metodologias, correlações entre os aspectos característicos da remuneração estratégica e seus impactos no desempenho das organizações, o que, naturalmente, exigirá um intervalo temporal de pesquisa significativamente maior, para que se possam avaliar diferentes sistemas e suas implicações e consequências no desempenho da organização.

Finalizando, entende-se também que o artefato apresentado pode ainda ser novamente testado em outros cenários, em etapas semelhantes às realizadas nesta pesquisa ou em novas e diferentes situações, sendo objeto de outras pesquisas que resultem em alterações, incrementos e novos artefatos.

REFERÊNCIAS

- ADAMS, J. Stacy. Inequity in Social Exchanges. In: BERKOWITS, Leonard. (Ed.) **Advances in Experimental Social Psychology**. New York: Academic Press, 1965. p. 267-300.
- ALHAJJAR, Anas Ahsan; KASSIM, Rezian-na Muhammed, RAJU, Valliappan; ALNACHEF, Tarek. **Driving Industry 4.0 Business Through Talent Management of Human Resource System: The Conceptual Framework for Banking Industry**. World Journal of Research and Review (WJRR) ISSN:2455-3956, Volume-7, Issue-3, September 2018 Pages 53-57.
- BICHUETTI, José L. **Gestão de Pessoas não é com o RH**. São Paulo: Editora Lafonte, 2011.
- BOSSIDY, Larry; CHARAN, Ram. **Execução**. Rio de Janeiro: Alta Books, 2019.
- BRANDENBURGER, Adam M.; NALEBUFF, Barry J. **Co-opetição**. Rio de Janeiro: Rocco, 1996.
- BRASIL. **Decreto-Lei nº 5.452, de 1º de maio de 1943**. Aprova a Consolidação das Leis de Trabalho. Rio de Janeiro, p. 11.937, 1943.
- BRASIL. **Lei nº 13.467, de 13 de julho de 2017**. Altera a Consolidação das Leis do Trabalho (CLT), aprovada pelo Decreto-Lei nº 5.452, de 1º de maio de 1943, e as Leis nº 6.019, de 3 de janeiro de 1974, 8.036, de 11 de maio de 1990, e 8.212, de 24 de julho de 1991, a fim de adequar a legislação às novas relações de trabalho. Brasília, DF: Presidência da República, 2017. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2017/lei/l13467.htm>. Acesso em: 20 mai. 2020.
- BRASIL. **Medida Provisória nº 808, de 14 de novembro de 2017**. Altera a Consolidação das Leis do Trabalho - CLT, aprovada pelo Decreto-Lei nº 5.452, de 1º de maio de 1943. Brasília, DF: Presidência da República, 2017. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2017/MPV/mpv808.htm#:~:text=MEDIDA%20PROVIS%C3%93RIA%20N%C2%BA%20808%2C%20DE%2014%20DE%20NOVEMBRO%20DE%202017.&text=Altera%20a%20Consolida%C3%A7%C3%A3o%20das%20Leis,Art.>. Acesso em: 25 abr. 2021.
- DANTE, Flávia H. D. A.; IKEDA, Ana A. Uma Discussão Sobre o Composto de Marketing no Contexto Educacional. **Revista Pensamento & Realidade – PUC SP**, v.25, n. 1, p. 79-101, 2010.
- DECI, E. L.; RYAN, R. M. The "what" and "why" of goal pursuits: Human needs and self-determination of behavior. **Psychological Inquiry**, v. 11, n. 4, p. 227-268, 2000.
- DRESCH, Aline; LACERDA, Daniel P.; JÚNIOR, José A. V. A. **Design Science Research: método de pesquisa para avanço da ciência e tecnologia**. Porto Alegre: Bookman, 2015.

DRESCH, Aline; LACERDA, Daniel P.; MIGUEL, Paulo A. C. Uma Análise Distintiva entre o Estudo de Caso, A Pesquisa-Ação e a *Design Science Research*. **Revista Brasileira de Gestão de Negócios - RBGN**, v. 17, n. 56, p. 1116-1133, 2015.

ESOTICO, João Oswaldo. **Remuneração variável como estratégia de desempenho**: um estudo de caso de varejo especializado. 2016, 59f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Pontifícia Universidade Católica de São Paulo (PUC/SP), São Paulo, 2016.

