

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS GERAIS
FACULDADE DE CIÊNCIAS ECONÔMICAS
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ADMINISTRATIVAS
CENTRO DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISAS EM ADMINISTRAÇÃO**

OCLÉIA GOMES DE ARAÚJO

**IMPACTOS DA IMPLANTAÇÃO DO SISTEMA DE BÔNUS EM
EQUIPES DE TRABALHO: UM ESTUDO DE CASO NA UN-BSOL
PETROBRAS NA AMAZÔNIA**

Belo Horizonte

2004

Ocléia Gomes de Araújo

**IMPACTOS DA IMPLANTAÇÃO DO SISTEMA DE BÔNUS EM
EQUIPES DE TRABALHO: UM ESTUDO DE CASO NA UN-BSOL
PETROBRAS NA AMAZÔNIA**

Dissertação apresentada ao Centro de Pós-Graduação e Pesquisas em Administração da Universidade Federal de Minas Gerais, como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre em Administração.

Área de Concentração: Organização e Recursos Humanos

Orientadora: Prof^a Dra. Marlene Catarina de Oliveira Lopes Melo

Belo Horizonte

2004

**Centro de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração
Universidade Federal de Minas Gerais**

Ocléia Gomes de Araújo

**Impactos da implantação do sistema de bônus em equipes de trabalho:
um estudo de caso na UN-BSOL Petrobras na Amazônia**

Belo Horizonte, 25 de agosto de 2004

Marlene Catarina de Oliveira Lopes Melo
Dr^a Orientadora – Faculdade Novos Horizontes/MG

Ester Eliane Jeunon
Dr^a. Faculdade Novos Horizonte/MG

Antônio Luiz Marques
Dr. (CEPEAD/UFMG)

José Edson Lara
Dr. (CEPEAD/UFMG)

AGRADECIMENTOS

Neste momento especial, reconheço que é difícil agradecer todas as contribuições para a realização deste trabalho, principalmente porque corro o risco de esquecer alguém e sua valiosa contribuição. Entretanto aproveito a oportunidade para agradecer a todos que me apoiaram e ajudaram a cumprir mais essa etapa de crescimento pessoal e profissional.

Agradeço, primeiramente, a Deus, que me deu vida, saúde, inteligência e persistência para a realização desta pesquisa.

Aos meus pais, Joaquim e Albertina, que foram os responsáveis pela minha formação desde a infância até os dias de hoje.

À professora Marlene Catarina de Oliveira Lopes Melo, minha orientadora, que, na nobre missão de ensinar, se destaca pela competência e preocupação com o aprendizado.

À doutoranda em Administração, Mônica Carvalho Alves Cappelle, pelas valiosas contribuições para o enriquecimento da pesquisa.

A todos os professores do CEPEAD, que me transmitiram conhecimentos e estímulo para o trabalho de pesquisa.

Aos meus colegas de mestrado, pela força e ajuda nos momentos mais difíceis.

Às minhas amigas, Emilce, Isabel e Geane, que me deram força e acrescentaram meu nome em suas orações.

Aos meus amigos Pierre e Rosalva, pelo apoio e ajuda que vieram no momento certo, quando eu mais precisava.

Ao meu gerente, Luís Alberto, pela minha liberação para participar do curso de mestrado.

A todos os empregados da UN-BSOL, pela receptividade sempre amável e participação nas entrevistas.

Ao Centro Integrado de Ensino Superior do Amazonas (CIESA), por proporcionar a realização deste curso em Manaus.

“Ao acreditarmos apaixonadamente em algo que ainda não existe, nós o criamos. O não-existe é aquilo que não desejamos suficientemente”.

Nikos Kazantzakis

RESUMO

Os modelos de recompensar os empregados vêm sendo ampliados e adaptados ao contexto em que vive hoje o mundo empresarial, tendo em vista as novas formas de gestão de pessoas. Os sistemas de bonificações têm surgido como mais uma alternativa para premiação e retenção de talentos nas organizações. É um tema polêmico e vem sendo bastante discutido na área de administração de pessoal. Na UN-BSOL, o bônus foi implantado no ano de 2000 e causou alguns conflitos na organização, pois o modelo de gestão necessita que seus empregados trabalhem em equipes, compartilhando idéias, resultados, exercitando a cooperação, mas o bônus premia individualmente, quando os empregados esperam um reconhecimento em equipes. Nesse sentido, o presente trabalho teve como principal objetivo descrever e demonstrar impactos da implantação do sistema de bônus nas equipes de trabalho na percepção dos empregados da UN-BSOL. Foi realizado um estudo de caso e, por meio de entrevistas a 31 empregados, em um universo de 352, verificou-se que a adoção do sistema de bônus gerou impactos positivos e negativos no trabalho em equipe. Como impactos positivos, os empregados responderam que o bônus favorece um maior envolvimento das pessoas com os trabalhos, estimula a criatividade e serve para reconhecer o serviço de alguns empregados. Como impactos negativos, o bônus gerou, principalmente, competição entre os empregados e descontentamento pela forma como foi utilizado, destacando-se, dentre outros itens, principalmente a falta de critérios “justos”. Recomenda-se que, ao se aplicar um modelo de reconhecimento de empregados, dentre outros aspectos, seja levada em consideração a subjetividade no processo, os aspectos culturais da organização, bem como a sensibilização dos empregados para o modelo a ser aplicado. Os resultados da pesquisa podem ser considerados valiosos, não somente por agregarem valor ao conhecimento acadêmico sobre o tema, mas também por se apresentarem como contribuições à empresa pesquisada, relativamente à condução dos processos de reconhecimento de empregados.

Palavras-chave: reconhecimento, cooperação, sistemas de bonificações, equipe, competição, modelo de gestão.

ABSTRACT

The models to reward employees have been widespread and adapted to the new the business world we live, considering the new ways to manage the man-power. The bonus systems have come as an additional alternative to reward and keep talent in the companies. It is a polemic theme that has been discussed in the employee's administration area. At UN-BSOL, the bonus system was applied in the year of 2000 and caused some conflicts in the organization, because the management model requires the man-power to work in groups, sharing ideas, results, practicing cooperation, but the bonus system rewards individually while the employees expect group rewards. Considering this aspect, the present paper had the objective to describe and demonstrate the impacts of the bonus system implementation on the work groups, according to the UN-BSOL employee's perception. It was made a case study using 31 interviews from total of 352 employees. It was verified that the bonus system has generated positive and negative impacts on the work group. As positive impacts, the employees pointed out that the bonus system made possible the interaction among the workers and stimulated the creativity and also can be used to reward the work of some employees. As negative impacts, the bonus system generated competition among the employees and dissatisfactions about the way it was used, among the items that caused the dissatisfaction one of the most important is the missing of fare parameters. It is recommended that while applying a model of employee's reward, among other aspects, it must be considered the subjectivity of the process, the cultural aspects of the organization, and also the sensibility of the employees about the applied model. The results of the paper may be considered valuable, not only for the gain of academic knowledge about the theme, but also for presenting a contribution to the company about the reward process on the employees.

Key-words: reward, cooperation, bonus system, group, competition, management model.

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

RH - Recursos Humanos

GDP - Gerenciamento de Desempenho de Pessoal

GG - Gerente Geral

RH/CORP - Recursos Humanos/Corporativo

UN-BSOL - Unidade de Exploração e Produção da Bacia do Solimões

PER - Planejamento Estratégico Regional

R&R - Reconhecimento e Recompensa

DIP - Documento Interno Petrobras

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1: O marco teórico empírico	24
FIGURA 2: Organograma da UN-BSOL	63

LISTA DE QUADROS

QUADRO 1: Processos sociais básicos de interação do homem

37

LISTA DE TABELAS

TABELA 1 :	Função do empregado na empresa	68
TABELA 2 :	Regime de trabalho dos empregados entrevistados	69
TABELA 3 :	Percepção dos empregados sobre a Petrobras/UN-BSOL em comparação a empresas do mesmo porte	70
TABELA 4 :	Justificativa para a imagem positiva da empresa	72
TABELA 5 :	Conhecimento dos empregados sobre o sistema de R&R	73
TABELA 6 :	Percepção dos empregados sobre o funcionamento do sistema de R&R	75
TABELA 7 :	Sentimento do empregado acerca do reconhecimento pelo que faz	76
TABELA 8 :	Práticas de reconhecimento antes da implantação do bônus	78
TABELA 9 :	Avaliação do sistema de reconhecimento utilizado	80
TABELA 10:	Ações adotadas pela empresa que estimulam o trabalho em equipe	84
TABELA 11:	Trabalho em equipe antes da implantação do sistema de bônus	85
TABELA 12:	Trabalho em equipe depois da implantação do sistema de bônus	87
TABELA 13:	Causas das resistências das equipes em relação ao sistema de bônus	90
TABELA 14:	Percepção sobre a combinação do bônus com o estilo de gestão	91
TABELA 15:	Motivo para a implantação do sistema de bônus na UN-BSOL	94
TABELA 16:	Conhecimento do processo de implantação do sistema de bônus	95
TABELA 17:	Pontos positivos do sistema de bônus	96
TABELA 18:	Pontos negativos do sistema de bônus	97
TABELA 19:	Expectativas geradas nos empregados quando foi lançado o sistema de reconhecimento por bônus	98
TABELA 20:	Principais impactos do sistema de bônus no comportamento das equipes	101
TABELA 21:	Sentimento dos empregados que não receberam o bônus	103
TABELA 22:	Sugestões para melhorar o sistema de bonificação	104

LISTA DE GRÁFICOS

GRÁFICO 1: Percepção de mudanças no comportamento das equipes com a implantação do sistema de bônus	88
GRÁFICO 2: Análise das expectativas dos empregados após a implantação do sistema de reconhecimento por bônus	100

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	15
1.1 Problema e Justificativa	19
1.2 Objetivos	23
2 REFERENCIAL TEÓRICO	24
2.1 Novas formas de gestão de pessoas e a evolução homem e trabalho.....	25
2.2 A nova realidade do trabalho.....	29
2.3 A evolução dos grupos de trabalho	33
2.4 O processo de formação das equipes	39
2.5 Sistemas de recompensas e remuneração variável por resultados: vantagens e problemas	44
3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	54
3.1 Método de pesquisa.....	54
3.2 Universo e amostra	55
3.3 Coleta de dados	55
3.4 Tratamento e análise dos dados	57
3.5 Limitação do método	58
4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS	59
4.1 A Petrobras/UN-BSOL, os sujeitos da pesquisa e suas percepções sobre a organização	59
4.1.1 A Petrobras	60
4.1.2 Política de recursos humanos: a modernização da gestão	61
4.1.3 A UN-BSOL:o estudo de caso	62
4.1.4 A política de reconhecimento	65
4.1.5 Perfil dos entrevistados	67
4.1.6 Percepção dos empregados sobre a empresa	69
4.2 A prática de reconhecimento e a opinião dos empregados	73

4.3 A importância do trabalho em equipe na UN-BSOL: o antes e o depois	
do bônus	81
4.4 O bônus e os impactos no trabalho em equipe	90
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	105
REFERÊNCIAS	110
ANEXOS	116

1 INTRODUÇÃO

No atual cenário de mudanças, as pessoas, suas capacitações e a forma como planejam o trabalho, além do modelo de gestão adotado pela organização e a maneira como ele é aplicado, conduzem a empresa a um estado de aprendizado e adaptação, crucial para a sua sobrevivência e crescimento no mundo globalizado.

A base da moderna organização do trabalho que tem prevalecido no mundo ocidental é a estruturação de tarefas. A divisão e a especialização do trabalho segundo objetivos organizacionais são a fase primária e antecedente a todas as funções gerenciais. As propostas mais atuais de gestão de pessoas procuram alterar essa base, criando um fundamento na estruturação de equipes, caracterizando-se pela flexibilidade, fazendo com que a autoridade e responsabilidade, necessárias ao desenvolvimento dos trabalhos, substituam, em grande parte, o sentido de unicidade da liderança, a qual passa a ser emergente e contingencial, conforme a natureza do trabalho (MOTTA, 1994).

Nesse sentido, a gestão das pessoas é afetada diretamente pelas mudanças que vêm ocorrendo no mundo do trabalho, merecendo especial dedicação de seus gestores, no que diz respeito ao desenvolvimento dos indivíduos. Essas mudanças permitem que maior número de pessoas participe do processo decisório, incentivando o empreendedorismo à inovação, o trabalho em equipe e avaliando de forma contínua o trabalho das pessoas, na busca de melhores resultados (WOOD e PICARELLI, 1999).

Dessa forma, o capital humano é fonte de competitividades e o bom desempenho do indivíduo vem-se tornando fator imprescindível para o crescimento das organizações, uma vez que agrega valor pela criatividade e pela inovação (STEWART, 1998). Afirma esse autor que o capital intelectual constitui a soma dos conhecimentos de todos que participam da organização, desde a apresentação de formas diferentes de melhorar a eficácia da empresa até

a cooperação e o aprendizado compartilhado, enfim, o conhecimento, a informação e a experiência utilizados para gerar valor.

Motta (1994) afirma que, para atingir seus objetivos, a organização necessita de uma estrutura que estabeleça relações entre indivíduos para a condução de tarefas coletivas e que as estruturas fornecem aos indivíduos papéis e *status* que se consolidam ao longo do tempo, tornam-se fontes de segurança, poder e uma base para relações estáveis, tanto internas quanto externas. O autor complementa, afirmando que, algumas vezes, são os papéis e *status* internos, associados à estrutura, que criam no indivíduo o sentido de pertencer e de ser leal a um grupo de referência interno ou à própria organização.

Diante desse contexto, os novos modelos organizacionais surgem despojados de mais flexibilidade e menos nítidos de autoridade e hierarquia, para melhor enfrentar as variações ambientais. Trata-se de um modelo de organização descentralizada, com unidades autônomas, que refletem, a princípio, o todo organizacional. São projetadas com base em equipes, com menos hierarquia, com responsabilidade compartilhada e um equilíbrio de poder dinâmico, construído no próprio processo de decisão (MOTTA, 1994).

Para o autor, envolvimento, motivação e apoio dos funcionários são fatores críticos de sucesso para as empresas da atualidade. Além disso, o novo perfil de trabalhador requerido pelo mercado requer flexibilidade de comunicação, uma boa rede de relacionamentos, trabalho em equipe. As empresas modernas procuram desenvolver técnicas de gestão que possibilitem ao indivíduo uma maior integração, mediante envolvimento e compartilhamento de trabalhos.

Importante lembrar que, para obter esse trabalhador de perfil arrojado, as empresas não podem depender, exclusivamente, da oferta do mercado de trabalho. Apesar de o Brasil estar passando por uma crise de emprego, pessoas capacitadas são difíceis de ser encontradas, uma vez que existe, no mercado de trabalho, um contingente de pessoas despreparadas para lidar com as novas tecnologias e as novas formas de trabalho. As organizações vêm investindo em treinamento, possibilitando, com isso, a capacitação do trabalhador, fator necessário ao novo processo produtivo (CARVALHO, 2001).

Vale ressaltar que o sucesso de uma empresa (ou mesmo de uma economia) baseada no conhecimento depende de novas habilidades das pessoas que nela trabalham e da forma como são gerenciadas. Como o diferencial competitivo das organizações se tem apoiado, entre outras coisas, na inovação, as pessoas têm surgido como fonte de competitividade (PONTES, 1995; WOOD e PICARELLI, 1999 e STEWART, 1998). A vinculação de incentivos a resultados de produtividade torna-se um caminho bastante apontado como solução para esse momento de revisão dos métodos de remuneração existentes (PONTES, 1995; WOOD e PICARELLI, 1999).

Afirma Ulrich (2001) que as empresas estão aprendendo que a partilha dos ganhos econômicos, resultantes da consecução de metas, funciona e ajuda os funcionários a permanecerem motivados para alcançar metas cada vez mais difíceis. Enfatiza, ainda, o autor que, quando os funcionários percebem que o resultado de um projeto ou tarefa particularmente exigente resultará em retorno econômico para eles, a tendência é que trabalhem intensamente, ou seja, quando os empregados sabem que poderão ser recompensados, lidam melhor com o aumento das demandas.

Schermerhorn, Hunt e Osborn (1999) afirmam que uma organização que funciona bem atinge seu objetivo com os benefícios da sinergia, isto é, a criação de um todo maior do que a soma das partes, mas isso depende do esforço coletivo das pessoas.

Assis (2002) ressalta que, devido ao aumento da concorrência global e ao acelerado ritmo da mudança, muitas empresas modernas adotam como política de retenção o mecanismo de reconhecimento individual por bônus. Nesse caso, citamos, entre outras, a Microsoft, que distribui bônus anuais de acordo com a atuação individual e da empresa; o BankBoston, que também se baseia em metas individuais por setor; a Redecard, que distribui bônus baseada em metas anuais de resultados e a Alcoa, que distribui bônus somente para gerentes, com base em indicadores estratégicos. No entanto, mesmo adotando políticas diversas de retenção de talentos, as empresas não conseguem atender totalmente aos anseios de seus empregados nesta área.

A Petrobras, conforme observado em seu site, é uma empresa que não só se preocupa em oferecer benefícios assistenciais aos seus empregados, mas também adota uma política salarial que contempla salários diretos e indiretos com o objetivo de reter seus talentos, proporcionar vantagens salariais e buscar melhores resultados organizacionais. Entre esses benefícios, insere-se o programa de bônus, implantado pela organização em 2000.

O programa de bônus da Petrobras foi implantado não só como uma forma de proporcionar melhores rendimentos, mas também de premiar e destacar pessoas com melhores desempenhos, buscando desenvolver o espírito empreendedor e o desempenho organizacional, conforme folheto distribuído aos empregados no ano de 2000. Entretanto, o bônus é uma premiação individual e o modelo de gestão da Petrobras necessita que seus empregados trabalhem em equipes, compartilhando idéias, sendo a cooperação importante para a realização das atividades. Logo o bônus não foi recebido de forma positiva por muitos

empregados, visto esperarem um reconhecimento que abrangesse a maioria e essa modalidade de recompensa premiar uma minoria. Tanto que, em 2003, a própria Petrobras suspendeu sua distribuição, sem entrar em detalhes a respeito do assunto.

Nesse contexto, foram estudados os impactos da implantação do programa de bônus no trabalho em equipe, com a intenção de que essa discussão venha a auxiliar a utilização desse mecanismo de premiação de empregados.

1.1 Problema e justificativa

A Petrobras, por meio de sua Diretoria Executiva e com o objetivo de estimular o alto desempenho e retenção de suas competências, implantou, no ano de 2000, o sistema de bonificação individual para seus empregados, reconhecendo de modo diferenciado, por meio de premiações em dinheiro, os empregados que se destacassem.

O bônus foi implantado com o objetivo de ser aplicado anualmente e os critérios de sua distribuição, estipulados pela empresa, conforme itens que serviram como balizadores para discussão em um *workshop* sobre reconhecimento e recompensa, realizado em outubro de 2003, ou seja: os valores do bônus podem variar de 0,8 a 4 remunerações (salário básico mais vantagens). A verba destinada à distribuição do bônus é distribuída da seguinte forma: 30% para empregados de nível médio, 30% para nível superior e 40% para gerentes.

Os critérios de seleção dos empregados utilizados são obtidos com base nos resultados do Gerenciamento de Desempenho de Pessoal (GDP), instrumento que serve para avaliar os resultados das metas alcançadas pelos empregados, e também do resultado do Prêmio Nacional da Qualidade (PNQ) e do Diagnóstico do GG, metodologia de avaliação interna sobre o desempenho gerencial.

Conforme Padrão PE-29-00044-E de 1º-9-2003 (anexo 1), que trata sobre reconhecimento e recompensa de equipes e empregados da Petrobras, a concessão do bônus por desempenho deve ser feita na época e forma previstas nas orientações da sede da Petrobras e tem como objetivos: proporcionar a premiação a seus empregados quando estes atingirem resultados organizacionais ou superarem com destaque o desempenho esperado ao serem comparados com outros empregados; reduzir, adicionalmente, diferença desvantajosa de compensação pelo trabalho do empregado, quando comparada com seus pares nas mesmas atividades, com desempenhos semelhantes ou com funções e cargos equivalentes no mercado; reconhecer a conduta e o comprometimento do empregado com os objetivos da Companhia, destacando-os como exemplos (pág.3).

O sistema de bônus é muito criticado pelo Sindicato dos Trabalhadores da Petrobras, conforme podemos constatar em um de seus boletins, o de número 11, de 3 de março de 2000, (anexo 2), que cita “*A produtividade da empresa é fruto do esforço coletivo dos trabalhadores, por isso os benefícios devem ser equitativos. Não aceitamos um bônus discriminatório, que serve somente para beneficiar os gerentes e encher seus bolsos*”.

A metodologia de reconhecimento por meio do bônus causou expectativa e descontentamento junto aos colaboradores, por ser uma forma de reconhecimento individualizada, quando a filosofia de gestão da empresa, como podemos constatar na Política de Gestão da UN-BSOL, por meio de um de seus princípios, é: “*buscar a excelência pela ação individual integrada à equipe*” (MANUAL DE GESTÃO DA UNIDADE, REVISADO EM 2003, p.9).

Após análise de relatórios de pesquisa de ambiência realizados na UN-BSOL, nos anos de 1998 a 2002, observou-se uma queda na variável espírito de equipe, o que demandou vários treinamentos sobre desenvolvimento de equipes (cursos com dinâmicas em grupo para

integração das equipes) realizados em 2001 e 2002, com o objetivo de se diminuir os conflitos entre os colaboradores, causados pelo descontentamento com a aplicação do bônus inclusive.

Apesar de o sistema de bônus ter sido implantado no ano de 2000, ele só foi concedido em 2001 e 2002. No ano de 2003, a empresa decidiu suspender o bônus em todo o Brasil, após muitos debates com o Sindicato dos Trabalhadores.

Embora todas as Unidades da Petrobras tenham implantado o sistema de bonificação, nenhum estudo foi feito para avaliar e analisar seu impacto no comportamento das equipes. A relevância deste trabalho evidencia-se em função da necessidade de um estudo aprofundado no que diz respeito aos ganhos e/ou perdas com a aplicação do bônus na UN-BSOL. Assim, a pesquisa contribui para que as demais Unidades da empresa possam visualizar melhor os impactos do bônus no trabalho das equipes na UN-BSOL, para que sirvam como possíveis balizadores na tomada de decisão quanto à forma de operacionalizar este modelo de reconhecimento de empregados. Há, ainda, a necessidade de se aprimorarem e buscarem novas técnicas de gestão de pessoas, dentre as quais, conforme Tracy (1994), os aumentos de salários e as bonificações se incluem como duas das formas mais expressivas de se reconhecer as pessoas. No caso do bônus, as empresas utilizam mais para premiações individuais. Assis (2002) afirma que, embora o uso do termo bônus não seja pacífico, é comum encontrarmos tal vocábulo aplicado a programas de remunerações direta e variável, predominantemente de longo prazo (normalmente anual), envolvendo cargos executivos, estando sua concessão vinculada ao desempenho dos negócios aos quais, direta ou indiretamente, o executivo está ligado.

De acordo com Cortada e Quintella (1994), por ser o reconhecimento uma forma de comunicação, a maneira como é feito é mais importante que o gesto em si. Metodologias mal

aplicadas podem confundir os funcionários, passando as recompensas em dinheiro a ser vistas como parte da compensação de um empregado. Ressaltam os autores que está ocorrendo um diálogo cada vez maior quanto à possibilidade de haver um reconhecimento individual ou em equipe. Afirmam ainda que, adotando atividades de equipes, as recompensas individuais podem atrapalhar e que, por outro lado, os esforços individuais também podem garantir recompensa.

Do ponto de vista histórico e segundo Barbosa (1999), a política de avaliar as pessoas e suas respectivas produções como um procedimento administrativo regular, no interior das organizações, começa mais ou menos junto com a revolução nas relações de trabalho trazidas por Frederick Taylor, implantadas pela administração científica. De acordo com a autora, Taylor sugeriu a aplicação de seu método de eficiência à administração de pessoas, mas ninguém imaginou, na época, a grande quantidade de problemas que estava surgindo: uma coisa é medir máquinas, outra é medir pessoas.

Neste estudo, serão enfocadas as abordagens comportamentais relativas à formação e desempenho das equipes, procurando, por meio dos objetivos a seguir expostos, atender aos propósitos desta pesquisa.

1.2 Objetivos

Objetivo Geral

Diante da situação apresentada, esta pesquisa teve por objetivo geral **descrever e demonstrar impactos da implantação do sistema de bônus nas equipes de trabalho na Petrobras/UN-BSOL.**

Objetivos Específicos

- a) Identificar a metodologia de aplicação do sistema de bônus e os critérios utilizados para sua distribuição;
- b) Conhecer a opinião de empregados acerca das práticas de reconhecimento adotadas pela organização;
- c) Conhecer a importância atribuída pela organização ao trabalho em equipe na visão de seus empregados;
- d) Identificar as expectativas dos empregados sobre o sistema de bônus e verificar se tais expectativas foram correspondidas;
- e) Identificar e avaliar o comportamento de adesão/resistência das equipes de trabalho, relativamente à implantação do sistema de bônus.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Os pontos básicos a seguir formam a discussão teórica. A primeira parte aborda as novas formas de gestão de pessoas e a relação homem e trabalho. Em seguida, apresenta-se a nova realidade do trabalho para compreensão de seu estágio atual, a evolução dos grupos de trabalhos e o processo de formação das equipes. Na seqüência, são demonstrados sistemas de recompensas e a remuneração variável por resultados – vantagens e problemas. Finalmente, são apresentadas considerações a respeito dos impactos de sistemas de bônus em equipes de trabalho. A FIG. 1 mostra a evolução deste referencial teórico.

