



Anais do Simpósio Acadêmico de Engenharia  
de Produção (SAEPRO) da EEL-USP

VIII SAEPRO – 06 e 07 de Novembro de 2024

## **RELAÇÕES ENTRE SISTEMAS DE REMUNERAÇÃO ESTRATÉGICA E NÍVEIS DE MATURIDADE ORGANIZACIONAL**

**Mathias Grandberg**

Universidade de São Paulo (mathias.grandberg@usp.br)

**Fernando César Almada Santos**

Universidade de São Paulo (almada@sc.usp.br)

### **Resumo**

Este estudo analisa a relação entre sistemas de remuneração e modelos de maturidade organizacional, com foco em como diferentes estágios de maturidade influenciam as práticas de remuneração estratégica. A partir de uma revisão bibliográfica, foram explorados modelos de maturidade organizacional de diferentes dimensões, evidenciando que empresas em estágios iniciais de maturidade adotam sistemas de remuneração mais simples, enquanto organizações mais maduras tendem a implementar práticas mais sofisticadas, como bônus por desempenho, participação nos lucros e remuneração por competências. A pesquisa revela que a maturidade organizacional não apenas impacta a complexidade dos sistemas de remuneração, mas também pode ser acelerada pela adoção de políticas estratégicas de recompensa.

**Palavras-chave:** Remuneração estratégica, Maturidade organizacional, Modelos de maturidade, Gestão de pessoas.

### **Abstract**

This study examines the relationship between compensation systems and organizational maturity models, focusing on how different stages of maturity influence strategic compensation practices. Based on a literature review, organizational maturity models across various dimensions were explored, highlighting that companies in the early stages



# Anais do Simpósio Acadêmico de Engenharia de Produção (SAEPRO) da EEL-USP

VIII SAEPRO – 06 e 07 de Novembro de 2024

of maturity adopt simpler compensation systems, while more mature organizations tend to implement more sophisticated practices, such as performance bonuses, profit sharing, and competency-based pay. The research reveals that organizational maturity not only impacts the complexity of compensation systems but can also be accelerated by implementing strategic compensation policies.

**Keywords:** Strategic Compensation, Organizational Maturity, Maturity Models, People Management

## Resumen

Este estudio analiza la relación entre los sistemas de compensación y los modelos de madurez organizacional, con un enfoque en cómo los diferentes niveles de madurez influyen en las prácticas de compensación estratégica. A partir de una revisión bibliográfica, se exploraron modelos de madurez organizacional en diferentes dimensiones, evidenciando que las empresas en etapas iniciales de madurez adoptan sistemas de compensación más simples, mientras que las organizaciones más maduras tienden a implementar prácticas más sofisticadas, como bonos por desempeño, participación en las ganancias y compensación por competencias. La investigación revela que la madurez organizacional no solo impacta la complejidad de los sistemas de compensación, sino que también puede ser acelerada mediante la adopción de políticas estratégicas de recompensa.

**Palabras clave:** Compensación estratégica, Madurez organizacional, Modelos de madurez, Gestión del talento.

## 1. INTRODUÇÃO

No ambiente empresarial atual, marcado por intensa competitividade e globalização, as organizações enfrentam uma disputa acirrada por mão de obra qualificada. Nesse contexto, é importante que as empresas adotem abordagens que não apenas garantam a retenção de talentos, mas também alinhem o desempenho dos colaboradores com os



## Anais do Simpósio Acadêmico de Engenharia de Produção (SAEPRO) da EEL-USP

VIII SAEPRO – 06 e 07 de Novembro de 2024

objetivos estratégicos de longo prazo. A remuneração, antes vista apenas como uma compensação monetária fixa, evoluiu para um sistema mais complexo que inclui incentivos, benefícios e recompensas variáveis (DEVARO, 2020). Segundo Armstrong (2012), a remuneração estratégica se destaca ao alinhar esses componentes com as metas organizacionais, promovendo maior engajamento e desempenho dos colaboradores.

Conforme Almeida et al. (2007), em mercados dinâmicos, empresas que implementam um sistema de remuneração baseado em desempenho e competências obtêm resultados mais consistentes, pois conseguem promover o desenvolvimento contínuo de seus colaboradores. Essa abordagem assegura maior capacidade de adaptação às demandas do mercado, fornecendo uma vantagem competitiva sustentável.

Wood Jr. e Picarelli Filho (1996) destacam que a remuneração estratégica oferece maior flexibilidade às empresas, permitindo que adaptem suas práticas de recompensa às rápidas mudanças no ambiente de negócios. Tal flexibilidade é essencial para que as organizações enfrentem os desafios da competitividade global, assegurando estruturas de incentivo que promovam comportamentos desejáveis, como a inovação e a produtividade. Nesse sentido, o modelo tradicional de remuneração, centrado apenas em salários fixos, tem se mostrado insuficiente para lidar com as complexidades do mercado moderno (LAWLER III, 1990).

Essas mudanças no conceito de remuneração estão intimamente ligadas à maturidade organizacional. Empresas em diferentes estágios de desenvolvimento necessitam de abordagens distintas para otimizar o impacto da remuneração. Além disso, existem diversas dimensões para se avaliar a maturidade organizacional, como processos, gestão de pessoas e gestão de projetos, cada uma delas influenciando diretamente as práticas de remuneração. Modelos de maturidade organizacional, como os propostos por Becker, Huselid e Ulrich (2001), oferecem uma estrutura para avaliar o grau de desenvolvimento das empresas e sua capacidade de implementar sistemas estratégicos de gestão de pessoas, como a remuneração estratégica. À medida que as organizações progredem em seus níveis de maturidade, tornam-se mais preparadas para integrar a remuneração estratégica aos



# Anais do Simpósio Acadêmico de Engenharia de Produção (SAEPRO) da EEL-USP

VIII SAEPRO – 06 e 07 de Novembro de 2024

seus processos internos, maximizando a eficácia de suas políticas de incentivos e recompensas.

