



PRODUTIVIDADE E RECOMPENSA: um estudo de caso em uma empresa de serviços

PRODUCTIVITY AND REWARD: a service-based company case study

CIPOLLA, Fabio¹
CARNEIRO, Paulo Del Peloso²

Resumo: A globalização tornou os mercados mais próximos, mas aumentou a competitividade entre as organizações pois, tanto o terreno físico da competição se ampliou como, também, a disputa pelos consumidores. Nesse cenário o que vemos é uma corrida necessária em elevar a produtividade, de forma a garantir os ganhos econômicos necessários para assegurar o sucesso do negócio e seu desenvolvimento contínuo. Em uma sociedade de serviço, com intensa utilização de recursos humanos, observamos muitas empresas implementando soluções de estímulo à maior produtividade para manter seus negócios competitivos. Este estudo de caso pretende ajudar a discutir a difusão de práticas de bonificação e remuneração de empresas de serviços, uma vez que existem diversas métricas.

Palavras-Chave: Incentivo; remuneração; Teoria da Agência; recompensa; compromisso.

Abstract: Globalization has made the markets close, but increased competition among organizations for both the physical terrain of the competition expanded as also the competition for consumers. In this scenario we see is necessarily a race to raise productivity, to ensure economic gains needed to ensure the success of the business and its continued development. In a service company, with intensive use of human resources, we see many companies implementing solutions to stimulate the increased productivity to keep their businesses competitive. This case study aims to help discuss the diffusion of practices and bonus compensation services companies, since there are several metrics..

Keywords: Incentives; compensation; agency theory; reward commitment.

1 INTRODUÇÃO

Neste estudo de caso apresentaremos as práticas de bonificação da empresa, que aqui chamaremos pelo nome fictício de XR2, e seus parâmetros de medida para este fim, notadamente nos aspectos relativos ao poder de incrementar o desempenho individual ou, se não seria uma forma de “suborno”.

1 MSc, FGV

2 MSC, UNISUAM

Assim, este trabalho é caracterizado como um estudo de caso, conceito que, de acordo com Yin (1994), possibilita a investigação profunda de uma organização, com o objetivo de testar a validade das hipóteses ou questões de pesquisa construídas a partir de um referencial teórico. O estudo utilizou, como um dos métodos de pesquisa, a bibliográfica, a qual se baseou em autores recomendados no assunto, fornecendo embasamento teórico para a elaboração do instrumento de coleta de dados e para a contextualização das informações obtidas através da pesquisa documental, na organização em questão.

A empresa XR2 iniciou suas atividades em 1983, especializada na locação e operação de equipamentos de áudio, vídeo projeção, informática, interpretação simultânea, filmagem, iluminação e os chamados interativos, exclusivamente para eventos corporativos, Congressos e Feiras de negócios. Estabelecida na cidade do Rio de Janeiro no bairro do Santo Cristo, bairro este que viria a ser estratégico visto o menor custo de instalação de seu warehouse e a proximidade aos centros de utilização de seus serviços – Centros de Convenções, Hotéis e locais com espaço para eventos. Possui ainda atuação na área de tecnologia detendo o controle de duas empresas, uma na área de produção de software e provimento de Internet e outra de rastreamento de veículos.

A XR2 conta com 210 empregados distribuídos por suas 8 filiais incluindo uma em Buenos Aires. Realiza mais de 2.000 eventos por ano, entre grandes congressos internacionais e pequenos eventos corporativos. Em sua estratégia de negócios inclui a instalação de Postos de Serviços nos principais locais de realização de eventos. Desta forma possui acordos para operar e manter equipe e equipamentos *on-site*, nestes locais, o que lhe confere uma maior capacidade de atendimento. A XR2 já teve uma de suas operações certificada pela norma ISO 9000, mas por questões econômicas deixou de renovar a certificação ISO. Seu único acionista e uma pequena equipe de especialistas viajam regularmente para a Europa, Ásia e EUA em busca de novos produtos destinados para o segmento de tecnologia para eventos, a fim de manter a empresa tecnologicamente atualizada. É considerada pelo setor como uma das maiores e mais estruturada empresa do segmento e, significativa participação nos mercados em que atua, com faturamento anual aproximado de oito milhões de reais.

Para prestar este tipo de serviço a XR2 necessita de uma equipe Operacional disposta a participar das atividades de montagem, que ocorrem principalmente à noite e fins de semana, pois os eventos usualmente iniciam na parte da manhã. De outro lado estão os Executivos de Contas – vendedores – que em muitos casos necessitam estar presentes durante o início do evento e participar da avaliação da qualidade do serviço que está sendo prestado, junto com o cliente e, não raras vezes, harmonizar algum conflito entre a operação do evento e o cliente.