FLICK, Uwe. **Introdução À Metodologia de Pesquisa**. Porto Alegre: Penso, 2013.

FRANCIS, Felix. Management by Objectives (MBO) as an Instrument for Organizational Performance of Deposit Money Banks in Nigeria. **European Journal of Business and Management**, v. 10, n. 26, p. 118-125, 2018.

FREITAS JUNIOR, José C. da S.; MACHADO, Lisiane; KLEIN, Amarolinda Z.; FREITA Angilberto S. de. Design Research: Aplicações Práticas e Lições Aprendidas. **Revista de Administração FACES**, Belo Horizonte, v. 14, n. 1, p. 95-116, 2015.

GENARI, Sandro. **A Coopetição como Estratégia de Gestão de Resultados em Equipes de Vendas**: o Caso do Banco do Brasil. 2019, 110 f. Dissertação (Mestrado Profissional em Gestão e Negócios) – Programa de Pós-Graduação em Gestão e Negócios, Universidade do Vale do Rio dos Sinos (UNISINOS), São Leopoldo, 2019.

GOLDMAN, B. M. The application of referent cognitions theory to legal-claiming by terminated workers: The role of organizational justice and anger. **Journal of Management**, v. 29, n. 5, p. 705-728, 2003.

GOLDRATT, Eliyahu M. **A síndrome do palheiro**: garimpendo informação num oceano de dados. São Paulo: Educator, 1991

HALF, Robert. 10 top perks and benefits that win employees over. **Robert Half Business**, 2019. Disponível em: < <https://www.roberthalf.com/blog/compensation-and-benefits/10-top-perks-and-benefits-that-win-employees-over> >. Acesso em: 20 mai. 2020.

HIRSCHMAN, Elizabeth C. Humanistic Inquiry in Marketing Research: Philosophy, Method, and Criteria. **Journal of Marketing Research**, v. 23, p. 237-249, 1986.

KEFALE, Solomon. **The Effect of Reward on Employees' Performance**: The case of Abay Bank S.C. 2019, 77f. Dissertação (Master of Business Administration Degree) - St. Marys's University School of Graduate Studies, Addis Ababa, 2019.

KRONMEYER FILHO, Oscar R. Estratégia e Pessoas – Alinhando objetivos organizacionais e comportamento dos colaboradores através do desdobramento da estratégia em indicadores – Como a escolha incorreta dos indicadores pode comprometer a estratégia. In: ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 25., 2005. **Anais...** Porto Alegre: PUCRS, 2005.

LACERDA, Daniel P.; DRESCH, Aline; PROENÇA, José A.; JÚNIOR, José A. V. A. Design Science Research: método de pesquisa para a engenharia de produção. **Gestão & Produção**, São Carlos, v. 20, n. 4, p. 741-761, 2013.

LAWLER III, Edward E. The new pay: A strategic approach. **Compensation and Benefits Review**, Saranac Lake, v. 27, n. 4, p. 14-22, 1995.

MANZATO, Antônio J.; SANTOS, Adriana B. **A Elaboração de Questionários na Pesquisa Quantitativa**. Florianópolis: Departamento de Ciência de Computação e Estatística da UFSC, 2012. Disponível em: <
http://www.inf.ufsc.br/~vera.carmo/Ensino_2012_1/ELABORACAO_QUESTIONARIO_S_PESQUISA_QUANTITATIVA.pdf>. Acesso em: 20 mai. 2020.

MARRAS, Jean P. **Administração da remuneração**: remuneração tradicional e estratégica: elementos de estatística aplicada: normas legais: benefícios. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.

MASLOW, A. H. A theory of human motivation. **Psychological Review**, v. 50, n. 4, p. 370–396, 1943.

MERCHANT, Kenneth; VAN DER STEDE, Wim. **Management Control Systems: Performance Measurement, Evaluation and Incentives**. 2 ed. New Jersey: Prentice Hall, 2007.

MICHAELIS. **Dicionário Escolar Língua Portuguesa**. São Paulo: Editora Melhoramentos, 2016.

MORAES, Roque. Análise de conteúdo. **Revista Educação**, Porto Alegre, v. 22, n. 37, p. 7-32, 1999.

MURA, Ladislav; GONTKOVICOVA, Barbora; SPISAKOVA, Emilia Dulova; HAJDUOVA, Zuzana. Position of Employee Benefits in Remuneration Structure. **Transformations in Business & Economics**, v. 18, n. 2(47), pp.156-173, 2019.

NAHLA, Naga; BOUCHETARA, Mehdi. Competency-Based Pay at the Heart of the New Strategic Management: A Case Study and Courses of Action. **Arabian Journal of Business Management Review**, v. 9, n. 1, p. 1-7, 2019.

NÓS S.A. Revista Amanhã. Porto Alegre: v. 188, 2003.

OLIVEIRA, Caio C G. **Coopetição em redes interpessoais: relacionamentos cooperativos na rede de pesquisadores brasileiros em administração**. 2013 (Tese de Doutorado) – Programa de pós-Graduação em Administração, Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2013.

OKPEBHOLO, Ese; SHEIKH, Abdullah Z. Optimization of non-monetary reward provisions: Evidence from the UK banking sector. **Business Review**, v. 15, n. 1, p. 1-18, 2020.

OMAR, A.; FERREIRA, M.C.; SOUTO, S.O.; DELGADO, H.U.; ASSMAR, E.M.L.; GONZÁLEZ, A.T.; GALÁZ, M. T. (2007). Colectivismo, justicia y ciudadanía organizacional en empresas argentinas, mexicanas y brasileiras. **Revista Mexicana de Psicología**, 24(1), pp. 101-116.

PAZ, M. D. G. T. Da, GOSENDO, E. E. M., DESSEN, M. C., & MOURÃO, R. G. V. (2009). Justiça organizacional e bem-estar pessoal nas organizações. **Estudos**, Goiânia, 36(1/2), 95–115.

PINHEIRO, José de Q.; FARIAS, Tadeu M.; ABE-LIMA, July Y. Painel de Especialistas e Estratégia Multimétodos: Reflexões, Exemplos, Perspectivas. **Psico Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul**, v. 44, n. 2, p. 184-192, 2013.

PINK, Daniel H. **Motivação 3.0**: Os novos fatores motivacionais para a realização pessoal e profissional. Tradução de Bruno A. Rio de Janeiro: Elsevier Capus, 2010.

RESENDE, E.; XAVIER P. R. Introdução. In: BOOG, Gustavo; BOOG, Magdalena. (Org). **Manual de Gestão de pessoas e equipes**: estratégias e tendências. São Paulo: Gente, 2002. v. 2.

SANTOS, Juliana C. S.; LAQUILA, Karlem S.; DALFIOR, Simoni R. A influência da motivação sobre a produtividade na organização: estudo de caso em uma empresa de manutenção industrial. **Destarte**, Vitória, v. 3, n. 2, p. 66-82, 2013.

SATO, Leny; ANDRADA, Cris F.; ÉVORA, Iolanda M. A.; NEVES, Tatiana F. S. das; OLIVEIRA, Fábio de. As Tramas Psicossociais da Cooperação e da Competição em Diferentes Contextos de Trabalho. **Arquivos Brasileiros de Psicologia**, Rio de Janeiro, v. 63, p. 1-104, 2011.

SCHWARZ, Fanny, AMIDEN, Maria A. M, PINHO Luis C. Alinhamento e Desdobramento da Estratégia. In: COUTINHO, André R.; KALLAS, David. (Org.). **Gestão da Estratégia Experiências e Lições de Empresas Brasileiras**. Rio de Janeiro: Elsevier Campus, 2005.

SETHI, Shishir K. PATRO, Satyabrata. Reward System and its impact on employee motivation. **Mukt Shabd Journal**, v. 4, n. 4, p. 2822-2835, 2020.

TELLEGEN, Therese A. **Gestalt e Grupos**. São Paulo: Summus Editorial, 1984.

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

WOOD JUNIOR, Thomaz; PICARELLI FILHO, Vicente. **Remuneração estratégica**: a nova vantagem competitiva. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

XAVIER, Paulo R.; SILVA, Mateus de O.; NAKAHARA, Júlio M. **Remuneração variável**: quando os resultados falam mais alto: como alavancar estrategicamente negócios através da participação nos resultados. São Paulo: Makron Books, 1999.

APÊNDICE

APÊNDICE 1 – Modelo preliminar do questionário para pesquisa *survey*

QUESTIONÁRIO PROGRAMA DE PREMIAÇÃO POR RESULTADO

Observação: Versão para o projeto de pesquisa. Os itens destacados em vermelho são para referência do pesquisador e não farão parte do questionário a ser aplicado.

