

Gestão e Governança

Proposição de uma política de reconhecimento de colaboradores: um estudo de caso em uma Cooperativa financeira

Proposing an employee recognition policy: a case study in a financial cooperative

Jurema Suely de Araújo Nery Ribeiro¹, Venancio Oliveira Silva¹,
Fabricio Ziviani¹, Vinícius Figueiredo de Faria¹, Helton Junio da Silva¹

¹ Universidade Fundação Mineira de Educação e Cultura , Belo Horizonte, MG, Brasil

RESUMO

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

Palavras-chave: Cooperativa financeira; Remuneração; Gestão de pessoas; Estudo de caso

ABSTRACT

The present work has as its object of study a financial cooperative in the state of Minas Gerais that has been operating in the market since 1992, called a cooperative agency. To prepare this article, exploratory research was carried out, with a qualitative approach, through a case study, and structured interviews. The results indicate that in the face of an increasingly competitive and technological market, the main competitive differentiator of organizations becomes their intellectual capital, that is, people have the power and duty to make a difference within the work environment where they work. Therefore, it is necessary to value, motivate, and recognize people in order to absorb as much as they can contribute to the development of the organization.

Keywords: Financial cooperative; Remuneration; People management; Case study

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) concordando com Lazzareschi *et al.* (2021), 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, *et al.* (2011) e Garcia *et al.* (2023), 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.

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 Sgarbossa (2023), 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 (Teixeira, *et al.*, 2010; Fonseca, 2017; Sgarbossa 2023).

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) e Lemos, *et al.*, (2022) 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 (Exame, 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, 2018; Steil; Farsen; Garcia; Bonilla, 2014; Lemos, *et al.*, 2022). 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, 2018). Flick (2020) 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.

Quadro 1 – Gestores entrevistados

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

Fonte: elaborado pelos autores conforme dados da pesquisa (2022)

As entrevistas foram realizadas pelos pesquisadores no campo de trabalho. As entrevistas foram realizadas na mesma data durante visita técnica a cooperativa.

Cada entrevista durou em média 35 minutos. As entrevistas foram gravadas e posteriormente transcritas para melhor análise dos dados. Para análise dos dados utilizou-se a técnica de análise de conteúdo de Bardin (2008).

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 algumas lacunas a serem solucionadas, 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. Pode-se concluir que a gestão

de desempenho das pessoas ainda é muito incipiente na cooperativa. Neste sentido Fonseca (2017) e Sgarbossa (2023) reforçam que questões culturais são complexas para serem superadas a curto prazo.

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.

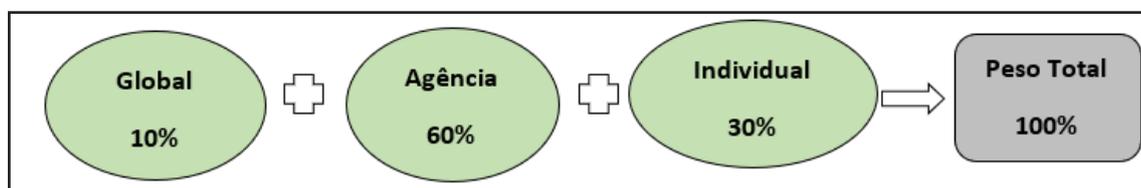
4.4 Proposição da política de reconhecimento de empregos

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 (2022)

Ficou definido que a esfera Global teria o menor peso (10%). Entende-se que, ao atingir o esperado nas demais esferas, consequentemente, 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.

Quadro 2 – Indicadores da esfera Individual

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

Fonte: elaborado pelos autores da pesquisa (2022)

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.

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.

Quadro 3 – Indicadores da esfera Individual

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

Fonte: elaborado pelos autores da pesquisa (2022)

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:

Quadro 4 – Fórmula de Cálculo da Participação nos Resultados

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

RF = *Rating* Final
 PFEG = Peso Final da Esfera Global
 PFEA = Peso Final da Esfera Agência
 PFEI = Peso Final da Esfera Individual

Fonte: elaborado pelos autores da pesquisa (2022)

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 o que se opõe a Lemos (2022) que diz que um bom sistema de recompensa permite abandonar sistemas tradicionais e burocráticos e estabelecer uma nova dinâmica de recompensas. 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, neste sentido percebe-se uma forma tradicional de gestão de pessoas (Dutra, 2009). 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. Por outro lado, propor ações para que a cooperativa promova políticas de desempenho dos seus empregados.

REFERÊNCIAS

ARCOVERDE, L. **Mais Companhias aderem à Remuneração Variável para reter Funcionários**. Valor Econômico. Carreira. São Paulo. 2019. Disponível em: <https://www.valor.com.br/carreira/6128949/mais-companhias-aderem-remuneracao-variavel-para-reter-funcionarios>. Acesso em: 22 jul. 2019,

BITENCOURT, C. **Gestão Contemporânea de Pessoas**: novas práticas, conceitos tradicionais. Porto Alegre: Bookman, 2010.

CARNEIO, M. **As Pessoas Como Vantagem Competitiva**. Revista Revide. São Paulo, 2014. Disponível em: <https://www.revide.com.br/blog/murilo/pessoas-como-vantagem-competitiva/>. Acesso em: 06 fev. 2020

CARVALHO, I. M. V.; LUSTRI, D.; ROCHA, J. L. C.; SOUZA, M. Z. A. **Cargos, Carreiras e Remuneração**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2011.

CERVO, A. L.; BERVIAN, P. A.; DA SILVA, R. **Metodologia Científica**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

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

REVISTA Exame. **Variável faz Rentabilidade de Empresa Crescer**. Exame Mentoria PME. São Paulo, 2018. Disponível em: <https://exame.abril.com.br/geral/remuneracao-variavel-faz-rentabilidade-de-empresa-crescer/>. Acesso em: 22 jul. 2019,.