O presente estudo tem como objetivo analisar a relação entre sistemas de remuneração e níveis de maturidade organizacional. A análise busca entender como os diferentes níveis da maturidade organizacional influenciam e são influenciados pelos sistemas de remuneração.

## 2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

### 2.1 Sistemas de Remuneração

A remuneração desempenha um papel central na gestão de pessoas e no desenvolvimento organizacional, sendo um dos principais elementos de atração, retenção e motivação de talentos. Conforme Hipólito (2001), a remuneração, ou compensação, envolve todas as formas monetárias oferecidas aos colaboradores em troca de seu trabalho. Esse conceito abrange tanto componentes fixos, como salários e benefícios regulares, quanto componentes variáveis, como bônus por desempenho e recompensas baseadas em resultados. Nos últimos anos, o ambiente empresarial tornou-se cada vez mais competitivo e globalizado, exigindo que as organizações desenvolvam sistemas de remuneração mais flexíveis e estratégicos, indo além das estruturas tradicionais para melhor se alinharem aos seus objetivos de longo prazo (PHILLIPS; FOX, 2003).

Ao longo do tempo, o sistema de remuneração evoluiu de um foco puramente operacional para uma função estratégica. Como observado por Lawler III (1990), a remuneração eficaz pode moldar comportamentos organizacionais, criar uma cultura de envolvimento e apoiar o desenvolvimento contínuo de competências. Nesse contexto, as organizações passaram a enxergar a remuneração não apenas como um custo, mas como um investimento essencial para assegurar o alinhamento entre os objetivos organizacionais e o desempenho dos colaboradores.

#### 2.1.1 Remuneração Tradicional

A remuneração tradicional é caracterizada por sua estrutura rígida e previsível, em que os salários são estabelecidos com base em fatores como a função desempenhada e o tempo



## Anais do Simpósio Acadêmico de Engenharia de Produção (SAEPRO) da EEL-USP

VIII SAEPRO – 06 e 07 de Novembro de 2024

de serviço. Segundo Wood Jr. e Picarelli Filho (1996), esse sistema é implementado por meio de planos de cargos e salários que garantem a equidade interna e permitem uma comparação justa com os padrões de mercado. A remuneração tradicional visa garantir que todos os colaboradores recebam de acordo com suas responsabilidades e posições, promovendo um senso de justiça organizacional.

No entanto, a previsibilidade e simplicidade da remuneração tradicional, aspectos vistos por Vilas Boas e Batista (2004) como suas vantagens, também são suas limitações. Essa abordagem tende a desestimular a inovação, já que não há incentivos diretos para o desempenho excepcional ou o desenvolvimento de novas competências. Além disso, a estrutura favorece a estabilidade em detrimento da adaptabilidade, o que pode ser prejudicial em um ambiente de negócios em constante mudança.

Wood Jr. e Picarelli Filho (1996) apontam que a remuneração baseada em cargos reforça hierarquias e burocracias, incentivando a obediência a normas e procedimentos ao invés da criatividade e espírito empreendedor. Com mercados cada vez mais dinâmicos, esse modelo demonstra-se inadequado para lidar com a necessidade de flexibilidade e inovação.

### 2.1.2 Remuneração Estratégica

Diante das limitações do modelo tradicional, a remuneração estratégica surge como uma solução que visa alinhar os interesses da organização com os dos colaboradores. Segundo Wood Jr. e Picarelli Filho (1996), a remuneração estratégica leva em consideração o contexto organizacional, os objetivos de longo prazo e o impacto do colaborador no sucesso do negócio. Esse modelo envolve uma combinação de componentes fixos e variáveis, formando um sistema de recompensas que motiva o desempenho excepcional e promove o desenvolvimento contínuo dos colaboradores.

O componente fixo proporciona estabilidade financeira, enquanto o componente variável permite que a empresa ajuste suas políticas de recompensas de acordo com o desempenho individual ou coletivo. Lawler III (1990) destaca que a flexibilidade é um dos principais elementos da remuneração estratégica, pois permite que as empresas adaptem suas



## Anais do Simpósio Acadêmico de Engenharia de Produção (SAEPRO) da EEL-USP

VIII SAEPRO – 06 e 07 de Novembro de 2024

práticas de acordo com as mudanças no ambiente de negócios, mantendo os colaboradores comprometidos com os objetivos organizacionais.

A remuneração estratégica inclui mecanismos como participação nos lucros, bônus por metas alcançadas, participação acionária e prêmios por desempenho. Esses componentes recompensam comportamentos que agregam valor à organização, especialmente a participação nos lucros, que vincula diretamente o sucesso da empresa às recompensas dos colaboradores. Bhattacharyya (2014) ressalta que essa flexibilidade torna o sistema estratégico mais eficaz em ambientes de negócios voláteis e competitivos.

Além de reter talentos, a remuneração estratégica também promove a inovação. Empresas que precisam de colaboradores dispostos a inovar podem se beneficiar de sistemas que recompensem a criatividade e o pensamento disruptivo (YANADORI; MARLER, 2006). De acordo com Wood Jr. e Picarelli Filho (1996), o componente variável pode ser adaptado para diferentes perfis de colaboradores, personalizando as recompensas para atender tanto às necessidades da empresa quanto às expectativas individuais.

O Quadro 1 resume os principais componentes de um sistema de remuneração estratégica.

Quadro 1: Componentes de um sistema de remuneração estratégica.

<b>Componentes Fixos</b>	<b>Descrição</b>
Salário direto	Determinado pela função e ajustado conforme o mercado.
Salário indireto	Inclui benefícios, como planos de saúde, previdência e outras vantagens.
<b>Componentes variáveis</b>	<b>Descrição</b>
Remuneração por habilidade	Determinada pelas competências e conhecimentos adquiridos pelo colaborador.
Remuneração por produção	Recompensa baseada no volume produzido por cada indivíduo.
Remuneração por mérito	Bônus determinado pelo desempenho excepcional alcançado individualmente ou em equipe.
Remuneração por competências	Remuneração de comportamentos e atitudes estratégicas que agregam valor à organização.
Participação nos lucros	Incentivo baseado na lucratividade da empresa, distribuindo parte dos lucros aos colaboradores.
Participação acionária	Possibilidade de adquirir ações da empresa, incentivando o comprometimento de longo prazo.