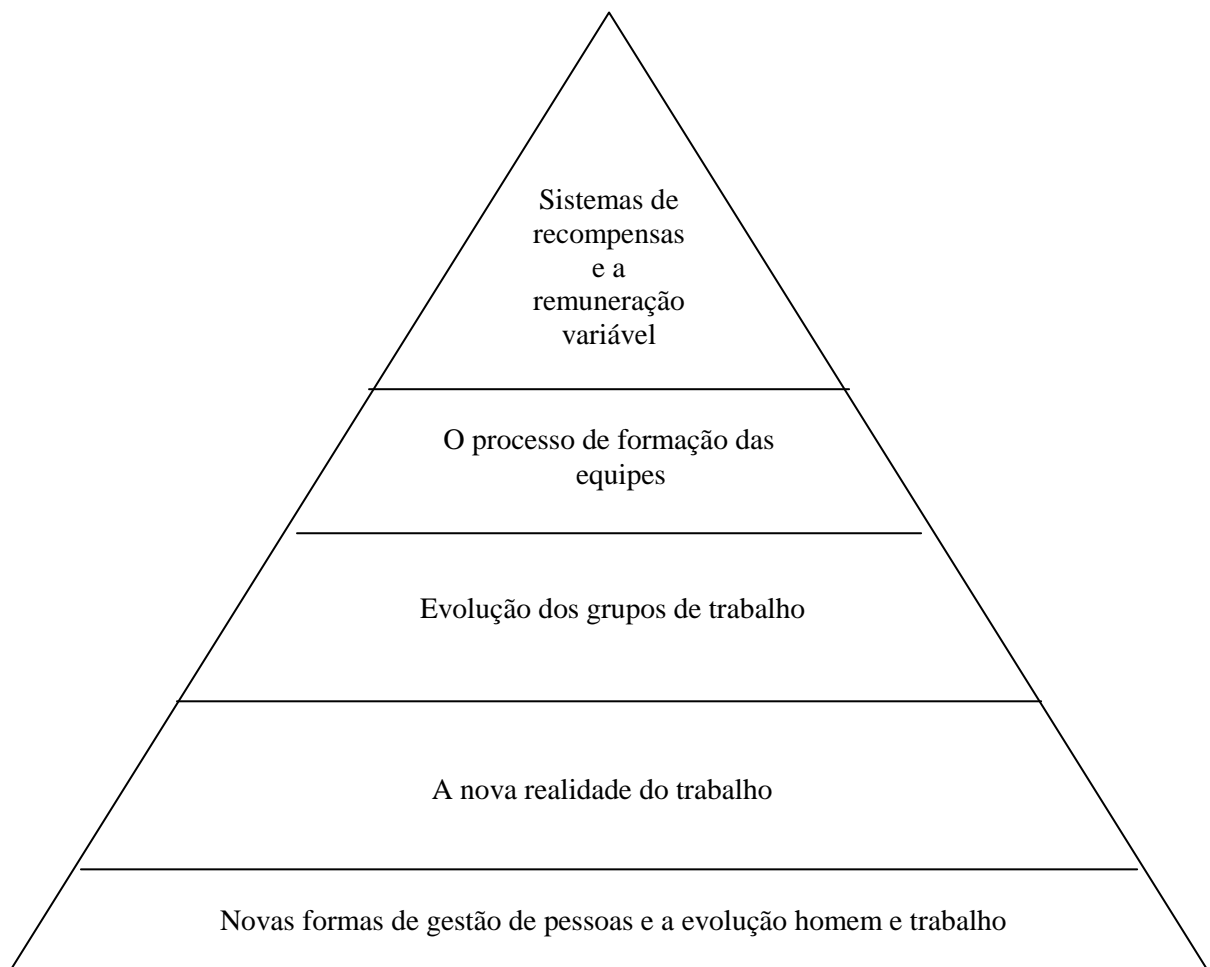


Figura 1: O marco teórico-empírico (elaborada pela autora)

2.1 Novas formas de gestão de pessoas e a evolução homem e trabalho

Para se manterem em constante evolução, as empresas precisam estar em permanente processo de aprendizagem. Além disso, com a abertura de mercados, a competitividade das empresas vem dependendo das capacidades individuais e coletivas de seus empregados, exigindo modernas técnicas de gestão como fator diferenciador frente aos concorrentes.

O homem, no começo de sua existência, era visto como um ser simples e previsível, cujo comportamento não variava muito, logo os incentivos financeiros adequados, constante vigilância e treinamentos eram ações consideradas suficientes para garantir uma boa produtividade. Dessa forma, Motta e Vasconcelos (2002) afirmam que, para os principais autores clássicos de Administração, sejam anglo-saxões como Taylor e Gulick, ou franceses, como Fayol, o comportamento humano não constituía um problema em si, ou melhor, os comportamentos percebidos como inadequados pelos gerentes não eram vistos como sendo o resultado de uma irregularidade no comportamento dos indivíduos no trabalho, mas sim como decorrentes de defeitos na estrutura da organização ou de problemas na sua implementação (MOTTA e VASCONCELOS, 2002).

Nesse sentido, os autores afirmam que a Escola Clássica de Administração considerava, apenas, os fatores econômicos e a Escola das Relações Humanas revelou a importância dos fatores afetivos e sociais, além dos econômicos.

Concordam Motta e Vasconcelos (2002) que os problemas comportamentais e organizacionais, de acordo com a Escola Clássica de Administração, eram fruto da difícil operacionalização dos princípios de uma ciência da administração que estava sendo progressivamente construída. O importante era aperfeiçoar regras e estruturas. A partir disso, resolver-se-iam os problemas. Não se tentava estudar as motivações intrínsecas dos

indivíduos ou seus elementos identitários. O aperfeiçoamento dos sistemas garantiria, por si só, os resultados desejados.

Segundo Drucker (2002), hoje, as empresas estão mais preocupadas com a satisfação e bem-estar do empregado, afirmando que, ao contratar um trabalhador, as organizações buscam conhecer suas necessidades pessoais, considerando não somente as necessidades profissionais. Vale ressaltar que, ao considerarmos o trabalhador como um recurso, equivalente ou comparável a todos os outros recursos, pelo fato de ser humano, se faz necessário descobrir o melhor meio de utilizá-lo. Ressalta o autor que o homem possui uma série de qualidades exclusivas, possui a capacidade de coordenar, integrar, julgar e imaginar. O homem também pode controlar se trabalha bem ou mal, se trabalha pouco ou muito; em suma, possui controle sobre a qualidade e a quantidade da produção.

Nas empresas ditas “modernas”, é proposta uma tendência de trabalho criativo, flexível, aprendizado contínuo e liderança interacional. Também a redução de níveis hierárquicos, descentralização e autonomia são fatores presentes. A gestão das pessoas, a gestão da informação e a participação são os focos principais (XAVIER et al, 1999 e WOOD e PICARELLI, 1999).

As dificuldades com a estrutura organizacional, a incapacidade de atender às necessidades dos clientes, a restrição de recursos, a introdução de novas tecnologias, produtos e serviços, a disponibilidade de novos recursos, a adequação a novas leis e a implementação de novos sistemas de controle são alguns dos motivos que levam as empresas a mudarem para se tornarem competitivas. Podemos sentir o impacto gerado por tantas e tão rápidas transformações no mundo do trabalho, se compararmos as características das empresas em momentos diferentes dos processos de reestruturação produtiva organizacional (WOOD e PICARELLI, 1999).

De acordo com Aktouf (1996), até os anos 70, a criatividade e a iniciativa eram privilégios de uma elite de trabalhadores muito bem paga para pensar. Na era da qualidade, os fatores determinantes do sucesso das empresas mudaram, pois todos os empregados precisam ser ativos e pensantes e a empresa tradicional não está preparada para compreender essa nova lógica, ou seja, se mudam os fatores de sucesso, é necessário mudar a filosofia de gestão do trabalhador.

À medida que as condições mudam, as empresas precisam também mudar as formas de atrair, reter e desenvolver pessoal. Para alguns autores, as empresas dependem, em grande parte, da cooperação, da ação, das atitudes, da participação das pessoas que nelas empregam sua força de trabalho (STEWART, 1998; WOOD e PICARELLI, 1999; XAVIER et al., 1999 e AKTOUF, 1996).

Fleury & Fleury (1997) enfatizam que a cooperação, no modelo tradicional, ficava reduzida ao seqüenciamento das atividades na produção e que, no modelo atual de gestão, ela surge como uma forma dinâmica que sustenta a nova estrutura baseada na inovação e na aprendizagem.

Segundo Melo (1996), pessoas com alta capacidade de aprendizagem, que se adaptem a novas situações, que adquiram rapidamente novas habilidades e colaborem de modo efetivo em equipes, na busca de um objetivo comum, vêm sendo cada vez mais necessárias às empresas modernas. Na função gerencial, por exemplo, também é importante o compartilhamento de trabalhos com as equipes e outros profissionais de suporte, gerando, assim, maior aprendizado e preparação de gestores para atuar de maneira mais adequada, de acordo com as exigências impostas às organizações pelo mundo empresarial.

Scholtes (1992) afirma que uma única pessoa, usando práticas de melhorias de qualidade, pode fazer uma grande diferença em uma organização. Mas raramente uma única

pessoa possui conhecimento e experiência suficientes para compreender tudo o que está envolvido em um processo. Portanto importantes aumentos de produtividade e qualidade resultam, geralmente, de equipes - um grupo de pessoas que reúne suas habilidades, talentos e conhecimentos.

Evidencia-se, ainda mais, nas organizações, a exigência de um novo perfil de trabalhador que tome atitudes de forma mais elaborada e intelectualizada. As empresas parecem não mais necessitar de profissionais estritamente técnicos, mas de pessoas voltadas para processos de interpretação, elaboração e transformação: em lugar de uma especialização rígida, busca-se maior flexibilidade, raciocínio lógico e capacidade de adaptação, de aprendizado, de comunicação, de trabalho em equipe, de tomada de decisão, de avaliação de resultados e de identificação e solução de problemas (PIMENTA, 1999).

Argumenta a autora que as mudanças estruturais, por sua vez, afetam a organização e os modos de trabalho. Os princípios tradicionais de administração da divisão do trabalho, da amplitude de controle e disciplina e de comunicação formal, não atendem mais às características do mundo contemporâneo. A dinâmica mudou, a execução das tarefas individuais transformou-se no trabalho em equipe, o subjetivo do trabalhador, sua experiência e visão pessoal passam a ser essenciais para o sucesso da empresa.

É importante, também, que as organizações criem mecanismos de envolvimento e retenção de pessoal, tais como: oferta constante de desafios, relacionamento participativo, avaliações de desempenho abertas e discutidas e remuneração variável, entre outros (BERNARDI, 1997).

Sistemas de recompensas, mecanismos por meio dos quais as pessoas são premiadas e estimuladas, por alcançarem um determinado resultado, também funcionam como importantes dispositivos para focalizar a atenção, direcionar o comportamento desejado e sinalizar sobre

os interesses da empresa. Essas recompensas podem ser de natureza econômico-financeira ou podem estar associadas ao ambiente e conteúdo da tarefa (ALVES, 1997).

No mundo organizacional globalizado, a ênfase está na gestão de pessoas. É necessário que sejam preparadas para o trabalho real em contraponto ao trabalho prescrito, em que a melhoria na qualificação dos gerentes para o enfrentamento de desafios continuados é tarefa das mais urgentes. À área de recursos humanos cabe a participação integrativa na reorganização das novas linhas de poder e na recomposição de quadros, adequando-os à nova realidade institucional da organização (PIMENTA, 1999).

Afirma ainda a autora que a empresa deve buscar mecanismos de reconhecimento dos funcionários e dar a eles suficiente poder de decisão e responsabilidade para que possam desempenhar suas tarefas e resolver seus problemas sozinhos e que, primeiramente, deve ser analisado se o uso do trabalho em equipe vale a pena e, se assim concluir, a gestão de recursos humanos passa a ser a facilitadora desse processo.

Dessa forma, uma nova realidade de trabalho e de trabalhador define-se diante das modificações na forma de gestão da força de trabalho. O que vai garantir que as organizações alcancem o padrão competitivo é a estruturação de elementos cooperativos dentro das organizações e entre elas.

2.2 A nova realidade do trabalho

A sociedade vem passando, em todo o mundo, nos últimos anos, por transformações que tendem a ser uma constante, pelo menos até o final da década. Como consequência, as organizações vêm-se obrigadas a permanentes ações de adaptação e proação, visando a

transformar tais mudanças em oportunidades para melhoria de seus produtos e serviços e atendimento adequado à sua clientela (ABRH, 1992).

A estratégia de negócios implícita no modelo de escola clássica é caracterizada pela tentativa de produzir em massa. Era estimado um mínimo de cooperação e autonomia dos trabalhadores nos aspectos relativos à organização e melhoria da produção do trabalho, além de um perfil de organização do trabalho sem formação de grupos (MARX, 1998).

Marx (1998) afirma que, a partir dos anos 30, surge nos Estados Unidos um conjunto de autores que, posteriormente, ficaram conhecidos como pertencentes à Escola de Relações Humanas, como Herzberg, Maslow e Argyres, entre os principais, formando uma corrente com a preocupação de criar propostas de modelos para equacionamento (ou minimização) dos conflitos ocorridos ao longo do processo de introdução e difusão dos princípios fordistas-tayloristas, entre os anos 20 e 50. Segundo esse autor, a ênfase, portanto, concentrava-se no fato de que, no fordismo-taylorismo, pouca importância era dada ao fator humano no trabalho, uma vez que a preocupação gerencial era quase exclusivamente a de produzir o máximo possível, com estilos de liderança pouco propícios à motivação dos trabalhadores.

Hoje, um novo cenário vem-se consolidando no mundo do trabalho e transformações tecnológicas, estruturais e econômicas exercem grandes impactos sobre os recursos humanos e a gestão desses dentro das organizações (PIMENTA, 1999). A década de 70 é um dos marcos referenciais do início dessas transformações, ao mesmo tempo em que milhares de pessoas sofrem pela falta de uma vaga, outras sofrem pelo fato de terem que remodelar sua forma de trabalhar (CHANDLER, 1976).

Segundo Dias (2001), com o processo de reestruturação produtiva que vem ocorrendo nas indústrias, diminui o número de empregos, provocando, por outro lado, uma modificação dos postos de trabalho dentro das empresas, a ponto de o título do cargo pouco significar,

sendo mais importante a forma como o trabalhador contribui para criar valor para um produto ou serviço. Afirma o autor que muitas organizações estão cortando empregos. E os empregos que permanecem, transformam-se, mudando a forma de trabalhar dos empregados.

Marx (1998) complementa, afirmando que o processo de reestruturação produtiva contempla, quase sempre, o questionamento da forma como o trabalho direto é organizado. Salienta também que o modelo de posto de trabalho no qual a lógica do projeto e da operação da produção tem como base uma seqüência rígida de tarefas desempenhadas por trabalhadores praticamente fixos a tais postos começa a ser substituída por outras abordagens que introduzem maior flexibilidade na organização do trabalho e, por conseguinte, nas respostas do processo produtivo ao mercado.

Segundo Heloani (1994), durante as décadas de 50 e 60, ocorreu um forte movimento de organização sindical que refletia o descontentamento do trabalho em relação ao processo produtivo. Antunes (1995) mostra-nos que, na década de 70, se intensificaram as iniciativas de automatização microeletrônica das fábricas e, na década de 90, há um recrudescimento do neoliberalismo, tendo como pano de fundo a globalização.

Segundo Pimenta (1999), a globalização denota uma premência de adaptação aos novos tempos, sendo necessária a conscientização da emergência de um novo trabalhador e a utilização efetiva desse conhecimento no contexto organizacional que o circunda como ponto diferenciador entre os modelos modernos e flexíveis em relação a organizações ainda acorrentadas a concepções mecanicistas, portanto dissociadas da realidade atual.

As estruturas das organizações, assim como a gestão da força produtiva, são repensadas a partir da constatação de que o sucesso empresarial não está associado às grandes organizações. Ao contrário, o que garante a competitividade da organização é a possibilidade de se adaptar rapidamente às mudanças de mercado – que pode ser traduzido por flexibilidade

e constante inovação e qualidade dos produtos, garantindo um contínuo diferencial competitivo (PIMENTA, 1999).

Pimenta (1999) complementa, afirmando que o trabalhador deve, portanto, tornar-se um funcionário polivalente ou multifuncional e que a subjetividade do trabalhador constitui-se em um elemento importante para a criatividade e a mudança no ambiente produtivo. Ele deve agir cooperativamente com os demais funcionários e ser comprometido com o processo produtivo.

De acordo com Dias (2001), a tradicional divisão do trabalho (técnica) em atividades específicas está perdendo terreno para o trabalho baseado em equipes e projetos. Embora cada um tenha seu lugar formal no organograma, na prática, de acordo com as circunstâncias e com as respectivas capacidades, são convocados para uma tarefa determinada e, quando esta termina, a equipe dissolve-se. Os indivíduos, mais tarde, poderão integrar outra equipe de trabalho para desenvolver outro projeto, e assim por diante.

Marx (1998) afirma que, a partir dos anos 90, a expressão grupos autogeridos tem sido crescentemente utilizada para sugerir um tipo de organização do trabalho que, por meio da autonomia crescente dos trabalhadores diretos (e também dos de escritórios), pode responder com eficácia aos requisitos de flexibilidade e demais exigências do mercado. Segundo o autor, há, portanto, indícios de que a autonomia começa a ser vislumbrada como parte integrante de um projeto empresarial em busca de competitividade e desempenho e não mais como resultado de pressões sociais como nos anos 70 e 80.

Tauille (1994) chama a atenção para o fato de que as novas formas que tomaram as estruturas das organizações frente a esse novo processo não se restringem às modificações tecnológicas. O que vai garantir que as organizações alcancem o padrão competitivo é a estruturação de elementos cooperativos dentro das organizações e entre elas.

É importante a necessidade de se flexibilizar para que haja a descentralização e mais autonomia. A alta direção não mais absorve todas as decisões do que é necessário. A base de ação está nos grupos menores. Estes grupos precisam ser treinados não somente para desenvolverem habilidades e conhecimentos individuais não apenas de seus membros, mas também da própria comunidade de trabalho. Com isso, haverá mais eficácia na flexibilização e autonomia, tornando o trabalho em grupo uma experiência positiva (ABRH, 1992).

Percebe-se, ao longo de todo esse processo, uma mudança na forma de gestão dos recursos humanos, decorrente, principalmente, da nova concepção de trabalhador. Além disso, o trabalho em grupo passa a ter maior importância do que o trabalho individual (FLEURY & FLEURY, 1997).

2.3 A evolução dos grupos de trabalho

O homem, por natureza, é um ser social e a sua existência fora do grupo é de difícil aceitação para ele. Dias (2001) afirma, com relativa segurança, que a vida em grupo é que transforma o animal *homem* em um ser humano e, sem contato com o grupo social, o homem, dificilmente, pode desenvolver as características que chamamos humanas. Afirma, ainda, que o grupo social e a sociedade percebem o indivíduo como um produto da interação social e que, quando duas ou mais pessoas estão em contato entre si e estabelecem uma comunicação, ocorre uma ação recíproca entre elas, isso é, suas idéias, sentimentos e atitudes provocarão reações umas nas outras, acontecendo uma modificação do comportamento de todos.

Dias (2001) ressalta que as pessoas influenciam e também sofrem influência dos outros. Quando isso ocorre, dizemos então que existe uma *interação social* entre elas. Dessa maneira, podemos definir, grosso modo, *interação social*, como sendo: a ação recíproca de

idéias, atos ou sentimentos entre pessoas, entre grupos ou entre pessoas e grupos. A interação implica modificação do comportamento das pessoas ou grupos que dela participam. É a base de toda vida social, responsável pela socialização¹ dos indivíduos e também pela formação da personalidade.

Segundo Kohn (1998), na maioria das tarefas, especificamente naquelas que envolvem algum grau de complexidade, os indivíduos são capazes de fazer um melhor trabalho em grupos bem articulados, do que se o fizerem sozinhos. Argumenta o autor que pode ocorrer, também, que fiquem mais estimulados e que ambos os efeitos são devidos ao intercâmbio de talento e de recursos que ocorre como o resultado da cooperação e do equilíbrio emocional proporcionado pelo apoio social.

Afirma, ainda, o autor que as pessoas ficam mais entusiasmadas quando têm um sentimento de pertencer ao grupo, vendo-se a si mesmas como parte de uma comunidade, o que seria difícil de ocorrer, se ficassem num ambiente de trabalho no qual cada um é deixado a agir por sua própria conta.

Segundo Boyett e Boyett (1999), por meio dos estudos sociotécnicos, pesquisadores ingleses descobriram como as organizações podem obter alto desempenho, utilizando o trabalho em conjunto. O estudo sociotécnico é o alicerce dos pronunciamentos de praticamente todos os nossos autores sobre novas formas de construir empresas de alto desempenho, em que o indivíduo tem um compromisso com a tarefa do grupo inteiro e, conseqüentemente, vê-se envolvido em diversas tarefas em cooperação com membros diferentes do grupo.

¹ Socialização – desenvolvimento do sentimento coletivo da solidariedade social e do espírito de cooperação nos indivíduos associados. Processo de integração mais intensa dos indivíduos no grupo (HOUAISS et. al., 2001).

Wagner III e Hollenbeck (1999) indicam que o estudo sociotécnico teve início nos anos 50, quando pesquisadores ingleses do Instituto Tavistock tentavam corrigir falhas nos processos utilizados para extração de carvão na Grã-Bretanha. Historicamente, o carvão era extraído por turmas de mineiros que trabalhavam em estreita ligação entre si para poupar esforços, coordenar as atividades e lidar com as ameaças físicas da mineração. Entretanto, com o advento do equipamento de escavação movido a eletricidade, nos anos 30 a 40, a mineração do carvão mudou drasticamente. As turmas foram separadas e os mineiros, freqüentemente, viam-se trabalhando solitários ao longo de extensos muros de carvão extraído pelo equipamento. A mineração, que normalmente já era uma ocupação perigosa, fisicamente exigente, tornou-se ainda mais insuportável em decorrência de mudanças estimuladas pela nova tecnologia (WAGNER III e HOLLENBECK, 1999).

Afirmam os autores que os mineiros manifestavam seu descontentamento com essas circunstâncias por meio de desobediência, falta ao trabalho e, às vezes, violência. Os pesquisadores de Tavistock logo concluíram que as raízes da insatisfação dos mineiros residiam na perda da interação social propiciada pelas turmas de mineiros que tornavam mais tolerável o trabalho perigoso e exigente da mineração. Evidenciava-se para os pesquisadores que se havia permitido à tecnologia substituir fatores sociais importantes e que o desempenho na mina só poderia ser melhorado, se essa situação fosse sanada (WAGNER III e HOLLENBECK, 1999).

Ressaltam ainda os autores que, de fato, depois que pequenas turmas foram formadas para operar e fornecer apoio a grupos de equipamentos elétricos, a produção aumentou substancialmente. Essa descoberta, juntamente com resultados semelhantes em outros locais de pesquisa, levou os pesquisadores de Tavistock à generalização de que a produtividade da força de trabalho poderá ser afetada quando se permitir que fatores sociais ou técnicos

isolados determinem os processos de trabalho. Sugeriam os pesquisadores que um desenho do trabalho que equilibrasse os fatores sociais e tecnológicos – *desenho sociotécnico* – estimularia o desempenho e a satisfação no local de trabalho. Em outras palavras, os empregados deveriam trabalhar em grupos que lhes permitissem conversar sobre seu trabalho enquanto o executavam. Esses grupos de trabalho deveriam incluir pessoas cuja interação fosse requerida pela tecnologia de produção utilizada.

De acordo com Boyett e Boyett (1999), os mineiros, sozinhos, haviam criado um paradigma para a organização do trabalho que estava gerando melhorias significativas em termos de produtividade, custos, tempos de ciclo, absenteísmo e moral do funcionário. Esse método de estrutura do local de trabalho, que ficou conhecido como abordagem sociotécnica, foi descrito como talvez uma das mais “*altamente relevantes, menos entendidas e, raramente, aplicadas perspectivas*” (BOYETT e BOTETT, 1999, p.141) sobre desenho gerencial e organizacional da história.