DUTRA, J. S., & HIPÓLITO, J. A. M. **Remuneração e Recompensas**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2012.

FISCHER, A. L., DUTRA, J. S., & AMORIM, W. A. C. **Gestão de Pessoas**: desafios estratégicos das organizações contemporâneas. São Paulo: Atlas, 2009.

FLICK, U. **Pesquisa Qualitativa**. (3a ed.). Porto Alegre: Artmed, 2020.

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

GARCIA, G. A.; SCHWANTZ, P. I.; DORION, E. C. H.; BORTOLASO, I. V. Avaliação dos múltiplos papéis na gestão de pessoas: ferramenta para a melhoria das ações em organizações públicas. Revista de Carreiras e Pessoas, v. 13, n. 1, p. 55-72, 2023.

GIL, A. C. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. (6a ed.). São Paulo: Atlas, 2017.

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

LAZZARESCHI, N. ; AUGUSTO, V. G.; MARCELO; G. V.; HUELSEN, P. As formas de resistência dos trabalhadores no contexto da Indústria 4.0 e da Inteligência Artificial Argumentum, vol. 13, núm. 2, 2021, Mayo-Agosto, pp. 193-207 Universidade Federal do Espírito Santo Vitória, Brasil

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

LEMONS, A. H. C.; OLIVEIRA, S. R.; LIMA, T. C. B.; AMORIM, W. A. C. Gestão de pessoas e relações de trabalho no Brasil: dimensões do debate na contemporaneidade. Revista Gestão & Planejamento, v. 23, n. 1, p. 544-549, 2022.

MARCONI, M. A.; LAKATOS. E. M. **Metodologia Científica**. São Paulo: Atlas, 2018.

MARRAS, J. P.; TOSE, M. G. L. S. **Avaliação de Desempenho Humano**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2012.

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

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

SGARBOSSA, M. Contribuições das práticas de gestão de pessoas para o florescimento no trabalho: uma revisão integrativa (2011-2021). **Gestão e Desenvolvimento**, v. 20, n. 1, p. 101-129, 2023.

SILVA, L. B. **A Gestão de Pessoas e o Sistema de Reconhecimento e Recompensa em Organizações Não Governamentais**. 2013. 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. **As Práticas de Recompensas**: Consequências na Percepção de Justiça e na Satisfação dos Trabalhadores. 2018. Disponível em: https://repositorio.iscte-iul.pt/bitstream/10071/690/1/Pr%c3%a1ticas%20de%20Recompensas_Just_Satisf.pdf. Acesso em: 22 jul. 2019.

STEIL, A. V. FARSEN, T. C. Garcia, C. E. BONILLA, M. A. M. **Recompensas em organizações**: abordagens de pesquisa padrões de citação utilizados no Brasil. 2014. Disponível em: http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1413-294X2014000100005. Acesso em: 06 fev. 2020.

TEIXEIRA, G. M.; SILVEIRA, A. C.; NETO, C. P. S. B.; OLIVEIRA, G. A. **Gestão Estratégica de Pessoas**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2010.

WOOD JUNIOR, T. W., PICARELLI FILHO, V.P. **Remuneração e Carreira**: por habilidades e por competências. (3a ed.). São Paulo: Atlas, 2004.

YIN, R. K. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. (5a ed.). Porto Alegre: Bookman, 2015.

Contribuições de Autoria

1- Jurema Suely de Araújo Nery Ribeiro

Doutora em Sistemas de Informação e Gestão do Conhecimento. Professora da Universidade FUMEC.

<https://orcid.org/0000-0002-6465-6020> - jurema.nery@gmail.com

Contribuição: orientação da pesquisa, revisão dos resultados e revisão final.

2 - Venancio Oliveira Silva

Pós-graduado em Gestão Financeira, Auditoria e Controladoria. Executivo da área financeira.
<https://orcid.org/0009-0006-8779-254X> - venancio.silva@sicoobcredig.com.br
Contribuição: proposição do estudo, escrita original e versão principal.

3 - Fabricio Ziviani

Doutor em Ciência da Informação. Professor do Mestrado em Governança, Tecnologia e Inovação da Universidade Católica de Brasília.
<https://orcid.org/0000-0002-2705-846X> - Fazist@hotmail.com
Contribuição: revisão das análises de dados, conclusão e edição final do texto.

4 - Helton Junio Da Silva

Doutor em Sistema de Informação e Gestão do Conhecimento. Mestre em Direito Privado pela Universidade FUMEC. Professor na Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais
<https://orcid.org/0000-0003-4200-298X> - heltonjunio@yahoo.com.br
Contribuição: revisão das análises de dados, conclusão e edição final do texto.

5 - Vinícius Figueiredo de Faria

Doutor em sistemas de Informação e Gestão do Conhecimento pela FUMEC/MG. Professor, consultor e sócio fundador da MVA Assessoria Financeira.
<https://orcid.org/0000-0002-3924-7647> - vfconsultoria@gmail.com
Contribuição: revisão das análises de dados, conclusão e edição final do texto.

Como citar este artigo

RIBEIRO, J. S. de A. N.; SILVA, V. O.; ZIVIANI, F.; FARIA, V. F. de; SILVA, H. J. da. Proposição de uma política de reconhecimento de colaboradores: um estudo de caso em uma Cooperativa financeira. **Revista de Gestão e Organizações Cooperativas**, Santa Maria, v. 11, n. 21, e86513, 2024. DOI 10.5902/2359043286513. Disponível em: <https://doi.org/10.5902/2359043286513>.