Estes são os principais atores nas atividades produtivas da XR2. Sendo estes dois, Operadores e Vendedores, o objeto de estudo da empresa de tecnologia para eventos instalada na cidade do Rio de Janeiro. As demais filiais, apesar de idênticas estruturas e processos não foram consideradas para este levantamento.

Abordaremos neste estudo de caso único empírico o que Alfie Kohn (1993), entre outros autores, destacou em seu artigo “*Why Incentive Plans Cannot Work*” que é comum acreditar que as pessoas executarão melhor o trabalho quando há algum tipo de incentivo, mas que é, também, comum ver as recompensas solapando o que deviam estimular, Jeremy Hope e Robin Fraser (2003) apresentaram em “*New Ways of Setting Rewards: The Beyond Budgeting Model*”, descrevendo as crenças na força dos incentivos individuais e seu contraponto, de que uma empresa bem estruturada pode abrir mão de tal expediente e, ainda observaremos como a Teoria da Agência nos ajuda a entender a relação entre o Agente e o Principal na XR2.

O objetivo deste estudo é, então, verificar os efeitos das recompensas na produtividade individual, coletiva e da organização como um todo. Como são aplicadas na empresa XR2 e se, realmente propiciam verdadeiro aumento na produtividade dos colaboradores que participam deste modelo de remuneração.

1.1 METODOLOGIA

Para a realização do presente estudo, utilizou-se a metodologia da pesquisa descritiva de adequação entre referenciais teóricos e dados históricos.

Realizamos diversas entrevistas semiestruturadas com os principais gestores da empresa XR2, entre fevereiro e maio de 2012, com a pretensão de analisar como o fenômeno em estudo ocorre na empresa e se as expectativas dos colaboradores são atendidas. Richardson (1985) enfatiza ser a entrevista uma das técnicas de pesquisa mais flexíveis. Na pesquisa, foi utilizada a entrevista semiestruturada, que, de acordo com Triviños (1995), ao mesmo tempo valoriza a presença do pesquisador e oferece todas as perspectivas plausíveis para que o entrevistado obtenha a liberdade e a espontaneidade necessárias, enriquecendo a investigação. Desta forma, a expectativa foi a de que, além das questões previamente apontadas pelos pesquisadores, o entrevistado pudesse se sentir estimulado a disponibilizar informações que agregassem valor à pesquisa, haja vista a entrevista semiestruturada partir de certos questionamentos básicos, apoiados em teorias e hipóteses, e assim oferecer amplo campo de interrogativas que vão surgindo à medida que as respostas vão sendo dadas.

A pesquisa descreve os caminhos adotados neste estudo de caso único empírico o

quanto é comum acreditar que as pessoas executarão melhor o trabalho quando há algum tipo de incentivo (Kohn, 1993). Mas que é, também, comum ver as recompensas solapando o que deviam estimular. Jeremy Hope e Robin Fraser (2003) destacam que as crenças na força dos incentivos individuais possui um contraponto, o de que uma empresa bem estruturada pode abrir mão de tal expediente. Ainda observaremos como a Teoria da Agência nos ajuda a entender a relação entre o Agente e o Principal na XR2, identificando os padrões relatados pelas teorias apresentadas durante o referencial teórico.

Uma das teorias utilizadas em gestão corporativa é a Teoria da Agência cujo objeto é o problema do desalinhamento de interesses entre o proprietário da firma e seus gerentes e demais funcionários foi discutido já em 1932, por Berle e Means, em *The Modern Corporation and Private Property* (CARDOSO, MÁRIO e AQUINO, 2007, p.389). Outra Teoria, a da Agência, procura descrever tais relações usando metáforas de contrato, sendo a firma vista como um conjunto de contratos (ALCHIAN e DEMSETZ, 1972; JENSEN e MECKLING, 1976) nos quais o Principal engaja outras pessoas (agente) para realizar serviços em seu nome envolvendo delegação de autoridade decisória ao agente e, presumindo-se que ambas as partes contratantes são maximizadores de utilidade. Procurou-se, além de dados já investigados em teses e artigos acadêmicos, observar também, levantamentos realizados por entidades privadas, além da utilização de dados secundários da literatura sobre recompensa nas empresas. Este estudo sistematizado foi desenvolvido com base em material publicado em livros, artigos científicos, documentos públicos de empresas, agências de pesquisa e de organismos internacionais, bem como jornais e revistas especializadas e é necessariamente bibliográfico e analítico (textual, temático e interpretativo). Privilegia as intervenções e valoriza a experiência teórica dos atores do processo, na descrição dos modelos teóricos já referenciados.