De acordo com Marx (1998), duas frentes de mudanças na organização industrial, observadas a partir dos anos 50, motivaram e deram impulso às idéias desenvolvidas pela abordagem sociotécnica. De um lado, o crescente descontentamento dos trabalhadores nos inúmeros casos de adoção das técnicas e princípios do fordismo-taylorismo, manifestado em aumento de rotatividade voluntária, doenças profissionais, número de faltas. De outro, o início da introdução de equipamentos de base automatizada (do tipo fixa, não microeletrônica) em diversos sistemas de produção que traziam consigo conseqüências significativas sobre volume e natureza do trabalho humano. Complementa o autor que, como conseqüência, surge o trabalho em grupo, em particular o de grupos semi-autônomos, nos quais um grupo assume a responsabilidade completa pela produção de um produto ou linha de produtos. Acredita-se

que o relacionamento entre os membros das equipes estabelece laços sociais favoráveis ao desempenho no trabalho.

Dias (2001) ressalta que são diversas as maneiras pelas quais os indivíduos e os grupos se relacionam, estabelecendo relações sociais e que os principais processos sociais básicos são: a cooperação, a competição, a acomodação, a assimilação e o conflito, conforme quadro abaixo:

QUADRO 1: Processos sociais básicos de interação do homem

Cooperação	Consiste sempre numa ação comum para realizar determinado fim ou, dito de outro modo, é uma forma de interação, em que diferentes indivíduos ou grupos trabalham juntos para um fim comum.
Competição	É um processo social que ocorre com os indivíduos ou grupos sociais e que consiste na disputa consciente ou inconsciente por bens e vantagens sociais limitadas em número e oportunidades. Os indivíduos ou grupos podem competir por alimentos, dinheiro, empregos, prestígio, afeto de outras pessoas, por um pedaço de terra e por uma infinidade de motivos.
Conflito	Processo pelo qual pessoas ou grupos procuram recompensas pela eliminação ou enfraquecimento dos competidores. Ao contrário da competição, reveste-se de atitude consciente, emocional e transitória. Na sua forma mais extrema, o conflito leva à eliminação total dos oponentes. Os indivíduos ou grupos em conflito têm consciência de suas divergências, existindo entre eles rivalidade, críticas fortemente carregadas de emoção, muitas vezes o ódio e apresentam como primeiro impulso a destruição do adversário. O conflito não pode durar muito tempo, devido ao elevado grau de tensão social que envolve os indivíduos ou grupos que dele participam. O conflito é periódico e intermitente.
Acomodação	Processo pelo qual o indivíduo ou grupos se ajustam a uma situação conflitiva sem terem admitido mudanças importantes nos motivos que deram origem ao conflito. Consiste em criar acordos temporários entre os oponentes. A acomodação pode ter vida curta ou perdurar durante séculos.
Assimilação	Processo em que os indivíduos ou grupos alteram profundamente suas maneiras de pensar, sentir e agir. É um processo longo e complexo, que garante uma solução permanente para os conflitos. Constitui um processo de difusão cultural mútua, por meio do qual grupos e pessoas passam a partilhar de uma cultura comum.

Fonte: Dias (2001)

Nota : Adaptado pela autora

As empresas constantemente procuram inovar, não só nos aspectos das relações sociais, mas também em termos de tecnologia por meios de novos modos de gestão, visando a garantir sua capacidade de competir e sobreviver no mercado com exigências internacionais. A alocação dinâmica de recursos, o trabalho realizado em equipe e orientado por projetos e a coordenação efetiva estabelecem novos princípios de desenho organizacional (PIMENTA, 1999).

As equipes estão substituindo os indivíduos e surgindo como uma nova proposta de estrutura básica das organizações, fazendo-se presentes nas mais diversas áreas. Despontam como uma poderosa ferramenta gerencial, porque elas envolvem e dão poderes aos empregados, favorecendo o compartilhamento do desempenho de uma meta, seja ela para projetar um novo modelo de calculadora portátil ou escrever um livro (DAFT, 1999).

Segundo Boyett e Boyett (1999), as equipes surgem como um novo modelo de organização do trabalho voltado para o alto desempenho. Ressaltam os autores que uma das primeiras coisas que se deve fazer para se chegar ao alto desempenho é decidir o número e o tipo de equipes que deverão existir na nova organização, mas a escolha do tipo certo de equipe não é tão simples.

De acordo com Adair e Murray (1996), uma equipe mal definida, com metas vagas, está destinada à frustração e ao fracasso. Os autores comentam que, nos estágios iniciais de um esforço de melhoria, o fracasso pode levar outros funcionários a perder a vontade de participar de equipes, a duvidar do processo e a menosprezar o esforço. Recomendam os autores que se invista o tempo e a energia que forem necessários para elaborar o estatuto, o que pode aumentar as oportunidades de bom êxito da equipe, desde que esta também siga as etapas indicadas de redesenho de processos.

2.4 O processo de formação das equipes

Adair e Murray (1996) recomendam que as equipes sejam formadas com um número entre seis e nove integrantes, representando as funções envolvidas no processo sob análise, podendo um número inferior a seis funcionar para algumas tarefas de solução de problemas, sendo um número superior a nove raramente necessário ou recomendável. Ressaltam os autores que, normalmente, dois ou três integrantes da equipe pertencem ao departamento mais envolvido no processo, o restante é composto pelos demais departamentos. É bom incluir representantes dos departamentos que fornecem insumos ao processo e de departamentos que recebem resultados do trabalho.

Segundo Katzenbach (2001), a capacidade de formar equipes eficazes é uma habilidade gerencial fundamental. Adair e Murray (1996) complementam dizendo que é melhor selecionar os membros da equipe entre as pessoas mais intimamente ligadas ao trabalho, que, em geral, são aquelas que estão diretamente envolvidas na execução das tarefas. Devem ser aquelas que têm mais familiaridade com o processo e os pontos de contato entre o processo em foco e outros processos. O estilo de trabalho e a personalidade devem fazer parte dos critérios de seleção.

Para Schermerhorn, Hunt e Osborn (1999), todas as equipes necessitam de membros que estejam motivados a trabalhar ativamente com outros para realizar tarefas importantes – seja fazer recomendações, fazer coisas ou supervisionar. Os membros das verdadeiras equipes sentem-se coletivamente responsáveis pelo que realizam por meio do trabalho de equipe. Numa definição formal, há um trabalho de equipe quando os membros trabalham juntos, de modo que suas respectivas habilidades sejam utilizadas, eficazmente, para atingir um propósito comum. O comprometimento com o trabalho de equipe é representado pela

disposição de cada membro em ouvir e reagir de forma construtiva às opiniões dos demais, prover apoio e reconhecer os interesses e as realizações dos outros membros (SCHERMERHORN, HUNT e OSBORN, 1999).

Robbins (2002) complementa, afirmando que as equipes formadas por indivíduos flexíveis possuem membros que podem completar as tarefas uns dos outros. Esse é um diferencial, obviamente, positivo, já que aumenta enormemente sua adaptabilidade e deixa a equipe menos dependente de um único membro. Também a seleção de membros que valorizem a flexibilidade e seu treinamento para realizarem as tarefas uns dos outros pode levar a um melhor desempenho da equipe com o passar do tempo. Ressalta, ainda, o autor que nem todo funcionário é um membro potencial de equipe. Se for dada a opção, muitos funcionários preferirão ficar fora das equipes, quando pessoas que preferem trabalhar sozinhas são requisitadas para trabalhar em equipes, há uma ameaça direta ao moral do grupo.

Sugere Robbins (2002) que, ao selecionar os membros da equipe, as preferências individuais devem ser consideradas da mesma forma que as habilidades, as potencialidades e as capacidades. As equipes com excelente desempenho, geralmente são compostas de pessoas que preferem trabalhar em grupo.

Segundo Schermerhorn, Hunt e Osborn (1999), o trabalho em equipe e o alto desempenho nem sempre acontecem, naturalmente, dentro de um grupo; para alcançar as metas, tanto os membros do grupo quanto seus líderes precisam lutar. Quando novos na formação, precisam enfrentar os desafios dos estágios iniciais de desenvolvimento do grupo. A maioria das equipes enfrenta problemas, mesmo sendo maduras, quanto à execução de trabalho ineficiente. Quando ocorrem dificuldades, ou para evitar que ocorram, a formação de equipe pode ser útil. Este é um processo de coleta e análise sistemática de dados sobre o

funcionamento de um grupo e a posterior introdução de mudanças para melhorar o trabalho em equipe e a eficácia do grupo.

De acordo com Robbins & Finley (1997), as equipes são seres humanos que necessitam de grande atenção. Têm de ser fomentadas, bem tratadas e necessitam, às vezes, de uma atenção mais direcionada. Os autores admitem que as equipes podem ser confusas e propensas a todos os tipos de problemas inerentes à natureza humana, por exemplo: 1) equipes confundem-se quanto a suas metas; 2) seus participantes tendem a não aceitar os papéis que lhes são atribuídos; 3) equipes têm dificuldade para tomar decisões; 4) seus participantes, muitas vezes, não são adequadamente recompensados; 5) seus líderes nem sempre agem como tal. Nos dias atuais, experiência ruim numa equipe é uma incrível perda de tempo e de talento.

Para Katzenbach & Smith (1993), obstáculos são um fato permanente na vida das equipes, estando presentes em todos os seus estágios de desenvolvimento, diferindo de acordo com os desafios de desempenho, objetivos organizacionais e contextos de atividades/negócios, entre outros, podendo ser gerados pela falta de apoio adequado por parte da gerência, falta de comunicação adequada e falta de preparo das pessoas que devem dar suporte às atividades das equipes.

Os seguintes fatores e situações são os principais motivos para o insucesso das equipes: 1) necessidades mal combinadas com as pessoas, trabalhando com propósitos contraditórios; 2) metas confusas e objetivos embolados, com as pessoas não sabendo o que se espera que elas façam, ou com metas sem sentido; 3) papéis não resolvidos, já que os membros da equipe não sabem a sua exata função; 4) tomada de decisões ruins, consequência de decisões certas, mas implementadas de forma errada; 5) políticas ruins e procedimentos abstrusos resultantes de manuais do funcionário inadequados; 6) conflitos de personalidades:

os membros da equipe não se entendem; 7) liderança ruim, resultante de timidez, incoerência ou, simplesmente, falta de habilidades (ROBBINS e FINLEY,1997).

Segundo Daft (1999), um fator importante na formação do trabalho em equipe é a coesão, definida como a extensão na qual os membros são atraídos para a equipe e motivados a permanecer nela. Os membros de equipes coesas são comprometidos com suas atividades. Complementa o autor que existem características da estrutura da equipe e do contexto que influenciam a coesão, dentre as quais existem dois fatores determinantes. O primeiro é a *interação da equipe* que favorece maior conhecimento entre os membros, tornando-os mais dedicados ao grupo. O segundo é o conceito de *metas compartilhadas*. Se os membros concordam com as metas, eles são mais coesos. A terceira é a *atração pessoal pela equipe*, isso é, os membros têm atitudes e valores similares e apreciam estar juntos.

Daft (1999) afirma que existem, também, dois fatores que influenciam na coesão do grupo. Primeiro: presença de emulação, ou seja, quando uma equipe está em competição moderada com outras, sua coesão aumenta e ela esforça-se para vencer. Segundo: o sucesso da equipe e sua avaliação favorável por pessoas de fora aumentam a coesão.

Complementa Daft (1999) que, de todas as habilidades necessárias para uma administração eficiente da equipe, nenhuma é mais importante do que saber lidar com os conflitos que, inevitavelmente, surgem entre os membros. O conflito refere-se à interação antagônica na qual uma parte tenta bloquear as intenções ou metas de outra. A competição, que é a rivalidade entre indivíduos ou equipes, pode ter um impacto saudável porque a energia que as pessoas utilizam é dirigida para um alto desempenho. Entretanto, afirma o autor, conflitos em demasia podem ser destrutivos, pois rompem relacionamentos e interferem na sadia troca de idéias e informações.

Kohn (1998) discorda de Daft (1999) afirmando que, além de impedirem o tipo de trabalho em equipe, as competições são destrutivas por várias razões: na maioria dos casos, a competição cria ansiedade de um tipo e nível que interfere no desempenho; aqueles que não acreditam ter possibilidade de vencer ficam desencorajados a se esforçarem; as pessoas tendem a atribuir os resultados de uma competição, por exemplo, a fatores que escapam ao seu controle, tais como habilidades inatas ou à sorte, ao contrário dos resultados de esforços mais competitivos. Afirma o autor que o resultado é uma diminuição, em certo sentido, da capacitação e menos responsabilidade por seu futuro desempenho.

Segundo Deepro (1999), uma das grandes mudanças que as empresas atravessaram nos anos 90 foi a ênfase no trabalho em equipe. Tal procedimento produziu uma série de estudos sobre equipes de alto desempenho, conforme apresentamos no referencial teórico, no entanto o grande foco teórico foi direcionado para aspectos comportamentais.

Afirma Carvalho (2000) que as organizações necessitam de trabalhadores qualificados, polivalentes e que saibam interferir no processo. De acordo com Tracy (1994), cada um de nós traz, para o ambiente de trabalho, uma série de necessidades, uma das quais é a de reconhecimento. Considerando-se a remuneração como uma forma de reconhecimento, Carvalho (2000) afirma que as empresas estão caminhando lentamente para uma pequena mudança no que se refere à remuneração de seus empregados, na busca de um modelo que conjugue resultados e recompensas como forma de melhorar a eficiência dos trabalhos realizados e dos seus resultados alcançados.

2.5 Sistemas de recompensas e a remuneração variável por resultados: vantagens e problemas

Muitas organizações adotam o salário como único elemento de compensação dos trabalhadores, julgando com isso estar remunerando o conhecimento, empenho/esforço, dedicação, desempenho, criatividade, o exercício das funções e o atingimento e otimização de resultados, como se todas essas variáveis pudessem ser remuneradas através de uma determinada importância regular, normalmente impessoal e inflexível, denominada salário (ASSIS, 2002).

De acordo com Tracy (1994), uma das funções básicas do administrador é fazer com que as pessoas se sintam vencedoras. Quando as pessoas se sentem vitoriosas, agem como tal. É um ciclo que se perpetua. Se uma pessoa faz um trabalho de qualidade superior e é reconhecida pela sua realização, sente-se importante. Realiza outro trabalho melhor para obter maior reconhecimento e sente-se igualmente gratificada. Complementa, afirmando que, quando temos uma sensação boa, fazemos naturalmente o que for preciso para ter novamente a mesma sensação. O reconhecimento é importante por uma outra razão: se não reconhecermos o bom desempenho de uma pessoa, ela não saberá repetir o desempenho ou comportamento no futuro:

De acordo com a teoria do reforço, recompensar um comportamento com o reconhecimento, logo após a sua ocorrência, é o mesmo que estimular a sua repetição (ROBBINS, 2002, p. 186).

Wagner III e Holenbeck (1999) indicam que os estudos sociotécnicos em Tavistock identificaram algumas exigências cruciais à motivação e à satisfação do trabalhador: o trabalho deve ser razoavelmente exigente ou desafiador e proporcionar um pouco de variedade, embora não necessariamente novidade; a execução do trabalho deve ter

conseqüências desejáveis e perceptíveis; os trabalhadores devem ser capazes de identificar os produtos de seus esforços e vislumbrar como a vida das outras pessoas é afetada pelos processos de produção por elas utilizados e pelas coisas que eles produzem; os trabalhadores precisam ter poder para tomar decisões em algumas áreas e ser capazes de aprender e continuar aprendendo com o trabalho, o que implica padrões de desempenho apropriados e *feedback* adequado; os trabalhadores precisam também de oportunidades para contribuir com seus trabalhos, e que seu esforço seja reconhecido. (WAGNER III e HOLENBECK, 1999).

De acordo com Alves (1997), as recompensas podem ser de natureza econômico-financeira ou podem estar associadas ao ambiente e ao conteúdo da tarefa. Segundo o autor, essas últimas são denominadas recompensas intrínsecas e referem-se a um estado de ânimo positivo que a pessoa experimenta, por estar em uma certa empresa e por realizar um determinado trabalho que, por si mesmo, é considerado gratificante e proporciona um sentimento de orgulho.

Alves (1997) ressalta que as recompensas extrínsecas, por outro lado, estão ligadas a incentivos e estímulos, concedidos pela empresa em forma de salário, gratificações, abonos, distribuição de ganhos, participação nos lucros, promoções e benefícios adicionais diversos (diretos ou indiretos, fixos ou flexíveis). As empresas que procuram ser competitivas e perseguem a excelência, dedicam um grande esforço para conseguir que os empregados se sintam parte de uma unidade sociotécnica cultural e que trabalhem não apenas por uma compensação financeira, muito embora isso exerça um grande poder de atração. Afirma o autor que uma política de salário acima do mercado e melhores possibilidades de carreiras são importantes instrumentos para facilitar um maior comprometimento do pessoal com o modo de atuação da empresa e para fornecer uma melhor aceitação dos objetivos de lucro.

Segundo Assis (2002), programas de reconhecimento definem categorias amplas de comportamento, de atitudes, de resultados; expressam a visão da empresa em reconhecer formalmente aqueles que se destacaram na realização de seus trabalhos; servem como mais um instrumento de suporte à gestão de pessoas, tão importantes quanto os demais instrumentos de recursos humanos utilizados como os demais programas de remuneração variável.

Para Branham (2002), quando os funcionários sabem que serão recompensados em termos monetários, proporcionalmente a maiores resultados – eles se tornam motivados, energizados e tenderão menos a deixar a empresa.

A maioria dos modelos de remuneração variável teve origem nos Estados Unidos, existindo diversas formas de aplicação, cada uma utilizada de acordo com o objetivo que a empresa pretende alcançar. No Brasil, algumas das formas aplicadas são: comissão, bônus/gratificações, incentivos/campanhas, *gainsharing* e participação acionária (XAVIER et al., 1999; WOOD e PICARELLI, 1999 e PONTES, 1995).

A comissão é um tipo antigo de remuneração, geralmente aplicado na área comercial: o empregado recebe um percentual sobre o volume de vendas, independente da preocupação com a qualidade dessas vendas e compromisso com outros setores da empresa. É uma remuneração voltada para a área comercial, com foco individual, que não estimula a equipe e cultiva uma visão imediatista (XAVIER et al., 1999; WOOD e PICARELLI, 1999 e PONTES, 1995).

Os incentivos ou campanhas são utilizados para incrementar as vendas, sendo modelos de curta duração e o pagamento normalmente acontece por meio de bens, serviços ou viagens. São voltados para a área comercial, com ação dirigida para oportunidades específicas e têm duração limitada (XAVIER et al., 1999; WOOD e PICARELLI, 1999 e PONTES, 1995).

Segundo Carvalho (2001), a prática de remuneração variável é um processo recente, com poucos avanços. Ela já foi e voltou ao longo dos tempos, estando presente nos princípios tayloristas de administração, na introdução do pagamento por peça inclusive.

Segundo Assis (2002), enquadram-se como remuneração variável todos os mecanismos de remuneração indireta que tenham o seu valor indexado a algum indicador de atuação ou a algum critério que, ao longo de um determinado período de tempo, possa variar conforme o atingimento ou superação de certas expectativas. Ressalta o autor que se enquadram como remuneração variável, dentre outros, os programas como participação nos resultados, participação nos lucros, comissão sobre vendas, premiação por produção, gratificação por desempenho e bônus.

Segundo Wood e Picarelli (1999), diante do cenário inconstante e instável, as empresas tendem a buscar caminhos rápidos para se adaptarem ao “novo mundo” e, no que se refere à importância do fator humano, na prática, as pessoas não têm suas competências individuais valorizadas e acabam subordinadas às máquinas e aos sistemas de trabalhos, havendo, por parte das empresas, um “esquecimento” de que são pessoas que criam e operam as novas tecnologias e os novos sistemas.

Afirmam os autores que a empresa competitiva deve adequar seu sistema de remuneração à estratégia como uma visão de futuro, para ter mais flexibilidade e buscar um maior envolvimento dos trabalhadores com os objetivos organizacionais. Afirmam ainda que, nesse aspecto, torna-se muito importante reavaliar e modernizar os sistemas de recompensa e que a importância do capital intelectual não pode restringir-se somente à contratação de talentos, é preciso dar condições para que esses talentos se desenvolvam e gerem resultados.

Nesse sentido, Albuquerque (1991) afirma que, para evitar falsas expectativas, as empresas devem ouvir o trabalhador a respeito do (s) programa (s) de remuneração variável

que pretendem adotar, da forma de funcionamento, da distribuição das responsabilidades, dos períodos de concessão. Complementa o autor que, desse modo, o empregado tem todas as chances de tornar-se o beneficiário do processo, e não sua vítima.

A remuneração variável, nesse caso, o bônus, propõe alternativas que possam vincular busca de resultados com recompensas, devendo esse vínculo ser bastante claro, a fim de que o funcionário saiba como e por que alcançar as metas propostas, e a empresa receba as vantagens de ter seus objetivos atingidos (XAVIER et al., 1999).

Para Assis (2002), embora o uso do termo bônus não seja pacífico, é comum encontrarmos tal termo aplicado a programas de remuneração direta e variável, predominantemente de médio prazo (geralmente anual), envolvendo, normalmente, cargos executivos, estando sua concessão vinculada ao desempenho dos negócios aos quais, direta ou indiretamente, o executivo está ligado.

Para Kohn (1998), os planos e incentivos são usados como um substituto da administração. Balançar um bônus diante dos olhos dos empregados não os leva a fazer o melhor possível. Complementa o autor, afirmando que uma boa administração é a solução para o problema, mas que isso leva tempo e exige esforço, reflexão, paciência e talento.

Afirma o autor que os programas de incentivos reduzem as possibilidades de as pessoas virem a cooperar. E, quando não há cooperação, os resultados dos trabalhos perdem a qualidade. Ressalta Kohn (1998) que o meio mais eficaz para se destruir o trabalho de equipe, portanto a qualidade total organizacional, é tornar as recompensas acessíveis a poucas pessoas, ou seja, levar à competição. Afirma ainda o autor que, se o esquema de recompensas coloca as pessoas como rivais uma das outras, o resultado previsível é que cada uma verá as outras com suspeita e hostilidade e, dependendo da posição relativa de cada membro da equipe, talvez com desacatos ou também com inveja.

De acordo com Cortada e Quintella (1994), metodologias de reconhecimento mal aplicadas podem ser mal interpretadas pelos empregados. As recompensas em dinheiro podem passar a ser vistas como parte da remuneração do empregado. Os autores comentam que se questiona sobre a possibilidade de se reconhecer individualmente ou em equipe. E que, nesse caso, deve ser levada em consideração a forma como o trabalho é desenvolvido, se em equipe ou individualmente. Para Pontes (1995, p.75):

(...) se as empresas necessitam tanto de trabalho e espírito de equipe, a melhor maneira de proporcioná-lo é atribuir responsabilidades em equipe e premiar o esforço dessa equipe. A maior dicotomia que percebemos nas empresas é justamente que as organizações querem e necessitam que as pessoas trabalhem em equipe, porém, mantêm programas, principalmente os relativos à remuneração que consideram desempenhos individuais.

Drucker (2002) afirma que as recompensas e incentivos financeiros são, evidentemente, importantes, mas agem negativamente na sua grande parte. Descontentamento com as recompensas financeiras é um poderoso desestímulo que vai minando e corroendo as responsabilidades pelo desempenho e a satisfação com as recompensas financeiras não é uma motivação positiva suficiente, só age como força motivadora quando outros fatores já preparam o trabalhador para assumir responsabilidade. Afirma o autor que isso fica bastante claro quando se estudam pagamentos de incentivos para um acréscimo de trabalho.

Ressalta Drucker (2002) que o incentivo monetário só implica uma maior produção quando já houver a disposição de se trabalhar melhor; de outra forma, é ineficaz, sendo sabotado inclusive. Além disso, as percepções sobre a contribuição dada pelo empregado e a correspondente retribuição dada pela empresa, quase sempre, são antagônicas, levando a conflitos de interesse entre o indivíduo e a empresa. Complementa o autor, afirmando que encontrar um razoável equilíbrio para essa inequação é um difícil desafio que precisa ser devidamente enfrentado pelo gerente-revigorador.

Bergamini e Coda (1997) discordam dos posicionamentos apresentados, ao afirmarem que, quando apropriado, o salário individual por desempenho é, indubitavelmente, o mais poderoso motivador, já que esse esquema é aquele que possui um alvo mais forte e específico. Entretanto afirmam ainda os autores que existem muitas situações nas quais, devido ao planejamento do trabalho e outros aspectos organizacionais, o pagamento individual por desempenho simplesmente não é a melhor abordagem. Isso é bastante verdadeiro quando equipes e sistemas gerenciais, altamente participativos, são usados. Nessas situações, a melhor solução é, freqüentemente, um plano de salário baseado em desempenho voltado para os grupos ou para as unidades de negócio.

Afirma Kohn (1998) que os indivíduos deveriam obter aquilo que merecem, o que é definido pelos cientistas sociais como o princípio da equidade, porém isso não é tão óbvio por si só, já que a excelência é, com freqüência, produto da cooperação e até mesmo a realização individual é baseada no trabalho, resultante de esforço anterior de outras pessoas. Dessa forma, é difícil saber quem merece a recompensa quando inúmeros indivíduos cooperaram para a realização de um determinado trabalho.

