



# **SISTEMAS DE INCENTIVOS**

UM ESTUDO DE CASO

Por

Susana Maria Lopes dos Santos

Dissertação de Mestrado em Economia e Gestão de Recursos Humanos

Orientação

Professor Doutor José Manuel Janeira Varejão

**2012**

## **AGRADECIMENTOS**

A presente dissertação foi fruto de muito esforço e empenho individual, mas não seria possível sem o apoio, a confiança, a orientação e a amizade de algumas que me rodeiam.

Um agradecimento especial ao orientador, Professor Doutor José Varejão, pelos seus conhecimentos, competências pedagógicas, dedicação e liderança de todo este processo. A sabedoria, experiência e desafios que colocou em cada conversa enriqueceram esta dissertação.

A todos os Professores que lecionaram no curso de Mestrado em Economia e Gestão de Recursos Humanos, pelos conhecimentos transmitidos.

Aos meus colegas de trabalho e amigos, pelo apoio, disponibilidade e preocupação com o desenrolar desta dissertação.

Aos meus familiares, apoiantes incondicionais do meu trabalho, que sempre me estimularam, com palavras ou atos, para a conclusão desta dissertação.

E, por último, a todas as demais pessoas não citadas acima, mas que alguma forma estiveram presentes e contribuíram neste percurso.

## **RESUMO**

Esta investigação tem por finalidade explorar a questão dos sistemas de incentivos enquanto prática da política de recompensas. Inicialmente apresentou-se a teoria da agência que visa analisar os conflitos e custos resultantes da separação entre a propriedade e o controlo de capital (problemas da agência) e, posteriormente, os conceitos relacionadas com a gestão por objetivos e o sistema de recompensas.

A metodologia adotada privilegiou o estudo de caso assente em dados qualitativos (recolha documental e entrevistas). O caso selecionado foi o de uma instituição bancária que opera no mercado português, complementada com uma análise mais aprofundada de uma sua agência, localizada na região do Grande Porto.

Conclui-se que os trabalhadores inquiridos valorizam os prémios monetários proporcionados pela instituição bancária, uma vez que estes premeiam os melhores desempenhos, motivando-nos a melhorar o seu desempenho profissional e alinham os interesses pessoais do trabalhador com os da organização.

## **ABSTRACT**

The aim of this study is to explore the use of incentives in reward politics. Initially, a theory of agency is presented to analyze the conflicts and costs resulting from the separation of ownership and control of capital (agency problems) and is followed by a discussion of the concepts related with management by objectives and rewards system.

The methodology is mainly focused on a case study based on qualitative data (document collection and interviews). The selected case is a bank which operates in the Portuguese market, complemented by a deeper analysis of one of its agencies, located in Oporto region.

The conclusion is that the employees interviewed value the cash prizes offered by the bank as a reward for the best performances, motivating them to improve their job performance and balance the personal concerns of the employees with the concerns of the organization.

## ÍNDICE

<b>AGRADECIMENTOS</b> .....	<b>i</b>
<b>RESUMO</b> .....	<b>ii</b>
<b>ABSTRACT</b> .....	<b>iii</b>
<b>CAPÍTULO I – INTRODUÇÃO</b> .....	<b>1</b>
<b>CAPÍTULO II – REVISÃO DA LITERATURA</b>	
1. TEORIA DA AGÊNCIA .....	4
1.1 O conceito de organização para a Teoria da Agência .....	6
1.2 Pressupostos da análise da relação de agência .....	7
2. GESTÃO POR OBJETIVOS .....	9
2.1 Definição dos Objetivos .....	12
2.1.1 O papel da avaliação de desempenho .....	13
2.2 Acompanhamento dos Objetivos .....	15
3. SISTEMAS DE RECOMPENSAS .....	16
3.1 Objetivos dos Sistemas de Recompensas.....	16
3.1.1 Recompensas Intrínsecas e Extrínsecas .....	18
3.1.2 Sistema de Incentivos .....	23
3.1.3 Em síntese... ..	27
<b>CAPÍTULO III – METODOLOGIA</b>	
1. OBJETIVOS DO ESTUDO .....	28
2. TÉCNICAS DE RECOLHA DE DADOS E AMOSTRA .....	28
2.1 Análise documental .....	29
2.2 Entrevista semi-estruturada .....	29
<b>CAPÍTULO IV – ESTUDO DE CASO</b>	
1. CARACTERIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO	
1.1 Breve apresentação da Instituição Bancária .....	31
1.2 Estrutura Organizacional .....	31
1.3 Sistema de Remunerações .....	32
2. OBJETIVOS	
2.1 Sistema de Objetivos .....	34

2.2 Objetivos para a área comercial .....	35
2.3 Grau de Realização do Objetivo .....	39
2.4 Avaliação e resultado do processo .....	43
2.5 Cálculo do prémio monetário .....	45
<b>3. APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS</b>	
3.1 Análise de dados .....	46
3.2 Análise aos resultados das entrevistas .....	49
<b>CAPÍTULO V – DISCUSSÃO E CONCLUSÃO .....</b>	<b>55</b>
<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....</b>	<b>57</b>
<b>ANEXOS .....</b>	<b>61</b>

## Índice de quadros

<b>Quadro 1.</b> Rubricas de objetivos de volume de negócios e clientes .....	36
<b>Quadro 2.</b> Rubricas de objetivos de risco .....	37
<b>Quadro 3.</b> Rubricas de objetivos individuais e respetivos ponderadores .....	38
<b>Quadro 4.</b> Indicador de qualidade Meta 100 .....	40
<b>Quadro 5.</b> Avaliação individual .....	44
<b>Quadro 6.</b> Percentagem do prémio trimestral em função da avaliação individual .....	45
<b>Quadro 7.</b> Valores anuais do prémio monetário por função .....	45
<b>Quadro 8.</b> Grau de realização dos objetivos trimestrais individuais dos gestores e do balcão .....	47
<b>Quadro 9.</b> Graus de realização dos objetivos de final de trimestre dos Gestores de Particulares .....	48
<b>Quadro 10.</b> Síntese das vantagens, desvantagens e sugestões de melhoria do sistema de incentivos referidas pelos inquiridos .....	54

## Índice de figuras

<b>Figura 1.</b> Alinhamento entre a Cultura de Empresa e o Sistema de Recompensa.....	13
<b>Figura 2.</b> O ciclo de desempenho .....	14
<b>Figura 3.</b> O ciclo de desempenho .....	15
<b>Figura 4.</b> Articulação da gestão de desempenho e sistemas de recompensas .....	16
<b>Figura 5.</b> Articulação das teorias de Maslow, Herzberg e Lawler .....	19
<b>Figura 6.</b> Indicador de qualidade Experiência de Cliente .....	41
<b>Figura 7.</b> Matrizes de equivalência dos objetivos .....	41

## Índice de anexos

<b>Anexo 1.</b> Glossário .....	61
<b>Anexo 2.</b> Fórmula de cálculo do grau de realização das rubricas de objetivo de crédito vencido e morosidade de gestão .....	62
<b>Anexo 3.</b> Guião de entrevista semi-estruturada .....	63

## CAPÍTULO I - INTRODUÇÃO

*“Numa época em que todos os outros recursos (o capital, a tecnologia, as matérias primas e a informação) se tornaram acessíveis a todas as organizações apenas os recursos humanos, sempre diferentes, inteligentes, criativos e originais poderão constituir uma vantagem competitiva às organizações que os conseguirem obter com elevada qualidade e os conseguirem manter devidamente aplicados e motivados no desempenho das suas funções”.*

(Tavares, 2006)

Nos últimos anos da década de 50, e mais claramente toda a década de 60, surgiram novas metodologias de gestão, decorrentes dos novos desafios e contextos em que as organizações passaram a funcionar.

A situação sócio-económica com que as organizações se confrontam, provoca uma alteração da Gestão de Recursos Humanos (GRH) ao nível dos procedimentos e das remunerações. Nos últimos 30 anos assiste-se a uma mudança estratégica na GRH no sentido de vincular as recompensas à produtividade e aos resultados obtidos em substituição da política de GRH que privilegie os benefícios não monetários. Uma boa gestão das competências passa, inevitavelmente, por uma boa gestão das recompensas.

No entanto, o tema da retribuição assume um papel muito controverso no seio das organizações, constituindo, atualmente, um dos maiores desafios da GRH. Assim, os sistemas de recompensas são hoje um elemento estratégico fundamental para as organizações na prossecução dos seus objetivos.

O sistema de recompensas integra a recompensa base, conhecida por salário ou vencimento, os incentivos ligados ao desempenho obtido individualmente e em grupo e a recompensa indireta, os benefícios. Os sistemas de recompensa devem avaliar adequadamente as recompensas intrínsecas e não só as extrínsecas, uma vez que delas resulta a motivação pessoal, a produtividade acrescida e a continuidade de convergência de interesses que caracteriza a nova relação de trabalho.

O presente trabalho é composto por cinco capítulos distintos. O capítulo I corresponde à introdução, na qual se aborda o tema, a sua pertinência e a forma como está organizado o trabalho.

O capítulo II corresponde à revisão de Literatura onde serão expostos os aspetos mais relevantes relacionados com a teoria da agência, Gestão por Objetivos (GPO) e sistema de recompensas. Neste capítulo será apresentada a teoria da agência bem como os pressupostos da relação de agência e ainda a definição de organização segundo esta teoria. Posteriormente, abordaremos o tema da gestão por objetivos bem como o papel da avaliação de desempenho. A qualidade da avaliação irá depender da qualidade dos objetivos definidos, sendo estes negociados com o avaliado e nunca fixados de forma unilateral, isto é, do topo para a base da organização. Apresentaremos igualmente, o conceito de sistema de recompensas e os dois principais tipos de recompensas: recompensas intrínsecas e recompensas extrínsecas. As recompensas intrínsecas estão diretamente relacionados com fatores motivacionais como a autorrealização e a autoestima enquanto que as recompensas extrínsecas estão relacionadas com os fatores higiénicos (sociais, segurança e necessidades fisiológicas). A relação laboral tem evoluído de uma relação puramente “económica”, para uma relação onde o trabalhador beneficia e exige muito mais do que o mero salário, na convicção e constatação de que muitos trabalhadores contribuem para a organização em proporção superior àquela que representa a sua recompensa salarial. Existe todo um conjunto de recompensas, que para além do salário são valorizadas pelos indivíduos. No entanto, estes grupos de recompensas, apesar de distintos, têm um objetivo comum: reter e motivar os trabalhadores na organização e atrair potenciais trabalhadores a essa mesma organização. Neste trabalho centraremos a nossa atenção nos incentivos, que são um tipo de recompensa extrínseca. Os incentivos visam alinhar os interesses pessoais dos trabalhadores com a orientação geral da organização. Assim, os sistemas formais de incentivos sistematizam a política de motivação dos trabalhadores, permitindo explicitar o comportamento desejado e avaliar o desempenho dos mesmos.

No capítulo III apresentamos e justificamos a metodologia utilizada para a realização deste trabalho, nomeadamente os objetivos do presente estudo, a caracterização da amostra, procedimento de recolha e análise de dados.

No capítulo IV procede-se à apresentação, tratamento e análise dos resultados do estudo de caso e das entrevistas realizadas. A ideia de realizar um estudo de investigação subordinado ao tema de sistema de incentivos no setor bancário decorre do interesse em estudar este setor de atividade onde a retribuição variável tende a ter um peso significativo, dado trata-se de uma atividade muito agressiva e concorrencial, onde o empenho de toda a equipa é imprescindível para o cumprimento dos objetivos da organização. No entanto, será apenas analisada a perspetiva do trabalhador, ficando por estudar a perspetiva organizacional e, por uma questão de confidencialidade, não será revelado o nome da Instituição Bancária em estudo.

O último capítulo – capítulo V – engloba a discussão dos resultados e as conclusões que se podem retirar.

## CAPÍTULO II - REVISÃO DA LITERATURA

### 1. Teoria da Agência

*A Teoria da Agência “apregoa” que as divergências entre um principal (titular) e o agente têm origem no facto de que ambos desejam maximizar os seus benefícios, ou seja, tanto a parte contratante quanto a contratada maximizam as suas utilidades individuais.*

Ao longo do tempo, o modelo neoclássico da empresa tem vindo a ser criticado, propondo-se alternativas, muitas delas assentes no facto das organizações serem complexas, necessitando, portanto, de ser geridas. Este problema da gestão implica a introdução, na organização, da figura do gestor, a quem cabe definir, interpretar e/ou prosseguir o objetivo da organização.

As novas teorias de gestão de empresas destacam o papel do gestor e as suas motivações, uma vez que a direção das mesmas não pode ser desempenhada com êxito por um só pessoa (o antigo “patrão”). A tarefa do empresário neoclássico é dividida pelos gestores e detentores de capital que intervêm na gestão.

Situando-nos no terreno das organizações com fins lucrativos, é razoável assumir que os detentores de capital, tal como o empresário neoclássico, desejam maximizar a rendibilidade do seu investimento, sendo esta obtida com a maximização dos lucros. Também os gestores, que gerem o investimento dos acionistas, procuram a maximização dos lucros. No entanto, os gestores poderão incluir na sua função utilidade outras variáveis objetivo como, por exemplo, a sua própria remuneração (salarial e não salarial), oportunidades de carreira no interior ou no exterior da organização ou o seu estatuto social.

Mas, o princípio da maximização do lucro como objetivo, comum aos acionistas e gestores foi posto em causa pela teoria da agência. Esta teoria baseia-se essencialmente nos conflitos de informação e interesses que possam surgir entre os diferentes intervenientes necessários ao funcionamento da organização, tais como acionistas,

dirigentes, trabalhadores e credores (entre eles os bancos e os obrigacionistas), entre outros.

Adam Smith em 1776 (Smith, 2011) e posteriormente Berle e Means (1932) observaram que a separação entre propriedade e controlo nas grandes organizações com capital disperso acarretava elevados prejuízos aos acionistas. Para estes autores, o capitalismo era menos eficaz devido ao aparecimento de uma nova forma de propriedade caracterizada pela separação dos órgãos responsáveis pelas funções de propriedade e direção.

A separação entre proprietários e dirigentes é uma forma particular da relação que liga um mandante (o principal) e um mandatário (o agente). Esta relação é designada de relação de agência ou relação de mandato.

Segundo Ross (1973) *“diz-se que uma relação de agência se estabeleceu entre as duas (ou várias) partes, logo que uma destas partes, designada como agente, atua para e no interesse de outra, designada como principal, atuando como seu representante, num domínio particular da tomada de decisões”*.

A definição dada por Jensen e Meckling (1976), normalmente tida como referência, define relação de agência como *“um contrato no qual uma ou várias pessoas (principal) recorrem aos serviços de outra pessoa (agente) para que esta realize uma tarefa no seu interesse (do principal), o que implica uma delegação de autoridade no agente, para a tomada de decisões”*.

Estes autores vão um pouco mais longe e explicitam a noção de custo de agência (ou mandato): *“notemos que os custos de agência surgem em qualquer situação que implique cooperação por duas ou mais pessoas, mesmo se não existe relação principal-agente bem definida”*. Segundo eles, podemos distinguir três tipos de custos de mandato: custos de controlo (vigilância/fiscalização); custos de reconhecimento (de obrigação) e custo residual (perda residual).

O custo de controlo é suportado pelo principal, para tentar limitar o comportamento oportunista do agente.

O segundo custo – custo de reconhecimento – é um custo em que o agente incorre voluntariamente para que o principal reconheça o seu comportamento como adequado aos objetivos da relação.

Estes dois tipos de custos são custos explícitos, enquanto que o custo residual é um custo de oportunidade, que consiste na perda de utilidade sofrida pelo principal, na sequência de divergências de interesse com o agente.

Tanto o detentor do capital como o agente que fornece o “esforço” desejam maximizar a sua utilidade esperada. No fim do período, o valor da riqueza do principal será a sua quota parte no valor realizado da organização o que, no caso do agente incluirá a remuneração do seu trabalho.

Os problemas surgem quando o agente atua no seu próprio interesse, isto é, quando não investe o seu melhor esforço a menos que o seu investimento seja consistente com a maximização do seu bem-estar. Assim, conclui a teoria da agência que as organizações que sobrevivem são as que permitem minimizar os custos de agência.

### **1.1 O conceito de organização para a Teoria da Agência**

A teoria neoclássica assenta na ideia de que a organização é propriedade de um empresário cujo objetivo é a maximização do lucro, não sendo o meio em que a organização atua relevante. Assim, esta teoria nem sempre consegue explicar o funcionamento da organização e não explica o comportamento da gestão nas grandes organizações que essencialmente ignora.

Para Jensen e Meckling (1976) e Fama (1980) o importante é a propriedade dos fatores de produção, sendo a organização vista como um conjunto de contratos entre os detentores de produção, cada um motivado pelo seu próprio interesse. Assim, os acionistas de uma organização não são os seus proprietários, mas os proprietários dos capitais que subscreveram e realizaram nesta.

Para Alchian e Demsetz (1972) *“contrariamente aos mercados, que podem ser analisados como mercados públicos e livres, a organização pode ser considerada como um mercado privado; neste caso, podemos considerar que a organização e o mercado no sentido ordinário são formas concorrentes de mercado, situando-se a concorrência entre o mercado-propriedade privada e o mercado público”*.

## 1.2 Pressupostos da análise da relação de agência

A teoria da agência assenta em duas hipóteses fundamentais de comportamento:

- a) Admite-se que todos os indivíduos agem de forma a maximizar a sua função de utilidade;
- b) Os indivíduos são capazes de antecipar racionalmente e sem viés a incidência das relações de mandato sobre o valor futuro do seu património.

Neste contexto, espera-se que os agentes procurem aproveitar as possíveis falhas dos contratos, associadas a problemas de informação e incerteza, para maximizarem a sua utilidade em prejuízo de terceiros (o principal). Estes comportamentos induzem custos de agência, tal como já referido anteriormente.

Segundo Ross (1973), para uma dada classe de funções de utilidade e para uma ampla e relevante estrutura de resultados, a necessidade de motivar o agente não conflitua com o objetivo de eficiência (no sentido de Pareto). Este autor aborda a teoria do mandato de um ponto de vista económico a que Barnea, Haugen e Senbet (1985) chamam de teoria económica de mandato. Esta teoria assenta na relação entre um único principal que fornece o capital e consequentemente possui o direito ao valor da organização no fim do período, e um agente designado de gestor, cujos esforços são necessários para produzir aquele valor.

Podemos identificar dois ramos na teoria da agência: o ramo normativo ou teoria económica do mandato e o ramo positivo ou teoria financeira do mandato (Fama e Jensen, 1983; Jensen e Smith, 1985).

Esta última teoria assenta na relação que se estabelece entre os diferentes detentores de títulos (ações e obrigações) num contexto de financiamento ótimo da organização, ao passo que a teoria económica do mandato pressupõe que a utilidade dos gestores é especificada em função da riqueza no final do período e do montante de esforço que eles investem na organização (Barnea, Haugen e Senbet, 1985).

A teoria positiva da agência preocupa-se, particularmente, com as causas de potenciais divergências de interesses entre acionistas e gestores e procura resolvê-las através de um controlo que será exercido pelos acionistas, facto que acarreta custos. Esta teoria parte do conceito de contrato e recorre ao princípio da seleção natural para definir as formas de organização privadas, cuja atividade é determinada pela liberdade das trocas

e dos contratos (Fama e Jensen, 1983). Para esta teoria, a estrutura interna da organização (traduzida por exemplo em aspetos como o modo como se aproveitam economias de escala, se especializam funções ou repartem riscos) aparece como instrumento que permite eliminar as diversas formas de ineficiência.

Esta teoria assume por um lado, que o esforço não gera utilidade para o trabalhador e por outro lado, contribui para o output da organização, sendo difícil determinar o montante de compensações que é justo e suficiente para motivar o agente a dar o seu esforço máximo na execução das tarefas que lhe foram atribuídas. Deste modo, o *output* da organização é resultado dos esforços do agente e depende dos estados da natureza que sendo aleatórios escapam ao controlo quer do principal quer do agente.

Jensen e Meckling (1976), na sua análise sobre a teoria do mandato, referem que “*o estabelecimento de um sistema de compensações por incentivos serve para motivar os gestores, para que haja uma identificação de interesses mais fortes com os interesses dos acionistas externos, e também para controlar, potencialmente, o comportamento do proprietário-gestor*”.

Torna-se, assim, necessário estabelecer um sistema de remuneração que incentive os gestores a gerirem as organizações em conformidade com os objetivos dos acionistas. O sistema de remuneração deverá ser ajustado em função do desvio verificado entre o desempenho esperado e o realizado pelos indivíduos, em dado período, o que implica que o desempenho deles esteja ligada ao das organizações. Mas, a medida de desempenho da organização assenta, principalmente, na evolução do seu valor de mercado, ou no seu resultado contabilístico, se a organização não estiver cotada no mercado. A definição contratual da remuneração do indivíduo é, pois, um meio privilegiado para promover a conciliação dos interesses dos acionistas com o dos trabalhadores.

A investigação empírica confirma esta posição, concluindo que o sistema de remuneração dos trabalhadores desempenha um papel importante na redução dos custos de agência.

Mas, a análise feita não se aplica apenas à relação entre detentores de capital e gestor mas a todas as relações de trabalho que se estabelecem ao longo da hierarquia existente no interior da organização pelo que a motivação é uma necessidade transversal à organização.

## 2. Gestão por Objetivos

*“O que as empresas de negócios precisam é dum princípio de gestão que lhes dê total âmbito para a força e responsabilidade e ao mesmo tempo lhes dê uma visão e esforço comum, estabeleça o trabalho em equipa e harmonize os objetivos individuais e comuns. O único princípio que pode permitir isto é a Gestão por Objetivos e o auto-controle”.*

Peter Drucker (1954)

O processo de globalização, resultante da queda progressiva das barreiras económicas, geográficas, políticas, sociais e culturais; a terciarização das sociedades com a dominância de uma economia de serviços e concorrência bem como a revolução tecnológica alteraram o funcionamento das organizações, as formas de organização e o papel do indivíduo na produção. Assim, as organizações “sentiram” necessidade de alterar os princípios e instrumentos da gestão clássica e burocrática de forma a garantir o seu sucesso e competitividade, enveredando pela diferenciação como forma de obter economias de escala e ganhos a partir da especialização (Tavares, 2006).

A redução dos custos com o pessoal, obtida através da redução das estruturas e da eliminação de níveis hierárquicos intermédios, conduziu a organizações com estruturas mais leves e menos hierarquizadas assentes em regras de funcionamento diferentes das preconizadas pelo modelo hierárquico.

Esta evolução teve por base uma maior autonomia e poder de decisão dos trabalhadores, partindo-se do princípio que eles procurariam executar as suas tarefas o melhor possível, desde que percebessem para onde a organização queria ir e quais os objetivos que se propunha alcançar. Da parte do empregador, espera-se que este proporcione oportunidades permanentes de formação profissional que permitam aos seus trabalhadores manterem-se atualizados e conservarem o seu valor de mercado, bem como uma remuneração e benefícios atraentes e competitivos, que reflitam a contribuição de cada um para os resultados do negócio, medida através de mecanismos de avaliação de desempenho objetivos e justos.

A emergência desta nova força de trabalho veio gradualmente colocar a necessidade de modificar o sistema de recompensas, que não só deixou de fazer sentido no atual mundo

dos negócios (ou em parte dele), como podia mesmo estimular atitudes e comportamentos contrários aos que a organização pretendia.

Por isso, uma das principais atividades de GRH é conseguir atrair, motivar e reter pessoas de que a organização precisa, o que só será possível, pelo menos em parte, com um adequado sistema de recompensas.

A partir dos anos 60 os critérios de atribuição de recompensas sofreram alterações e passaram a privilegiar duas componentes: as competências que os trabalhadores traziam para o negócio e a sua relevância para o sucesso do mesmo, bem como o contributo para os resultados da organização decorrentes do desempenho do trabalhador (Câmara, 2000).

Os sistemas de gestão de desempenho asseguram o alinhamento entre os objetivos globais da organização e a atribuição individual de recompensas. A gestão de desempenho é uma metodologia que visa otimizar a contribuição dada por cada trabalhador da organização para os resultados da mesma, avaliando-o em função de um conjunto de itens previamente conhecidos e aos quais o trabalhador deu o seu acordo e não de critérios subjetivos.

Para que a gestão de desempenho consiga estimular e premiar o cumprimento dos objetivos, deverá assentar num sistema de GPO devidamente estruturado e verdadeiramente participativo. Gerir o desempenho consiste, numa primeira fase, em definir um plano de ação para cada trabalhador da organização, de forma a alinhar os objetivos individuais com os objetivos organizacionais, o que requer a adoção de um sistema de GPO.

Peter Drucker, em 1954, referiu, pela primeira vez a GPO, na sua obra *The Practice of Management*. Posteriormente outros autores como Odiorne, Humble, Mali procuraram clarificar as ideias e o processo de GPO, destacando a importância da existência de objetivos em qualquer organização.

Assim, para George Odiorne a GPO pode ser descrita como ” *um processo por meio do qual, superior e subordinado, gestores de uma organização, identificam em conjunto os seus objetivos comuns, definem as suas principais áreas de atividade, em termos de resultados esperados, usam medidas como guias para a ação da sua unidade, e estabelecem as contribuições para cada um dos seus membros* ” (Odiorne, 1965).

Para Paul Mali, a GPO é *“uma estratégia de planeamento e de obtenção de resultados na direção das necessidades e desejos de gestão, obtidos simultaneamente com os objetivos e satisfação dos seus participantes”* (Mali, 1972).

Já Humble, descreve a GPO como *“um sistema que integra os objetivos da organização, de lucro e crescimento, com os objetivos dos gestores para dar a sua contribuição e desenvolverem-se pessoalmente”* (Humble, 1973).

A GPO, tipicamente objetivos individualizados, procura envolver e estimular a participação dos trabalhadores. No entanto, esta participação realiza-se geralmente, numa base informal e individual, isto é, no quadro de relações de poder abertamente assimétricas e focalizadas nos interesses específicos da gestão (Câmara, 2000).

Numa fase seguinte torna-se necessário acompanhar o trabalhador, ao longo do tempo, corrigindo eventuais desvios e assegurar o seu sucesso no cumprimento dos objetivos individuais, para que a organização como um todo consiga alcançar os objetivos a que se propuser (Tavares, 2006).

Assim, antes de começar o ciclo de desempenho é necessário que trabalhador e o seu superior hierárquico negoceiem os objetivos anuais a alcançar tendo em conta os seguintes requisitos (Câmara, 2000 e Tavares, 2006):

- a) Os objetivos não devem ser genéricos mas sim concretos;
- b) Os objetivos devem ser quantificáveis para que o trabalhador saiba o que se espera dele e como vai ser medido;
- c) Os objetivos devem ser alcançáveis pelo trabalhador;
- d) Os objetivos devem ser calendarizados, isto é, o trabalhador deverá saber o tempo de que dispõe para atingir os objetivos;
- e) Os objetivos devem ser negociados e acordados entre trabalhador e superior hierárquico;
- f) Os objetivos devem ser claramente comunicados a todos os trabalhadores da organização;
- g) Deve ser criado um sistema de recompensas, segundo os resultados de forma a que os trabalhadores se esforcem para atingir os objetivos.

Assim, o insucesso de muitas organizações é uma consequência da ausência de objetivos estabelecidos, que conduz a uma errada orientação ou ausência da mesma e uma deficiente utilização dos recursos que, afetará os resultados da organização, bem

como a falta de liderança eficaz e motivadora de todos os trabalhadores da organização, para contribuir para objetivos comuns.

De igual modo, os objetivos deverão ser precisos, concretos, quantificáveis, calendarizados, ambiciosos para serem motivadores, mas exequíveis, pois *“quanto mais real, tangível, visível se tornar a representação do resultado, mais atraente ela é, mais energia ela mobiliza”* (Commarmond e Exiga, 2001).

A participação de todos os trabalhadores da organização na formulação dos objetivos e no seu próprio controlo bem como a dependência entre objetivos e resultados obtidos e a recompensa dos indivíduos que para eles contribuem são aspetos importantes a ter em conta numa GPO (Tavares, 2006).

## 2.1 Definição dos Objetivos

A GPO é uma ferramenta eficaz para obter o compromisso do trabalhador no sentido de atingir os objetivos definidos e acordados com a organização.

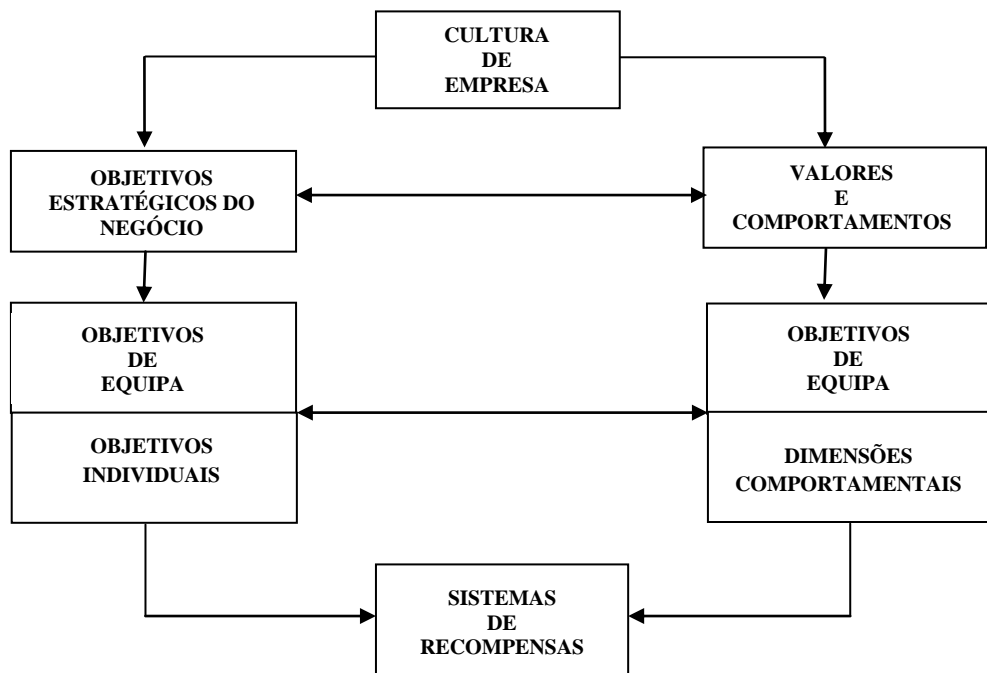
Tipicamente, os trabalhadores tendem a adotar atitudes e comportamentos no desempenho das suas atividades profissionais que lhes permitem obter níveis de recompensa mais elevados (Câmara, 2000). Assim, é necessário que os sistemas de recompensas estejam alinhados com os objetivos estratégicos e com a cultura da organização, pois se tal não se verificar os trabalhadores tenderão a desviar-se desses objetivos procurando maximizar as recompensas que poderão obter. Uma forma possível para conseguir este alinhamento é a GPO.

Para Câmara (2000), a avaliação final do trabalhador deve emergir da conjugação de três tipos de objetivos e do seu grau de cumprimento. Os três tipos de objetivos que a GPO abrange segundo este autor são:

- a) **Objetivos de equipa** a serem alcançados, consoante a posição do avaliado na estrutura organizacional, pela organização no seu todo, por uma das direções funcionais ou por uma unidade de negócio e que estimulam a solidariedade e o espírito de equipa entre as pessoas;
- b) **Objetivos Individuais** traduzem-se no alcance de metas quantitativas, previamente negociadas entre colaborador e o seu superior hierárquico;

c) **Dimensões Comportamentais** que os trabalhadores deverão demonstrar possuir e que emanam da cultura empresarial.

A avaliação global de desempenho emerge da conjugação destes três tipos de objetivos e do seu grau de cumprimento. Deste modo o trabalhador ao ser medido por objetivos cujo cumprimento depende da atuação de terceiros, tenderá a reforçar a solidariedade e o espírito de entajuda entre os membros da equipa e desenvolver iniciativas individuais conducentes ao alcance dos objetivos gerais da organização.



**Figura 1.** Alinhamento entre a Cultura de Empresa e o Sistema de Recompensas (Câmara, 2000)

### 2.1.1 O papel da avaliação de desempenho

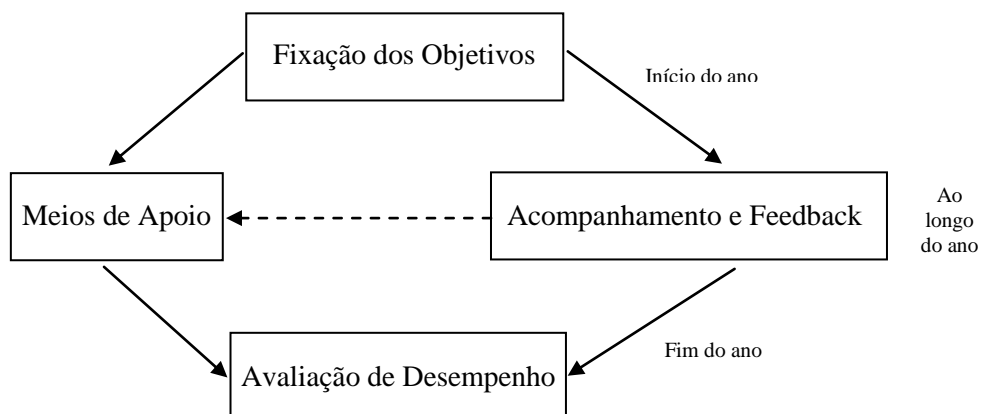
Avaliar o desempenho consiste em formular um juízo de valor sobre a contribuição do trabalhador, no passado (ano anterior), com o objetivo de lhe atribuir uma classificação. Essa classificação irá depender do grau de cumprimento dos objetivos que lhe foram traçados, com carácter anual, coincidindo, habitualmente em Portugal, pelo menos o ano económico com o ano civil (janeiro a dezembro). Assim, a avaliação de desempenho é unilateral e discricionária, e tem por objetivo premiar ou castigar a atuação do trabalhador, no período em análise.

Ao referir-se a importância da avaliação e gestão de desempenho, Caetano (1996) afirma que “*numa época em que os recursos humanos são geralmente considerados como um dos principais fatores determinantes da competitividade das organizações, a avaliação de desempenho emerge como um dos problemas mais críticos que os processos de gestão devem resolver*”.

A avaliação de desempenho é um processo complexo que combina a definição, comunicação e negociação dos objetivos de desempenho, sua orientação e revisão, *feedback* aos trabalhadores acerca do trabalho, reconhecimento da sua contribuição para os resultados da organização e análise de desvios ou dificuldades para se atingirem os níveis de desempenho desejados. O processo de avaliação de desempenho é considerado fundamental para um sistema de recursos humanos eficaz, uma vez que ajuda a discriminar os níveis de desempenho entre os diferentes trabalhadores e a sua ligação com a remuneração poderá contribuir para ajustar o sistema de recompensas (Devanna *et al*, 1984).

Uma vez desenhado o Plano de Ação Anual, a chefia deverá acompanhar (*coaching*), ao longo do ano, o trabalhador na prossecução dos seus objetivos, corrigindo eventuais desvios através da definição de medidas corretivas para que o trabalhador tenha mais sucesso (Caetano, 2008). A chefia deverá, de igual forma, fazer entrevistas intercalares de avaliação de progressos e resultados (sessões de *feedback*).

No final do ciclo de desempenho terá lugar a entrevista de avaliação para estimular o trabalhador a melhorar o seu desempenho no ano seguinte.



**Figura 2.** O ciclo de desempenho (Câmara *et al*, 1997)

A avaliação de desempenho tem um papel crucial na perceção de contingência entre resultados e recompensas. Esta deverá ter uma componente passada (análise dos resultados do período anterior), mas também servir de propósito de desenvolvimento (transmissão de *feedback*, definição de objetivos, identificação de necessidades de formação), encorajando níveis de motivação e desempenho elevados; bem como transmitir informação clara que permita aos trabalhadores ajustar o seu comportamento às metas da organização e por último recolher informação relevante para promoções, formação e desenvolvimento e recompensas (Caetano, 2008).

## 2.2 Acompanhamento dos Objetivos

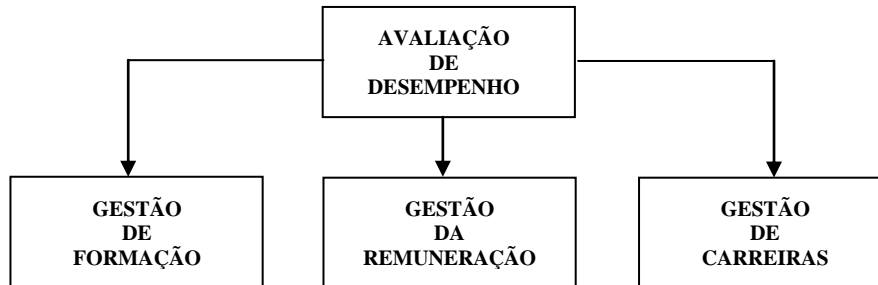
Após o início do ciclo de desempenho o superior hierárquico deverá acompanhar o trabalhador na prossecução dos objetivos de forma a garantir o seu cumprimento, orientando-o (*coaching*) e fazendo um ponto de situação com o trabalhador acerca do seu desempenho, no mínimo duas vezes durante o ciclo, de forma a corrigir eventuais desvios e ajustar os objetivos se necessário. A classificação de desempenho do trabalhador emerge da entrevista de avaliação entre avaliador e avaliado que marcará o encerramento do ciclo de desempenho (figura nº3).



**Figura 3.** O ciclo de desempenho (Câmara, 2000)

Os objetivos de um sistema de GPO é a classificação de desempenho que irá determinar a recompensa que o trabalhador irá receber em função do seu grau de realização dos

objetivos, as necessidades de formação do colaborador e identificar recursos humanos de elevado potencial definindo-lhes planos de carreira (figura nº4).



**Figura 4.** Articulação da gestão de desempenho e sistemas de recompensas (Câmara, 2000)

### 3. Sistemas de Recompensas

*“A gestão de recompensas ganhou flexibilização e diferenciação salarial, passou a ter em conta o trabalho em equipa, desenvolveu prémios e benefícios variáveis adaptados às necessidades dos indivíduos em reconhecimento e em desenvolvimento pessoal”.*

Câmara (2000)

#### 3.1 Objetivos dos Sistemas de Recompensas

Os sistemas de recompensas sofreram uma evolução significativa nas últimas décadas, acompanhando assim a expansão da gestão estratégica de Recursos Humanos, no seio das organizações.

A concorrência do mercado de trabalho com a conseqüente alteração das expectativas dos trabalhadores implicaram, para que as organizações se mantivessem competitivas, uma alteração e adequação dos sistemas de recompensas.

Câmara (2000) define sistema de recompensas como *“o conjunto de instrumentos coerentes e alinhados com a estratégia da Empresa, de natureza material e imaterial, que constituem a contrapartida da contribuição prestada pelo trabalhador aos*

*resultados do negócio, através do seu desempenho profissional e se destinam a reforçar a sua motivação e produtividade”.*

Segundo Miles (1975), o “*sistema de recompensas inclui o pacote total de benefícios que a organização coloca à disposição dos seus membros e os mecanismos e procedimentos pelos quais esses benefícios são distribuídos. Não apenas salários, férias, promoções para posições mais elevadas (com salários e benefícios mais elevados) são considerados, mas também recompensas como a segurança no cargo ou na organização, transferências laterais para posições mais desafiantes ou para posições que levem a um crescimento e várias formas de reconhecimento. O pacote de benefícios inclui também o desenho de tarefas e processos, através do qual a organização procura ajustar as características do posto de trabalho de modo a aumentar a sua atratividade intrínseca”.*

De acordo com Argyris (1975) as recompensas visam “*aumentar a consciência e a responsabilidade do indivíduo (e do grupo); ampliar a interdependência para com terceiros e para com o todo e ajudar a consolidar o controlo que a organização exerce sobre o seu próprio destino”.*

A forma como os trabalhadores são remunerados e a sua influência no desempenho individual e, conseqüentemente, no desempenho organizacional, têm sido estudados por vários autores. Alguns, tais como Kessler (1995), colocam a ênfase na utilização de sistemas de recompensa específicos como forma de alcançar a eficiência e eficácia organizacional. Lawler (1990) acredita que os sistemas remuneratórios são suscetíveis de contribuir para a eficácia organizacional, através da influência que podem ter no comportamento dos trabalhadores. Ao motivar os trabalhadores a ter um desempenho mais eficaz, estes sistemas são capazes de lhes proporcionar outros benefícios por eles desejados, tendo a capacidade de atrair e reter o tipo de competências de que a organização necessita para ser eficaz e, paralelamente, contribuem para encorajar os trabalhadores a desenvolverem as suas capacidades nas áreas mais benéficas para a organização.

Estes autores partilham a ideia de que o êxito de um sistema de recompensas dependerá da qualidade da elaboração do mesmo, tendo em conta o alcance das necessidades, quer dos trabalhadores, quer da organização a que se destina.

Também Gerhart e Milkovich (1990) consideram que a remuneração é a melhor forma de ligar os recursos humanos ao desempenho organizacional.

No entanto, um sistema remuneratório deve ter por base a preocupação da equidade, quer a nível interno (aplicando métodos de avaliação de funções), quer a nível externo (analisando as condições de mercado). Por forma, a existir equidade interna, as organizações devem elaborar um quadro salarial interno que assente na avaliação da função, tendo em conta os conhecimentos adquiridos, o número de subordinados, a responsabilidade, entre outros. Deste modo, as melhores recompensas serão atribuídas às funções avaliadas como mais exigentes no conjunto dos critérios. Já a equidade externa terá lugar se a recompensa do trabalhador é percecionada como equivalente à de outros, o que será próximo do valor da melhor oportunidade de emprego do trabalhador no exterior.

Assim, um sistema remuneratório caracterizado pela equidade contribui para que sejam atingidos objetivos de atrair recursos humanos para a organização, retê-los e motivá-los e ainda cumprir eventuais obrigações legais (Qureshi, 1995). Falhas de equidade estão geralmente ligadas à ausência de relação entre o esforço do indivíduo no trabalho e a recompensa, quer salarial, quer não salarial, podendo despoletar insatisfação profissional, frustração e injustiça (Câmara, 2000). Mas o inverso, como aponta Herzberg (1993 e 2003), não se verifica, ou seja, o fato da organização praticar salários acima do mercado não se reflete em motivação acrescida para o trabalho, pelo menos, de forma duradoura, contrariando assim a noção de salário de eficiência e o seu papel no mercado de trabalho (Stiglitz *in* Lazear, 1998).

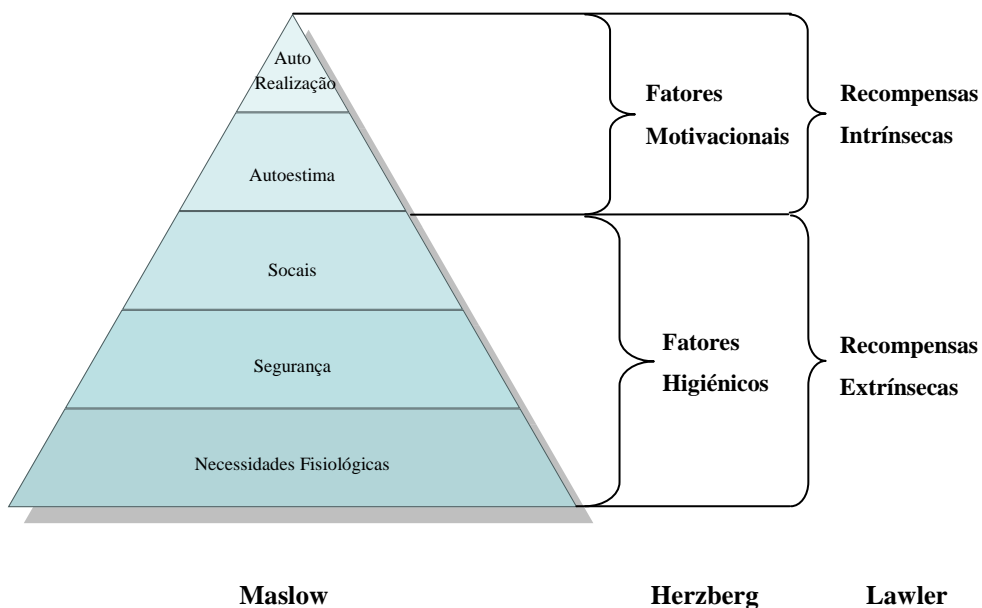
### **3.1.1 Recompensas Intrínsecas e Extrínsecas**

Na década de 50, o tema da motivação dos trabalhadores para os resultados da organização, ganhou importância. Para além da satisfação das necessidades materiais, o trabalhador procura satisfazer, como o seu trabalho, um conjunto de necessidades tais como necessidades de segurança, sociais, de autoestima e de realização (Tavares, 2006). As teorias motivacionais desenvolvidas por Maslow (1970) e Herzberg (1993 e 2003) procuram explicar o que motiva e como os indivíduos no trabalho.

A teoria de Maslow (1970) considera existir uma hierarquia de necessidades, escalonadas em primárias e secundárias. As necessidades primárias (necessidades fisiológicas e de segurança) dizem respeito à sobrevivência e à saúde física, enquanto que as necessidades secundárias (necessidades sociais, de autoestima e autorrealização) estão relacionadas com a saúde mental. Com base nesta teoria, antes de se atingir o nível mais elevado de motivação é necessário satisfazer as necessidades básicas.

Já a teoria bi-fatorial de Herzberg (1993 e 2003) salienta a diferença entre aquilo que nos satisfaz e o que nos motiva, podendo as recompensas não salariais ter um papel determinante para alavancar a motivação. De acordo com esta teoria, tudo se resume a duas necessidades humanas: a primeira procura evitar a insatisfação e envolve sentimentos como a segurança, dispor de rendimento para viver e cuidar da família ou, mesmo, o emprego, a que chamou de fatores higiênicos. O outro nível de necessidades está relacionado com experiências psicológicas individuais e que se traduzem na importância dada ao reconhecimento, aos desafios e ao prazer que as tarefas proporcionam, que o autor designou de fatores motivacionais.

Tendo por base as teorias motivacionais descritas, podemos concluir que o que nos (in) satisfaz é diferente daquilo que nos motiva (Herzberg, 1993 e 2003), sendo certo porém, que há determinados níveis de necessidades básicas que são essenciais e só quando satisfeitas é que se consegue atingir o patamar superior de motivação (Maslow, 1970).



**Figura 5.** Articulação das teorias de Maslow, Herzberg e Lawler (Câmara, 2000)

Autores como Lawler (1983), Yeoh (2006), Long e Shields (2010) e Farzin (2009) defendem que as organizações devem, para além de satisfazer as necessidades dos seus trabalhadores, ir ao encontro dos seus interesses pessoais, melhorando desta forma a sua motivação e, por consequência, elevar os seus níveis de desempenho.

Podemos identificar dois tipos de remuneração: a **salarial** - recompensa extrínseca - no que se refere à compensação salarial ou atribuição de bónus ou benefícios; ou **não salarial** – recompensa intrínseca - corporizada pela delegação de poderes de autonomia, reconhecimento ou baseada em qualquer outra característica não pecuniária do posto de trabalho, tipicamente associada às questões emocionais e sociais associadas ao trabalho. Este tipo de recompensas visa melhorar o comprometimento dos trabalhadores com a organização e, consequentemente, o seu contributo para o seu resultado (Qureshi, 1995 e Cunha *et al*, 2010).

Entende-se que o estabelecimento e permanência de uma relação duradoura entre o trabalhador e a organização, com o objetivo de alcançarem interesses comuns, bem como o estabelecimento de uma noção de compromisso entre trabalhador e organização, assenta numa boa gestão das recompensas intrínsecas (Lawler, 1986).

Deste modo, o clima organizacional, o estilo de gestão, o envolvimento dos trabalhadores, a progressão na carreira, as oportunidades de desenvolvimento profissional, os horários de trabalho flexível, a autonomia e responsabilidade, o desenho funcional, o prestígio da função exercida, os mecanismos de reconhecimento, os programas de formação ajustados às necessidades dos colaboradores, a promoção de eventos sociais que promovam a coesão social e a oportunidade de participarem em programas de sugestões e de tomada de decisões na própria organização, são alguns exemplos cujo valor monetário é difícil de calcular e portanto cabem dentro desta definição de recompensas intrínsecas (Câmara, 2000 e Cunha *et al*, 2010).

Para estes autores, estas dimensões visam atrair e motivar os trabalhadores e preveem que os sistemas de compensação possam ser sistematizados em três componentes essenciais: benefícios ou retribuição indireta (*fringe benefits*), retribuição fixa e retribuição variável.

Os benefícios constituem uma componente pecuniária e surgem por vezes associados a uma crescente individualização da relação laboral. Os benefícios assumem um papel importante para os trabalhadores, mesmo não estando diretamente refletidos na folha de

vencimento, e têm como missão principal atrair e retê-los na organização. Os seguros de saúde, os planos de reforma, as viaturas da empresa, os incentivos à educação/formação do indivíduo ou da família são alguns exemplos destes benefícios.

A retribuição fixa é o montante fixo que o trabalhador recebe independentemente do que produz, ou seja, do seu desempenho. Dentro desta retribuição, podemos encontrar os pagamentos associados à função e/ou às competências dos indivíduos como por exemplo o salário mensal, os subsídios de férias e Natal, bónus por isenções de horário, entre outros.

O salário corresponde *“ao montante em dinheiro ou espécie que o trabalhador recebe, de forma regular e periódica, como contrapartida do trabalho”* e deverá conter três requisitos essenciais: ser pago em dinheiro ou espécie, possuir carácter regular e periódico e ser contrapartida do trabalho prestado (Câmara, 2000).

A remuneração tradicional, por ser fixa, tende a não motivar os trabalhadores para níveis de desempenho mais elevados, principalmente quando, na organização, existem salários iguais para desempenhos desiguais. Assim, para aumentar a produtividade dos trabalhadores é necessário que eles tenham interesse em produzir mais. A remuneração variável está por detrás do aumento da produtividade.

Deste modo, pode-se definir retribuição variável como aquela que *“é vinculada a metas de desempenho dos indivíduos, das equipas ou da organização”* (Wood e Picarelli, 1999).

Para Chiavenato (2009), a remuneração variável deve:

- a) Inserir-se numa estratégia da organização baseada em gestão por objetivos, participativa, democrática e envolvente, uma vez que esta é um instrumento importante de avaliação de desempenho e rendimento;
- b) Ser simples, de fácil compreensão e ter um acompanhamento que permita quantificar objetivamente o desempenho da organização, das suas unidades e dos seus trabalhadores;
- c) Ser flexível, de modo a permitir ajustes se necessários;
- d) Ser transparente, devendo os critérios que presidem ao pagamento da componente variável ser negociados e aceites por todos os trabalhadores envolvidos.

A retribuição variável, não depende do número de horas de trabalho mas antes do desempenho do trabalhador, pode assumir diferentes formas: aumentos salariais por

mérito, benefícios sociais, símbolos de estatuto ou ainda incentivos, que se traduzem em pagamentos suplementares, normalmente prémios monetários (comissões de vendas, bónus, distribuição de lucros, opções de compra de ações ou unidades de participação no capital da organização, entre outros), atribuídos com base no desempenho individual, mas sem caráter de permanência.

Por seu lado, os benefícios sociais são *“uma componente da retribuição, paga em dinheiro ou em espécie, a curto ou a longo prazo e visam dar resposta a necessidades de caráter social dos trabalhadores de uma organização”* (Câmara, 2000). Assim todos os serviços, facilidades, conveniências e vantagens oferecidas pela organização aos seus trabalhadores com vista à satisfação das suas necessidades pessoais são benefícios sociais. Os prémios e gratificações (por exemplo, o 13º mês e o subsídio de férias), bem como as regalias complementares (regalias atribuídas seletivamente; remunerações das contas corrente; planos de empréstimos pessoais ou taxas preferenciais; transporte do pessoal; assistência médico-hospitalar; assistência odontológica; seguro de vida de grupo; assistência jurídica; preços preferenciais para produtos e serviços da própria empresa; clubes ou instalações desportivas; cheques-restaurante ou cantina da organização) constituem exemplos de benefícios (Chiavenato, 2009 e Câmara, 2000).

Já os símbolos de estatuto correspondem a sinais exteriores de reconhecimento social que a organização possibilita aos seus trabalhadores seniores, permitindo elevar a autoestima e consolidar o sentimento de autorrealização. O cartão de crédito “gold”, o espaço de trabalho, o assistente pessoal e o lugar de estacionamento reservado, são alguns exemplos referidos por Lawler (1989).

As comissões de vendas estão ligadas à força de vendas, visando associar o volume de vendas alcançado com a recompensa obtida. Estas comissões são uma percentagem sobre o preço de venda ou um montante fixo por unidade vendida, tipicamente constante até ao objetivo fixado e crescente para as vendas que ultrapassem o objetivo fixado, ou seja, o trabalhador receberá uma percentagem do volume ou do valor das receitas efetuadas. O apuramento do valor final das comissões deve ter em conta as cobranças efetivamente realizadas, pois caso não aconteça a organização corre o risco de incentivar o aumento das vendas à custa da mera expansão dos prazos de pagamento (Câmara, 2000 e Freire, 1997).

Para Câmara (2000), este tipo de incentivo, apesar de ter como vantagem a flexibilização dos custos salariais, tem dois inconvenientes: incentiva o trabalhador à venda excessiva, para alcançar os seus objetivos, quer o cliente tenha ou não necessidade dos produtos ou serviços e o enfoque, praticamente exclusivo, nos resultados de curto prazo, descuidando a necessidade de desenvolvimento do mercado e da categoria de produtos e/ou serviços comercializados.

### **3.1.2 Sistema de Incentivos**

Um sistema de incentivos poderá ser definido como *“o sistema de regras formais e informais que determinam o modo como a criação ou destruição de riqueza por uma organização é dividida entre os membros da organização e que, por sua vez, afeta a quantidade de riqueza que é criada ou destruída pela organização.”* (Cunha et al, 2004).

Para Câmara (2000) os incentivos representam *“componentes variáveis do salário que pretendem recompensar elevados desempenhos, ou seja, o alcance ou superação de um conjunto de objetivos previamente fixados, por acordo entre a organização e o trabalhador”*. Os objetivos deverão ser distribuídos “em cascata” assegurando a sua coerência e cumprimento dos objetivos globais da organização. Os objetivos da equipa obedecem a esta forma de distribuição, onde cada trabalhador percebe que a sua atuação tem influência sobre o resultado final obtido pela organização como um todo (Câmara, 2000).

Deste modo, o sistema de incentivos tem um triplo objetivo:

- a) Associar a recompensa ao nível de desempenho do trabalhador;
- b) Incentivar comportamentos e formas de atuar em conformidade com os objetivos da organização;
- c) Retir Recursos Humanos cruciais, reconhecendo a sua contribuição para os resultados da organização e fortalecer a relação laboral com um maior comprometimento do trabalhador.

Os incentivos têm como principal função motivar os trabalhadores a melhorar o seu desempenho e alcançar os objetivos da organização. Estes devem, por um lado,

influenciar o comportamento dos trabalhadores e, por outro lado, alinhar os seus objetivos pessoais com os objetivos da organização (Anthony e Govindarajan, 2007). No entanto, apresentam algumas desvantagens podendo a sua finalidade de recompensar a permanência dos trabalhadores na organização contradizer os objetivos de mobilidade e flexibilidade dos Recursos Humanos. Outro inconveniente resulta do direito a este tipo de retribuição estar habitualmente dependente de uma condição de antiguidade que impede políticas de individualização das remunerações. Por último, e apenas no caso dos incentivos de grupo, estes têm associado o inconveniente do comportamento de *free-rider* uma vez que têm características de bem público.

Podemos enquadrar os sistemas de incentivos em duas categorias distintas, segundo Freire (1997):

a) **Incentivos individuais:** remuneração pelo *output*, as comissões e os bónus individuais;

b) **Incentivos de grupo:** os bónus de grupo, os sistemas de participação nos lucros, os bónus organizacionais e os programas de opções de ações.

Isto é, os incentivos individuais premeiam diretamente o desempenho de trabalhadores e têm um efeito motivacional muito positivo para quem os recebe, ou seja, os trabalhadores com melhores avaliações. No entanto, poderão afetar a moral dos trabalhadores com avaliações inferiores, ou seja, desmotivar os trabalhadores que não os recebem.

Os planos de incentivos individuais também “*desencorajam o trabalho em equipa, estimulando os trabalhadores a concentrarem-se no curto prazo e levam os indivíduos a ligar a recompensa à sua capacidade de fazer política interna e à sua personalidade agradável, ao invés do seu desempenho*” Câmara (2000).

Já os incentivos de grupo premeiam desempenhos coletivos e visam reforçar o espírito de cooperação, contribuindo para melhorar as relações de trabalho e a produtividade geral da organização.

Qualquer incentivo individual ou de grupo apresenta vantagens e desvantagens, pelo que a escolha deverá ter em conta a missão, objetivos e estratégia da organização e os comportamentos que pretende reforçar. É, por isso, frequente, a seleção de um conjunto variado de incentivos com efeitos motivacionais complementares.

Um sistema de incentivos acarreta um conjunto de custos para a organização que em seguida se enumeram:

- a) O salário pode gerar satisfação, mas não é um fator de motivação, ou seja, pagar um salário mais elevado aos trabalhadores não os encoraja a trabalhar melhor. Assim, uma retribuição superior não melhora a qualidade de trabalho e nem, a longo prazo, a quantidade de trabalho. Mesmo que os trabalhadores estejam preocupados com os seus salários, isso não prova que o salário seja fonte de motivação;
- b) As recompensas podem ser encaradas como um castigo uma vez que, muitos planos de incentivos obrigam os trabalhadores a cumprir determinadas tarefas, caso contrário serão punidos. As recompensas e o castigo, por serem manipuláveis, constituem o verso e reverso da mesma moeda;
- c) As recompensas individuais tendem a destruir a relação laboral uma vez que os programas de incentivos e os sistemas de avaliação de desempenho reduzem a cooperação do trabalhador com a organização, nomeadamente quando os trabalhadores são forçados a competir pelas recompensas ou comparados uns com os outros. Este impacto tenderá a ser tanto maior, quanto maior for a visibilidade dessas recompensas. Também acontece, frequentemente, os trabalhadores ocultarem os seus problemas, apresentando-se como infinitamente competentes aos gestores que controlam os incentivos;
- d) As recompensas “ignoram” as causas dos problemas que existem nas organizações. Por um lado, confiar nos incentivos para aumentar a motivação dos trabalhadores e a sua produtividade é uma estratégia que ignora as verdadeiras causas dos problemas e em nada contribui para os resolver. Por outro lado, é um erro utilizar os incentivos como substitutos das condições básicas de que os trabalhadores necessitam para desempenhar um bom trabalho;
- e) As recompensas desencorajam a assunção de riscos dado que a criatividade fica afetada quando existem recompensas. Se os trabalhadores cumprirem os objetivos a que se propuseram isso permite-lhes receber determinadas recompensas, não estarão dispostos a correr riscos adicionais;
- f) As recompensas diminuem o interesse no trabalho pois quanto maior for o incentivo prometido ao trabalhador menor será o seu interesse em executá-lo; o que o trabalhador faz, apenas com o objetivo de ter um complemento ao salário base. O envolvimento

pessoal com as tarefas e o comprometimento com o crescimento futuro da organização passarão a ter um papel secundário.

Na verdade, há alguns aspetos importantes a ter em conta na definição do sistema de incentivos: os objetivos não podem ser demasiado difíceis de alcançar e a sua atribuição não deverá ter lugar apenas quando o objetivo é atingido na sua totalidade. Em ambos os casos, a organização pode sair prejudicada uma vez que, por um lado, quando o trabalhador percebe que não irá conseguir alcançar os objetivos e conseqüentemente o prémio monetário, tenderá a piorar o seu desempenho e por conseguinte, o desempenho da organização. Por outro lado, poder-se-á gerar um conflito de interesses, dado que o trabalhador tentará negociar objetivos pouco ambiciosos ou fáceis de alcançar (Caetano, 2008).

O sistema de recompensas tem que garantir a associação entre os objetivos do trabalhador e os objetivos da organização, se não só por acaso é que os objetivos do trabalhador estarão de acordo com os da organização.

Assim, deverá ser claro para o trabalhador que a execução das suas tarefas de forma alinhada/adequada conduzirá a um melhor desempenho da organização mas também ao cumprimento dos seus próprios objetivos (reconhecimento e recompensado). A recompensa será o incentivo previamente definido (Flamholtz, 1996; Kaplan e Norton, 1996).

A atribuição da recompensa supõe a medida do desempenho. Sendo os objetivos multidimensionais, é necessário escolher os ponderadores a atribuir a cada objetivo. O ponderador atribuído a cada objetivo depende essencialmente das prioridades da organização, da sua fase de desenvolvimento e da natureza do negócio.

Na verdade, é crucial que o sistema de incentivos abranja todos os colaboradores da organização e premeie o desempenho de cada um e o contributo individual para o resultado.

Tipicamente em setores de atividade fortemente concorrenciais e agressivos, com taxas de crescimento significativas como são exemplos a grande distribuição, a banca e serviços financeiros, a informática e as telecomunicações, entre outros, a componente variável tende a ter um peso importante.

### **3.1.3 Em síntese...**

Na verdade são vários os estudos que procuram compreender a relação existente entre as recompensas (salarial e não salarial) e o desempenho individual, mas não existe evidência empírica que comprove a sua eficácia. Contudo, a literatura sugere que os trabalhadores não olham para o trabalho apenas como meio de obter rendimento, mas como uma fonte de satisfação.

Assim e, de acordo com tudo que foi referido, nos dias de hoje, os sistemas de recompensas devem valorizar as recompensas intrínsecas e não só as extrínsecas uma vez que elas contribuem decisivamente para a motivação pessoal e convergência de interesses que fortalecem a relação laboral entre trabalhador e organização e promovem a produtividade. No entanto, a evidência empírica permite ainda concluir que isso não se verifica para todos os trabalhadores. Se, por exemplo, falarmos de indivíduos mais dependentes do salário, estes não se sentem motivados pelo trabalho, mas permanecem na organização porque não têm alternativa. Por seu lado, os trabalhadores com menor dependência financeira tendem a estar mais identificados com o projeto e cultura da organização, permanecendo na mesma porque gostam do que fazem e se sentem bem (Câmara, 2000).

## **CAPÍTULO III - METODOLOGIA**

### **1. Objetivos do estudo**

O presente estudo tem como objetivo principal documentar e analisar criticamente um caso de adoção de sistema de remuneração por incentivo, bem como conhecer a perspetiva dos trabalhadores.

### **2. Técnicas de recolha de dados e amostra**

Yin (1993) considera que o estudo de caso é o método de investigação mais indicado quando se pretende estudar um fenómeno sem o dissociar do seu contexto.

Neste caso, os métodos qualitativos baseados na exploração, descrição e compreensão de comportamentos e interações, assumem um papel fundamental. Neste tipo de metodologia os dados são obtidos através de textos e registos pré-existentes e ainda de observações e entrevistas não estruturadas. A investigação qualitativa favorece a descoberta de novos fenómenos ou o aprofundamento de um fenómeno já conhecido (Fortin, 2009).

Face aos objetivos pretendidos com o presente estudo, optou-se por uma metodologia baseada no estudo de um caso. O estudo foca-se no caso de uma instituição do setor bancário, com mais de 150 anos pertencente a um dos maiores Grupos financeiros do mundo. No entanto, por uma questão de confidencialidade não será revelado o nome da instituição bancária.

Para responder às questões de investigação, no período de tempo disponível, dado que não seria viável obter uma amostra representativa do extenso universo de trabalhadores da área comercial da instituição bancária em estudo, optámos pelo método de amostragem por conveniência tendo selecionado um balcão da instituição bancária inserido na Zona Norte, com 7 trabalhadores da carreira comercial.

## 2.1 Análise documental

A análise documental é crucial num projeto de investigação uma vez que permite aumentar a diversidade de informação recolhida, ocupando um lugar central nesta investigação.

Os documentos obtidos serão objeto de uma análise crítica com a finalidade de controlar a sua credibilidade, o seu valor, informações a recolher e dos dados recolhidos, bem como a adequação destes às finalidades da investigação.

Neste estudo foram recolhidos os resultados trimestrais, em termos de prémios monetários atribuídos aos diferentes trabalhadores que compõem o universo de estudo. A análise abrange o período de 01 de janeiro de 2010 a 30 de junho de 2012.

## 2.2 Entrevista semi-estruturada

Paralelamente à recolha de informação, a principal técnica de recolha de dados foi a entrevista semi-estruturada, vulgarmente utilizada na investigação para aferir a forma como os indivíduos visualizam e experienciam os fenómenos em análise.

Para responder às questões de investigação, a entrevista semi-estruturada foi o método de recolha de dados que se considerou mais adequado, uma vez que, para além, de permitir o enfoque nos temas de interesse, permite também incluir outros aspetos que eventualmente surjam como relevantes no decurso da entrevista.

No presente estudo as entrevistas semi-estruturadas visam conhecer a perspetiva dos colaboradores acerca do sistema de incentivos da organização e da sua eficácia.

Para tratamento dos dados recolhidos e da informação das entrevistas recorreremos à técnica de análise de conteúdo.

Para Quivy e Campenhoudt (2005), o tratamento da informação segundo as regras desta técnica *“obrigam o investigador a manter uma grande distância em relação a interpretações espontâneas e, em particular, às suas próprias. Com efeito, não se trata de utilizar as suas próprias referências ideológicas ou normativas para julgar as dos outros, mas sim de analisá-las a partir de critérios que incidem mais sobre a organização interna do discurso do que sobre o conteúdo explícito.”* A análise de

conteúdo visa *“fazer uma inferência com base numa lógica explicitada, sobre as mensagens cujas características foram inventariadas e sistematizadas”* (Vala, 1986).

## **CAPÍTULO IV – ESTUDO DE CASO**

### **1. Caraterização da Organização**

#### **1.1 Breve apresentação da Instituição Bancária**

A instituição bancária em apreço concentra a sua atividade comercial na Europa e América, dispondo de 102 milhões de clientes, 15 mil balcões e aproximadamente 193 mil trabalhadores.

A perspetiva desta organização é tornar-se na maior instituição bancária do mundo. Esta visão está fundamentada num modelo de gestão multi-local com foco na banca de clientes, ao qual são fornecidas capacidades e negócios que acrescentam valor ao Grupo numa perspetiva global.

#### **1.2 Estrutura Organizacional**

De acordo com informação interna, é através da estrutura organizacional que se pretende projetar e organizar os relacionamentos dos níveis hierárquicos e o fluxo de informações essenciais de uma organização.

Nesta Instituição Bancária não há uma estrutura hierárquica única para todos os balcões. Ainda assim, todos os balcões possuem um Diretor de Balcão, um Subdiretor de Balcão, um Assistente sem carteira vulgarmente designado por “Caixa”, um ou mais Gestores de Particulares e um Gestor de Negócios que poderá ser exclusivo do balcão ou ser Multicentro, ou seja, acompanhar dois ou mais balcões. Os balcões podem ter ou não um Assistente Comercial. O Diretor Comercial tem como principal missão ser o impulsionador e gestor da atividade desenvolvida por um grupo de balcões, procurando assegurar a prossecução dos objetivos e alcançar os níveis de qualidade de serviço definidos na estratégia de atuação da Instituição bancária. No universo em estudo o Diretor Comercial acompanha 19 balcões.

O balcão em análise é composto, atualmente pelo Diretor de Balcão, Subdiretor de Balcão, Assistente, Gestor de Negócios multicentro e dois Gestores de Particulares, uma vez que no início do segundo trimestre de 2012 “perdeu” um Gestor de Particulares.

O Diretor de Balcão é o líder da equipa e primeiro responsável pelos objetivos e qualidade de serviço do balcão. O Subdiretor de Balcão é o primeiro responsável pela gestão operacional do balcão. O Assistente assegura as funções de caixa e atividades operativas do balcão. O Gestor de Negócios gere a carteira de clientes empresas e comércio do balcão, bem como desenvolve ações comerciais com vista à angariação de negócios e novos clientes empresas. Por fim, o Gestor de Particulares gere a sua carteira de clientes particulares *mass-market* e desenvolve ações comerciais para captação de negócios e novos clientes particulares.

### **1.3 Sistema de Remunerações**

O sistema de recompensas em vigor foi concebido com o objetivo de permitir atrair e reter os talentos na organização, tendo presente que o mercado em que esta instituição bancária opera se caracteriza por forte concorrência. A política remuneratória está naturalmente integrada na política global do Banco, entendendo-se que o cumprimento dos objetivos gerais estabelecidos para a instituição dependem, em larga medida, da qualidade, da capacidade de trabalho, da dedicação, da responsabilidade, do conhecimento do negócio e do compromisso face à organização assumido por parte de quem nela desempenha funções (Fonte: Relatório de Contas, 2011).

Assim, o sistema de recompensas tem um triplo objetivo:

- i) Assegurar que a remuneração total e a respetiva estrutura sejam competitivas e coerentes com a filosofia de liderança da organização;
- ii) Manter uma componente fixa relevante e equilibrada face à componente variável anual, a qual se encontra indexada à realização de objetivos concretos, quantificáveis e alinhados com os interesses dos acionistas;
- iii) Incluir esquemas de retribuição de médio e longo prazo que promovam o desenvolvimento de carreiras sustentadas na instituição bancária.

Este sistema de recompensas assenta num conjunto de princípios gerais de que se destacam os seguintes:

- a) Definição de uma política simples, clara, transparente e alinhada com a cultura da instituição bancária, tendo igualmente em conta o Grupo em que se insere;
- b) Definição de uma política consistente com a gestão e controlo de risco que evite, por um lado, a exposição excessiva ao risco e aos conflitos de interesses, e por outro lado, assegure a coerência com os objetivos, valores e interesses de longo prazo do Banco e dos seus trabalhadores, assim como os interesses dos seus clientes e investidores;
- c) Definição de uma política competitiva equitativa, tendo em conta as práticas de mercado, devendo a prática remuneratória assentar em critérios uniformes, consistentes, justos e equilibrados;
- d) Alinhamento da política de remuneração com as melhores práticas e as tendências recentes no setor financeiro, a nível nacional e internacional, com o objetivo último de desincentivar riscos excessivos e promover a continuidade e sustentabilidade dos desempenhos e resultados positivos, nomeadamente, a criação de limites máximos para as componentes de remuneração que devem ser equilibradas entre si; o diferimento no tempo de uma parcela da remuneração variável, bem como o pagamento de uma parte da remuneração variável em instrumentos financeiros;
- e) Apuramento da remuneração variável individual considerando a avaliação de desempenho, em termos quantitativos e qualitativos, de acordo com as funções e o nível de responsabilidade, assim como dos resultados do Banco, também por comparação com outras organizações internacionais do setor.

Nesta instituição, a remuneração total dos trabalhadores é composta por uma componente fixa, decorrente dos diferentes níveis de retribuição previstos no Acordo Coletivo de Trabalho do Setor Bancário (ACTV), e uma componente variável que é determinada pelos resultados do Banco e o desempenho individual avaliado quantitativamente por comparação dos resultados efetivamente alcançados e os objetivos pré-fixados.

## 2. Objetivos

### 2.1 Sistema de Objetivos

Na instituição bancária em análise os objetivos são definidos, considerando o orçamento anual do Banco, a evolução das variáveis críticas da atividade comercial e eventuais desvios nas variáveis estratégicas do ano e trimestre.

Assim, em cada trimestre são definidas as rubricas de objetivo relevantes para efeitos de prémios monetários, bem como o peso relativo de cada rubrica e o valor a atingir (objetivo) no trimestre. O sistema de objetivos e incentivos está alinhado com as prioridades do Banco e visa essencialmente reconhecer e premiar os melhores desempenhos, orientar e acompanhar a evolução dos resultados.

De acordo com circulares internas sobre o assunto, que vão de encontro com os requisitos teóricos, na instituição bancária em apreço e, de acordo com o referido pela teoria, podemos identificar as seguintes linhas gerais do sistema de objetivos e incentivos:

- a) Os objetivos deverão ser claros e entendíveis para todos;
- b) Os objetivos deverão ser formalmente comunicados, sendo divulgado onde se pretende atuar (rubricas), quais as prioridades (ponderadores), qual a variação (montante, número, *spread*...) e até quando devem ser atingidos (espaço temporal trimestral ou outro);
- c) Os objetivos deverão ser mensuráveis e baseiam-se em dados quantitativos;
- d) As metas definidas deverão ser atingíveis, mantendo um nível adequado de competitividade, produtividade e eficiência comercial;
- e) Deverá existir acompanhamento da informação ao longo do tempo;
- f) Deverão existir mecanismos de análise trimestral para incorporar os ajustamentos necessários;
- g) Os melhores desempenhos deverão ser distinguidos das restantes;
- h) A diferenciação positiva deverá operacionaliza-se no incentivo especial.

A monitorização da evolução do grau de prossecução dos objetivos é feita através de uma ferramenta informática própria que possibilita o acompanhamento das realizações

de cada rubrica de objetivo em termos de saldo e variação trimestral e gera uma estimativa do valor do prémio monetário trimestral que cada trabalhador irá receber.

Os dados desta ferramenta são atualizados semanalmente, considerando as posições do final da semana anterior<sup>1</sup>.

## 2.2 Objetivos para a área comercial

Todos os balcões são classificados em tipo A<sup>+</sup>, tipo A, tipo B e tipo C de acordo com o critério da margem financeira (designada nesta Instituição Bancária por ‘produto bancário’) e volume de negócio e clientes, sendo esta classificação relevante quer para a fixação (trimestral) de objetivos, quer para a determinação do valor do prémio coletivo trimestral. As tipologias de balcão são revistas anualmente.

Assim, os balcões de tipologia A<sup>+</sup> são os balcões de maior dimensão em termos de volumes de negócios e clientes e margem financeira. No outro extremo da classificação dos balcões encontramos os balcões de menor dimensão (tipo C) quer a nível de volume de negócios e clientes quer ao nível de margem financeira.

Ao longo do período considerado, o balcão em análise foi sempre classificado como um balcão tipo A, aplicando-se-lhes os objetivos e prémios correspondentes a essa categoria.

No que se refere a objetivos coletivos, isto é, objetivos fixados ao nível do balcão, são considerados duas grandes rubricas: volume de negócios e clientes, por um lado, e risco, por outro. No segundo trimestre de 2012, a ponderação relativa atribuída a estas rubricas foi, respetivamente, 30% e 70%.

Em termos de ‘volume de negócios e clientes’, procura-se incentivar o incremento de negócio e clientes através da captação de depósitos/poupanças (sub-rubrica ‘recursos’), da margem financeira (sub-rubrica ‘produto bancário’), da angariação de novos clientes e da colocação de novos produtos, como por exemplo, cartões de crédito, poupanças programadas, soluções de gestão de conta (sub-rubrica ‘clientes’).

---

<sup>1</sup> Com exceção da rubrica da qualidade, renovação dos limites de contas correntes, operações de *factoring*, *confirming* e crédito vencido, cujo dados só são apurados no final de cada trimestre, determinando a majoração ou minoração do grau de realização do objetivo final, conforme veremos mais à frente.

A ponderação atribuída a cada critério que integra o elenco da rubrica ‘volume de negócios e clientes’ para o segundo trimestre de 2012 (o último disponível) está descrita no quadro nº1.

Rubricas de Objetivos	Ponderadores
<b>Recursos</b>	<b>40%</b>
<b>Produto Bancário</b>	<b>30%</b>
<b>Clientes</b>	<b>30%</b>
Novos Clientes	60%
Cartões de Crédito	20%
Poupanças Programadas	10%
Soluções de Gestão de Conta	10%

**Quadro 1.** Rubricas de objetivos de volume de negócios e clientes (Informação Interna)

Com as rubricas de objetivo de ‘risco’ pretende-se reduzir e controlar as situações de incumprimento em termos de montante (rubrica ‘risco-saldos’) e número de clientes com operações em incumprimento (rubrica ‘risco-clientes’). Na sub-rubrica de ‘crédito vencido’ são contabilizadas todas as operações de crédito em incumprimento, segundo normas do Banco de Portugal. Já a sub-rubrica ‘morosidade de gestão’ engloba as operações em função dos prazos de incumprimento, segundo critérios internos do Grupo, com impacto não só na operação individualmente, bem como nas restantes operações do cliente. Os créditos considerados definitivamente incobráveis são contabilizados na sub-rubrica ‘crédito abatido ao ativo’. Todas as operações com incumprimento contratual efetivo por parte do cliente e descobertos da conta à ordem sem autorização por parte da instituição bancária, com prazos de incumprimento a partir de 1 dia e inferior a 91 dias são contabilizadas na sub-rubrica ‘irregulares’. Os acordos para regularização de dívida, quando o cliente se encontra em incumprimento, bem como os limites das contas correntes e operações de *factoring* e *confirming* não renovados e ainda todas as operações com incumprimento entre 60 a 90 dias são contabilizados na rubrica ‘risco – controlo’.

A ponderação atribuída a cada critério da rubrica ‘risco’ para o segundo trimestre de 2012 está descrita no quadro nº2.

Rubricas de Objetivos	Ponderadores
<b>Risco – Saldos</b>	<b>90%</b>
Crédito Vencido; Crédito Abatido ao Ativo; Perdões Crédito Vencido	40%
Morosidade de Gestão; Crédito Abatido ao Ativo	40%
Total de Irregulares	20%
<b>Risco – Clientes</b>	<b>10%</b>
Crédito Vencido	50%
Morosidade de Gestão	50%
<b>Risco – Controlo</b>	<b>0%</b>
Número de Acordos de Regularização	
Limites de Contas Corrente, <i>Factoring</i> , <i>Confirming</i> não renovados	
Irregulares entre 60 a 90 dias	

**Quadro 2.** Rubricas de objetivos de risco (Informação Interna)

O Diretor de Balcão e o Assistente são avaliados, em cada trimestre, somente por rubricas de objetivos coletivos. No entanto, para determinadas funções (Gestor de Negócios Multicentro, Subdiretor e Gestor de Particulares) são também fixados objetivos individuais.

Assim, e ao contrário do Diretor de Balcão e do Assistente, o Gestor de Negócios Multicentro, não é avaliado pelas rubricas de objetivos coletivos, mas apenas por objetivos individuais. Para o segundo trimestre de 2012, o Gestor de Negócios Multicentro foi avaliado pela captação de depósitos/poupanças (rubrica ‘recursos’), novo crédito concedido pela instituição bancária a clientes empresa da sua carteira de clientes<sup>2</sup> (rubrica ‘crédito a empresas’), margem financeira gerada pela sua carteira de clientes (rubrica ‘produto bancário’), colocação de produtos financeiros de apoio à tesouraria, serviço de gestão de cobranças e de pagamentos aos fornecedores (rubrica ‘*factoring e confirming*’), angariação de novos clientes empresa (rubrica ‘novos clientes empresa’) e por último, controlo e redução dos créditos em situação irregular e dos créditos considerados, definitivamente, incobráveis (rubrica ‘crédito vencido, crédito abatido ao ativo, morosidade de gestão e irregulares’).

O Subdiretor de Balcão e os Gestores de Particulares são avaliados quer por objetivos coletivos quer por objetivos individuais. Assim, o Subdiretor de Balcão no segundo trimestre de 2012 foi avaliado em termos individuais pela redução dos créditos em situação irregular e créditos considerados incobráveis (rubrica de ‘crédito vencido, crédito abatido ao ativo, morosidade de gestão e total de irregulares’) e pela captação de

<sup>2</sup> A carteira de clientes não é estática, pelo que no início de cada trimestre sofre alterações pela entrada e saída de clientes.

depósitos/poupanças (rubrica ‘recursos’). A ponderação das rubricas de objetivos individuais referidas é de 30% e das rubricas de objetivos coletivos de 70%.

Por último, o Gestor de Particulares no último trimestre disponível foi avaliado em termos individuais pela captação de depósitos/poupanças (rubrica ‘recursos’), pela contratação de novos créditos ao consumo (rubrica ‘produção de crédito ao consumo’), pela variação líquida de cartões de crédito na sua carteira de clientes (rubrica ‘cartões de crédito’), pela angariação de novos clientes particulares (rubrica ‘novos clientes particulares’), pela variação líquida de seguros de vida, saúde e desemprego da sua carteira de clientes (rubrica ‘seguros autónomos’) e pela margem financeira gerada pela sua carteira de clientes (rubrica ‘produto bancário’). A ponderação das rubricas de objetivos individuais referidas é de 55%, pertencendo os restantes 45% às rubricas de objetivos coletivos. De referir que os ponderadores de objetivos individuais e coletivos sofreram uma alteração no terceiro trimestre de 2011, tendo sido reforçado o ponderador de objetivos coletivos. O ponderador das rubricas de objetivos individuais foi diminuído de 65% para 55% e o coletivo que era de 35% passou para 45%.

A ponderação atribuída a cada rubrica de objetivo bem como o peso dos objetivos coletivos e individuais, por função e para o segundo trimestre de 2012 estão descritos no quadro nº3.

Função	Rubricas de Objetivos	Ponderador	Peso Objetivo	
			Individual	Coletivo
NAC	Recursos	10%	100%	0%
	Crédito a Empresas	20%		
	Produto Bancário	15%		
	Factoring e Confirming	10%		
	Novos Clientes Empresa	10%		
	Crédito Vencido e Crédito abatido ao ativo	25%		
	Morosidade Gestão e Irregulares	10%		
SDB	Risco	70%	30%	70%
	Crédito Vencido e Crédito abatido ao ativo: 50%	35%		
	Morosidade Gestão e Crédito abatido ao ativo: 40%	28%		
	Total Irregulares: 10%	7%		
	Recursos	30%		
GA	Recursos	50%	55%	45%
	Produção Crédito ao Consumo	10%		
	Cartões Crédito	10%		
	Novos Clientes Particulares	10%		
	Seguros Autónomos	10%		
	Produto Bancário	10%		

NAC – Gestor de Negócios multicentro; SDB – Sub Diretor; GA – Gestor de Particulares

**Quadro 3.** Rubricas de objetivos individuais e respetivos ponderadores (Informação Interna)

### 2.3 Grau de Realização do Objetivo

O grau de realização do objetivo (GRO) corresponde à percentagem da variação objetivada para cada rubrica de objetivo em cada trimestre que foi efetivamente concretizada nesse trimestre, ou seja:

$$\text{GRO} = \text{Variação Real Trimestral/Variação Objetivo}^3$$

No entanto há que ter em conta situações especiais como as que se seguem:

- a) **Objetivos determinantes** (ou excludentes em algumas circunstâncias): o cumprimento das rubricas de renovação de limites de contas correntes, operações de *factoring* e *confirming* e ainda crédito vencido, podem condicionar o cumprimento das restantes rubricas de objetivos trimestrais. Assim, se no final de cada trimestre, o balcão apresentar limites de contas correntes, operações de *factoring* e *confirming* não renovados superior a 25 mil euros, as rubricas de objetivo de risco serão anuladas (grau de realização do objetivo das rubricas de objetivo de risco será igual a zero), ou seja, a concretização dos objetivos coletivos de risco considera-se nula. No caso do crédito vencido e apenas no caso dos Gestores de Particulares existe um limite máximo de variação trimestral, tendo sido definido para o segundo trimestre de 2012, o limite máximo de crédito vencido de 1.900 euros por Gestor de Particulares, isto é, se este na sua carteira de clientes apresentar uma variação trimestral na rubrica de crédito vencido superior a 1.900 euros, o seu grau de realização do objetivo final individual trimestral será minorado em 20%;
- b) **Qualidade:** o indicador de qualidade designado por ‘Meta 100’ tem como objetivo medir a qualidade de determinado balcão com base em indicadores de qualidade percebida como a satisfação com o balcão global e atributos relacionados, bem como a qualidade do serviço através de visitas de clientes mistério, atendimento telefónico e reclamações de clientes. A sua concretização tem efeitos no apuramento do grau de realização dos objetivos coletivo do final de cada trimestre através de majoração (+5% ou +10%) ou minoração (-5% ou -10%) como podemos visualizar no quadro nº4. Assim, se por exemplo, o balcão obtiver um indicador de qualidade ‘Meta 100’ inferior

---

<sup>3</sup> A fórmula referida aplica-se a todas as rubricas de objetivos com exceção das rubricas de objetivos de vencido e morosidade de gestão. A regra de cálculo do grau de realização do objetivo das referidas rubricas de objetivo pode ser calculada através da fórmula que consta no Anexo 2.

a 40 pontos, o grau de realização dos objetivos coletivo final trimestral sofrerá uma penalização de 10%. Ao invés, o grau de realização dos objetivos coletivo final trimestral sofrerá uma majoração de 10% se o indicador de qualidade ‘Meta 100’ for superior ou igual a 90 pontos.

São estabelecidos objetivos anuais para a qualidade, com base na evolução do ano anterior, com acompanhamento trimestral mas em termos acumulados ao longo do ano.

Pontuações Meta 100		Efeito GRO Final
<b>Balcões</b>	Meta 100 >= 90 pontos	+ 10%
	Meta 100 >=75 e < 90 pontos	+ 5%
	Meta 100 >= 60 e < 75 pontos	0%
	Meta 100 >= 40 e < 60 pontos	-5%
	Meta 100 < 40 pontos	-10%

**Quadro 4.** Indicador de qualidade Meta 100 (Informação Interna)

No entanto, a qualidade não é apenas medida pelo indicador ‘Meta 100’. Esta também é medida através do indicador de ‘experiência de cliente’. Este indicador tem por objetivo medir a lealdade do cliente à instituição bancária, através de atributos de recomendação (com o objetivo de avaliar se os clientes recomendariam a terceiros a instituição bancária), Banco principal (pretende-se saber se a instituição bancária é considerada como o Banco principal dos clientes), satisfação com o Banco (visa aferir o grau de satisfação dos clientes para com a instituição bancária) e intenção de recompra (pretende-se avaliar se os clientes, no futuro, necessitassem de contratar produtos e serviços bancários, com que probabilidade contratariam com a instituição bancária). A ponderação atribuída a cada atributo referido é de 25%.

Como podemos visualizar na figura nº6 se, por exemplo, o balcão obtiver uma pontuação inferior ou igual a 50 pontos no indicador de qualidade ‘experiência de cliente’, o grau de realização dos objetivos coletivo final trimestral sofrerá um incremento de 10%. Já se o indicador de qualidade ‘experiência de cliente’ for superior a 50 pontos e inferior a 75 pontos o grau de realização dos objetivos coletivo de final de trimestre será incrementado em 5%. E, por último, se o indicador de qualidade ‘experiência de cliente’ for superior ou igual a 75 pontos o grau de realização dos objetivos coletivo de final de trimestre será incrementado em 2,5%.

Este indicador estabelece objetivos trimestrais, com base na evolução do trimestre anterior, isto é, em todos os trimestres se inicia uma “corrida” ao objetivo.

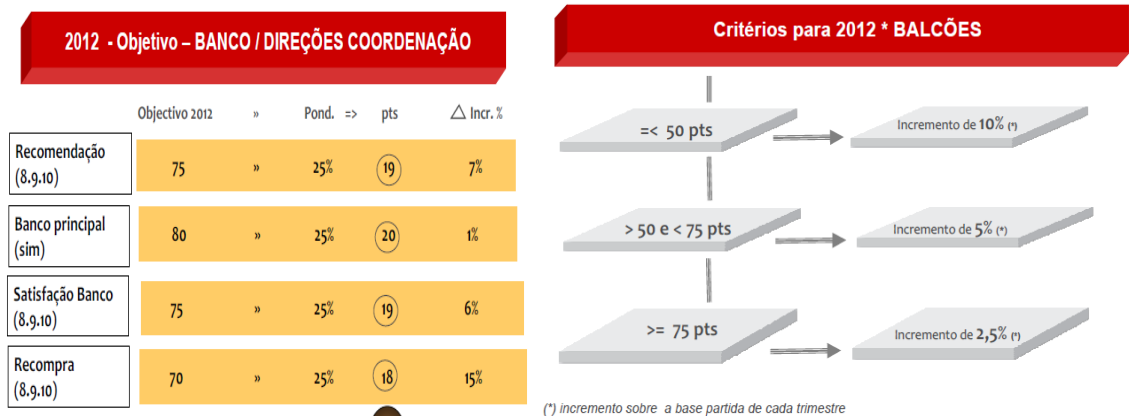


Figura 6. Indicador de qualidade Experiência de Cliente (Informação Interna)

Deste modo, a qualidade (indicador ‘Meta 100’ e ‘experiência de cliente’) tem efeito no grau de realização dos objetivos coletivo final trimestral e, conseqüentemente, no cálculo dos prémios monetários trimestrais.

No que respeita ao grau de realização dos objetivos, para garantir a equidade e exigência no cumprimento dos objetivos trimestrais, existem graus de realização dos objetivos mínimos e máximos que diferem consoante o tipo de objetivo, válidos quer para os objetivos coletivos quer para os objetivos individuais. Trimestralmente são revistas as matrizes de equivalência entre o grau de realização dos objetivos e a percentagem para efeitos de prémio monetário. Deste modo, para o segundo trimestre de 2012, foram definidas as três matrizes abaixo: uma matriz para a rubrica de objetivo de risco, outra matriz para a rubrica de objetivo de produto bancário e outra matriz para as restantes rubricas de objetivos trimestrais.

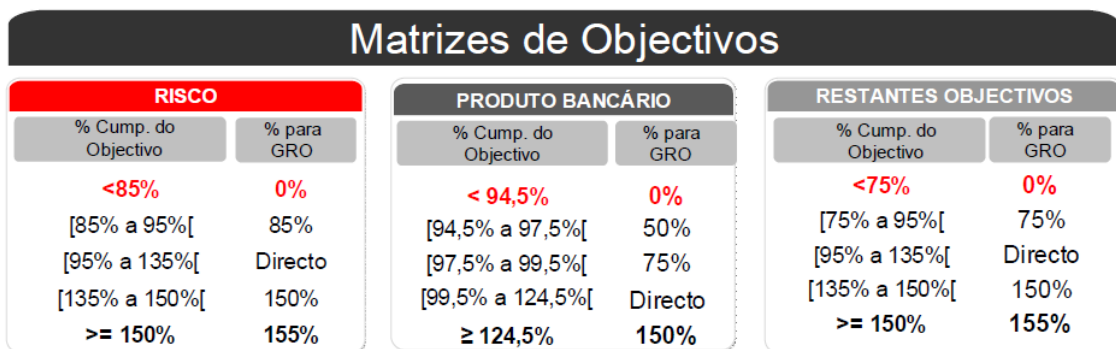


Figura 7. Matrizes de equivalência dos objetivos (Informação Interna)

No caso da rubrica de risco o grau de realização mínimo é de 85%, na rubrica de produto bancário é de 94,5% e no caso das restantes rubricas de objetivos de 75%. Isto significa, que as rubricas de objetivos têm graus de realização mínimos abaixo dos quais o seu contributo para o prémio monetário trimestral será nulo. Acima destes mínimos de graus de realização dos objetivos vigora o previsto nas matrizes de cada rubrica de objetivo. Se por exemplo, o grau de realização da rubrica de risco fosse de 90% a percentagem para efeitos de prémio monetário seria de 85%. Se o grau de realização da rubrica de produto bancário fosse por exemplo de 100% a percentagem para efeitos de prémio monetário seria exatamente 100%. No caso das restantes rubricas de objetivos, por exemplo, recursos se o grau de realização do objetivo de recursos fosse de 170% aplicava-se a percentagem máxima de 155% para efeitos de cálculo do prémio monetário.

Assim, o grau de realização dos objetivos final, utilizado para o cálculo do prémio monetário, resulta da soma do desempenho em cada uma das rubricas de objetivos, ponderadas pelos respetivos pesos.

O grau de realização dos objetivos individuais, no caso do Diretor de Balcão e do Assistente, corresponde ao grau de realização dos objetivos de final de trimestre obtido pelo Balcão, uma vez que, nestes casos, são medidos apenas por objetivos coletivos.

No caso do Subdiretor de Balcão, o grau de realização dos objetivos individuais de final de trimestre, corresponde a 30% do grau de realização dos objetivos de final de trimestre obtido nas rubricas de objetivos individuais para a função. Os restantes 70% são apurados diretamente através do grau de realização dos objetivos obtido pelo Balcão no final de cada trimestre (grau de realização dos objetivos coletivo final trimestral).

O Gestor de Negócios Multicentro possui uma carteira de clientes de três balcões, dependendo o seu grau de realização dos objetivos individuais de final de trimestre apenas dos resultados obtidos na sua carteira nas rubricas de objetivos referidas no ponto 2.2 deste capítulo, independentemente do resultado obtido por cada balcão.

Por último, no caso dos Gestores de Particulares, o grau de realização dos objetivos individuais de final de trimestre corresponde a 55% do grau de realização dos objetivos de final de trimestre da carteira à qual está alocado, calculado através das rubricas de objetivos referidas no ponto anterior. Os restantes 45% são apurados diretamente através do grau de realização trimestral dos objetivos obtido pelo Balcão.

## 2.4 Avaliação e resultado do processo

No final de cada ano é feita uma entrevista de avaliação entre o avaliado e o seu superior hierárquico que determinará a avaliação anual do trabalhador. No entanto, no final de cada trimestre é feita uma avaliação informal do trabalhador pelo seu superior hierárquico, através de uma pontuação expressa por um número inteiro de 2 (avaliação mínima) a 6 (avaliação máxima) que será tida em conta no cálculo do prémio monetário trimestral que cada trabalhador irá receber, como veremos mais à frente no cálculo do prémio monetário.

O quadro nº5 estabelece a avaliação de referência que o superior hierárquico deverá atribuir ao avaliado tendo em conta o grau de realização do objetivo individual trimestral por ele obtido. No entanto, esta avaliação não é puramente objetiva, uma vez que deverá ter em conta um conjunto de fatores de cariz subjetivo como capacidade de trabalho em equipa, a qualidade do serviço prestado aos clientes, a quantidade e qualidade de trabalho e a atitude profissional, que permitirão elevar a avaliação individual do trabalhador um ponto acima da avaliação de referência (avaliação máxima), se o avaliado se destacar em pelo menos três dos fatores subjetivos atrás mencionados.

Assim, o processo de avaliação comporta uma vertente objetiva e uma vertente subjetiva. Cada trabalhador deve ser avaliado globalmente pelo seu superior hierárquico, atendendo ao grau de realização dos objetivos individuais que lhe foram estabelecidos (componente objetiva) e também, à forma como, no desempenho da sua atividade trimestral, exerceu as competências que a seguir se caracterizam (componente subjetiva):

- a) **Trabalho em equipa:** se o trabalhador colaborou e se comprometeu com o seu grupo de trabalho para conseguir os objetivos coletivos. Integrou-se com facilidade na equipa, fomentando a comunicação interna e desenvolvendo o espírito de equipa;
- b) **Qualidade do serviço a clientes:** se o trabalhador mostrou sensibilidade e se antecipou às necessidades dos clientes externos e internos, dando respostas adequadas aos mesmos e atuando com predisposição, rapidez e compromisso. Efetuou uma gestão adequada dos segmentos (“cliente certo no segmento certo”);

- c) **Quantidade do serviço a clientes:** se o trabalhador realizou com eficiência as tarefas e solicitações, nos prazos estabelecidos;
- d) **Qualidade de trabalho:** o trabalhador executou as tarefas com rigor, exatidão e com qualidade na apresentação;
- e) **Atitude profissional:** o trabalhador demonstrou esforço, perseverança e compromisso com a sua equipa, assim como com os seus objetivos. Preocupou-se em melhorar a sua formação e conseguir novos sucessos profissionais;
- f) **Organização e Direção de equipas** (apenas para o Diretor de Balcão, Subdiretor de Balcão e Diretor Comercial): se o trabalhador coordenou o trabalho dos seus trabalhadores delegando com coerência as suas tarefas, assegurando a otimização e gestão de Recursos Humanos; fixou e transmitiu com clareza os objetivos individuais e da equipa, fazendo o seu seguimento e responsabilizando-se pelo seu cumprimento; resolveu situações de conflito conseguindo o consenso e propondo soluções que contribuíram para o cumprimento das metas do balcão.

Assim sendo, é obrigatória a aplicação da matriz de avaliações conforme definido no seguinte quadro:

Grau de realização dos objetivos	Avaliação referência	Fatores a ter em conta na avaliação individual						Avaliação Máxima <sup>4</sup>
		Trabalho Equipa	Qualidade Serviço a Clientes	Quantidade Trabalho	Qualidade Trabalho	Atitude Profissional	Direção de Equipas (se aplicável)	
<25%	2	✓	✓	✓	✓			3
25% ≤ X <50%	3	✓	✓	✓	✓	✓		4
50% ≤ X <75%	4	✓	✓	✓	✓	✓		5
≥75%	5	✓	✓	✓	✓	✓	✓	6

**Quadro 5.** Avaliação individual (Informação Interna)

Uma análise atenta do quadro permite concluir que, se por exemplo um trabalhador obteve um grau de realização dos objetivos individual de 60% terá como avaliação de referência 4. No entanto, a sua avaliação individual poderá ser de 5 no caso do seu superior hierárquico considerar que o trabalhador se destacou em pelo menos três dos fatores subjetivos mencionados no quadro nº5.

<sup>4</sup> A avaliação máxima para efeitos de avaliação pode ser aplicada, desde que o trabalhador se destaque no seu grupo em pelo menos três dos fatores distintivos.

Esta avaliação individual no final de cada trimestre irá determinar a percentagem do prémio monetário trimestral a que cada trabalhador terá direito, de acordo com o quadro que se segue.

Avaliação Individual		% Prémio <sup>5</sup>
<b>6</b>	Excecional	115%
<b>5</b>	Destacado	100%
<b>4</b>	Normal +	80%
<b>3</b>	Normal -	40%
<b>2</b>	Fraco	0%

**Quadro 6.** Percentagem do prémio trimestral em função da avaliação individual (Informação Interna)

## 2.5 Cálculo do prémio monetário

O valor anual do prémio monetário depende da função de cada trabalhador na equipa comercial e da tipologia de balcão.

Assim, como o balcão em análise é de tipologia A, os valores anuais de referência em vigor por função são os indicados no quadro nº7.

Função	Valor base anual (em euros)
Diretor Comercial Particulares e Negócios	<b>12.000</b>
Diretor de Balcão	<b>7.200</b>
Subdiretor de Balcão	<b>4.350</b>
Gestor de Negócios	<b>3.000</b>
Gestor de Particulares	<b>2.750</b>
Assistente	<b>1.200</b>

**Quadro 7.** Valores anuais do prémio monetário por função (Informação Interna)

O valor do prémio monetário a receber em cada trimestre, resulta da aplicação da seguinte fórmula:

$$[\text{Valor base trimestral} \times \text{GRO} \times \text{AI}] \times \text{Índice RGB}$$

**Valor base trimestral** – corresponde ao valor base anual dividido pelos 4 trimestres;

<sup>5</sup> Percentagem que incide sobre o valor anual trimestral fixado para o prémio na respetiva função (cf. secção seguinte).

**GRO** – grau de realização dos objetivos comerciais;

**AI** – percentagem correspondente da avaliação do contributo individual, conforme resulta do quadro nº6;

**Índice Resultado Geral do Banco (RGB)** – será de 1 sempre que o resultado líquido do Banco seja superior a zero e seja atingido em pelo menos 50% o objetivo trimestral de uma das seguintes rubricas: produto bancário, recursos e clientes. Nos restantes casos o Índice RGB será de zero, pelo que não haverá lugar a prémios trimestrais.

O trabalhador a quem tenha sido instaurado procedimento disciplinar não terá direito a qualquer prémio monetário trimestral durante o período em que o referido procedimento esteja em curso. Esta retribuição variável será retomada no trimestre seguinte àquele em que termine o procedimento disciplinar, exceto decisão em contrário.

Por fim, o trabalhador não terá direito ao prémio monetário correspondente ao trimestre no qual tenha estado ausente do serviço, por qualquer causa, pelo período mínimo de 20 dias úteis seguidos ou interpolados. Não são consideradas para este efeitos as ausências que, nos termos da lei, contam como prestação efetiva de trabalho.

### **3. Apresentação dos Resultados**

#### **3.1 Análise de dados**

No quadro nº8 podemos visualizar os resultados trimestrais, em termos de grau de realização dos objetivos do balcão, do Gestor de Negócios Multicentro (NAC) e dos três Gestores de Particulares (GA) em análise entre o início do ano de 2010 e o final do segundo trimestre de 2012.

	ANO									
	2010				2011				2012	
	1ºT	2ºT	3ºT	4ºT	1ºT	2ºT	3ºT	4ºT	1ºT	2ºT
<b>BALCÃO</b>	22,28	61,43	75,93	5,88	61,22	103,77	53,95	74,85	65,69	107,94
<b>NAC</b>	24,00	76,25	53,25	7,75	0,00	7,75	62,00	19,78	28,83	79,49
<b>GA1</b>	26,55	11,75	109,25	14,50	98,00	79,25	42,07	27,50	47,60	86,35
<b>GA2</b>	33,69	71,70	30,00	11,58	127,50	100,25	74,07	18,40	15,50	-
<b>GA3</b>	10,60	105,50	118,75	11,75	88,00	98,25	20,50	22,00	49,50	6,00
<b>Média GA</b>	23,61	62,98	86,00	12,61	104,50	92,58	45,55	22,63	37,53	46,18

NAC – Gestor de Negócios multicentro; GA – Gestor de Particulares

**Quadro 8.** Graus de realização dos objetivos trimestrais individuais dos gestores e do balcão

Da análise atenta ao quadro podemos retirar algumas ilações relevantes. Como podemos constatar e, de modo geral, o ano de 2011, foi marcado por graus de realização dos objetivos satisfatórios, com exceção do Gestor de Negócios Multicentro (NAC). Uma outra constatação prende-se com o facto de, até ao terceiro trimestre de 2011 o grau de realização individual dos objetivos dos gestores e o grau de realização dos objetivos do balcão estarem alinhados no mesmo sentido, ou seja, em trimestres em que grau de realização dos objetivos dos gestores era baixo o do balcão também o era e vice-versa. Daqui podemos concluir que o desempenho dos gestores individualmente tem impacto no desempenho do coletivo uma vez que existem rubricas de objetivos individuais e coletivas em comum. Para ilustrar melhor o que foi referido vejamos o seguinte exemplo. Se os gestores não colocarem aos seus clientes cartões de crédito a rubrica de objetivo de ‘cartões de crédito’ será afetada negativamente quer em termos individuais (ao nível do grau de realização trimestral dos objetivos do gestor) quer em termos coletivos (ao nível do grau de realização dos objetivos de final de trimestre do balcão). Da análise do quadro nº8, podemos ainda destacar que Gestor de Particulares 2 (GA2) foi o melhor gestor de particulares, em termos de grau de realização dos objetivos individual, ao longo de três trimestres consecutivos no ano de 2011, situando-se nesse período acima da média dos gestores de particulares. Não obstante, no segundo trimestre de 2012 a equipa do balcão em análise foi reduzida, tendo “perdido” um gestor de particulares, motivo que explica o valor em falta do grau de realização dos objetivos no quadro em análise. Esta decisão foi tomada pela Administração da instituição bancária, uma vez que considerou que no balcão em apreço o número de gestores de

particulares teria que ser reduzido em consequência da redução do volume de negócios do balcão. O GA3 foi transferido para outro balcão, pertencente a outra Direção Comercial diferente, tendo o GA2 assumido a carteira de clientes do GA3.

Por último, de destacar o grau de realização dos objetivos do balcão no do segundo trimestre de 2012, acima dos 100%, numa altura em que atravessamos uma profunda crise económica que tem vindo a provocar uma redução do endividamento das famílias e a contração do investimento que consequentemente dificulta o negócio bancário. No que se refere aos gestores, o cumprimento dos objetivos individuais no ano de 2012 tem ficado bastante aquém do esperado (grau de realização dos objetivos de 100%), o que se pode explicar pela introdução de novas regras no cálculo do grau de realização dos objetivos bem como diferentes ponderadores e rubricas de objetivos como por exemplo o crédito vencido, a que é dada, atualmente, uma grande importância e que, tal como referido anteriormente, poderá reduzir o grau de realização individual dos objetivos do gestor de particulares no final do trimestre em 20%, se ultrapassado o limite máximo definido para cada trimestre.

No entanto, no caso dos Gestores de Particulares (GA), é de todo pertinente analisar o grau de realização dos objetivos final em cada trimestre, no período em análise, uma vez que este é composto por uma componente individual e uma componente coletiva (quadro nº9).

	ANO									
	2010				2011				2012	
	1ºT	2ºT	3ºT	4ºT	1ºT	2ºT	3ºT	4ºT	1ºT	2ºT
<b>GA1</b>	29,16	70,79	28,06	11,87	104,30	101,48	66,45	47,54	35,40	98,28
<b>GA2</b>	25,06	29,14	97,59	11,48	85,13	87,83	47,42	48,81	55,74	-
<b>GA3</b>	15,76	90,08	85,75	9,70	78,63	100,18	35,55	45,78	54,10	51,77
<b>Média GA</b>	23,33	63,34	70,47	11,02	89,35	96,50	49,81	47,38	48,41	75,03

GA – Gestor de Particulares

**Quadro 9.** Graus de realização dos objetivos de final de trimestre dos Gestores de Particulares

Pela análise do quadro nº9, podemos visualizar que, em termos de grau de realização dos objetivos de final de trimestrais, o Gestor de Particulares 1 (GA1), de modo geral, destacou-se no período considerado, uma vez que, apresentou graus de realização dos objetivos de final de trimestre superiores à média dos gestores de particulares, exceto no

terceiro trimestre de 2010 e no primeiro trimestre de 2012 e ainda obteve em três trimestres consecutivos de 2011 os melhores resultados em termos de grau de realização dos objetivos de final de trimestre conseguindo em dois deles (primeiro e segundo trimestre de 2011) graus de realização dos objetivos de finais trimestrais acima dos 100%.

Se compararmos os graus de realização dos objetivos individuais de final de trimestre (quadro nº8) com os graus de realização dos objetivos de final de trimestre (quadro nº9) dos gestores de particulares, facilmente constatamos que a componente coletiva, a partir do segundo trimestre de 2011, tem permitido elevar os graus de realização dos objetivos de final de trimestre dos gestores de particulares. Tal facto poderá ser explicado pela alteração do ponderador das rubricas de objetivos coletivos que sofreu um aumento para 45% como referimos anteriormente.

### **3.2 Análise aos resultados das entrevistas**

#### **a) Objetivos**

Da análise dos dados das oito entrevistas realizadas aos trabalhadores do balcão em análise e ao respetivo Diretor Comercial que acompanha o referido balcão, todos os inquiridos referem ter conhecimento dos objetivos definidos pela organização mas não participam na sua definição, uma vez que, os mesmos são definidos pela Administração e distribuídos em “cascata”. Assim, e no que respeita à margem de autonomia para a definição e avaliação dos objetivos ao nível dos sistema de incentivos do balcão, ou seja, do seu grau de adequação aos clientes e trabalhadores, o respetivo Diretor de Balcão e Diretor Comercial referem que existem mínimos obrigatórios que terão que ser respeitados e que a partir daí o balcão define os objetivos dos seus trabalhadores tendo em conta os objetivos globais traçados para o balcão.

Não obstante, e de um modo geral, os trabalhadores entrevistados consideram que, atualmente, os objetivos traçados pela organização são difíceis de alcançar, atendendo à conjuntura económica, redução de endividamento das famílias para aquisição de habitação própria e bens de consumo, que provocam uma conseqüente redução do

negócio e receio/contração no investimento. A direção de balcão (Diretor de Balcão e Subdiretor de Balcão) partilha da mesma opinião que os restantes trabalhadores, argumentando que a conjuntura económica adversa e a extensa panóplia de rubricas de objetivos dificulta o alcance das mesmas. O Diretor Comercial refere que os objetivos são difíceis de alcançar tendo em conta as diversas prioridades mas *“uma boa organização, foco nas prioridades, vontade e motivação da equipa são essenciais no dia a dia para se conseguir atingir os mesmos”*.

O acompanhamento dos objetivos é feito em equipa, semanalmente, pela direção de balcão e direção comercial, de forma a analisar os compromissos dos colaboradores e corrigir eventuais desvios individuais e de grupo e definindo as principais prioridades semanais, de acordo com as orientações superiores. Uma vez por mês é feita uma reunião comercial com a presença de todos os Diretores de Balcão da Direção Comercial. No final do ano civil é feita a entrevista de avaliação de desempenho, a qual determinará a avaliação anual do trabalhador.

Quando questionados sobre o facto de não serem medidos puramente por objetivos individuais poder constituir uma vantagem ou desvantagem, as respostas divergem. Alguns inquiridos, incluindo o Diretor de Balcão, referem que o facto de não serem medidos puramente por objetivos individuais constitui uma desvantagem, uma vez que *“depende de terceiros que poderão não estar empenhados no cumprimento dos objetivos pode prejudicar a nossa avaliação”*. Outros referem que a atual forma de medição dos objetivos prevê uma interligação entre o desempenho individual e de grupo, ou seja, existem ponderadores de desempenho individuais e coletivos que se complementam mutuamente. Já outros inquiridos, consideram que constitui uma vantagem dado que incentiva o trabalho em equipa, pois ninguém consegue nada sozinho. *“Organizar, orientar e motivar a equipa são o segredo do sucesso”*. Já o Subdiretor de Balcão considera que tanto pode ser uma vantagem como uma desvantagem, pois depende da forma como a equipa em que os trabalhadores estão inseridos se comporte. O Diretor Comercial considera que constitui uma vantagem dado que *“reforça o espírito de equipa e permite obter sinergias mais positivas”*.

Assim, o facto dos trabalhadores também ser medidos por objetivos coletivos assume um papel crucial para reduzir o individualismo dos elementos da equipa, promovendo o trabalho em equipa e sucesso da mesma no cumprimento dos objetivos definidos para o

balcão, pois se tal não se verificasse o incentivo à “fuga” do trabalho coletivo poderia ser elevado. Desta forma, os trabalhadores sabem que, com o seu contributo e dos demais colegas, irão ter benefícios no cumprimento dos objetivos coletivos, nomeadamente ao nível do prémio monetário que irão receber no final de cada trimestre. Não entanto, e de acordo com o referido pelos inquiridos, haverá sempre trabalhadores menos empenhados no cumprimento dos objetivos, confiando que os outros conseguem atingir os resultados sem o seu contributo *“nem todos remam para o mesmo lado, ou pelo menos com a mesma intensidade que o grupo. No entanto, todos contribuem para o sucesso do grupo, uns de forma mais ativa do que outros”*. O Diretor Comercial é da mesma opinião que os demais inquiridos referindo que *“infelizmente ainda existem na organização alguns não profissionais como em qualquer organização”*.

#### **b) Sistema de Recompensas e Incentivos**

Para avaliar a perceção que os inquiridos têm acerca do sistema de recompensas e incentivos implementados na organização em análise, foram incorporadas algumas questões no guião de entrevista que passamos a analisar.

Os trabalhadores entrevistados da instituição bancária veem o sistema de incentivos como complemento da recompensa monetária. Parece-nos estar perante uma organização com um histórico de sistemas de incentivos que visam elevar os níveis de motivação dos seus trabalhadores e que estes revelam ter conhecimento disso.

Os inquiridos consideram que a recompensa monetária é sempre bem recebida, constituindo a *“primeira razão de trabalho”*. No entanto, reconhecem a importância das recompensas monetárias, mas sem carácter regular, especialmente dos prémios monetários, como forma de premiar o desempenho individual e de grupo e que, em cada trimestre, cada trabalhador procurará maximizar o valor do seu prémio monetário. Tanto a direção do balcão como o Diretor Comercial referem que a recompensa monetária é importante mas a recompensa do reconhecimento e da motivação diária são imprescindíveis.

Todos os inquiridos têm conhecimento que a avaliação de desempenho é um dos itens que é tido em conta no cálculo do prémio monetário trimestral de cada trabalhador. Tal

como refere o Diretor Comercial a avaliação anual é muito importante pois, por um lado, é um momento de reconhecimento do trabalho desenvolvido ao longo do ano que permite premiar os melhores, destacando-os dos menos bons e, por outro, permite às duas partes (avaliador e avaliado) reconhecer o que está bem e definir planos de melhorias para o que está menos bem. “*É um momento de escuta e partilha*”. Também para os demais inquiridos a avaliação de desempenho também tem uma dupla finalidade. Por um lado, permite adequar o trabalhador às funções que desempenha e, por outro, discriminar os diferentes desempenhos e conseqüentemente a sua recompensa.

Da análise das entrevistas realizadas, podemos perceber que os entrevistados consideram que o sistema de incentivos implementado na Instituição Bancária tem um triplo objetivo. Em primeiro lugar, visa motivar e estimular o trabalhador a obter uma remuneração extra através da obtenção de um prémio monetário trimestral, premiando os melhores desempenhos com clara orientação para obtenção de resultados; em segundo lugar reconhecer o bom desempenho profissional e por último, motivar os trabalhadores para a realização dos principais objetivos da organização.

No que se refere à eficácia e motivação do sistema de incentivos em vigor na instituição bancária as opiniões divergem. Assim, grande parte (sete) dos inquiridos incluindo o Diretor Comercial estão de acordo referindo que o sistema de incentivos é eficaz e motivador uma vez que permite premiar os melhores desempenhos. Apenas um dos inquiridos não considera o sistema de incentivos eficaz nem motivador e o Diretor de Balcão considera-o motivador mas não eficaz, dado que segundo ele “*as novas regras não dão liberdade para que o sistema de incentivos seja eficaz*”. Alguns dos inquiridos que já tiveram experiência profissional noutras instituições bancárias confessam que o sistema de incentivos da organização em estudo é o melhor quando comparado com o sistema de incentivos dos Bancos onde já trabalharam anteriormente.

Da análise das entrevistas realizadas, os inquiridos indicam como principais benefícios ou regalias proporcionados pela instituição bancária em análise, em primeiro lugar e com unanimidade, o seguro de saúde, seguido dos planos de reforma e das condições de acesso a crédito bonificado para aquisição de habitação própria permanente e taxa de bonificação respetiva. O Diretor Comercial considera que a viatura facultada pela organização é imprescindível para a função que exerce. Estes benefícios ou regalias não

são exclusivos da instituição bancária em apreço, mas comuns a todo o setor bancário. Assim, o risco do trabalhador mudar de instituição bancária é elevado uma vez que o próprio trabalhador tem conhecimento que estes benefícios ou regalias não são exclusivos do Banco onde exerce funções.

Em resposta à questão se consideram que o sistema de incentivos da organização valoriza adequadamente o desempenho individual, cinco dos inquiridos consideram que sim e dois que não, referindo, estes últimos, que haverá sempre uma “zona cinzenta” que se caracteriza por aquilo que não pode ser medido, nomeadamente as características pessoais e de formação pessoal e o facto do sistema de incentivos ser um pouco generalizado, isto é, não ser passível de ser adaptado a casos específicos em termos de carteira de clientes. O Diretor de Balcão partilha desta opinião, argumentando que as novas regras não valorizam o trabalhador que se esforça, uma vez que impõem determinados parâmetros pré-definidos, não dando margem para valorizar o esforço do trabalhador.

Quanto à apropriação do ponderador do desempenho individual e coletivo, a maioria dos inquiridos consideram-no adequado, atualmente, e apenas um inquirido inadequado, argumentando que a ponderação do desempenho individual deveria ser superior à que se verifica *“de forma a que todos pudessem sentir a mesma motivação para cumprimento dos objetivos”*.

De uma análise atenta às entrevistas realizadas, e tal como já foi referido anteriormente, os inquiridos valorizam o sistema de incentivos, nomeadamente, os prémios monetários trimestrais proporcionados pela instituição bancária como forma de premiar os melhores desempenhos e o cumprimento dos objetivos individuais e coletivos estabelecidos. No entanto, consideram que o sistema de incentivos da organização apresenta desvantagens, sendo as mais referidas pelos inquiridos a individualização do trabalho em detrimento do trabalho em equipa, a pressão excessiva das chefias na definição de compromissos individuais face aos objetivos ou prioridades definidas e a extensa panóplia trimestral de rubricas de objetivos individuais e coletivos. Os inquiridos, para além das vantagens e desvantagens do sistema de incentivos, apresentaram um conjunto de sugestões de melhoria do sistema de incentivos implementado na instituição bancária, como podemos visualizar no quadro nº10.

Vantagens	Desvantagens	Sugestões de melhoria
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Acompanhamento semanal dos objetivos;</li> <li>• Reconhecimento profissional;</li> <li>• Retribuição trimestral adicional premiando os melhores com base nos resultados;</li> <li>• Motivar para alcançar os objetivos definidos;</li> <li>• Foco individual nas rubricas de objetivos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fatores de avaliação criticáveis;</li> <li>• Individualização do trabalho;</li> <li>• Concorrência individual entre colegas por vezes menos “saudável”;</li> <li>• Necessidade de apresentação de compromissos;</li> <li>• Rubricas de objetivos em excesso por trimestre;</li> <li>• Pressão excessiva das chefias e formas menos corretas de cumprimento dos objetivos, gerando alguma frustração.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Maior flexibilidade no cumprimento das métricas propostas;</li> <li>• Aumento da retribuição proporcionada pelos prémios;</li> <li>• Aumento do ponderador do desempenho individual;</li> <li>• Ajustar objetivos à realidade específica de cada balcão e cada mercado;</li> <li>• Reduzir a pressão das chefias;</li> <li>• Discurso mais motivador e otimista das chefias;</li> <li>• Incluir uma componente teórica sobre a “vontade/querer”.</li> </ul>

**Quadro 10.** Síntese das vantagens, desvantagens e sugestões de melhoria do sistema de incentivos referidas pelos inquiridos

Relativamente às recentes notícias que falam da suspensão do sistema de incentivos na instituição bancária, os inquiridos referem que as regras de acesso ao prémio monetário trimestral têm sido objeto de reformulação nos últimos tempos, que na sua opinião têm por objetivo reduzir o montante do prémio a receber pelo trabalhador. No entanto não acreditam na suspensão do sistema de incentivos, uma vez que se isso ocorresse iria provocar “*desmotivação atendendo a que premeia os melhores desempenhos, deixando de contribuir para a motivação extra no cumprimento dos objetivos*”.