2 DESENVOLVIMENTO

2.1 REFERENCIAL TEÓRICO

Com o surgimento das grandes corporações globais e notadamente ocidentais, a partir do final do século XIX, sobretudo as norte-americanas e britânicas registra-se a profissionalização da administração das modernas organizações, surgindo “[...] uma nova espécie de homem econômico – o administrador assalariado [...]” (CHANDLER, 1998, p. 251). Esse autor relata o surgimento do “gerencialismo”, ou seja, a administração do negócio é feita por profissionais e não mais pelos proprietários. O afastamento do fundador da empresa do controle do negócio é razão para conflitos de interesse e de confiança, ou seja,

qual o grau de certeza de que as pessoas defenderão as causas dos fundadores?

Isso ajuda a entender a crença de que pessoas executarão melhor o trabalho quando há algum tipo de incentivo e o problema surge quando contrasta com as atitudes dos agentes favorecidos pelos benefícios, incentivos e bônus. Uma das teorias utilizadas em contabilidade gerencial é Teoria da Agência cujo objeto é o problema do “[...] desalinhamento de interesses entre o proprietário da firma e seus gerentes e demais funcionários [...]” que “[...] foi discutido já em 1932, por Berle e Means, em *The Modern Corporation and Private Property* [...]” (CARDOSO, MÁRIO e AQUINO, 2007, p.389). Continuando, esses autores relatam que a partir daí desenvolve-se relevante literatura criando conceitos como “risco moral (moral hazard), assimetria de informação, sinalização, *screening*, custos de agência.”

A ideia central é que o proprietário da firma (Principal) delega a administração da empresa a um agente (Agente), que deveria atuar no interesse dele, Principal. O Principal, como proprietário da firma, reclamante do resíduo de todas as suas atividades (ou lucro econômico), ao delegar decisões a um Agente ou grupo de agentes, esperaria que tal Agente atuasse plenamente alinhado com seu interesse. Contudo, se assumirmos a natureza individualista dos agentes, existe a propensão de que eles atuem, em primeira instância no seu próprio interesse, o que pode não representar os melhores resultados para o Principal. (CARDOSO, MÁRIO e AQUINO, 2007, p. 390).

Para Jensen e Meckling *apud* Eisenhardt (1989) a Teoria da Agência procura apresentar tais relações usando metáforas de contrato, sendo a firma vista como um conjunto de contratos (ALCHIAN e DEMSETZ, 1972; JENSEN e MECKLING, 1976) nos quais o principal engaja outros sujeitos (agente) para realizar serviços em seu nome envolvendo delegação de autoridade decisória ao agente e, presumindo-se que ambas as partes contratantes são maximizadores de utilidade, há uma boa razão para acreditar que o agente não irá atuar sempre no melhor interesse para o principal e este procura limitar essa divergência em relação a seus interesses incorrendo em custos: para incentivar ou para limitar o comportamento (*bonding*) do agente, de monitoramento e “perdas residuais” (JENSEN e MECKLING, 1976). Ou seja, a teoria da agência atribui incerteza no desempenho dos resultados ao “risco moral”, escolha adversa e estado natural (NILAKANT e RAO, 1994). Exemplos desses três tipos de custos são:

[...] custos de gerar incentivos ou delinear o comportamento (*bonding*) [...] são os salários, os bônus e as multas. [...] Áreas de auditorias internas, câmaras de vigilância, monitoramento de e-mails, clientes “fantasmas”, inspeções de qualidade são custos de monitoramento. Remunerações variadas, bônus anuais, prêmio funcionário-padrão, regulamento interno e estatuto, salários, estabilidade de emprego, vagas de garagem privativa, escritórios modernos e secretárias, milhas aéreas de viagens de negócios são incentivos e esforços de delineamento. Baixa produtividade por “corpo mole”, saídas longas no horário de almoço, uso da impressora para fins pessoais, são perdas residuais. (CARDOSO, MÁRIO e AQUINO, 2007, p. 392).

Para Marler, Milkovich e Yanadori (2002), organizações de alto desempenho pagam incentivos mais elevados do que organizações de baixo desempenho; também a prática de pagamentos variáveis aos níveis inferiores dentro da organização são menos praticadas pelas primeiras do que pelas de baixo desempenho; com base em resultados da pesquisa, esses autores afirmam que as maiores organizações optam por incentivos pagos aos níveis mais baixos da organização em detrimento de uma maior supervisão.