Kohn (1998) reconhece muito desses problemas e afirma que a solução é parar de recompensar individualmente e utilizar, em vez disso, incentivos para pequenos grupos. No entanto, afirma o autor que oferecer prêmios às equipes simplesmente transfere a rivalidade para outro nível, o dos grupos, departamentos ou unidade, maximizando a competição, portanto minimizando a coordenação entre grupos. Necessita-se, assim, de elaborar mecanismos capazes de promover recompensas justas e estimulantes para os empregados.

Drucker (2002) afirma que a questão das recompensas está interligada ao problema da avaliação do desempenho no trabalho: um sistema bem-sucedido de recompensas ajuda a incentivar o desempenho individual e grupal e o desempenho adequadamente avaliado

possibilita a adoção de mecanismos mais justos de recompensas. Assim sendo, enfatiza o autor que os sistemas de recompensas baseados no desempenho não podem ser rígidos e definitivos, pois, com o passar do tempo, podem tornar-se obsoletos em virtude de fatores, como: inovações tecnológicas, que reduzem e modificam as necessidades de pessoal (o caso das instituições financeiras no Brasil, com a introdução da informática); mudanças organizacionais drásticas, que provoquem substanciais alterações nos cargos; e a conjuntura econômico-financeira fortemente desfavorável.

Bergamini e Coda (1997) afirmam que o desafio nas organizações é encontrar meios de recompensar indivíduos com valores suficientes que tornem uma recompensa importante e conseguir que esta fique claramente ligada ao desempenho. Avaliar o desempenho individual eficazmente é uma tarefa complexa e, muitas vezes, mal realizada pelos gerentes.

De acordo com Cortada e Quintella (1994), os prêmios freqüentes em dinheiro passam a ser vistos como parte da compensação e remuneração de um empregado. Quando isso acontece, o reconhecimento não é mais um veículo de comunicação eficaz dos valores e das prioridades da empresa. Afirmam os autores que se deve separar o reconhecimento da compensação. Reconhecimento premia um sucesso imediato (e deve ser associado à qualidade da atividade) e a compensação recompensa um desempenho em longo prazo, a aquisição de habilidade e responsabilidade. O reconhecimento pode-se dar por várias atividades, ser mais periódico do que um aumento de salário e muito pessoal.

Para a implantação de um programa de reconhecimento, Gil (2001) acredita que devem ser identificadas, primeiramente, as competências que criam valor para a organização e que devem ser recompensadas. Em seguida, devem ser determinados as qualidades, os atributos e os comportamentos que diferenciam os profissionais de desempenho superior dos demais. Depois, é necessário que essas competências sejam testadas para determinar se,

realmente, fazem diferença no desempenho. Por fim, as competências testadas passam a ser vinculadas à remuneração. De modo geral, os empregados têm parte de sua remuneração vinculada à execução de um trabalho ou função. Por meio da aquisição das competências prescritas, os empregados superam essas margens, fazendo jus, portanto, a um acréscimo de remuneração ou premiação que poderão ser incorporados a outros elementos de remuneração, como a remuneração variável ou o programa de reconhecimento.

Não parece, contudo, ser tão simples assim. A adoção de sistemas de remuneração variável por desempenho ou de premiações pode apresentar problemas e nem todas as organizações que adotaram o sistema de remuneração por desempenho de uma forma ampla foram bem-sucedidas. Flannery et al. (1997) comentam que muitos erros foram cometidos e, hoje, já se pode identificar uma série de cuidados importantes para garantir o sucesso. Afirmam os autores que a vinculação da remuneração ao desempenho não constitui novidade. Ocorre, porém, que essa vinculação, tradicionalmente, tem existido apenas entre pequenos grupos de empregados, o que pode causar insatisfação entre os membros dos grupos não beneficiados. Em muitas empresas, executivos e vendedores têm recebido incentivos ao desempenho, representados, sobretudo, por dinheiro ou ações, à medida que alcancem metas individuais ou organizacionais. A partir da década de 80, no entanto, as empresas começaram a perceber a importância de outros valores além da produtividade e do lucro, tais como: qualidade, serviços aos clientes, inovação, flexibilidade, etc. Desde então, muitas organizações têm procurado levar os incentivos para além dos níveis executivos, reconhecendo a importância das estratégias de remuneração variável baseada no desempenho (FLANNERY et al., 1997).

Segundo Assis (2002), há pelo menos três teorias² que reforçam a importância e adequação dos programas de remuneração por desempenho: a primeira, a teoria do reforço, diz que um bom desempenho recompensado adequadamente tende a ser repetido. A segunda, a teoria da expectativa, diz-nos que uma recompensa apropriada deve ser definida e comunicada com antecedência para dar aos empregados o reforço (motivação extrínseca) para produzir durante um determinado período. A terceira, chamada de teoria da equidade, afirma que as pessoas precisam sentir que a recompensa que elas recebem é proporcional ao seu esforço e ao resultado de seu trabalho. Essa teoria também afirma que a proporção de sua contribuição e recompensa tem de ser equivalente à proporção daquelas pessoas com quem o empregado se compara.

Para Kohn (1998), quanto mais recompensas são dadas, mais parecem ser necessárias e quanto mais é prometido um prêmio para realização de uma tarefa, mais se consegue que ela seja realizada. No entanto, afirma o autor que a intenção de se fazer melhor evapora-se, deixando o empregado sem nenhuma razão para tentar, a não ser para ganhar prêmios, tornando, assim, o provimento de recompensas habitual, porque parece não haver outro meio para atuar sem elas.

Com este aporte teórico e seguindo o procedimento metodológico apresentado no próximo capítulo, buscou-se conhecer impactos do programa de bônus no trabalho em equipe na UN-BSOL, segundo os funcionários da empresa.

² BERGAMINI, W. Cecília – **Psicologia Aplicada à Administração de Empresas**. Editora Atlas, 1975.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Neste capítulo, encontram-se os aspectos metodológicos que nortearam a execução da pesquisa realizada na Unidade de Exploração e Produção da Bacia do Solimões (UN-BSOL) pertencente à *holding* Petrobras, bem como as técnicas empregadas na coleta e análise de dados, com suas características e adaptações necessárias, a fim de clarear o universo abordado, o processo de coleta de dados e o instrumento empregado na investigação empírica.

3.1 Método de pesquisa

Foi realizado um estudo de caso na UN-BSOL, na qual foi implantado o sistema de bonificação individual junto a um grupo composto por 31 empregados. O método escolhido para a pesquisa, o estudo de caso, segundo Chizzotti (2001), é uma caracterização abrangente para designar uma diversidade de pesquisas que coletam e registram dados de um caso particular ou de vários casos, a fim de organizar um relatório ordenado e escrito de uma experiência, ou avaliá-la analiticamente, objetivando tomar decisões a seu respeito ou propor uma ação transformadora. Segundo o autor, o caso é tomado como unidade significativa do todo e, por isso, suficiente tanto para fundamentar um julgamento fidedigno quanto propor uma intervenção. Chizzotti (2001) afirma que o estudo de caso envolve uma situação e tanto retrata uma realidade quanto revela a multiplicidade de aspectos globais, presentes em uma dada situação.

Para a realização deste estudo de caso, utilizou-se a pesquisa qualitativa, a qual, segundo Chizzotti (2001), tem como objetivo geral provocar o esclarecimento de uma situação para uma tomada de consciência pelos próprios pesquisadores dos seus problemas e

das condições que os geram, a fim de elaborar os meios e estratégias de resolvê-los. Ressalta o autor que a pesquisa qualitativa não obedece a um padrão paradigmático e que há diferentes possibilidades de programar a execução da investigação. Para tanto, vale muito o trabalho criativo do pesquisador e dos pesquisados.

3.2 Universo da amostra

O universo da pesquisa compreendeu um total de 352 empregados que participaram do processo de implantação do sistema de bonificação individual, implantado no ano de 2000, envolvendo gerentes e empregados da organização. A amostra foi do tipo não probabilística e intencional, a qual pareceu ser a mais adequada a este caso, em face de o estudo ser direcionado para a investigação das percepções e manifestações de um grupo de pessoas selecionadas intencionalmente, e envolveu 8,5% dos 352 empregados (MARTINS, 1989). Os entrevistados foram selecionados da seguinte forma: nove empregados com função gratificada e 21 sem função gratificada, observando-se na amostra a participação de empregados que trabalham tanto no regime administrativo, na sede da UN-BSOL em Manaus, como de empregados que trabalham em regime de confinamento, na Base de Operações Geólogo Pedro de Moura, em Porto Urucu, no município de Coari, considerando que essas pessoas se mostraram receptivas a participar da investigação.

3.3 Coleta de dados

Existem vários procedimentos de coleta de dados e sua aplicação dependerá das circunstâncias ou do tipo de investigação (MARCONI e LAKATOS, 1999). Neste trabalho,

utilizamos entrevistas semi-estruturadas, pesquisa documental e observação como técnicas de coleta de dados.

Segundo os princípios de Martins (1989), a pesquisa documental sobre a organização teve a função de resgate histórico e de identificação de elementos que pudessem fomentar interpretações complementares à pesquisa, resgatando dados e fatos que embasassem a explicação do contexto. As entrevistas visaram a fornecer os elementos objetivos e simbólicos que se constituíram no pilar de análise desta pesquisa.

De acordo com Marconi e Lakatos (1999), a técnica de observação não estruturada ou assistemática, também denominada espontânea, informal, ordinária, simples, livre, ocasional e acidental, consiste em escolher e registrar os fatos da realidade sem que o pesquisador utilize meios técnicos especiais ou precise fazer perguntas diretas, além de não exigir planejamento e controle previamente elaborados. Durante as entrevistas, foram observados alguns aspectos considerados importantes no contexto dos objetivos da pesquisa.

O primeiro aspecto que chamou atenção foi que alguns empregados se recusaram a ser entrevistados. Afirmaram que preferiam não opinar sobre o assunto. Percebe-se, nesse caso, um certo receio e medo por parte dos empregados de exprimirem seus sentimentos a respeito do bônus e de se comprometerem com o processo de pesquisa. O segundo aspecto percebido durante as entrevistas decorreu do fato de a pesquisadora fazer parte do corpo de empregados da empresa pesquisada, o que fez com que alguns entrevistados não se sentissem à vontade para expor completamente seus sentimentos. Isso ficava claro quando se perguntava: “qual a expectativa do empregado com o lançamento do sistema de bônus?”, pois ao mesmo tempo em que alguns afirmaram que nunca contaram com o bônus e que reconheciam o merecimento dos colegas contemplados, disseram também que tinham expectativa de serem reconhecidos com o bônus e não o foram, contradizendo-se ao tentar

disfarçar sua frustração. Outro aspecto percebido foi a predisposição de alguns colegas em contribuir com a pesquisa, buscando sempre informações de como o trabalho está caminhando, na expectativa de conhecer o resultado final, confirmando a relevância do tema investigado e o último aspecto observado foi a necessidade de os empregados exporem seus sentimentos e de serem ouvidos, muitas vezes, incluindo outros questionamentos que não estavam diretamente ligados aos assuntos da entrevista.

3.4 Tratamento e análise dos dados

Os dados coletados pelas entrevistas gravadas em fitas cassetes foram transcritos, preservando-se a fala completa dos entrevistados e interpretados juntamente com os dados obtidos via observação e análise documental. As entrevistas passaram ainda pelas fases de tabulação quantitativa e temática, cuja técnica foi desenvolvida e tem sido praticada no NURTEG³, com base nos princípios da análise de conteúdo. Essas fases consistiram em: a) tabulação quantitativa realizada de acordo com a questão das entrevistas, seguindo a seqüência das perguntas, procurando identificar as respostas dos entrevistados e a frequência dessas respostas, visando à construção de tabelas e gráficos; b) na tabulação qualitativa, procurou-se definir temas de acordo com a fala dos entrevistados, relacionados aos objetivos e perguntas da pesquisa, utilizando-se de análise temática (BARDIN, 1979; MINAYO, 2000).

³ NURTEG – Núcleo de Relações de Trabalho e Tecnologias de Gestão, coordenado pela professora Dra. Marlene Catarina de Oliveira Lopes Melo.

Essa técnica permitiu que identificássemos, por meio da fala dos entrevistados, opiniões expostas por eles que estivessem direta ou indiretamente ligadas aos temas estabelecidos, permitindo-nos melhor análise desses dados e identificação dos temas.

3.5 Limitação do método

A metodologia utilizada apresenta algumas limitações quanto à coleta e tratamento dos dados que merecem ser destacadas (VERGARA, 2002). Um fator limitante refere-se ao “universo”, que se prende a apenas uma das unidades de Exploração e Produção, dentre sete existentes na Petrobras. Outra limitação está afeta à pesquisa documental, em virtude de esta intencionar fazer uma análise que remonta a um período de três anos passados, sendo possível que documentos possam ter sido perdidos ou extraviados. Entretanto tais aspectos não tornam a pesquisa sem valor, visto que, segundo a própria VERGARA (2002), todo método possui possibilidades e limitações. O importante é se fazer a opção por aquele que se apresenta como o mais adequado aos propósitos da investigação.

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

Este capítulo destina-se, especificamente, a analisar os resultados e alcançar o objetivo principal do trabalho, que é responder à questão que originou esta dissertação, ou seja, quais os impactos da implantação do sistema de bônus nas equipes de trabalho, a partir de percepções e manifestações dos empregados da empresa pesquisada. Primeiramente, será apresentada a organização pesquisada. Em seguida, o perfil dos empregados entrevistados, a percepção deles sobre a empresa, a prática de reconhecimento e a opinião dos empregados sobre ela, a importância do trabalho em equipe na UN-BSOL e, finalmente, o bônus e seus impactos no trabalho em equipe.

4.1A Petrobras/UN-BSOL, os sujeitos da pesquisa e suas percepções sobre a organização

O mundo organizacional vive um processo de contínuas mudanças. Essas mudanças têm levado a UN-BSOL a buscar o caminho da flexibilidade, operando mais horizontalmente e procurando fazer com que os empregados se envolvam nos negócios da organização e trabalhem com maior estrutura de equipe. Dessa forma, a empresa vem-se modernizando, procurando adequar sua mão de obra às necessidades da empresa. Esse fato tem gerado a necessidade de se criarem mecanismos de captação e retenção de talentos, utilizando-se de modernas técnicas de gestão de pessoas.

4.1.1 A Petrobras

Em outubro de 1953, por meio da Lei n. 2.004, a criação da Petrobras foi autorizada com o objetivo de executar as atividades do setor petrolífero no Brasil em nome da União. E em 1997, o Brasil ingressou no seleto grupo de 16 países que produzem mais de 2 milhões de barris de óleo por dia. Nesse mesmo ano, foi promulgada a Lei n. 9.478, que abriu as atividades petrolíferas no Brasil à iniciativa privada (PETROBRAS, 2003).

A Petrobras é uma companhia integrada, que atua na exploração, produção, refino, comercialização e transporte de petróleo e seus derivados no Brasil e no exterior. É uma empresa de energia que desempenha, muito bem, o seu papel social no país, além de se preocupar com a preservação do meio ambiente. É uma companhia que tem sua trajetória de conquistas premiada por inúmeros recordes e pelo reconhecimento internacional (<http://www.ep-bsol.petrobras.com.br/portalunbsol/>).

Sua sede está localizada na cidade do Rio de Janeiro, possui noventa e três plataformas de produção, mais de dez refinarias, quase dezesseis mil quilômetros em dutos e mais de sete mil postos de combustíveis (PETROBRAS, 2003).

Devido à alta competitividade do novo cenário da indústria de energia, a Petrobras reposicionou-se em relação ao futuro, utilizando os mais modernos instrumentos de gestão, tendo como sua missão, conforme descrito em seu Planejamento Estratégico de 2005 a 2010:

Atuar de forma segura e rentável nas atividades da indústria de óleo, gás e energia, nos mercados nacional e internacional, fornecendo produtos e serviços de qualidade, respeitando o meio ambiente, considerando os interesses dos seus acionistas e contribuindo para o desenvolvimento do País. (PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO, 2004, p.2)

4.1.2 Política de recursos humanos: a modernização da gestão

No que se refere à Política de Recursos Humanos, a Petrobras tem como diretrizes: atuar, mobilizar, desenvolver e reter pessoas, investindo em seus talentos e aprimorando as competências; adequar efetivos e práticas de compensação às estratégias e objetivos do negócio; promover um processo permanente de negociação com os representantes da força de trabalho; promover práticas de gestão que estimulem a motivação e a satisfação no trabalho, que fortaleçam o comprometimento de todos os empregados com as metas corporativas com os princípios estabelecidos no Código de Ética do Sistema Petrobras; estimular e reconhecer o exercício da cidadania por todos os empregados e as iniciativas vinculadas à responsabilidade social da empresa; promover uma cultura empresarial única que respeite os valores locais e priorize o reconhecimento e a recompensa pelos resultados das equipes e dos indivíduos; compatibilizar as práticas de terceirização com as Políticas de Recursos Humanos e de Segurança de Informação e com a gestão do conhecimento sobre o *core business* da empresa (PETROBRAS, 2003).

A estrutura de remuneração reflete as exigências e responsabilidades dos cargos e funções, assegurando a consistência interna e a competitividade de mercado. Além disso, deve considerar a contribuição individual, as condições de trabalho, as peculiaridades regionais, a capacidade financeira da companhia, bem como os resultados por ela alcançados (PETROBRAS, 2003).

Consta no *site* da Petrobras que o ingresso na Companhia se dá por processo seletivo competitivo, com condições e critérios divulgados de forma ampla e transparente. A progressão funcional do empregado nas carreiras e funções está condicionada ao potencial e ao desempenho individual e em equipe, entendido este como contribuição efetiva para

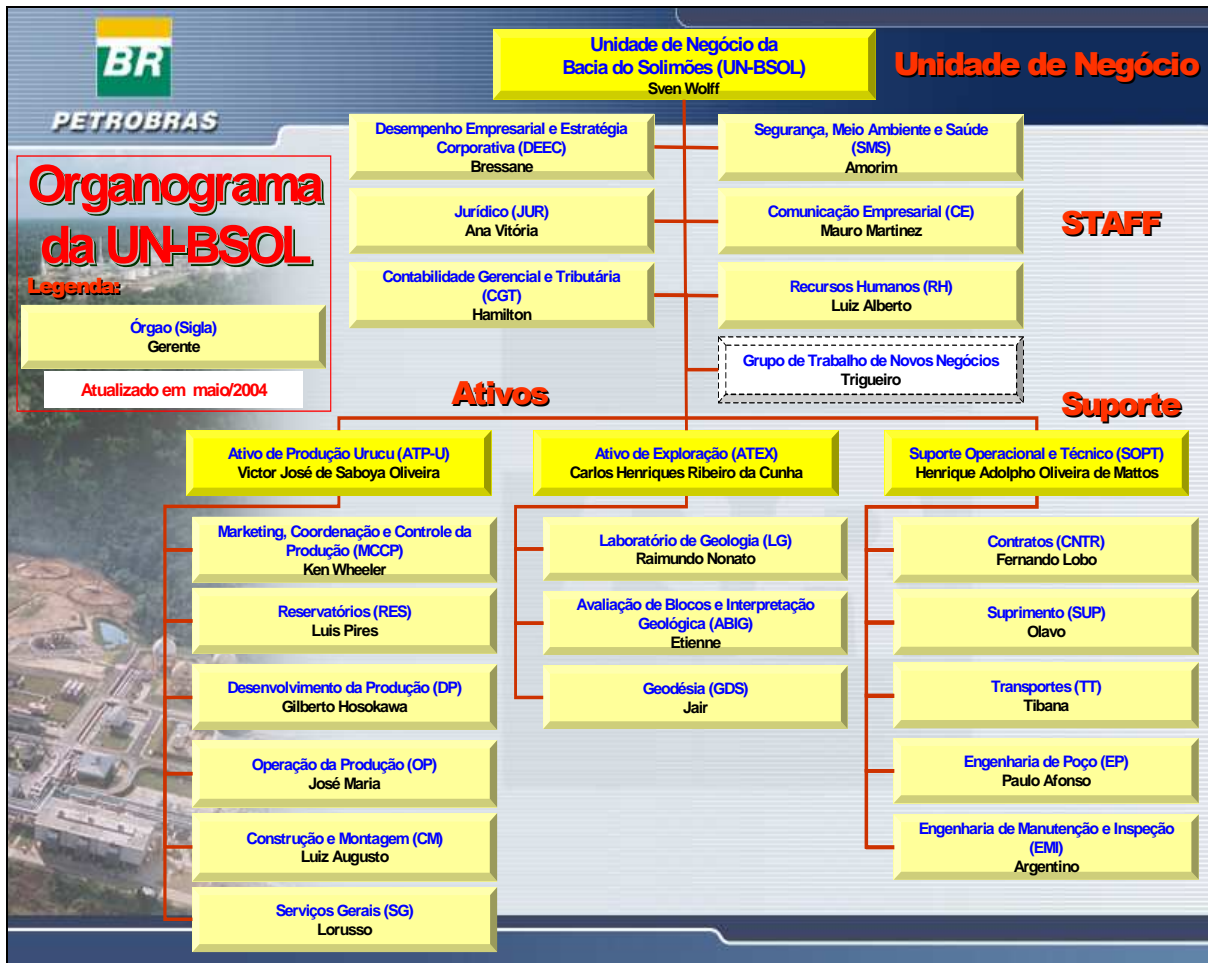
resultados. A Petrobras busca, permanentemente, a melhoria da qualidade de vida no trabalho, fortalecendo as relações com os empregados, melhorando os processos de comunicação institucionais e interpessoais, estimulando a relação de parceria entre gerentes e equipes e mútuo comprometimento com os objetivos organizacionais.

4.1.3 A UN-BSOL: o estudo de caso

De acordo com relatório da história, atuação e projetos da Petrobras na Amazônia, disponível no portal UN-BSOL <http://www.ep-bsol.petrobras.com.br/portalunbsol/>, em outubro de 1986, na bacia do Solimões, foi descoberto petróleo em quantidades comerciais na área do rio Urucu, município de Coari, Estado do Amazonas.

Em 1999, com a transferência das Gerências de Geologia (Gelog) e Gerência de Produção (Gepro) de Belém para Manaus, deu-se origem a uma nova Unidade na Petrobras, a Unidade de Exploração e Produção da Bacia do Solimões (UN-BSOL) (RELATÓRIO DA HISTÓRIA, ATUAÇÃO E PROJETOS DA PETROBRAS NA AMAZÔNIA, 1999). Sua estrutura organizacional é composta conforme FIG. 2.

FIGURA 2 – Organograma da UN-BSOL



Fonte: Portal UN-BSOL (2004, p.1)

A UN-BSOL tem como razão de ser: “*explorar e produzir gás natural e óleo na Amazonas, de forma competitiva e rentável, contribuindo para o desenvolvimento sustentável da Região*”, conforme especificado em sua Política de Gestão (PG-29-00011-E - MANUAL DE GESTÃO DA UN-BSOL, p.8).

Sua área de atuação abrange as bacias sedimentares do Acre, Tacutu (RR), Solimões (AM) e Amazonas (AM/PA). Atualmente, as atividades estão concentradas em áreas nas bacias do Solimões e do Amazonas, obtidas sob concessão da Agência Nacional do Petróleo (ANP), conforme a legislação vigente. Possui sede em Manaus, onde existem escritórios para atividades técnicas e administrativas, áreas para estocagem de materiais e equipamentos, além de porto fluvial e instalações industriais na Província Petrolífera do Urucu, denominada de

Base de Operações Geólogo Pedro de Moura (BOGPM), no município de Coari-AM, conforme especificado no seu relatório de participação no Prêmio Nacional da Qualidade (RELATÓRIO PARA O PRÊMIO NACIONAL DA QUALIDADE, 2002).

A UN-BSOL produz hoje 52.200 barris/dia de óleo + LGN (gás natural), 7,4 milhões de metros cúbicos/dia de gás natural e 872 toneladas/dia de GLP (gás liquefeito de petróleo). Possui reservas totais de 411,97 milhões de barris de óleo equivalente, busca sua posição na empresa, consolidando-se com a entrada em operação da terceira unidade de produção de gás natural e a construção dos gasodutos Urucu-Manaus e Urucu-Porto Velho, que transportarão o gás natural para ambas as capitais, conforme especificado em seu Manual de Gestão (RELATÓRIO PARA O PRÊMIO NACIONAL DA QUALIDADE, 2002).

A abertura da economia ao mercado internacional trouxe a necessidade de transformações nas organizações para poderem competir com o mercado externo. Essas transformações não passam somente pela absorção e implementação de novas tecnologias, mas também pela necessidade de novas estratégias de gestão de pessoas, busca de meios para captar e reter talentos para enfrentar a realidade de uma economia aberta que exige alto grau de produtividade e qualidade das empresas para poderem continuar vivas nesse mercado de alta competitividade (PIERRE, 2001).