# Anais do Simpósio Acadêmico de Engenharia de Produção (SAEPRO) da EEL-USP

VIII SAEPRO – 06 e 07 de Novembro de 2024

<b>Componentes variáveis</b>	<b>Descrição</b>
Remuneração por antiguidade	Aumentos salariais proporcionais ao tempo de serviço na empresa.
Formas especiais de remuneração	Prêmios, comissões, gratificações e outras formas customizadas de incentivo.

Fonte: Adaptado de Wood Jr. e Pereira Filho (1996).

## 2.2 Maturidade Organizacional

O conceito de maturidade é fundamental para compreender os modelos de desenvolvimento organizacional e suas aplicações em diferentes contextos. Segundo o dicionário Oxford da língua inglesa, maturidade é definida como o "estado ou qualidade de maduro", ou seja, aquilo que atingiu seu pleno desenvolvimento ou o ponto culminante de seu ciclo de vida. Para aspectos imateriais, a maturidade é descrita como "o estado de ser completo, perfeito ou pronto" (WENDLER, 2012).

No contexto organizacional, a aplicação desse conceito evoluiu a partir da necessidade de medir e melhorar processos de gestão de qualidade e desenvolvimento de software, com o *Capability Maturity Model* (CMM), desenvolvido por Paulk et al. (1991). Posteriormente, esse modelo foi expandido para outras áreas, resultando no *Capability Maturity Model Integration* (CMMI), que passou a ser aplicado em processos de negócios, engenharia e TI (SEI, 2010).

Os modelos de maturidade organizacional descrevem a evolução de uma entidade – seja um processo, uma função ou um sistema organizacional – ao longo de estágios progressivos, do mais básico ao mais avançado, com o objetivo de mensurar e aprimorar sua eficiência e eficácia ao longo do tempo. Segundo Wendler (2012), uma definição comum de modelos de maturidade é a de que "eles descrevem o desenvolvimento de uma entidade ao longo do tempo, sugerindo pontos de demarcação entre estágios e métodos de transição de um estágio para outro". Esses modelos servem como estruturas que permitem avaliar a eficácia e a evolução de processos e capacidades organizacionais, com o objetivo de guiar as empresas na melhoria contínua.



## Anais do Simpósio Acadêmico de Engenharia de Produção (SAEPRO) da EEL-USP

VIII SAEPRO – 06 e 07 de Novembro de 2024

Dando um passo para trás, autores como Curtis, Hefley e Miller (2009), argumentam que a maturidade organizacional deve ser vista em diferentes dimensões. Ao longo do tempo, o conceito foi expandido para várias áreas da organização, resultando em modelos que tratam desde a gestão de pessoas até o gerenciamento de processos e inovação. Essas dimensões proporcionam uma visão mais abrangente do progresso organizacional, abrangendo não apenas a gestão de processos proposta pelo modelo de maturidade inicial proposto por Paulk et al. (1991) em *Capability Maturity Model* (CMM). Hirose et al. (2020) discutem, por exemplo, a importância de caracterizar os níveis de maturidade para a implementação de *roadmaps* organizacionais, destacando sua relevância no alinhamento estratégico e na otimização dos processos empresariais. Com isso, a maturidade organizacional se consolidou como uma ferramenta robusta para ajudar as organizações a identificarem seu estágio atual e direcionar esforços para seu desenvolvimento futuro.

Dessa forma, modelos de maturidade aplicados a diferentes dimensões foram desenvolvidos ao longo das últimas décadas. A seguir, são apresentados alguns dos modelos de maturidade mais relevantes, que serão analisados relacionados aos sistemas de remuneração posteriormente:

1. *Capability Maturity Model* (CMM; PAULK et al., 1991): Desenvolvido para melhorar os processos de software, este modelo se tornou a base para vários outros modelos de maturidade;
2. *Capability Maturity Model Integration* (CMMI; SEI, 2010): Uma evolução do CMM, o CMMI expandiu sua aplicação para além do desenvolvimento de *software*, abrangendo engenharia e processos de negócios;
3. *Business Process Maturity Model* (BPMM; FISHER, 2004): Focado na maturidade dos processos de negócios, este modelo avalia a eficiência e a integração dos processos organizacionais;



## Anais do Simpósio Acadêmico de Engenharia de Produção (SAEPRO) da EEL-USP

VIII SAEPRO – 06 e 07 de Novembro de 2024

4. *People Capability Maturity Model* (P-CMM; CURTIS, HEFLEY E MILLER 2009): Avalia a maturidade da gestão de pessoas, incluindo o desenvolvimento de competências e a eficácia das práticas de gestão de talentos; e
5. *Project Management Maturity Model* (PMMM; Crawford, 2007): Esse modelo avalia a maturidade das práticas de gerenciamento de projetos, ajudando as organizações a melhorarem a eficiência e o controle sobre os projetos.

Os modelos de maturidade são compostos por níveis ou estágios hierárquicos que representam o grau de desenvolvimento de uma organização desde processos informais e desestruturados até práticas completamente otimizadas e integradas. Essa estrutura foi primeiramente introduzida no *Capability Maturity Model* (CMM), desenvolvido por Paulk et al. (1991). Os estágios comuns de maturidade organizacional incluem:

- Inicial: Os processos são informais, não documentados e altamente dependentes de indivíduos. O sucesso depende do esforço individual;
- Repetível: Os processos começam a ser padronizados e seguidos de maneira consistente, com maior previsibilidade nos resultados;
- Definido: Os processos são formalizados e amplamente documentados, com uma clara definição de responsabilidades e fluxos de trabalho;
- Gerenciado: A organização utiliza medições e indicadores de desempenho para controlar e gerenciar seus processos, garantindo maior controle e previsibilidade.
- Otimizado: A organização busca a melhoria contínua com base em feedback constante e no uso de métricas. A inovação é incentivada e os processos são ajustados para maximizar a eficiência.