Com base em resultado de suas pesquisas sobre a implantação dos incentivos de base-ampla, Marler, Milkovich e Yanadori (2002) dizem que as teorias racionais parecem fornecer explicações mínimas para a implantação de tais incentivos, do que outras teorias que desafiam a noção do comportamento de maximização racional da riqueza e meta-alinhada. Essas outras teorias podem somar mais conhecimento para explicar o uso corrente dos incentivos de base-ampla dentro e entre organizações.

A Teoria da Contingência Estratégica diz que a estratégia dos negócios influencia o desenho da compensação e desempenho da organização, sustentando que o desempenho da firma, é baseado sobre o alinhamento do sistema de compensação da organização e as estratégias de negócios (GOMES-MEJIA & BALKIN, 1992; MILKOVICH, 1988 *apud* MARLER, MILKOVICH e YANADORI, 2002). A Teoria da Agência tem sido usada por estudiosos em contabilidade, economia, finanças, marketing, ciência política, comportamento organizacional e sociologia (EISENHARDT, 1989).

Segundo Khon (1993) é comum se acreditar que “as pessoas executarão melhor o trabalho se for prometido algum tipo de incentivo”. Mesmo tendo como base de seu estudo as organizações norte-americanas, onde a maioria delas utilizam *ALQUANTOGUM*, tipo de programa para motivar os empregados vinculando a remuneração a um índice de desempenho, Kohn entende que diversos estudos derrubam esta premissa evidenciando que o efeito é o contrário, pois as recompensas acabam por perturbar os processos que deveriam fortalecer. Khon (1993) observa ainda que há uma tendência dos gestores acharem que o fracasso de um programa de incentivos deve-se a falhas no programa, pela dificuldade existente em estabelecer um valor que evidencie a contribuição de cada colaborador envolvido no desempenho da empresa, mas eles falham na verdade por não atender a premissas psicológicas, ou seja há mais fatores a se considerar com base em outras teorias como afirmam Marler et al. (2002). Hope e Fraser (2000) expõem a Teoria X de McGregor (1960) onde este conclui que “as pessoas odeiam trabalho, precisam que digam o que devem fazer, não gostam de responsabilidade e não farão mais do que o mínimo necessário para atender suas obrigações a menos que sejam recompensadas financeiramente por este esforço

adicional”. Colocam que, apesar de que para a maioria dos gestores, basta encontrar a combinação certa entre metas e incentivos, há diferenças significativas entre os países, quanto ao uso de incentivos monetários individuais. Segundo esses autores, os incentivos podem representar até 97% da remuneração de um executivo americano, 38% no Reino Unido, França e Holanda e não são representativo em países como Espanha e Suíça.

Apesar desta suposta consolidação de modelo de incentivo na América do Norte, Hope e Fraser (2003) reescrevem as considerações de Kohn (1993), quando respondem a questão: As recompensas compensam? Os autores relatam que diversas pesquisas levam a concluir que elas funcionam para garantir uma concordância temporária, mas quando se trata de produzir mudança mais permanente no comportamento e nas atitudes, tanto os incentivos como as punições são ineficientes. Ao finalizar o processo de recompensa o comportamento tende a voltar aos patamares anteriores à implementação dos incentivos monetários. Estes estudos demonstram que estes estímulos econômicos não alteram as atitudes, que são a base do comportamento, portanto, não criam um compromisso permanente. O que os incentivos fazem é alterar o comportamento das pessoas temporariamente.

E quanto à produtividade Kohn (1993), relata que diversos estudos tentaram comprovar o poder dos incentivos mas, nenhum conseguiu ratificar que as recompensas podem produzir um trabalho melhor. Levando o autor a concluir que remuneração maior não produz desempenho melhor.

As evidências de que incentivos financeiros levam a uma maior produtividade são, na melhor opção, tênues segundo Hope *et al.* (2003). Os autores ressaltam que um levantamento de Jensen e Murphy constatou não haver evidências entre quanto se paga a um CEO e a desempenho da empresa. Em 1998 um levantamento com 771 empresa norte americanas verificou-se que em apenas um terço delas havia alguma relação entre desempenho econômica e incentivo. Em seu artigo Kohn, relata um estudo de Rich e Larson (1987), envolvendo 19 grandes corporações americanas, que procurava encontrar relação entre lucro para os acionistas X incentivo para altos executivos e, não constataram nenhuma correlação. Outro estudo, Guzzo (1980), englobando diversos estudos, constatou que o maior impacto na produtividade devia-se aos projetos de treinamento em contra partida aos planos de remuneração. Rosenberg (2001) evidenciou a perda de atenção, por parte dos funcionários, sobre os itens que não estão cobertos pelos incentivos econômicos, citando o exemplo da American Woodmark que em 1993 estabeleceu uma meta única para seus 3.500 empregados. Como todos estavam tão focados na meta outros fatores foram negligenciados. A empresa constatou que quando direcionava suas metas para a qualidade a produtividade, caía.