Pressionada pela *holding*, nos anos 90, a Unidade buscava comprovar a sua viabilidade e rentabilidade na Amazônia. Esse fato fazia com que as pessoas viessem a se superar técnica e pessoalmente: “*era um desafio muito grande atuar na Amazônia – descobrir e produzir petróleo na selva*” (relato do gerente de recursos humanos interino). Afirmo o gerente interino que isso gerou um espírito de equipe e corporativismo muito fortes, principalmente no que se refere a correr riscos, vencer desafios diante de um quadro reduzido de empregados. Outro fato que favorecia o trabalho de equipe era o oferecimento de benefícios igualitários,

principalmente os remuneratórios, permitindo tranqüilidade no desenvolvimento das tarefas e nas relações interpessoais.

No início da década de 90, sua área de Gestão de Recursos Humanos limitava-se a cumprir determinações normativas do *holding* e, para fazer face às novas exigências de competitividade, a empresa precisou utilizar seus empregados de maneira diferente e mais significativa, motivada pela implantação de modernas técnicas de gestão como: Sistema de Gestão Integrado, elaborado a partir das certificações nas Normas ISO 14000, 9001/2000 e OHSAS 18001 e SA8000. O foco da Unidade passou a estar mais direcionado para o desenvolvimento e reconhecimento de outras competências, dando suporte ao seu novo Modelo de Gestão.

4.1.4 A política de reconhecimento

De acordo com dados obtidos na análise documental, todo o processo de reconhecimento de empregados segue o padrão específico PE-29-00044-E, disponível na página eletrônica da UN-BSOL e tem como objetivo promover o reconhecimento e recompensa de empregados, de modo a estimular a obtenção de resultados e alcançar os objetivos estratégicos da Unidade.

De acordo com o padrão PE-28-00044-E, o gerente imediato ou supervisor é o responsável pelas iniciativas de reconhecimento e recompensa de seus empregados e equipes. Em situações especiais, tais iniciativas podem ser tomadas por gerentes de outras áreas, ou gerentes superiores.

Recomenda o padrão que o Gerenciamento de Desempenho de Pessoal (GDP), além de auxiliar na gestão do desenvolvimento e crescimento dos empregados e equipes, é utilizado

no processo de reconhecimento e recompensa. Além do GDP, o gerente ou supervisor poderá levar em consideração outros parâmetros que julgar necessários para a realidade de sua gerência, tais como: resultados satisfatórios em auditoria internas e externas, diagnóstico do gerente geral (avaliação do processo de gestão em cada gerência feito pelo gerente geral), alinhamento com os princípios e valores da Unidade, necessidade de eliminação dos desníveis salariais em casos de desempenhos equivalentes, dentre outros.

Recomenda, ainda, o padrão que o reconhecimento de empregados deve ser diferenciado e proporcional à contribuição do empregado ou equipe. Cita o padrão que as pessoas têm percepções diferenciadas sobre os valores dos reconhecimentos e que o gerente ou supervisor deve estar atento, buscando perceber os aspectos motivadores para cada membro da equipe.

As modalidades de reconhecimento aplicadas na UN-BSOL são: promoção, avanço de nível, bônus, elogio verbal, elogio escrito, reconhecimento por ato de heroísmo, reconhecimento por tempo de serviço, prêmio inventor (PADRÃO PE-28-00044-E, REVISADO EM 2003).

A promoção visa a proporcionar a evolução dos empregados de nível médio e nível superior nas suas respectivas carreiras. O avanço de nível para empregados de nível médio e nível superior ocorre com a concessão de até três níveis salariais, dependendo do desempenho funcional e da valorização do cargo para a Petrobras e em relação ao mercado.

O bônus tem como objetivo: reconhecer e recompensar financeiramente, de modo pontual, o empregado que atinja resultados de alto impacto para a empresa, ou que supere, de modo excepcional, o desempenho esperado em suas atribuições e compromissos de trabalhos, quando comparado ao resultado de seus pares; reduzir, adicionalmente, diferença desvantajosa de compensação pelo trabalho do empregado, quando comparada com seus pares

nas mesmas atividades, com desempenhos semelhantes ou com funções e cargos equivalentes no mercado; reconhecer a conduta e o comprometimento do empregado com os objetivos da companhia, destacando-os como exemplos.

O elogio verbal visa a destacar empregados ou equipes, quer pela qualidade do trabalho, pelo alcance de metas, pela participação destacada em evento, quer por apresentar sugestões inovadoras.

O elogio escrito serve para reconhecer empregado ou equipe sempre que, no cumprimento de uma determinada tarefa, missão ou por iniciativa própria, tenha um desempenho ou atitude considerados excepcionais.

O ato de heroísmo é previsto para reconhecimento de empregados ou equipes, sempre que pratiquem atos de heroísmo decorrentes de situações de emergência, pondo em risco a própria vida em nome da segurança e bem-estar de colegas de trabalho ou de terceiros, bem como para salvaguardar o patrimônio da companhia.

Por último, o reconhecimento por tempo de serviço tem como objetivo reconhecer empregados que completem 10, 20 e 30 anos de efetivo serviço à companhia.

Entre as modalidades de reconhecimento descritas, aplicadas na UN-BSOL, será analisado, nesta dissertação, o sistema de bônus e seus impactos no trabalho em equipe da organização. Para tanto, primeiramente será apresentado o perfil dos empregados entrevistados pela pesquisadora.

4.1.5 Perfil dos entrevistados

Dos 31 empregados entrevistados, 63,3% têm entre 15 e 20 anos de empresa, 26,7%, têm entre 21 e 25 anos de empresa e 10,0% têm entre 10 e 14 anos de empresa. Os

entrevistados têm, em média, 18 anos de empresa. Entre os entrevistados, 70% não têm função gratificada e 30% têm função gratificada, como é demonstrado na tabela 1. A função gratificada consiste em cargos de gerência e de supervisão e a não gratificada diz respeito aos demais empregados.

TABELA 1
Função do empregado na empresa

Itens discriminados	%
Não gratificada	70,0
Gratificada	30,0
Total	100,0

Fonte: entrevista realizada em novembro/2003 com empregados da UN-BSOL

Dos entrevistados, os empregados com função gratificada (gerentes e supervisores) e não gratificada estão classificados também entre aqueles de nível superior (30%) e os de nível médio (70%). Tanto os cargos de nível superior quanto os de nível médio são ocupados por empregados que prestaram concurso para os respectivos níveis. No entanto, existem cargos gerenciais ocupados não apenas por empregados de nível médio como também de nível superior. No caso dos supervisores, somente empregados de nível médio são designados oficialmente.

Quanto ao regime de trabalho, 53% dos entrevistados trabalham em regime administrativo, que diz respeito aos empregados que trabalham normalmente oito horas por dia, de segunda-feira a sexta-feira, na sede da UN-BSOL. Já os outros 47% dos entrevistados estão alocados em regime de confinamento, que consiste no regime de trabalho em porto Urucu, por se caracterizar em uma área isolada, no meio da selva amazônica, próximo do

município de Coari, conforme tabela 2. O regime de confinamento é de 14 por 21, ou seja, trabalha-se 14 dias e folga-se 21 dias.

TABELA 2
Regime de trabalho dos empregados entrevistados

Itens discriminados	%
Administrativo	53,3
Confinamento	46,7
Total	100,0

Fonte: entrevista realizada em novembro/2003 com empregados da UN-BSOL

Ressalta-se que tanto os empregados com função gratificada quanto os com função não gratificada, assim como os de nível médio e os de nível superior estiveram submetidos ao sistema de bônus, contudo eram os gerentes (função gratificada) os responsáveis por distribuírem os bônus entre os empregados.

4.1.6 Percepção dos empregados sobre a empresa

A percepção sobre a empresa trata do modo como os entrevistados percebem a organização, principalmente em relação ao modelo de reconhecimento aplicado a seus empregados. Observamos, a partir das entrevistas, que 30,0% percebem que a empresa se preocupa com o empregado; 23,3%, que a empresa é excelente/boa para trabalhar; 20,0%, que a empresa é posicionada mundialmente e 16,7%, que a empresa tem responsabilidade social/ambiental e que é de ponta, como ilustrado pela tabela 3.

TABELA 3
Percepção dos empregados sobre a Petrobras/UN-BSOL em comparação a empresas do mesmo porte

Itens discriminados	%
Preocupa-se com o empregado	30,0
Excelente/boa para trabalhar	23,3
Bem posicionada mundialmente	20,0
Tem responsabilidade social/ambiental	16,7
Empresa com tecnologia de ponta	16,7
Maior empresa do Brasil	13,3
Excelência na gestão	13,3
Internacionalmente deve melhorar/tem melhorado	10,0
Gestão de retenção de talentos inferior ao praticado internacionalmente	6,7
Empregados altamente qualificados em algumas áreas	3,3
Escassez de profissionais qualificados em algumas áreas	3,3

Fonte: entrevista realizada em novembro/2003 com empregados da UN-BSOL

Nota: a soma dos percentuais é maior que 100% por ser possível aos entrevistados darem mais de uma resposta.

A opinião dos empregados reflete o tratamento a eles despendido pela empresa e vem ao encontro do que afirma Drucker (2002), quando diz que, ao se contratar um trabalhador, deve-se considerá-lo um ser por inteiro, ou seja, junto com ele vem um corpo e uma mente. A empresa deve estar atenta às necessidades pessoais e profissionais de seus colaboradores. Ressalta o autor que o homem possui uma série de qualidades exclusivas, como a capacidade de coordenar, integrar, julgar e imaginar. O homem também pode controlar se trabalha bem ou mal, se trabalha pouco ou muito; em suma, possui controle sobre a qualidade e quantidade da produção. Isso implica que, quando os empregados possuem uma percepção positiva da empresa onde trabalham, o seu comprometimento com ela, conseqüentemente, é maior, e a qualidade do seu desempenho tende a ser melhor.

Ainda com relação à percepção dos empregados entrevistados acerca da empresa, todos eles, ou seja, 100%, afirmam que a empresa tem uma imagem positiva. Contudo existem insatisfações detectadas por meio das ressalvas para imagem positiva de 13% dos entrevistados como: “*Desvio de função dos empregados*”, “*Insatisfação dos empregados com a sua participação nos resultados da empresa*”, “*Deficiência na área gerencial*” e “*Má aplicação das normas*”. As afirmações vêm ao encontro das análises de Cortada e Quintella (1994) e de Drucker (2002), segundo os quais o descontentamento decorrente de insatisfações no ambiente de trabalho pode desestimular e minar o desempenho dos empregados. Abaixo, são demonstradas com depoimentos as ressalvas dos empregados sobre a imagem da empresa pesquisada:

Apesar de eu estar desviada de meu cargo na empresa, em termos de trabalho, me traz muita satisfação. (entrevista 1)

O que existe de deficiência é a empresa não traduzir em melhorias, para os empregados, todo o sucesso que ela vem alcançando. (entrevista 2)

As dificuldades que a empresa passa, são motivadas pelas pessoas que estão à frente dela. Os gerentes não correspondem às expectativas da empresa. (entrevista 3).

A empresa é boa, às vezes o que ocorre é má aplicação das normas. (entrevista 6)

Internacionalmente, a Petrobras precisa caminhar um pouco mais. (entrevista 13)

Em termos de remuneração, no ramo de petróleo, está abaixo do nível mundial. (entrevista 14)

Outros fatores, conforme tabela 4, justificam a imagem positiva da empresa perante seus empregados, na qual, 43,3% dos entrevistados atribuem à preocupação da empresa com a satisfação dos funcionários; 30% à preocupação com a SA8000/Meio Ambiente; 16,7% à existência de tecnologia de ponta.

TABELA 4
Justificativa para imagem positiva da empresa

Itens discriminados	%
Preocupação com a satisfação dos empregados	43,3
Preocupação com a SA8000/Meio Ambiente	30,0
Tecnologia de ponta	16,7
Satisfação em trabalhar na empresa	6,7
Orgulho de trabalhar na Petrobras	6,7
Bem localizada no ranking mundial	6,7
Busca a competitividade	3,3

Fonte: entrevista realizada em novembro/2003 com empregados da UN-BSOL

Nota: a soma dos percentuais é maior que 100% por ser possível aos entrevistados darem mais de uma resposta.

As justificativas apresentadas pelos entrevistados levam-nos a perceber que há preocupação por parte da empresa não só com a questão tecnológica e ambiental, mas também com o lado social, no que concerne à satisfação e bem-estar dos seus empregados. E nesse aspecto, Tracy (1994) ressalta que uma das funções básicas do administrador é motivar as pessoas para o trabalho, reconhecendo o seu esforço para o alcance de melhores resultados.

As empresas competitivas são aquelas que perseguem a excelência, investem na qualificação técnica de seus empregados e dedicam esforço para torná-los parte integrante da organização, levando-os a tornarem-se mais comprometidos, trazendo mais resultados para a empresa. Assim sendo, os empregados trabalham não só por um bom salário, mas também por reconhecer o valor da empresa e sua importância no contexto organizacional. A UN-BSOL está entre as empresas que valorizam seus empregados, daí a adoção do sistema de bônus e de outras práticas de reconhecimento.

É importante também afirmar que uma empresa competitiva e que valoriza seus colaboradores traz maior satisfação para seus empregados e estes sentem orgulho de a ela pertencer, conforme declaram os empregados da UN-BSOL.

4.2 A prática de reconhecimento e a opinião dos empregados

As práticas de reconhecimento e recompensa de empregados vêm sendo aplicadas de acordo com Padrão PE-29-00044-E e avaliadas anualmente. Na opinião dos empregados, é um processo que está em fase de implantação de melhorias e que ainda gera muita insatisfação por falta de critérios mais claros e definidos.

Para que possamos perceber melhor a opinião dos empregados acerca do sistema de reconhecimento da organização, primeiramente é necessário saber se eles têm conhecimento sobre o assunto. Nesse caso, a maioria dos empregados entrevistados, 70%, afirma ter conhecimento sobre o sistema de R&R. Ressaltamos que esse sistema engloba todas as formas de R&R utilizadas na UN-BSOL. 26,7% afirmam ter conhecimento superficial sobre o sistema e 3,3% afirmam não o conhecer (ver tabela 5).

TABELA 5
Conhecimento dos empregados sobre o sistema de R&R

Itens discriminados	%
Sim	70,0
Superficial	26,7
Não	3,3
Total	100,0

Fonte: entrevista realizada em novembro/2003 com empregados da UN-BSOL

Dos empregados que responderam sim, 6,7% justificam *por terem participado da comissão de elaboração dos critérios de R&R*; 3,3% dos empregados que responderam conhecer superficialmente, justificam sua resposta *por ter havido mudanças recentes que ainda não conhecem*.

Diante dos resultados apresentados, a atitude da empresa de envolver os empregados na elaboração do modelo de reconhecimento recompensa foi um dos motivos que facilitou o conhecimento do sistema e a percepção das melhorias incorporadas ao processo. No entanto faz-se necessário estender as informações sobre as mudanças recentes a todos os empregados, conforme depoimentos abaixo:

Conheço, porque participei da elaboração dos critérios para avanço de nível e promoção. (entrevista 2)

Sim, inclusive participei dos *workshop* para elaboração do procedimento específico. (entrevista 9)

Conheço parcialmente, falta divulgar os critérios. (entrevista 16)

Conheço, mas houve mudanças recentes que ainda não conheço. (entrevista 21)

No que se refere ao funcionamento do sistema de reconhecimento e recompensa de empregados (tabela 6), as entrevistas apontam também que 23,3% percebem que os critérios de avaliação devem ser revisados, 16,7% percebem que os tratamentos são diferenciados e/ou injustos, 13,0% afirmam que hoje há mais transparência no sistema de R&R em relação aos outros anos. Nesse caso, segundo os entrevistados, dentre os critérios existentes, há excesso de valorização dos funcionários que ministram aulas ou proferem palestras. Afirmam eles, também, que hoje há mais empregados envolvidos no processo e sugerem que os procedimentos utilizados no processo de R&R sejam unificados.

TABELA 6
Percepção dos empregados sobre o funcionamento do sistema de reconhecimento e recompensa

Itens discriminados	%
Os critérios de avaliação devem ser revisados e divulgados	23,3
Tratamentos diferenciados/injustiça (valorização da docência)	16,7
Transparência do sistema de R&R em relação aos outros anos	13,3
Oportunidades para melhorias	13,3
Devem-se unificar os procedimentos de R&R	13,3
Envolvimento maior dos empregados	10,0
Falta de divulgação dos critérios de R&R	6,7
Verba limitada para reconhecimento	6,7
O sistema é falho	6,7
Positivo	3,3
Deficiência no Gerenciamento do Desempenho (GDP)	3,3
O sistema busca reconhecer quem se destaca	3,3
Empregados individualistas em virtude do sistema	3,3
Os resultados são em grupo	3,3
Os gerentes distorceram a filosofia do sistema	3,3
GDP como principal ferramenta de critério para o R&R	3,3
Necessidade de habilitação dentro das competências exigidas pelo cargo	3,3

Fonte: entrevista realizada em novembro/2003 com empregados da UN-BSOL

Nota: a soma dos percentuais é maior que 100% por ser possível aos entrevistados darem mais de uma resposta.

Existem depoimentos positivos como: 13,3% percebem que há mais transparência do sistema de R&R em relação aos anos anteriores; 10%, que favoreceu maior envolvimento dos empregados e 3,3%, que o sistema busca reconhecer quem se destaca, elucidando, dessa forma, que existem ações por parte da empresa que nos levam a perceber que o processo de reconhecimento dos empregados vem sendo modificado na busca de seu aperfeiçoamento, como mostram os relatos a seguir:

É positivo, principalmente porque se gerou da participação dos empregados. (entrevista 2)

O sistema de R&R sofreu uma série de mudanças este ano. Estamos em uma primeira rodada e, pelo que senti, nós temos que fazer avaliação para ver como rodou o processo. (entrevista 5)

Este ano o sistema de R&R está mais transparente, houve um maior número de pessoas contempladas. (entrevista 8)

Acredito que a partir da revisão dos critérios e com a participação dos empregados de áreas diferentes, o documento final elaborado melhorou, porém alguns itens devem ser novamente analisados, buscando a excelência do processo. (entrevista 9)

O sistema está bem colocado, os critérios devem ser mais transparentes. (entrevista 18)

Eu acho que as diretrizes foram traçadas e seus critérios, mas acho que ainda estamos engatinhando no processo. (entrevista 19)

O sentimento do empregado pelo reconhecimento ou não de seu trabalho é outro indicador de sua satisfação, o que está ilustrado na tabela 7, demonstrando que 63,3% acreditam ser reconhecidos pelo que fazem. As recompensas organizacionais, portanto, são oferecidas para reforçar a motivação: aumentando a consciência e a responsabilidade do indivíduo e do grupo dentro da organização, isto é, incentivam o espírito de missão na empresa e ampliam a interdependência do indivíduo para com o grupo e do grupo para com toda a organização. 23,3% afirmam não ter reconhecimento pelo que fazem e 13,3% afirmam ter reconhecimento, em parte, pelo que fazem.

TABELA 7
Sentimento do empregado acerca do reconhecimento pelo que faz

Itens discriminados	%
Sim	63,3
Não	23,3
Em parte	13,3
Total	100,0

Fonte: entrevista realizada em novembro/2003 com empregados da UN-BSOL

Com os percentuais dos empregados que não se sentem reconhecidos somados aos que se sentem parcialmente reconhecidos, obtém-se um índice relativamente elevado de 36,6%, exemplificado pelos seguintes relatos.

Não me sinto reconhecida. Estou desviada do meu cargo e não me sinto. (entrevista 1)

Em parte me sinto reconhecido porque o ambiente de trabalho é bom. As oportunidades de aprendizagem são boas. Agora com relação ao salário, existe um gap muito grande em termos de reajuste salarial. (entrevista 2)

Não, porque você vê que está bem no ranking e não é reconhecido. Você percebe que não são levados em consideração os critérios. (entrevista 14)

Não. A tapinha nas costas sempre vem, mas o reconhecimento em dinheiro não aparece. (entrevista 16)

Além de reconhecer e recompensar seus empregados, sugere-se que a UN-BSOL se preocupe, também, com o tipo de recompensas de modo que estas venham ao encontro das necessidades de seus empregados, caso contrário não surtirão efeito. Assim sendo, por meio dos depoimentos abaixo, destacamos opiniões dos empregados em relação ao sentimento por ser reconhecido, o que nos leva a perceber que o fato de se sentir reconhecido não está ligado diretamente às questões monetárias e sim à forma como os empregados são tratados e às oportunidades a eles disponibilizadas.

Sim, porque sou supervisor e fui reconhecido pelo esforço do meu trabalho. (entrevista 7)

Sim, porque estou sendo premiado pela confiança que o gerente tem em mim. (entrevista 9)

Sim, e estou sempre procurando corresponder, trabalhando e me dedicando, por isso todas as oportunidades que busquei, consegui. (entrevista 12)

Sinto-me reconhecido em função de a empresa disponibilizar todas as condições para que eu possa fazer meu trabalho bem feito, e em função do investimento que a empresa faz em minha capacitação e pelas formas de reconhecimento que a empresa disponibiliza: avanço de nível, promoção e bônus. (entrevista 14)

Os depoimentos dos empregados, em relação ao sentimento de ser reconhecido ou não, conduzem à análise de que nem sempre a recompensa financeira é o principal motivador da satisfação no trabalho. Além disso, a apuração dos dados e a aplicação do merecimento podem gerar insatisfação para aqueles que concebem, para os que a aplicam e para os que são apurados. Dessa forma, vale a observação de que os modelos de reconhecimentos estão sujeitos a críticas porque não conseguem atender aos anseios dos empregados em sua plenitude.

Mas como era a visão do sistema de reconhecimento antes da implantação do bônus? É necessário conhecer esse aspecto para que possamos deduzir se a introdução do bônus impactou na percepção dos empregados sobre o sistema de reconhecimento. O aumento por mérito e a promoção foram apontados por 66,7% dos entrevistados como sendo a prática de reconhecimento mais utilizada antes do sistema de bônus implantado na organização; 33,3% indicam que, no máximo, de dois em dois anos, se ganhava nível, 13,3% indicam que não existiam critérios; 10,0% indicam que havia elogios escritos, o que está exposto na tabela 8.

TABELA 8
Práticas de reconhecimento antes da implantação do bônus

Itens discriminados	%
Aumento por mérito e promoção	66,7
No máximo, de dois em dois anos se ganhava nível	33,3
Não existem critérios	13,3
Elogios escritos	10,0
Jamais conseguimos estabelecer uma maneira clara	3,3
Não sei	3,3
Um número maior de pessoas era reconhecido com aumento por mérito	3,3
Gerava menos desconforto	3,3

Fonte: entrevista realizada em novembro/2003 com empregados da UN-BSOL

Nota: a soma dos percentuais é maior que 100% por ser possível aos entrevistados darem mais de uma resposta.

Conforme tabela 8, os empregados afirmam que, no máximo, de dois em dois anos, recebiam níveis salariais, ao contrário do bônus a que poucos têm acesso. O fato de ser garantido o aumento por mérito gerava uma certa segurança quanto a ser reconhecido, descartando a possibilidade de descontentamento por não ser reconhecido. Percebem-se, abaixo, relatos bastante positivos em relação à expectativa com a implantação do sistema de bônus. Os empregados afirmam que, antes, não existiam critérios e que o bônus poderia ser um avanço no processo de reconhecimento e recompensa:

Não havia critérios para reconhecimento e recompensa. O bônus foi um avanço, algo a mais. (entrevista 4)

O bônus surgiu, eu acredito, para ajustar algumas distorções. Para bonificar alguns empregados que foram destaques. Percebemos que, em algumas gerências, os gerentes foram muito mais gratificados que o próprio empregado. (entrevista 6)

Eram automáticos com avanço de nível, onde você era avaliado como superior, médio ou inferior. (entrevista 9)

O bônus surgiu para resolver injustiças e premiar os que merecem. (entrevista 14)

É difícil destacar as pessoas, quando todas são muito eficientes. (entrevista 16)

A prática era arcaica, se o gerente gostasse de você lhe daria um nível, senão, você só ganharia de dois em dois anos. (entrevista 17)

A avaliação dos empregados acerca do atual sistema de reconhecimento é apresentada na tabela 9. Do total do empregados entrevistados, 26,7% indicam que, no geral, foi dado um passo para a melhoria no sistema de reconhecimento e recompensa; 16,7%, que o processo está em construção; 13,3%, que o processo tem muito a melhorar.

A soma dos depoimentos positivos gera um percentual de 56,7%, por meio dos quais os empregados afirmam que hoje há mais transparência e que o modelo de reconhecimento já era para estar internalizado na consciência das pessoas, sendo mais democrático em relação aos anos anteriores e com critérios mais bem definidos. No entanto, os entrevistados afirmam que existem empregados que recebem compensação por serem amigos do chefe e que o

sistema deixa a desejar, pois não é esclarecida para o empregado que não foi bonificado a sua deficiência e o que deve fazer para merecer o reconhecimento.