Além dos modelos mencionados, existem outros que focam em outras dimensões, como sustentabilidade, tecnologia da informação, gerenciamento de riscos, inovação e gestão do conhecimento. Apesar da importância e reconhecimento desses modelos, eles não possuem uma ligação direta com os sistemas de remuneração, foco central desta pesquisa. Portanto, a análise será concentrada nos modelos previamente citados, cuja associação



# Anais do Simpósio Acadêmico de Engenharia de Produção (SAEPRO) da EEL-USP

VIII SAEPRO – 06 e 07 de Novembro de 2024

entre os níveis de maturidade organizacional e as práticas de remuneração é mais facilmente visualizada.

### 3. MÉTODO

A metodologia adotada para este estudo é de natureza qualitativa, com ênfase em uma análise bibliográfica sobre os principais conceitos que envolvem sistemas de remuneração e modelos de maturidade organizacional. O objetivo é compreender as relações entre diferentes níveis de maturidade e as práticas de remuneração estratégica, com base em uma revisão de literatura que reúne as contribuições teóricas mais relevantes nessa área.

Este estudo caracteriza-se como uma pesquisa qualitativa de caráter exploratório. Segundo Gil (2002), a pesquisa exploratória tem como objetivo “[...] proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito [...]”. A pesquisa qualitativa é apropriada neste contexto, pois permite a análise detalhada de conceitos complexos e inter-relacionados, como a maturidade organizacional e os sistemas de remuneração, sem o uso de instrumentos quantitativos (NEVES, 1996). Além disso, por se tratar de um tema em desenvolvimento, a abordagem exploratória busca aprofundar o entendimento de fenômenos que ainda carecem de análise sistemática.

A coleta de dados foi realizada por meio de uma revisão bibliográfica, com base em livros, artigos acadêmicos, teses e publicações em periódicos científicos. As fontes utilizadas foram selecionadas com base em sua relevância acadêmica, considerando principalmente estudos publicados nos últimos vinte anos, que discutem sistemas de remuneração, práticas de remuneração estratégica e modelos de maturidade organizacional. Os materiais foram coletados a partir de bases de dados como Scopus, *Google Scholar*, *Web of Science* e periódicos especializados em gestão de pessoas e desenvolvimento organizacional.

Para a seleção dos modelos de maturidade organizacional abordados, foram adotados três critérios principais:



## Anais do Simpósio Acadêmico de Engenharia de Produção (SAEPRO) da EEL-USP

VIII SAEPRO – 06 e 07 de Novembro de 2024

1. Relevância acadêmica e corporativa: O modelo precisa ter sido amplamente utilizado tanto no meio acadêmico quanto no corporativo, refletindo sua aceitação e aplicabilidade;
2. Impacto sobre práticas de remuneração: Foram priorizados modelos que apresentassem uma conexão clara com a gestão de pessoas, especialmente no que diz respeito às políticas de remuneração; e
3. Aplicabilidade em diferentes setores e tamanhos organizacionais: O modelo deve ser aplicável ou adaptável em diversos contextos organizacionais, permitindo sua análise comparativa com diferentes sistemas de remuneração.

A análise dos resultados foi feita por meio de uma abordagem comparativa. Os modelos de maturidade selecionados foram analisados quanto à sua estrutura, estágios e dimensões. A partir dessa análise, foi realizada uma comparação entre os diferentes modelos e suas implicações para as práticas de remuneração estratégica. Em particular, buscou-se identificar como as políticas de remuneração variam de acordo com o nível de maturidade da organização e como as empresas podem ajustar suas práticas de compensação à medida que evoluem em seus processos internos.

A análise foi dividida em três etapas principais:

1. Identificação dos componentes de remuneração estratégica: Nesta etapa, foram definidos os principais elementos que compõem um sistema de remuneração estratégica, conforme descrito na literatura;
2. Classificação dos níveis de maturidade organizacional: Os estágios dos diferentes modelos foram comparados com base em suas características de sofisticação e adaptação aos processos de gestão de pessoas; e
3. Inter-relação entre maturidade organizacional e práticas de remuneração: A última etapa envolveu o cruzamento das informações encontradas para identificar como diferentes estágios de maturidade influenciam ou são influenciados pela adoção de componentes de remuneração estratégica.



# Anais do Simpósio Acadêmico de Engenharia de Produção (SAEPRO) da EEL-USP

VIII SAEPRO – 06 e 07 de Novembro de 2024

Por se tratar de um estudo baseado em revisão bibliográfica, esta pesquisa está limitada à interpretação das fontes disponíveis. Não foi realizada coleta de dados primários ou pesquisa de campo, o que significa que as conclusões são baseadas na literatura existente e podem não capturar propriedades que surgiriam de uma análise empírica mais aprofundada.

## 4. RESULTADOS

A análise dos resultados revela uma relação clara entre os níveis de maturidade organizacional e a evolução dos sistemas de remuneração. O estudo se baseou em modelos de maturidade organizacional amplamente reconhecidos:

- *Capability Maturity Model* (CMM) de Paulk et al. (1991);
- *Capability Maturity Model Integration* (CMMI) do SEI (2006);
- *Business Process Maturity Model* (BPMM) de Fischer (2004);
- *People Capability Maturity Model* (P-CMM) de Curtis, Hefley e Miller (2009); e
- *Project Management Maturity Model* (PMMM) de Crawford (2007).

Esses modelos oferecem uma base sólida para entender como as organizações avançam em seus níveis de maturidade e ajustam seus sistemas de remuneração para atender às necessidades estratégicas.

