

Universidade Federal da Paraíba
Centro de Ciências Aplicadas e Educação – CCAE
Graduação em Ciências Contábeis

**Programas de Benefícios, Recompensas e Incentivos Financeiros como fator
Motivacional: um estudo de caso no Banco X**

Controladoria e Contabilidade gerencial

Adelson Elias de Souza - UFPB – adelson.2008@hotmail.com
Prof.^a Dr.^a. Edilane do Amaral Heleno - UFPB – edilane.amaral@gmail.com
Prof.^a. Dr.^a. Márcia M. de M. Travassos Saeger – UFBB – marciatsaeger@yahoo.com.br
Prof.^a. Ms. Isabelle Campos Rezende – UFPB – isabelle_1236@hotmail.com

RESUMO

O objetivo desta pesquisa foi de analisar o quanto os programas de benefícios, recompensas e incentivos financeiros pagos aos funcionários contribuem para motivar e aumentar a produtividade no Banco X, procurando estabelecer uma relação entre os programas de remuneração variável e aumento da produtividade. Para atingir esse objetivo, foi efetuado o levantamento de dados através de uma pesquisa de campo, descritiva e quantitativa. Para isso, foi elaborado um questionário com indagações abertas e objetivas, além de questões para identificar o perfil dos respondentes. A população da pesquisa compreendeu colaboradores de cinco agências de uma instituição financeira cuja atividade econômica é a venda de produtos e serviços. Três dessas agências estão localizadas na cidade de João Pessoa, e outras duas nas cidades de Sapé e Araçagi, todas do estado da Paraíba. A amostra contou com a participação de 31 dos 58 funcionários, a pesquisa foi aplicada no mês de agosto de 2020. Não houve dificuldade para aplicação do questionário. Foi enviado por meio eletrônico, abrangeu perguntas abertas e fechadas e envolveu todos os níveis hierárquicos das agências. Com base nos aspectos analisados, constatou-se que os programas de benefícios, incentivos e recompensas como parte da remuneração vêm sendo cada vez mais utilizados e gerando motivação extra aos colaboradores e que é importante que os gestores planejem um conjunto de fatores e métodos satisfatórios para melhorar o desempenho, sem se limitar à remuneração, pois, mesmo sendo importantes no processo, as recompensas financeiras, por si só, não é o bastante para satisfazer às necessidades do colaborador ou motivá-lo.

Palavras-chave: Programas de Benefícios. Motivação. Produtividade.

1 INTRODUÇÃO

A difusão dos processos informativos gerou significativas mudanças não só no cenário econômico como também no comportamento dos agentes consumidores. Nesse cenário, o capital intelectual tornou-se um dos recursos mais importantes para as empresas, porque a transformação digital alterou as formas tradicionais de consumo, e o consumidor está cada vez mais informado e exigente, buscando muito mais do que preços e marcas.

Segundo Bergozza (2007), os setores de serviços, principalmente, no bancário, onde os produtos e os serviços são semelhantes, a experiência do cliente é essencial para o sucesso da organização, e o relacionamento é fundamental no processo de transformação digital, na

retenção e na conquista de novos clientes. Atender às necessidades e superar as expectativas do cliente é importante para se manter competitivo. Para isso, o atendimento de excelência, satisfação e encantamento do cliente exige muito mais dedicação dos funcionários.

Para Barbosa (2013), os colaboradores se destacaram na construção dos resultados da organização, em especial, nas empresas prestadoras de serviços. Assim, a mudança de foco para o pessoal fez as empresas buscarem se aproximar dos funcionários, e os programas de recompensas e benefícios são importantes fatores para alcançar esse objetivo.

Com a competitividade entre as instituições financeiras, Carvalho (2017) aponta que um dos grandes objetivos das organizações é de envolver os colaboradores em suas estratégias e em seu espírito competitivo, pois o desempenho organizacional é influenciado pelo engajamento dos seus colaboradores e se relaciona a fatores ligados à satisfação e ao incentivo, sejam eles de natureza emocional, cultural, relacional, salarial, entre outras. Barbosa (2013) afirma que um dos principais desafios da Gestão de Pessoas é de criar e desenvolver técnicas gerenciais que estimulem a motivação e o comprometimento dos funcionários. Nos últimos anos, o Banco X tem aumentado os investimentos em programas de remuneração variável, com o objetivo de aumentar a rentabilidade. Assim, esta pesquisa visou responder ao seguinte questionamento: **O quanto os programas de benefícios, recompensas e incentivos financeiros pagos aos funcionários contribuem para motivar e aumentar a produtividade no Banco X.?**

Nessa perspectiva, o objetivo geral desta pesquisa foi de analisar o quanto os programas de benefícios, recompensas e incentivos financeiros pagos aos funcionários contribuem para motivar e aumentar a produtividade no Banco X. Quanto aos objetivos específicos, são de: evidenciar a relação entre os incentivos financeiros e o aumento do desempenho dos funcionários da instituição financeira estudada; identificar quais programas são mais determinantes para motivar e aumentar a produtividade dos colaboradores; e analisar o impacto da remuneração variável e dos benefícios na motivação dos funcionários.

A relevância do estudo está em identificar fatores determinantes para aumentar a produtividade dos funcionários e melhorar a rentabilidade do banco e das empresas em geral. Com o crescimento da competitividade no mercado, provocado, primeiramente, pela globalização e incrementado pela transformação digital, é fundamental que as empresas tenham um diferencial competitivo. Barbosa (2013, p. 7) assevera “que o momento de transformação que as empresas estão vivendo tem exigido dos administradores soluções rápidas e criativas e, de um jeito ou de outro, as empresas têm evoluído para modelos mais eficazes de gestão.” Velocidade, ruptura e inovação tecnológica são algumas das características observadas no intenso movimento do cenário econômico nos últimos anos que impactam a relação entre a organização e o colaborador. Isso exige novas formas de remuneração para manter os funcionários satisfeitos e motivados a atingir os objetivos da organização.

O artigo está estruturado em cinco seções. Na primeira, apresenta-se a introdução; na segunda, abordou-se teoricamente a relação da remuneração variável com o aumento da produtividade, dos programas de incentivos financeiros *versus* motivação e programas de benefícios *versus* motivação. Também se apresentam as formas de remuneração variáveis e invariáveis, além de aspectos relacionados à participação nos lucros e resultados, na perspectiva da empresa e dos colaboradores; na terceira, trata-se dos procedimentos metodológicos; na quarta, apresenta-se a análise dos resultados e, na quinta, as considerações finais, em que são expostas as observações a respeito dos resultados alcançados.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Nesta seção, mostra-se como a execução do trabalho afeta a relação entre remuneração variável, motivação e engajamento dos funcionários com o desempenho organizacional de uma instituição bancária brasileira. Também se discute sobre as formas de remuneração, os programas de incentivos financeiros, como determinantes da motivação e como vantagem competitiva e a relação dos benefícios com a motivação dos colaboradores para o alcance dos objetivos organizacionais.

