



Universidade de Brasília

Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade.

Departamento de Administração

LUCAS PINHEIRO LOPES SAMPAIO

**REMUNERAÇÃO VARIÁVEL: A percepção dos
colaboradores do SEBRAE-DF quanto à efetividade do
processo de Gestão do Desempenho**

Brasília – DF

2018

LUCAS PINHEIRO LOPES SAMPAIO

**REMUNERAÇÃO VARIÁVEL: A percepção dos
colaboradores do SEBRAE-DF quanto à efetividade do
processo de Gestão do Desempenho**

Monografia apresentada ao
Departamento de Administração como
requisito parcial à obtenção do título de
Bacharel em Administração.

Professora Orientadora: Professora,
Débora Dorneles Barem

Brasília – DF

2018

SAMPAIO, Lucas Pinheiro Lopes

REMUNERAÇÃO VARIÁVEL: A percepção dos colaboradores do SEBRAE-DF quanto à efetividade do processo de Gestão do Desempenho / Lucas Pinheiro Lopes Sampaio - Brasília, 2018

78 f. : il.

Monografia (bacharelado) – Universidade de Brasília, Departamento de Administração, 2018.

Orientador: Prof. Esp. Débora Dorneles Barem, Departamento de Administração.

1. Avaliação de Desempenho 2. Remuneração Variável 3. Remuneração Estratégica 4. Avaliação por resultados 5. Recompensa

LUCAS PINHEIRO LOPES SAMPAIO

**REMUNERAÇÃO VARIÁVEL: A percepção dos
colaboradores do SEBRAE-DF quanto à efetividade do
processo de Gestão do Desempenho**

A Comissão Examinadora, abaixo identificada, aprova o Trabalho de
Conclusão do Curso de Administração da Universidade de Brasília do
(a) aluno (a)

Lucas Pinheiro Lopes Sampaio

Especialista, Debora Dorneles Barem

Professora-Orientadora

Mestre, Olinda Maria Gomes Lesses
Professor-Examinador

Doutora, Tatiane Paschoal
Professor-Examinador

Brasília, 09 de julho de 2018

Dedico o presente trabalho ao meu pai, Lourival Pinheiro da Silva Sampaio que desde cedo me ensinou a valia do empenho e dedicação.

Dedico a minha mãe Mariângela Lopes da Silva Sampaio que diariamente me orienta acerca da importância do amor pelas coisas que se faz.

Dedico a minha avó Maria Iraides Lopes da Silva, que sempre demonstrou a grandeza das pessoas dispostas a cuidar e preservar aqueles que amam.

Minha família foi a minha base sólida a vida inteira, porém os citados acima abriram mão de muitas possibilidades para que eu pudesse me graduar e por isso dedico com muito carinho o presente trabalho de conclusão de curso a eles.

AGRADECIMENTOS

Além dos citados na dedicatória, sinto-me na obrigação de agradecer as minhas irmãs, Ingrid Lopes Motta Paes, Jessica Lopes Motta Paes, Letícia Lopes Motta Paes e Maria Luisa Pinheiro Lopes Sampaio que foram meu porto seguro em toda a minha jornada na Universidade de Brasília, a distância não foi impeditivo para que nossa união se fortalecesse.

Agradeço imensamente a disponibilidade e competência da Professora Débora Dornelles Barem que me concedeu o privilégio de estar sob sua orientação.

*“O sucesso é a soma de pequenos esforços
repetidos diariamente.”*

Robert Collier

RESUMO

O presente trabalho foi realizado acerca da temática de avaliação de desempenho e remuneração variável.

Por meio da revisão bibliográfica e pesquisa de campo, buscou-se identificar a percepção dos clientes internos do SEBRAE-DF em relação à efetividade do método de reconhecimento monetário que tem como base a avaliação de desempenho por resultados. A pesquisa ocorreu em três momentos por meio de aplicação presencial de questionário. A população da pesquisa foi de 133 colaboradores, sendo a amostra composta por 79 participantes.

Identificou-se que os colaboradores não apresentam muitas críticas pertinentes aos valores monetários da remuneração variável, porém, percebeu-se que a efetividade do método é algo questionável quanto ao propósito de motivar e gerar resultados extras. Os pontos críticos identificados foram relacionados à percepção de que o processo é excessivamente burocrático e não passa a impressão de ser justo.

Ao final do presente documento, sugerem-se algumas respostas aos resultados obtidos, além de explicitar análises pertinentes ao alcance dos objetivos propostos.

O trabalho atingiu os objetivos especificados e espera-se contribuir positivamente para o cenário mercadológico e acadêmico quanto à aplicação da Remuneração Variável e da Gestão de Desempenho estruturada.

Palavras-chave:

1. Avaliação de Desempenho 2. Remuneração Variável 3. Remuneração Estratégica
4. Avaliação por resultados 5. Recompensa

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 - Dimensões da Qualificação Pessoal.....	21
Figura 2 - Fluxo do resultado organizacional.....	22
Figura 3 - Fluxo do método de avaliação de desempenho.....	24
Figura 4 - Ilustração do conceito de remuneração	26
Figura 5 - Indicadores de resultado na PPR	32
Figura 6 - Indicadores de Lucro na PLR.....	33
Figura 7 - Gráfico de Resultados Gerais (Item 1).....	52
Figura 8 - Gráfico de Resultados Gerais (Item 2).....	53
Figura 9 - Gráfico de Resultados Gerais (Item 3).....	54
Figura 10 - Gráfico de Resultados Gerais (Item 4).....	56
Figura 11 - Gráfico de Resultados Gerais (Item 5).....	57
Figura 12 - Gráfico de Resultados Gerais (Item 6).....	58
Figura 13 - Gráfico de Resultados Gerais (Item 7).....	59
Figura 14 - Gráfico de Resultados Gerais (Item 8).....	60
Figura 15 - Gráfico de Resultados Gerais (Item 9).....	61
Figura 16 - Gráfico de Resultados Gerais (Item 10).....	62
Figura 17 - Gráfico de Resultados Gerais (Item 11).....	63
Figura 18 - Gráfico de Resultados Gerais (Item 12).....	64
Figura 19 - Gráfico de Resultados Gerais (Item 13).....	65
Figura 20 - Gráfico de Resultados Gerais (Item 14).....	67
Figura 21 - Gráfico de Resultados Gerais (Item 15).....	68
Figura 22 - Gráfico de Resultados Gerais (Item 16).....	69

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Diferenciação de remuneração, remuneração estratégica.....	28
Tabela 2 - Etapas de Gestão do Desempenho do Sistema SEBRAE.....	38
Tabela 3 - Espaços ocupacionais dos respondentes.....	47
Tabela 4 - Cargos de confiança dos respondentes.....	47
Tabela 5 - Tempo de empresa dos respondentes.....	48
Tabela 6 - Média de tempo de empresa (Desconsidera outliers).....	48
Tabela 7 - Distribuição de respondentes por diretorias.....	50
Tabela 8 - Resultados gerais (Item 1).....	51
Tabela 9- Resultados distribuídos por diretoria (Item 1).....	52
Tabela 10- Resultados Gerais (Item 2).....	52
Tabela 11 - Resultados distribuídos por diretoria (Item 2).....	53
Tabela 12 - Resultados Gerais (Item 3).....	53
Tabela 13 - Resultados distribuídos por diretoria (Item 3).....	54
Tabela 14 - Resultados gerais (Item 4).....	55
Tabela 15 - Resultados distribuídos por diretoria (Item 4).....	56
Tabela 16 - Resultados gerais (Item 5).....	56
Tabela 17 - Resultados distribuídos por diretoria (Item 5).....	57
Tabela 18 - Resultados gerais (Item 6).....	57
Tabela 19 - Resultados distribuídos por diretoria (Item 6).....	58
Tabela 20 - Resultados gerais (Item 7).....	58
Tabela 21 - Resultados distribuídos por diretoria (Item 7).....	59
Tabela 22 - Resultados gerais (Item 8).....	60
Tabela 23 - Resultados distribuídos por diretoria (Item 8).....	60
Tabela 24 - Resultados gerais (Item 9).....	61
Tabela 25 - Resultados distribuídos por diretoria (Item 9).....	61
Tabela 26 - Resultados gerais (Item 10).....	62
Tabela 27 - Resultados distribuídos por diretoria (Item 10).....	62
Tabela 28 - Resultados gerais (Item 11).....	63
Tabela 29 - Resultados distribuídos por diretoria (Item 11).....	63
Tabela 30 - Resultados gerais (Item 12).....	64
Tabela 31 - Resultados distribuídos por diretoria (Item 12).....	64

Tabela 32 - Resultados gerais (Item 13)	65
Tabela 33 - Resultados distribuídos por diretoria (Item 13).....	65
Tabela 34 - Resultados gerais (Item 14)	67
Tabela 35 - Resultados distribuídos por diretoria (Item 14).....	67
Tabela 36 - Resultados gerais (Item 15)	68
Tabela 37 - Resultados distribuídos por diretoria (Item 15).....	68
Tabela 38 - Resultados gerais (Item 16)	69
Tabela 39 - Resultados distribuídos por diretoria (Item 16).....	69

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

AGEP – Assessoria de Gestão Estratégica & Políticas Públicas

ASCOM – Assessoria de Comunicação

AUDIR – Assessoria de Auditoria e Riscos

CDE – Conselho Deliberativo Estadual

CEAF – Gerencia de Administração e Finanças

CEBRAE - Centro Brasileiro de Assistência Gerencial à Pequena Empresa

CLT - Consolidação das Leis Trabalhistas

DF - Distrito Federal

DITEC - Diretoria Técnica

FINEP - Financiadora de Estudos e Projetos

FIPEME - Programa de Financiamento à Pequena e Média Empresa

FUNDEPRO - Fundo de Desenvolvimento da Produtividade

GEAMPE - Grupo Executivo de Assistência a Média e Pequena Empresa

GENER – Gerencia de Negócios em Rede

GET – Gerencia de Talentos

GP&D – Gerencia de Pesquisa e Desenvolvimento

GPL – Gerencia de Projetos Locais

GQT – Gerencia de Qualidade e Tecnologia

PCCS - Plano de Cargos Carreiras e Salários

PCS -Plano de Cargos e Salários

PLR - Participação nos Lucros ou Resultados

PPR - Participação por Resultados

PROENE - Programa Nacional de Conservação e Substituição de Energia

PRONAC - Programa Nacional de Serviços à Pequena e Média Empresa

RH - Recursos Humanos

RV - Remuneração Variável

SEBRAE - Serviço de Apoio à Micro e Pequenas Empresas

SENAC - Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial

SENAI - Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial

SESI - Serviço Social da Indústria

SGM - Sistema de Gestão de Metas

UAF – Unidade de Administração e Finanças

UAGRO – Unidade de Atendimento Setorial Agronegócios

UAI – Unidade de Atendimento Individual

UAIT – Unidade de Acesso à Inovação, Tecnologia e Sustentabilidade

UAM – Unidade de Acesso a Mercados

UASJUR – Unidade de Assessoria Jurídica

UCE – Unidade de Capacitação Empresarial

UGE – Unidade de Gestão Estratégica

UGOC – Unidade de Gestão Orçamentária e Contabilidade

UGP – Unidade de Gestão de Pessoas

UMC – Unidade de Marketing e Comunicação

UPPDT – Unidade de Políticas Públicas e Desenvolvimento Territorial

UTIC – Unidade de Tecnologia da Informação e Comunicação

Sumário

1	INTRODUÇÃO	13
1.1	Contextualização.....	14
1.2	Formulação do problema	15
1.3	Objetivo Geral	15
1.4	Objetivos Específicos.....	15
2	JUSTIFICATIVA	16
3	REFERENCIAL TEÓRICO	17
3.1	Avaliação de Desempenho	17
3.1.1	Conceitos:.....	17
3.1.2	Gestão do Desempenho para Resultados.....	20
3.1.2.1	Metodologias de Gestão do Desempenho Orientada para Resultados: 23	
3.2	Remuneração Variável.....	25
3.2.1	Conceito.....	25
3.2.2	QUESTÕES LEGAIS	29
3.2.3	MÉTODOS DE REMUNERAÇÃO POR DESEMPENHO.....	31
3.2.3.1	Participação por Resultados (PPR).....	31
3.2.3.2	Participação nos Lucros ou Resultados (PLR).....	32
3.2.3.3	Participação Acionária.....	33
3.2.3.4	Comissão de Vendas	34
4	MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA.....	35
4.1	Descrição da Pesquisa:	36
4.2	Caracterização da organização, setor ou área:	37
4.2.1	Remuneração Variável no SEBRAE	38
4.3	População e Amostra	44
4.4	Caracterização dos instrumentos de pesquisa:	44
4.5	Procedimentos de coleta e de análise de dados.....	45
5	RESULTADOS E DISCUSSÃO.....	46
5.1	Mapeamento do perfil	46
5.1.1	Espaço Ocupacional.....	47
5.1.2	Cargos de Confiança.....	47
5.1.3	Tempo Efetivo de Empresa	48
5.1.4	Unidades Participantes.....	49
5.1.5	Resumo do perfil de respondentes	50
5.2	Resultados & Análises	50
5.2.1	Em relação ao percentual de distribuição dos valores.....	51
5.2.2	Quanto ao valor máximo da Remuneração Variável:	52
5.2.3	Quanto ao valor recebido no ciclo anterior (2016).....	53

5.2.4	Análise do Primeiro Bloco:.....	54
5.2.5	Tenho conhecimento acerca das metas organizacionais	55
5.2.6	Conheço o procedimento de elaboração e validação de metas de desempenho.	56
5.2.7	A minha unidade está comprometida com as metas de equipe.	57
5.2.8	Trabalhar sobre o regime de metas gera resultados significativos ao SEBRAE-DF.....	58
5.2.9	A remuneração variável é o principal mecanismo que me mantém motivado a gerar resultados extras ao SEBRAE-DF.....	59
5.2.10	As cobranças realizadas pelos meus superiores imediatos, para a execução das metas são adequadas.....	60
5.2.11	Minhas metas de desempenho são adequadas ao meu espaço ocupacional.....	62
5.2.12	As metas pactuadas não interferem negativamente na qualidade das minhas entregas de rotina.....	63
5.2.13	A avaliação de desempenho no SEBRAE-DF é uma forma justa de mensurar os resultados entregues pelos colaboradores.....	64
5.2.14	O processo de Avaliação de Desempenho é prático e não apresenta a percepção de ser burocrático.....	65
5.2.15	Análise do segundo bloco:	66
5.2.16	Quanto ao procedimento de elaboração e aprovação das metas	67
5.2.17	Quanto à qualidade do atendimento da gestão de pessoas para sanar dúvidas e auxiliar nos procedimentos de metas.....	68
5.2.18	Quanto ao processo de Gestão do Desempenho do SEBRAE-DF	69
5.2.19	Análise do terceiro bloco:	70
6	RECOMENDAÇÕES AO SEBRAE/DF	71
7	CONCLUSÃO:.....	72
8	REFERÊNCIAS	74

1 INTRODUÇÃO

O mundo passa por transformações cada vez maiores com a rapidez de uma era conectada. A área de Gestão de pessoas tem mais do que nunca o desafio de manter colaboradores de alta competência e motivados para o trabalho.

A preocupação com produtividade e a remuneração são temas orientados para a manutenção destes indivíduos, sendo amplamente discutidos desde o início da administração científica. Frederick Taylor (1987), uma das principais referências na administração clássica, ao redesenhar e propor novos métodos de produção industrial torna explícita a **relação entre salário, produtividade e eficiência**.

Atrelar remuneração a produtividade é inserir dentro do contexto organizacional o que tem sido chamado de **remuneração variável**. Essa ferramenta tem sido observada como um método de investimento no capital humano e se mostrado eficiente em potencializar os resultados organizacionais. Diante deste contexto, pode-se dizer que as organizações mais eficientes não direcionam seus esforços somente para processos que impactam diretamente o desempenho financeiro, o **capital humano é de fato um diferencial competitivo** (ALBERGARIA, 2010).

As organizações passaram a reconhecer os Recursos Humanos como uma variável estratégica. Segundo Albuquerque (2002), Gestão Estratégica de Pessoas é resultado do alinhamento das necessidades estratégicas da organização com a Gestão de Pessoas. Neste caso, **remuneração variável é uma das formas de alinhamento ao convergir esforços, resultados e reconhecimento monetário**.

O presente trabalho trata de dois conceitos para a manutenção de pessoas nas organizações: a avaliação de desempenho formal e a remuneração variável. A pesquisa recruta os métodos de implantação destes temas, além de estudar a aplicação prática no contexto organizacional do SEBRAE-DF.

1.1 Contextualização

É percebido que o cenário mundial passa de forma constante por mudanças e isso exige das organizações mecanismos mais eficientes para que elas consigam sobreviver ao ambiente competitivo. Potencializar a produtividade é a principal alternativa para a prosperidade econômica de uma organização (PORTER, 1986).

Diante deste contexto, pode-se dizer que as organizações mais eficientes não direcionam seus esforços somente para processos que diretamente impactam o desempenho financeiro e mercadológico, a potencialização da produtividade por meio da valorização do capital humano é um diferencial competitivo (ALBERGARIA, 2010). A produtividade do capital humano está diretamente relacionada com o desempenho ocupacional. Quando aplicada aos indivíduos, a produtividade remete ao desempenho do trabalhador, do grupo ou da unidade de produção (SAINT-JEAN & THERRIAULT, 2007). O desempenho do trabalhador, da equipe e da organização é justamente o insumo utilizado para direcionar a Remuneração Variável no SEBRAE-DF.