O CMM, por exemplo, foi inicialmente desenvolvido para melhorar processos de software, estabelecendo cinco níveis de maturidade: Inicial, Repetível, Definido, Gerenciado e Otimizado. À medida que as empresas avançam por esses estágios, sua capacidade de controlar e prever resultados aumenta significativamente. No estágio Inicial, os processos são informais e altamente dependentes de indivíduos, com pouca previsibilidade e controle. No nível Gerenciado, há uma padronização de processos, embora ainda limitada. Ao chegar ao estágio Definido, as organizações formalizam e documentam amplamente seus processos, com responsabilidades claramente delineadas. No nível Gerenciado Quantitativamente, a empresa utiliza métricas para monitorar e gerenciar seus processos. No nível Otimizado, há um foco em inovação e melhoria contínua com o uso de métricas, permitindo a introdução de sistemas de avaliação de



## Anais do Simpósio Acadêmico de Engenharia de Produção (SAEPRO) da EEL-USP

VIII SAEPRO – 06 e 07 de Novembro de 2024

desempenho bem estruturados, o que viabiliza a implementação de sistemas de remuneração estratégica mais complexos.

Uma evolução do CMM, o *Capability Maturity Model Integration* (CMMI), expande o foco para além do desenvolvimento de software, abrangendo processos de negócios e engenharia. O CMMI enfatiza a integração de processos em toda a organização, o que permite uma visão holística das operações. Empresas que alcançam níveis elevados de maturidade no CMMI tendem a adotar práticas de remuneração que não apenas recompensam o desempenho individual, mas também incentivam o trabalho em equipe e o sucesso em projetos integrados. Essas organizações são capazes de utilizar sistemas de recompensa que conectam os resultados globais da organização com o desempenho coletivo.

O *Business Process Maturity Model* (BPMM) de Fischer (2004) foca na eficiência e integração dos processos de negócios. À medida que as empresas evoluem nos estágios do BPMM, elas ganham maior controle sobre seus processos internos, o que facilita a adoção de sistemas de remuneração baseados em metas de desempenho e indicadores quantificáveis. Empresas maduras nesse modelo tendem a oferecer recompensas vinculadas à otimização de operações e à melhoria contínua, criando um ambiente onde o desempenho operacional é diretamente recompensado por meio de incentivos.

O *People Capability Maturity Model* (P-CMM), por sua vez, aplica uma lógica similar ao CMM, mas com foco na gestão de pessoas e no desenvolvimento de competências. Conforme as organizações avançam nos estágios do P-CMM, suas práticas de gestão de talentos se tornam mais estruturadas, permitindo o desenvolvimento de políticas que incentivam tanto o engajamento quanto a inovação. Empresas que atingem estágios avançados nesse modelo são capazes de alinhar suas políticas de remuneração com o desenvolvimento de competências estratégicas, utilizando recompensas como incentivo para o aprendizado contínuo e o crescimento organizacional.

O *Project Management Maturity Model* (PMMM) de Crawford (2007) avalia a maturidade das práticas de gerenciamento de projetos, ajudando as organizações a



## Anais do Simpósio Acadêmico de Engenharia de Produção (SAEPRO) da EEL-USP

VIII SAEPRO – 06 e 07 de Novembro de 2024

melhorarem a eficiência e o controle sobre seus projetos. Organizações que alcançam níveis elevados de maturidade no PMMM tendem a implementar sistemas de remuneração baseados em resultados de projetos, recompensando o cumprimento de metas, a gestão eficaz de tempo e recursos, além de incentivar a entrega de resultados com qualidade e dentro do prazo.

Esses modelos de maturidade fornecem uma base robusta para analisar a evolução dos sistemas de remuneração.

### 4.1 Relações entre níveis de maturidade e sistemas de remuneração

De acordo com Lawler III (1990), as empresas que se encontram nos estágios iniciais de maturidade, como os níveis Inicial e Repetível do CMM, tendem a adotar sistemas de remuneração mais simples, focados em componentes fixos, como salários e benefícios padronizados. Isso ocorre porque esses níveis iniciais carecem de processos robustos para avaliar o desempenho de forma confiável.

As empresas em níveis mais avançados, como os estágios Definido, Gerenciado e Otimizado, possuem maior capacidade de medir o desempenho individual e coletivo, permitindo a implementação de sistemas de remuneração variáveis, como bônus por desempenho e participação nos lucros Lawler III (1990).

À medida que as empresas atingem os estágios mais avançados, como os níveis Gerenciado e Otimizado, seus sistemas de remuneração tornam-se mais sofisticados. Nessas fases, são introduzidos mecanismos como a participação acionária e a remuneração por competências, permitindo que as organizações alinhem diretamente o desempenho organizacional às recompensas oferecidas aos colaboradores. Além disso, empresas que avançam nos modelos BPMM e CMMI são mais capazes de integrar esses sistemas de remuneração com as métricas globais de desempenho e os resultados coletivos da empresa, incentivando tanto o sucesso individual quanto o coletivo.

No Quadro 2 são apresentados os principais níveis de maturidade organizacional, suas características e os sistemas de remuneração predominantes em cada nível.



# Anais do Simpósio Acadêmico de Engenharia de Produção (SAEPRO) da EEL-USP

VIII SAEPRO – 06 e 07 de Novembro de 2024

Quadro 2 - Níveis de maturidade organizacional e sistemas de remuneração associados.

<b>Nível de maturidade organizacional</b>	<b>Características organizacionais</b>	<b>Sistema de remuneração</b>
Inicial	Processos informais e dependentes de esforços individuais.	Salários fixos, benefícios padronizados, pouca flexibilidade nas recompensas.
Repetível	Processos começam a ser padronizados e previsíveis.	Introdução de incentivos limitados por desempenho, com ênfase ainda em salários fixos e recompensas estáticas.
Definido	Processos formalizados e amplamente documentados.	Utilização de bônus por desempenho, participação nos lucros, introdução de componentes variáveis de remuneração para posições estratégicas.
Gerenciado	Processos são medidos e controlados por indicadores de desempenho.	Remuneração baseada em metas de desempenho, sistemas de incentivo vinculados a resultados quantitativos, maior uso de recompensas individuais e coletivas.
Otimizado	Foco em melhoria contínua e inovação.	Sistemas de remuneração complexos, que incluem participação acionária, bônus por inovação, remuneração por competências, além de forte alinhamento com metas estratégicas.