No entanto, consideram que, atualmente, os objetivos traçados pela organização são difíceis de alcançar face à crise económica que se atravessa e por esta via, os prémios monetários são cada vez mais difíceis de alcançar.

Por fim, quando questionados quanto à possibilidade de mudar de instituição bancária, sete inquiridos, incluindo as chefias e o Diretor Comercial, não demonstram nenhuma vontade em mudar de instituição bancária e, apenas, um inquirido refere que seria uma situação a ponderar, dependendo da oferta apresentada pela instituição bancária concorrente.

## **CAPÍTULO V – DISCUSSÃO E CONCLUSÃO**

No setor bancário toda a atividade comercial é desenvolvida por objetivos quer individuais, quer de grupo. Na instituição bancária em estudo, os trabalhadores têm conhecimento dos objetivos trimestrais individuais e de grupo definidos pela Administração e distribuídos em “cascata”, não participando portanto na sua definição, contrariando a teoria abordada na revisão de literatura, que refere que todos os trabalhadores da organização deverão participar na definição dos objetivos.

Os trabalhadores inquiridos reconhecem que, a atual conjuntura económica e a diversidade de objetivos definidos pela organização dificultam o seu alcance, o que poderá ser prejudicial para a instituição bancária uma vez que o trabalhador tenderá a piorar o seu desempenho e da organização, de acordo com o definido pela teoria.

O facto de o trabalhador não ser apenas medido por objetivos individuais mas também coletivos, percecionando que a sua atuação terá influência sobre o resultado final, permitirá reforçar a cooperação e a produtividade da instituição bancária, apesar de continuarem a existir trabalhadores menos empenhados e esforçados no cumprimento dos objetivos. No entanto, a maioria dos trabalhadores inquiridos considera que, atualmente, os ponderadores de desempenho individual e coletivo são apropriados.

Os trabalhadores da instituição bancária em estudo valorizam a avaliação de desempenho, uma vez que todos têm conhecimento que esta é tida em conta para o cálculo do prémio monetário trimestral. Não obstante, é através da avaliação de desempenho que é feito o reconhecimento de todo o trabalho desenvolvido pelo trabalhador no período em análise, permitindo destacar os melhores desempenhos.

No que respeita aos sistemas de incentivos, pudemos verificar, com o estudo de caso, e em sintonia com a revisão de literatura, que a maioria dos trabalhadores valoriza o sistema de incentivos, considerando-o eficaz e motivador, nomeadamente, os prémios monetários, uma vez que premeiam os melhores desempenhos, motivam os trabalhadores a melhorar o seu desempenho na execução das suas tarefas e alinham os objetivos pessoais do trabalhador com os objetivos da instituição bancária.

O principal objetivo dos sistemas de recompensas é atrair e reter os melhores trabalhadores, reforçando o grau de satisfação no trabalho mas também a sua produtividade e promovendo a excelência organizacional.

Em suma, este estudo de caso permitiu-nos concluir que os sistemas de incentivos constituem uma mais-valia do ponto de vista da GRH, uma vez que são uma fonte de motivação e comprometimento dos trabalhadores com a organização.

No entanto, as organizações, em tempos de crise e com vista a reduzirem os seus custos poderiam ponderar a suspensão os seus sistemas de incentivos. Contudo, estes deverão ser mantidos dado que é importante que os sistemas de incentivos “sobrevivam” em complementaridade e não em substituição da recompensa monetária no seio das organizações, adaptando-os em dois sentidos possíveis, que poderão ser contraditórios: aumentar o peso de critérios que se tornaram críticos para o desempenho da instituição bancária, mas também mais difíceis de alcançar pelos trabalhadores.

Assim, os sistemas de incentivos não surgem como simples alternativa de recompensa, mas como solução para a construção de sistemas de recompensas mais eficazes, quer do ponto de vista organizacional, quer do ponto de vista do trabalhador.

Este estudo, como qualquer trabalho de investigação, apresenta limitações de tempo e meios de investigação. Deste modo, apenas foi estudada a perceção dos sistemas de incentivos do lado do trabalhador, tendo ficado por analisar a perspectiva organizacional. De igual modo, o estudo de caso incidiu apenas num dos balcões da Instituição Bancária. De futuro, seria pois interessante conhecer a perspectiva organizacional acerca do sistema de incentivos em vigor na organização, bem como alargar o universo de estudo a mais balcões e/ou a outras Instituições Bancárias.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Alchian, A. A. e H. Demsetz (1972), “Production, Information Costs and Economic Organizational”, *American Economic Review*, 62 (5), pp. 777-795;

Anthony, R., V. Govindarajan (2007), *Management Control Systems*, 12ª Edição, Boston, McGraw Hill Internacional Edition;

Argyris, C. (1975), *A integração indivíduo-organização*, São Paulo, Editora Atlas;

Barnea, A., R. Haugen e L. Senbet (1985), *Agency Problems and Financial Contracting*, Prentice-Hall;

Berle, A. e G. Means (1932), *The Modern Corporation and Private Property*, 2ª edição, Ney York, MacMillan;

Caetano, A. (1996), *Avaliação de Desempenho – metáforas, conceitos e práticas*, Lisboa, Editora RH;

Caetano, A. (2008), *Avaliação de Desempenho – o essencial que avaliadores e avaliados precisam de saber*, 2ª Edição, Lisboa, Livros Horizonte;

Câmara, P. (2000), *Os Sistemas de Recompensas e a Gestão Estratégica de Recursos Humanos*, Lisboa, Publicações Dom Quixote, Lda;

Câmara, P. B., P. B. Guerra e J. V. Rodrigues (1997), *Novo Humanator: Recursos Humanos e Sucesso Empresarial*, Lisboa, Edições Dom Quixote;

Chiavenato, I. (2009), *Remuneração, Benefícios e Relações de Trabalho: Como reter talentos na organização*, 6ª Edição, Brasil, Editora Manole Lda;

Commarmond, G. e A. Exiga (2001), *Gerir por objetivos. As técnicas essenciais da gestão: fixar os objetivos, apreciar os resultados*, trad. J. Freitas e Silva, Lisboa, Publicações Dom Quixote;

- Cunha, M. P., A. Rego, R. C. Cunha, C. Cabral Cardoso, G. A. Marques e J. Gomes (2010), *Manual de gestão de pessoas e do capital humano*, Lisboa, Edições Sílabo;
- Devanna, M., C. Fombrun e N. Tichy (1984), “A Framework for strategic human resource management”, in C. J. Fombrun, N. M. Tichy e M. A. Devanna (Eds), *Strategic human resource management*, New York, John Wiley e Sons;
- Drucker, P. (1954), *The Practice of Management*, New York, Harper & Row;
- Fama, E. F. (1980), “Agency Problems and the Theory of the Firm”, *Journal of Political Economy*, 88 (2), pp. 288-307;
- Fama, E. F. e M. C. Jensen (1983), *Separation of Ownership and Control*, *Journal of Law and Economics*, 26, pp. 301 a 326;
- Farzin, Y. H. (2009), “The effect of non-pecuniary motivations on labor supply”, *the quarterly review of economics and finance*, 49, pp. 1236-1259, University of Illinois;
- Flamholtz, E. (1996), “Effective Organizational Control: A Framework, Applications and Implications”, December 1996, *European Management Journal*, vol. 14 n° 6;
- Fortin, M. F. e colaboradores (2009), *Fundamentos e Etapas do Processo de Investigação*, Loures, Editora Lusodidata;
- Freire, A. (1997), *Estratégia – Sucesso em Portugal*, Lisboa – São Paulo, Edições Verbo;
- Gerhart, B. e G. Milkovich (1990), “Organizational differences in managerial compensation and firm performance”, *Academy of Management Journal*, 33, pp. 663-691;
- Herzberg, F. (2003), *One more time: how do you motivate employees?*, Harvard Business Review, Classics, Boston, EUA;
- Herzberg, F., B. Mausner e B. Snyderman (1993), *The motivation to work*, Transaction Publishers, New Brunswick, New Jersey, EUA;

Humble, J. W. (1973), *How to Manage by Objectives*, Amacom;

Jensen, M. C. e W. H. Meckling (1976), "Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Structure", *Journal of Financial Economics*, 3 (4), Out., pp. 305-360;

Jensen, M. C. e C. W. Smith (1985), Stockholder, Manager and Creditor Interests: Applications of Agency Theory in Altman, E.I. e Subrahmanyam, M. G., *Recent Advances in Corporate Finance (Irwin Series in Finance)*;

Kaplan, R. S. e D. P. Norton (1996), "Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System", Januray-February 1996, *Harvard Business Review*;

Kessler, I. (1995), Reward systems, in J. Storey (Ed.), *Human resource management: a critical text*, London, Routledge;

Lawler, E. (1983), *Pay and organization development*, Addison-Wesley Publishing Company, EUA;

Lawler, E. (1986), *The new plant revolution revisited*, *Organizational dynamics*, 19 (2), pp. 5-14;

Lawler, E. (1989), "The strategic design of reward systems, The centre for effective organization", Los Angeles, Graduate School of Business Administration;

Lawler, E. (1990), *Strategic Pay: Aligning organizational strategies and pay systems*, São Francisco, Jossey-Bass;

Lazear, E. P. (1998), "Personnel economics for managers",

Long, R. and J. Shields (2010), "From pay to praise? Non-cash employee recognition in Canadian and Australian firms", *The Journal of Human Resource Management*, Vol. 21, 8, pp. 1145-1172;

Mali, P. (1972), *Management by Objectives*, New York, John Wiley & Sons, Inc.;

Maslow, A. (1970), *Motivation and personality*, Harper and Row Publishers, New York;

Miles, R. E. (1975), *Theories of management: implications for organizational behavior and development*, Tóquio, McGraw-Hill Kogakusha;

Odiorne, G. S. (1965), *Management by Objectives: a system of managerial leadership*, New York, Pitman;

Qureshi, Z. I. (1995), Impacto f management practices on employee effectiveness in South Asia: New approaches to employee management, *Employee Management in Developing Countries*, 3, pp. 225-241;

Relatório de Contas, 2011;

Ross, S. A. (1973), “The Economic Theory of Agency: The Principal’s Problem”, *American Review*, 63 (2), pp. 134 a 139;

Smith, A. (2011), *The Wealth of Nations*, London, Edições Dover;

Tavares, M. M. V. (2006), *Estratégia e Gestão por Objetivos – Duas Metodologias de Gestão para as Organizações Atuais*, 3ª Edição, Lisboa, Universidade Lusíada Editora;

Vala, J. (1986), *Análise de conteúdo*, In A. S. Silva & J. M. Pinto (orgs), *Metodologia das Ciências Sociais*, 7ª Edição, Porto;

Wood, Júnior e V. Picarelli Filho (1999), *Remuneração Estratégica: a nova vantagem competitiva*, São Paulo, Atlas;

Yeoh, J. (2006), “Non-cash incentives: how effective are they in Canadian organizations?”, Industrial Relations Centre, research program, Queen`s University;

Yin, R. K. (1993), “Applications of Case Study Research, Thousand Oaks”, Sage Publications Inc.

## ANEXOS

### ANEXO 1. Glossário

**Crédito abatido ao ativo** – operações vencidas provisionadas até 100%;

**Crédito Vencido** – registo de operações de crédito em incumprimento, segundo normas do Banco de Portugal, afetando apenas as contas ou operações individualmente e não as restantes operações do cliente. Este tem efeitos imediatos de imagem externa do Grupo e de reporte, afetando apenas a entidade em que está sediada a operação;

**Confirming** – solução que permite à sua empresa efetuar a gestão dos pagamentos aos seus fornecedores;

**Factoring** – produto financeiro de curto prazo, de apoio à tesouraria e serviço de gestão de cobranças. Consiste na cedência de faturação à Instituição Bancária pelo cliente (aderente) sobre entidades a quem fornece bens ou presta serviços (devedores);

**Irregulares** – operações com incumprimentos contratuais efetivos por parte do cliente e descobertos depósitos à ordem sem autorização, com prazos de incumprimento a partir de 1 dia e inferior a 91 dias. Os valores em incumprimento incluem crédito vencido e juros vencidos;

**Morosidade de Gestão** – classificação das operações em função dos prazos de incumprimento, segundo critérios internos do Grupo, sem impacto na contabilidade, afetando não só as contas/operações individualmente, bem como as restantes operações do cliente em todas as entidades do Grupo;

**Produto Bancário** – resulta da soma de Margem Financeira, Comissões Líquidas e Resultado das Operações Financeiras.

**ANEXO 2.** Fórmula de cálculo do grau de realização das rubricas de objetivo de crédito vencido e morosidade de gestão

**Formula de Calculo RISCO**

$$\left\{ 1 - \frac{\left( \frac{\text{Saldo Actual} - \text{Saldo Objectivo}}{\text{Saldo Objectivo}} \right) \right\} \times FC$$

**FC – Factor Correção**  
Somente para as Rubricas 30 e 31

**0,9** se Saldo Actual > Base Partida > Saldo Objectivo  
**1,0** se Saldo Actual > Base Partida < Saldo Objectivo  
**1,1** se Saldo Actual < Base Partida

**Exemplo :**

B. Partida: 147.891  
 Mês 2: **167.969**  
 Objectivo: **157.691**

% Gump. =  $[1 - (167.969 - 157.691) / 157.691] \times FC$   
 =  $(1 - 0,0652) \times 0,9$

Como **167.969** > 147.891 Então **FC = 0,9**

### **ANEXO 3.** Guião de entrevista semi-estruturada

1. Qual a função que desempenha na Instituição Bancária?
2. Quantos anos de serviço tem na função que desempenha?
3. Há quanto tempo trabalha na Instituição Bancária?
4. Há quanto tempo desempenha funções no balcão onde trabalha?
5. Tem conhecimento se existem objetivos na Instituição Bancária? Em caso afirmativo, participa na sua definição?
6. Considera que os objetivos definidos são fáceis ou difíceis de alcançar? Em que baseia a sua resposta?
7. É feito o acompanhamento na prossecução dos objetivos, de forma a corrigir eventuais desvios para o cumprimento dos objetivos individuais e de grupo? Por quem é feito e quantas vezes durante o ciclo?
8. Que importância atribui à recompensa monetária e às outras recompensas? A quais se refere?
9. No caso das funções em que o trabalhador não é medido puramente por objetivos individuais, estando também dependente da atuação de terceiros, isso constitui uma vantagem ou desvantagem? Porquê?
10. Sente que há trabalhadores/colegas que não se esforçam o suficiente para cumprir os objetivos, confiando que os outros consigam atingir os resultados sem o seu contributo?
11. A avaliação de desempenho influencia o incentivo que o trabalhador irá receber? Em que medida?

12. Considera que a avaliação é uma mera tarefa de fim de ano, cujo objetivo é verificar a adequação do trabalhador às funções que desempenha, ou tem por finalidade discriminar os diferentes desempenhos e conseqüentemente a sua recompensa?
13. Na sua opinião o sistema de incentivos é eficaz e motivador?
14. Na sua opinião, qual é o objetivo principal do sistema de incentivos implementado na organização?
15. Quais os principais benefícios que a instituição lhe proporciona (seguros saúde, planos de reforma, viatura da instituição...)? A quais dá mais importância?
16. Considera que o sistema de incentivos da organização valoriza adequadamente o desempenho individual?
17. Na sua opinião considera apropriado o peso do desempenho individual e coletivo na avaliação que define o valor do incentivo que irá receber?
18. Dê exemplos de vantagens e desvantagens que identifica no sistema de incentivos da organização.
19. Se pudesse, o que mudaria no sistema de incentivos da organização? Apresente sugestões.
20. O que pensa acerca das recentes notícias que referem que a organização pondera acabar com os incentivos?
21. Se tivesse oportunidade de mudar de Instituição Bancária, onde não existisse um sistema de incentivos, mudaria ou não?
22. Qual a margem de autonomia para a definição e avaliação dos objetivos ao nível do sistema de incentivos do balcão, ou seja, o seu grau de adequação aos clientes e trabalhadores? *(Só para o Diretor de Balcão e Diretor Comercial)*

*Obrigado pela sua colaboração!*