As recompensas compram aceitação momentânea que segundo Kohn encobrem o mal que causam no longo prazo, pois é fato que este modelo também são e foram utilizados pelos pais, professores e administradores. É fato que as pessoas gostam de receber mais, mas não há garantias de que ao receber mais, trabalharão mais e com maior motivação. O autor ressalta o discurso de Frederick Herzberg, que observa, na baixa remuneração, um ponto de descontentamento, mas não significa que quanto mais dinheiro mais satisfeito e motivado estará o indivíduo.

Para Sievers (1990) a idéia do bônus pode causar uma movimentação inicial mas não motivação, pois esse movimento não vai de encontro às necessidades do indivíduo. Para ele, um fator de condicionamento (externo) não pode ser visto como um fator motivador. O fator motivador está mais condicionado a percepção da própria atividade exercida por cada indivíduo, caso contrário como explicar o indivíduo que executa seu trabalho de forma desatenta, mas que nos fins de semana se empenha na reforma de seu imóvel por exemplo? Levy-Leboyer (1994) focaliza a questão da motivação, não através da percepção dos administradores, pois ele entende que é particular, de cada indivíduo a forma como cada um percebe a sua situação no trabalho. Uma atividade não executado ou mal realizada é na verdade a desmotivação em relação àquela determinada tarefa, pois a satisfação do indivíduo no trabalho está diretamente correlacionado ao atendimento de seus objetivos e valores. Quando se reduz os valores e a consciência profissional, o significado do trabalho se enfraquece e, seu valor fica limitado aos ganhos monetários necessários para garantir a sobrevivência.

Observando que os resultados de pesquisa realizada devem ser vistas como tentativas, face às limitações das pesquisas relatadas e com base na teoria de Deci, segundo o autor, os dados sugerem as seguintes conclusões em relação à administração por recompensas por desempenho;

(a) elas influenciam favoravelmente a desempenho, a motivação intrínseca, a percepção de controle pessoal sobre a performance, e (b) o incremento sobre a motivação intrínseca é causada por e é causa de aumento de sentimento de controle interno sobre a performance e a percepção de feedback do trabalho.

(b) Visto que a motivação intrínseca aumenta, os dados suportam a noção que as recompensas externas e internas não são aditivas; elas são interativas e, quando a recompensa extrínseca é competência- informativa, o efeito interativo é mais positivo do que negativo.(LOPEZ, 1981, p. 63; tradução livre).

Kohn (1993), avança, destacando outras razões que condenam as recompensas, como um dos fatores que destroem a cooperação entre os funcionários obrigando-os a competir por reconhecimento e recompensas, tornando-as menos transparentes em suas ações (medo da

punição), reduzindo assim a capacidade da empresa evoluir. O autor evidencia o fato de que muito mais fácil “balançar um bônus” para os colaboradores e esperar pelos resultados, do que dar o apoio correto para a execução das tarefas. A recompensa pode ainda levar as pessoa a um comportamento anti-ético e ilegal, manipulando, quando possível, o resultado de seu desempenho.

2.2 REFERENCIAL PRÁTICO

Procurou-se entender ou descobrir como as recompensas e bonificações auxiliam na melhor desempenho individual dos colaboradores da XR2 e o impacto em sua produtividade. Para alcançar um melhor entendimento da realidade da empresa frente ao tema abordado, foram realizadas entrevistas informais, entre fevereiro e maio de 2012 com os quatro Diretores da empresa, os Gerentes de Operação, Infra estrutura, Recursos Humanos e Comercial, os Supervisores de Operação e de Compras e três dos funcionários mais antigos, pessoas chaves que atuam na empresa há mais de 15 anos, além da observação in loco de suas atividades.

A XR2 apesar de não buscar mais a manutenção da certificação ISO9000, que outrora já possuiu, procura manter todos os processos em acordo com as normas técnicas que estabelecem este modelo de gestão da qualidade, fato que auxiliou neste levantamento. Foi possível verificar que aXR2 possui mecanismos de remuneração variável por desempenho e produtividade.