Prezado colega,

O questionário abaixo servirá para subsidiar pesquisa de curso de Mestrado Profissional em Gestão e Negócios sobre o tema premiação por desempenho.

Sua participação é muito importante para o sucesso dos resultados. O preenchimento não levará mais do que alguns minutos e anônimo, você não será identificado.

Dados etnográficos: Para cruzamento de informações com o recebimento ou não da premiação.

1) Qual sua idade?

2) Há quanto tempo você trabalha no Banco X?

3) Qual seu gênero?

Informações sobre o ambiente de trabalho: Também para possibilitar a verificação do recebimento ou não da premiação e comparar com as demais variáveis.

4) Qual seu cargo atual?

5) Qual seu prefixo de lotação atual?

6) Há quanto tempo você está no prefixo atual?

7) Você já recebeu premiação através do Programa de Premiação por Resultado?

8) Caso já tenha recebido, marque em qual(is) período(s):

2019/2	2019/1	2018/2	2018/1
2017/2	2017/1	2016/2	2016/1

Marque as respostas abaixo em uma escala de 1 a 5, sendo 1 para discordância total e 5 para concordância total:

1) Nos últimos ciclos avaliativos, as regras do Programa de Premiação por Resultado (PPR) têm sido bem divulgadas pelo Banco X. *Divulgação*

2) Tenho lembranças de ter visto e lido informações sobre o PPR em diversos canais de comunicação da empresa ao longo do último semestre. *Divulgação*

3) Em minha unidade de trabalho conversas de esclarecimento sobre o PPR com meu(s) superior(es) hierárquico(s) e colegas ocorrem periodicamente. *Divulgação*

4) Eu compreendo satisfatoriamente bem as regras do PPR referentes ao meu atual cargo. *Clareza*

5) Sou capaz de explicar para outros colegas as regras do PPR referentes ao meu atual cargo. *Clareza*

6) Considero as regras de funcionamento do PPR muito complexas e de difícil entendimento. *Clareza*

7) Quando preciso de informações sobre o funcionamento e as regras do PPR, encontro-as com facilidade (intranet, normativos, RH, superior hierárquico, etc.). *Divulgação e Acessibilidade*

8) As regras para que eu receba a premiação da PPR referente ao meu cargo atual são bem claras. *Clareza*

9) O Banco X disponibiliza ferramentas para que eu possa acompanhar durante o semestre meu desempenho nos itens que compõe as regras do PPR, para que eu possa gerenciar o que falta para que eu concorra à premiação. *Acessibilidade*

10) Eu sei acompanhar durante o semestre meu desempenho nos itens que compõe as regras do PPR, podendo assim gerenciar o que falta para que eu possa concorrer à premiação. *Clareza e Acessibilidade*

11) Considero justas as regras para recebimento de recompensa no PPR. *Justiça*

12) Na minha opinião, percebo que, em geral, os funcionários do Banco X consideram justas as regras para recebimento de recompensa no PPR. *Justiça*

13) Na minha opinião, percebo que as recompensas PPR são entregues a quem realmente mereceu. *Justiça*

14) Percebo que eu e meus colegas trabalhamos mais focados nos resultados, visando a conquista da premiação do PPR. *Adequação ao objetivo*

15) A possibilidade de receber a premiação do PPR motiva a uma melhor busca pelo cumprimento dos objetivos do Banco X. *Adequação ao objetivo*

16) A possibilidade de receber a premiação do PPR potencializa o trabalho em equipe. *Adequação ao objetivo e Cooperação*

17) A possibilidade de receber a premiação do PPR potencializa o trabalho individual. *Adequação ao objetivo*

18) Costumo auxiliar meus colegas para que eles atinjam os pré-requisitos para o recebimento do PPR. *Cooperação*

19) Sinto que sou auxiliado por meus colegas para que eu atinja os pré-requisitos para o recebimento do PPR. *Cooperação*

20) Na minha opinião, o PPR deveria permanecer na forma como é hoje, sem grandes alterações, nos próximos semestres. *Aceitação*

21) Na minha opinião, o PPR deveria ser mantido nos próximos semestres, porém com alterações significativas nas regras. *Aceitação*

22) Na minha opinião, o PPR deveria ser extinto. *Aceitação*

23) Você tem sugestões com relação ao PPR? Quais?