TABELA 9
Avaliação do sistema de reconhecimento utilizado

Itens discriminados	%
No geral, foi dado um passo para melhoria	26,7
O processo de R&R está em construção	16,7
O processo de R&R tem muito a melhorar	13,3
Alguns empregados recebem compensação por serem amigos do chefe	10,0
Deixa a desejar/não mostra a deficiência do empregado	6,7
Hoje há mais transparência no processo de R&R	6,7
A verba tem de ser mais bem trabalhada	6,7
Já era para estar internalizado nas pessoas	3,3
Utilizar mais o GDP	3,3
Sem informações pelo regime de trabalho	3,3
Não concordo com a avaliação de pares	3,3
A avaliação deve ser feita pelo supervisor	3,3
Está mais democrático	3,3
Gera o individualismo	3,3
A verba destinada não condiz com o desempenho da unidade	3,3
Há diferença da sonda. Aqui são mais observados e reconhecidos	3,3
Melhorar a medição do desempenho de GDP	3,3
Hoje os critérios são definidos	3,3
Não contempla todos que merecem	3,3

Fonte: entrevista realizada em novembro/2003 com empregados da UN-BSOL

Nota: a soma dos percentuais é maior que 100% por ser possível aos entrevistados darem mais de uma resposta.

Gil (2001) afirma que, para a implantação de um programa de reconhecimento, deve ficar claro para os empregados que valores devem ser reconhecidos e quais as competências necessárias e que merecem ser reconhecidas. Em seguida, devem-se adotar formas de

avaliação de empregados que possam diferenciar desempenhos e que esses desempenhos possam ser traduzidos em resultados para a empresa. Em seguida, são determinados: as qualidades, os atributos e os comportamentos, que diferenciam os profissionais de desempenho superior dos demais. Depois, é necessário que essas competências sejam testadas para determinar se, realmente, fazem diferença no desempenho. Por fim, os desempenhos passam a ser vinculados à remuneração. A partir do momento em que as competências necessárias estão bem definidas, os empregados procuram superar essas margens, fazendo jus, portanto, a um acréscimo de remuneração que poderá ser incorporado a outros elementos, como a remuneração variável.

Observa-se que o sistema de reconhecimento na UN-BSOL vem sendo remodelado, com opiniões bastante positivas, mas com alguns questionamentos, conforme relatos abaixo, os quais merecem atenção, no sentido de se aperfeiçoar o modelo de reconhecimento e recompensa da empresa:

Acho que o sistema deixa a desejar quando não mostra a deficiência do empregado. A empresa deve ajudar o empregado a atingir a colocação. (entrevista 8)

Enquanto não parar de haver a compensação por ser amigo do chefe, não será justo. (entrevista 14)

O sistema está bom, mas precisa melhorar. O modelo de reconhecimento para avanço de nível e promoção, com a implantação dos procedimentos, melhorou bastante, mas é preciso se fazer alguns ajustes, após essa primeira rodada. (entrevista 20)

Além das percepções individuais acerca do sistema de reconhecimento da empresa, especialmente do bônus, há aquelas relacionadas especificamente aos seus impactos no trabalho em equipe, as quais serão vistas a seguir.

4.3 A importância do trabalho em equipe na UN-BSOL: o antes e o depois do bônus

O trabalho em equipe, na opinião dos entrevistados, é bastante estimulado, à medida que o próprio estilo de gestão permite que ele faça parte do dia-a-dia dos empregados. Ele é avaliado pelos empregados na pesquisa de Ambiência, anualmente, por meio da variável “espírito de equipe”.

De acordo com o Padrão 290021-G de Gerenciamento de Desempenho de Pessoal, após sua atualização no ano de 2004, os empregados, além de possuírem metas individuais, podem possuir, também, metas em equipes. O GDP é o procedimento adotado na UN-BSOL para gerenciar o desempenho dos empregados, por meio do qual gerentes e gerenciados são levados constantemente à negociação, à análise e à reflexão sobre os resultados esperados de um trabalho.

De fato, ao analisarmos as entrevistas, percebemos que o trabalho em equipe, de acordo com os princípios da UN-BSOL, é uma prática entre seus empregados. A maioria dos empregados entrevistados, 86,7%, afirma que a empresa estimula o trabalho em equipe. Apenas 10,0% afirmam que a empresa não estimula e 3,3% afirmam ter estímulo em parte.

Dos empregados que responderam sim, 10% justificam, ressaltando que “*Existem vários motivos para estimular o trabalho em equipe*”, e que “*As equipes têm necessidade de se ajudar*”. Por meio dos depoimentos abaixo, percebemos ações que estimulam o trabalho em equipe na UN-BSOL:

Através de grupos informais, por exemplo, comissão de voluntariado social, grupos de trabalhos e mesmo dentro das atividades para proporcionar melhor resultado. (entrevista 2)

São feitos trabalhos de desenvolvimento de equipes para integração e dentro da gerência há integração das atividades. (entrevista 5)

Temos o chá da tarde onde todos participam na análise do resultado do grupo. (entrevista 7)

O próprio sistema de gestão não permite trabalhos isolados. Se não tivermos um trabalho integrado, fica difícil atingirmos as metas. (entrevista 19)

Por outro lado, 10,0% dos empregados que negaram a ênfase no trabalho em equipe, justificam o não, afirmando que *“O bônus torna o empregado individualista”*; *“As metas do GDP são individuais”*. Entre os empregados que responderam sim com ressalvas, 6,6% atribuem isso ao fato de que *“O reconhecimento tende a ser individual”*. O seguinte trecho de entrevista complementa as negativas e as ressalvas:

Não, a partir do momento em que ela trabalha o bônus como um reconhecimento individualista, ela não motiva o trabalho em equipe. (entrevista 3)

O mundo organizacional sofre transformações e as áreas de Recursos Humanos procuram novos modelos de gestão na busca de melhores resultados. Nessa direção, o trabalho em equipe passa a ter maior importância na UN-BSOL. O espírito de equipe e o trabalho em conjunto fortalecem a constante criação de valor dentro da organização. Essa noção parece fazer parte da percepção dos empregados da UN-BSOL, principalmente dos gerentes e supervisores, conforme relatos abaixo. A maioria dos entrevistados, 96,7%, respondeu que seus trabalhos têm dependência de suas equipes, afirmando:

Sim, como sou gerente dependo de minha equipe. (entrevista 5)

Sim por eu estar na supervisão, dependo das pessoas para que possa haver a produção. (entrevista 6)

Eu acho que todos os trabalhos são dependentes de uma equipe. (entrevista 10)

Kohn (1998) reforça a opinião dos empregados, quando afirma que, quanto mais complexa a tarefa, melhor que seja realizada cooperativamente, pois os indivíduos são capazes de fazer um melhor trabalho em grupos bem articulados, do que se o fizerem sozinhos. Argumenta o autor que pode ocorrer, também, que fiquem mais estimulados e que ambos os efeitos são devidos tanto ao intercâmbio de talentos e de recursos que ocorre com o resultado da cooperação, quanto ao equilíbrio emocional proporcionado pelo apoio social.

Dos empregados entrevistados, 23,3% afirmam que os grupos estimulam o trabalho em equipe; 20,0%, que existem trabalhos que não podem ser feitos de forma isolada; 16,7%, que existem trabalhos de desenvolvimento de equipes/integração; 13,3% dizem que as práticas de reuniões em todas as gerências facilitam o estímulo ao trabalho em equipe e 13,3% indicam que o sistema de gestão fala em prol do trabalho em equipe.

Na UN-BSOL, existem ações que fortalecem o trabalho em equipe, o que é reconhecido pelos entrevistados, portanto o trabalho realizado em conjunto possibilita que a empresa alcance melhores resultados e desempenhos. Entre as ações desenvolvidas na UN-BSOL que estimulam o trabalho em equipe, algumas foram destacadas pelos entrevistados e estão expostas na tabela 10.

TABELA 10
Ações adotadas pela empresa que estimulam trabalho em equipe

Itens discriminados	%
Criação de grupos de trabalho	23,3
Existem trabalhos que não podem ser feitos de forma isolada	20,0
Realização de cursos para desenvolver equipes e integrar os grupos	16,7
Práticas de reuniões em todas as gerências	13,3
O sistema de gestão da empresa fala em prol do trabalho em equipe	13,3
Estímulo à realização de trabalhos multidisciplinares	6,7
Acompanhamento da variável “espírito de equipe” na Pesquisa de Ambiência	3,3
Comemorações por trabalho realizados em equipe	3,3
Os empregados trazem consigo o perfil de trabalho em equipe	3,3
A divulgação do PER é uma forma de motivar o trabalho em equipe	3,3
As metas são individuais	3,3

Fonte: entrevista realizada em novembro/2003 com empregados da UN-BSOL

Nota: a soma dos percentuais é maior que 100% por ser possível aos entrevistados darem mais de uma resposta.

O espírito de equipe, constantemente reforçado dentro da organização, está sendo afetado com a introdução do sistema de bônus. Isso pôde ser notado, quando traçamos um paralelo entre como era o trabalho em equipe antes do bônus e como ele passou a ser depois, conforme tabelas 12 e 13 mais adiante. Os depoimentos levam-nos a perceber que existe mais competição entre os empregados, o que, de certa forma, tem o seu lado positivo, à medida que possibilita maior envolvimento e busca de desafios por parte dos funcionários. No entanto, se há necessidade do trabalho em equipe, a competição poderá desagregar o grupo.

De acordo com o exposto na tabela 11, do total de entrevistados, 33,3% afirmam que havia menos competição entre os empregados antes do sistema de bônus. Contudo 23,3% afirmam que sempre se trabalhou em equipe; 13,3%, que não há nenhuma diferença do que é hoje; outros 13,3% afirmam que havia antes trabalho com integração e com objetivo geral e 10%, que as pessoas ficaram mais satisfeitas com a realização das tarefas.

TABELA 11
Trabalho em equipe antes da implantação do sistema de bônus

Itens discriminados	%
Menos competição entre os empregados	33,3
Sempre se trabalhou em equipe	23,3
Trabalho com integração e com objetivo geral	13,3
Não há nenhuma diferença do que é hoje	13,3
As pessoas ficavam mais satisfeitas com a realização das tarefas	10,0
Com o GDP, as pessoas passaram a ser mais cooperativas	6,7
Havia menos entusiasmo/responsabilidade	3,3
Menos ansiedade/depressão	3,3

Fonte: entrevista realizada em novembro/2003 com empregados da UN-BSOL

Nota: a soma dos percentuais é maior que 100% por ser possível aos entrevistados darem mais uma resposta

Apesar de haver 33,3% de respostas afirmando que, antes do bônus, havia menos competição, os percentuais da tabela 11 são ilustrados pelos relatos dos entrevistados, por meio dos quais percebemos que as equipes continuam trabalhando normalmente, não sofrendo grandes impactos em função da competição gerada após o sistema de bônus, a qual pode ser considerada natural em um processo em que se deve premiar quem se destaca. Entretanto, afirmam alguns entrevistados, que tinham menos entusiasmo na realização dos seus trabalhos antes da implantação do sistema de bônus, outros, porém, ficavam mais satisfeitos na realização de suas tarefas.

Era “euquipe”, cada um por si e Deus por todos. Com o GDP as pessoas passaram a ser mais cooperativas. (entrevista 1)

O trabalho em equipe continuou com ou sem bônus, o problema é que gera uma insatisfação nas pessoas porque, em primeiro lugar, não tem verba para reconhecer todo mundo e, segundo, porque os critérios não são objetivos, para que as pessoas saibam que o colega ganhou bônus e foi por um critério estabelecido, tipo o que está se estabelecendo, hoje, para o avanço de nível e promoção. (entrevista 2)

Eu acho que não houve modificação. (entrevista 4)

O trabalho em equipe não mudou. Os empregados antigos já têm um ritmo de trabalho. Um gerente novo pode vir com inovações, mas se ele não fizer nada, a equipe trabalha sozinha. (entrevista 5)

Do total de entrevistados, 23,3% afirmam que não houve impacto significativo depois do sistema de reconhecimento por bônus. Entretanto 20,0% afirmam que houve muita concorrência entre os empregados; 16,7%, que as pessoas ficaram mais afastadas; 16,7%, que ocorreu um clima de insatisfação; 13,3%, que houve um descontentamento passageiro e 10,0%, que passou a haver grupos de favorecidos. Ou seja, mais de 70% das respostas expressam impactos negativos no trabalho em equipe atribuídos à implantação do bônus.

No entanto, as opiniões dividem-se quando se verificam os impactos do trabalho em equipe depois do bônus, conforme tabela 12, havendo, dessa forma, maior concentração na

afirmativa de que “*não houve impacto significativo*” com 23,3% de respostas, demonstrando que as equipes continuam trabalhando da mesma forma que antes.

TABELA 12
Trabalho em equipe depois da implantação do sistema de bônus

Itens discriminados	%
Não houve impacto significativo	23,3
Muita concorrência entre os empregados	20,0
As pessoas ficaram mais afastadas	16,7
Gerou ambiência de insatisfação	16,7
Gerou descontentamento passageiro	13,3
Passou a haver grupos de favorecidos	10,0
As pessoas sentem-se desvalorizadas/desmotivadas	6,7
Reclamação por ser individual e não em equipe	3,3
Estímulo ao desenvolvimento de novos projetos	3,3
Centralização de trabalhos mais nobres	3,3

Fonte: entrevista realizada em novembro/2003 com empregados da UN-BSOL

Nota: a soma dos percentuais é maior que 100% por ser possível aos entrevistados darem mais de uma resposta.

Observa-se comprometimento por parte dos empregados no que se refere às relações de parceria, fortalecido pelas ações da empresa de estimular o trabalho em equipe, mas também 20% das respostas afirmam que passou a haver mais concorrência entre os empregados, demonstrado pelos relatos abaixo:

Após o bônus, passou a existir mais competição e as pessoas ficaram mais afastadas. (entrevista 9)

Passou a existir o sentimento de disputa para ser o melhor e conseguir o bônus. (entrevista 10)

Conforme o gráfico 1, dos empregados entrevistados, 73,3% afirmam que houve mudança no comportamento das equipes após a implantação do sistema de bônus; 13,3%, que não houve e 13,3%, que houve mudança em parte.

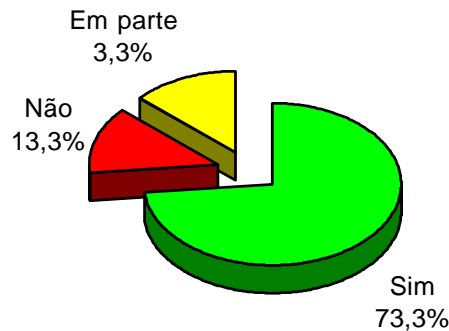


GRÁFICO 1 - Percepção de mudança no comportamento das equipes com o sistema de bônus

Fonte: entrevista realizada em novembro/2003 com empregados UN-BSOL

Quando somamos as respostas negativas da tabela 12, obtemos um percentual de 83,3% que, comparado ao gráfico 1, nos leva a perceber coerência nas respostas dos empregados entrevistados no que diz respeito à influência da implantação do bônus no trabalho em equipe e as mudanças ocorridas depois da implantação do sistema de reconhecimento por bônus. No entanto, essa influência reflete-se por meio de impactos positivos e negativos, cabendo ressaltar que os empregados tendem a enfatizar o lado negativo da questão, conforme relatos abaixo:

Muita concorrência, as pessoas ficaram mais egoístas. Cada uma quer produzir o máximo para chegar ao pódio. (entrevista 6)

De certa forma, o trabalho em equipe passou a ficar ruim. É difícil dizer: fulano é melhor que sicrano, quando se trabalha em equipe, principalmente no processamento. (entrevista 7)

Mais competitivo e gerou ambiência de insatisfação. (entrevista 9)

O sentimento de disputa para ser o melhor não é bom, porque acaba prejudicando a equipe. (entrevista 10)

A maioria dos empregados, 76,7%, afirma que as equipes não aceitam o bônus; 23,3% afirmam que as equipes aceitam em parte. Dentre as justificativas para o “**não**”, encontram-se: “*O trabalho é em equipe, o bônus é individual*”, “*Falta de critérios justos*”, “*O bônus foi retirado do avanço de nível*”, “*As mesmas pessoas recebem o bônus*”, “*O não recebimento demonstra que o empregado não correspondeu às expectativas*”, “*Poucas pessoas são reconhecidas com o bônus*”. Os empregados que justificam o “**em parte**” citaram a “*Falta de critérios justos*”, “*Pode gerar muita competitividade*”, “*Uma minoria recebe o bônus*”, “*No momento de aplicação gera um desconforto*”.

O fato de os empregados não terem sido envolvidos na elaboração dos critérios para aplicação do sistema de bônus pode ter gerado o sentimento de rejeição. Observa-se que, em relação aos critérios de reconhecimento e recompensa, a opinião dos empregados está bastante positiva, por terem participado da elaboração dos critérios, conforme tabelas 7 e 9.

Observam-se, na tabela 13, as causas das resistências ao bônus. Nesse aspecto, Albuquerque (1991) afirma que as organizações devem ouvir os empregados quando da implantação de alguma metodologia de programas de reconhecimento ou remuneração variável, como no caso do bônus. Agindo dessa forma, as organizações podem evitar falsas expectativas, descontentamentos e o empregado tem todas as chances de tornar-se o beneficiário do processo e não sua vítima, minimizando o surgimento de resistências.

A maioria dos empregados entrevistados, 70,0%, aponta como causa de resistências a falta de critérios justos; 16,7% afirmam haver premiação individual; 10,0% dizem haver priorização do bônus para o gerente.

TABELA 13
Causas das resistências das equipes em relação ao sistema de bônus

Itens discriminados	%
Faltam critérios justos	70,0
A premiação é individual	16,7
Há priorização do bônus para o gerente	10,0
Falta participação dos empregados na definição dos critérios	6,7
É pré-requisito fazer parte de grupos agradáveis ao gestor	3,3
Competição gerada após a utilização do bônus	3,3

Fonte: entrevista realizada em novembro/2003 com empregados da UN-BSOL

Nota: a soma dos percentuais é maior que 100% por ser possível aos entrevistados darem mais de uma resposta

Segundo Xavier et al. (1999), a remuneração variável, neste caso o bônus, deve possuir critérios claros, ligados a resultados e aos tipos de recompensas que podem ser alcançados, a fim de que o funcionário saiba como e por que alcançar as metas negociadas, devendo ficar claro para a empresa que objetivos foram alcançados. Entretanto não foram identificados, na empresa pesquisada, critérios de avaliação para utilização do bônus. Esses fatores, aliados ao fato de os empregados não aceitarem o bônus como premiação individual, vêm revelando resistências por parte dos funcionários.

Vale ressaltar que avaliar a eficiência de máquinas e linhas de produção, que podem ser objetivamente medidas é muito mais fácil do que julgar, comparar, avaliar e medir as produções humanas que possuem características difíceis de serem avaliadas. Assim sendo, as resistências dos empregados podem estar relacionadas à subjetividade do processo de escolha de quem merece ou não o bônus.

4.4 O bônus e os impactos no trabalho em equipe

Ao analisarmos as opiniões dos empregados sobre a combinação do bônus com o modelo de gestão da empresa pesquisada, observa-se que 80,0% dos entrevistados percebem que o sistema de bônus não combina com o estilo de gestão da empresa pesquisada, 13,3% percebem que combina e 6,7%, que combina em parte (tabela 14).

TABELA 14
Percepção sobre a combinação do bônus com estilo de gestão

Percepção	%
Não	80,0
Sim	13,3
Em parte	6,7
Total	100,0

Fonte: entrevista realizada em novembro/2003 com empregados da UN-BSOL

Os empregados afirmam que a empresa estimula o trabalho em equipe e, ao mesmo tempo, premia individualmente. A opinião dos empregados reporta-nos ao pensamento de Barbosa (1999), quando afirma que, culturalmente, a sociedade brasileira tem internalizado a idéia de igualdade de direitos, na qual a diferenciação como forma de reconhecimento é bastante conflituosa. Afirma a autora que se discute, hoje, na era do trabalho em equipe, como estimular essa nova forma de relação de trabalho e, ao mesmo tempo, continuar a reconhecer a contribuição individual. Os depoimentos ilustram a percepção dos empregados em relação à combinação do bônus com o estilo de gestão da empresa pesquisada:

Acho que combina. Não sei se os critérios são justos. Eles não são muito claros. (entrevista 4)

O sistema de bônus causa muito problema para as pessoas. Tanto para quem recebe como para quem deixa de receber. As pessoas que recebem se sentem constrangidas, são taxadas de puxa-saco. As pessoas acham que ganhamos não por merecimento, mas por trabalharmos alinhados com a gerência. (entrevista 5)

Não, porque trabalhamos muito em equipe. Na minha gerência trabalhamos 10 horas por dia com uma equipe de 11 pessoas. É uma equipe e o bônus diferencia as pessoas. (entrevista 7)

Não, porque foi colocado como cópia de algumas empresas privadas. Foi implantado pela Diretoria da empresa e não tem critérios. (entrevista 8)

A filosofia do bônus é totalmente individual e a filosofia da Petrobras está sendo direcionada para o trabalho em equipe. Apesar de ser uma coisa boa para premiar o desempenho individual, ele não premia o desempenho por equipe. Então a sugestão é a de que seja criado o bônus por equipe. (entrevista 26)

O fato de os entrevistados afirmarem, em seus depoimentos, ter sido o bônus implantado com base em modelos de sistemas de remuneração de outras empresas, não nos leva a afirmar que esse seria um motivo para que ele viesse a não combinar com o estilo de gestão da empresa pesquisada. Cabe salientar que os modelos de gestão existentes hoje são frutos de aprimoramentos, a partir de sua aplicabilidade ao longo dos anos, levando-se em consideração o contexto em que vivem as organizações.

Percebe-se, ainda nos relatos, que a distribuição do bônus também causou desconforto não só para quem não o recebeu, mas também para quem foi premiado. Nesses casos, em vez de os agraciados pelo bônus servirem como uma forma de exemplo de desempenho a ser seguido, o que é um dos motivos da premiação, acabaram sendo discriminados por suas próprias equipes, resultando em uma visão negativa do bônus (ALVES, 1997; ASSIS, 2002).

Dos empregados entrevistados, 36,7% afirmam conhecer a metodologia de aplicação do programa de bônus, 36,7% afirmam não conhecer a metodologia e 26,6%, conhecer em parte. **Entre as justificativas para o sim**, figuraram “O bônus é dado para quem se destaca na empresa”, “O último foi aplicado em função da GDP”, “Introduzido para privilegiar topados⁴”. **Entre as justificativas para o não**: “As conseqüências do resultado de aplicação do bônus são mais visíveis”, “Os critérios não são bem definidos”. **Entre as**

⁴ Topados – empregados que estão no último cargo da sua carreira e também no último nível salarial do referido cargo.

justificativas para em parte: “Os critérios não são claros”, “bônus usado para balancear perdas das pessoas”.

Ao somarmos os percentuais correspondentes aos empregados que conhecem a metodologia de aplicação do sistema de bônus com os que conhecem parcialmente, obtemos um total de 63,4%, explicitando, assim, que mais da metade dos empregados entrevistados, de alguma forma, têm conhecimento da metodologia do processo, o que comprovamos também pelos depoimentos abaixo:

Sim. O bônus é para reconhecer as pessoas que se destacam na empresa. (entrevista 3)

Sim. Foi introduzido para privilegiar as pessoas que tivessem desempenho destacado em relação aos demais e para os topados. (entrevista 5)

Sim. A informação que tenho é a de que essa escolha é feita de acordo com o desempenho de cada um. (entrevista 10)

Conheço. Era para as pessoas que mais se destacassem dentro da empresa, com inovações. No entanto, isso não acontece, o que ocorre são colegas sendo bonificados sem desempenho. (entrevista 12)

Nesse caso, percebe-se que a resistência ao bônus, como explicitado na tabela 13, pode não estar ligado ao fato de os empregados não conhecerem os critérios para distribuição do bônus, mas, sim, a não aceitação da forma de escolha dos candidatos. Xavier et al. (1999) e Wood & Picarelli (1999) afirmam que, nas empresas modernas, são utilizadas alternativas criativas e participativas, visando a minimizar os conflitos relacionados às metodologias de reconhecimento de empregados. Diante do exposto, vale uma reflexão sobre a forma de condução do processo de reconhecimento por bônus na empresa pesquisada, no que diz respeito aos critérios utilizados na escolha de quem merece ser bonificado.

Do total de empregados entrevistados, 63,3% indicam que o sistema foi implantado para premiar destaques; 13,3%, que é para reforçar o esforço e o aprendizado do empregado, conforme explicitado na tabela 15, o que nos leva à compreensão de que os empregados têm

consciência de que bônus é para premiar destaques, no entanto não aceitam, por não premiar a maioria.

Tabela 15
Motivo para a implantação do sistema de bônus

Itens discriminados	%
Premiar destaques	63,3
Para reforçar o esforço e aprendizado do empregado	13,3
Para retenção dos talentos	6,7
Não sei, deixa-me confuso	6,7
Para resolver injustiças	3,3
Compensar baixos salários	3,3
Para reconhecer gerentes	3,3
Recompensar topados (empregados sem perspectiva de serem promovidos)	3,3

Fonte: entrevista realizada em novembro/2003 com empregados da UN-BSOL

Nota: a soma dos percentuais pode ser maior que 100% por ser possível aos entrevistados darem mais de uma resposta.