Foi possível identificar três modelos de remuneração dentro desta organização, especificamente em sua filial do Rio de Janeiro: colaboradores com rendimento fixo mensal sem nenhuma meta clara de desempenho ou produtividade; os pertencentes a equipe de vendas que possuem metas mensais que impactam em sua remuneração variável mensal e, o terceiro grupo, que são os operadores que executam a instalação e operação dos sistemas durante a realização dos eventos, neste grupo a remuneração variável depende, não de uma meta mas, das atividades realizadas durante o mês, ou seja, quanto mais participação em eventos, maior a remuneração no fim do mês. De forma mais específica detalharemos a seguir os modelos de bônus aplicado pela XR2.

Equipe de venda: ao fim de cada ano é definido o volume de vendas e resultados para cada filial da empresa. Essa definição é baseada parte em função do realizado no ano e parte pelas informações de mercado, como por exemplo, o levantamento dos eventos de maior destaque que serão realizados no próximo ano, na região de atuação da Filial, como Congressos Mundiais e Internacionais, ou dos projetos previstos a serem realizados pelos clientes habituais (carteira de clientes) da XR2, notadamente as empresas geradoras de

evento. A partir da carteira de clientes dos Executivos de Contas (a terminologia vendedor, na verdade, não é utilizada na empresa) a meta anual da filial é repartida pela equipe. O volume mensal é definido por dois parâmetros: sazonalidade e o calendário previsto de realização dos eventos de maior destaque.

Existem três níveis de Executivo de Contas (Junior, Pleno e Sênior), a remuneração fixa e, também, o bônus são definidos em função destes níveis. Como exemplo, um Executivo de Contas Pleno, tem uma remuneração fixa mensal de aproximadamente 800 reais e um bônus mensal de 1.000 reais e um bônus semestral de R\$5.000,00. O bônus varia de 70 a 140 por cento, em função do atingimento da meta, ou seja, ao atingir menos de 70% da meta recebe 70 por cento do valor do bônus. O teto mínimo. Alcançando um volume de vendas superior a 140 por cento da meta, o Executivo de Contas recebe um bônus de 140 por cento do valor estipulado. Este é o teto máximo. Desta forma o bônus mensal representa um valor entre R\$700 e R\$1.400 e, o bônus semestral entre R\$3.500 e R\$7.000.

A equipe de Operações recebe apenas bônus mensal, exetutando-se os dois Coordenadores e o Gerente que podem receber um bônus semestral ou anual, dependendo do desempenho da filial. Não foi possível identificar o valor envolvido ou a mecânica utilizada para bonificar este nível da equipe. O bônus mensal dos Operadores depende de dois parâmetros, a quantidade de projetos/eventos realizados no período e quais equipamentos foram utilizados no projeto. Para cada evento que o operador participa ele recebe uma pontuação que será multiplicada pelos dias de operação do evento, esta pontuação é determinada pelos equipamnetos utilizados no evento e, que ele operou. Para melhor entendimento, cada euqipamento possui uma pontuação definida. Uma sonorização em um evento para 150 pessoas valem 4 pontos por dia para o operador. Uma sonorização para 600 pessoas possui pontuação 8. Um projetor HD de 2.000

ANSI Lumens tem pontuação 2 e um projetor fullHD de 20.000 ANSI Lumens pontua em 12 pontos. A pontuação do operador será igual ao do equipamento de maior pontuação, ou seja, se este operador estiver envolvido com uma equipe que está operando uma sonorização que vale 4 pontos e uma projeção de 8 pontos, ele receberá a maior pontuação, 8, multiplicado pelo período do evento. Como exemplo, se o evento deste exemplo perdurar por 3 dias, cada operador, envolvido no evento receberá 24 pontos. Esta pontuação é somada no final do mês e, em função do nível do operador, terá um valor correspondente em dinheiro. O levantamento empírico que pudemos realizar indica que este bônus, proveniente da pontuação, representa 75% da remuneração mensal dos operadores.

Um fato bastante curioso, e que foi representativo para este levantamento, é que nos

dois grupos que possuem incentivo, bônus monetário, existem Executivos de Contas operadores que não possuem bônus. Seus ganhos independem de seu desempenho ou da quantidade de atividades realizadas no mês, ou seja, não altera a remuneração mensal ou anual. Através de um levantamento empírico e das entrevistas foi possível constatar alguns comportamentos que validam o discurso do referencial teórico. No momento a empresa se esforça por alterar o modelo de remuneração da equipe de operadores. O objetivo é que todos tenham uma remuneração fixa.

