



VIII SINGEP

Simpósio Internacional de Gestão de Projetos, Inovação e Sustentabilidade
International Symposium on Project Management, Innovation and Sustainability
ISSN: 2317-8302

8TH INTERNATIONAL CONFERENCE



PROPOSIÇÃO DE UMA POLÍTICA DE RECONHECIMENTO DE COLABORADORES: UM ESTUDO DE CASO EM UMA COOPERATIVA FINANCEIRA.

PROPOSITION FOR AN EMPLOYEE RECOGNITION POLICY: A CASE STUDY IN A FINANCIAL COOPERATIVE

VENANCIO OLIVEIRA SILVA
UNIVERSIDADE FEDERAL DE VIÇOSA

JUREMA SUELY DE ARAÚJO NERY RIBEIRO
UNIVERSIDADE FUMEC

Nota de esclarecimento:

Comunicamos que devido à pandemia do Coronavírus (COVID 19), o VIII SINGEP e a 8ª Conferência Internacional do CIK (CYRUS Institute of Knowledge) foram realizados de forma remota, nos dias **01, 02 e 03 de outubro de 2020**.



VIII SINGEP

Simpósio Internacional de Gestão de Projetos, Inovação e Sustentabilidade
International Symposium on Project Management, Innovation and Sustainability
ISSN: 2317-8302

8TH INTERNATIONAL CONFERENCE



PROPOSIÇÃO DE UMA POLÍTICA DE RECONHECIMENTO DE COLABORADORES: UM ESTUDO DE CASO EM UMA COOPERATIVA FINANCEIRA.

Objetivo do estudo

Visando a reconhecer os colaboradores, através das suas entregas para a cooperativa, este projeto pretendeu criar uma política de reconhecimento de colaboradores, alinhando os seus desempenhos com os objetivos da organização, em busca de melhores resultados.

Relevância/originalidade

Proposição de política para o reconhecimento dos colaboradores de acordo com o atingimento de metas e recompensas financeiras.

Metodologia/abordagem

Empreendeu-se uma pesquisa exploratória, de abordagem qualitativa, através de um estudo de caso, com realização de entrevista estruturada a fim de diagnosticar o problema e encontrar tratativas adequadas para resolução.

Principais resultados

Foi possível propor um modelo de reconhecimento de colaboradores que resultou em uma política. Através dos desempenhos individuais e coletivos dos colaboradores, será possível reconhecer e recompensar os serviços prestados para a cooperativa. Espera-se, com esse trabalho, aumentar os resultados da cooperativa em estudo pela maximização da produção de seus colaboradores, que serão recompensados de acordo com suas entregas.

Contribuições teóricas/metodológicas

A tendência é que o capital intelectual das pessoas configure como o maior diferencial competitivo das organizações. Para que isso aconteça é necessário acompanhar o desenvolvimento profissional dos empregados, que deve ser feito através de avaliações de desempenho e a realização de feedbacks de melhoria contínua buscando o desenvolvimento do colaborador.

Contribuições sociais/para a gestão

Este trabalho propôs trazer para a cooperativa X um processo de alinhamento entre desempenho e necessidade de atingir objetivos, através da valorização do trabalho das pessoas, unindo o desempenho dos colaboradores aos objetivos da organização.

Palavras-chave: Colaboradores, Metas, Política de Reconhecimento, Cooperativa



VIII SINGEP

Simposio Internacional de Gestao de Projetos, Inovacao e Sustentabilidade
International Symposium on Project Management, Innovation and Sustainability
ISSN: 2317-8302

8TH INTERNATIONAL CONFERENCE



PROPOSITION FOR AN EMPLOYEE RECOGNITION POLICY: A CASE STUDY IN A FINANCIAL COOPERATIVE

Study purpose

Aiming to recognize employees, through their deliveries to the cooperative, this project aimed to create a policy of employee recognition, aligning their performance with the organization's objectives, in search of better results.

Relevance / originality

Policy proposal for the recognition of employees according to the achievement of financial goals and rewards.

Methodology / approach

An exploratory research, with a qualitative approach, was undertaken through a case study, with a structured interview in order to diagnose the problem and find appropriate treatments for resolution.

Main results

It was possible to propose a model for recognizing employees that resulted in a policy. Through the individual and collective performances of employees, it will be possible to recognize and reward the services provided to the cooperative. This work is expected to increase the results of the cooperative under study by maximizing the production of its employees, who will be rewarded according to their deliveries.

Theoretical / methodological contributions

The tendency is for people's intellectual capital to be the biggest competitive advantage for organizations. For this to happen, it is necessary to monitor the professional development of employees, which must be done through performance appraisals and continuous improvement feedbacks seeking the development of the employee.