Fonte: Autoria própria.

## 5. DISCUSSÃO

A análise dos resultados revela que as empresas em diferentes níveis de maturidade organizacional, conforme descrito nos modelos de Paulk et al. (1991), SEI (2006), Fischer (2004), Curtis, Hefley e Miller (2009) e Crawford (2007), tendem a implementar sistemas



## Anais do Simpósio Acadêmico de Engenharia de Produção (SAEPRO) da EEL-USP

VIII SAEPRO – 06 e 07 de Novembro de 2024

de remuneração de maneira progressiva e alinhada à sua capacidade de gestão e controle de processos. Empresas em estágios iniciais utilizam sistemas de remuneração mais simples e padronizados, enquanto organizações mais maduras são propensas a adotar práticas de remuneração mais sofisticadas e flexíveis. Seguindo a estrutura evolutiva de maturidade organizacional proposta por Paulk et al. (1991) e extrapolada como referência em modelos de maturidade, empresas no nível "Inicial" e "Repetível" têm dificuldade em implantar sistemas de remuneração estratégica, pois carecem de métricas confiáveis e estruturas organizacionais bem definidas.

À medida que as empresas progredem para estágios mais avançados, como "Gerenciado" e "Otimizado", os sistemas de remuneração também evoluem. Organizações em estágios de maior maturidade são capazes de medir o desempenho com precisão e, portanto, implementar sistemas de recompensas variáveis baseados em metas claras. A flexibilidade oferecida por esses sistemas permite que as empresas recompensem não apenas o desempenho operacional, mas também comportamentos que fomentem a inovação, o desenvolvimento de competências e a melhoria contínua, conforme descrito por Curtis, Hefley e Miller (2009).

Conforme apresentado por Lawler III (1990) e reforçado por Wood Jr. e Picarelli Filho (1996), empresas em estágios avançados de maturidade possuem sistemas de remuneração que refletem um alinhamento direto com as metas estratégicas da organização. Por exemplo, empresas que atingiram o estágio "Otimizado" do CMM ou P-CMM não apenas mensuram o desempenho com base em indicadores quantificáveis, mas também recompensam comportamentos que incentivam a inovação e a criatividade. Esse comportamento é claramente evidenciado nas práticas de remuneração baseadas em participação acionária, remuneração por competência e bônus por inovação, que surgem como resultado de uma cultura organizacional madura e de processos bem estabelecidos.

Comparando esses resultados com a fundamentação teórica, podemos observar uma convergência clara. As teorias apresentadas por Bhattacharyya (2014) e Armstrong (2012) sugerem práticas de remuneração mais estratégicas exigem níveis de maturidade mais avançados, com ênfase em incentivos que recompensam o desempenho e o



## Anais do Simpósio Acadêmico de Engenharia de Produção (SAEPRO) da EEL-USP

VIII SAEPRO – 06 e 07 de Novembro de 2024

alinhamento com os objetivos organizacionais de longo prazo. É possível inferir que o uso de componentes variáveis, como participação nos lucros e bônus por desempenho, é mais prevalente em organizações que alcançaram um estágio mais avançado de maturidade, e os resultados do presente estudo corroboram essa perspectiva.

No entanto, algumas divergências foram identificadas em relação às teorias que enfatizam a capacidade de empresas modernas em implementar sistemas de remuneração mais flexíveis. Embora Vilas Boas e Batista (2004) argumentem que essas empresas têm maior capacidade de adaptação devido à sua agilidade, notou-se que, apesar da flexibilidade e adaptabilidade presumida, elas podem enfrentar barreiras substanciais, como a falta de infraestrutura e processos de gestão robustos, o que limita a adoção de sistemas de remuneração mais complexos e estratégicos.

Ficou claro que a maturidade organizacional afeta significativamente a implementação de políticas de remuneração. Porém, pode-se analisar ainda a influência desses pares “nível de maturidade – sistema de remuneração” com a maneira como os incentivos são percebidos pelos colaboradores e, em última instância, seus impactos organizacionais. Nos estágios iniciais, onde os processos são informais e a gestão é centralizada, os sistemas de remuneração, como mencionado anteriormente, são mais simples e focados na manutenção da operação básica, com menor ênfase em recompensas voltadas à inovação ou ao desenvolvimento de competências. Nesses casos, o impacto positivo sobre a motivação e o desempenho dos colaboradores é limitado, uma vez que os incentivos financeiros estão mais relacionados à estabilidade do emprego do que ao desempenho (VILAS BOAS; BATISTA, 2004). Além disso, esse tipo de sistema pode fomentar a obediência, criando uma cultura mais burocrática, com pouca abertura para a inovação.

Conforme as organizações evoluem para estágios mais avançados de maturidade, os sistemas de remuneração começam a desempenhar um papel central na promoção de comportamentos estratégicos, como inovação, retenção de talentos e melhoria do desempenho. Em empresas maduras, a implementação de políticas de remuneração estratégica permite alinhar as recompensas aos objetivos organizacionais, o que estimula os colaboradores a buscarem excelência em suas funções e a contribuírem com ideias



## Anais do Simpósio Acadêmico de Engenharia de Produção (SAEPRO) da EEL-USP

VIII SAEPRO – 06 e 07 de Novembro de 2024

inovadoras. Segundo Wood Jr. e Picarelli Filho (1996), empresas que recompensam a inovação e o desenvolvimento de competências tendem a reter mais talentos qualificados, pois os colaboradores percebem valor nas oportunidades de crescimento profissional e nas recompensas por desempenho.

Ao oferecer remuneração por competências e incentivos que recompensam a inovação, essas empresas não apenas atraem profissionais altamente capacitados, mas também mantêm seus colaboradores engajados e motivados a longo prazo (LAWLER III, 1990). Esse alinhamento cria uma vantagem competitiva sustentável, uma vez que colaboradores altamente qualificados são essenciais para impulsionar a inovação e a performance organizacional.

No Quadro 3 são apresentados os impactos organizacionais gerados pelos diferentes componentes de sistemas de remuneração, destacando também suas implicações negativas.

Quadro 3 - Sistemas de remuneração e seus impactos organizacionais

<b>Tipo de Sistema de Remuneração</b>	<b>Impactos Organizacionais</b>	<b>Implicações Negativas</b>
Salários Fixos e Benefícios Tradicionais	<ul style="list-style-type: none"><li>- Coerência interna e definições básicas da estrutura de trabalho (Vilas Boas e Batista, 2004).</li><li>- Estabilidade para os colaboradores.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Incentivos relacionados à estabilidade do emprego, com menor impacto na inovação e desempenho.</li><li>- Pode fomentar obediência e burocracia.</li></ul>
Remuneração por Desempenho	<ul style="list-style-type: none"><li>- Alinhamento de recompensas com a performance dos colaboradores.</li><li>- Promoção de comportamentos estratégicos, como inovação e foco em resultados (LAWLER III, 1990).</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Pode gerar competição excessiva e desmotivação em equipe, se não for feita a manutenção adequada dos indicadores de desempenho.</li></ul>
Participação nos Lucros	<ul style="list-style-type: none"><li>- Estímulo ao comprometimento com os objetivos organizacionais.</li><li>- Reforço da colaboração entre equipes, com foco nos resultados globais da empresa.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Menos impacto em curto prazo, pois os lucros são percebidos apenas ao final de um período.</li></ul>



## Anais do Simpósio Acadêmico de Engenharia de Produção (SAEPRO) da EEL-USP

VIII SAEPRO – 06 e 07 de Novembro de 2024

<b>Tipo de Sistema de Remuneração</b>	<b>Impactos Organizacionais</b>	<b>Implicações Negativas</b>
Bônus por Inovação	<ul style="list-style-type: none"><li>- Incentivo direto à inovação e à criatividade.</li><li>- Retenção de talentos qualificados, ao recompensar ideias inovadoras.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Risco de foco excessivo em inovação, desconsiderando o desempenho básico.</li></ul>
Remuneração por Competências	<ul style="list-style-type: none"><li>- Desenvolvimento de competências específicas e alinhamento com as necessidades estratégicas da organização.</li><li>- Atrai profissionais altamente capacitados (Lawler III).</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Exige sistemas de avaliação claros, caso contrário, pode gerar frustração entre colaboradores.</li></ul>
Participação Acionária	<ul style="list-style-type: none"><li>- Estímulo ao engajamento de longo prazo dos colaboradores.</li><li>- Incentivo ao comprometimento com os resultados de longo prazo.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Não é atrativo para colaboradores que visam recompensas de curto prazo.</li></ul>

Fonte: Autoria própria.

Para além dessa visão, a implementação dos sistemas de remuneração de diferentes níveis de sofisticação não é somente viabilizada como pelos níveis de maturidade, como também fomenta o desenvolvimento de competências organizacionais e, conseqüentemente, promove a evolução nos níveis de maturidade.

Sistemas de remuneração que incentivam o desenvolvimento de competências — como a remuneração por habilidades e o reconhecimento por inovação — desempenham um papel crucial na capacitação contínua dos colaboradores. Quando as organizações recompensam comportamentos que contribuem para a inovação, o aprendizado e a melhoria dos processos, elas criam uma cultura de aprimoramento contínuo. O uso de mecanismos de remuneração variável, como participação nos lucros e bônus por desempenho, incentiva os colaboradores a investirem no seu próprio desenvolvimento e na melhoria dos resultados da organização, gerando um ciclo virtuoso de desenvolvimento pessoal e organizacional.

Além disso, conforme as empresas adotam práticas de remuneração mais sofisticadas, sistemas de mensuração e controle mais rigorosos para monitorar o desempenho e a eficácia desses incentivos passam a ser necessários. Isso, por sua vez, também funciona



## Anais do Simpósio Acadêmico de Engenharia de Produção (SAEPRO) da EEL-USP

VIII SAEPRO – 06 e 07 de Novembro de 2024

como um motor para a empresa evoluir para estágios mais avançados de maturidade, criando uma base sólida de dados e informações que podem ser utilizados para otimizar processos internos e melhorar a tomada de decisões estratégicas.

No Quadro 4 são apresentados os principais componentes de sistemas de remuneração com seus requisitos para implantação.

Quadro 4 – Componentes de sistemas de remuneração e requisitos organizacionais.

<b>Sistema de remuneração</b>	<b>Requisitos organizacionais</b>
Remuneração Baseada em Metas de Desempenho	Capacidade de medir e controlar o desempenho quantitativamente; indicadores bem estabelecidos.
Bônus por Desempenho e Participação nos Lucros	Processos formalizados, definição clara de metas e responsabilidades; implementação de métricas básicas de desempenho.
Remuneração por Competências	Alinhamento estratégico entre recompensas e metas; sistemas flexíveis para avaliar e reconhecer competências estratégicas.
Participação Acionária	Cultura organizacional madura, engajamento dos colaboradores com os objetivos de longo prazo da empresa.
Bônus por Inovação	Ambiente que estimula a criatividade e a inovação; processos bem estabelecidos para identificar e recompensar novas ideias.

Fonte: Autoria própria.

Portanto, é possível afirmar que os sistemas de remuneração e a maturidade organizacional caminham lado a lado. Enquanto a maturidade influencia as práticas de remuneração, sistemas de remuneração bem implementados também podem acelerar a evolução da organização, promovendo comportamentos que melhoram a gestão de processos, a inovação e o desempenho global da organização.



## Anais do Simpósio Acadêmico de Engenharia de Produção (SAEPRO) da EEL-USP

VIII SAEPRO – 06 e 07 de Novembro de 2024

### **6. CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Este estudo explorou a relação entre os sistemas de remuneração e os níveis de maturidade organizacional, demonstrando como essas duas dimensões interagem e influenciam o desempenho das organizações. Concluiu-se que, à medida que uma empresa evolui em termos de maturidade organizacional, ela desenvolve uma maior capacidade de adotar sistemas de remuneração mais complexos e estratégicos, que não apenas recompensam o desempenho, mas também incentivam a inovação, a criatividade e o desenvolvimento de competências.

Nos níveis iniciais de maturidade, os sistemas de remuneração tendem a ser simples, com foco em salários fixos e benefícios padronizados, devido à falta de processos robustos para medir o desempenho. À medida que a organização avança para níveis mais elevados de maturidade, suas políticas de remuneração evoluem, incorporando componentes variáveis, como bônus por desempenho e participação nos lucros, e, eventualmente, chegando a sistemas mais sofisticados, como participação acionária e remuneração por competências.

A implementação bem-sucedida de sistemas de remuneração está intimamente ligada ao estágio de maturidade organizacional da empresa. Empresas em estágios mais avançados têm a capacidade de mensurar e alinhar os resultados organizacionais aos sistemas de recompensa, garantindo uma maior sinergia entre os objetivos estratégicos da empresa e o desempenho dos colaboradores.

Por fim, este estudo destaca que a maturidade organizacional não apenas influencia a escolha dos sistemas de remuneração, mas sistemas de remuneração bem estruturados também podem acelerar a evolução da empresa. Isso cria um ciclo virtuoso, onde práticas de remuneração que recompensam a inovação e o desenvolvimento contínuo resultam em uma organização mais madura, eficiente e competitiva. Para futuros estudos, seria interessante investigar como essas interações se manifestam em diferentes setores e culturas organizacionais, expandindo ainda mais o entendimento sobre a relação entre maturidade e sistemas de remuneração.



## Anais do Simpósio Acadêmico de Engenharia de Produção (SAEPRO) da EEL-USP

VIII SAEPRO – 06 e 07 de Novembro de 2024

### REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALMEIDA, K.; NUNES, A. Q.; ALVES, T. D.; MONTEIRO, R. S. **A remuneração baseada no desempenho e seus impactos no negócio: um estudo de caso.** Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro, 2007.

ARMSTRONG, M. **Armstrong's Handbook of Reward Management Practice: Improving performance through reward.** S.L.: Kogan Page Publishers, 2010.

BECKER, B. E.; HUSELID, M. A.; ULRICH, D. **The HR Scorecard: Linking People, Strategy, and Performance.** S.L.: Harvard Business School Press, 2001.

BHATTACHARYYA, D. K. **Compensation management.** Nova Delhi: Oxford University Press, 2009.

CHEN, Y; WANG, Y. Application and development of the People Capability Maturity Model level of an organisation. **Total Quality Management & Business Excellence**, v. 29, n. 3-4, p. 329-345, 2016.

CRAWFORD, J. Kent. **Project Management Maturity Model.** S.L. Auerbach Publications, 2006.

CURTIS, B.; HEFLEY, B.; MILLER, S. **People Capability Maturity Model (P-CMM) Version 2.0.** Pittsburgh: Software Engineering Institute, 2009.

DEVARO, J. **Strategic compensation and talent management: Lessons for managers.** Cambridge: Cambridge University Press, 2020.

FISHER, D.M. Business Process Maturity Model: a practical approach for identifying opportunities for optimization. **Business Process Trends**, v. 9, n. 4, p. 11-15, 2004.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa.** Vol. 4. São Paulo: Atlas, 2002.

HIPÓLITO, J. A. M. **Administração salarial: a remuneração por competências como diferencial competitivo.** São Paulo: Atlas, 2001.



## Anais do Simpósio Acadêmico de Engenharia de Produção (SAEPRO) da EEL-USP

VIII SAEPRO – 06 e 07 de Novembro de 2024

HIROSE, Y.; PHAAL, R.; FARRUKH, C.; GERDSRI, N.; LEE, S. Characterizing maturity levels for organization-wide roadmapping implementation. **IEEE Engineering Management Review**, v. 48, n. 4, p. 133-143, 2020.

LAWLER III, E. E. **Strategic pay: aligning organizational strategies and pay systems**. San Francisco: Jossey-Bass, 1990.

NEVES, J. L. Pesquisa qualitativa: características, usos e possibilidades. **Caderno de Pesquisas em Administração**. São Paulo, v. 1, n. 3, p. 1-5, 1996.

PAULK, M. C. et al. **Capability Maturity Model for Software**. Pittsburgh: Carnegie Mellon University, Software Engineering Institute, 1991.

PHILLIPS, L.; FOX, M.A. Compensation strategy in transnational corporations. **Management Decision**, v. 41, n. 5, p. 465-476, 2003.

ŠLIŽ, P. Concept of the organization process maturity assessment. **Journal of Economics and Management**, v. 33, p. 80-95, 2018.

SOFTWARE ENGINEERING INSTITUTE - SEI. **CMMI for Development Version 1.3**. Pittsburgh: Carnegie Mellon University, Software Engineering Institute 2010.

VILAS BOAS, A. A.; BATISTA, L. G. As metodologias de remuneração variável adotadas pelas empresas brasileiras e sua influência na mudança organizacional. **Revista Eletrônica de Ciência Administrativa**, [S.l.], v. 3, n. 1, p. 1-11, 2004.

WENDLER, R. The maturity of maturity model research: A systematic mapping study. **Information and Software Technology**, v. 54, n. 12, p. 1317-1339, 2012.

WOOD JR., T.; PICARELLI FILHO, V. **Remuneração estratégica: a nova vantagem competitiva**. São Paulo: Atlas, 1996.

YANADORI, Y.; MARLER, J. H. Compensation strategy: Does business strategy influence compensation in high-technology firms? **Strategic Management Journal**, v. 27, n. 6, p. 559-570, 2006.