2.1 PROGRAMAS DE INCENTIVOS FINANCEIROS *VERSUS* MOTIVAÇÃO

Os programas de incentivo, geralmente, são componentes variáveis da remuneração dos colaboradores e planejados pela organização com o objetivo de motivar e reter os colaboradores. Os programas oferecem recompensas, prêmios e gratificações para os colaboradores que atingem os objetivos desejados pela empresa.

Na atividade bancária, uma das vantagens competitivas é determinada pela qualidade do atendimento prestado pelos funcionários. Por isso é essencial investir na qualificação profissional e na satisfação das necessidades individuais e estimular o sentimento de pertencimento, engajamento e comprometimento, já que estamos vivendo um momento em que o consumidor valoriza cada vez mais o atendimento, e os produtos e os serviços são semelhantes entre as instituições financeiras.

A satisfação no trabalho, tomando como parâmetro o atendimento das necessidades dos colaboradores, variou ao longo do tempo e, inicialmente, estava ligado à questão da fadiga e do salário e suas possíveis interferências na produtividade. Com a complexidade dos processos produtivos, passou-se a perceber que a satisfação era muito mais determinada pelas relações sociais, pelos benefícios e incentivos do que puramente pela recompensa salarial. (JÚNIOR, et al 2013, p.34)

O atual cenário econômico e tecnológico favorece a utilização de mais máquinas, ao invés de pessoas, para fazerem o serviço operacional em algumas atividades em que o homem foi substituído por máquinas, como o setor bancário, por exemplo. No entanto, as atividades que não se limitam ao campo operacional têm se tornado mais importantes nas organizações e exigido dos colaboradores cada vez mais, como capacitação e dedicação. Isso fez com que o trabalho desempenhado pelo ser humano passasse a ser bem mais importante. Assim, esse novo modelo de gestão administrativa exige mais qualificação profissional, portanto, novas formas de remuneração.

Essas mudanças impulsionaram para mais diversificação e variação entre os benefícios concedidos ao colaborador, o que alterou o modelo de remuneração. As organizações vêm investindo para que tenham colaboradores motivados, satisfeitos e engajados nos objetivos organizacionais. Para isso, oferecem a participação nos lucros e resultados, bonificação por metas e desempenho, além de comissão por vendas.

Por ser subjetiva, a motivação depende das expectativas e das condições individuais de cada colaborador. Como afirmam Júnior et al (2013), ninguém, senão o próprio colaborador, pode motivar-se, visto que a motivação vem de dentro de cada indivíduo. Porém, para isso, é preciso que seja oferecido a ele um ambiente propício. Os programas de recompensas e benefícios financeiros influenciam o comportamento funcional para o alcance dos resultados, porquanto repercutem no comportamento, na satisfação e na motivação dos colaboradores.

De acordo com Júnior et al (2013, p.41), “uma organização que tem essa preocupação com o bem-estar e a satisfação do trabalhador está um passo à frente daquelas que não se preocupam com a questão”. Também contribuindo com esse debate, Bergozza (2007, p. 14) afirma:

A motivação no ambiente de trabalho é influenciada também pela maneira que os líderes apoiam, orientam e estimulam seus subordinados. As pessoas são produtivas quando estão de bem consigo, com a empresa e com o trabalho que realizam. Quando esses três fatores ocorrem ao mesmo tempo elas podem produzir, podem resolver os problemas e podem torna-se motivadas. Em contra partida, se houver sentimentos de insegurança, mal estar, raiva, insatisfação e frustração, as consequências serão desastrosas para si e para a empresa.

Não há um fator isolado para motivar os funcionários, pois a motivação é peculiar a cada indivíduo e depende de vários fatores individuais e interligados, bem como de valores e características culturais. A qualidade de vida no trabalho é um importante fator para a satisfação, que é essencial para se conseguir a motivação. Por isso é necessário criar estratégias que conciliem a satisfação do colaborador com a da organização.

Criar condições para que todos se sintam importantes e úteis dentro da empresa gera benefícios para todos. Os programas de recompensas e benefícios trazem ganhos para a empresa, pois, se o funcionário for bem remunerado, ele e sua família terão uma melhora na qualidade de sua vida. Consequentemente, os rendimentos da organização aumentam. Com a soma de outros fatores motivacionais, o funcionário trabalha mais estimulado e melhora seu desempenho nas atividades. Segundo Júnior et al. (2013, p.43), “o plano de benefícios e incentivos afeta diretamente a satisfação dos trabalhadores, pois, além dos benefícios em forma de dinheiro, existem outras formas de satisfazer às pessoas.”

De acordo com Forti et al. (2018), a concepção de salário, bastante discutida nos trabalhos sobre remuneração e gestão de pessoas, define que o salário não é um fator motivador, e sim, uma base para fatores motivacionais. Motivar envolve princípios que, agindo entre si, influenciam as atitudes da pessoa, o que não deve ser concebido como um processo pronto, mas como processos motivacionais, em constante aperfeiçoamento, de acordo com a necessidade.

Na concepção de Vergara (2011), a motivação se origina da necessidade de cada pessoa, assim, é improvável motivar um colaborador. Mas é possível estimulá-lo e, para isso, seu gestor deve identificar suas necessidades e desejos, para criar desafios que o estimulem. A intensidade dos seus esforços vai depender da motivação, e a pessoa normalmente se comporta conforme suas metas e objetivos, razão por que é importante um plano de recompensas com regras e objetivos claros para estimular os colaboradores.

Mesmo sendo importante no processo, a remuneração fixa, por si só, não é suficiente para satisfazer às necessidades ou motivar o empregado, já que o funcionário tem necessidade de ser reconhecido por seu esforço. Os programas de recompensas, benefícios e incentivos têm essa chance de reconhecer o funcionário pela performance e premiá-lo simultaneamente.

Os incentivos são componentes variáveis da remuneração, que pretendem gratificar elevados desempenhos, sendo concedidos quando os trabalhadores atingem os objetivos traçados previamente com a gestão, estimulando comportamentos alinhados com esses objetivos, bem como a retenção e motivação dos colaboradores com elevadas competências e capacidades. (BORGES, 2017, p. 21).

Antes, o foco das empresas era apenas nos objetivos organizacionais e, muitas vezes, isso comprometia a conquista dos objetivos da companhia. Na contemporaneidade as organizações estão aperfeiçoando os sistemas de recompensas e incentivos de forma gradativa: elas buscam recursos motivacionais mais assertivos e eficientes, conforme afirmou Chiavenato (2009). Atualmente, a preocupação é, também, com os desejos e as necessidades

individuais dos empregados. Por essa razão, as organizações passaram a investir em sistemas de recompensas e benefícios que buscam aproximar os interesses individuais dos colaboradores com os objetivos organizacionais. Assim, ao motivar os funcionários a conquistarem as metas e os objetivos individuais, proporcionam que os resultados traçados para a empresa sejam alcançados.

2.2 PROGRAMAS DE BENEFÍCIOS *VERSUS* MOTIVAÇÃO

Para Borges (2017), benefícios são recursos, comodidades e proveitos que o colaborador recebe da organização, que fazem com que ele se sinta satisfeito por fazer parte do quadro de funcionários e que incitam a motivação. Os benefícios são vantagens oferecidas com o objetivo de melhorar a qualidade de vida dos colaboradores. Algumas delas são garantidas por leis trabalhistas, que fazem parte da remuneração indireta.

Com o intuito de manter e estimular a participação dos seus colaboradores, as organizações geralmente lhes oferecem uma série de benefícios, com o fim de agregar valor à remuneração e de reter e atrair talentos. Carvalho (2017) destaca que esses benefícios podem ser supridos integral ou parcialmente pela empresa e são financeiros ou não, voluntários, sociais ou ainda por exigência legal, além dos benefícios e dos serviços sociais.

A remuneração oferecida pelas empresas aos seus colaboradores deixou de ser exclusivamente em espécie e passou a englobar uma série de benefícios financeiros e não financeiros que compõem sua remuneração total. Chiavenato (1998) afirma que um dos custos mais relevantes e significativos das companhias do setor de serviços é a remuneração dos empregados em quaisquer dos níveis hierárquicos, seja direta ou indireta.

A remuneração é realizada frequentemente de várias outras formas, além do pagamento com proventos. Algumas companhias criam planos diferentes de benefícios e serviços sociais para cada nível e cargo dos colaboradores. Grande parte da remuneração total é composta de benefícios e de serviços sociais que integram os custos totais com os colaboradores.

2.3 FORMAS DE REMUNERAÇÃO: INVARIÁVEIS E VARIÁVEIS

Remuneração é uma gratificação, um salário, uma recompensa ou retribuição que se recebe pelo trabalho prestado e que não se refere exclusivamente ao provento, mas também a outras vantagens concedidas. Para Carvalho (2017), o conceito de remuneração total equivale ao somatório de outros fatores, como a remuneração básica, os incentivos e os benefícios.

Remuneração invariável é o montante pago ao empregado pelo seu trabalho, de modo fixo e regular, na forma de salário mensal ou por hora trabalhada. A remuneração direta, ou seja, o provento, corresponde à função desempenhada, e a remuneração indireta, ou seja, os benefícios e serviços sociais, é igual para todos os colaboradores.

A remuneração variável é condicionada à performance do colaborador, ou seja, vinculada ao seu desempenho na realização do trabalho que acrescenta a parte da remuneração fixa. De acordo com Borges (2017), as formas tradicionais de remuneração fixa estão sendo substituídas por novos sistemas de remuneração, pois, apesar do aumento dos esforços, os colaboradores não sentem alterações em seu salário, ficam desmotivados e é preciso, cada vez mais, criar alternativas para as empresas manterem a competitividade. Por isso é importante buscar a relação da remuneração variável com o aumento da produtividade.

Schneider et al (2006) afirmam que, para aumentar a rentabilidade e a competitividade, em um cenário em que é cada vez maior a busca por reduzir os custos fixos e aumentar a eficiência operacional, um dos principais desafios é de buscar formas e técnicas gerenciais para manter o pessoal engajado, comprometido e motivado para alcançar as metas e os

desafios. Entretanto, é crucial que seu trabalho seja reconhecido e que ele se sinta importante na construção dos resultados.

Um plano de remuneração variável bem elaborado, segundo Borges (2017), deve ser estruturado de forma que contenha metas e vários fatores que mensurem e reconheçam a contribuição individual e coletiva dos colaboradores, de forma a motivá-los a seguirem as estratégias da organização. Para ter sucesso, é necessário que essas metas representem os objetivos organizacionais e valorizem as competências, as habilidades, os desempenhos e os resultados. De acordo com Beuren, Beck e Silva (2012), o propósito de se adotar a remuneração variável é de estabelecer uma ligação direta entre a remuneração e os resultados esperados; instigar o sentimento dos colaboradores para se sentirem como sócios da organização; comunicar valores da organização e fixar uma variabilidade nos valores acolhidos pelos colaboradores.

Reduzir os custos fixos com salários é um fator relevante em períodos de crise, pois os salários são ajustados, e a empresa diminui a necessidade de demitir funcionários e reduz a rotatividade. A alta rotatividade dificultaria os investimentos em qualificação profissional. As pressões por aumento da eficiência operacional com maior rentabilidade e diminuição dos custos fixos levam as empresas a optarem por remuneração flexível. Assim, em períodos de crise, a empresa gasta menos com salários, e quando for bem, a remuneração variável atua como renda extra, que é somada ao salário, que funciona como um instrumento motivador para o colaborador. Pascoalotto (2011, p.16) refere que, “com o passar do tempo, os funcionários começam a notar que o melhor desempenho proporciona maior remuneração.”

Com a remuneração variável, é possível tentar motivar os colaboradores para que busquem melhores resultados e alcancem as metas e os objetivos de curto prazo alinhados às estratégias da empresa. Outros objetivos de longo prazo devem ser incluídos nos programas de remuneração variável, como qualificação profissional, qualidade do atendimento e satisfação do cliente. A exigência e a mensuração desses indicadores para o reconhecimento e premiação contribuiriam para a realização de negócios sustentáveis.

2.3.2.1 PARTICIPAÇÃO NOS LUCROS E RESULTADOS

A participação nos lucros e resultados (PLR) é uma forma de remuneração variável muito utilizada no Brasil, em especial, pelas instituições financeiras. É facultativa e está relacionada ao recebimento, por parte dos funcionários, de um percentual do lucro líquido do empregador. Normalmente a PLR é vinculada a metas que visam atingir os objetivos da organização, com aumento do desempenho e mais esforços dos funcionários.

No Brasil, a PLR foi prevista legalmente no artigo 157 IV da Constituição Federal de 1946 e reeditada no artigo 158, V. A Emenda Constitucional nº 1 de 1969 fez uma pequena alteração, e o artigo 7º XI da Constituição Federal de 1988 fez a desvinculação da remuneração e, excepcionalmente, da participação na gestão da empresa.

A PLR era um dos pontos mais novos da Constituição de 1946 no que diz respeito à parte econômica, entretanto, durante os vinte anos de vigência daquela, a PLR não foi regulamentada por lei. O grande obstáculo para a regulamentação parecia ser a exigência constitucional de que a participação fosse direta. Ao quebrar a exigência da participação direta, em 1967, ofereceu-se maior flexibilidade para cada empresa criar seu próprio programa de participação. (CORRÊA; LIMA 2006, p. 375)

Na busca pela regulamentação da matéria, foram expedidas inúmeras Medidas Provisórias, com destaque para a MP nº. 794, de 29/12/1994, que estabeleceu o acordo

coletivo como forma de negociar o plano de participação. A Medida Provisória foi reeditada 77 vezes, até ser convertida na Lei nº. 10.101, de 19/12/2000.

A participação nos lucros ou resultados (PLR) é um objeto de negociação entre a empresa e seus empregados, mediante comissão paritária escolhida pelas partes, convenção ou acordo coletivo. Deve ter regras claras, objetivos e condições, como: índices de produtividade; qualidade ou lucratividade da empresa; além de programas de metas, resultados e prazos, pactuados previamente. É vedado o pagamento de qualquer antecipação ou distribuição de valores a título de PLR em mais de duas vezes no mesmo ano civil e em período inferior a um trimestre civil. O pagamento da participação não poderá complementar ou substituir a remuneração devida a qualquer funcionário.

Observando a PLR pela perspectiva da empresa, verifica-se que, no processo de negociação entre a empresa e o colaborador, a empresa tem o direito de incluir vários critérios para o pagamento da participação, entre eles, o índice de produtividade, a qualidade e a lucratividade da empresa, as metas e os resultados. Com a fixação de alguns desses critérios, somado com outros fatores, é possível estimular a motivação dos funcionários para elevar a produtividade e aumentar os lucros. Sobre os programas de PLR, Martins (2000, p.55) afirma:

Sob a ótica empresarial, portanto, tais programas podem ser concebidos com o intuito de fazer parte da intensificação das políticas empresariais de integração do trabalhador à empresa e de novas técnicas de gestão, ou seja, podem fazer parte das novas modalidades de gestão empresarial e política de relações humanas destinadas a melhorar a relação das empresas com os empregados, por meio principalmente da participação e do comprometimento.

Uma remuneração variável aumenta a competitividade e a eficiência operacional da organização, por ser um importante instrumento de gestão, pois agrega valor à remuneração final dos empregados, sem aumentar os custos fixos com pessoal. Na negociação com os colaboradores, é mais vantajoso oferecer o pagamento de PLR do que aumentar os salários fixos. Isso se justifica porque, além de outras vantagens mencionadas, o valor gasto não incide em encargos sociais, e a empresa tem a possibilidade de incluir os valores pagos na despesa operacional quando for apurar o lucro real - um regime de tributação que usa a regra geral para apurar o imposto de renda (IRPJ) e a contribuição social sobre o lucro líquido (CSLL) da pessoa jurídica, a partir do lucro contábil. Além disso, no caso de acordo vinculado ao lucro, se não houver lucro, a empresa não paga a PLR.

A participação nos lucros e resultados é mais um benefício que a empresa oferece aos seus empregados que gera motivação e um sentimento de pertencimento no funcionário. Contribui com o engajamento e o comprometimento para alcançar os objetivos organizacionais e construir os resultados.

Na perspectiva do empregado, é justo que os colaboradores compartilhem dos resultados conquistados através de seus esforços, já que partilham das dificuldades. Para o empregado, a PLR é uma renda extra que premia seu esforço na construção dos resultados da empresa. Essa gratificação, junto com outros benefícios, soma-se a sua remuneração fixa. Outra vantagem para o trabalhador é o fato de pagar menos imposto de renda, o valor recebido da PLR é tributado pelo imposto sobre a renda exclusivamente na fonte, com alíquota diferenciada e isenção para quem recebe até seis mil reais no ano. Corrêa e Lima (2006, p. 361) enunciam que,

para os trabalhadores, os esquemas de participação significam uma maior garantia de emprego, especialmente nos períodos de crise, quando o ajuste se daria pela redução do nível da remuneração, e não pelo corte de empregos. Ainda, em períodos de

expansão do nível de atividade, o rendimento auferido pela participação nos lucros pode significar um incremento considerável na renda do trabalhador.

Nem sempre, o empenho e o comprometimento dos funcionários com os objetivos organizacionais vão lhe assegurar o recebimento da PLR, pois existem muitos fatores que influenciam a obtenção de lucros da empresa. E mesmo que o trabalhador não tenha ingerência aos fatores externos, a não obtenção de lucro pode significar o não recebimento do bônus. Isso é prejudicial para ele, porque assume o risco de não receber mais do que o seu salário fixo.

Almeida et al (2009) referem que, nesse momento, o trabalhador percebe que esse bônus, muitas vezes, foi para substituir um aumento de salário. Outra desvantagem para o funcionário é o fato de a remuneração, proveniente da PLR, ser desvinculada do salário, que não é integrado na base de cálculo da contribuição previdenciária. Isso significa que, na aposentadoria, o empregado vai ter uma redução em sua renda.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Para a elaboração deste trabalho, foi efetuado o levantamento de dados através de uma pesquisa de campo, descritiva e quantitativa. Para isso, foi utilizado como instrumento de coleta de informações um questionário estruturado, com o intuito de compreender o quanto os programas de benefícios, recompensas e incentivos financeiros pagos aos funcionários contribuem para motivar e aumentar a produtividade no Banco X. Foi elaborado um questionário com indagações abertas e objetivas, além de questões para identificar o perfil dos respondentes.

A população da pesquisa compreendeu colaboradores de cinco agências de uma instituição financeira cuja atividade econômica é a venda de produtos e serviços. Três dessas agências estão localizadas na cidade de João Pessoa, e outras duas nas cidades de Sapé e Araçagi, todas do estado da Paraíba. A amostra contou com a participação de 31 dos 58 funcionários, a pesquisa foi aplicada no mês de agosto de 2020. Não houve dificuldade para aplicação do questionário. Foi enviado por meio eletrônico, abrangeu perguntas abertas e fechadas e envolveu todos os níveis hierárquicos das agências.

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

De acordo com a tabela 1, pode-se observar que 38,7% da amostra da pesquisa estão na carreira inicial, ou seja, são escriturários; 29%, gerência média; 16,1%, assistentes; e 6,5%, caixas. O mesmo percentual foi para gestores de agências, enquanto apenas 3,2% representaram a Diretoria Executiva.

Tabela 1 - Níveis hierárquicos

CARGO	NÚMERO DE PARTICIPANTES	PERCENTUAL
Escriturário	12	38,7%
Caixa	2	6,5%
Assistente	5	16,1%
Gerência média	9	29%
Gestor de agência	2	6,5%
Diretoria executiva	1	3,2%
Total	31	100%

Fonte: Elaboração própria – Setembro/2020

Na Tabela 2, apresenta-se a faixa etária dos colaboradores respondentes na pesquisa. O estudo apontou que dos 31 respondentes, 48,4% estavam na faixa etária de 41 a 50 anos; 41,9% colaboradores, entre 31 e 40 anos de idade; 9,7%, acima de 50 anos; e até 30 anos de idade não houve respondentes na amostra.

Tabela 2 - Faixa etária

FAIXA ETÁRIA	NÚMERO DE PARTICIPANTES	PERCENTUAL
De 31 a 40 anos	13	41,9%
De 41 a 50 anos	15	48,4%
Acima de 50 anos	3	9,7%
Total	31	100%

Fonte: Elaboração própria – Setembro/2020

Na Tabela 3, é apresentado o nível de escolaridade da amostra. Os dados apontaram que 71% cursaram uma pós-graduação; 22,6%, o curso superior; e 6,4%, o superior incompleto. Não houve respondentes na amostra com o ensino médio.

Tabela 3 - Nível de escolaridade

ESCOLARIDADE	NÚMERO DE PARTICIPANTES	PERCENTUAL
Superior incompleto	2	6,4%
Superior completo	7	22,6%
Pós-graduação	22	71,0%
Total	31	100%

Fonte: Elaboração própria – Setembro/2020

Em relação ao tempo em que os colaboradores trabalharam na empresa, a Tabela 4 mostra que 58,1% dos respondentes estavam na organização entre 5 e 10 anos; 22,6%, entre 10 e 15 anos; 12,9%, entre 15 e 20 anos; e 3,2%, entre 20 e 30 anos e há mais de 30 anos. Não houve respondentes na amostra com tempo de atuação até 5 anos.

Tabela 4 - Tempo de atuação na organização

TEMPO NA ORGANIZAÇÃO	NÚMERO DE PARTICIPANTES	PERCENTUAL
De 5 a 10 anos	18	58,1%
De 10 a 15 anos	7	22,6%
De 15 a 20 anos	4	12,9
De 20 a 30 anos	1	3,2
Mais de 30 anos	1	3,2
Total	31	100%

Fonte: Elaboração própria – Setembro/2020

A pesquisa apontou que 77,4% dos colaboradores se declararam motivados no trabalho, 22,4% declararam não motivados. A questão “você se sente motivado no trabalho” ofereceu duas opções de respostas, sim ou não.

Na Tabela 5, foram apontados os principais fatores motivacionais no trabalho, como a pergunta foi aberta, houve respondentes que relataram mais de uma motivação. Essas motivações foram classificadas e agrupadas conforme mostra a tabela. 21,21% das respostas indicaram a possibilidade de ascensão profissional como fator motivador.

Dentre os fatores que mais influenciavam a motivação, 27,28% das respostas foram ligadas ao significado do trabalho, como responsabilidade social e satisfação dos clientes,

como demonstrado nestas respostas: “contribuir nos sonhos dos clientes”; “significado no que faço”; “contribuir com o desenvolvimento da economia do país”; e “poder contribuir para ajudar aos clientes na sua atividade” etc.

Tabela 5 - Fatores motivacionais no trabalho

FATORES MOTIVACIONAIS	NÚMERO DE PARTICIPANTES	PERCENTUAL
Remuneração	2	6,06%
Benefícios	4	12,12%
Equipe	5	15,15%
Outros	6	18,18%
Ascensão	7	21,21%
Significado do trabalho	9	27,28%
Total	33	100%

Fonte: Elaboração própria – Setembro/2020

Entre as respostas, 15,15% ligavam a motivação ao “trabalho em equipe”, como “o engajamento da equipe”, “os colegas de trabalho” e “o convívio com os colegas”, por exemplo. Houve 18,18% respostas indicando outros fatores que foram mencionados uma vez cada, como “reconhecimento”, “a ética da empresa” e “estabilidade”, por exemplo. Ainda na mesma pergunta aberta, foram mencionados “os benefícios complementares ao salário fixo” por quatro colaboradores, ou seja 12,12%. 6,06% das respostas foram sobre “remuneração” e a “possibilidade de ganhar mais” com os programas existentes de remuneração variável.

Na Tabela 6, foram apontados os principais fatores que desmotivam o trabalho. Ao analisar as causas da desmotivação, os resultados tinham o respaldo do trabalho de Bergozza (2007), quando afirmou que a motivação também é influenciada pela gestão dos líderes. Nesse sentido, verifica-se que é importante o funcionário estar de bem com a empresa, com o trabalho desempenhado e consigo mesmo, pois a soma desses fatores influencia a motivação. Por outro lado, se houver sentimento de insegurança, mal-estar, raiva, insatisfação e frustração, as consequências serão danosas para o colaborador e para a organização. Sobre os fatores que causam desmotivação no trabalho, os mais citados na pesquisa foram a má gestão de pessoas como principal desmotivação, que representou 22%.

Tabela 6 - Fatores desmotivadores

FATORES DESMOTIVADORES	NÚMERO DE PARTICIPANTES	PERCENTUAL
Sem fator desmotivador	2	6,0%
Entrave institucional	2	6,0%
Excesso de trabalho	3	9,0%
Remuneração	3	9,0%
Metas abusivas	4	13,0%
Falta de perspectiva de ascensão	4	13,0%
Gestão de pessoas	7	22,0%
Outros	7	22,0%
Total	32	100%

Fonte: Elaboração própria – Setembro/2020

Foram mencionados, por exemplo: “falta de Gestão de Pessoas”; “falta de reconhecimento”; “o foco no resultado e não na gestão de pessoas. Porque entendo que

trabalhar ---feliz/motivado traz o resultado”; “alguns gerentes que não têm capacidade de trabalhar com pessoas”; “falta de liderança”. A soma dos outros fatores citados representou 22%. Em seguida, a falta de perspectiva de ascensão profissional e metas abusivas, cada uma com 13%; excesso de trabalho e a política de remuneração, com 9% cada.

Tabela 7 - Sugestão de medidas motivacionais

MEDIDAS MOTIVACIONAIS	NÚMERO DE PARTICIPANTES	PERCENTUAL
Outros	2	5,0%
Relacionamento com clientes	2	5,0%
Melhores condições de trabalho	2	5,0%
Maiores salários	4	10,0%
Gestão	5	12,5%
Remuneração variável	5	12,5%
Reconhecimento	6	15,0%
Ascensão profissional	7	17,5%
Política interna	7	17,5%
Total	40	100%

Fonte: Elaboração própria – Setembro/2020

Além dos fatores motivadores e desmotivadores existentes no trabalho, os colaboradores foram solicitados a emitir sua opinião (Tabela 7) sobre o que poderia contribuir para motivar os funcionários no banco. 17,5% dos colaboradores disseram que uma melhor política interna da instituição seria mais bem aceita, como *“o fim de dias de mobilizações e a possibilidade de gerir o seu resultado independente do volume. Maior foco no resultado financeiro e não apenas em produto/volume”* e *“menos cobrança de resultado pelo resultado e que as teorias de qualidade no atendimento colocadas pelo próprio Banco fossem realmente praticadas”*. Outros 17,5% dos respondentes cobraram mais oportunidades e processos mais transparentes de ascensão profissional.

Já a questão referente a “mais reconhecimento” correspondeu a 15%, à frente da possibilidade de aumento dos vencimentos com a remuneração” adicional por produtividade, citada em 12,5% das respostas; e o mesmo percentual para melhora na “gestão de pessoas”. Essas sugestões mostraram uma relação com o que defenderam Júnior, et al (2013), ao afirmarem que, devido à complexidade dos processos produtivos, a satisfação era muito mais determinada pelas relações sociais, pelos benefícios e pelos incentivos do que puramente pela recompensa salarial. É preciso um conjunto de fatores para gerar satisfação e favorecer a motivação.

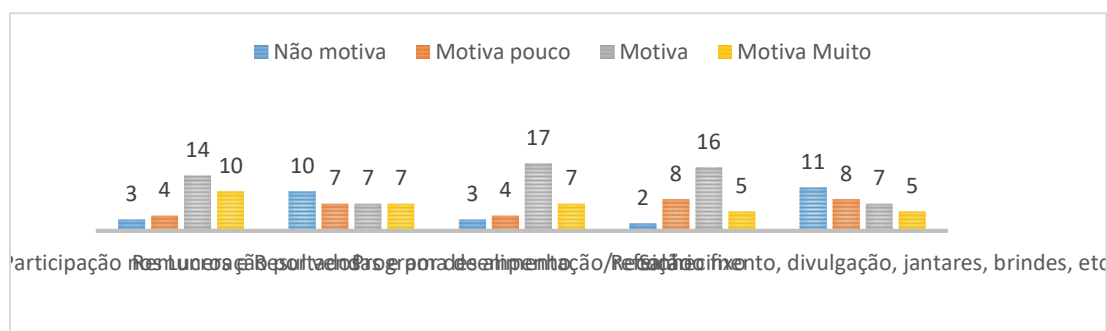


Figura 1 - Motivação gerada pelos Programas Internos

Fonte: Elaboração própria – Setembro/2020

Na figura 1, consta a opinião dos respondentes sobre o quanto a remuneração e cada um dos programas de benefícios, recompensas e de incentivos financeiros contribuem para os motivar a fazer o trabalho. Dentre os programas mencionados, o mais indicado como motivador foi a participação nos lucros e resultados (PLR), com dez respostas de que motiva muito. Para 14 respondentes, o programa os motiva a fazer as tarefas; quatro disseram que motiva pouco; e três, que não motiva. Os dados obtidos se relacionam com o que defendeu Martins (2000), que esses programas podem ser concebidos com o intuito de fazer parte da intensificação das políticas empresariais de integração do trabalhador à empresa, destinadas a melhorar a relação das empresas com os colaboradores, por meio, principalmente, da participação e do comprometimento. Quanto à remuneração por vendas e desempenho, 10 responderam que não os motiva. Os que afirmaram que motiva, motiva pouco e motiva muito somam 21 colaboradores, com 7 afirmativas cada.

Sobre o programa de alimentação/refeição, para 24 colaboradores, foi um fator motivador - 17 disseram que motiva; sete, que motiva muito; e quatro, que motiva pouco. Sobre o salário fixo, 16 responderam que motiva, e 5, que motiva muito. Quanto às campanhas que oferecem brindes e fazem divulgação com reconhecimento, 11 colaboradores afirmaram não se sentir motivados; oito que motiva pouco; sete, que motiva; e cinco, que motivava muito. Esses registros vão ao encontro das considerações de Júnior et al. (2013), que estabelecem que o plano de benefícios e incentivos afeta diretamente a satisfação dos colaboradores, pois além dos benefícios em forma de numerário, existem outras formas de satisfazer às pessoas.

Ainda sobre as campanhas semanais para vender produtos e serviços que oferecem reconhecimento com premiação, a Figura 2 demonstra que 11 respondentes concordaram totalmente com a afirmação de que essa atitude *Influencia na sua motivação para atingir as metas dessa campanha*, e 13 concordaram parcialmente. Os indiferentes e os que discordaram totalmente foram três cada, e apenas um discordou parcialmente. Quanto à afirmativa de que *Aumenta a produtividade no trabalho*, 14 respondentes concordaram parcialmente, e oito concordaram totalmente; os que se sentiam indiferentes e discordaram totalmente foram cinco e quatro, respectivamente.

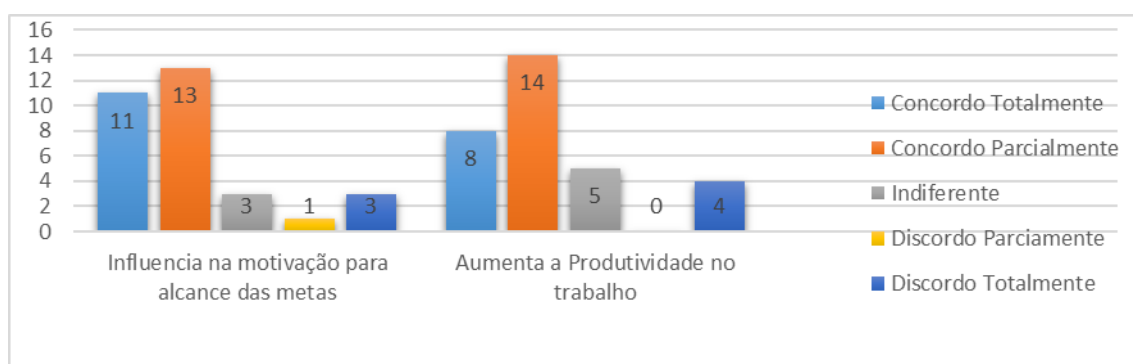


Figura 2 Motivação gerada nas campanhas semanais para venda de produtos e serviços
Fonte: Elaboração própria – Setembro/2020

No que diz respeito à opinião dos colaboradores sobre os programas de incentivo financeiro e aumento da produtividade no trabalho, a Figura 3 mostra que 13 concordaram totalmente com a afirmação de que *Os programas de incentivo financeiro aumentam a produtividade*, e 13 concordam parcialmente. Quanto à afirmativa de que *A produtividade depende da remuneração fixa*, 10 concordaram totalmente e 11 concordavam parcialmente;

cinco discordaram parcialmente; e 2 discordaram totalmente. A respeito da assertiva de que *A produtividade depende da remuneração variável*, 12 concordaram parcialmente; 10, totalmente; três discordaram parcialmente; três, totalmente; e três, indiferentes.

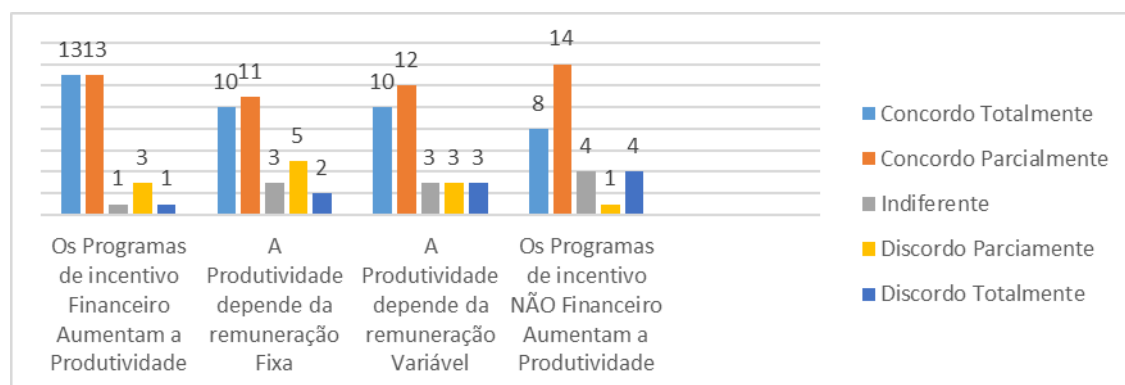


Figura 3 - O papel dos programas de incentivo na contribuição para a produtividade
Fonte: Elaboração própria – Setembro/2020

A afirmação de que *Os Programas de incentivo NÃO financeiro aumentam a produtividade* recebeu a concordância parcial de 14 colaboradores; oito concordaram totalmente; quatro discordaram totalmente; um discordou parcialmente, e quatro assinalaram indiferente. Foi observado que, na percepção dos respondentes, os programas influenciam a motivação para o trabalho. Sobre os resultados adquiridos a respeito da adoção da remuneração variável, relacionam-se com a defesa de Beuren, Beck e Silva (2012), de que estabelece uma ligação direta entre a remuneração e os resultados esperados, pois acredita instigar o sentimento dos colaboradores de se sentirem como sócios da organização.

Na opinião dos colaboradores, o banco poderia remunerar os funcionários com salário fixo acrescido de comissão por vendas. Na Figura 4, vê-se que essa indagação buscou a percepção dos funcionários sobre qual a remuneração mais justa e a que favoreceria melhor desempenho no trabalho. Esse resultado corrobora o pensamento de Pascoalotto (2011), ao afirmar que, com o passar do tempo, os colaboradores percebem que o melhor desempenho proporciona maior remuneração. Foram apresentadas três opções: apenas salário fixo; salário fixo mais comissão por vendas; e apenas comissão por vendas. Para a maioria dos funcionários (74%), o banco deveria remunerar os funcionários com o salário fixo mais comissão por vendas, e os outros 26% são a favor do salário fixo.

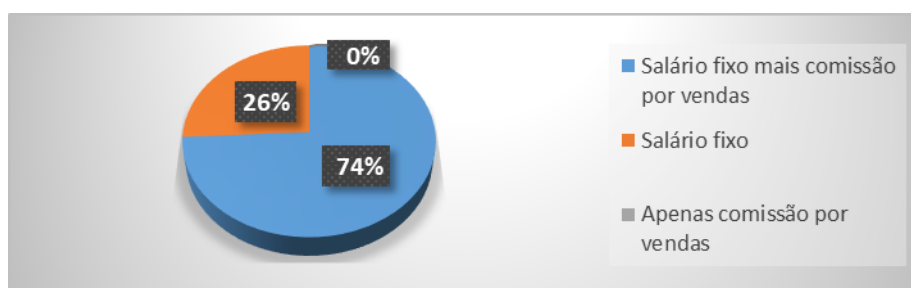


Figura 4 Como a Organização deveria remunerar os colaboradores
Fonte: Elaboração própria – Setembro/2020

Foi oferecido aos participantes da pesquisa um espaço para comentários adicionais, entre os quais se destacaram algumas considerações que reforçam o que foi discutido no trabalho: “*A motivação no trabalho se dá pelo significado daquilo que se faz, e não pelo que*

se ganha, financeiramente ou não, com ele. Precisamos realmente trabalhar numa Empresa que transforme e se importe com a vida das pessoas, e não apenas fale isso sem colocar em prática.”; “O desempenho do funcionário está ligado a remuneração, mas principalmente ao ambiente de trabalho e as condições disponibilizadas para o alcance das metas.”

5 Considerações finais

No que diz respeito ao objetivo deste trabalho – de analisar o quanto os programas de benefícios, recompensas e incentivos financeiros pagos aos funcionários contribuem para motivar e aumentar a produtividade no Banco X - constatou-se que colaboradores estimulados e envolvidos em suas atividades são capazes de produzir mais no trabalho, portanto não basta simplesmente oferecer recompensas e premiações em dinheiro. Gestão de pessoas, reconhecimento e benefícios financeiros e não financeiros geram satisfação e influenciam o desempenho das atividades.

O estudo mostrou que os programas de benefícios e incentivos e recompensas como parte da remuneração vêm sendo cada vez mais utilizados e conseguem gerar motivação extra aos colaboradores. Consequentemente, existem ganhos tanto para o colaborador quanto para a organização. Até mesmo a participação nos lucros e resultados (PLR), que engloba uma quantidade muito grande de funcionários, de forma generalizada, foi considerada como um fator motivador na opinião dos funcionários, além de oferecer outras vantagens para a empresa, como defendido pelos autores na fundamentação teórica.

De acordo com a análise apresentada, ficou claro que os gestores devem planejar um conjunto de fatores e métodos satisfatórios para melhorar o desempenho sem se limitarem à remuneração, pois, mesmo sendo importantes no processo, as recompensas financeiras, por si só, não são suficientes para satisfazer às necessidades do empregado ou motivá-lo, afinal, o colaborador tem necessidade de ser reconhecido por seu esforço. A remuneração variável somada com outros programas e medidas tem essa chance de reconhecer o funcionário pelo desempenho e premiá-lo concomitantemente.

A pesquisa demonstrou que os programas de benefícios e recompensas motivam os funcionários a aumentarem sua produtividade. Os colaboradores também demonstraram que aceitam os programas de remuneração variável e a possibilidade de receber comissão por vendas, o que atende à proposta da pesquisa. Foram observadas relações positivas entre a remuneração variável, a motivação e o engajamento dos funcionários com os objetivos organizacionais.

REFERÊNCIAS

ALMEIDA, Fabiula Silva de; BATISTA, Amanda Resende; JÚNIOR, Francisco Galdino, ELEUTÉRIO, Márcio José; GUIMARÃES, Alex Dias. *Uma visão sobre a participação nos lucros e resultados. SEGET: VI Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia*. Resende, out. 2009. Disponível em: < <https://www.aedb.br/seget/artigos2009.php?pag=72> > Acesso em 24 de março de 2020.

BARBOSA, Valéria Duarte; *Remuneração estratégica, benefícios e retenção de funcionários*. 2013. Trabalho de conclusão de curso (Pós-graduação em Gestão de Pessoas) Polo de Franca-SP. Editora Banco do Brasil, Franca, 2013.

BERGOZZA, Andréia. *O que motiva os funcionários do banco do brasil?* Um olhar sobre a agência Veranópolis. 2007. Monografia (Especialização em Gestão de Negócios Financeiros)

Programa de Pós- Graduação de Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Porto Alegre, 2007. Disponível em: <<https://www.lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/13885/000649559.pdf?sequence=1&isAllowed=y>> Acesso em 24 de março de 2020.

BEUREN, Ilse Maria; BECK, Franciele; SILVA, Júlio Orestes da. Remuneração variável dos empregados versus aspectos organizacionais das maiores sociedades anônimas do Brasil. *Revista Economia & Gestão da PUC Minas*. - ISSN: 1984-6606. v. 12 n. 29, p.62-97, Maio/Agos 2012. Disponível em: <<http://periodicos.pucminas.br/index.php/economiaegestao/article/view/P.1984-6606.2012v12n29p51>> Acesso em 24 de março de 2020.

BORGES, Renato Filipe Sebastião. *Incentivos, salários e produtividade: Uma análise na perspectiva dos trabalhadores*, 2017. Dissertação de Mestrado (Mestrado em Ciências Económicas e Empresariais, com especialização em Finança) SICUT Aurora Scientia Lucet, Universidade dos Açores. Ponta Delgada, 2017.

CARVALHO, Carla Cristiane Santos. *Remuneração e benefícios: como Atração e Retenção de Talentos*, 2017. Trabalho de conclusão de curso (MBA em Gestão de Pessoas) Programa de Pós-graduação do Centro de Ciências Empresariais e Sociais Aplicadas, da Universidade Norte do Paraná. Salvador, 2017.

CHIAVENTO, Idalberto. *Recursos humanos*. São Paulo. Atlas, 1998

CHIAVENATO, Idalberto. *Remuneração, benefícios e relação de trabalho: Como Reter Talentos na organização*. Barueri, SP. Manole, 2009.

CORRÊA, Daniela; LIMA, Gilberto Tadeu. *Participação dos trabalhadores nos lucros e resultados das empresas: lições da experiência internacional*. 2006, Rev. econ. contemp vol.10 no.2. Rio de Janeiro mai/ago 2006. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1415-98482006000200006> Acesso em 24 de março de 2020.

FORTI, Cristiano Augusto Borges; RIBEIRO, Kárem Cristina de Sousa; BARBOSA, Flavio; NOGUEIRA, Sergio Guimarães. *O impacto do incentivo aos funcionários nos lucros dos bancos brasileiros*. Enf.: Ref. Cont. UEM – Paraná, v. 37 n. 2 p. 51-66, maio/agosto 2018. Disponível em: <<https://search.proquest.com/openview/be15f73a764f74abc2e03ccba2be1a79/1?pq-origsite=gscholar&cbl=2030002>> Acesso em 24 de março de 2020.

JUNIOR, Antonio B. dos S.; SANTOS, Bruno G. dos.; FERREIRA, Camila N. de S.; OLIVEIRA, Mayara S.; SOUZA, Romário V.; MENEZES, Maria . de C. *O papel dos benefícios e incentivos na satisfação do colaborador e nas estratégias das empresas*. Cadernos de Graduação - Ciências Humanas e Sociais, Aracaju, v. 1, n.17, p. 31-44, out. 2013. Disponível em: <<https://periodicos.set.edu.br/index.php/cadernohumanas/article/view/985>> Acesso em 24 de março de 2020.

MARTINS, Sérgio Silveira. *Participação nos lucros ou resultados: oportunidade ou desafio para o movimento sindical?* Revista de Administração Contemporânea. vol.4 no.3 Curitiba set./dez. 2000. Disponível em: <https://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1415-65522000000300004> Acesso em 24 de março de 2020.

PASCOALOTTO, Gilberto. *Remuneração estratégica e benefícios no banco do brasil s.a.: Relação entre remuneração estratégia e retenção de funcionários no Banco do Brasil S.A.* 2011. Monografia (Especialização em Negócios Financeiros) Instituto COPPEAD de Administração da Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2011.

SCHNEIDER, Jorge; PINTO, Jose Maurinho Soares; FURLANETTO, Jose Roberto; MARAGNO, Ledio Luiz; SOUZA, Nilton de Oliveira. *Programa de remuneração variável ou de incentivos: “Vender Vale Ouro”*. 2006. Monografia (MBA Executivo em Negócios Financeiros) Fundação Getúlio Vargas Online, Florianópolis, 2006.

VERGARA, Sylvia Constant. *Gestão de pessoas*. 10 Ed. São Paulo: Atlas, 2011.