Em constantes mudanças, as empresas têm valorizado cada vez mais a remuneração variável como um mecanismo que propicia a retenção de talentos e o alcance de objetivos estratégicos (ALBERGARIA, 2010). Métodos de recompensa são cada vez mais utilizados, afinal, a valorização e o reconhecimento do desempenho colaboram para a retenção dos talentos nas organizações. A evasão desses talentos para outras organizações representa perda de conhecimento e de competitividade (MENDONÇA, 2002). Uma das principais formas de recompensar os colaboradores é por meio da remuneração variável, essa ferramenta permite convergir esforços e resultados com uma recompensa monetária (RUSSO, VIANA & HALL, 2009).

A aplicação de conceitos modernos de gestão de pessoas, principalmente em relação aos meios de recompensa, não está presente somente na esfera de organizações privadas. As entidades públicas e de economia mista são submetidas a pressões por mudanças, objetivando aumento da eficiência (LONGO, 2007).

Logo, conforme o contexto supracitado, claramente estudos acerca dos conceitos de remuneração variável se fazem relevantes, já que se inserem no modelo moderno de gestão e aplicam-se em qualquer segmento sejam entidades públicas, privadas ou mistas como o SEBRAE-DF.

1.2 Formulação do problema

Apesar da modernização dos processos de RH, é comum identificar organizações que aplicam ferramentas mais modernas sem os devidos cuidados, comprometendo assim a eficácia dos mecanismos de Gestão de Pessoas.

Um dos mecanismos que se torna cada vez mais utilizado é a combinação equilibrada de diferentes formas de remuneração, gerando assim a prática da remuneração estratégica. Porém, quando manipulado de forma equívoca apresenta a possibilidade de ser altamente dispendioso mesmo sem gerar resultados significativos (CHUNG, 2015).

Dessa forma, o presente estudo anseia contribuir na identificação de lacunas presentes no contexto de organizações empregadoras dos métodos de remuneração variável, tendo como base a aplicação em uma das principais entidades de referência no segmento de serviços. Respondendo ao seguinte questionamento:

“Qual a opinião que os clientes internos do SEBRAE-DF têm do processo de remuneração variável quanto ferramenta motivacional e geradora de resultados?”

1.3 Objetivo Geral

- Identificar a percepção dos colaboradores do SEBRAE-DF sobre o processo de reconhecimento por meio de Remuneração Variável.

1.4 Objetivos Específicos

- Verificar se os colaboradores percebem a Gestão do Desempenho como positiva no processo de remuneração variável adotado pelo SEBRAE-DF.
- Identificar a satisfação dos colaboradores quanto ao processo de remuneração variável.
- Identificar os pontos mais críticos quanto ao sistema de Gestão do Desempenho na percepção dos clientes internos do SEBRAE-DF.

2 JUSTIFICATIVA

Considerando os tópicos desenvolvidos anteriormente, fica claro que a Remuneração Variável é um diferencial estratégico nas organizações, podendo definir se uma entidade irá alcançar o seu potencial máximo de desempenho por meio da retenção de talentos e eficiência dos seus respectivos colaboradores.

Sabe-se que salário por si só não é um fator que motiva os colaboradores (HERZBERG, 1959), porém sua subutilização ou ausência pode apresentar impactos negativos na motivação. Logo, pode-se afirmar que uma remuneração consciente otimiza os gastos da organização ao alinhar gastos com pessoal e desempenho organizacional.

A gestão da remuneração de forma estratégica é uma função complexa que impacta várias dimensões do RH, pois envolve gestão do desempenho, plano de cargos e salários e reconhecimento. Mesmo assim, essa complexidade gera uma compensação, pois potencializa a qualidade do trabalho e tem orientação estratégica, já que uma das principais razões para o uso de remuneração variável é vincular recompensa ao esforço realizado para garantir um determinado resultado (WOOD & PICARELLI, 2004).

Os Resultados a serem obtidos por meio da gestão da remuneração são um elo entre gestão de pessoas e estratégia organizacional (HUCZOK & LEME, 2012).

A remuneração estratégica surge para suprir uma lacuna nos métodos tradicionais de remuneração, por exemplo, o desencorajamento ao desenvolvimento de competências, a rotina inflexível no trabalho e a falta de orientação para resultados. (WOOD & PICARELLI, 2004).

Mesmo com o crescimento da prática e estudos pertinentes ao tema, a efetividade do uso da remuneração variável é algo ainda contestado, já que pode se tornar um mecanismo altamente dispendioso e ainda ser instável, capaz de gerar um efeito reverso em casos de redução na performance (CORTONI, 2015).

Dessa forma, a escolha pelo tema justifica-se devido a sua complexidade e impacto nas relações entre gestão de pessoas e alcance da estratégia organizacional. Acredita-se que esse estudo pode gerar ganhos para o SEBRAE-DF, considerando que a organização terá um feedback dos seus colaboradores quanto a sua principal ferramenta motivacional. Além disso, o presente trabalho contribui para a sociedade e o contexto acadêmico pertinente a administração de gestão de pessoas.

3 REFERENCIAL TEÓRICO

Neste capítulo serão abordados conceitos teóricos relacionados à Avaliação de Desempenho e a Remuneração Variável.

3.1 Avaliação de Desempenho

Os seguintes tópicos explicitam o tema de avaliação de desempenho. Apresentam-se conceitos, principais métodos e explana-se acerca do método utilizado pelo SEBRAE-DF, a avaliação por resultados.

3.1.1 Conceitos:

A avaliação de desempenho é uma prática que sempre se fez parte do contexto das organizações. Avaliar desempenho é subsidiar a tomada de decisão acerca da performance dos colaboradores, ou seja, avaliação de desempenho objetiva gerar insumos para tomada de decisão, ela é uma ferramenta intermediária para reconhecer, demitir, promover e/ou executar outras práticas de Gestão de Pessoas.

...o sucesso da empresa apoia-se fundamental e insubstituivelmente na competência, na capacidade inovadora e no desempenho positivo da sua força de trabalho.”

(Lucena, 1995)

A implantação de um processo de Avaliação de Desempenho deve ser cuidadosa pois pode despertar o sentimento de injustiça, principalmente em ambientes de culturas de leniência (CASTRO, LIMA & VEIGA, 1996). Segundo Ademor Júnior (2010):

“A avaliação individual de desempenho é um processo de mensuração dos indicadores de performance do funcionário. Porém, se os empregados não perceberem esse processo como justo, poderão reagir de forma negativa.”

Avaliação do desempenho deve fornecer informações técnicas e procedimentos que facilitam coordenação e avaliação das atividades (CASTRO, LIMA & VEIGA, 1996).

Há duas ramificações na prática de avaliar o desempenho no trabalho, a forma casual e a sistemática:

Avaliação Casual: É uma política informal que não apresenta tratamento estatístico de dados. Essa falta de tratamento de dados pode gerar desconfiança e o sentimento de ser negligenciado por parte dos colaboradores avaliados. Pode ser visto como um processo de constituição encoberto e assistemático (FREITAS, 2005).

Avaliação Sistemática: É uma política formal da Gestão de Pessoas. Segundo Freitas (2005), é um processo em que “os resultados podem ser examinados objetivamente, à luz de um procedimento claro”. Quando se avalia formalmente há a possibilidade de resistência dos avaliados, pois uma avaliação de desempenho pode impactar na carreira e em ganhos monetários.

Um conceito mais completo de avaliação de desempenho é o abordado por Pontes (1999):

“... método que visa, continuamente, estabelecer um contrato com os funcionários referente aos resultados desejados pela organização...”.

Diante dessa perspectiva, observamos que avaliação de desempenho é um acordo entre empregador e funcionário para alinhar os resultados que o colaborador pode gerar e o que a organização espera. Logo, pode-se afirmar que a administração de desempenho é um processo participativo (envolve o colaborador) e promove o alcance de metas por meio de ferramentas sistematizadas de planejamento, acompanhamento avaliação e melhoria de desempenho (Stoffel, 1997).

A avaliação de desempenho pode ocorrer em múltiplos sentidos como do gerente ao colaborador, do colaborador ao gerente, entre cargos de mesmo nível, auto-avaliação e outras combinações. Nos parágrafos seguintes, detalham-se alguns dos principais métodos acerca da avaliação de desempenho formal.

- **Escala Gráfica:**

Trata-se de fatores que objetivam estimar o desempenho dos empregados em escalas que variam do resultado insatisfatório ao resultado ótimo (LUCENA, 1997).

Dentre as formas de mensurar o desempenho em avaliações tradicionais têm-se escalas contínuas, semicontínuas e descontínuas. Em escalas contínuas são representados apenas dois pontos extremos e a avaliação pode ser definida de forma subjetiva em qualquer intermediário entre esses dois pontos. As semicontínuas se aproximam das contínuas, mas tem marcadores intermediários para aumentar a precisão da avaliação. Escalas descontínuas apresentam posições pré-fixadas dos marcadores em que o avaliador deve escolher uma dessas para avaliar o desempenho do avaliado.

- **Pesquisa de Campo:**

Esse método consiste em reuniões entre um especialista com cada líder da organização, nessas reuniões realiza-se a avaliação de cada funcionário. Por exigir qualificação pode ser um pouco dispendioso a organização. Segundo Pontes (1999), é um dos métodos tradicionais mais precisos em minimizar a subjetividade tendo em vista que a aplicação ocorre por meio de um especialista (técnico do RH).

- **Avaliação 360°:**

Trata-se de um método alternativo aos modelos gerenciais tradicionais, já que se propõe a direcionar esforços para planejar, desenvolver e avaliar em vários níveis (individual, grupal e organizacional) as competências necessárias para o alcance de objetivos (BRANDÃO et al., 2008). O método consiste em uma troca de feedbacks entre todos os participantes do processo avaliativo. Dessa forma, um funcionário avalia e é avaliado pelos seus clientes, pares hierárquicos, superiores e subordinados.

- **Avaliação por Resultados:**

Segundo Pontes (1999) não se restringe a apenas objetivos individuais, mas amplifica-se no desempenho da equipe e resultados obtidos pelo coletivo. Lucena (2004) afirma que esse método tem o foco na entrega do colaborador, porém todo o contexto que sustenta a geração de resultados deve ser considerado na construção de um ciclo de avaliação de desempenho orientada para resultados. Esse é o método que mais se aproxima da realidade do SEBRAE-DF e será detalhado no tópico seguinte.

O fracasso de um procedimento de avaliação de desempenho pode ser atribuído a uma falha do processo devido a padronização em excesso, falta de participação do avaliado, despreparo de chefias e entre outros (CASTRO, LIMA & VEIGA, 1996). Por isso, um método alinhado com o contexto da organização é fundamental. O tópico que segue aborda de forma detalhada o método que mais se assemelha ao adotado pelo SEBRAE-DF, a avaliação de desempenho por resultados.

3.1.2. Gestão do Desempenho para Resultados

A gestão do desempenho orientada para resultados não deve considerar apenas as entregas finais de um colaborador. Deve-se analisar todo o contexto para que essa seja estruturada da melhor forma.

Segundo Lucena (2004), o desempenho humano no trabalho é reflexo de três principais fatores:

1. **Transformações nos ambientes que afetam a organização:** Ambientes interno e externo. Esse fator considera a constante mudança nos modelos de gestão e na atuação de mercado das empresas.
2. **Percepção dos colaboradores quanto ao seu papel na organização:** Remete a clareza do que se espera de um colaborador e o quanto ele se percebe nesse contexto.
3. **Percepção dos colaboradores para alcançar resultados:** No sentido do quanto os colaboradores estão alinhados com o que é esperado deles.

Esses resultam nos requisitos que, segundo a autora, mais afetam o desempenho organizacional. Os Requisitos são:

- **Qualificação Profissional:** Dimensiona as competências pertinentes as expectativas do negócio. Ou seja, torna explícito as contribuições esperadas de cada cargo.
- **Ambiente organizacional:** Traduz a identidade da organização em termos de estratégia (Crenças, valores...), estrutura, políticas de marketing e cultura organizacional.
- **Estilo Gerencial:** Trata da forma que a gerência conduz a sua equipe de trabalho ao distribuir tarefas, definir padrões de desempenho e tomar decisões.
- **Ambiente Externo:** Remete a capacidade de adaptação de uma organização diante das mudanças do contexto em que ela se insere.

Definir o perfil a ser avaliado objetiva potencializar a qualidade na atuação dos profissionais e direcioná-los a resultados, afinal, essa atuação é realizada por um modelo de gestão estruturado que objetiva garantir a percepção de valor ao principal interessado nos resultados efetivos, no caso os clientes internos e externos (OLIVEIRA, 2010).

É importante que a organização tenha clareza sobre o perfil desejado para que avalie os indicadores corretamente. A clara compreensão dos perfis na organização é requisito para uma avaliação eficiente. Uma forma de avaliar o perfil é verificar as dimensões de qualificação pessoal. Qualificação pessoal abrange três dimensões:

Figura 1 - Dimensões da Qualificação Pessoal



Fonte: LUCENA (2004)

1. **Habilidades Técnico-operacionais e Atributos Pessoais** são pertinentes a qualificação de uma pessoa para executar determinada atividade. Trata-se da soma dos conhecimentos, experiências e domínio de técnicas para realizar tarefas.
2. **Competência Comportamental** remete a postura que uma pessoa tem em relações interpessoais, com o trabalho, clientes, organização e outros.
3. **Desempenho Orientado para Resultados** é a atuação dos indivíduos direcionada para a produção dos resultados esperados com qualidade e geração de valor aos clientes e organização.

Todas essas dimensões são interdependentes quando se trata de estruturar um processo de gestão de desempenho orientado para resultados. Esse último principalmente é o que de fato será mensurado e utilizado como conteúdo para decisão de reconhecer, treinar, promover e outras alternativas.

Portanto é incoerente afirmar que o resultado organizacional é algo isolado das demais variáveis contidas num contexto geral. A gestão do desempenho é um movimento contido num instrumento maior, voltado a oferecer alternativas eficientes na gestão das organizações (BRANDÃO; GUIMARÃES, 2001).



Fonte: LUCENA (2004)

Conforme desenhado na figura acima, o resultado é produto do gerenciamento da organização com o desempenho dos colaboradores.

Apesar das dificuldades do ambiente moderno, a busca por maximizar os resultados por meio de ferramentas de gestão do desempenho capazes de integrar a estratégia organizacional tem sido cada vez mais desejada (BRANDÃO et al., 2008).

Ao compreender essa amplitude da geração dos resultados, que atua desde o nível estratégico até o operacional, fica mais tangível as formas de implantação da gestão do desempenho orientada para resultados. O tópico seguinte aborda metodologias de Gestão do Desempenho Orientada para Resultados.

3.1.2.1 Metodologias de Gestão do Desempenho Orientada para Resultados:

A gestão do desempenho em uma organização é uma tarefa árdua e complexa pois influencia diversos contextos da organização e afeta a esfera de produtividade tanto individual quanto organizacional (ODELIUS, 2010).

Segundo Lucena (2004) as metodologias de gestão do desempenho contemplam quatro características básicas: Continuidade, Periodicidade, Flexibilidade e Individualidade.

- A **Continuidade** trata do pressuposto de que o processo de gestão do desempenho orientado para resultados não é exclusivo ao momento de avaliação. O processo deve partir do da clara definição dos objetivos e compromissos assumidos, permitindo que a gerência tenha conhecimento constante se o desempenho está alinhado as expectativas desejadas.
- A **Periodicidade** refere-se a prazos estabelecidos no inicio do processo para monitorar os resultados. Trata-se de reuniões entre gestor e colaborador que juntos discutem o desempenho que tem sido apresentado. Revisa-se os indicadores e dificuldades encontradas no decorrer do processo.
- A **Flexibilidade** se opõe a rigidez dos métodos tradicionais. Trata justamente da ideia de que um método deve ser flexível e ajustavel as peculiaridades da entidade e dos empregados. Da mesma forma que reuniões periódicas podem ser realizadas a qualquer momento e quantas vezes forem necessárias.

- A **Individualidade** sugere que os empregados não sejam avaliados sob um mesmo parâmetro. Afirma que o mais interessante é a aplicação de metas individuais considerando o que é esperado de cada empregado em seu posto de trabalho.

Nader, Guimarães e Ramagem (1998) propõem um modelo de sistema de gestão de desempenho composto pelas etapas de Planejamento de Resultados a serem alcançados, negociação do desempenho e acompanhamento dos resultados.

1. **Planejamento de Resultados:** Trata-se da definição de objetivos, metas e missão organizacionais.
2. **Negociação do Desempenho:** Explicita-se aos profissionais envolvidos os resultados e padrões de desempenho a serem alcançados.
3. **Acompanhamento dos resultados:** Utiliza-se sistemas de avaliação de desempenho, visando comparar o planejado com os resultados obtidos.

Lucena (2004) amplifica o modelo citado acima, ao sugerir que o método de avaliação de desempenho deve seguir as seguintes etapas:

Figura 3 - Fluxo do método de avaliação de desempenho



Fonte: Própria (2018)

Na **Etapa de Negociação do Desempenho** define-se os critérios para definição de metas. É interessante que essas metas estejam relacionadas aos objetivos estratégicos e sejam traduzidas em projetos e procedimentos nas Unidades de Execução. Esses projetos dão base para a gerência acordar metas individuais e de equipe. Sendo elas metas inovadoras, de melhoria ou de continuidade.

Metas Inovadoras são provenientes de objetivos que indicam novas iniciativas como o lançamento de novos produtos ou aquisição de novas tecnologias. **Metas de Melhoria** tem o foco em potencializar resultados por meio de reformas, mudanças ou aperfeiçoamento no funcionamento da organização. **Metas de Continuidade** compõem

ações que já apresentam resultados satisfatórios e precisam ser mantidas. Independente da natureza das metas, deve-se criar indicadores desempenho.

O indicador define o grau de qualidade e quantidades esperadas na meta. São detalhamentos dos resultados desejados. Delimitando as metas e seus indicadores deve-se ir para a etapa subsequente.

Na **Etapa de Análise da Capacitação Profissional** considera-se a qualificação do executor das metas. Afinal, é incoerente exigir resultados de um profissional que não está habilitado a gerar o que se espera. Logo, o gestor deve considerar o nível de domínio técnico do empregado e verificar se os desafios propostos demandam o aumento de conhecimento do seu empregado, a partir dessa análise toma-se as providências.

Na **Etapa de Acompanhamento do Desempenho** operacionaliza-se a análise do andamento dos trabalhos e resultados definidos, pode-se usar um sistema ou reuniões periódicas, por exemplo.

A **Etapa de Avaliação dos Resultados** encerra o ciclo de avaliação. Tem como base as metas estabelecidas na primeira etapa (Negociação do Desempenho) e as avaliações periódicas dos resultados.

Por fim, a **Etapa de Comprometimento** busca reforçar resultados positivos e ajustar os resultados negativos obtidos no decorrer do ciclo. Pode-se realizar treinamentos, ações de reconhecimento e outras tratativas.

3.2 Remuneração Variável

Os tópicos que seguem abordam o tema de Remuneração Variável. Apresenta-se seus conceitos, expõe os principais métodos e explicita um levantamento dos aspectos legais pertinentes ao tema.

3.2.1 Conceito

O conceito de remuneração está em constante mudança. Na primeira metade século passado acreditava-se que uma das poucas formas de remunerar era por meio de um alinhamento entre salário e produtividade dos trabalhadores, ou seja, quanto mais era produzido, melhor pago seria o empregado. (TAYLOR, 1987)

Segundo a CLT, o conceito de remuneração pode ser descrito da seguinte maneira:

“Remuneração é o conjunto de retribuições recebidas habitualmente pelo empregado pela prestação de serviços, seja em dinheiro ou em utilidade, provenientes do empregador ou de terceiros, mas decorrentes do contrato de trabalho, de modo a satisfazer suas necessidades básicas e de sua família” (art. 457, CLT).”

Em outras palavras, pode-se dizer que a remuneração é a soma do salário base contratual e os ganhos com benefícios. Podendo ser representada visualmente da seguinte forma:

Figura 4 - Ilustração do conceito de remuneração



Fonte: Própria (2018)

Outro conceito relevante ao presente trabalho é o de Remuneração Estratégica. Para entendê-lo pode-se considerar a seguinte descrição:

“Remuneração estratégica vem sendo utilizada como um diferencial competitivo entre as organizações. Essa forma de remuneração visa beneficiar as pessoas que, dentro de uma empresa, contribuem, de alguma forma, para os resultados da mesma e se destacam”

(GHENO & BERLITZ, 2015)

Há uma diferença entre os métodos de remuneração estratégica e tradicionais. Os métodos tradicionais de plano de cargos e salários (PCS) e Plano de Cargos, Carreiras e Salários (PCCS), podem ser conceituados como:

“sistemas que estabelecem regras para a administração dos salários pagos e a carreira dos colaboradores”
(HUCZOK & LEME, 2012).”

Os métodos tradicionais objetivam a atração e retenção de colaboradores, organização das atividades, equidade salarial interna e com o mercado, dimensionamento da massa salarial e ainda o atendimento de questões legais. Porém, a utilização restrita a esses métodos bloqueia as possibilidades de convergir os esforços para os resultados estratégicos (GHENO & BERLITZ, 2015).

Os programas tradicionais de remuneração se tornaram um obstáculo para o desenvolvimento das organizações, assim, essas buscam meios de se modernizar, por meio da remuneração estratégica (ALBERGÁRIA, 2010). Os sistemas tradicionais são trabalhosos e inflexíveis, reforçam a estrutura burocrática por apresentarem entraves na evolução do processo de mudança. Eles não consideram a visão de futuro e a orientação estratégica da organização, por serem sistemas neutros, já que buscam fornecer a organização insumos para a administração de salários base. (WOOD; PICARELLI FILHO, 2004)

Antes de explicitar o conceito de Remuneração Variável, é importante compreender profundamente o significado de Remuneração Estratégica. Por isso, traz-se ao presente trabalho uma outra perspectiva conceitual. Para Wood & Picarelli (2004, pg.38)

“A Remuneração Estratégica é também um catalizador para a convergência de energias na organização. A medida que o sistema de remuneração é alinhado ao contexto e a estratégia da empresa, constitui fator de harmonização de interesses, ajudando a gerar consensos e atuando como alavanca de resultados.”

De acordo com os autores supracitados, a remuneração estratégica é feita por meio da combinação de diferentes formas de remunerar. A variedade de formas se expressa em 8 diferentes grupos:

- Remuneração Funcional: É a forma mais tradicional, reconhecida como PCS ou PCSC. Determinada por meio da correlação entre cargo e mercado.
- Salário Indireto: É uma forma de flexibilizar os benefícios. O colaborador estabelece um acordo com o empregador considerando as suas preferências e a carteira de benefícios ofertada pela empresa.
- Remuneração por habilidades: Ao invés do embasamento tradicional por cargos, as habilidades do empregado são utilizadas como base para remunerar.
- Remuneração por competências: Difere-se da anterior (Remuneração por habilidades) principalmente por ser mais aplicada a níveis que superam cargos operacionais. Utiliza como base não somente a habilidade, mas o conhecimento e atitude.
- Participação acionária: Utilizada para obter compromisso de longo prazo com o colaborador, reconhecendo os empregados com maior potencial por meio do pagamento por ações.
- Remuneração variável: Vinculada a metas de desempenho dos indivíduos, equipes ou organizações. É flexível para a valorização do empregado por meio de incentivos de curto ou longo prazo.

Tornado explícito os conceitos de “Remuneração” e “Remuneração Estratégica”, pode-se compreender com clareza a Remuneração Variável:

“...a remuneração variável pode ser entendida como um instrumento de integração entre capital e trabalho. Trata-se de uma modalidade de remuneração composta necessariamente por valores monetários e sem a incidência de encargos trabalhistas.”

(REIS, 2004)

Essa modalidade de remuneração não substitui ou complementa a remuneração de base (descrita em termos contratuais).

A fim de sintetizar a diferença entre os conceitos pertinentes a Remuneração, Remuneração Estratégica e Remuneração Variável, apresenta-se o seguinte quadro resumo:

Tabela 1 - Diferenciação de remuneração, remuneração estratégica e remuneração variável

Remuneração	Remuneração Estratégica	Remuneração Variável
<ul style="list-style-type: none"> • Busca suprir questões legais entre empregador e contratado. • Não apresenta vínculo com a estratégia organizacional. • Somatório do Salário Base e os Benefícios contratuais. 	<ul style="list-style-type: none"> • Busca potencializar os resultados organizacionais, convergindo esforços para o alcance da estratégia organizacional. • Subdivide-se em oito formas diferentes de remunerar. 	<ul style="list-style-type: none"> • É uma das formas de Remuneração Estratégica. • Busca mensurar a produtividade e remunerar de forma alinhada ao desempenho de indivíduos, equipes e/ou organizações.

Fonte: Própria

O assunto de mudanças organizacionais é um foco constante no contexto acadêmico e gerencial. Nesses contextos, fala-se muito a respeito da flexibilização dos processos de gestão de pessoas, principalmente quando se trata de atividades de avaliação de desempenho e remuneração variável (DELLANGNELO, 1993). Dessa forma, a Remuneração Variável surge como uma alternativa alinhada com essa demanda por flexibilização do RH, buscando aliar o compromisso dos colaboradores com os resultados da organização, vinculando remuneração ao desempenho alcançado (DELLANGNELO, 1996).

Se uma organização utiliza métodos de remuneração variável é importante que se atente a perspectiva jurídica do assunto. O descaso com essa perspectiva pode acarretar a ocorrência de passivos trabalhistas e conflitos internos, por isso, o tópico seguinte destina-se a esclarecer essas questões.

3.2.2 QUESTÕES LEGAIS

No ano 2000 a Remuneração Variável foi regulamentada em termos legais, por meio da Lei 10.101 de 19/12/2000. As questões legais relevantes ao contexto que se aplica o presente estudo, serão analisadas no trecho a seguir com vistas de esclarecer a perspectiva jurídica do tema.

A remuneração variável deve ser um acordo pactuado entre os colaboradores e a entidade empregadora. As possibilidades de acordo são por meio de Comissão Partidária, Convenção ou Acordo Coletivo de Trabalho. Essas três formas são restringidas no Artigo 2º da lei em questão (BRASIL, Lei 10.101 - 19/12/2000).

No mesmo artigo, a lei delimita os critérios e condições para remuneração variável:

I - Índices de produtividade, qualidade ou lucratividade da empresa;

II - Programas de metas, resultados e prazos, pactuados previamente.

Esses casos diferenciam-se da seguinte forma. Os do “Tópico I”, não dependem de uma mensuração direta quanto a produtividade de cada indivíduo e sim de indicadores organizacionais. Já as possibilidades do “Tópico II” são dependentes das entregas de cada colaborador, ou seja, resultados acordados previamente entre empresa e colaborador. Em qualquer um dos dois casos supracitados, não há qualquer possibilidade de antecipação de pagamento, isso é vedado diante dos termos do Artigo 3º. Caso haja qualquer impasse entre as partes envolvidas, o Artigo 4º viabiliza alternativas, apresentando a possibilidade de um mediador:

“Art. 4º caso a negociação visando à participação nos lucros ou resultados da empresa resulte em impasse, as partes poderão utilizar-se dos seguintes mecanismos de solução do litígio:

I - Mediação;

II - Arbitragem de ofertas finais...”

A lei 10.101/2000 não contempla somente empresas de natureza privada, mas estatais, entidades públicas e mistas estão incluídas nos termos do Artigo 5º

“Art. 5o Parágrafo único. Consideram-se empresas estatais as empresas públicas, sociedades de economia mista, suas subsidiárias e controladas e demais empresas em que a União, direta ou indiretamente, detenha a maioria do capital social com direito a voto.”

A lei 10.101/2000 foi publicada no dia 19 de dezembro do ano de 2000 e entrou em vigência em sua data de publicação. Anterior a essa publicação, há o Inciso §7º do Artigo 39º, com redação fornecida pela Emenda Constitucional nº19, de 1988.

“§7º Lei da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios disciplinará a aplicação de recursos orçamentários provenientes da economia com despesas correntes em cada órgão, autarquia e fundação, para aplicação no desenvolvimento de programas de qualidade e produtividade, treinamento e desenvolvimento, modernização, reaparelhamento e racionalização do serviço público, inclusive sob a forma de adicional ou prêmio de produtividade.”

Esse inciso retrata a forma que entidades publicas podem obter recursos financeiros para a aplicação do prêmio de produtividade, que é amplamente utilizado como uma forma de remuneração estratégica nas diretrizes da remuneração variável.

3.2.3 MÉTODOS DE REMUNERAÇÃO POR DESEMPENHO

O presente capítulo visa explicar acerca dos principais métodos de remuneração por produtividade e reconhecimento monetário, trazendo perspectivas literárias, acadêmicas e termos legais sobre: Participação por Resultados, Participação nos Lucros ou Resultados, Participação Acionária e Comissão de Vendas.

3.2.3.1 Participação por Resultados (PPR)

A PPR é um instrumento adequado para incentivar os trabalhadores a melhorar seu desempenho. A partir da discussão da direção entre os interessados, são estabelecidas uma série de metas claramente mensuráveis, sobre áreas que estão sob o controle dos trabalhadores participantes e uma escala de prêmios de acordo com sua execução (MARINAKIS, 1997).

Figura 5 - Indicadores de resultado na PPR

<u>INDICADORES DE RESULTADO</u>
• Volume de produção (quantidades)
• Volume de vendas (quantidades)
• Valor global de vendas ou faturamento (R\$)
• Margem de participação no mercado
• Índices de produtividade
• Índices de qualidade
• Margens de lucratividade
• Redução de custos variáveis e não variáveis
• Redução de custos e despesas fixas e semifixas
• Redução de refugos, sucatas e desperdícios
• Lançamentos de novos produtos, serviços etc.
• Outros resultados estratégicos ou operacionais

Fonte: Corrêa (1999, p.56)

Um ponto de destaque desse método é a capacidade de personalizar o resultado de acordo com a realidade das entregas de cada colaborador, além disso, a empresa não tem obrigatoriedade de divulgar informações acerca do seu desempenho financeiro, já que esse método independe de lucros, diferente da Participação nos Lucros ou resultados

(CORRÊA, 1999). Esse é o método adotado pelo SEBRAE-DF e será detalhado no tópico “4.2.1” que é pertinente a caracterização da organização.

3.2.3.2 Participação nos Lucros ou Resultados (PLR)

A PLR é um instrumento pelo qual os colaboradores obtêm acesso a uma remuneração adicional desde que sejam atingidos objetivos predeterminados. Os programas de participação nos lucros utilizam como variável os próprios ganhos da empresa, seu objetivo fundamental é relacionar parte das remunerações ao sucesso da empresa, já que não há necessariamente vínculo a entregas específicas do colaborador (MARINAKIS, 1997).

Figura 6 - Indicadores de Lucro na PLR

DEMONSTRATIVO DO LUCRO CONTÁBIL OPERACIONAL	
	Receitas operacionais (vendas de produtos)
(-)	Impostos diretos sobre as receitas
=	Receitas operacionais líquidas
(-)	Custos diretos das receitas operacionais
=	Lucro bruto
(-)	Despesas operacionais (vendas, adm. Técnicas, etc.)
=	Lucro parcial (I)
(-)	Despesas financeiras operacionais
=	Lucro parcial (II)
(+)	Receitas financeiras operacionais
=	Lucro parcial (III)
(-)	Participação dos empregados
=	Lucro operacional líquido
(-)	Despesas não operacionais
(+)	Receitas não operacionais
=	Lucro tributável
(-)	Provisão para Imposto de Renda
=	Lucro final

Fonte: Corrêa (1999, p. 53).

Fonte: Corrêa (1999, p.53)

A transparência do resultado financeiro da organização é algo muito presente na PLR. Supondo que a organização escolha utilizar o Lucro parcial (II), ele deve divulgar os resultados que contemplam o lucro em questão, mas não tem a obrigatoriedade de divulgar resultados de linhas abaixo.

Em períodos de lucro, os trabalhadores recebem uma proporção dos mesmos. Em períodos de perdas, não há participação (MARINAKIS, 1997). Esse fato também é resguardado nos termos da Lei 10.101/2000, explorada no tópico 3.2.2 do presente trabalho.

3.2.3.3 Participação Acionária

Segundo Thomas B. Wilson, um dos principais objetivos da participação acionária é criar entre os funcionários um senso de identidade, comprometimento e orientação para resultados (WILSON, T. B., 1995). Dessa forma, é possível estabelecer um vínculo de recompensa de longo prazo.

Segundo Wood & Picarelli (2004) as principais formas de remuneração variável utilizando participação acionária são as seguintes:

- a) Distribuição de ações: É a forma mais tradicional de participação acionária. É literalmente a forma de recompensar os resultados por meio da concessão de ações aos colaboradores. Tradicionalmente restringia-se de forma exclusiva a níveis hierárquicos altos, porém, atualmente está generalizado a vários níveis.
- b) Venda das ações (ou stock purchase): Trata-se da disponibilização de uma parcela das ações para funcionários, em condições especiais de pagamento, como por exemplo, desconto de um percentual sobre o valor de mercado das ações.
- c) Opção de compra (ou stock option): É um direito que a empresa concede aos seus empregados de comprar ações a um preço pré-fixado. Nesse caso, quando as ações estiverem supervalorizadas o colaborador pode obter ações de forma mais vantajosa que os demais investidores do mercado.
- d) Ações restritas: Trata-se da concessão de ações as quais há aplicação de restrições em seu uso. O colaborador só passa a ter poder pleno sobre as ações sob condições acordadas, como tempo de empresa, tempo de concessão ou até mesmo o alcance de metas individuais e/ou corporativas.
- e) Ações virtuais (ou phantom stocks): Constituem um modelo utilizado em empresas de capital fechado aonde ações são criadas e seus valores são ajustados de acordo com o valor de mercado da empresa (Valuation).

3.2.3.4 Comissão de Vendas

Esse mecanismo de remuneração é referente ao cálculo do valor da recompensa a partir da definição de uma porcentagem que incidirá sobre o valor total vendido. Dessa forma, a remuneração do vendedor é composta por um valor variável que depende do quantitativo e do valor das vendas. (LEITE, 2015)

Segundo o Tribunal Regional do Trabalho da 18ª Região, a comissão é uma recompensa oferecida ao colaborador quando ele cumpre metas ou objetivos definidos.

Independente da forma da comissão, ela deve ser paga até o dia 15 do mês subsequente ao da liquidação da fatura. Para fins de clareza, o pagamento deve sempre ter como base o valor total das mercadorias explícito em notas fiscais. (Art.32 da Lei 4886/65)

“Art. 32. O representante comercial adquire o direito às comissões quando do pagamento dos pedidos ou propostas. (Redação dada pela Lei nº 8.420, de 8.5.1992)

§ 1º O pagamento das comissões deverá ser efetuado até o dia 15 do mês subsequente ao da liquidação da fatura, acompanhada das respectivas cópias das notas fiscais. (Incluído pela Lei nº 8.420, de 8.5.1992)

§ 2º As comissões pagas fora do prazo previsto no parágrafo anterior deverão ser corrigidas monetariamente. (Incluído pela Lei nº 8.420, de 8.5.1992)”

Existem diferentes práticas de comissão, dentre as principais citadas pela CLT e praticadas no mercado são as seguintes:

- a) Percentual fixo sobre o valor do preço: Nesse caso infere-se um valor fixo de percentual da comissão em cima do preço dos produtos ou serviços a serem vendidos.
- b) Percentual fixo sobre a margem de lucro: O presente caso assemelha-se com o supracitado, a diferença é que o valor base de cálculo para comissão é a margem de lucro referente aos produtos ou serviços a serem vendidos.
- c) Pagamento de bônus por vendas: Nesse caso, o vendedor ou gerente deve ter uma meta exclusivamente relacionada ao volume de vendas. O volume pode ser referente a quantidade de itens vendidos, faturamento, recebimento, lucro e outros. O vendedor recebe uma gratificação a partir do alcance dessas metas por meio de um acordo pré-estabelecido entre as partes.

4 MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA

No presente capítulo será explicitado o passo a passo da metodologia adotada para a execução da pesquisa. Há cinco ramificações do capítulo:

- Descrição da pesquisa: Aborda os métodos utilizados para o alcance dos objetivos do presente trabalho (descritos nos itens “1.3” e “1.4”).
- Caracterização da Organização: Descreve o SEBRAE-DF em relação ao seu segmento de atuação e características gerais da entidade, além de detalhar a aplicação de Remuneração Variável na organização.
- População e Amostra: Expõe a população e amostra utilizada da pesquisa.
- Caracterização dos instrumentos da pesquisa: Aborda os mecanismos utilizados para o levantamento de dados.
- Procedimento de coleta e de análise de dados: Demonstra a forma que ocorreu a obtenção de dados e as análises das informações adquiridas.

4.1 Descrição da Pesquisa:

A presente pesquisa foi realizada através de *survey* e é caracterizada como qualitativa, descritiva, aplicada e de corte transversal.

Considera-se a pesquisa como *survey*, já que obteve uma amostra de indivíduos pertencentes a uma determinada população. Uma pesquisa *survey* é caracterizada por obtenção de dados acerca de características ou opiniões de um determinado grupo de indivíduos, por meio de questionário como instrumento de pesquisa (FONSECA,2002).

Apesar de utilizar indicadores numéricos, a presente pesquisa é dada como qualitativa pois os valores são dados para indicar as alternativas de percepção dos respondentes, seguindo o modelo da escala de Likert. Logo, trata-se de uma pesquisa qualitativa ordinal em que os indicadores apresentam uma sequência progressiva, mas não tem representatividade numérica.

Por objetivar responder um problema existente e prático no contexto organizacional, podemos afirmar que a pesquisa se caracteriza como aplicada, já que pesquisas aplicadas são descritas por ter um propósito em encontrar soluções para problemas reais (COLLIS & HUSSEY, 2005).

É dada como descritiva pois torna explícita as características da população e do fenômeno que contempla a pesquisa (GIL, 2008). Pesquisas descritivas são relevantes para áreas que há pouco conhecimento acumulado e sistematizado, além disso, elas podem ou não apresentar correlação entre as variáveis pesquisadas (VERGARA, 2006).

Considerada de corte transversal pois a obtenção de dados se deu em um único momento, sem monitorar a alteração de comportamentos/respostas. Os dados foram coletados em um momento específico, trazendo uma perspectiva momentânea do estudo. Pesquisas de corte transversal são mais viáveis financeiramente pois demandam menos recursos que as longitudinais, já que são menos complexas por se aterem a um período específico no tempo (GRANJA, 1995).

4.2 Caracterização da organização, setor ou área:

O Serviço de Apoio a Micro e Pequena Empresa, conhecido como SEBRAE é uma entidade de natureza mista por captar recursos públicos e privados. Os dados a seguir foram todos retirados do Memorial SEBRAE, disponível no domínio “memorial.sebrae.com.br”, uma plataforma online desenvolvida pelo próprio SEBRAE Nacional para garantir a preservação de dados históricos pertinentes a entidade.

A ideia de uma entidade direcionada para apoiar as Pequenas Empresas surgiu em 1960 com a criação de um Grupo Executivo de Assistência a Média e Pequena Empresa (Geampe), subordinada ao Banco Nacional do Desenvolvimento Econômico e assinada por Juscelino Kubtschek no Decreto 48.738. Um dos primeiros programas do grupo foi o Programa de Financiamento à Pequena e Média Empresa - Fipeme, criado em 1964 com o intuito de potencializar o desenvolvimento de empresas de menor porte. Anos seguintes alguns programas de financiamento foram criados como o Fundo de Desenvolvimento da Produtividade - Fundepro (1966) e a Financiadora de Estudos e Projetos - Finep (1967). Em 1972 esses fundos se tornam parceiros do Grupo Executivo de Assistência a Média e Pequena Empresa que se torna o CEBRAE, Centro Brasileiro de Assistência Gerencial à Pequena Empresa.

Em 1981 o CEBRAE deixa de ser uma instituição exclusiva de fornecimento de crédito e passa a ser executor do Programa Nacional de Serviços à Pequena e Média Empresa (Pronac) e do Programa Nacional de Conservação e Substituição de Energia

(Proene). O Pronac objetivava modernizar empresas comerciais evoluindo a gestão, controle, inovação e qualificação técnica. O Proene era uma resposta ao choque do petróleo que teve início em 1973 e afetou toda a economia nacional.

Em 1990 o CEBRAE enfrenta a sua maior crise que ameaça a sua existência, já que perde o respaldo de recursos públicos na Medida Provisória nº27 assinada pelo Presidente José Sarney.

Para garantir a sobrevivência da organização o CEBRAE passa a fazer parte do Sistema “S”, composto pelo Senai, Sesi, Senac e outros. O CEBRAE passa a se chamar de Serviço Brasileiro de Apoio as Micro e Pequenas Empresas e passa a iniciar com a letra “S”, tornando-se “SEBRAE”.

De acordo com o site do Senado, o Sistema S trata-se do:

“Conjunto de organizações das entidades corporativas voltadas para o treinamento profissional, assistência social, consultoria, pesquisa e assistência técnica, que além de terem seu nome iniciado com a letra S, têm raízes comuns e características organizacionais similares.”

(senado.leg.br – 10/12/2017)

O SEBRAE-DF é uma Unidade Federativa do SEBRAE e tem como negócio prestar serviços de apoio ao segmento de Micro e Pequeno Empreendedorismo, atuando com consultoria e capacitação, assim como as demais unidades federativas presentes nos 27 estados. O SEBRAE também tem propósitos “sociais” e por isso oferta capacitações gratuitas aos Micro e Pequenos Empresários. Além disso, segundo dados do próprio site da entidade em questão, o portfólio deles é composto por 12 segmentos de atuação variados, como moda, turismo, agricultura, artesanato, saúde e outros.

4.2.1 Remuneração Variável no SEBRAE

O método de Remuneração Variável adotado pela empresa pesquisada é o de Participação por Resultados (PPR). O SEBRAE NACIONAL detalhou o método e o replicou para as demais unidades federativas em 2010.

O procedimento ocorre por ciclos, cada ciclo tem a duração de um ano. As etapas para a execução dos ciclos seguem a seguinte ordem cronológica:

Tabela 2 - Etapas de Gestão do Desempenho do Sistema SEBRAE

Etapa	Sub-etapa	Tópico
Pactuação das metas de equipe	Definição e inclusão da meta	4.2.1.1
	Aprovação da meta	4.2.1.2
	Análise da meta	4.2.1.3
	Ajustes da meta	4.2.1.4
Pactuação das metas de desempenho individuais	Definição e inclusão da meta	4.2.1.5
	Aprovação da meta	4.2.1.6
	Análise da meta	4.2.1.7
	Ajustes da meta	4.2.1.8
Repactuação das metas de desempenho individuais e de equipe	Alteração, cancelamento ou inclusão da meta	4.2.1.9
	Aprovação da meta	4.2.1.10
	Análise da meta	4.2.1.11
	Ajustes da meta	4.2.1.12
Monitoramento das metas de desempenho individuais e de equipe	Inclusão dos dados de execução da meta	4.2.1.13
	Inclusão da evidência de entrega	4.2.1.14
	Envio da meta para validação	4.2.1.15
Validação das metas de desempenho individuais e de equipe	Verificação dos resultados da meta	4.2.1.16
Auditoria das metas de desempenho individuais e de equipe	Análise comparativa dos resultados apresentados	4.2.1.17
	Deliberação dos resultados da auditoria	4.2.1.18
Divulgação dos Resultados	Divulgação final dos resultados	4.2.1.19
Pagamento da Remuneração Variável	Pagamento conforme regras dos processos	4.2.1.20

Fonte: adaptado da plataforma corporativa do SEBRAE: conexão.sebrae.com.br

Obs.: Metas organizacionais são definidas de acordo com as regras do planejamento estratégico periódico. Elas são gerenciadas pela Unidade de Gestão Estratégica. A Unidade de Gestão de Pessoas e os demais colaboradores não são incumbidos da construção e monitoramento das metas Organizacionais.

4.2.1.1 Definição e inclusão da meta (Equipe)

A etapa de pactuação das metas de equipe se inicia com os Gerentes e Gerentes Adjuntos definindo quais são as metas de suas respectivas unidades. Após definidas, essas metas devem ser inseridas no Sistema de Gestão de Metas (SGM).

4.2.1.2 Aprovação da meta (Equipe)

Após definidas, as metas de equipe devem ser aprovadas pelos respectivos diretores(as) que a unidade está submetida. Nesse momento o(a) diretor(a) demonstra concordância ou discordância com as metas inseridas no sistema.

4.2.1.3 Análise da meta (Equipe)

Com as metas aprovadas pela diretoria, a UGP deve analisar cada uma das metas para garantir que elas respeitam o formato de descrição padrão e estão coerentes com as regras estabelecidas.

4.2.1.4 Ajustes da meta (Equipe)

Caso haja algum apontamento da UGP durante a análise, os Gerentes ou Gerentes Adjuntos poderão manifestar-se em concordância com o apontamento realizando o ajuste na meta ou manifestar-se em discordância posicionando-se via e-mail.

4.2.1.5 Definição e inclusão da meta (Individual)

Definidas as metas de equipe, disponibiliza-se acesso ao SGM para que os colaboradores pactuem suas metas individuais e as insiram no sistema.

4.2.1.6 Aprovação da meta (Individual)

Gerentes ou Gerentes Adjuntos são responsáveis por aprovar no sistema as metas individuais dos seus respectivos colaboradores. Nesse momento os Gerentes e Gerentes Adjuntos demonstram concordância ou discordância com as metas inseridas no sistema.

4.2.1.7 Análise da meta (Individual)

Com as metas aprovadas pela gerência, a UGP deve analisar cada uma das metas individuais para garantir que elas respeitam o formato de descrição padrão e estão coerentes com as regras estabelecidas.

4.2.1.8 Ajustes da meta (Individual)

Caso haja algum apontamento da UGP durante a análise, os colaboradores poderão manifestar-se em concordância com o apontamento realizando o ajuste na meta ou manifestar-se em discordância posicionando-se via e-mail.

4.2.1.9 Alteração, cancelamento ou inclusão da meta

Há alguns casos de excepcionalidade para que colaboradores ou equipes possam repactuar uma ou mais de suas metas individuais. A repactuação só pode ocorrer diante de metas que não estão vencidas, ou seja, não alcançaram o prazo limite. Trata-se dos seguintes casos:

4.2.1.10 Movimentação do colaborador

Caso o colaborador seja movimentado de unidade e não tenha cumprido metas que não excederam o prazo, ele pode repactuá-las de acordo com as regras do processo.

4.2.1.11 Redirecionamento estratégico da Unidade

Caso a unidade altere o seu direcionamento estratégico devido demandas urgentes ou orientação superiores (diretoria), o colaborador ou a unidade poderão repactuar as suas metas impactadas pelo redirecionamento.

4.2.1.12 Impossibilidade de alcance da meta devido a agentes externos

Caso a meta apresente dependência de algum agente externo e esse se mostre incapaz de colaborar para a execução da entrega, o colaborador ou unidade poderão repactuar as suas metas relacionadas a esse agente externo.

Em todos os três casos supracitados deve-se ter a comprovação da justificativa utilizada e a aprovação do respectivo superior (Gerente ou Gerente Adjunto para metas individuais e Diretores(as) para metas de equipe).

4.2.1.13 Aprovação da meta

Superiores imediatos são responsáveis por aprovar no sistema as metas que foram repactuadas. Nesse momento os Gerentes, Gerentes adjuntos ou Diretores(as) demonstram concordância ou discordância com as novas metas inseridas, canceladas ou alteradas no sistema.

4.2.1.14 Análise da meta

Com a meta aprovada pela gerência, a UGP deve analisar cada uma das metas repactuadas para garantir que elas respeitam o formato de descrição padrão e estão coerentes com as regras estabelecidas.

4.2.1.15 Ajustes da meta

Caso haja algum apontamento da UGP durante a análise, os colaboradores poderão manifestar-se em concordância com o apontamento realizando o ajuste na meta ou manifestar-se em discordância posicionando-se via e-mail.

4.2.1.16 Inclusão dos dados de execução da meta

Nesse momento os colaboradores, Gerentes e Gerentes Adjuntos devem detalhar via SGM questões como datas de entregas e observações pertinentes a execução de suas respectivas metas. Colaboradores detalham metas individuais e Gerentes/Gerentes Adjuntos detalham suas metas individuais e metas de equipe.

4.2.1.17 Inclusão da evidência de entrega

Após a execução da meta, os colaboradores e Gerentes/Gerentes Adjuntos inserem no sistema as evidências que comprovam o alcance das metas individuais e de equipe.

4.2.1.18 Envio da meta para validação

Feito o detalhamento e a inserção das evidências, os colaboradores, Gerentes e Gerentes Adjuntos devem encaminhar as metas para que seus superiores imediatos possam validar o alcance dessas.

4.2.1.19 Verificação dos resultados da meta

Nesse momento os superiores imediatos verificam os resultados declarados e posicionam-se acerca das metas que foram submetidas a validação.

Gerentes e Gerentes Adjuntos validam as metas dos colaboradores de suas respectivas unidades.

Diretores validam metas de equipe das unidades e metas individuais dos Gerentes e Gerentes Adjuntos.

4.2.1.20 Análise comparativa dos resultados apresentados

Para garantir a imparcialidade do processo, o SEBRAE contrata uma empresa para auditar os resultados do ciclo. Nesse momento a auditoria verifica se as metas pactuadas estão alinhadas com os resultados apresentados pelos colaboradores e equipes.

4.2.1.21 Deliberação dos resultados da auditoria

Após verificar todas as metas, a auditoria encaminha um relatório dos resultados a UGP que por sua vez reúne-se com um comitê formado pelos chefes de gabinete para deliberar acerca dos resultados da auditoria.

4.2.1.22 Divulgação final dos resultados

O resultado da deliberação é divulgado para os gerentes que são responsáveis por realizar uma reunião devolutiva aos colaboradores de sua respectiva unidade.

4.2.1.23 Pagamento conforme regras do processo

O output do processo é o pagamento da remuneração variável. Os critérios de pagamento são os seguintes.

Alcance máximo = Alcance de todas as metas pactuadas

Alcance mínimo = Alcance de todas as metas pactuadas – 1

Metas Individuais:

- Alcance máximo = 20% de um salário base
- Alcance mínimo = 15% de um salário base

Metas de Equipe:

- Alcance máximo = 30% de um salário base
- Alcance mínimo = 20% de um salário base

Metas organizacionais:

- Alcance máximo = 50% de um salário base
- Alcance mínimo = 30% de um salário base

Considera-se para fim de apuração da remuneração variável o alcance das metas dos colaboradores (Metas individuais), das metas das unidades (Metas de equipe) e das metas do SEBRAE (Metas Organizacionais). Após este processo efetua-se o pagamento da remuneração variável de acordo com as regras supracitadas.

Por exemplo:

Suponha que um colaborador teve alcance máximo nas metas individuais e alcance mínimo nas metas de equipe e nas metas organizacionais. Logo o calculo da remuneração variável dele será da seguinte forma:

$$\begin{aligned}
 &0,2 \times \text{Salário base} \\
 &(\text{Corresponde ao alcance máximo de metas individual}) \\
 &+ \\
 &0,2 \times \text{Salário Base} \\
 &(\text{Corresponde ao alcance mínimo de metas de equipe}) \\
 &+ \\
 &0,3 \times \text{Salário Base} \\
 &(\text{Corresponde ao alcance mínimo de metas organizacionais}) \\
 &= \\
 &0,7 \times \text{Salário Base} \\
 &(\text{Corresponde ao valor a ser pago na remuneração variável daquele ciclo})
 \end{aligned}$$

Nesse exemplo o colaborador receberá ao final do ciclo 70% de seu salário contratual como Remuneração Variável, tradicionalmente no primeiro trimestre do ano subsequente.

4.3 População e Amostra

A população da pesquisa foi composta por todos os colaboradores efetivos do quadro de pessoal do SEBRAE-DF. Colaboradores terceirizados e estagiários não foram considerados na pesquisa, já que esses não participam do ciclo de Gestão do Desempenho, logo não participam da Remuneração Variável.

O quadro do SEBRAE-DF é composto por 133 colaboradores, essa foi a população.

Obteve-se um total de 79 respondentes, o que representa um nível de confiança de exatos 90% sob uma margem de erro amostral de 6%.

4.4 Caracterização dos instrumentos de pesquisa:

A técnica da pesquisa foi survey, sendo que o instrumento que viabilizou o estudo foi o questionário (Anexo).

Para a construção do instrumento de pesquisa, considerou-se o alcance dos objetivos descritos nos tópicos “1.3” e “1.4”. A partir da análise desses objetivos construiu-se o questionário.

Segundo Gil (1999, pag.128) um questionário pode ser descrito da seguinte forma:

“...técnica de investigação composta por um número mais ou menos elevado de questões apresentadas por escrito às pessoas, tendo por objetivo o conhecimento de opiniões, crenças, sentimentos, interesses, expectativas, situações vivenciadas etc.”

O instrumento de pesquisa foi por meio de aplicação de questionário qualitativo. O questionário se dividiu em duas partes:

- Questões de Cadastro que visavam mapear o perfil dos respondentes.
- Questões de Opinião que visavam obter a percepção dos respondentes quanto ao processo de gestão do desempenho, principalmente em relação a remuneração variável.

Nas questões cadastro buscava-se saber o espaço ocupacional, cargos de chefia, a unidade de trabalho e o ano de ingresso no SEBRAE dos respondentes, buscava-se identificar os dados funcionais. Propositamente não foi possível a identificação de nenhum dos respondentes, para garantir a confiabilidade das respostas.

Já nas questões de opinião buscava-se compreender a percepção dos colaboradores por meio de dezesseis perguntas objetivas enquadradas na escala likert. Essas perguntas se dividiram em três blocos:

- No primeiro bloco composto por três questões, buscava-se compreender a satisfação dos colaboradores quanto aos valores recebidos e a distribuição do percentual de metas na remuneração variável.

- No segundo bloco de perguntas, composto por dez perguntas, buscava-se identificar a concordância dos colaboradores com as afirmações que mensuravam as respectivas percepções quanto a compreensão do processo, efetividade e geração de resultados da gestão do desempenho.
- No terceiro e último bloco de perguntas, composto por três perguntas, buscava-se identificar o nível de satisfação dos colaboradores em relação a atuação da Unidade de Gestão de Pessoas do SEBRAE-DF.

4.5 Procedimentos de coleta e de análise de dados

A aplicação da pesquisa ocorreu em três momentos diferentes. No primeiro dia houve a entrega dos questionários as unidades e coleta de informação dos respondentes disponíveis, além da marcação de uma data de retorno de dois dias para buscar os demais questionários.

No segundo momento houve a coleta dos questionários pendentes e a entrega de novos questionários aos colaboradores que estavam ausentes no primeiro momento.

No terceiro momento (dois dias após o segundo momento) houve apenas o resgate dos últimos questionários pendentes.

Optou-se por aplicação de questionário presencial, pois imaginou-se uma possível resistência e desinteresse por parte dos respondentes. Logo, mesmo havendo a possibilidade de recorrer aos meios mais práticos de aplicação on-line, acreditou-se que seria mais efetiva a aplicação presencial.

O período de aplicação foi de 06/12/2017 até 12/12/2017.

O tratamento dos dados foi executado em três etapas. Na primeira todos os questionários foram tabulados em planilha com o uso da ferramenta Microsoft Excel.

Na segunda etapa analisou-se as questões cadastro que visavam informações acerca do espaço ocupacional, a ocupação de cargos de chefia (quando houver), a unidade de trabalho e o ano de ingresso no SEBRAE dos respondentes. Buscou-se dados como frequência, moda, média, mediana e desvio padrão.

Na terceira etapa analisou-se as demais 16 questões de opinião que foram analisadas individualmente, garantindo a possibilidade da realização de análises relevantes aos resultados obtidos.

5 RESULTADOS E DISCUSSÃO

5.1 Mapeamento do perfil

Como dito anteriormente, a pesquisa obteve um alcance total de 79 respondentes. O presente tópico visa caracterizar o perfil desses.

5.1.1 Espaço Ocupacional

Em relação do Espaço Ocupacional, obteve-se 21 Assistentes (I e II) e 58 Analistas (I, II e III). A tabela abaixo detalha a distribuição de respondentes por espaço ocupacional.

Tabela 3 - Espaços ocupacionais dos respondentes

Espaço Ocupacional	
Assistente 1	19
Assistente 2	2
Total de Assistentes	21
Analista 1	43
Analista 2	14
Analista 3	1
Total de Analistas	58
Total de Respondentes	79

Fonte: Própria (2018)

Percebe-se que a maioria dos respondentes são Analistas I, seguido de Assistentes I, Analistas II, Assistentes II e por fim com apenas um respondente enquadrado no espaço ocupacional de Analista III.

5.1.2 Cargos de Confiança

Aproximadamente 19% (18,987%) dos respondentes encontravam-se em alguma função de confiança, totalizando 15 pessoas. Foram explicitados durante a pesquisa Gerentes, Assessores e Coordenadores. Os demais cargos de confiança não apresentaram respondentes. A tabela abaixo detalha a distribuição de respondentes por cargos de confiança.

Tabela 4 - Cargos de confiança dos respondentes

Cargos de Confiança	
Chefe de Gabinete	0
Gerente	6
Assessor	2
Diretor	0
Gerente Adjunto	0
Coordenador	7
Total de Ocupantes de Cargos de Confiança	15

Fonte: Própria (2018)

A maioria dos detentores de cargos de confiança são Coordenadores (7 aparições), seguidos dos Gerentes (6 aparições) e Assessores (2 aparições). Chefes de Gabinete, Diretores e Gerentes Adjuntos não foram explicitados na pesquisa.

5.1.3 Tempo Efetivo de Empresa

Ao considerar todos os respondentes, inicialmente obteve-se os seguintes dados quanto ao tempo efetivo dos colaboradores:

Houveram respondentes que não haviam nem 1 ano completo no SEBRAE/DF até colaboradores que tinham 28 anos de permanência na empresa. Obteve-se uma média de 8,93 anos (Aproximadamente 8 anos, 11 meses e 5 dias). O resultado mais obtido (moda) foi de 3 anos completos e o Desvio Padrão de 7,19. A tabela abaixo resume os resultados iniciais pertinentes ao tempo efetivo de empresa dos colaboradores:

Tabela 5 - Tempo de empresa dos respondentes

Tempo de SEBRAE			
Media	Mediana	Moda	Desvio Padrão
8,9358	6	3	7,1918

Fonte: Própria (2018)

Após a aplicação do método de Pafnuty Chebyshev para identificação de outliers, percebeu-se que valores acima de 23,3196 anos deveriam ser considerados “*fora da curva*”. Identificou-se 2 respondentes que se encaixavam nesse critério, diante foi calculada uma nova média desconsiderando esses outliers.

Tabela 6 - Média de tempo de empresa (Desconsidera outliers)

Tempo de SEBRAE
Media desconsiderando Outliers
8,43 anos

Fonte: Própria (2018)

O valor da nova média corresponde a aproximadamente 8 anos, 5 meses e 5 dias. As variáveis de moda e mediana permaneceram as mesmas.

5.1.4 Unidades Participantes

As seguintes unidades participaram da pesquisa, representando 100% do organograma do SEBRAE/DF.

Diretoria de Administração & Finanças

- 1) CDE – Conselho Deliberativo Estadual
- 2) GEAF – Gerencia de Administração e Finanças
- 3) UGOC – Unidade de Gestão Orçamentária e Contabilidade
- 4) GET – Gerencia de Talentos
- 5) GQT – Gerencia de Qualidade e Tecnologia
- 6) UAF – Unidade de Administração e Finanças
- 7) UGP – Unidade de Gestão de Pessoas
- 8) UTIC – Unidade de Tecnologia da Informação e Comunicação

Diretoria Técnica

- 1) GPL – Gerencia de Projetos Locais
- 2) GENER – Gerencia de Negócios em Rede
- 3) GP&D – Gerencia de Pesquisa e Desenvolvimento
- 4) UAGRO – Unidade de Atendimento Setorial Agronegócios
- 5) UAI – Unidade de Atendimento Individual
- 6) UAIT – Unidade de Acesso à Inovação, Tecnologia e Sustentabilidade
- 7) UAM – Unidade de Acesso a Mercados
- 8) UCE – Unidade de Capacitação Empresarial
- 9) UPPDT – Unidade de Políticas Públicas e Desenvolvimento Territorial

Superintendência

- 1) AGEPE – Assessoria de Gestão Estratégica & Políticas Públicas
- 2) ASCOM – Assessoria de Comunicação
- 3) AUDIR – Assessoria de Auditoria e Riscos
- 4) UASJUR – Unidade de Assessoria Jurídica
- 5) UGE – Unidade de Gestão Estratégica
- 6) UMC – Unidade de Marketing e Comunicação

(Dados retirados do conexao.sebrae.com.br em 13/05/2018)

Obteve-se um total de 23 unidades participantes.

A proporção de respondentes por diretoria ficou da seguinte forma:

Tabela 7 - Distribuição de respondentes por diretorias

SUPERINTENDÊNCIA	DIRETORIA TÉCNICA	DIRETORIA ADMINISTRATIVA & FINANCEIRA
15 respondentes 19,23% dos participantes	42 respondentes 53,85% dos participantes	21 respondentes 26,92% dos participantes

Fonte: Própria (2018)

5.1.5 Resumo do perfil de respondentes

Diante dos tópicos supracitados, conclui-se que a amostra é formada por **79 respondentes**, distribuídos em **23 unidades ramificadas em três diretorias**. Majoritariamente formada por colaboradores da diretoria técnica. Os espaços

ocupacionais estão divididos em **21 assistentes 58 analistas**. Há **15 ocupantes de cargos de confiança** que estão **média há 8,45 anos empregados no SEBRAE/DF**.

5.2 Resultados & Análises

Os tópicos desenvolvidos a seguir analisam os resultados de cada uma das perguntas realizadas no questionário. Para análise da pesquisa, **considera-se diretorias a Superintendência, Diretoria Técnica e Diretoria administrativa**. A escala utilizada nos itens foram as seguintes:

Primeiro Bloco: Itens de 5.2.1 a 5.2.3	Segundo Bloco: Itens 5.2.5 a 5.2.14	Terceiro Bloco: Itens 5.2.16 a 5.2.18
1.Totalmente Insatisfeito	1.Discordo Totalmente	1.Muito Ruim
2.Parcialmente Insatisfeito	2.Discordo Parcialmente	2.Ruim
3.Indiferente	3.Indiferente	3.Regular
4.Parcialmente Satisfeito	4.Concordo com Ressalvas	4.Muito Bom
5.Totalmente Satisfeito	5.Concordo Totalmente	5.Excelente

Fonte: Própria (2018)

Além das observações realizadas em cada item, tem-se análise de cada um dos blocos supracitados.

- Análise do primeiro bloco: Item de nº 5.2.4,
- Análise do segundo bloco: Item de nº 5.2.15
- Análise do terceiro bloco: Item de nº 5.2.19

5.2.1 Em relação ao percentual de distribuição dos valores.

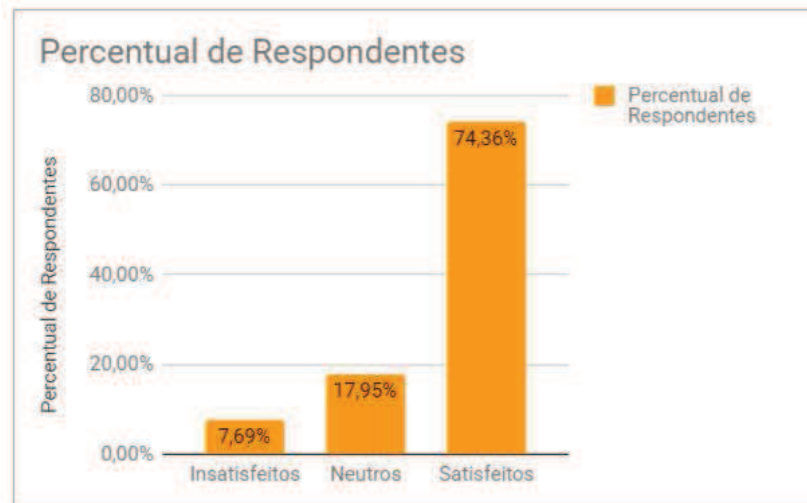
Percebe-se que a maioria dos colaboradores acredita que a distribuição de percentual e remuneração é satisfatória. Obteve-se 74% de respondentes satisfeitos.

Tabela 8 - Resultados gerais (Item 1)

Indicador	Percentual de Respondentes
Insatisfeitos	7,69%
Neutros	17,95%
Satisfeitos	74,36%

Fonte: Própria (2018)

Figura 7 - Gráfico de Resultados Gerais (Item 1)



Fonte: Própria (2018)

Todas as diretorias manifestaram-se majoritariamente em concordância nas respostas do presente indicador:

Tabela 9- Resultados distribuídos por diretoria (Item 1)

	Superintendência	Diretoria Técnica	Diretoria Administrativa & Financeira
Insatisfeitos	6,67%	7,14%	9,52%
Neutros	33,33%	14,29%	14,29%
Satisfeitos	60,00%	78,57%	76,19%

Fonte: Própria (2018)

5.2.2 Quanto ao valor máximo da Remuneração Variável:

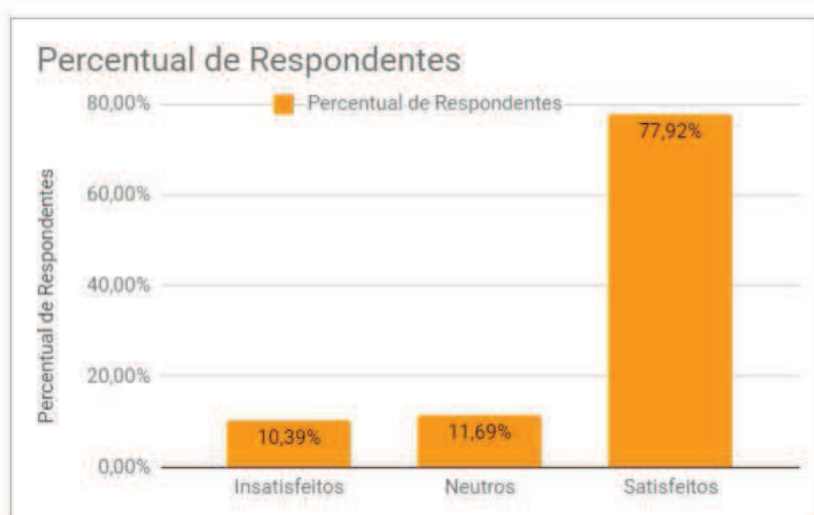
Observa-se que a maioria dos colaboradores considera de alguma forma satisfatória o valor máximo da remuneração variável. Obteve-se aproximadamente 78% dos respondentes satisfeitos.

Tabela 10- Resultados Gerais (Item 2)

Indicador	Percentual de Respondentes
Insatisfeitos	10,39%
Neutros	11,69%
Satisfeitos	77,92%

Fonte: Própria (2018)

Figura 8 - Gráfico de Resultados Gerais (Item 2)



Fonte: Própria (2018)

Todas as diretorias manifestaram-se majoritariamente em concordância nas respostas do presente indicador:

Tabela 11 - Resultados distribuídos por diretoria (Item 2)

	Superintendência	Diretoria Técnica	Diretoria Administrativa & Financeira
Insatisfeitos	6,67%	11,90%	9,52%
Neutros	20,00%	14,29%	0,00%
Satisfeitos	73,33%	71,43%	90,48%

Fonte: Própria (2018)

5.2.3 Quanto ao valor recebido no ciclo anterior (2016)

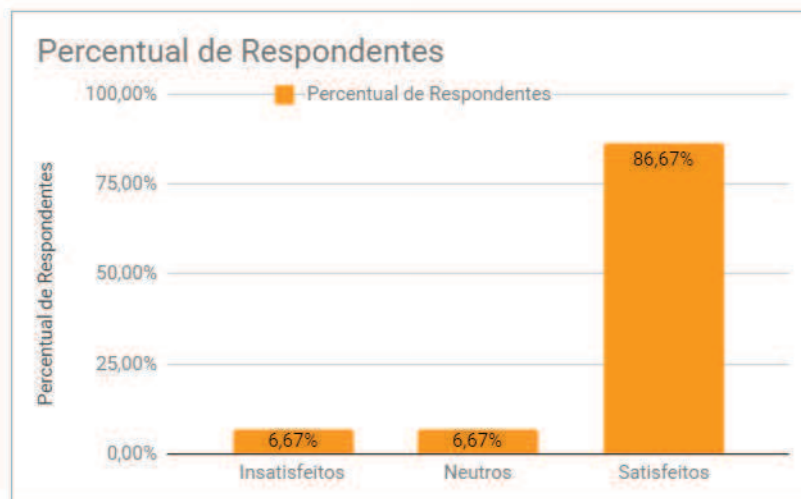
Percebe-se que a maioria dos colaboradores se posicionaram satisfeitos com o valor recebido no ciclo anterior. Durante a aplicação da pesquisa, três colaboradores que não participaram do ciclo anterior deixaram a questão em branco pois foram orientados a não responder à questão. Todos os participantes que a deixaram questão em branco foram admitidos no ano de 2017.

Tabela 12 - Resultados Gerais (Item 3)

Indicador	Percentual de Respondentes
Insatisfeitos	6,67%
Neutros	6,67%
Satisfeitos	86,67%

Fonte: Própria (2018)

Figura 9 - Gráfico de Resultados Gerais (Item 3)



Fonte: Própria (2018)

Todas as diretorias manifestaram-se majoritariamente em concordância nas respostas do presente indicador:

Tabela 13 - Resultados distribuídos por diretoria (Item 3)

	Superintendência	Diretoria Técnica	Diretoria Administrativa & Financeira
Insatisfeitos	0,00%	11,90%	0,00%
Neutros	13,33%	7,14%	0,00%
Satisfeitos	73,33%	78,57%	100,00%

Fonte: Própria (2018)

Este item da pesquisa encerrava as questões pertinentes aos valores da Remuneração Variável.

5.2.4 Análise do Primeiro Bloco:

O primeiro bloco era composto por três itens que objetivavam compreender a percepção dos colaboradores quanto aos valores da remuneração variável. Percebe-se que em todos os três itens obteve-se um resultado majoritariamente positivo, isso significa que tanto em relação valores monetários quanto a distribuição de percentual os colaboradores estão satisfeitos.

Dessa forma, pode-se presumir que os valores e proporções da remuneração variável não são percebidos como pontos críticos para a maioria dos colaboradores do SEBRAE-DF.

5.2.5 Tenho conhecimento acerca das metas organizacionais

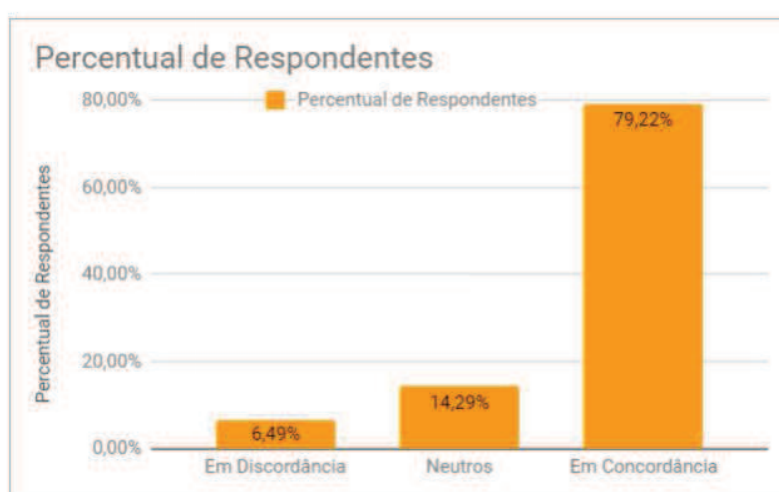
Observa-se que a maioria dos colaboradores se posicionou em concordância com a afirmação acima. 79,22% dos respondentes demonstraram concordância com a afirmação. Dos que apresentaram algum nível de discordância, dois eram ocupantes de cargo de chefia.

Tabela 14 - Resultados gerais (Item 4)

Indicador	Percentual de Respondentes
Em Discordância	6,49%
Neutros	14,29%
Em Concordância	79,22%

Fonte: Própria (2018)

Figura 10 - Gráfico de Resultados Gerais (Item 4)



Fonte: Própria (2018)

Todas as diretorias manifestaram-se majoritariamente em concordância nas respostas do presente indicador:

Tabela 15 - Resultados distribuídos por diretoria (Item 4)

	Superintendência	Diretoria Técnica	Diretoria Administrativa & Financeira
Em Discordância	20,00%	2,38%	4,76%
Neutros	13,33%	19,05%	4,76%
Em Concordância	66,67%	76,19%	90,48%

Fonte: Própria (2018)

Pode-se afirmar que **a maioria dos colaboradores compreende as metas organizacionais**. Isso representa um bom indicador, afinal, as metas mobilizadoras são norteadoras das demais metas, tendo em vista que elas direcionam a pactuação de metas de equipe que por sua vez direcionam as metas individuais.

5.2.6 Conheço o procedimento de elaboração e validação de metas de desempenho.

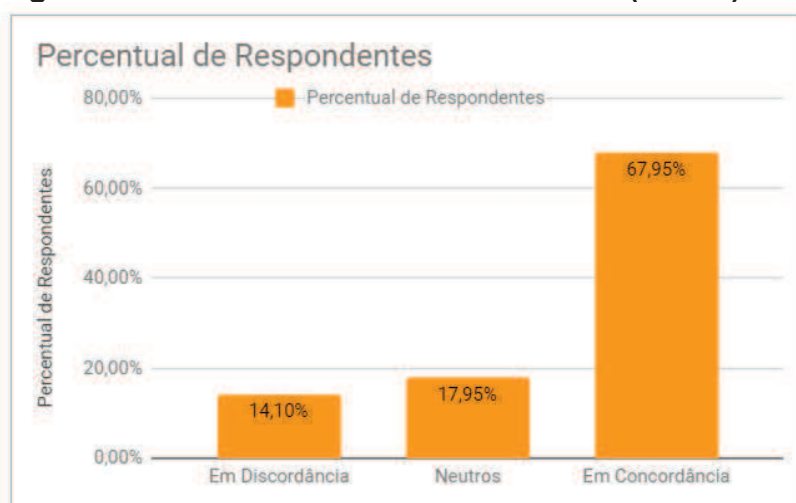
Observa-se que a maioria dos respondentes conhece o procedimento de elaboração e validação de metas de desempenho. Obteve-se aproximadamente 68% de respondentes em concordância com a afirmação.

Tabela 16 - Resultados gerais (Item 5)

Indicador	Percentual de Respondentes
Em Discordância	14,10%
Neutros	17,95%
Em Concordância	67,95%

Fonte: Própria (2018)

Figura 11 - Gráfico de Resultados Gerais (Item 5)



Fonte: Própria (2018)

Todas as diretorias manifestaram-se majoritariamente em concordância nas respostas do presente indicador:

Tabela 17 - Resultados distribuídos por diretoria (Item 5)

	Superintendência	Diretoria Técnica	Diretoria Administrativa & Financeira
Em Discordância	13,33%	19,05%	4,76%
Neutros	26,67%	11,90%	23,81%
Em Concordância	60,00%	69,05%	71,43%

Fonte: Própria (2018)

Pode-se afirmar que o nível de conhecimento do procedimento de elaboração e validação de metas de desempenho é majoritariamente satisfatório.

5.2.7 A minha unidade está comprometida com as metas de equipe.

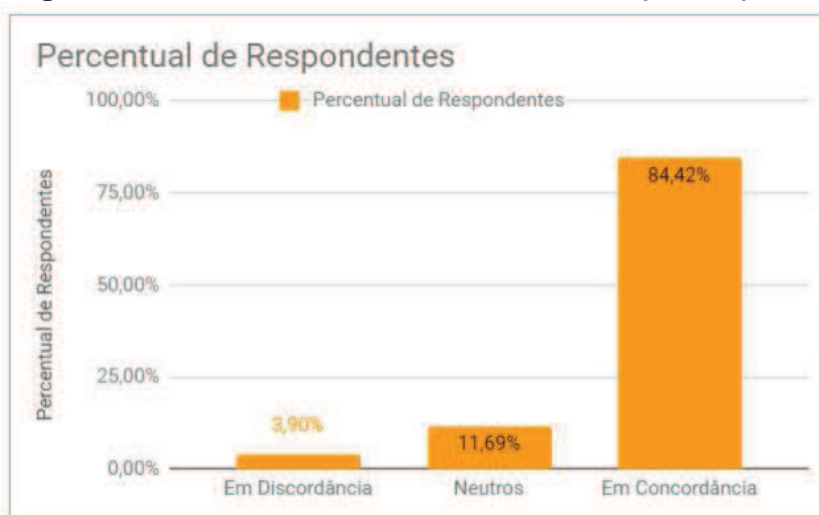
Observa-se que a maioria (84,42%) dos respondentes acredita que a própria unidade está comprometida com as suas metas de equipe.

Tabela 18 - Resultados gerais (Item 6)

Indicador	Percentual de Respondentes
Em Discordância	3,90%
Neutros	11,69%
Em Concordância	84,42%

Fonte: Própria (2018)

Figura 12 - Gráfico de Resultados Gerais (Item 6)



Fonte: Própria (2018)

Todas as diretorias manifestaram-se majoritariamente em concordância nas respostas do presente indicador:

Tabela 19 - Resultados distribuídos por diretoria (Item 6)

	Superintendência	Diretoria Técnica	Diretoria Administrativa & Financeira
Em Discordância	13,33%	2,38%	0,00%
Neutros	13,33%	9,52%	14,29%
Em Concordância	73,33%	85,71%	85,71%

Fonte: Própria (2018)

O presente indicador verificou o comprometimento das unidades com as metas de equipe. A maioria representativa percebe compromisso das unidades, esse indicador não se mostrou crítico. Segundo os colaboradores, pode-se afirmar que **a maioria das unidades está comprometida com as suas metas de equipe.**

5.2.8 Trabalhar sobre o regime de metas gera resultados significativos ao SEBRAE-DF.

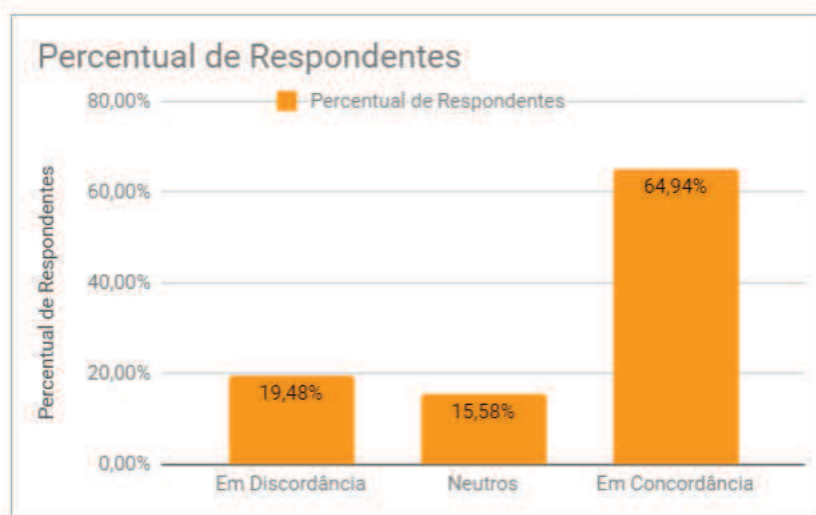
Observa-se que a maioria dos respondentes (64,94%) acredita que trabalhar sobre o regime de metas gera resultados relevantes ao SEBRAE.

Tabela 20 - Resultados gerais (Item 7)

Indicador	Percentual de Respondentes
Em Discordância	19,48%
Neutros	15,58%
Em Concordância	64,94%

Fonte: Própria (2018)

Figura 13 - Gráfico de Resultados Gerais (Item 7)



Fonte: Própria (2018)

Todas as diretorias manifestaram-se majoritariamente em concordância nas respostas do presente indicador:

Tabela 21 - Resultados distribuídos por diretoria (Item 7)

	Superintendência	Diretoria Técnica	Diretoria Administrativa & Financeira
Em Discordância	20,00%	21,43%	14,29%
Neutros	6,67%	14,29%	23,81%
Em Concordância	66,67%	64,29%	61,90%

Fonte: Própria (2018)

É válido ressaltar que apesar de a maioria ter se posicionado de forma favorável ao regime de metas, deve-se considerar que há uma parcela representativa da Superintendência e da Diretoria Técnica que se manifestou de forma desfavorável e uma outra parcela da Diretoria Administrativa & Financeira manifestaram-se de forma neutra.

5.2.9 A remuneração variável é o principal mecanismo que me mantém motivado a gerar resultados extras ao SEBRAE-DF.

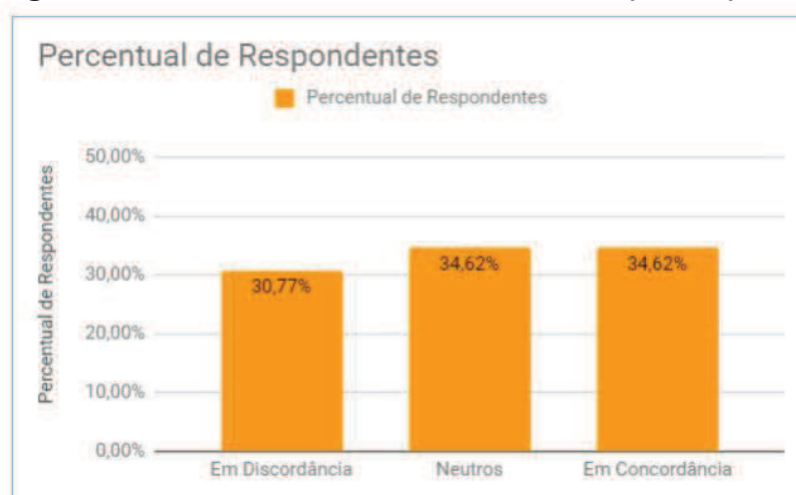
Observa-se que nesse os resultados apresentam-se divididos. 34,62% dos colaboradores se demonstraram neutros, uma parcela igual concorda com a afirmação e uma representativa parcela de aproximadamente 31% discorda com a afirmação.

Tabela 22 - Resultados gerais (Item 8)

Indicador	Percentual de Respondentes
Em Discordância	30,77%
Neutros	34,62%
Em Concordância	34,62%

Fonte: Própria (2018)

Figura 14 - Gráfico de Resultados Gerais (Item 8)



Fonte: Própria (2018)

A Diretoria Administrativa & Financeira em maioria concorda com a afirmação. Superintendência e Diretoria técnica posicionam-se em maioria de forma neutra.

Tabela 23 - Resultados distribuídos por diretoria (Item 8)

	Superintendência	Diretoria Técnica	Diretoria Administrativa & Financeira
Em Discordância	33,33%	33,33%	23,81%
Neutros	46,67%	35,71%	23,81%
Em Concordância	20,00%	30,95%	52,38%

Fonte: Própria (2018)

O presente indicador verificou o quanto o método de remuneração variável é protagonista em motivar a geração de resultados extras ao SEBRAE/DF. É possível que os colaboradores **não percebam a remuneração variável como principal motivador para a geração de resultados que superam as expectativas da organização.**

5.2.10 As cobranças realizadas pelos meus superiores imediatos, para a execução das metas são adequadas.

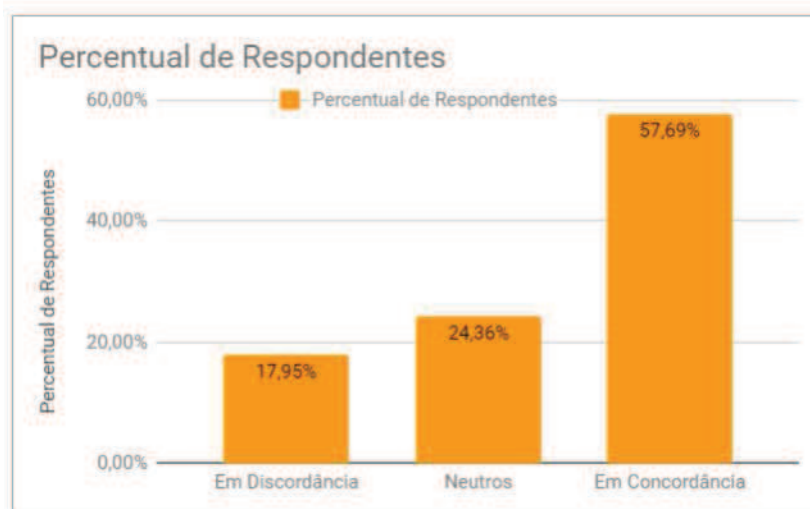
Observa-se que a maioria dos colaboradores percebem as cobranças como adequadas. Obteve-se 57,7% de concordância com a afirmação.

Tabela 24 - Resultados gerais (Item 9)

Indicador	Percentual de Respondentes
Em Discordância	17,95%
Neutros	24,36%
Em Concordância	57,69%

Fonte: Própria (2018)

Figura 15 - Gráfico de Resultados Gerais (Item 9)



Fonte: Própria (2018)

Todas as diretorias manifestaram-se majoritariamente em concordância nas respostas do presente indicador:

Tabela 25 - Resultados distribuídos por diretoria (Item 9)

	Superintendência	Diretoria Técnica	Diretoria Administrativa & Financeira
Em Discordância	20,00%	21,43%	9,52%
Neutros	20,00%	28,57%	19,05%
Em Concordância	60,00%	50,00%	71,43%

Fonte: Própria (2018)

Novamente tem-se um resultado em que a maioria se manifesta de forma favorável, porém 24,36% se manifestaram de forma neutra e 17,95% discordam das cobranças.

5.2.11 Minhas metas de desempenho são adequadas ao meu espaço ocupacional

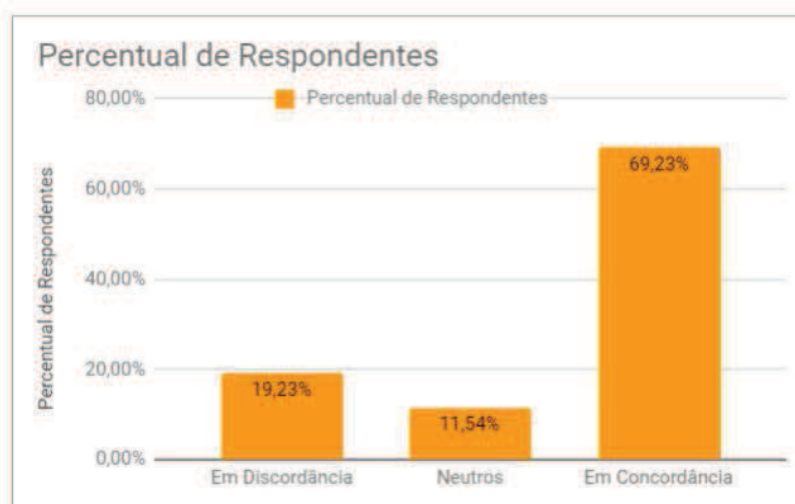
Observa-se que a maioria dos colaboradores percebem as próprias metas de desempenho adequadas ao seu espaço ocupacional. Obteve-se 69,23% de respondentes em concordância com a afirmação.

Tabela 26 - Resultados gerais (Item 10)

Indicador	Percentual de Respondentes
Em Discordância	19,23%
Neutros	11,54%
Em Concordância	69,23%

Fonte: Própria (2018)

Figura 16 - Gráfico de Resultados Gerais (Item 10)



Fonte: Própria (2018)

Todas as diretorias manifestaram-se majoritariamente em concordância nas respostas do presente indicador:

Tabela 27 - Resultados distribuídos por diretoria (Item 10)

	Superintendência	Diretoria Técnica	Diretoria Administrativa & Financeira
Em Discordância	26,67%	19,05%	14,29%
Neutros	13,33%	14,29%	4,76%
Em Concordância	60,00%	66,67%	80,95%

Fonte: Própria (2018)

O processo preza por um acordo entre gerência e colaborador, logo, deve haver adequação entre o espaço ocupacional do colaborador e o que é esperado dele. **Um ponto de atenção em relação à quantidade de colaboradores da superintendência que discordam da adequação de suas metas.**

5.2.12 As metas pactuadas não interferem negativamente na qualidade das minhas entregas de rotina

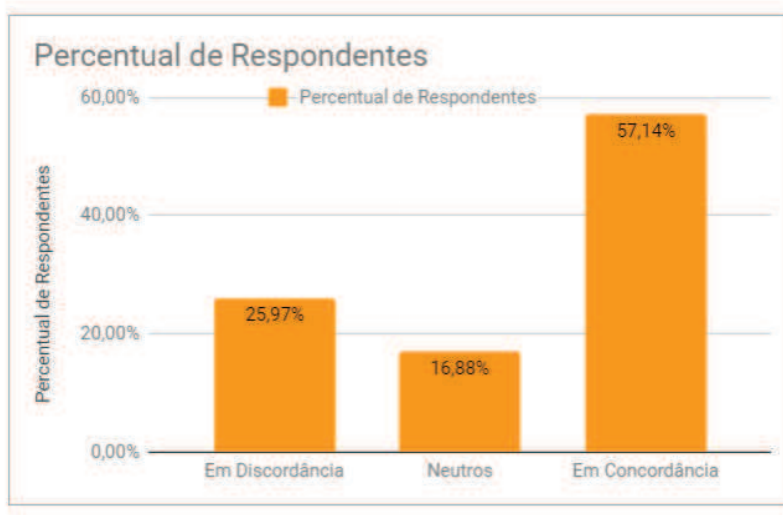
Observa-se que a maioria dos colaboradores (57,14%) percebe que as metas pactuadas não apresentam impacto negativo nas entregas de rotina.

Tabela 28 - Resultados gerais (Item 11)

Indicador	Percentual de Respondentes
Em Discordância	25,97%
Neutros	16,88%
Em Concordância	57,14%

Fonte: Própria (2018)

Figura 17 - Gráfico de Resultados Gerais (Item 11)



Fonte: Própria (2018)

Todas as diretorias manifestaram-se majoritariamente em concordância nas respostas do presente indicador:

Tabela 29 - Resultados distribuídos por diretoria (Item 11)

	Superintendência	Diretoria Técnica	Diretoria Administrativa & Financeira
Em Discordância	26,67%	30,95%	14,29%
Neutros	26,67%	16,67%	9,52%
Em Concordância	40,00%	52,38%	76,19%

Fonte: Própria (2018)

Mais de 50% dos respondentes não percebe impacto negativo. Porém **uma considerável parcela dos respondentes se posicionou de forma a concordar que metas de desempenho interferem negativamente na rotina.** Deve-se buscar um equilíbrio para que as atividades essenciais não percam qualidade.

5.2.13 A avaliação de desempenho no SEBRAE-DF é uma forma justa de mensurar os resultados entregues pelos colaboradores

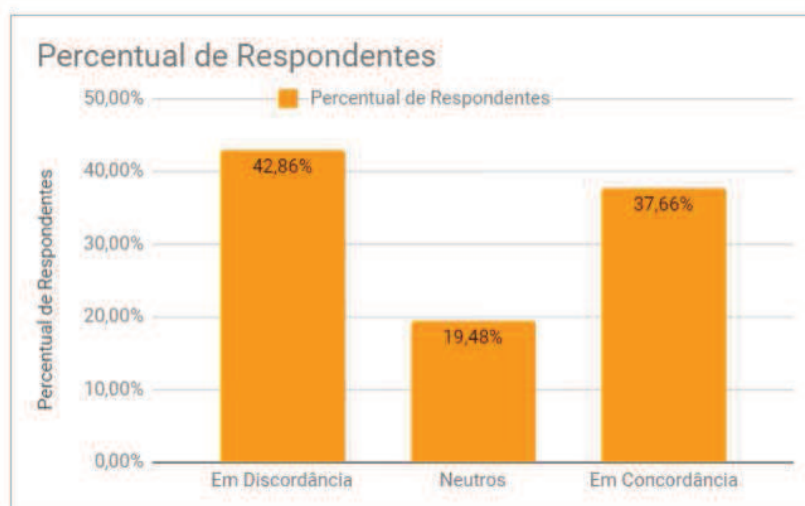
Observa-se que a maioria dos colaboradores (42,86%) tem a percepção de que a avaliação de desempenho do SEBRAE-DF não é uma forma justa de mensurar os resultados entregues pelos colaboradores.

Tabela 30 - Resultados gerais (Item 12)

Indicador	Percentual de Respondentes
Em Discordância	42,86%
Neutros	19,48%
Em Concordância	37,66%

Fonte: Própria (2018)

Figura 18 - Gráfico de Resultados Gerais (Item 12)



Fonte: Própria (2018)

As diretorias de Superintendência e Diretoria Técnica se manifestaram majoritariamente em desconcordância nas respostas do presente indicador. A Diretoria Administrativa & Financeira teve a maioria dos respondentes em concordância:

Tabela 31 - Resultados distribuídos por diretoria (Item 12)

	Superintendência	Diretoria Técnica	Diretoria Administrativa & Financeira
Em Discordância	40,00%	47,62%	33,33%
Neutros	26,67%	19,05%	14,29%
Em Concordância	33,33%	30,95%	52,38%

Fonte: Própria (2018)

Os colaboradores do SEBRAE-DF em sua maioria não percebem o processo de avaliação de desempenho como uma ferramenta justa para mensurar resultados.

5.2.14 O processo de Avaliação de Desempenho é prático e não apresenta a percepção de ser burocrático.

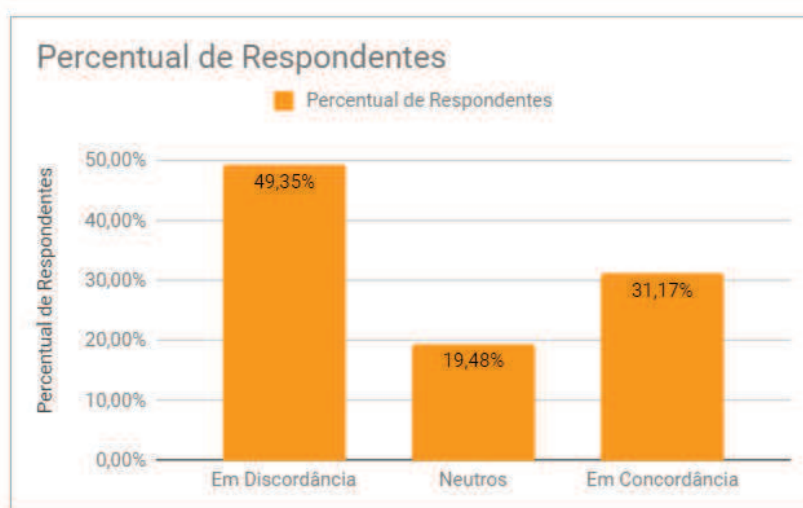
Observa-se que o total de posicionamentos em algum nível de discordância foi de 49,35%, esse valor representa quase metade da amostra.

Tabela 32 - Resultados gerais (Item 13)

Indicador	Percentual de Respondentes
Em Discordância	49,35%
Neutros	19,48%
Em Concordância	31,17%

Fonte: Própria (2018)

Figura 19 - Gráfico de Resultados Gerais (Item 13)



Fonte: Própria (2018)

As diretorias de Superintendência e Diretoria Técnica demonstraram desconcordância nas respostas do presente indicador. A Diretoria Administrativa & Financeira apresenta-se igualmente dividida nos resultados de concordância, indiferença e discordância:

Tabela 33 - Resultados distribuídos por diretoria (Item 13)

	Superintendência	Diretoria Técnica	Diretoria Administrativa & Financeira
Em Discordância	53,33%	54,76%	33,33%
Neutros	13,33%	14,29%	33,33%
Em Concordância	33,33%	28,57%	33,33%

Fonte: Própria (2018)

O indicador foi o pior avaliado em toda a pesquisa por ter o maior índice de discordância. **Os colaboradores em maioria não percebem a avaliação de desempenho como algo prático e sim como um processo altamente burocrático.**

5.2.15 Análise do segundo bloco:

O segundo bloco era composto por dez itens que objetivavam obter percepções acerca do processo de gestão de desempenho dos colaboradores do SEBRAE-DF.

Em relação a compreensão do processo não obteve-se pontos críticos já que a maioria dos respondentes demonstraram ter conhecimento das metas organizacionais e do procedimento de elaboração e validação das metas.

A maioria também percebe suas equipes comprometidas com os resultados, além de perceberem o alinhamento das suas metas com os seus respectivos espaços ocupacionais.

Um ponto de atenção está no fato de que mais de um quarto dos respondentes acreditar que as metas de desempenho interferem negativamente na qualidade das entregas de rotina.

Um ponto de crítico é em relação a motivação que a remuneração variável pode gerar. Esse mecanismo é altamente dispendioso ao SEBRAE e tem como propósito a geração de resultados extras, ao que tudo indica, uma boa parcela dos colaboradores não o enxergam como o principal mecanismo motivador.

Os outros **pontos críticos estão relacionados a percepção de justiça e de burocracia no processo de avaliação de desempenho.** A maioria dos respondentes não percebe o processo como justo, além de apresentarem a percepção de que ele é muito burocrático. Para que um modelo de avaliação seja justo, a gestão de pessoas deve se preocupar em identificar e eliminar os fatores geradores das práticas de leniência (CASTRO, LIMA & VEIGA, 1996).

Uma forma de otimizar os procedimentos administrativos é por meio da identificação dos gargalos e travas nos processos, para posteriormente corrigir esses pontos (SANTOS Et al., 2015). Avaliação do desempenho deve fornecer informações técnicas e procedimentos que facilitam coordenação e avaliação das atividades (CASTRO, LIMA & VEIGA, 1996).

5.2.16 Quanto ao procedimento de elaboração e aprovação das metas

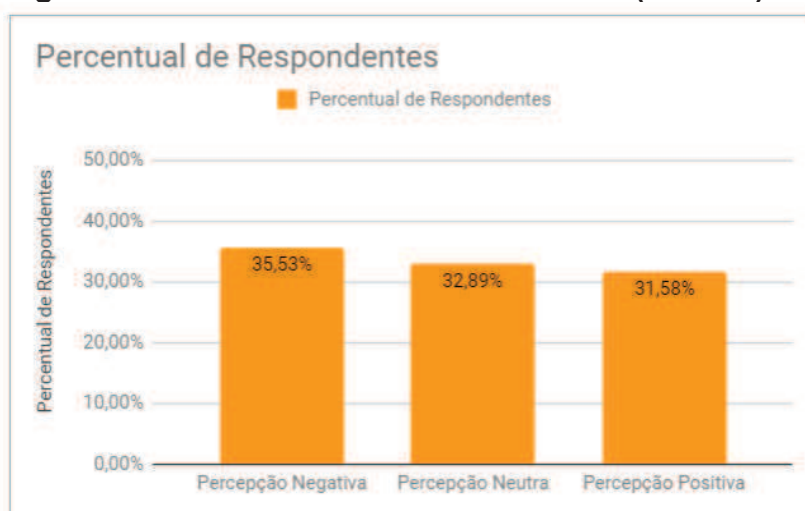
Percebe-se que a maioria dos colaboradores percebe o procedimento de elaboração de metas com uma percepção negativa. Pode-se afirmar que os resultados estão fortemente divididos.

Tabela 34 - Resultados gerais (Item 14)

Indicador	Percentual de Respondentes
Percepção Negativa	35,53%
Percepção Neutra	32,89%
Percepção Positiva	31,58%

Fonte: Própria (2018)

Figura 20 - Gráfico de Resultados Gerais (Item 14)



Fonte: Própria (2018)

Superintendência e Diretoria Técnica apresentam a maioria dos respondentes com uma percepção negativa do procedimento. Diretoria administrativa & Financeira apresenta a maioria dos respondentes com uma percepção neutra.

Tabela 35 - Resultados distribuídos por diretoria (Item 14)

	Superintendência	Diretoria Técnica	Diretoria Administrativa & Financeira
Percepção Negativa	46,67%	38,10%	19,05%
Percepção Neutra	26,67%	28,57%	42,86%
Percepção Positiva	20,00%	30,95%	38,10%

Fonte: Própria (2018)

É válido ressaltar que esse foi o indicador em que as respostas estavam mais divididas.

5.2.17 Quanto à qualidade do atendimento da gestão de pessoas para sanar dúvidas e auxiliar nos procedimentos de metas

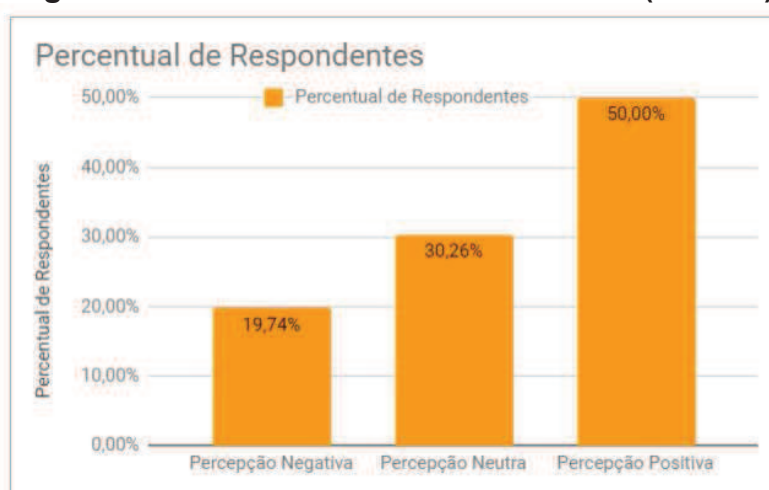
A maioria dos colaboradores (50%) se posicionaram com um bom índice de satisfação em relação ao atendimento da UGP.

Tabela 36 - Resultados gerais (Item 15)

Indicador	Percentual de Respondentes
Percepção Negativa	19,74%
Percepção Neutra	30,26%
Percepção Positiva	50,00%

Fonte: Própria (2018)

Figura 21 - Gráfico de Resultados Gerais (Item 15)



Fonte: Própria (2018)

Todas as diretorias demonstraram uma predominância em percepções positivas no presente indicador.

Tabela 37 - Resultados distribuídos por diretoria (Item 15)

	Superintendência	Diretoria Técnica	Diretoria Administrativa & Financeira
Percepção Negativa	13,33%	26,19%	9,52%
Percepção Neutra	13,33%	33,33%	33,33%
Percepção Positiva	66,67%	38,10%	57,14%

Fonte: Própria (2018)

A maioria percebe o atendimento da UGP de forma positiva, porém é válido considerar a quantidade representativa de indivíduos neutros na Diretoria Técnica e na Diretoria Administrativa & Financeira.

5.2.18 Quanto ao processo de Gestão do Desempenho do SEBRAE-DF

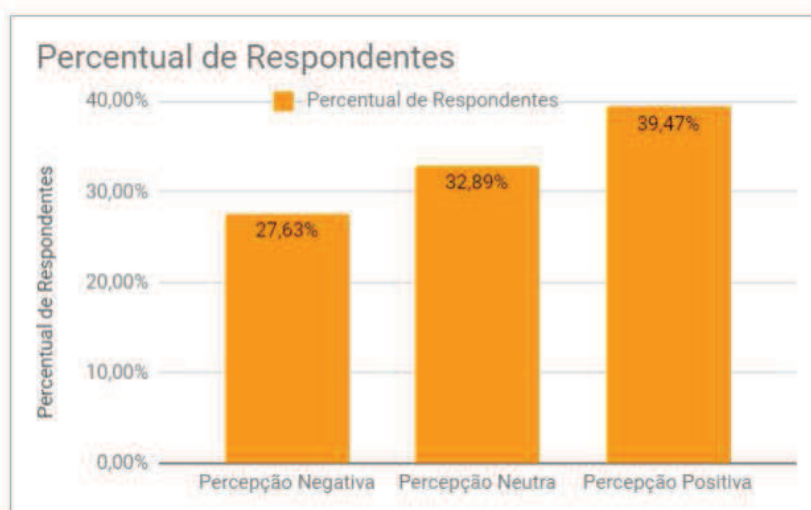
Observa-se que a maioria dos respondentes (39,47%) se posicionaram de forma satisfatória com o processo de gestão do desempenho. É válida a atenção de que as respostas podem ser percebidas como divididas já que quase um terço (32,89%) dos respondentes demonstraram-se neutros e 27,63% demonstraram percepção negativa.

Tabela 38 - Resultados gerais (Item 16)

Indicador	Percentual de Respondentes
Percepção Negativa	27,63%
Percepção Neutra	32,89%
Percepção Positiva	39,47%

Fonte: Própria (2018)

Figura 22 - Gráfico de Resultados Gerais (Item 16)



Fonte: Própria (2018)

Todas as diretorias demonstraram uma predominância em percepções positivas no presente indicador.

Tabela 39 - Resultados distribuídos por diretoria (Item 16)

	Superintendência	Diretoria Técnica	Diretoria Administrativa & Financeira
Percepção Negativa	20,00%	33,33%	19,05%
Percepção Neutra	26,67%	28,57%	42,86%
Percepção Positiva	46,67%	35,71%	38,10%

Fonte: Própria (2018)

A maioria dos respondentes tem uma percepção positiva quanto a gestão do desempenho como um todo. Mesmo assim, um ponto de atenção a ser considerado é a distribuição das respostas.

5.2.19 **Análise do terceiro bloco:**

O terceiro bloco era composto por três itens que objetivavam obter a percepção geral dos colaboradores quanto ao procedimento de elaboração de metas, o atendimento da Unidade de Gestão de Pessoas e o processo de Gestão do Desempenho como um todo (que contempla desde a elaboração de metas até o pagamento da remuneração variável).

Observou-se que a maioria dos respondentes manifestaram-se de forma bem dividida quanto aos indicadores que avaliavam o procedimento de elaboração de metas e o processo de gestão do desempenho. Mesmo assim, obteve-se uma representativa parcela que avaliou esses itens como negativos. Essas avaliações reforçam os resultados obtidos no bloco anterior.

Quanto a qualidade do atendimento da Unidade de Gestão de Pessoas, a maioria dos respondentes tem uma percepção positiva e uma grande parcela tem uma percepção neutra, esse não será considerado um ponto de atenção.

6 RECOMENDAÇÕES AO SEBRAE/DF

Quanto aos indicadores pertinentes a distribuição e proporção de valores, percebeu-se resultados consideravelmente positivos, por **isso é interessante que os parâmetros monetários de remuneração sejam mantidos.**

Deve-se verificar a clareza do processo em relação as metas organizacionais, afinal, o propósito de metas organizacionais é direcionar metas de equipe que por fim direcionam as individuais. É incoerente o colaborador pactuar metas individuais desconhecendo as organizacionais. **Sugere-se que anualmente seja realizado um plano de comunicação para divulgar as metas organizacionais**, podendo conter nesse plano ações por e-mails, palestras online, eventos presenciais e outros. Sugere-se que o período dessas ações seja próximo ao período de pactuação de metas.

O compromisso das unidades é um elemento essencial para a obtenção de resultados estratégicos. Segundo os resultados da pesquisa, a percepção é de que a maioria das unidades está comprometida com as metas de equipe, por isso, **manter ações existentes para a mobilização das equipes e monitorar o engajamento delas** são ações que seriam suficientes para garantir o elevado comprometimento das equipes.

Muitos colaboradores da Superintendência e Diretoria Técnica não percebem o trabalho pelo regime de metas como algo que gera resultados significativos. É interessante **conscientizar os colaboradores do impacto do processo, seja por meio de eventos expositivos ou outras ações de endomarketing**, por exemplo.

A aplicação da Remuneração Variável apresenta um elevado custo a organização, tendo em vista que tem potencial de atingir o valor de uma folha de pagamento. Percebeu-se que mesmo sendo um processo dispendioso, esse não é visto como o principal motivador. **Recomenda-se buscar compreender os principais atributos de valor aos colaboradores do SEBRAE/DF.** É possível que haja métodos de reconhecimento menos dispendiosos a entidade e que poderiam ser iguais ou superiores quanto a eficiência em motivar os indivíduos. A maioria dos respondentes se mostra indiferente quanto ao poder de motivação da ferramenta de Remuneração Variável.

É válido verificar o alinhamento das metas pactuadas com o Espaço Ocupacional de Analistas I, Analistas II e Assistentes I. Ocupantes desses cargos manifestaram a possibilidade da existência de incompatibilidade da complexidade de metas e seus respectivos espaços ocupacionais.

Uma parcela representativa dos colaboradores demonstrou não perceber o processo como justo. Recomenda-se buscar entender a causa dessa percepção para apontar formas de ajustar o processo de Gestão do Desempenho. Pode ser falta clareza no processo ou carência de critérios mais coerentes. A causa pode ser identificada por meio da **realização de pesquisa que aponte as origens do sentimento de injustiça no processo.**

Uma parcela representativa da amostra também percebe o processo como burocrático. Aplicar métodos que otimizem a gestão de processos pode ser uma alternativa viável. No caso, **pode-se mapear o processo de Gestão do Desempenho e identificar gargalos que o tornam rígido. A partir disso, pode-se redesenhar o processo visando otimizá-lo, tornando-o mais ágil e menos burocrático.** Outra forma de identificar os gargalos é por meio da aplicação de pesquisa com os clientes da UGP, nesse caso, deve-se buscar identificar os elementos em que os colaboradores percebem a burocracia.

O processo de gestão do desempenho do SEBRAE-DF é robusto e estruturado, apresenta um propósito alinhado com as referências teóricas, porém, pode ser otimizado potencializando os ganhos de resultado.

7 CONCLUSÃO:

A fim de alcançar o **objetivo geral de “Identificar a percepção dos colaboradores do SEBRAE-DF sobre o processo de reconhecimento por meio de Remuneração Variável”**, o presente trabalho utilizou da pesquisa de campo e de pesquisa bibliográfica de avaliação de desempenho e remuneração variável.

Para atestar o alcance do objetivo geral, apresentou-se os três seguintes objetivos específicos:

- Identificar a satisfação dos colaboradores quanto ao processo de remuneração variável.
- Verificar se os colaboradores percebem a Gestão do Desempenho como positiva no processo de remuneração variável adotado pelo SEBRAE-DF.
- Identificar os pontos mais críticos quanto ao sistema de Gestão do Desempenho na percepção dos clientes internos do SEBRAE-DF.

Com base no primeiro bloco da pesquisa identificou-se que a maioria dos colaboradores percebe os valores e distribuição da remuneração variável como algo positivo e satisfatório, logo, pode-se afirmar o alcance do objetivo em *“Identificar a satisfação dos colaboradores quanto ao processo de remuneração variável”*.

Quanto ao objetivo de *“Verificar se os colaboradores percebem a Gestão do Desempenho como positiva no processo de remuneração variável adotado pelo SEBRAE-DF”*. Considerando questões do segundo e do terceiro bloco, verificou-se que a maioria dos colaboradores tem uma percepção negativa quanto ao processo de Gestão do Desempenho.

Ao considerar o sistema de Gestão do Desempenho, identificou-se que a principal “dor” dos respondentes está no procedimento de avaliação do desempenho. Esse procedimento tem se mostrado burocrático e injusto segundo os resultados obtidos na pesquisa. É interessante que esses pontos sejam priorizados na revisão do processo, tendo em vista que se mostraram como pontos críticos. Dessa forma, explicita-se o alcance do terceiro objetivo específico em *“Identificar os pontos mais críticos quanto ao sistema de Gestão do Desempenho na percepção dos clientes internos do SEBRAE-DF”*.

8 REFERÊNCIAS

ALBERGARIA, A. R. **Remuneração Variável no Setor Público**: Estudo sobre a percepção dos servidores da Secretaria de Estado de Saúde de Minas Gerais sobre o Prêmio por Produtividade e suas relações com o desempenho funcional e a adaptação social. Belo Horizonte: UFMG, 2010

ALBUQUERQUE, L. **A gestão estratégica de pessoas**. In: As pessoas na organização. São Paulo: Gente, 2002.

BRANDÃO, Hugo Pena & GUIMARÃES, Tomás de Aquino. **GESTÃO DE COMPETÊNCIAS E GESTÃO DE DESEMPENHO: tecnologias distintas ou instrumento de um mesmo construto?** RAE – Revista de Administração de Empresas, 2001.

BRANDÃO, Hugo Pena et al. **Gestão de desempenho por competências: integrando a gestão por competências, o balanced scorecard e a avaliação 360 graus**. RAP – Revista de Administração Pública, Rio de Janeiro, 2008.

BRASIL. **Lei nº 10.101, de 19 de dezembro de 2000**. Regula a participação dos trabalhadores nos lucros ou resultados da empresa como instrumento de integração entre o capital e o trabalho e como incentivo à produtividade. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br> (Consultado em 24/11/2017)

BRASIL. **Consolidação das Leis do Trabalho – CLT - 1943**.

BRASIL. **Tribunal Regional do Trabalho**. Caderno Judiciário do Tribunal Regional do Trabalho da 18ª Região, Diário eletrônico da justiça do trabalho de 16 de junho de 2015, pagina 485.

CASTRO, Gardênia A. O. ; LIMA, Geny B. C. ; VEIGA, Maria Raimunda M. **Implantação de um sistema de Avaliação de Desempenho: Métodos e Estratégias** – Revista de Administração, São Paulo v.31, nº3, p. 38-52, 1995

CHUNG, Doug J. **Como motivar de verdade seus vendedores**, Harvard Business Review, 2015. Artigo retirado da internet na página: <http://hbrbr.uol.com.br/como-motivar-de-verdade-seus-vendedores/> acessada em 06/09/2017;.

COLLINS, J.; HUSSEY, R. (2005); **Pesquisa em administração: um guia prático para alunos de graduação e pós-graduação**. Trad. Lucia Simonini. 2. ed. Porto Alegre: Bookman.

CORRÊA, Waldir Evangelista. **Participação nos lucros ou resultados: uma metodologia inteligente aplicável a todas as empresas**. São Paulo: Atlas, 1999. 174p

CORTONI, L. F. **Os Efeitos Colaterais da Remuneração Variável**. Artigo retirado da internet na página www.catho.com.br/salario acessada em 03/09/2017.

DELLAGNELO, Eloise H. L. **Flexibilidade, mudança tecnológica e divisão do trabalho nas organizações**. In: Encontro Anual da ANPAD de Pós-Graduação em Administração. Salvador, 1993

FONSECA, J. J. S. Metodologia da pesquisa científica. Fortaleza: UEC, 2002.

FREITAS, Luiz Carlos de. **Crítica da organização do trabalho pedagógico e da didática**. 7 ed. Campinas, SP: Papirus, 2005.

GHENO, RENATA; BERLITZ, JAQUELINE - **REMUNERAÇÃO ESTRATÉGICA E PACOTE DE BENEFÍCIOS: UM ESTUDO DE CASO APLICADO AO NÍVEL OPERACIONAL DE UMA MULTINACIONAL**, 2015.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

GRANJA, E. C. (1995) **Análise da produção científica do curso de pós-graduação do Instituto de Psicologia da USP**, no período de 1980 e 1989. Instituto de Psicologia da Universidade de São Paulo, São Paulo.

GUIMARÃES, T. A., NADER, R. M., RAMAGEM, S. P. **Avaliação de desempenho de pessoal: uma metodologia integrada ao planejamento e avaliação organizacionais**. Revista de Administração Pública, 1998.

HERZBERG, Frederick - **THE MOTIVATION TO WORK**, 1959

HUCZOK, Romeu; LEME, Rogério. **Remuneração: Cargos & Salários ou Competências**, 1ª ed. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2012

JÚNIOR, Ademor F. B. **Percepção de justiça sobre a avaliação de desempenho e sua relação com o comprometimento organizacional**. Universidade de Caxias do Sul, 2017.

LEITE, Carlos **Comissão de Vendas sob o enfoque do Direito do Trabalho**, 2015.

LONGO, Francisco. **Mérito e flexibilidade: a gestão das pessoas no setor público**. São Paulo: FUNDAP, 2007.

LUCENA, Maria Diva da Salete. **Avaliação de Desempenho**. São Paulo: Atlas, 1995.

LUCENA, Maria Diva de Salete. **Avaliação de Desempenho: métodos e acompanhamento**. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1977.

LUCENA, Maria Diva de Salete. **Planejamento Estratégico e Gestão do Desempenho para Resultados**. Editora Atlas, 2004

MARINAKIS, Andrés E. **A Participação dos trabalhadores nos lucros e resultados das empresas no Brasil**: um instrumento para acelerar a

reestruturação necessária. RAE, São Paulo, v.37, Out./Dez. 1997.

MENDONÇA, Marcia C. F. **RETENÇÃO DE TALENTOS POR MEIO DE RECONHECIMENTO E RECOMPENSA**, 2002.

ODELIUS, Catarina C. **Gestão de Pessoas: Bases teóricas e experiências no setor público - Capítulo 4: Gestão do Desempenho Profissional: Conhecimento acumulado, características desejadas ao sistema e desafios a superar**, ENAP, 2010.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças. **Gestão Para Resultados**. Editora Atlas, 2010.

PONTES, B.R. **Avaliação de Desempenho: nova abordagem** 7. ed. São Paulo: Ltr, 1999.

PORTER, Michael E. **Estratégia Competitiva – Técnicas para análise de indústrias e da concorrência**. 18ª Edição. São Paulo-SP: Campus, 1986.

REIS NETO, Mário Teixeira. **A remuneração variável na percepção dos empregados e suas consequências na motivação e no desempenho**. 2004. Tese de doutorado em Administração. Centro de Pós-Graduação e Pesquisas da Faculdade de Ciências Econômicas, Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte

RUSSO, Simony J.; VIANA, José J.; HALL, Rosemar J. **Remuneração variável: uma ferramenta estratégica para as organizações Simony** - Universidade Federal da Grande Dourados (UFGD), Faculdade de Administração, Ciências Contábeis e Economia (FACE) – Dourados – MS, Brasil, 2009

SANTOS, Lucas A. et al. **MAPEAMENTO DE PROCESSOS: UM ESTUDO NO RAMO DE SERVIÇOS**, Iberoamerican Journal of Industrial Engineering, Florianópolis, SC, Brasil, v. 7, n. 14, p. 108-128, 2015.

SAINT-JEAN, M.; THERRIAULT, P. **Trabalho, estudo e produtividade**. Ed. São Paulo, 2007.

Senado Notícias. **Sistema S.**

Disponível em: <https://www12.senado.leg.br/noticias/glossario-legislativo/sistema-s>, (Consultado em 10/12/2017)

STOFFEL, Inácio. **Administração do desempenho: metodologia gerencial de excelência.** Florianópolis: Perspectiva, 1997.

TAYLOR, F. W. **Princípios de administração científica.** 7 Ed. São Paulo: Atlas, 1987.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração.** São Paulo: Atlas, 2006.

WILSON, T.B. **Innovative reward systems for the changing workplace.** New York: McGraw Hill, 1995.

WOOD, Jr. T.; PICARELLI FILHO, V. P. **Remuneração Estratégica: a nova vantagem competitiva.** 3ª ed. São Paulo: Atlas, 2004.

ANEXO

Prezado(a).

Estou desenvolvendo uma pesquisa para meu trabalho de conclusão de curso em Administração pela Universidade de Brasília, com a finalidade de estudar Remuneração Variável.

Esta pesquisa tem objetivo exclusivamente científico/acadêmico, não sendo necessária à sua identificação. As respostas serão tratadas com absoluta confidencialidade e anonimato, ou seja, elas não serão repassadas a terceiros.

Peço, por gentileza, que responda com total sinceridade às perguntas a seguir. Sua colaboração é muito importante.

Agradeço desde já a gentileza. Coloco-me à disposição para maiores esclarecimentos por meio do endereço: lucas.pinheiro@sebrae.com.br

Lucas Pinheiro Lopes Sampaio

Questões cadastro:

- Espaço ocupacional:
 - Assistente I
 - Analista I
 - Assistente II
 - Analista II
 - Analista III
- Caso haja ocupação de cargos de chefia, funções de confiança ou afins:
 - Chefe de Gabinete
 - Assessor
 - Gerente Adjunto
 - Gerente
 - Diretor
 - Coordenador
- Em que ano você ingressou no SEBRAE: _____
- Qual a sua unidade de trabalho?

Totalmente Insatisfeito	Parcialmente Insatisfeito	Indiferente	Parcialmente Satisfeito	Totalmente Satisfeito
1	2	3	4	5

<ul style="list-style-type: none"> Em relação ao percentual de distribuição dos valores por alcance de metas. (20% metas individuais; 30% metas de equipe; 50% metas organizacionais). 	1	2	3	4	5
<ul style="list-style-type: none"> Quanto ao valor máximo da remuneração variável corresponder a um salário base. 	1	2	3	4	5
<ul style="list-style-type: none"> Quanto ao valor que você recebeu no ultimo ciclo (2016) <i>Caso não tenha participado do ultimo ciclo favor deixar o presente item em branco.</i> 	1	2	3	4	5

Discordo Totalmente	Discordo Parcialmente	Indiferente	Concordo com Ressalvas	Concordo Totalmente
1	2	3	4	5

<ul style="list-style-type: none"> Tenho conhecimento acerca das metas organizacionais. 	1	2	3	4	5
<ul style="list-style-type: none"> Conheço o procedimento de elaboração e validação de metas de desempenho. 	1	2	3	4	5
<ul style="list-style-type: none"> A minha unidade está comprometida com as metas de equipe. 	1	2	3	4	5
<ul style="list-style-type: none"> Trabalhar sobre o regime de metas gera resultados significativos ao SEBRAE-DF. 	1	2	3	4	5
<ul style="list-style-type: none"> A remuneração variável é o principal mecanismo que me mantém motivado a gerar resultados extras ao SEBRAE-DF. 	1	2	3	4	5
<ul style="list-style-type: none"> As cobranças realizadas pelos meus superiores imediatos, para a execução das metas são adequadas. 	1	2	3	4	5
<ul style="list-style-type: none"> Minhas metas de desempenho são adequadas ao meu espaço ocupacional 	1	2	3	4	5
<ul style="list-style-type: none"> As metas pactuadas não interferem negativamente na qualidade das minhas entregas de rotina 	1	2	3	4	5
<ul style="list-style-type: none"> A avaliação de desempenho no SEBRAE-DF é uma forma justa de mensurar os resultados entregues pelos colaboradores 	1	2	3	4	5
<ul style="list-style-type: none"> O processo de Avaliação de Desempenho é prático e não apresenta a percepção de ser burocrático. 	1	2	3	4	5

Muito Ruim	Ruim	Regular	Bom	Excelente
1	2	3	4	5

<ul style="list-style-type: none"> Quanto ao procedimento de elaboração e aprovação das metas 	1	2	3	4	5
<ul style="list-style-type: none"> Quanto à qualidade do atendimento da gestão de pessoas para sanar duvidas e auxiliar nos procedimentos de metas 	1	2	3	4	5
<ul style="list-style-type: none"> Quanto ao processo de Gestão do Desempenho do SEBRAE-DF 	1	2	3	4	5

Muito Obrigado pela sua colaboração!