Por meio de um sistema de bonificação, a empresa pode formalizar o reconhecimento ao empregado que supera metas, desafios, fazendo com que essa prática se torne um valor dentro da organização e sirva de incentivos aos demais colaboradores. É importante que todos conheçam sua metodologia de aplicação e sejam orientados sobre quais são os resultados esperados de cada empregado, para que ele seja bonificado. No entanto, na UN-BSOL, seu processo de implantação não foi divulgado adequadamente, visto que, conforme expresso na tabela 16, dentre os entrevistados, 30,0% não conhecem o processo de implantação do sistema de reconhecimento por bônus; 16,7% não se lembram; 16,7% indicam que a categoria não foi consultada; 13,3% indicam que não têm informações; 10,1% afirmam que as orientações vieram do sistema corporativo.

TABELA 16
Conhecimento do processo de implantação do sistema de bônus

Itens discriminados	%
Não conhece	30,0
Não se lembra	16,7
A categoria não foi consultada	16,7
Sem informação	13,3
Veio do sistema corporativo	10,1
O sindicato divulgou que seria distribuído de forma linear	3,3
Por meio de folhetos distribuídos aos empregados	3,3
Foi por um DIP e orientações de RH	3,3
No começo foi uma catástrofe	3,3

Fonte: entrevista realizada em novembro/2003 com empregados da UN-BSOL.

Nota: a soma dos percentuais pode ser maior que 100% por ser possível aos entrevistados darem mais de uma resposta.

As respostas dos empregados entrevistados confirmam que, na época de implantação, o sistema de reconhecimento por bônus não foi disseminado adequadamente junto aos colaboradores. No que diz respeito ao processo de comunicação junto aos seus empregados, percebe-se, por meio dos depoimentos abaixo, que os conflitos decorrem da forma como foi implantado o sistema de bônus:

No começo foi uma catástrofe, até desentendimentos entre empregados e gerentes aconteceu, por conta de uma pessoa ter sido prejudicada, por ser um profissional muito competente e o gerente achar de bonificar outra pessoa que não é tão competente quanto aquele. (entrevista 6)

Foi bem pouco divulgado. Sabíamos que iria ter o bônus, mas não sabíamos o que fazer para sermos beneficiados por ele. (entrevista 16)

Bom, na verdade, a informação que temos é que, a partir do processo já estabelecido, já que foi feito corporativamente e a Unidade basicamente implantou as decisões, foi feita uma pesquisa sobre algumas práticas de mercado onde as empresas utilizam o bônus. Mas os critérios de escolha dos empregados não ficaram muito claros e daí a questão de, em alguns momentos, se utilizar muita subjetividade e isso causar alguns problemas junto à equipe. (entrevista 23).

Apesar de aspectos negativos, o bônus também impactou positivamente, conforme exposto na tabela 17. Do total de empregados, 26,7% indicam que o sistema de bônus é uma forma de reconhecimento do trabalho de algumas pessoas; 26,7%, que o sistema é um estímulo à criatividade e 13,3%, que é bom para quem recebe.

TABELA 17
Pontos positivos do sistema de bônus

Itens discriminados	%
Reconhecimento do trabalho de algumas pessoas	26,7
Estímulo à criatividade	26,7
Bom para quem recebe	13,3

Fonte: entrevista realizada em novembro/2003 com empregados da UN-BSOL

Com base nas informações da tabela 17, observa-se que os sistemas de recompensas são importantes porque direcionam os empregados para os interesses da empresa como: atenção focalizada, comportamento direcionado para os interesses da organização. Nesse caso, o bônus pode ter gerado, como ponto positivo, a criatividade, em função do aumento da competição entre os empregados, o que se pode considerar bastante positivo.

Os impactos negativos percebidos pelos empregados, como explicitado na tabela 18, são: do total das respostas, 30,0% indicam haver falta de critérios claros; 10,0% haver desestímulo quando não recebem o bônus; 10,0%, que o bônus causa inveja e descontentamento; 10,0% que o reconhecimento é individualizado, porém o trabalho é em equipe e 10,0% que poucas pessoas são reconhecidas.

Kohn (1998) afirma que alguns autores admitem os problemas surgidos a partir de programas de reconhecimento e que, no caso do trabalho em equipe, a solução é parar de recompensar individualmente e utilizar, em vez disso, incentivos para pequenos grupos. No entanto afirma o autor que essa não seria uma solução, simplesmente se transferiria a

rivalidade para outro nível, maximizando a competição, portanto minimizando a coordenação entre grupos. Já Drucker (2002) afirma que mecanismos, com critérios “justos” e claros, reduziriam esse problema, pois o desempenho, adequadamente avaliado, possibilita uma maior proximidade de satisfação por parte dos empregados.

TABELA 18
Pontos negativos do sistema de bônus

Itens discriminados	%
Faltam critérios claros	30,0
Desestimula quando não se recebe o bônus	10,0
Causa inveja e descontentamento	10,0
O reconhecimento é individualizado, porém o trabalho é em equipe	10,0
Poucas pessoas são reconhecidas	10,0
Gera competição entre as pessoas	6,7
O gerente tem o bônus garantido	3,3
Uns ganham valores mais altos	3,3
O reconhecimento não é no momento da realização do trabalho	3,3
No geral, foi prejudicial à equipe	3,3
Tirou verba do avanço do nível	3,3
Deturpação causada em cima do bônus	3,3
Abalou o espírito de equipe	3,3
Valorizar mais empregados na área de produção	3,3

Fonte: entrevista realizada em novembro/2003 com empregados da UN-BSOL

Nota: a soma dos percentuais é maior que 100% por ser possível aos entrevistados darem mais de uma resposta.

Os critérios de avaliação utilizados para a distribuição do bônus na UN-BSOL levaram a críticas e desconfianças entre os empregados. Além disso, as expectativas que o lançamento do bônus gerou nos empregados não foram correspondidas, resultando em sentimento de frustração e decepção, os quais podem ter contribuído para aumentar as resistências à sua implantação. Os próximos relatos ilustram a análise:

É mais um reconhecimento pelo trabalho. Agora, ninguém sabe é quais são os critérios e como são escolhidas as pessoas que são reconhecidas. (entrevista 4)

A sistemática adotada pelos gestores nos dois últimos anos confundiu o entendimento da metodologia, deixando de contemplar funcionários que realmente merecem. (entrevista 9)

Além disso, as expectativas que o lançamento do bônus gerou nos empregados não foram correspondidas, resultando em sentimentos de frustração e decepção, conforme tabela 19, os quais contribuíram para aumentar ainda mais as resistências à sua implantação. Do total de empregados, 43,3% indicam que existia a expectativa de que todos receberiam o bônus; 16,7%, que seria uma ferramenta de valorização dos empregados; 13,3%, que a maioria ganharia o bônus e 13,3%, que os critérios seriam definidos.

TABELA 19
Expectativas geradas nos empregados quando foi lançado o sistema de reconhecimento por bônus

Itens discriminados	%
Que todos receberiam o bônus	43,3
Que seria uma nova ferramenta de valorização dos empregados	16,7
Que a maioria ganharia o bônus	13,3
Critérios definidos	13,3
Que a gerência determinaria quem ganharia o bônus	6,7
Premiar as pessoas que se destacam	6,7
Que o bonificado fosse o destaque	6,7
Que, pelo menos, 50% das pessoas que fizessem bom trabalho, seriam recompensados	3,3
Dúvidas que se confirmaram com a prática	3,3
Competição	3,3

Fonte: entrevista realizada em novembro/2003 com empregados da UN-BSOL

Nota: a soma dos percentuais é maior que 100% por ser possível aos entrevistados darem mais de uma resposta.

A maioria dos empregados esperava receber o bônus e acreditavam que ele seria uma nova ferramenta de valorização dos empregados. De acordo com Cortada e Quintella (1994), os prêmios freqüentes em dinheiro passam a ser vistos como parte da compensação de um

empregado. Quando isso acontece, o reconhecimento não é mais um veículo de comunicação eficaz dos valores e das prioridades da empresa. Observem-se os depoimentos:

Que toda a equipe ganharia o bônus e isso não aconteceu. (entrevista 3)

Todo mundo ficou na expectativa de que seria agraciado. Então algumas pessoas ficaram frustradas porque não aconteceu. (entrevista 4)

O que eu senti é que a maioria iria ganhar o bônus e ocorreu o contrário, a minoria foi quem ganhou. (entrevista 5)

Assim, o fato de o antigo modelo de reconhecimento, o aumento por mérito, premiar a todos, obedecendo aos períodos determinados, independente de instrumentos que pudessem medir seus desempenhos, pode ter gerado nos empregados um sentimento de compensação e não de premiação, motivo pelo qual muitos ficaram na expectativa de que receberiam o bônus. Esse sentimento de igualdade de direitos pode ter fundamento, no momento em que nos colocamos como uma sociedade igualitária na qual todos devem ter os mesmos direitos. No entanto, hoje se discute muito sobre a necessidade de se implantarem sistemas que privilegiem méritos e as pessoas que realmente se destaquem no trabalho.

Assim, a maioria, 80%, dos empregados entrevistados, conforme reforça o gráfico 2, na próxima página, afirma que suas expectativas não foram correspondidas; 10,0%, que foram correspondidas e 10,0%, que foram correspondidas em parte, o que podemos comprovar por meio dos relatos abaixo:

Não em algumas gerências, pois não houve a correta distribuição dos percentuais. O gerente não conversou as regras do jogo. (entrevista 6)

Em parte, faltou empenho e honestidade dos gestores na utilização da verba. (entrevista 9)

Na minha equipe não. A forma de reconhecer não é uma forma unilateral. É o “eu acho que fulano é melhor”. (entrevista 17)

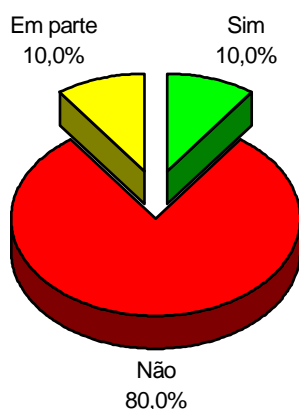


GRÁFICO 2. Análise das expectativas dos empregados após a implantação do sistema de reconhecimento por bônus

Fonte: entrevista realizada em novembro/2003 com empregados da UNBSOL

Embora os modelos de avaliação de empregados venham, no decorrer de suas aplicações, sendo aperfeiçoados pelas empresas, na prática são fontes de atritos, insatisfações e frustrações. Foi o que ocorreu na UN-BSOL, os critérios utilizados na avaliação dos funcionários e na concessão do bônus são criticados pelos empregados. O preparo dos avaliadores e as metodologias utilizadas também não escapam às críticas.

Afirma Kohn (1998) que é difícil recompensar os empregados pelo que eles merecem, já que o esforço de outras pessoas faz parte da excelência dos resultados, produto da cooperação. Dessa forma, é difícil saber quem merece a recompensa, quando inúmeros indivíduos contribuíram para o desenvolvimento da tarefa, como é o caso do trabalho em equipe.

Por acharem que os critérios de merecimento do bônus não foram justos, os empregados atribuíram, em sua maioria, aspectos negativos à implantação do bônus, conforme tabela 20. Do total de respostas dos entrevistados, 33,3% indicam a existência de

competição e desentendimento entre as pessoas; 30,0% apontam insatisfação; 13,3%, uma quebra do espírito de equipe, como se tivesse sido despejado neles um “balde de água fria”.

TABELA 20
Principais impactos do sistema de bônus no comportamento das equipes

Itens discriminados	%
Competição e desentendimento entre as pessoas	33,3
Insatisfação	30,0
Uma quebra e um “balde de água fria” na equipe	13,3
Desconfiança que temos hoje em relação ao bônus	6,7
“Clima” entre gerentes e empregados	6,7
Desmotivação	3,3
Receber nível e bônus foi negativo	3,3
Há uma queda na produção do empregado	3,3
Desunião	3,3
Gera expectativas	3,3

Fonte: entrevista realizada em novembro/2003 com empregados da UN-BSOL.

Nota: a soma dos percentuais é maior que 100% por ser possível aos entrevistados darem mais de uma resposta.

Os programas de incentivos individuais podem reduzir as possibilidades de as pessoas virem a cooperar. E, quando não há cooperação, perde-se a qualidade. Ressalta Kohn (1998) que o meio mais eficaz para se destruir o trabalho de equipe, portanto a qualidade total organizacional, é levar à competição.

Kohn (1998) afirma ainda que, se o esquema de recompensas coloca as pessoas como rivais uma das outras, o resultado previsível é que cada uma verá as outras com suspeita e hostilidade, e, dependendo do cargo ocupado pela pessoa, talvez com desacatos ou também com inveja. Podemos constatar a opinião do autor por meio dos relatos a seguir.

Sinceramente, ele quebra. Há uma quebra e um “balde de água fria” na equipe, principalmente quando há alguém sendo reconhecido que o grupo reconhece que não tem tanto destaque. (entrevista 7)

Não houve melhoria, só competição. (entrevista 8)

Cria uma insatisfação entre a equipe, porque poucas pessoas são reconhecidas. Na minha percepção o bônus está mais prejudicando a equipe como um todo do que colaborando para que melhore o desempenho.(entrevista 23)

Do total dos empregados entrevistados, 56,7% indicam que não foram reconhecidos, 43,3% afirmam que foram reconhecidos, levando-nos a perceber que, dos empregados entrevistados, quase 50% receberam bônus.

Entre os que receberam o bônus, 20% afirmam terem ficado felizes com a premiação. Mesmo assim, alguns deles sentiram vergonha diante do desconforto dos colegas que não receberam o bônus. Outros acharam injusto ter recebido o bônus como forma de compensação e não de premiação. Os depoimentos abaixo relatam a opinião dos empregados.

Senti vergonha, mesmo sabendo que merecia, pois as pessoas ficaram com raiva por não terem recebido, achando que merecem mais que qualquer um. Você não pode perguntar nada aos colegas que as pessoas respondem: Ah! Você não recebeu bônus, deveria saber, mesmo não sendo de sua área. (entrevista 6)

Sentimento de ser deixado de lado. Mas não implica no meu trabalho, sou um profissional, um pai de família. Eu trabalho para ganhar dinheiro, para dar conforto para mim e para meus filhos. Esse negócio de tapinha nas costas e meter a mão no meu bolso.... eu prefiro que não me venha com hipocrisias. (entrevista 14)

Senti-me frustrado, porque quando você vê que teve uma grande participação para os resultados e não é reconhecido, por mais que você queira, não consegue separar e não deixar de comparar o seu trabalho com o das pessoas. Pessoas que contribuíram bem menos ganharam, isso deixa a gente, assim, um pouco chateado. (entrevista 19)

Assim sendo, buscou-se saber a opinião dos empregados em relação ao sentimento de não receber o bônus e, dentre os depoimentos da tabela 21, destacamos: 26,7% afirmam não sentir nenhum impacto; 6,7%, inicialmente, ficaram decepcionados. Nesse caso, apenas alguns empregados exprimiram seus sentimentos e com respostas que não consideramos motivos suficientes para explicar a existência de competição, clima de insatisfação, que declararam existir após a implantação do sistema de bônus.

TABELA 21
Sentimento dos empregados que não receberam o bônus

Itens discriminados	%
Não senti nenhum impacto	26,7
Inicialmente, senti-me decepcionado	6,7
Frustração	6,7
Entendi a limitação de verba	3,3
Não me abati, a empresa me paga para fazer o meu trabalho	3,3
Ser supervisor já é reconhecimento	3,3
Procuro melhorar	3,3
Normalmente, não conto com esse benefício	3,3
Reconheço, ganhou quem mereceu	3,3
Há casos de pessoas que não se destacaram e foram reconhecidas	3,3

Fonte: entrevista realizada em novembro/2003 com empregados da UN-BSOL

Ao se solicitar dos empregados entrevistados que não receberam bônus sugestões para melhorar o sistema de bonificação, houve manifestações de formas variadas. Entretanto a sugestão com maior indicação, 30,0%, foi a criação de critérios justos e que sejam cumpridos, 16,7% sugeriram que o bônus seja dado para a equipe e 13,3%, que os critérios sejam divulgados. Observem-se os depoimentos e, logo em seguida, a tabela 22:

Deveria ser estendido à Unidade e dividido com todos, pelo próprio desempenho da Unidade perante as demais. (entrevista 7)

Que tenham critérios definidos e divulgados. (entrevista 18)

Seria manter o bônus individual e criar o bônus por equipe. (entrevista 22)

Ver quem são os primeiros colocados no ranking e distribuir para os 1º, 2º e 3º colocados, de acordo com o número de atividades de cada gerência, sendo que o 1º com um percentual maior. (entrevista 6)

TABELA 22
Sugestões para melhorar o sistema de bonificação

Itens discriminados	%
Criar critérios justos e que sejam cumpridos	30,0
Que o bônus seja dado também para a equipe	16,7
Divulgar os critérios	13,3
Incorporar a verba do bônus ao avanço de nível e promoções	10,0
Dividir a verba do bônus entre todos os empregados	6,7
Deveria acabar e criar remunerações diferenciadas	6,7
Que o bônus seja por equipe	6,7
Que seja disponibilizada mais verba	3,3
Que o bônus seja pontual e possa ser dado a qualquer momento	3,3
Deveria haver prêmios materiais	3,3
Que 70% sejam distribuídos uniformemente e 30% fiquem com o GG para premiar destaques	3,3
Que a equipe seja ouvida para premiação e não só o gerente	3,3
Que os empregados que não receberam sejam comunicados sobre o que deve ser melhorado	3,3
Que não haja injustiças, há muito apadrinhamento	3,3
Que o corpo gerencial pense na empresa	3,3
Acabar com o bônus, que sejam dadas promoções e avanço de nível, se permanecer o bônus, que haja rodízio	3,3

Fonte: entrevista realizada em novembro/2003 com empregados da UN-BSOL

Nota: a soma dos percentuais é maior que 100% por ser possível aos entrevistados darem mais de uma resposta.

Percebe-se, portanto, a importância da comunicação e do estabelecimento de critérios claros, de preferência em conjunto com os empregados, para que sejam minimizadas as insatisfações em relação ao sistema de reconhecimento por bônus na UN-BSOL.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A Petrobras chega aos 50 anos como uma das maiores empresas mundiais de petróleo. Atua em um dos mais competitivos ramos de negócio e está preparada para enfrentar os desafios impostos pela dinâmica social. A UN-BSOL, uma de suas Unidades de Negócio, é a única responsável pela exploração e produção na Região Amazônica, consolidando sua posição na empresa com a entrada em operação da terceira unidade de produção de gás natural e a construção dos gasodutos Urucu-Manaus e Urucu-Porto Velho, que transportarão o gás natural para ambas as capitais.

Neste trabalho, buscou-se estudar, dentre os modelos de reconhecimento de empregados existentes na empresa pesquisada, o bônus por desempenho e seus impactos do trabalho em equipe, um tipo de premiação para quem se destaca pelos trabalhos realizados.

Foi utilizado o método de estudo de caso e pesquisa qualitativa. O universo da amostra compreendeu 352 empregados, envolvendo um grupo de pessoas selecionadas correspondente a 8,5% desse total, considerando empregados gerentes e gerenciados que participaram do processo de implantação do sistema de bonificação no ano de 2000 na UN-BSOL. Foram entrevistados nove empregados gerentes e 21 não gerentes que trabalham no regime administrativo, na sede da empresa em Manaus e que trabalham em regime de confinamento, na Base de Operações Geólogo Pedro de Moura, em Porto Urucu, no município de Coari. As entrevistas foram gravadas e transcritas, sendo interpretadas juntamente com os dados obtidos via observação e análise documental. As entrevistas passaram pelas fases de tabulação quantitativa e qualitativa. A tabulação quantitativa foi realizada de acordo com as questões das entrevistas, seguindo a seqüência das perguntas e a qualitativa procurou definir temas de acordo com a fala dos entrevistados, relacionados aos

objetivos da pesquisa, utilizando-se de análise temática. Essa técnica permitiu que identificássemos, mediante a fala dos entrevistados, opiniões expostas por eles, que estivessem direta ou indiretamente ligadas aos temas estabelecidos, permitindo-nos melhor análise desses dados e a identificação dos temas.

Constatou-se que os empregados consideram a empresa pesquisada como uma excelente empresa para se trabalhar e bem posicionada mundialmente, demonstrando, por meio de suas justificativas, que ela se preocupa com a satisfação dos empregados, não deixando de cumprir seu papel com a sociedade. Assim sendo, pode-se considerar que a UNBSOL é uma empresa que busca a excelência no seu processo de gestão, dedicando grande esforço em conjugar seu papel com empregados, clientes e acionistas.

Para a análise de impactos do sistema de bônus no trabalho em equipe, foi necessário conhecer-se: as práticas de reconhecimento e a opinião dos empregados; a importância do trabalho em equipe antes e depois da implantação do sistema de bônus; o bônus e os impactos nos trabalhos em equipes. No que se refere ao sistema de reconhecimento e recompensa, 70% dos empregados entrevistados afirmam conhecer o sistema, 26,7% conhecem superficialmente e apenas 3,3% não o conhecem. Os empregados sentem-se reconhecidos, mas sugerem que os critérios de escolha dos agraciados sejam revisados. Afirmam que, hoje, há mais transparência no processo de reconhecimento e recompensa, em relação aos anos anteriores, considerado, assim, que foi dado um passo importante, a partir do momento em que foram realizados *workshops* que envolveram os empregados na implantação de melhorias no processo.

Os empregados percebem que existem ações por parte da empresa que estimulam o trabalho em equipe. Declaram que os resultados da empresa dependem do trabalho realizado em equipe, afirmando que as ações que estimulam o trabalho em equipe são: criação de

grupos de trabalhos, realização de cursos com o objetivo de facilitar a integração das pessoas e as ações do próprio estilo de gestão da empresa. No entanto, o comportamento das equipes foi impactado, conforme afirma a maioria dos entrevistados, considerando que o estilo de gestão da empresa não combina com o sistema de bônus adotado, devido ao fato de estimular o trabalho em equipe e premiar individualmente. Os empregados afirmam não aceitarem o bônus, que carecem de informações sobre sua metodologia de aplicação e que a forma como é aplicado gera descontentamento e, principalmente, muita concorrência entre os empregados, causando ambiência de insatisfação nas equipes.

Observou-se, na empresa pesquisada, que o padrão que trata sobre reconhecimento de empregados, no que se refere ao bônus, orienta que a concessão de bônus deve ser feita para reduzir, adicionalmente, diferença desvantajosa de compensação pelo trabalho do empregado, quando comparado com seus pares nas mesmas atividades, com desempenhos semelhantes ou com funções e cargos equivalentes no mercado. Entretanto, os programas de bônus utilizados nas demais organizações têm como objetivo premiar destaques e não é o seu propósito corrigir diferença desvantajosa de compensação. De acordo com Xavier et al. (1999), o bônus propõe alternativas que possam vincular busca de resultados com recompensas, devendo esse vínculo ser bastante claro, a fim de que o funcionário saiba como e por que alcançou as metas propostas, e que a empresa receba as vantagens de ter seus objetivos atingidos.

Como pontos positivos decorrentes da utilização do sistema de bônus, os empregados responderam que ele favorece um maior envolvimento das pessoas com os trabalhos, estimula a criatividade e serve para reconhecer o trabalho de algumas pessoas.

Dentre as sugestões apontadas para melhorar o sistema de bônus, a criação de critérios “justos” e seu cumprimento destacaram-se na opinião dos entrevistados. Alguns

empregados sugerem que o bônus seja dado, também, por equipe e que seus critérios sejam divulgados; outros, que a verba do bônus seja incorporada à verba de avanço de nível e promoção. Sugerem ainda: dividir a verba do bônus e criar remunerações diferenciadas; e que seja disponibilizada mais verba para o bônus.

Diante dos resultados encontrados, uma análise histórica da política de Recursos Humanos adotada na Petrobras é importante para se compreender os impactos que o sistema de bônus causou nas equipes de trabalho na UN-BSOL. Até o ano de 2000, não eram utilizados modelos para medição de desempenhos diferenciados. A empresa utilizava o aumento por mérito, por meio do qual, todos, no máximo de dois em dois anos, eram agraciados. Com a abertura de mercado, a Petrobras, preocupada com sua competitividade, buscou novas formas de retenção de seus empregados, dentre elas o reconhecimento por meio do programa de bônus, como forma de premiar quem se destaca. Assim sendo, a não aceitação por parte dos empregados da forma como o bônus foi institucionalizado na empresa pesquisada pode estar ligada a um aspecto cultural e à maneira como a organização tratava a questão do reconhecimento de empregados.

Vale ressaltar que diferenciar as pessoas que se destacam na realização de seus trabalhos, é um tema polêmico que vem sendo muito discutido nas sociedades. No Brasil, medir o desempenho no qual a igualdade tem um sentido de justiça social é muito mais difícil. Os empregados não querem o reconhecimento que os diferencie dos demais sem o estabelecimento de um estado de igualdade. Eles querem que o que é concedido a um seja concedido aos demais, independente do desempenho individual e das desigualdades naturais. Nesse caso, embora existam critérios e métodos de avaliação, na prática, os modelos de reconhecimento e recompensas estarão sempre sujeitos a atritos, insatisfações e frustrações para os envolvidos no processo. O modelo de bônus utilizado em outras organizações tem

como finalidade premiar individualmente. Acredita-se que em estruturas de equipes, como na empresa pesquisada, existam pessoas que se destaquem e que mereçam ser reconhecidas individualmente, no entanto o reconhecimento em equipe poderá proporcionar maior integração dos grupos, motivando-os para melhores resultados.