Social / management contributions

This work proposed to bring to the cooperative X a process of alignment between performance and the need to achieve objectives, by valuing the work of people, uniting the performance of employees to the organization's objectives.

Keywords: Collaborators, Goals, Recognition Policy, Cooperative



1 Introdução

Em um mercado extremamente competitivo, o maior diferencial de uma organização encontra-se nas pessoas. Em busca de melhores resultados e maior produtividade, as empresas necessitam de colaboradores capacitados, comprometidos, empenhados e responsáveis, para que consigam exercer, com excelência, suas atividades. Segundo Wood Junior e Picarelli Filho (2004), os trabalhadores não são mais simples apertadores de botão. Devido aos enxugamentos, causados pelos avanços na tecnologia e automação, as empresas necessitarão, cada vez mais, de profissionais qualificados e bem treinados. Dutra (2009) complementa que, para a empresa conseguir o comprometimento e envolvimento das pessoas, não basta mostrar-lhes a importância do negócio ou simplesmente oferecer salários e benefícios. Suas necessidades e expectativas podem ir muito além disso, e devem ser atendidas.

As empresas estão sempre buscando aumentar a rentabilidade de seus negócios, os quais dependem muito de seus colaboradores, e que por sua vez estão mais exigentes em suas necessidades. Segundo Carvalho, Lustri, Rocha & Souza (2011), o ser humano pode ser mais eficiente nas suas atividades, se sentir que está envolvido nos processos da empresa e na equipe em que atua. Diante disso, o grande desafio para as organizações é recompensar seus colaboradores, de modo que eles se sintam reconhecidos e estejam sempre buscando aumentar sua capacidade produtiva.

De acordo com Dutra e Hipólito (2012), as empresas deverão, através de suas práticas e políticas, direcionar as pessoas a fim de apresentarem maior comprometimento com a organização, assumindo responsabilidades mais complexas e exigentes, em busca de desenvolvimento. Aquelas empresas que não conseguirem desenvolver seus colaboradores, terão seu crescimento comprometido e perderão vantagem competitiva.

O presente trabalho tem como objeto de estudo uma cooperativa de financeira do estado de Minas Gerais que atua no mercado desde 1992, denominada cooperativa X. O processo de atribuição de metas individuais nessa cooperativa é feito diretamente pelos gestores, de acordo com a necessidade de cada agência. Porém, essa centralização pode deixar o colaborador à mercê de decisões unilaterais do gestor. Diante deste contexto, a questão a ser respondida pelo presente trabalho é a seguinte: Como alinhar o desempenho individual dos colaboradores com os objetivos da organização, em busca de melhores resultados?

O presente estudo tem como objetivo geral propor uma política de reconhecimento de colaboradores, integrada ao Programa de Gestão de Desempenho (PGD) e à Participação nos Resultados (PR) de modo a trazer resultados satisfatórios para o desenvolvimento da cooperativa. Especificamente buscou-se: 1) Mapear a realidade da cooperativa em relação à gestão de desempenho e metas; e 2) Identificar modelos de reconhecimento de colaboradores no mercado. Como ferramenta de apoio será utilizada a Plataforma de Gestão de Desempenho (PGD), que irá auxiliar no desenvolvimento das competências, na elaboração das metas individuais, nos *feedbacks* de melhoria contínua, no acompanhamento e na mensuração dos resultados.

Esse trabalho está organizado em seis seções, incluída esta introdução. A segunda seção traz o referencial teórico, no qual são tratadas estratégias competitivas através das pessoas e reconhecimento e recompensa no trabalho. Na terceira seção encontra-se a metodologia. São apresentados os resultados na quarta seção por meio do detalhamento do estudo de caso. Na quinta seção encontram-se as conclusões e na sexta seção estão as referências bibliográficas.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Estratégia competitiva através das pessoas



Devido às exigências do mercado, as empresas necessitam de profissionais cada vez mais qualificados. São exigidas pessoas flexíveis às mudanças e que estão sempre em busca de desenvolver suas competências. As empresas que são competitivas estão à procura de colaboradores capazes de fazer coisas que não se viam no mercado até então (Fischer, Dutra & Amorim, 2009; Murad, 2017).

Segundo Lacombe (2005) e Carneiro (2014), ter os empregados certos, nos lugares certos, é o objetivo principal na formação de uma equipe qualificada, ou seja, em um universo extremamente competitivo o preceito de uma organização é sempre ter os melhores. As empresas precisam de funcionários com comprometimento à altura dos objetivos da organização, que consigam lidar diariamente com desafios e problemas dos clientes e do ambiente externo.

Fischer, Dutra e Amorim (2009) e o IBGE (2015), complementam que, por mais que as inovações tecnológicas estejam tomando espaço no mercado, as pessoas continuarão responsáveis por garantir o diferencial competitivo dentro das empresas, pois a tecnologia é incorporada pelas outras empresas rapidamente. Bitencourt (2010) compartilha dessa mesma ideia, pois afirma que a qualidade da equipe de uma organização é o único fator que irá diferenciá-la dos seus concorrentes.

É necessário acompanhar o desenvolvimento profissional dos colaboradores e isso deve ser feito através de avaliações de desempenho, onde deve ser mensurado se o que foi proposto está de acordo com a capacidade e competências necessárias para a execução do trabalho. A partir daí são realizados *feedbacks* de melhoria contínua buscando o desenvolvimento do empregado, o que geralmente é bastante valorizado por eles. (Marras, & Tose, 2012).

As empresas que não conseguirem se adaptar aos processos de mudanças terão grandes dificuldades em atingir o sucesso, pois os processos que envolvem as pessoas vão se deteriorando com o tempo. Isso faz com que a organização vá perdendo a capacidade de desempenhar suas funções. Essa resistência à mudança, na maioria das vezes, acontece devido a cultura da organização (Fonseca, 2017; Teixeira, Silveira, Neto & Oliveira, 2010).

2.2 Reconhecimento e recompensa no trabalho

Para Dutra e Hipólito (2012) e o IBGE (2015) a forma mais comum e complexa de recompensar e concretizar a valorização de uma pessoa, pelo trabalho prestado a uma organização, é através da remuneração. Porém, devem-se analisar outras maneiras de se recompensar os empregados pela sua contribuição, de forma não financeira. A organização pode oferecer também benefícios socioemocionais, decorrentes da relação de trabalho, buscando a retenção e o comprometimento das pessoas. Silva (2013) complementa que a remuneração é classificada como uma recompensa direta, os benefícios, como indireta, e as não-financeiras podem ser em forma de autonomia, liberdade, oportunidades de crescimento, etc.

Segundo Wood Junior e Picarelli Filho (2004), existem oito formas de recompensar e reconhecer os empregados financeiramente:

Remuneração funcional: é a mais tradicional, geralmente vinculada ao Plano de Cargos e Salários, ajusta-se ao mercado e é determinada pela função.

Salário indireto: composto por benefícios e outras vantagens fornecidas pela empresa.

Remuneração por habilidades: nesse modelo a remuneração é definida pelas habilidades do indivíduo e não com foco no cargo ou função.

Remuneração por competências: a remuneração por habilidades se aplica no nível operacional, enquanto a remuneração por competências é apta ao demais níveis



organizacionais.

Previdência complementar: valoriza o relacionamento a longo prazo, entre o empregado e a empresa.

Remuneração variável: envolve tanto a remuneração a curto (comissões, participações nos resultados) quanto a longo prazo (bônus executivo) e engloba o atingimento de metas individuais e coletivas.

Participação acionária: valoriza o compromisso à longo prazo entre empregado e empresa e é atrelado aos objetivos de lucratividade da organização.

Alternativas criativas: gratificações, prêmios e outras maneiras especiais de reconhecimento.

De acordo com Arcoverde (2019), uma pesquisa feita pela empresa de recrutamento Hays com 400 empresas apontou 62% das companhias trabalhando com programas de remuneração variável no ano de 2018, contra 57% em 2017. Mais da metade alegaram utilizar esse modelo, principalmente como estratégia de retenção de talentos. Para Silva (2013), o gerenciamento dos programas de recompensa e reconhecimento é essencial para as empresas, pois é através deles que se motiva, direciona e remunera a contribuição e o trabalho dos empregados.

Através do Programa EXAME, Mentoria PME, que coloca executivos de grandes organizações como consultores de negócios de pequenos e médios empresários, a revista Exame relata o exemplo de uma consultoria, em que o grande executivo sugeriu ao pequeno empresário que adotasse um programa vinculado à premiação, voltado à qualidade de produção. Os resultados foram surpreendentes, pois os empregados passaram a entender melhor o seu papel dentro da empresa e que faziam parte do negócio. Após sete meses da implantação, a rentabilidade da empresa cresceu quase 30% e o seu faturamento aumentou 25%, em relação ao mesmo período do ano anterior (Content, 2018).

Segundo Chaves (2014), as pequenas empresas estão adotando métodos de remuneração variável diferentes da tradicional Participação nos Lucros e Resultados (PRL). Um deles é o pagamento de bônus mensal condicionado ao atingimento de metas mensais pré-estabelecidas pela organização. Outro modelo é conhecido como *stock options*, no qual o empregado recebe ações da corporação como recompensa. Esses modelos de remuneração variável exigem que as empresas possuam uma série de cuidados e precauções para que não sejam movidas ações trabalhistas pelos empregados e ocorram questionamentos da Receita Federal quanto a tributos não recolhidos ou não declarados.

Um programa de recompensas é desenhado e implantado para estimular os empregados a focarem seus esforços para o atingimento dos objetivos da organização. Então para que esse sistema traga os resultados esperados, é necessário que as recompensas vão ao encontro das exigências dos trabalhadores (Silva, 2008; Steil, Farsen, Garcia & Bonilla, 2014). Para Rito (2006, p. 44), “[...] um bom sistema de recompensas é essencial para abandonar os velhos sistemas burocráticos, de baixa produtividade, de forma a atingir níveis mais altos de eficiência”.

3 Metodologia

Para a elaboração deste artigo foi feita uma pesquisa exploratória, de abordagem qualitativa, através de um estudo de caso, com realização de entrevista estruturada.

A pesquisa exploratória busca, através de levantamento de documentos e bibliografias, esclarecer, modificar e desenvolver determinados pensamentos e ideias. Nesse tipo, geralmente se exige maior flexibilidade no planejamento e se procura maior precisão na resolução dos seus problemas, podendo deixar aberturas para estudos futuros (Cervo, Bervian, & Da Silva, 2007;



Gil, 2008).

Para a produção deste estudo de caso, foi necessário entender como funciona a gestão de pessoas quando se trata de motivação e reconhecimento na cooperativa X. De acordo com Yin (2001) o estudo de caso surge da necessidade de entender fenômenos sociais complexos, ou seja, permite que o pesquisado foque em um determinado “caso”, consiga ter uma visão ampla e holística para entender o “porque” e “como” as coisas funcionam dentro do seu contexto local.

O levantamento de dados deu-se por meio da realização de entrevista presencial estruturada com oito gestores da cooperativa X. De acordo com Gil (2008), a entrevista é uma forma de interação social ou, mais especificamente, um diálogo assimétrico, onde o pesquisador busca coletar dados que interessam à investigação, através de perguntas formuladas por ele e o entrevistado se apresenta como fonte de informações.

Quanto à análise dos resultados, optou-se pelo exame qualitativo das respostas obtidas nas entrevistas. A pesquisa qualitativa não se preocupa em analisar amostras amplas e informações numéricas, mas em fazer uma análise mais profunda e detalhada sobre os comportamentos e atitudes, apresentando e investigando o comportamento humano, ou seja, vai além do que pode ser quantificado, pois é rica em dados descritivos e foca na realidade de forma contextualizada e complexa (Marconi & Lakatos, 2011). Flick (2009) complementa que, na pesquisa qualitativa, as abordagens e os métodos utilizados trazem para o pesquisador reflexões sobre sua pesquisa, e isso é um ponto importante no processo de formação de conhecimento.

4 Resultados

4.1 Estudo de caso

Este artigo foi desenvolvido como um estudo de caso em uma cooperativa financeira. Os dados e informações foram levantados a partir da aplicação de entrevista estruturada com os gestores, contendo seis perguntas abertas aplicadas a oito entrevistados de áreas estratégicas na Gestão de Pessoas da cooperativa, conforme apresentado no Quadro 1.

Área	Tempo na função	Formação
Gerência	1 ano	Graduação em Ciências Contábeis
Gerência	2 anos e 9 meses	Graduação em Gestão do Agronegócio e pós-graduação em Formação do Perfil Gerencial, Gestão Estratégica de Negócios e Gestão de Cooperativas
Gerência	8 meses	Graduação em Administração e pós-graduação em Gestão Financeira
Gerência	4 anos	Graduação em Pedagogia e Administração, pós-graduação em Psicopedagogia, Formação do Perfil Gerencial e Gestão de Cooperativas
Gerência	1 ano e 7 meses	Técnico em Gestão de Recursos Humanos, pós-graduação em Formação do Perfil Gerencial e Gestão de Cooperativas
Gerência	3 anos e 6 meses	Graduação em Administração e pós-graduação em Gestão Estratégica de Negócios
Gerência	11 meses	Graduação em Ciências Contábeis e pós-graduação em Gestão Estratégica de Negócios
RH	4 anos	Graduação em Secretariado Executivo e pós-graduação em Gestão Estratégica de Pessoas

Quadro 1. Gestores entrevistados

Fonte: elaborado pelos autores conforme dados da pesquisa (2020).



O Quadro 1 demonstra que quase todos os entrevistados estão em nível gerencial, além de apresentar o tempo de atuação nas funções e o grau de ensino, podendo contribuir com o intuito da pesquisa.

4.2 Apresentação e análise dos dados

Neste tópico serão apresentados os dados e a análise da pesquisa, principalmente com embasamento nas respostas obtidas por meio da entrevista que foi aplicada.

A primeira pergunta feita aos entrevistados questionou sobre como é a gestão de desempenho dos colaboradores na empresa X. A maior parte dos entrevistados, ou seja, 62,50% pontuaram como um processo que possui falhas e ainda não é bem feito, mas que está em fase de desenvolvimento. Citaram que existe a ferramenta (PGD), para que seja feito o acompanhamento. Porém, existem alguns gargalos a serem solucionados, a fim de que o processo funcione da maneira que precisa. É importante destacar que foi citada também a falta de transparência sobre alguns processos que envolvem a gestão de desempenho, o que dificulta a efetividade dessa ferramenta.

Na segunda questão foi perguntado sobre os gargalos que existem no processo de gestão de desempenho, na cooperativa X. Como resultado, 20% dos entrevistados disseram não existir falhas nesse processo. Porém, os outros 80% pontuaram alguns, como: falta de critérios e dificuldades em mensurar desempenho; falta de atribuição de metas individuais consistentes; falta de tempo dos gestores, que deixam para segundo plano a gestão do desempenho; falta de treinamento e conhecimento sobre o programa PGD e sobre a gestão de desempenho; falta de envolvimento de todos, incluindo gestores, subordinados e a gestão da própria cooperativa, talvez por não terem conhecimento das vantagens que a ferramenta e a gestão possam trazer; falta de comunicação entre as partes envolvidas no processo.

A terceira pergunta questionou se os gestores percebem que o sistema atual de reconhecimento dos colaboradores influencia em seus desempenhos. Apurou-se que 20% dos entrevistados disseram que não, pois os gargalos existentes no processo de reconhecimento fazem com que os colaboradores não percebam que estão sendo reconhecidos, quando estão. Os outros 80% disseram que sim, pois existem reconhecimentos financeiros (PR, comissionamentos e campanhas com bonificações) e não financeiros (*feedbacks* positivos, elogios e premiações em campanhas), que fazem com que os colaboradores se sintam reconhecidos, motivados e apresentem bons desempenhos.

Na quarta questão foi perguntado se os gestores percebem que os colaboradores se sentem reconhecidos pelos seus desempenhos. Metade dos entrevistados afirmam que sim, pois os reconhecimentos citados na questão anterior fazem com que eles percebam reconhecimento. Já os outros 50% disseram que não e justificaram que o excesso de cobrança sobrepõe o reconhecimento, na maioria das vezes ele é ocasional e nem sempre os colaboradores percebem que estão sendo reconhecidos.

A quinta pergunta questionou o que eles acham da forma como os gestores cobram dos subordinados o atingimento de suas metas. Destacaram que esse processo é muito particular de cada gestor, sem existir padrão ou sincronia. Alguns entendem que ele funciona da maneira como deveria, outros acreditam que existem falhas e que alguns gestores não fazem os acompanhamentos necessários para que exista eficiência; e outros apenas destacaram como processo deveria acontecer, sem se posicionar de como ele é hoje.

Na sexta questão foi perguntado o que eles acham das oportunidades de crescimento oferecidas pela cooperativa, como forma de reconhecimento para os colaboradores. Todos disseram que as oportunidades de crescimento existem e sempre que elas surgem, buscam pessoas com bons desempenhos e as reconhecem. Porém, destacaram que esses



reconhecimentos acontecem sem clareza e transparência, ou seja, não são apresentados aos demais colaboradores os critérios utilizados na seleção e não são definidos formalmente os requisitos necessários para se assumir determinadas funções, principalmente quando não existem plano de cargos e salários, plano de carreira e gestão de desempenho bem definidos.

Foi possível identificar um equilíbrio de opiniões nas respostas dos gestores, pois, na maioria das questões, as ideias ficaram divididas, embora ficaram mais claros os gargalos existentes nos processos de gestão de pessoas.

4.3 Pesquisa sobre estratégias e práticas de reconhecimento de colaboradores no mercado

Existem diversas empresas que trabalham com modelos de remuneração variável, principalmente as instituições financeiras, porém geralmente não disponibilizam os detalhes do modelo utilizado nessa metodologia. Em campo, foi possível ter contato com o modelo utilizado por uma cooperativa do Mato Grosso e do Mato Grosso do Sul. Este modelo envolve a remuneração variável como participação nos resultados mediante atingimento das metas propostas. Por se tratar de um método que está inserido no mesmo contexto de negócio que o proposto por este trabalho, foi utilizado esse modelo como base para buscar atingir o objetivo deste estudo.

4.4 Proposição da política de reconhecimento de empregos

Diante de um mercado cada vez mais competitivo e tecnológico, o principal diferencial competitivo das organizações passa a ser o seu capital intelectual, ou seja, as pessoas detêm o poder e o dever de fazer a diferença dentro do ambiente de trabalho onde estão inseridas. Portanto, vê-se necessário a valorização, a motivação e o reconhecimento das pessoas em busca de absorver o máximo que elas possam contribuir para o desenvolvimento da organização.

Mas como reconhecer os profissionais, já que cada ser humano tem suas particularidades? O que pode ser motivacional para um pode não ser para outro. Em busca de minimizar esses *gaps* existentes entre o alcançável e o ideal, essa política objetiva fazer o reconhecimento dos colaboradores de acordo com o atingimento de metas e recompensá-los financeiramente.

Através do estudo de caso e da pesquisa de mercado foi possível criar um modelo de reconhecimento que se adeque à realidade dessa cooperativa. Esse modelo (Figura 1) propõe um reconhecimento financeiro, que varie de 90% a 120% do salário do empregado, como recompensa pelo seu desempenho e da equipe. Para apuração desse percentual de ganho de sua renda foram utilizados alguns parâmetros, definidos em duas reuniões com os gestores da cooperativa, sendo uma no dia 16/09/2019 e a outra no dia 01/10/2019, em conjunto com o Diretor Administrativo e a responsável pelo setor de Recursos Humanos, conforme apresentado na Figura 1.

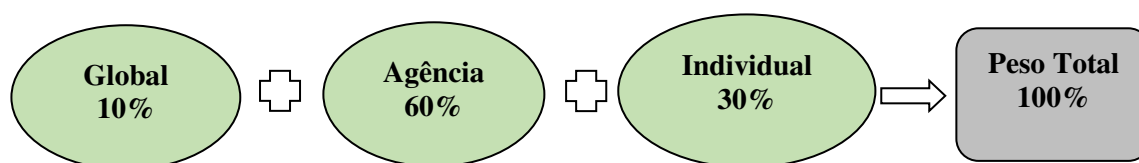


Figura 1. Parâmetros do modelo de reconhecimento

Fonte: elaborado pelos autores conforme dados da pesquisa (2020).



Ficou definido que a esfera Global teria o menor peso (10%). Entende-se que, ao atingir o esperado nas demais esferas, conseqüentemente, se chegaria ao resultado esperado na Global. Então, não seria viável que essa esfera tivesse um peso considerável, já que envolve a somatória de todas as metas das agências e impacta, diretamente, no peso final de todos os colaboradores.

Para a esfera Agência foi determinado o maior peso (60%), pois envolve diretamente o trabalho feito por aquela equipe. Isso diminui a possibilidade de o resultado de uma agência impactar diretamente no desempenho da outra, pois a esfera global se encontra com um peso pouco significativo.

Por fim, estabeleceu-se que o peso da esfera Individual inicialmente será de 30%, devido, principalmente, à dificuldade que ainda existe em estabelecer e mensurar os indicadores que afetam diretamente essa esfera, mas espera-se que no futuro a projeção aumente, para que o desempenho individual impacte com maior peso quando se tratar de reconhecimento.

Esse modelo propõe alinhar o reconhecimento individual dos colaboradores com os objetivos da cooperativa, em busca de melhores resultados, ou seja, aumentar o desempenho individual e coletivo dos colaboradores e conseqüentemente os resultados da empresa X.

Os indicadores de gestão de resultados serão distribuídos em três esferas, sendo elas: esfera Global, Agência e Individual. No Quadro 2 foram apresentados os indicadores das esferas Global e Agência.

Indicadores	Peso
Sobras	25
Operações de Crédito (SF)	22
Depósitos Totais (SF)	22
Rendas de Serviços	15
Renda de Seguros	6
Abertura de Conta Corrente	5
IAP (Índice de Aproveitamento de produtos e Serviços)	5
Total	100

Quadro 2. Indicadores das esferas Global e Agência

Fonte: elaborado pelos autores da pesquisa (2020).

De acordo com a necessidade e os objetivos da empresa X, ficou definido que esses indicadores serão utilizados para indicar os resultados obtidos nas esferas Global e Agência. Os da esfera Individual foram apresentados no Quadro 3.

Indicadores	Peso
Atingimento de metas individuais	60
Avaliação de competências	40
Total	100

Quadro 3. Indicadores da esfera Individual

Fonte: elaborado pelos autores da pesquisa (2020).

Os indicadores da esfera Individual foram definidos conforme pesos já estabelecidos no Programa de Gestão de Desempenho (PGD), considerando as metas individuais e a avaliação de competências. O PGD é uma plataforma que auxilia na gestão do desempenho das cooperativas financeiras, através da gestão de metas e desenvolvimento de competências.

Será utilizada para cálculo do *Rating* Final, para apuração da Participação nos Resultados, a fórmula apresentada no Quadro 4, levando em consideração os limites pré-estabelecidos e as regras para pagamento:



$$RF = \frac{(PFEG + PFEA + PFEI)}{3} \times 100$$

RF = *Rating Final*

PFEG = *Peso Final da Esfera Global*

PFEA = *Peso Final da Esfera Agência*

PFEI = *Peso Final da Esfera Individual*

PR = RF x SE

PR = *Participação nos Resultados*

RF = *Rating Final*

SE = *Salário do Empregado*

Quadro 4. Fórmula de Cálculo da Participação nos Resultados

Fonte: elaborado pelos autores da pesquisa (2020).

Deve ser considerado como salário do empregado para o cálculo, o salário base e gratificação por função, quando houver.

Constam na política os parâmetros e métricas utilizados para mensurar o desempenho, algumas regras necessárias para que seja paga a recompensa aos colaboradores e algumas informações indispensáveis para o conhecimento e entendimento da política proposta. Foi necessária, ainda, a criação de uma planilha que facilite o cálculo final de participação nos resultados de cada empregado.

Dessa forma, ressalta-se que, após a apreciação e aprovação pelo Conselho de Administração da cooperativa X, a política de reconhecimento será soberana nos quesitos que ela propõe, cabendo somente aos responsáveis por ela a efetuação de quaisquer alterações que julgarem necessárias.

5 Considerações finais

Diante de tantas mudanças em um mercado cada vez mais competitivo, em que a tecnologia tem trazido maior comodidade e agilidade para os consumidores, o capital humano bem qualificado, assim como os processos de inovação, têm conquistado cada vez mais espaço dentro das organizações. A evolução da capacidade de gerar resultados do ser humano vem acontecendo constantemente e junto ao desenvolvimento da tecnologia e da inovação, em um processo em que um depende do outro. Visto esse cenário de grande necessidade do capital intelectual, as organizações têm buscado cada vez mais desenvolver e reter talentos que possam servir como diferencial competitivo em busca de resultados.

Este trabalho propôs trazer para a empresa X um processo de alinhamento entre desempenho e necessidade de atingir objetivos, através da valorização do trabalho das pessoas. Para tal, buscou unir o desempenho dos colaboradores aos objetivos da organização, e, para isso, foi possível confirmar que existe a necessidade de recompensar os colaboradores pelas suas entregas para a cooperativa, confirmando então a viabilidade da implantação de uma política estruturada de reconhecimento de colaboradores.

A cultura organizacional da cooperativa e o conservadorismo foram limitadores quando se tratava de recompensar o desempenho. Essa nova proposta inicialmente foi aceita com maior cautela, principalmente por envolver recompensas financeiras. A decisão da cooperativa em não estabelecer metas individuais para os cargos de serviços gerais e da diretoria executiva foi



outro limitador do trabalho, pois fica mais difícil mensurar o desempenho individual desses colaboradores. As normas da Consolidação das Leis do Trabalho (CLT) também impactam diretamente nos resultados desse projeto, pois limitam alguns ajustes que poderiam ser feitos dentro da política. A política poderá, inclusive, sofrer algumas alterações ao longo do tempo, dependendo das mudanças que podem ser propostas pelo Ministério do Trabalho.

Sugere-se para trabalhos futuros a análise de viabilidade da aplicação desse projeto em outras cooperativas de crédito e instituições financeiras, inclusive possíveis ajustes para maximizar os resultados esperados. É aconselhável, ainda, estudar a possibilidade de se criar um programa de reconhecimento e recompensa que envolva, além da remuneração variável, a remuneração fixa e também outros métodos de recompensar os colaboradores pelos seus desempenhos.

Por fim, o propósito dessa política foi estimular os colaboradores a desenvolverem seus potenciais em busca de resultados, aumentando seu desempenho e, conseqüentemente, o da cooperativa, bem como ter os seus esforços reconhecidos.

Referências

Arcoverde, L. (2019). *Mais Companhias aderem à Remuneração Variável para reter Funcionários*. Valor Econômico. Carreira. São Paulo. Acessado em 22 de julho de 2019, de: <https://www.valor.com.br/carreira/6128949/mais-companhias-aderem-remuneracao-variavel-para-reter-funcionarios>.

Bitencourt, C. (2010). *Gestão Contemporânea de Pessoas: novas práticas, conceitos tradicionais*. (2a ed.). Porto Alegre: Bookman.

Carneio, M. (2014). *As Pessoas Como Vantagem Competitiva*. Revista Revide. São Paulo. Acessado em 06 de fevereiro de 2020, de: <https://www.revide.com.br/blog/murilo/pessoas-como-vantagem-competitiva/>.

Carvalho, I. M. V., Lustri, D., Rocha, J. L. C., & Souza, M. Z. A. (2011). *Cargos, Carreiras e Remuneração*. (2a ed.). Rio de Janeiro: Editora FGV.

Cervo, A. L., Bervian, P. A., & Da Silva, R. (2007). *Metodologia Científica*. (6a ed.) São Paulo: Pearson Prentice Hall.

Chaves, R. (2014). *Pequenas Empresas Investem em Novos Planos de Remuneração Variável*. Revista Folha de São Paulo. Mercado. São Paulo.

Revista Exame. (2018). *Variável faz Rentabilidade de Empresa Crescer*. Exame Mentoria PME. São Paulo. Acessado em 22 de julho de 2019, de: <https://exame.abril.com.br/geral/remuneracao-variavel-faz-rentabilidade-de-empresa-crescer/>.

Dutra, J. S. (2009). *Gestão de Pessoas: modelo, processos, tendências e perspectivas*. (1a ed.) São Paulo: Atlas.

Dutra, J. S., & Hipólito, J. A. M. (2012). *Remuneração e Recompensas*. Rio de Janeiro: Elsevier.

Fischer, A. L., Dutra, J. S., & Amorim, W. A. C. (2009). *Gestão de Pessoas: desafios estratégicos das organizações contemporâneas*. (1a ed.). São Paulo: Atlas.



VIII SINGEP

Simposio Internacional de Gestão de Projetos, Inovação e Sustentabilidade
International Symposium on Project Management, Innovation and Sustainability
ISSN: 2317-8302

8TH INTERNATIONAL CONFERENCE



Flick, U. (2009). *Pesquisa Qualitativa*. (3a ed.). Porto Alegre: Artmed.

Fonseca, M. A. P. (2017). *Superfoco: promovendo a efetividade das pessoas e das organizações*. Belo Horizonte: Editora Do.

Gil, A. C. (2008). *Métodos e Técnicas de Pesquisa Social*. (6a ed.). São Paulo: Atlas.

Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística [IBGE]. (2015). *Gestão de Pessoas: fundamentos e tendências*. Brasília. Acessado em 06 de fevereiro de 2020, de: <http://servicodados.ibge.gov.br/Download/Download.ashx?http=1&u=biblioteca.ibge.gov.br/visualizacao/livros/liv95171.pdf>.

Junior, T. W., Filho, V.P. (2004). *Remuneração e Carreira: por habilidades e por competências*. (3a ed.). São Paulo: Atlas.

Lacombe, F. J. M. (2005). *Recursos Humanos: princípios e tendências*. São Paulo: Saraiva.

Marconi, M. A., & Lakatos. E. M. (2011). *Metodologia Científica*. (6a ed.). São Paulo: Atlas.

Marras, J. P., & Tose, M. G. L. S. (2012). *Avaliação de Desempenho Humano*. Rio de Janeiro: Elsevier.

Murad, I. (2017). *O Mercado de Trabalho na Área de Administração: analisando a formação profissional e as demandas da organização*. Acessado em 06 de fevereiro de 2020, de: <http://revistafocoadm.org/index.php/foco/article/download/421/241>.

Rito, P. (2006). *O Sistema de Recompensas – Remuneração e Benefícios*. Acessado em 22 de julho de 2019, de: https://www.occ.pt/downloads/files/1164884947_44a55.pdf.

Silva, L. B. (2013). *A Gestão de Pessoas e o Sistema de Reconhecimento e Recompensa em Organizações Não Governamentais*. Acessado em 22 de julho de 2019, de: http://www.anpad.org.br/admin/pdf/2013_EnANPAD_GPR2399.pdf.

Silva, M. M. P. S. A. (2008). *As Práticas de Recompensas: Consequências na Percepção de Justiça e na Satisfação dos Trabalhadores*. Acessado em 22 de julho de 2019, de: https://repositorio.iscte-iul.pt/bitstream/10071/690/1/Pr%c3%a1ticas%20de%20Recompensas_Just_Satisf.pdf.

Steil, A. V. Farsen, T. C. Garcia, C. E. Bonilla, M. A. M. (2014). *Recompensas em organizações: abordagens de pesquisa padrões de citação utilizados no Brasil*. Acessado em 06 de fevereiro de 2020, de: http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1413-294X2014000100005.

Teixeira, G. M., Silveira, A. C., Neto, C. P. S. B., & Oliveira, G. A. (2010). *Gestão Estratégica de Pessoas*. (2a ed.). Rio de Janeiro: Editora FGV.

Yin, R. K. (2015). *Estudo de caso: planejamento e métodos*. (5a ed.). Porto Alegre: Bookman. Acessado em 22 de julho de 2019, de: <https://bit.ly/36XaOoW>.