Trabalho colaborativo é um tema recorrente nas organizações e entendido como de forte impacto na capacidade das empresas em se reorganizarem e responderem aos desafios lançados por um mercado extremamente dinâmico. Ficou claro que o processo de apoio mútuo e atenção ao desempenho da filial é mais recorrente aos Executivos de Contas que não recebem bônus do que em relação aos que recebem recompensas pelo desempenho individual. Tarefas simples como prestar alguma assistência, anotar um recado ou controlar a ansiedade de um cliente ao telefone, não relacionado à sua carteira de clientes, é executada com mais atenção e genuína preocupação pelo Executivos de Contas não bonificado. Para Kohn é possível que isto ocorra pela competição da recompensa ou medo da punição por não atingir suas metas, o que reduz a capacidade da empresa crescer como um todo.

A capacidade de se alterar atitudes ou gerar mudanças é evidenciado por Hope et al. como passageira nas empresas que utilizam recompensas. Na XR2 alguns operadores já tiveram seus acordos de remuneração alterados, onde a remuneração fixa sobe em 3,5 vezes, extinguindo-se assim a remuneração variável e a pontuação. O que foi evidenciado pelos demais observadores, tanto gerentes como operadores, é uma mudança na atitude destes operadores. Os mesmos tem uma conduta mais indolente em relação a se apresentarem para participar dos eventos, notadamente os mais trabalhosos. Tal atitude não é compartilhada pelos operadores que recebem recompensa ou os que sempre tiveram sua remuneração fixa.

A grande proximidade e interação entre a supervisão dos operadores, visto que os coordenadores são ex-operadores, tornam clara a distância entre o desejado pelo Principal e o realizado pelos Agentes.. Estes por terem, igualmente se ajustado à nova estrutura de remuneração, sem bônus, tendem a, por interesse próprio, desagravo ou, ajuda ao mais próximo, negligenciar os interesses do Principal como destacou Jensen e Meckling (ano) na Teoria da Agência. Os Coordenadores frequentemente destacam os operadores para os projetos, em função do maior ganho monetário para estes. O que ocorre é que para os eventos que menos pontuam são destacados operadores sem bônus e para os que mais pontuam a Coordenação escala os operadores que recebem bonificação, deixando, claramente, de lado o

interesse da empresa que é a redução nos custos operacionais. Na área de vendas tal prática não é observado, ficando clara a cooperação entre Agente e Principal, sendo determinante para a construção desta condição o fato dos gestores de venda terem maior proximidade com o Principal e com a gestão estratégica da empresa.

A XR2 encontra-se em uma situação de grande desafio à sua gestão, mas curiosamente de significativo interesse acadêmico face o dualismo e transição em seu modelo de remuneração. Em meio a este processo de alteração no modelo de remuneração a empresa ainda necessita encontrar algum padrão de avaliação de desempenho. Por vezes a XR2 tentou realizar um programa ou modelo de avaliação de desempenho que estimulasse seus colaboradores ao atingimento de metas e estivessem mais alinhados com a estratégia da empresa mas, as atividades operacionais dos diretores e, até mesmo o pouco interesse e capacidade em criar um ambiente mais meritocrático além do medo de transferir conhecimento refrearam as iniciativas para implementação desta ferramenta de gestão. Um único diretor informou que de forma velada tem por prática avaliar com a periodicidade possível seus comandados, mas sem critérios claros ou uma metodologia reconhecida.

3 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente trabalho objetivou analisar a aplicação dos conceitos do endomarketing sob a percepção dos colaboradores e gestores de uma rede de lojas de tintas na cidade de Ponta Grossa, PR, o que foi obtido por meio da aplicação de pesquisa aberta com o gestor responsável e com questionários voltados aos funcionários da referida empresa.

A pesquisa qualitativa demonstrou a percepção do gestor acerca das variáveis do endomarketing, que, para este trabalho, versavam sobre alinhamento estratégico, gestão de pessoas, comunicação interna e *feedback*.

O objetivo deste estudo foi verificar os efeitos das recompensas na produtividade individual, coletiva e da organização como um todo, sob a perspectiva das práticas utilizadas pela empresa XR2 e se, realmente propiciam verdadeiro aumento na produtividade dos colaboradores que participam deste modelo de remuneração. O que foi obtido por meio da aplicação de pesquisa aberta com os gestores da empresa.

Em um cenário de elevada competição observamos uma necessária corrida em elevar a produtividade, de forma a garantir os ganhos econômicos necessários para assegurar a existência do negócio e seu desenvolvimento contínuo. Entre os efeitos mais incisivos destaca-se o surgimento de fórmulas de premiação que buscam melhorar o desempenho individual, implantado por diversos perfis de organizações. A principal razão para executar o

modelo de remuneração variável é estreitar e endereçar os interesses dos funcionários para com os da companhia, de modo a maximizar o lucro, aumentando a produtividade e reduzindo os custos; e, ainda que de modo velado, dividir também os riscos de um possível fracasso da operação realizada pela empresa. Porém tal modelo aparentemente surte mais efeito quando aplicado em níveis mais próximos ao Principal, visto que no distante caminho do principal aos níveis inferiores da companhia (passando pelos diferentes níveis de gerência que controlam estes) o modelo pode sofrer distorções diversas, que causam efeito contrário ao esperado (conceituados principalmente pela teoria da agência e o risco-moral entre outros apresentados neste trabalho).

Esse modelo, intuitivamente deveria funcionar sem grandes distorções caso não fosse o homem um ser dotado de livre arbítrio e diferentes anseios e vontades, o qual infringe sobre estes os mais diversos efeitos, sejam estes oriundos da sociedade, de sua moral ou mesmo de sua corrente situação financeira.

Vimos que além do aspecto humano, supracitado, há uma detrição do aspecto coletivo, visto que tais remunerações, se não premiam exclusivamente os melhores de uma equipe, gera uma competição entre os membros desta, de modo que cada integrante consiga atingir sua remuneração máxima. Como vimos no caso dos operários com remuneração variável da empresa estudada, que disputam os eventos que lhes geram a maior pontuação. Certamente esse “entusiasmo” pelos eventos mais rentáveis (e complexos) cessa no momento que estes atingem sua remuneração máxima no mês.

Outro aspecto destacado no presente trabalho é o estreitamento e distorção do objetivo do trabalhador, que começa a mirar quase que integralmente nas tarefas que irão lhe render uma maior remuneração ao final do período. De modo que a empresa novamente perde com o mero cumprimento do dever principal de cada funcionário, minando as diversas outras qualidades do indivíduo.

Como vimos neste estudo, à premissa de que a remuneração variável fortalece o estreitamento de foco entre a empresa e seus funcionários não são válidas, pois em muitos casos, os afasta ainda mais de um simples objetivo em comum, fortalecendo os conceitos apresentados nos estudos de Kohn (1993) e Hope e Fraser (2003).

REFERÊNCIAS

CARDOSO, Ricardo L.; MÁRIO, Pouri do Carmo; AQUINO, André Carlos Busanelli de. **Contabilidade Gerencial: Mensuração, Monitoramento e Incentivos**. São Paulo: Atlas, 2007.

EISENHARDT, Kathleen M. Agency Theory: An Assessment and Review. **Academy of Management Review**, vol. 14, n. 1, 1989.

Guzzo Richard A., Jette Richard D. e Katzell, Raymond A. **The Effect of Psychologically Based Intervention Programs on Worker Productivity: A Meta-Analysis** Personnel Psychology, 1985.

HOPE, Jeremy. FRASER, Robin. New Ways of Setting Rewards: The Beyond Budgeting Model. **California Review Management**, vol. 4, Summer 2003.

HOPE, Jeremy; FRASER, Robin. Beyond budgeting. **Strategic Finance**, n. 82, v. 4, p. 30-35, out. 2000.

KOHN, Alfie. Why Incentives Cannot Work. **Harvard Business Review**, p54 - 63 setembro-outubro 1993.

LARSON, John A. e RichJude T. **Why Some Long-Term Incentives Fail**. In: Incentives Cooperation and Risk Sharing: Haig R. Nalbantian, Rowman & Littlefield Totowa, NJ: 1987.

LEVY-LEBOYER, C. **A Crise das motivações**. São Paulo: Atlas, 1994.

LOPEZ, Elsa M. **Increasing intrinsic motivation with performance-contingent reward**. The Journal of Psychology, 108, p. 59-65, 1981.

MARLER, Janet H.; MILCOVICH, George T.; YANADORI, Yoshio. **Organization-wide broad-based incentives: a rational theory and evidence**. Academy of Management Proceedings & Membership Directory, pC1-C6, 6p, 2002.

RICHARDSON - **Pesquisa social: métodos e técnicas**. São Paulo: Atlas, 1985

ROSENBERG, Hilary. Building a Better Carrot Companies struggle to make their bonus plans more effective. **CFO Magazine**, June 1, 2001

SIEVERS, B. Além do Sucesso da Motivação. In: Bergamini e Coda. **Psicodinâmica da Vida Organizacional: Motivação e Liderança**. São Paulo: Pioneira, 1990.

YIN, Robert. **Case Study Research: Design and Methods** (2ª Ed) Thousand Oaks, CA: SAGE Publications, 1994.