Este trabalho deteve-se no estudo dos comportamentos envolvidos na dinâmica dos trabalhos realizados em equipes e nos reflexos das recompensas individuais e não teve a pretensão de esgotar o assunto e, sim, contribuir com uma análise da questão em determinado espaço e tempo, merecendo estudos posteriores sobre o tema, visando a detalhar e aprofundar o assunto, uma vez que não aborda todos os aspectos que envolvem o processo de reconhecimento de empregados. Portanto recomenda-se outra pesquisa, abrangendo não só um número maior de empregados, bem como outras unidades pertencentes à organização, visando a um estudo aprofundado sobre o modelo de reconhecimento e recompensa adotado na empresa pesquisada com uma abordagem ampla, salientando aspectos sociais, culturais e a subjetividade existente no processo de avaliação de desempenho.

Com este estudo, foi possível uma análise comportamental sobre a questão do reconhecimento ligado ao desempenho individual e em equipe, além do conhecimento de outros modelos de gestão que estão inseridos na nova realidade de trabalho. Visando a contribuir com a empresa pesquisada, caso retome o sistema de bônus, recomenda-se, antes de sua utilização, deflagrar um processo de conscientização sobre a filosofia de um programa de bônus e sua forma de utilização, levando a organização a refletir e entender melhor o processo, considerando, principalmente, a compreensão das diferenças individuais no que se refere a desempenhos de empregados.

REFERÊNCIAS

ADAIR, Charlene B.; MURRAY, Bruce A. **Revolução Total dos Processos**. Estratégias para Maximizar o Valor do Cliente. São Paulo: Nobel, 1996.

ALBUQUERQUE, L. G. Participação dos Empregados nos Lucros ou Resultados das Empresas: questões para reflexão. **Revista de Administração**. São Paulo. v. 26, n. 2, p. 74-78, abr./jun, 1991.

AKTOUF, O. **A Administração entre a Tradição e a Renovação**. São Paulo: Atlas 1996.

ALVES, Sérgio. **Revigorando a Cultura da Empresa**. Uma Abordagem Cultural da Mudança nas Organizações na Era da Globalização. São Paulo: Makron Books, 1997.

ANTUNES, R. **Adeus ao Trabalho**. Ensaio sobre a Metamorfose e a Centralidade do Mundo do Trabalho. São Paulo: Cortez, 1995.

ASSIS, M. T. **Remuneração**: Integrando Sistemáticas de Reconhecimento & Recompensa. Rio de Janeiro: Papel Virtual, 2002.

BARBOSA, L. Meritocracia à Brasileira: o que é desempenho no Brasil? **Revista do Serviço Público**, ano 47, v. 120, n. 3, set / dez, 1996.

BARDIN, L. **Análise de Conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1979.

BERGAMINI, C. W.; CODA, R. **Psicodinâmica da Vida Organizacional**: Motivação e Liderança. 2 ed., São Paulo: Editora Atlas, 1997.

BERNARDI, M. A. O Capital Humano. **EXAME**. Rio de Janeiro, v 31, n. 22, p. 23-131,out., 1997.

BOYETT, J; BOYETT, J. **O Guia dos Gurus**. 3^a.ed., Rio de Janeiro: Campus, 1999.

BRANHAM, L. **Motivando as Pessoas que Fazem a Diferença: 24 Maneiras de Manter os Talentos de sua Empresa**. Rio de Janeiro: Campus, 2002.

CARVALHO, A. V. **Aprendizagem organizacional em tempos de mudança**. São Paulo: Pioneira, 1999.

CHANDLER, A. **Strategy and structure**. Massachusetts: Mit Pres, 1976.

CORTADA, J. W.; QUINTELLA, H. M. **TQM Gerência da Qualidade Total**. São Paulo: Makron Books, 1994.

DAFT, Richard L. **Teoria e Projetos das Organizações**. 6. ed. Rio de Janeiro: LTC, 1999.

DEEPROSE, D. **Como Valorizar e Recompensar seus Funcionários**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

DIAS, R. **Sociologia & Administração**. 2. ed., Campinas, São Paulo: Alínea, 2001.

DRUCKER, P. F. **Prática da Administração de Empresas**. São Paulo: Pioneira Thomson, 2002.

FLANNERY, T. P. et al. **Pessoas, Desempenho e Salários**. São Paulo: Futura, 1997.

FLEURY & FLEURY, M. T. L. **Aprendizagem e Inovação Organizacional**. São Paulo: Atlas, 1997.

GIL, A. C. **Gestão de Pessoas: Enfoque nos Papéis Profissionais**. São Paulo: Atlas, 2001.

CHIZZOTTI, A. **Pesquisa em Ciências Humanas e Sociais**. 5.ed. São Paulo: Cortez, 2001.

HELOANI, R. A. **Organização do Trabalho e Administração: Uma Visão Multidisciplinar**. São Paulo: Cortez, 1994.

HOLLENBECK, J. R.; WAGNER, J. A.; OSBORN, R. N. **Fundamentos do Comportamento Organizacional: Criando Vantagem Competitiva**. São Paulo: Saraiva, 1999.

HOUAISS, A.; VILLAR, M. de S.; FRANCO, F. M. de M. **Dicionário Houaiss da Língua Portuguesa**. Rio de Janeiro: Objetivo, 2001.

KATZENBACH, R. J. **Equipes Campeãs: desenvolvendo o verdadeiro potencial de equipes**. Rio de Janeiro: Campus 2001.

KATZENBACH, J. R.; SMITH, D. K. **The Wisdom of teams**. New York: Mckinsey & Company, 1993.

KOHN, A. **Punidos pelas Recompensas: os problemas causados por prêmios produtividade, planos e incentivos, remuneração variável, elogios, participação nos lucros e outras formas de suborno**. São Paulo: Atlas, 1998.

MARCONI, M. A; LAKATOS, E. M. **Técnicas de Pesquisa**. São Paulo: Atlas, 1999.

MARTINS, G. A. **Manual para Elaboração de Monografias e Dissertações**. São Paulo: Atlas, 1989.

MARX, R. **Trabalho em Grupos e Autonomia como Instrumentos de Competição**. Experiência Internacional. Casos Brasileiros - Metodologia de Implantação. São Paulo: Atlas, 1998.

MELO, M. C. L. **O exercício da função gerencial em tempos de novas tecnologias organizacionais: da gestão profissional à função compartilhada**. In: Encontro Nacional dos profissionais de Administração, 20. Angra dos Reis, 1996. **Anais....**[S.1], 1996.

MINAYO, M. C. S. **O Desafio do Conhecimento: pesquisa qualitativa em saúde**. 2.ed. São Paulo: Hucitec, 1996.

MOTTA, F. C. P.; VASCONCELOS, I. F. G. **Teoria Geral da Administração**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.

MOTTA, P.R. **Gestão Contemporânea: a arte de ser dirigente**. Rio de Janeiro: Record, 1994.

PE-29-00044-E. **Padrão de Reconhecimento de Empregados da UN-BSOL**. Disponível <http://www.ep-bsol.petrobras.com.br/portalunbsol/>. Acesso em 20 de maio de 2004.

PG-29-00011-E – Manual de Gestão da UN-BSOL. Disponível <http://www.ep-bsol.petrobras.com.br/portalunbsol/>. Acesso em 22 de junho de 2004.

PIMENTA, S. M. **Recursos Humanos uma Dimensão Estratégica**. Belo Horizonte: UFMG, 1999.

PIERRE, F. Q. M. **A Gestão pela Qualidade Total como Estratégia de Produtividade:**

o caso da concessionária Volkswagen “Solimões Veículos” da Cidade de Manaus.

Manaus: FGV/ISAE, 2001.

Planejamento Estratégico da UN-BSOL 2005-2010.

PONTES B. R. **A Competitividade e a Remuneração Flexível.** São Paulo: LTr, 1995.

RECURSOS humanos: foco na modernidade: textos selecionados, Rio Janeiro:

Qualitymark, 1992.

Relatório - **Prêmio Nacional da Qualidade** da UN-BSOL-2002. Disponível

<http://www.ep-bsol.petrobras.com.br/portalunbsol/>. Acesso em 19 de maio de 2004.

Relatório – **História, Atuação e Projetos da Petrobras na Amazônia** – 1999.

Disponível <http://www.ep-bsol.petrobras.com.br/portalunbsol/>. Acesso em 23 de março de 2004.

ROBBINS. S. P. **Comportamento Organizacional.** 9 ed. São Paulo: Editora ABR, 2002.

ROBBINS, H.; FINLEY, M. **Por que as equipes não funcionam.** Rio de Janeiro:

Campus, 1997.

SCHERMERHORN, J. R. Jr.; HUNT, J. G.; OSBORN, R. N. **Fundamentos do**

Comportamento Organizacional. 2 ed. Porto Alegre: Bookman, 1999.

SCHOLTES, R. P. **Como Usar Equipes para Melhorar a Qualidade.** Rio de Janeiro:

Qualitymark, 1992.

STEWART, T. A. **Capital Intelectual: a nova vantagem competitiva das empresas.** Rio de Janeiro: Campus, 1998.

TAUILLE, J. R. Flexibilidade dinâmica, cooperação e eficiência econômica. Anotações. **Revista de Economia Política**, v 14, n. 1 jan/mar, 1994.

TRACY, D. **10 Passos para o Empowerment: Um Guia para a Gestão de Pessoas.** Rio de Janeiro: Campus, 1994.

ULRICH, D. **Os Campeões de Recursos Humanos.** Inovando para obter os melhores resultados. São Paulo: Futura, 1998.

VERGARA, S. C. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração.** 4 ed., São Paulo: Atlas, 2002.

WAGNER III A. J & HOLLENBECK. R. J. **Comportamento Organizacional: criando vantagem competitiva.** São Paulo: Cortez, 2001.

WOOD, T. & PICARELLI, V. **Remuneração Estratégica: a nova vantagem competitiva.** São Paulo: Atlas, 1999.

XAVIER P. R. et.al. **Remuneração Variável: quando os resultados falam mais alto.** São Paulo: Makron Books, 1999.

ANEXO 1

Código:

E&P -
PE-29-00044-E

Título

**RECONHECIMENTO E RECOMPENSA DE EQUIPES E
EMPREGADOS (*)****1 - OBJETIVO**

Promover o reconhecimento e recompensa de empregados de modo a estimular a obtenção de resultados e alcançar os objetivos estratégicos da Unidade.

2 - DOCUMENTOS COMPLEMENTARES

Normas e Procedimentos de Recursos Humanos

Padrão PG-29-00021- Gerenciamento de Desempenho

Padrão PE-29-00020 - Mobilidade Funcional de Empregados - Avanço de
Nível e Promoção

3. DEFINIÇÕES

Gerente - empregado ocupante de função remunerada, nomeado oficialmente pela Companhia e responsável por uma equipe de trabalho.

Gerente imediato - gerente ao qual o empregado está ligado hierarquicamente num primeiro nível.

Supervisor - empregado ocupante de função remunerada, nomeado oficialmente pela Companhia e responsável por uma equipe de trabalho.

Reconhecimento e recompensa - mecanismos de valorização e retribuição a empregados e equipes, destacados no desenvolvimento de suas atividades.

4. PREMISSAS

O gerente imediato ou supervisor é o responsável pelas iniciativas de reconhecimento e recompensa de seus empregados e equipes. Em situações especiais, tais iniciativas podem ser tomadas por gerentes de outras áreas ou gerentes superiores.

O Gerenciamento de Desempenho de Pessoal (GDP), além de auxiliar na gestão do desenvolvimento e crescimento dos empregados e equipes, deve ser utilizado no processo de reconhecimento e recompensa. Além dos resultados do GDP, o gerente ou supervisor poderá levar em consideração outros parâmetros que julgar necessários para a realidade de sua gerência, tais como: resultados satisfatórios em auditoria internas e externas, diagnóstico do gerente geral, alinhamento com princípios e valores da Unidade, necessidade de eliminação dos desníveis salariais em casos de desempenhos equivalentes, dentre outras.

O reconhecimento será diferenciado e proporcional à contribuição do empregado ou equipe para os resultados. Deve-se ter em mente que os mecanismos de reconhecimento e recompensa têm valores diferenciados de indivíduo para indivíduo. Tal fato demanda do gerente imediato ou supervisor uma percepção acurada em relação aos aspectos motivadores para cada membro da equipe.

O gerente imediato ou supervisor deve deixar transparente, para todos os membros da equipe, os critérios utilizados para condução de todos os mecanismos de reconhecimento e recompensas praticadas. Para cada um desses processos, deve reunir sua equipe para, logo após a homologação pelo gerente geral, comunicar os resultados finais.

Os mecanismos de reconhecimento e recompensa devem estar disponíveis para efetivo uso gerencial, visando à busca de comprometimento e motivação das equipes para alcance dos resultados.

Qualquer que seja a forma de reconhecimento utilizada, deve-se fazer acompanhar de evento formal que ressalte o fato (solenidade, reunião, etc.).

5 - MODALIDADES DE RECONHECIMENTO

5.1- PROMOÇÃO

Visa a proporcionar a evolução dos empregados de nível médio e superior nas suas respectivas carreiras.

O procedimento para condução do processo de promoção está descrito no Padrão PE-29-00020 - MOBILIDADE FUNCIONAL DE EMPREGADOS - AVANÇO DE NÍVEL E PROMOÇÃO e nas orientações corporativas expedidas pelo RH/CORP.

5.2 - AVANÇO DE NÍVEL

Visa a reconhecer e recompensar os empregados de nível médio e nível superior coma concessão de até três níveis salariais, dependendo do desempenho funcional e da valorização do cargo para a Petrobras e em relação ao mercado.

O procedimento para condução do processo de avanço de nível está descrito no Padrão PE-29-00020 - MOBILIDADE FUNCIONAL DE EMPREGADOS - AVANÇO DE NÍVEL E PROMOÇÃO e nas orientações corporativas expedidas pelo RH/CORP.

5.3 - BÔNUS POR DESEMPENHO

O Bônus de Desempenho tem por objetivo:

Reconhecer e recompensar financeiramente, de modo pontual, o empregado que atinja resultados de alto impacto para a empresa, ou que supere, de modo excepcional, o desempenho esperado em suas atribuições e compromissos de trabalho, quando comparado ao resultado de seus pares;

Reduzir, adicionalmente, diferença desvantajosa de compensação pelo trabalho do empregado, quando comparada com seus pares nas mesmas atividades, com desempenhos semelhantes ou com funções e cargos equivalentes no mercado;

Reconhecer a conduta e o comprometimento do empregado com os objetivos da Companhia, destacando-os como exemplos.

A concessão do Bônus por Desempenho deve ser feita na época e forma prevista nas orientações corporativas do RH CORPORATIVO.

5.4 - ELOGIO VERBAL

Essa modalidade de reconhecimento visa a destacar empregado ou equipe, seja pela qualidade do trabalho, por alcance de metas, por participação destacada em evento ou por apresentar sugestões inovadoras.

A concessão de elogios, a depender da relevância do fato gerador, não exclui o empregado ou equipe de ser agraciado com outras formas de reconhecimento previstas neste padrão.

Os elogios verbais deverão ser feitos em público, ao empregado ou à equipe, pelo gerente imediato ou supervisor, preferencialmente nas reuniões previstas no padrão PE-29-00003.

5.5 - ELOGIO ESCRITO

Serve para reconhecer empregado ou equipe sempre que, no cumprimento de uma determinada tarefa, missão ou por iniciativa própria, tenham um desempenho ou atitude considerados excepcionais. Será concedido pelo gerente geral da Unidade.

O elogio escrito será proposto ao gerente imediato ou supervisor do empregado ou equipe, mediante o preenchimento do formulário constante no Anexo **A** deste padrão.

O elogio deverá ser representado por um diploma, cujo modelo está apresentado no Anexo **B**.

O diploma será entregue ao empregado pelo gerente geral, em solenidade na gerência de lotação do empregado com a participação dos componentes da equipe.

5.6 - RECONHECIMENTO POR ATO DE HEROÍSMO

Os empregados ou equipes, sempre que pratiquem atos de heroísmo decorrentes de situações de emergência, pondo em risco a própria vida, tanto para garantir a segurança e bem-estar de colegas de trabalho ou de terceiros, quanto para salvaguardar o patrimônio da Companhia, são homenageados com uma placa de metal para marcar o evento e indicados para recebimento de uma das modalidades de recompensa prevista neste padrão.

Esta forma de reconhecimento será proposta pelo gerente imediato ou supervisor ao gerente geral mediante o preenchimento do formulário constante no Anexo **A** deste padrão.

A placa será entregue ao empregado pelo gerente geral, em solenidade na gerência de lotação do empregado com a participação de componentes da equipe.

5.7 - RECONHECIMENTO POR TEMPO DE SERVIÇO

5.7.1. Ao completar 10, 20 ou 30 anos de serviço

Tem por objetivo reconhecer empregados que completarem 10, 20 e 30 anos de efetivo serviço à Companhia, pela entrega de **diploma e distintivo**

da Companhia, conforme orientações corporativas expedidas pelo RH Corporativo.

A cerimônia de reconhecimento por tempo de serviço realiza-se anualmente, de preferência no mês de outubro.

5.7.2. Por ocasião da aposentadoria

Tem por objetivo reconhecer os empregados que se aposentam na Companhia, pela entrega de diploma (**Anexo C**) assinado pelo gerente geral, em solenidade realizada na gerência do empregado, por ocasião de sua aposentadoria.

5.8 - PRÊMIO INVENTOR

Essa modalidade visa a homenagear os responsáveis por projetos que tenham merecido pedidos de concessão de patente pela empresa junto ao Instituto Nacional de Propriedade Intelectual (INPI) no ano anterior. Permite também premiar inventos já patenteados que foram comercializados pela empresa, como determina a legislação.

O processo de premiação é conduzido por um Grupo de Trabalho de Licenciamento de Tecnologia, coordenado pelo RH Corporativo, com a participação dos órgãos de lotação aos quais estiverem vinculadas as

Notificações de Inovação (NI) aprovadas ou de uma representação do segmento na sede.

A regulamentação do Prêmio Inventor, incluindo as rotinas, o funcionamento, as atribuições e responsabilidades estão descritas no **Anexo D** deste padrão.

5.9 - OUTRAS FORMAS DE RECONHECIMENTO

Além das formas de reconhecimento e recompensa explicitadas anteriormente, outras devem ser praticadas e incentivadas pelos gerentes e supervisores da Unidade, a fim de cultivar a valorização das pessoas. São exemplos:

Divulgação interna e externa de trabalhos;

Oportunidade de desenvolvimento profissional em outros órgãos;

Participação em cursos, conclaves e estágios no país;

Indicações para participação em cursos, conclaves, estágios e missões no exterior;

Indicação para compor comitês e comissões na Unidade.

6 - COMPETÊNCIA E RESPONSABILIDADES

6.1 - DO GERENTE IMEDIATO OU SUPERVISOR DO EMPREGADO / EQUIPE

Utilizar os procedimentos de reconhecimento e recompensa como indutores da motivação de indivíduos e equipes, iniciando o processo de reconhecimento e recompensa, indicando ao gerente os empregados e equipes que se destacam.

Reconhecer diretamente o empregado por meio das modalidades previstas no padrão, dentro de sua competência.

6.2 - DO GERENTE

Encaminhar, se de acordo, para aprovação do gerente geral as proposições de reconhecimento formuladas pelo gerente imediato.

Autorizar, se de acordo, as proposições de reconhecimento formuladas pelo gerente imediato ou supervisor referentes às modalidades previstas no padrão, naquilo que lhe couber como competência.

6.3 - DO GERENTE GERAL

Aprovar as propostas enviadas pelos gerentes ou supervisores, para reconhecimento nas modalidades que forem de sua competência, previstas neste padrão.

6.4 - DA GERÊNCIA DE RECURSOS HUMANOS

Informar à Gerência de Comunicação Empresarial os reconhecimentos ocorridos em cada mês.

Coordenar e prever orçamento para as modalidades de reconhecimento previstas nos itens 5.1 , 5.2 e 5.3 deste padrão.

Providenciar o registro necessário das modalidades de reconhecimento no banco de dados Sistema Gestão de Pessoal (SGP).

Informar à Gerência de Comunicação Empresarial, no mês de julho, a relação dos empregados que completarem 10, 20 e 30 anos de Companhia até 10 de maio de cada ano.

Emitir certificado de reconhecimento previsto no item 5.7.2. por ocasião da aposentadoria de empregados.

6.5- DA GERÊNCIA DE COMUNICAÇÃO EMPRESARIAL

Coordenar a modalidade de reconhecimento prevista no item 5.7, incluindo a realização da solenidade prevista no item 8 deste padrão.

Divulgar os reconhecimentos ocorridos na Unidade.

Fazer previsão orçamentária dentro do PAN da Gerência Geral para a modalidade de reconhecimento prevista no item 5.8 deste padrão.

7 - DIVULGAÇÃO DO RECONHECIMENTO

Todos os reconhecimentos ocorridos no mês serão divulgados pela Gerência de Comunicação Empresarial, sendo que as promoções também serão divulgadas no Portal da Intranet/Pessoas, logo após a homologação dos processos pelo gerente geral.

8 - SOLENIDADE DE RECONHECIMENTO

As modalidades de reconhecimento e recompensa, previstas nos itens 5.1 , 5.2 , 5.3 e 5.7 deste padrão, serão oficialmente comemoradas em uma solenidade única, que acontece em data definida, anualmente, pela Gerência Geral.

9- ANEXOS

ANEXO A - Formulário de Proposição de Reconhecimento



Reconhecimento e Recompensa - Formulário de Indicaçã

ANEXO B - Modelo de Elogio Escrito

elogio_certificado_padrao.ppt

ANEXO C - Diploma de agradecimento - Aposentadoria

ANEXO 3

UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS GERAIS – UFMG

INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS

**QUESTIONÁRIO DE ENTREVISTA PARA IDENTIFICAR QUAIS OS IMPACTOS
DA IMPLANTAÇÃO DO BÔNUS NO TRABALHO EM EQUIPE NO UN-BSOL**

Manaus, novembro de 2003

- 1) Nome:
- 1) Tempo de empresa:
- 2) Cargo:
- 3) Escolaridade:
- 4) Atividade:
- 5) Regime de Trabalho:

- 6) Como você percebe a Petrobras, comparando-a com empresas do mesmo porte?

R:

7) A imagem que você tem da empresa é positiva, negativa ou neutra? Explique

R:

8) Você conhece o sistema de reconhecimento da Petrobras/UN-BSOL?

R:

9) Qual a sua percepção sobre o funcionamento do sistema de reconhecimento da UN-BSOL?

R:

10) Você se sente reconhecido (a) pelo que faz? Por quê?

R:

11) O sistema de bônus implantado na Petrobras combina com o estilo de gestão da UN-BSOL?

R:

12) Você conhece a metodologia de aplicação do sistema de bônus na UN-BSOL?

Explique.

R:

13) Na UN-BSOL é estimulado o trabalho em equipe?

R:

14) Seu trabalho tem muita dependência de sua equipe?

R:

15) Por meio de que ações são estimulados os trabalhos em equipes?

R:

16) Como era o trabalho em equipe antes da implantação do sistema de reconhecimento com bônus?

R:

17) Como passou a ser o trabalho em equipe, após a implantação do sistema de reconhecimento com bônus?

R:

18) Você percebe alguma mudança no comportamento das equipes com a introdução do sistema de reconhecimento com bônus? Quais?

R:

19) As equipes têm apresentado um bom índice de aceitação quanto ao sistema de bônus? Por quê?

R:

20) Quais os principais pontos de resistência das equipes em relação ao sistema de bônus?

R:

21) A que você atribui essas resistências?

R:

22) Antes da implantação do sistema de bônus, como era a prática de reconhecimento da UN-BSOL?

R:

23) Por que, em sua opinião, foi implantado o sistema de bônus?

R:

24) Como foi o processo de implantação do sistema de bônus?

R:

25) Quais os pontos positivos e negativos do sistema de bônus para você?

R:

26) Faça uma avaliação do sistema de reconhecimento utilizado na Petrobras UN-BSOL.

R:

27) Quais foram as expectativas geradas nos empregados quando foi lançado o sistema de reconhecimento com bônus?

R:

28) Essas expectativas foram correspondidas? Por quê?

R:

29) Quais foram as suas expectativas com o lançamento do sistema de reconhecimento por bônus?

R:

30) Quais os principais impactos do sistema de bônus no comportamento das equipes?

R:

31) Você foi reconhecido (a) pelo sistema de bônus?

R:

32) Qual o sentimento que você teve e como isso impactou nas relações de trabalho?

R:

33) Qual a sua sugestão para melhorar o sistema de bonificação?

R:

34) Você teria algo a acrescentar?

R: