

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ

MARCELA CRISTINE IMOSKI SIQUEIRA

**RECONHECIMENTO DE COLABORADORES DE ALTA PERFORMANCE:
DISCURSO PRATICADO E REALIDADE PERCEBIDA – CASO DE UMA
INDÚSTRIA QUÍMICA**

CURITIBA

2018

MARCELA CRISTINE IMOSKI SIQUEIRA

**RECONHECIMENTO DE COLABORADORES DE ALTA PERFORMANCE:
DISCURSO PRATICADO E REALIDADE PERCEBIDA – CASO DE UMA
INDÚSTRIA QUÍMICA**

Artigo apresentado como requisito parcial à conclusão do
Curso de MBA Gestão de Talentos e Comportamento
Humano, Universidade Federal do Paraná.

Orientadora: Prof^aMsc. Samantha de Toledo Martins
Boehs

CURITIBA

2018

RESUMO

A presente pesquisa de caráter quantitativo refere-se a um estudo de caso realizado na unidade de uma indústria multinacional da área química localizada na cidade de São José dos Pinhais-PR. O estudo possui o objetivo de verificar a percepção dos colaboradores avaliados com alta performance sobre os programas de reconhecimento utilizados pela empresa para os funcionários com alto desempenho. Foram utilizados dois instrumentos para a coleta dos dados: a análise da avaliação de desempenho dos colaboradores referente ao ano de 2017, e também a aplicação de um questionário elaborado pela pesquisadora com questões estruturadas utilizando uma escala do tipo Likert, perguntas abertas e fechadas. A partir da análise dos resultados obtidos foi possível identificar que os incentivos motivacionais de valor intrínseco são mais percebidos e valorizados pelos colaboradores da empresa estudada do que os extrínsecos. Os resultados da pesquisa evidenciaram que o discurso de reconhecimento por performance praticado não é uma realidade percebida.

Palavras-chave: Avaliação de desempenho – Motivação – Retenção de talentos

ABSTRACT

The present quantitative research refers to a case study carried out in the unit of a multinational chemical industry located in the city of São José dos Pinhais-PR. The objective of this study is to verify the perception of employees evaluated with high performance on the recognition programs used by the company for the employees with high performance. Two instruments were used to collect the data: the analysis of the performance evaluation of employees for the year 2017, and also the application of a questionnaire prepared by the researcher. With structured questions using a Likert-type scale, open and closed questions. From the analysis of the obtained results it was possible to identify that the motivational incentives of intrinsic value are more perceived and valued by the collaborators of the studied company than the extrinsic ones. The results of the research showed that the performance recognition discourse is not a reality perceived by the collaborators.

Keywords: Performance evaluation - Motivation - Retention of talents

1INTRODUÇÃO

Com o advento da globalização e avanços tecnológicos, o mercado de trabalho passou a exigir profissionais que possuam muito mais do que uma boa qualificação acadêmica ou vivência técnica. O profissional precisa se reinventar a cada instante, *mindset*, flexibilidade e resiliência são as palavras do momento no campo empresarial.

Dessa forma, a gestão estratégica de pessoas ganhou ao longo dos últimos anos lugar de destaque nas discussões organizacionais. Com um mercado cada vez mais exigente, manter a competitividade empresarial exige muito mais do que equipamentos de última geração e técnicas de *Lean Manufacturing*.

Para atuar em um mercado de trabalho em que, a busca por resultados, foco em produtividade e lucratividade tem se tornado rotina, as competências comportamentais ganham um lugar de destaque na seleção de pessoal. Knapik (2006) pontua que além da flexibilidade e qualificação, o mercado exige profissionais ecléticos, antenados com o mundo de negócios, globalizados, que dominem outros idiomas e que possuam múltiplas habilidades.

A tão temida previsão de que o homem seria substituído pela “máquina”, concretizou-se somente em partes. A tecnologia trouxe significativo aumento da produtividade, mas, esta substituiu apenas o trabalho do homem enquanto ser executor. Já o homem pensante, criativo e inovador passa então a ser visualizado e reconhecido na organização como essencial, como o grande diferencial competitivo.

Os colaboradores e equipes de alta performance tornam-se então, foco nesta problemática. Ao escolher a equipe de trabalho e identificar os profissionais com alto desempenho, Chiavenato (2005) alerta para as responsabilidades do gestor em liderar e desenvolver estratégias para manter os profissionais engajados com os objetivos da empresa. Lucena (2009) destaca a importância de se ter clareza das metas e objetivos da organização aos colaboradores, como estratégia para a manutenção do engajamento. Tendo em vista que a empresa estudada possui como prática premiar os colaboradores pelos resultados alcançados, a pesquisa tem como objetivo compreender se os colaboradores com alta performance sentem-se reconhecidos por seu desempenho na empresa com as atuais estratégias de reconhecimento que vem sendo utilizadas. Para isso serão investigadas quais políticas, benefícios e incentivos são percebidos por estes profissionais como fonte de motivação para o aumento da produtividade e permanência na organização.

2 AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

Mesmo antes de nascer o ser humano já passa por avaliações. Mensalmente as mães se dirigem ao médico que fará os exames necessários e então, métricas são colocadas em um documento que compara se o feto está dentro, abaixo ou acima da média esperada. Esse processo de avaliação se prolonga por todos os dias em nossas vidas. Estamos sempre avaliando as pessoas ao nosso redor, o clima, alimentos, eletrônicos, animais, jornais, notícias e tudo mais que possa ser captado por nossos sentidos.

E nas organizações não poderia ser diferente, avaliar o desempenho das metas sejam elas financeiras, de produtividade, qualidade ou de pessoal é essencial para garantir a saúde e sucesso organizacional. Chiavenato (2014) afirma que o desempenho humano é, sobretudo o principal fator a ser avaliado, afinal são as pessoas que dão vida e dinâmica a organização, são elas a mola mestra para o sucesso organizacional.

Já na década de 70 Carnegie (1978) afirmava que cabia aos administradores a obrigação em alertar seu pessoal sobre o progresso ou falta de progresso no trabalho e aconselhá-los sobre o desempenho. Se no passado o desempenho humano precisava ser medido para garantir que as empresas tinham os funcionários produtivos, hoje a avaliação é fundamental, uma vez que o desempenho humano precisa ser mais do que apenas produtivo, precisa ser excelente em diversos aspectos para que uma empresa se mantenha competitiva.

2.1 CONCEITO DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO HUMANO NAS ORGANIZAÇÕES

Lewis Carroll, autor do clássico Alice no País das Maravilhas, retrata de forma poética o que prediz a avaliação de desempenho:

Podes dizer-me, por favor, que caminho devo seguir para sair daqui?
Isso depende muito de para onde queres ir - respondeu o gato.
Preocupa-me pouco aonde ir - disse Alice.
Nesse caso, pouco importa o caminho que sigas - replicou o gato. (CARROLL, Lewis, 1985, p.104-105)

Em outras palavras do próprio autor: “Se você não sabe onde quer ir, qualquer caminho serve” (1985, p. 105). A partir dessa ilustre frase podemos começar a pensar sobre a finalidade da ferramenta da avaliação de desempenho. Para se avaliar algo é necessário que se tenha metas e/ou padrões estabelecidos e quando bem aplicada, a avaliação de desempenho torna-se fundamental na organização, pois beneficia tanto a empresa quanto colaborador e gestor. O ser humano precisa receber retroação em relação ao seu desempenho para que possa ajustar seu comportamento e performance (Chiavenato 2014).

Correa e Junior (2008) apresentam a reflexão de Kaplan e Norton (1997) que reforçam a relevância e a constante dificuldade na mensuração e avaliação do desempenho de uma organização, dizendo que “medir é importante: o que não é medido não é gerenciado”.

Para Chiavenato (2014) a avaliação de desempenho é uma apreciação sistemática do colaborador ou de uma equipe em função das atividades que desenvolve, das metas e dos resultados a serem alcançados. Além também de se avaliar as competências que oferece e o potencial de desenvolvimento. Em outras palavras, avaliação de desempenho é um processo que serve para julgar ou estimar o valor e a excelência das competências de uma pessoa ou equipe e, sobretudo qual é a sua contribuição para o negócio da organização. Em resumo pode-se dizer que a avaliação de desempenho no trabalho surge então, como um processo onde gestor e colaborador alinham metas e expectativas em busca de mensurar o atingimento destas.

Philadelpho e Macedo (2007) afirmam que a avaliação de desempenho é um instrumento de poder utilizado para controlar e direcionar o comportamento e conhecimento dos trabalhadores, em prol dos objetivos organizacionais. Outros autores vão além afirmando que, como ferramenta de diagnóstico, quando bem utilizada, a avaliação de desempenho deve representar uma medida fundamental no processo de movimentação de pessoal, como

transferências, promoções e desligamentos, além de auxiliar na integração do funcionário à instituição, desenvolver a relação entre gestor e colaborador, e ser utilizada no levantamento de necessidades de treinamento.(ABRAPP, 2013)

A avaliação de desempenho geralmente é realizada de forma objetiva, comparando-se resultados obtidos com metas quantitativas previamente estipuladas. Brandão (2007, p. 883) alerta para a subjetividade que pode ser manifestada no momento de se avaliar o comportamento uma vez que o processo se baseia na observação do avaliador a respeito do avaliado. O autor salienta ainda que a “percepção do avaliador sobre o comportamento do avaliado muitas vezes é carregada de vieses, em razão de fatores como preconceito, indulgência, severidade”, entre outros.

Marras (2009) salienta que o processo de desempenho é um sistema vulnerável por sua subjetividade. Neto (2015) aponta para importância da maturidade da pessoa que está avaliando sugerindo que o alto índice de subjetividade presente neste processo pode ser atenuado ou acentuado com o uso de métodos e ferramentas adequadas e também com a alternância dos avaliadores.

A subjetividade presente no processo de avaliação é sem dúvida um grande desafio, e este é relatado por diversos estudiosos no tema. Uma vez que a avaliação está condicionada à visão de uma pessoa sobre a outra, inferências pessoais relativas a diferenças ou afinidades podem respectivamente prejudicar ou beneficiar o avaliado.

Bergamini e Beraldo (1988) afirmam que avaliar o outro em função dos nossos padrões é, portanto um comportamento natural e típico do ser humano . Os autores afirmam ainda que para tentar minimizar a influência dos aspectos subjetivos na avaliação surgiu a avaliação por objetivos que através dos seus procedimentos específicos procurou atenuar a ansiedade gerada pelo subjetivismo do processo de avaliação.

Reifschneider (2008) afirma que um processo de avaliação deve, pois, ser implementado de modo sistêmico, abrangendo toda a organização. Deve ser um processo participativo, dinâmico e sujeito a constantes revisões Matejka (1995) complementa dizendo que é fundamental que a organização tome alguma ação para que os dados numéricos da classificação de alto e baixo desempenhos não virem apenas estatísticas. Quando colaboradores percebem que nada é feito após a avaliação de desempenho as pessoas com baixo desempenho permanecem iguais e as com alto desempenho podem se desmotivar e a avaliação perde sua eficácia. O mesmo autor menciona ainda que é comum as organizações utilizarem da avaliação desempenho para recompensarem colaboradores financeiramente e defende que isso é um erro que tem causado consequências desastrosas, pois por vezes o

gestor avalia um colaborador de forma errada apenas para conseguir uma recompensa financeira maior para ele.

Neto (2015, p.08) acredita que “a avaliação de desempenho não deve ser utilizada como único processo para classificar e identificar os melhores colaboradores da empresa”. O autor atenta acredita que seja benéfico avaliar frequentemente o desempenho uma vez que é o desempenho dos colaboradores é composto por períodos de alta e baixa produtividade.

3 MOTIVAÇÃO E RECONHECIMENTO NO TRABALHO

Depois de realizada a avaliação de desempenho e identificados quais são os profissionais que a empresa entende como talentos, ou ao menos, aqueles que a organização não quer perder, qual a melhor forma de reconhecê-los? Como manter os colaboradores com alto desempenho motivados ou ainda envolver e resgatar aqueles que se encontram com baixo desempenho?

De acordo com Teixeira, et al (2013), antes da Revolução Industrial não havia preocupação com a motivação dos colaboradores. As unidades de produção eram pequenas e as técnicas de produtivas muito simples. Porém, quando a indústria cresceu, com o aumento da competitividade no mercado globalizado, possuir as melhores tecnologias não se configura mais como suficiente para manter um diferencial em termos de produtividade, recursos físicos ou financeiros das organizações deixaram de serem primordiais considerando assim o capital humano como um recurso valioso.

Naquele momento, acreditou-se que o melhor incentivo seria o dinheiro. Entretanto, percebendo que apenas dinheiro não era suficiente para manter os colaboradores motivados, o psicólogo Elton Mayo realizou uma série de experiências, e conclui que os colaboradores buscavam mais do que benefício financeiro, necessitando dessa forma de outros estímulos. Iniciam-se então os estudos acerca do movimento de relações humanas (Silva e Machado 2007).

Diante deste contexto, a fim de proporcionar maior eficiência e eficácia nos produtos e serviços que disponibiliza, apresentando, assim, um diferencial competitivo as empresas passaram a desenvolver mecanismos para motivar e manter seus colaboradores. Assim motivação, torna-se palavra e atitude de ordem nas organizações. A partir de então, com a compreensão por parte dessas empresas da necessidade de aprimorar os estudos na área para

manter um grau elevado de comprometimento de seus colaboradores (Silva e Machado 2007), diversas teorias sobre a motivação humana tem sido propostas, revisadas e aperfeiçoadas

De maneira em geral a motivação pode ser definida como o grau de vontade ou dedicação de uma pessoa na sua tentativa de desempenhar bem uma tarefa (Motta e Vasconcelos 2002). Mas torna-se importante também saber o que desperta a pessoa para que ela se direcione ao atingimento do objetivo. Desde a teoria das necessidades retratada na pirâmide de Maslow, até os mais recentes estudos que trazem fatores internos e externos do individuo, muito foi discutido para buscar responder esse questionamento. Há teóricos que defendem uma dualidade do ser em que parte deste é motivado por fatores externos e parte por fatores internos. Entretanto uma questão é unânime entre os diversos autores do tema: as pessoas não fazem as mesmas coisas pelas mesmas razões, às motivações variam de pessoa para pessoa. Tendo em vista este fato, sob a dimensão motivacional no trabalho o conhecimento de tais diferenças individuais torna-se imprescindível (Matejka, 1995).

Podemos ter um retrato do desafio relacionado à motivação do colaborador no trabalho quando olhamos para a Bíblia. Já em Genesis, primeiro livro da Bíblia o trabalho é colocado como algo penoso: “A terra produzirá espinhos e ervas daninha, e tu terás de comer das plantas do campo”. No suor do teu rosto comerás o teu pão. (Genesis 3:18-19). Como fazer então com que os colaboradores não se sintam meros funcionários? E não encarem o trabalho como um local penoso que os explora, pois dependem deste para sobreviver? É possível uma pessoa trabalhar e gostar de estar no local de trabalho? Esta questão tem sido foco de diversas pesquisas nos últimos anos.

Para os trabalhadores se tornarem positivamente motivados a realizar suas tarefas é necessário uma atenção constante a fatores como reconhecimento, responsabilidade e desenvolvimento individual além da definição correta da própria tarefa. “Os motivos de prazer dos trabalhadores são em geral salários mais elevados, segurança de renda, de emprego, boas condições de trabalho, relações sociais agradáveis e trabalho interessante” (Mota e Vasconcelos, 2002 p.173). Chiavenato (2014) complementa que o processo de recompensar as pessoas constitui elemento fundamental para o incentivo e a motivação dos funcionários.

Para Marras (2009, p.280) "quanto mais o empregado vê o seu trabalho recompensado, mais ele estará comprometido em cumprir as metas que lhe são estabelecidas". Do contrário também é verdade, quando um colaborador sente que seu trabalho não é recompensado pode vir a perder o comprometimento com a organização.

O psicólogo americano Abraham H. Maslow figura mais famosa dentre os estudiosos da motivação humana, definiu uma série de cinco necessidades do ser, dispostas na pirâmide abaixo, onde segundo ele o indivíduo busca suprir cada necessidade passando assim uma a uma até chegar à plena realização.

Figura 1: Pirâmide de Maslow



Fonte: Periard, 2011.

Apesar de esta teoria ter perdido força com o passar dos anos, podemos afirmar que grande parte das teorias de motivação são influenciadas ou ainda são releituras da famosa hierarquia de necessidades do Maslow.

Assim como proposto por Maslow, estudos demonstram que as pessoas depois de satisfazerem suas necessidades básicas buscam na sequência o auto desenvolvimento e auto realização se direcionando para trabalhos mais desafiantes e complexos na busca da satisfação ou para preencher a expectativa de serem realizadas, autoconfiantes, seguras e competentes na superação de um desafio. (Motta e Vasconcelos, 2002).

Kim (2017) listou algumas sugestões no que tange a políticas de retenção de profissionais para uma empresa: definição clara e objetiva das funções, gestão eficiente, abertura para diálogo, meritocracia, estrutura para desenvolver o trabalho e oportunidade de aprender. Motta e Vasconcelos (2002) complementam ainda que no que se refere à motivação, a organização deve procurar enriquecer a tarefa dos indivíduos dando oportunidade para que eles se sintam competentes capazes de concretizarem a tarefa e receberem reconhecimento. As metas e objetivos precisam ser desafiadores, mas não impossíveis de serem alcançados, pois do contrário podem fazer o colaborador se sentir frustrado.

Em contrapartida, Bichuetti (2011), ressalta que ter boas políticas somente não basta; se os gestores não souberem como motivar e reter as pessoas, elas permanecerão na empresa só até encontrarem alternativa melhor. O autor afirma ainda que para obter motivação da equipe, é preciso que os gestores, começando pelo próprio presidente da organização, demonstrem valorizar as pessoas. Afirma ainda que ter atenção e ser valorizado é uma das maiores recompensas intangíveis que podemos receber, por isso é essencial que os gestores deem atenção aos subordinados, reconheçam o empenho e dedicação a todo o momento, e não somente na revisão anual de avaliação.

Quando falamos de programas de reconhecimento, a empresa precisa buscar formas de desenvolver o colaborador, independente se a pessoa é motivada por fatores tangíveis ou intangíveis, pois para que o indivíduo se sinta motivado à recompensa precisa ser percebida e valorizada. Santos (2015) reforça que quando tratamos de pessoas “não existe receita padrão ou manual de instruções, somos únicos e devemos ser tratados como tal”. O autor atenta para a importância de o gestor conhecer sua equipe para buscar compreender quais são as expectativas e anseios atuais, uma vez que “nossas necessidades são transitórias e costumamos redirecionar nosso enfoque à medida que os nossos objetivos vão sendo alcançados”.

Podem ser pensadas estratégias, programas, e metodologias das mais complexas e elaboradas, mas para Bichuetti (2011), gerir gente eficazmente é saber definir as necessidades de pessoal, atrair, contratar, reter, motivar, avaliar desempenho, desenvolver, remunerar, reconhecer empenho, enfim, é a partir da premissa de que as pessoas são os propulsores que movem as empresas.

Silva e Machado (2007) sugerem alguns processos que podem ser desenvolvidos para a motivação interna na empresa como: estipulação de metas e objetivos tangíveis, verificáveis e mensuráveis, premiações, fornecimento de *feedback* e sistemas de recompensa.

Em síntese para Motta e Vasconcelos (2002), podemos pensar em três aspectos importantes no processo de motivação e reconhecimento de pessoal: 1. Objetivos desafiantes que mobilizem o indivíduo e o ajude a preencher suas expectativas; 2. Gestão de Recursos Humanos (RH) que inclua a visualização clara da carreira, promoção, aperfeiçoamento, gratificação e prêmios individuais e coletivos; e 3. considerações sobre as necessidades e aspirações individuais.

4MÉTODO

A presente pesquisa de caráter quantitativo refere-se a um estudo de caso realizado na unidade de uma indústria multinacional da área química localizada na cidade de São José dos Pinhais-PR. A população investigada foi escolhida intencionalmente sendo que o critério para inclusão dos participantes foi ter obtido pontuação máxima na avaliação de desempenho realizada pela empresa durante o ano de 2017.

Os participantes foram convidados individualmente para participarem da pesquisa e o departamento de Recursos Humanos (RH) da empresa estudada autorizou a realização da mesma. A coleta abrangeu 97% dos colaboradores com avaliação máxima. O restante (3% não participou da pesquisa, pois no momento da realização da coleta não faziam mais parte do quadro de pessoal da empresa.

Foram utilizados dois instrumentos para a coleta dos dados: a análise da avaliação de desempenho dos colaboradores referente ao ano de 2017, e também a aplicação de um questionário elaborado pela pesquisadora visando identificar qual a percepção daqueles classificados como alto desempenho sobre o programa de reconhecimento oferecido pela empresa. O questionário foi estruturado com seis perguntas fechadas e duas abertas.

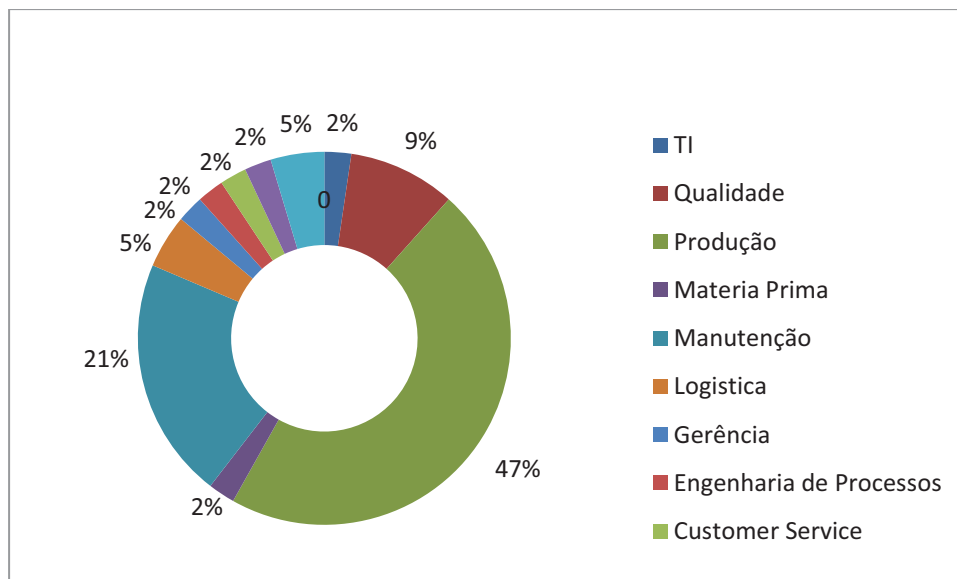
A parte quantitativa foi analisada a partir da utilização de estatística descritiva com auxílio do software Excel e a qualitativa foi analisada a partir da utilização da técnica de categorização temática de Bardin (2011). Para apresentação dos resultados qualitativos foi utilizado o software Word Clouds que organiza os resultados em nuvens de palavras.

5 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Participaram da pesquisa 43 colaboradores, com idades entre 23 e 55 anos ($M = 37,0$; $DP = 6,96$), sendo 86,04 % homens e 13,9 % mulheres. Os participantes pertencem a três níveis hierárquicos da organização sendo 28 ocupantes de cargos operacionais (65,11%), 4 administrativos (9,30%) e 11 trabalhadores da média gestão (25,58%). Em relação ao nível de escolaridade, 20,93% apresentavam ensino médio completo, 32,55% ensino técnico, 34,88 % ensino superior completo e 11,62% pós-graduação. Em relação à renda, 39,53% recebiam entre dois e quatro salários mínimos, 30,23% de cinco a sete, e 30,23 %, recebia de oito a 11 salários mínimos.

Quanto à distribuição por área de atuação, em sua maioria os participantes da pesquisa estão localizados na Produção (47%) seguido por Manutenção (21%) e Qualidade (9%).

Gráfico 1: Área de Atuação



Atualmente o processo de avaliação da empresa estudada contém seis etapas descritas na figura abaixo extraída dos documentos da empresa:

Figura 2: Etapas da avaliação na empresa



O colaborador faz a sua auto avaliação, o gestor imediato faz a avaliação dele sobre o colaborador, um segundo nível de gestão revisa a avaliação e então todos os gestores que possuem interface com aquele departamento se reúnem junto ao RH para “calibrar” as avaliações. Após chegarem a um consenso o gestor está habilitado a dar o *feedback* ao colaborador sobre a avaliação de desempenho do ano e então o processo é finalizado com a entrega do formulário formal assinado por gestor e colaborador ao departamento de RH, que por sua vez anota as informações da avaliação e arquiva os documentos.

A fim de identificar o nível de conhecimento e satisfação dos colaboradores frente ao processo de avaliação de desempenho da empresa, foram realizadas 6 (seis) perguntas descritas na tabela 1:

Tabela 1: Questões Fechadas. Obs. Questão 4 está descrita separadamente.

QUESTÃO	SIM	NÃO
1. Você conhece o programa de avaliação de desempenho da empresa?	86%	14%
2. Você recebeu feedback do gestor sobre sua avaliação de desempenho realizada no ano de 2017?	91%	9%
3. Você concordou com a avaliação que o gestor fez sobre o seu desenvolvimento durante o ano de 2017?	81%	19%
5. Você sente-se valorizado (a) pelo seu desempenho no trabalho?	37%	63%
6. Você conhece as iniciativas que a empresa possui para colaboradores com alto padrão de desempenho?	37%	63%

Os resultados obtidos podem constatar que em sua maioria os colaboradores conhecem o programa de avaliação (86%), e o procedimento para aplicação deste programa acontece de forma eficaz uma vez que grande parte dos gestores oferecem feedback ao colaborador após avaliá-los (91%). Quando questionados se concordaram com a avaliação do gestor, a satisfação dos colaboradores diminui ligeiramente para 81%, número interessante uma vez que só participaram da pesquisa os colaboradores avaliados com o maior conceito possível de se atingir. É como se os colaboradores não concordassem que são excelentes. Sobre sentir-se valorizado pelo seu desempenho no trabalho 63%, dos participantes alegam não estarem satisfeitos e não conhecerem as práticas da empresa para reconhecer colaboradores com alta performance.

Para identificar a satisfação geral dos participantes quanto ao sistema de avaliação de desempenho praticado pela empresa, foi utilizada uma escala Likert de cinco pontos sendo 0 totalmente insatisfeito e 5 muito satisfeito.

Tabela 2: Satisfação sobre o sistema de avaliação

Em uma escala de 0 a 5, onde 0 é totalmente insatisfeito e 5 muito satisfeito, qual o seu nível de satisfação quanto ao sistema da avaliação de desempenho da Berry?					
0	1	2	3	4	5
0%	5%	5%	26%	38%	26%

Podemos concluir através dos dados da tabela 2 que os colaboradores em sua maioria (64%) acreditam que o sistema de avaliação da empresa é eficaz.

Além das perguntas fechadas, foram elaboradas duas questões abertas. A primeira consistia em “Quais práticas ou iniciativas que a empresa REALIZA fazem você se sentir valorizado (a)?”.

Figura 3. Respostas ao que a empresa REALIZA como reconhecimento



Em termos financeiros, atualmente a empresa dispõe oficialmente apenas de um diferencial no incentivo de PPR (Programa de Participação de Resultados), para aqueles colaboradores que sejam avaliados com de alta *performance*. Entretanto observa-se a partir das respostas que os colaboradores percebem como prática de reconhecimento diversos fatores que são classificados como incentivos intrínsecos tais como: “Relacionamento aberto com meu superior”, “Qualidade de Vida”, “Transparência” ou ainda “Acreditarem no meu potencial”. Houveram ainda cerca de 18% de participantes que relataram não conhecerem “nenhuma” prática de reconhecimento utilizada pela empresa.

Para a questão qualitativa “Quais práticas ou iniciativas FARIAM você se sentir mais valorizado (a)?” 18,61% dos participantes responderam de forma superficial não sendo

possível classifica-los por fatores. Apareceram frases como “já me encontro satisfeito” ou ainda “nada a declarar”.

No presente estudo utilizou-se como base de análise para a parte qualitativa a teoria dos dois fatores de Frederick Herzberg, que propõe a influência dos fatores intrínsecos e extrínsecos no processo motivacional e também o estudo de Motta e Vasconcelos (2002) que considera simultaneamente os dois fatores na avaliação. Assim, os resultados da pesquisa foram classificados e analisados em três categorias de fatores de motivação: 1) Intrínsecos ; 2) Extrínsecos e 3) Mistos.

Figura 4: Fatores Extrínsecos e Intrínsecos

FATORES HIGIÊNICOS Extrínsecos Geram insatisfação ou não insatisfação	FATORES MOTIVACIONAIS Intrínsecos Geram satisfação ou não satisfação
Contexto do cargo Como a pessoa se sente em relação a empresa	Conteúdo do cargo Como a pessoa se sente em relação ao cargo
<ul style="list-style-type: none"> - Condições de trabalho - Salário e prêmios de produção - Benefícios e serviços sociais - Políticas da organização - Relações com a chefia e colegas 	<ul style="list-style-type: none"> - O trabalho em si mesmo - Realização pessoal - Reconhecimento do trabalho - Progresso profissional - Responsabilidade

Fonte: Rosa, 2016.

5.1 Eixo Intrínseco

Figura 5: Fatores Intrínsecos retratados nas respostas.



Dentre a população estudada, 46,51% relatou que práticas que valorizam a auto estima e bem estar tais como: reconhecimento público do seu desenvolvimento, sentir-se admirado e valorizado pelo gestor e ter um canal de comunicação aberto com a gestão são determinantes para a motivação pessoal. Dentre os itens Oliveira (2009),descreve os fatores intrínsecos como os motivos e características internas do indivíduo que o levariam a ter, ou não, um comportamento motivado. Estes estão relacionados ao “conteúdo” do cargo exercido, às tarefas e atividades executadas. Está relacionado também a experiência individual e anterior do individuo. Estão ligados à auto estima e realização, uma correspondência à parte mais alta da pirâmide de Maslow. Na empresa estudada, os colaboradores relataram muito a necessidade de sentir-se valorizados através de palavras de incentivo, oportunidade de expor ideias, sentir que a gestão confia no colaborador e ter mais oportunidade de desenvolvimento através de experiências.

5.2 Eixo Extrínseco

Entre os respondentes apenas 20,93% dos colaboradores relataram sentir-se motivados por fatores extrínsecos como aumento salarial e bônus financeiros. Destes, 100% pertencem aos cargos operacionais. O que vem ao encontro que afirma Oliveira (2009) que os fatores extrínsecos podem ser relacionados aos fatores mais baixos da pirâmide, como o das necessidades fisiológicas e de segurança .

Figura 6: Fatores extrínsecos retratados nas respostas:



5.3 Eixo Misto

Dentro da amostra 13,95% dos colaboradores relataram sentir-se motivados por diversas ações que englobem reconhecimento pessoal somado a bens materiais. Destes, 50% dos participantes pertencem ao público de média gestão e outros 50% ao público administrativo.

Figura 7: Fatores Mistos



Em comparação salário x fator de motivação os resultados são bastante interessantes quando comparados com demais pesquisas da área. (Robbins, 2010, p. 75). Em sua maioria as pesquisas indicam que pessoas com salários mais baixos costumam buscar fatores extrínsecos para sentirem-se motivados, uma vez que segurança, saneamento básico e alimentação são fundamentais para a sobrevivência. Entretanto na presente pesquisa, na população que recebe até 4 (quatro) salários mínimos os fatores de motivação encontram-se equilibrados. 50% relata sentir-se valorizado por fatores intrínsecos e 50% extrínseco.

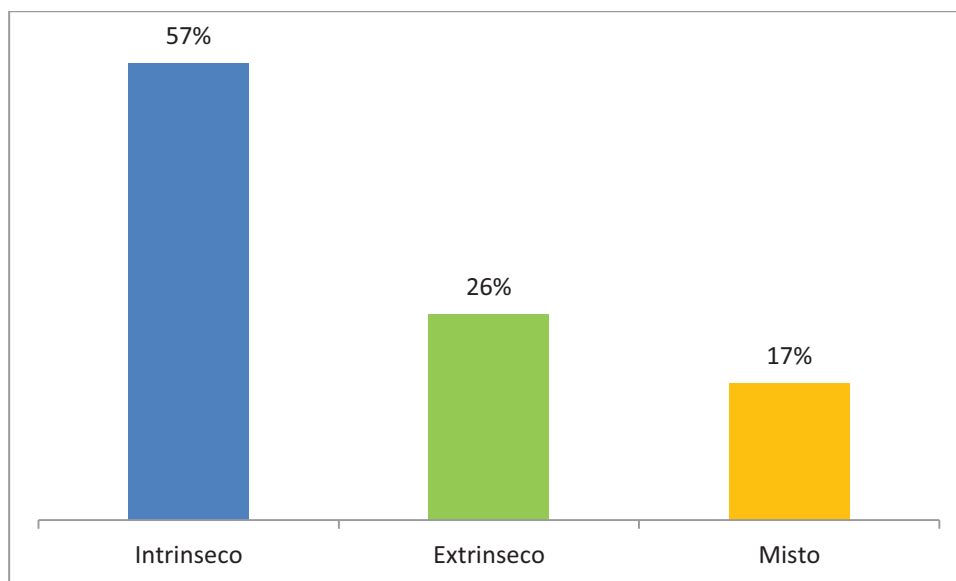
Para as pessoas mais pobres, com certeza o salário é gerador de satisfação, porém “uma vez que o indivíduo alcança um nível superior de qualidade de vida, a relação entre salário e satisfação com o trabalho virtualmente desaparece.” (Robbins, 2010, p. 75)

Dentro da população que recebe entre cinco e sete salários 62,06% relatam sentir-se motivados por fatores intrínsecos, 31,03% por fator extrínseco e 6,89% por fatores mistos.

Já na população que recebe acima de oito salários nenhum participante relatou sentir-se motivado exclusivamente por fatores extrínsecos. 50% relatam fatores intrínsecos e 50% fatores mistos.

No gráfico 2 são apresentados os resultados conforme os eixos de motivação:

Gráfico 2: Eixos de Motivação



Sendin (2013) publicou dados de um estudo realizado por Edward E. Lawler III, professor da escola de negócios da Universidade do Sul da Califórnia onde analisou 100 grandes corporações americanas e 85% consideram seu sistema de avaliação apenas “moderadamente efetivo.

A matéria da mesma autora para revista Você S/A de dezembro de 2013 aponta que as grandes empresas estão continuamente buscando melhores formas de se avaliar o desempenho dos colaboradores, muitas delas passaram a incluir a etapa de calibração em que o gestor apresenta a avaliação que fez do seu liderado para um grupo de gestores e RH a fim de se obter avaliações mais assertivas e anular aspectos de subjetividade. O professor e escritor Joel Dutra, referência na área, acredita que além da avaliação ficar mais fidedigna com esse processo, os líderes tornam-se melhores gestores, passam a buscar mais dados e fatos e melhores argumentos.

Frente à questão central da pesquisa Reconhecimento de colaboradores de Alta Performance: Discurso Praticado e Realidade Percebida”. O discurso praticado pela empresa, possível de evidenciar através de documentos institucionais , é de que a empresa tem como objetivo ser uma “Empresa Eleita” para se Trabalhar. Ou seja, é uma empresa que se preocupa em manter os colaboradores motivados para se trabalhar na empresa.

Figura 8: Fonte Institucional da empresa



Mediante as respostas, onde 63% dos participantes relataram não se sentir valorizados e não conhecerem as práticas existentes na empresa para reconhecer as pessoas com alto desempenho, podemos constatar que o discurso praticado não é percebido pelos colaboradores no que tange exclusivamente o reconhecimento por alta performance.

6 CONCLUSÃO

No decorrer desta pesquisa nos deparamos com diversas teorias e estudos acerca da motivação humana no trabalho. Rosa (2016), atenta também para a relevância dos estudos acerca da satisfação e motivação no trabalho e ressalta que estes são temas muito enfatizados dentro da Psicologia Organizacional, pois traz benefícios ao colaborador e a empresa. Ainda sobre a satisfação no trabalho a autora afirma que esta está “relacionada desde ao bom desempenho no trabalho à saúde e longevidade”. Colocar a página da citação e rever a citação acho que está faltando alguma palavra

Ao analisar os dados obtidos com a pesquisa, podemos concluir que o sistema de avaliação adotado pela empresa é de fato reconhecido como eficaz pelos colaboradores,

Apesar dos resultados obtidos na presente pesquisa não abrangerem por completo todas as condições motivacionais dos colaboradores, constatamos que os incentivos de valor Intrínseco são mais percebidos e valorizados pelos colaboradores da empresa estudada. A pesquisa é útil para compreender os fatores que levam ao bem estar do profissional de alto

desempenho que é chave para contribuir no crescimento da empresa, e para se pensar em estratégias de retenção, desenvolvimento de potenciais e novas políticas de reconhecimento.

Recomenda-se que estudos posteriores sejam implementados em outras empresas na direção de ampliar a amostra utilizando uma população mais representativa, incluindo um conjunto maior de indivíduos em diferentes faixas etárias, níveis hierárquicos e gênero. Estudos sistemáticos sobre a importância da motivação desses indivíduos devem ser feitos para reafirmar esses resultados.

Torna-se fundamental investigar continuamente as variáveis que podem favorecer as condições motivacionais, levando a uma maior adesão às práticas que favoreçam a percepção dos colaboradores com alta performance, bem como, proporcionar estudos e práticas para que mais colaboradores venham atingir o alto desempenho. Ser capaz de, na prática, identificar e programar condições favorecedoras do comportamento motivado pode ser muito útil para a eficiência no trabalho contribuindo para melhores condições de qualidade de vida dos trabalhadores.

7 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

ABRAPP. **GUIA PARA MODELO DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO 2013**. Disponível em: <http://sistemas.abrapp.org.br/apoio/guiaavaliacao/guia.pdf>. Acesso em 03 ago.2018.

BARDIN, L. (2011). Análise de conteúdo. São Paulo: Edições 70.

<http://www.administradores.com.br/artigos/carreira/motivacao-como-ferramenta-alinhada-ao-desempenho/59877/>. Ele é um instantâneo da página com a aparência que ela tinha em 11 out. 2018 04:59: 58 GMT. <https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos13/6218663.pdf>

BERGAMINI, Cecília Whitaker, BERALDO, Deobel Garcia Ramos. **Avaliação de desempenho humano na empresa**. 4. Ed. São Paulo: Atlas, 1988.

BÍBLIA, Português. A Bíblia Sagrada: **Antigo e Novo Testamento**. Tradução de João Ferreira de Almeida. Edição rev. e atualizada no Brasil. Brasília: Sociedade Bíblia do Brasil, 1969.

BICHUETTI, José Luiz. **Gestão de pessoas não é com o RH!** São Paulo. Editora: Lafonte, Ano: 2011.

BRANDÃO, Hugo Pena, et al. Gestão de desempenho por competências: **integrando a gestão por competências, o balanced scorecard e a avaliação 360 graus**. *Revista de Administração Pública* 42.5 (2008).

CAVALCANTE, André Murilo de Souza. **TREINAMENTO COMO FERRAMENTA ESTRATÉGICA PARA O CRESCIMENTO ORGANIZACIONAL**. 2015. Disponível em: <https://docplayer.com.br/1276992-Treinamento-como-ferramenta-estrategica-para-o-crescimento-organizacional.html>. Acesso em 03 ago.2018.

CARNIGIE, Dale. **Administrando Através das Pessoas**. Rio de Janeiro. Editora Biblioteca do Exército, Ano: 1978.

CARROLL, Lewis. **Lewis Carroll e o País das Maravilhas: Aventuras de Alice no País das Maravilhas Através do Espelho e o que Alice encontrou por lá**. Rio de Janeiro. Zahar, Ano: 2010.

CHIAVENATO, Idalberto. Gerenciando com as pessoas: **transformando o executivo em um excelente gestor de pessoas**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas: e o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 4º ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2014.

CORRÊA, Hamilton Luiz; HOURNEAUX JUNIOR, Flavio. Sistemas de mensuração e avaliação de desempenho organizacional: **estudo de casos no setor químico no Brasil**. Disponível em: <http://producao.usp.br/handle/BDPI/6212>. acessos em 03 ago. 2018.

KNAPIK, J. **Gestão de pessoas e talentos**. Curitiba: Ibpex, 2006.

KIM, Cristian. **O desafio de reter talentos**. Disponível em: http://ceppad.com/moodle/pluginfile.php/472/mod_resource/content/0/TEXTO%204%20RETENCAO.pdf. Acesso em Maio,2017.

LAZARO, Conte Antonio. **Qualidade De Vida No Trabalho**. Revista FAE BUSINESS, n.7, nov. 2003.

LUCENA, M.D.S. **Planejamento de Recursos Humanos**. São Paulo: Atlas, 2009.

MARRAS, Jean Pierre. Administração de Recursos Humanos: **do operacional ao estratégico**. 13. ed.-São Paulo: Saraiva, 2009

MATEJKA, KEN. **Como Conquistar e Manter o Compromisso Com a Empresa**. Barueri. Editor Nobel, 1995.

MANUAL DE NORMALIZAÇÃO DE DOCUMENTOS CIENTÍFICOS de acordo com as normas da ABNT. **2016**. Disponível em: <http://www.ppgcontabilidade.ufpr.br/wp-content/uploads/2016/06/MANUAL-NORMAS-APA.pdf>

MOTTA, Fernando C Prestes; VASCONCELOS, Isabella F. Gouveia de. **Teoria Geral da Administração**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.

NETO, Antonio Rodrigues Carvalho. **Fatores De Subjetividade Na Análise De Desempenho** disponível em: <http://engemausp.submissao.com.br/17/anais/arquivos/242.pdf>.

OLIVEIRA, Sabrina Ferreira de. **INFLUÊNCIA DE FATORES INTRÍNSECOS E EXTRÍNSECOS NA MOTIVAÇÃO DE INDIVÍDUOS ADULTOS COM SEQUELAS DE LESÕES NEUROLÓGICAS**. Disponível em: <https://repositorio.ufscar.br/handle/ufscar/3018?show=full>. Acessos em 03 ago. 2018.

PERIARD, Gustavo. A hierarquia de necessidades de Maslow “O que é e como funciona”. 2011. Disponível em: <http://www.sobreadministracao.com/a-piramide-hierarquia-de-necessidades-de-maslow/>. Acesso em: 09 jul. 2018.

PONTES, Benedito Rodrigues. 2010. Avaliação de desempenho: **métodos clássicos e contemporâneos, avaliação por objetivos, competências e equipes**. São Paulo: LTR, 2010. PATI <https://exame.abril.com.br/carreira/as-26-melhores-empresas-para-trabalhar-no-brasil/>

PHILADELPHO, Patrícia Bento Gonçalves; MACEDO, Kátia Barbosa. **Avaliação de desempenho como um instrumento de poder na gestão de pessoas**. 2007. Disponível em http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S14133942007000200003&lng=pt&nrm=iso. Acessos em 05 ago. 2018.

REIFSCHNEIDER, Marina Becker. **Considerações sobre avaliação de desempenho**. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/ensaio/v16n58/a04v1658.pdf>. acessos em 03 ago. 2018.

ROBBINS, Stephen Paul; JUDGE, Timothy; SOBRAL, Felipe. Comportamento organizacional: **teoria e pratica no contexto brasileiro**. 14. Ed. São Paulo: Pearson, 2010.

ROGERS, Carl. **Tornar-se Pessoa**. São Paulo: Martins Fontes, 1981.

ROSA, Priscila. Fatores intrínsecos e extrínsecos relacionados à satisfação/insatisfação com o trabalho: **um estudo de caso dos servidores da Secretaria de Estado da Fazenda do Governo de Santa Catarina - Brasil** 2016: Disponível em: <http://recil.grupolusofona.pt/bitstream/handle/10437/7601/DISSERTA%C3%87%C3%83O%20PRISCILA%20ROSA.pdf?sequence=1>. Acessos em 05 ago. 2018.

SANTOS, Gisele dos. **Manter Uma Equipe De Alto Desempenho E Motivada**. 2015. Disponível em: . acessos em 03 ago. 2018.

SENDIN, Tatiana. **Gestão de desempenho não é rotular funcionários**. Revista Você S/A. Não paginado. Dezembro de 2013. Disponível em: <https://exame.abril.com.br/carreira/gestao-de-desempenho/>

SANTOS, Talita. Hannah Avelar Santiago. Vanina Carrara. **GESTÃO DO TEMPO E MOTIVAÇÃO: fatores intrínsecos e extrínsecos que influenciam na realização de metas profissionais**. Faculdade de Tecnologia de Guaratinguetá 29 Revista v.7, n.1 – junho, 2017. Disponível em: <http://www.fatecguaratingueta.edu.br/revista/index.php/RCO-TGH/article/view/194/187>

SILVA, Osvaldina da; MACHADO, Mirian Magnus. Motivação no trabalho: **caminho para o alto desempenho de uma livraria de Blumenau**, SC. Revista Interdisciplinar Científica Aplicada, Blumenau, v.1, n.2, p.01-37, Sem I. 2007 Edição Temática TCC's - I ISSN 1980-7031

TEIXEIRA, Alessandra e Suzima; COUTINHO, Rhanica Evelise Toledo; BARBOSA, Marcus Vinícius; FERREIRA, Salete Leone. **TREINAMENTO COMO FERRAMENTA ESTRATÉGICA PARA O**

DESENVOLVIMENTO

CORPORATIVO.

Disponível

em:

<https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos13/6218663.pdf>. Acesso em 13 out.2018.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ. Orientações Para Elaboração De Trabalho Acadêmico

NORMAS APA. Disponível em: [http://www.ppgcontabilidade.ufpr.br/wp-](http://www.ppgcontabilidade.ufpr.br/wp-content/uploads/2016/06/MANUAL-NORMAS-APA.pdf)

[content/uploads/2016/06/MANUAL-NORMAS-APA.pdf](http://www.ppgcontabilidade.ufpr.br/wp-content/uploads/2016/06/MANUAL-NORMAS-APA.pdf). Acessos em 03 ago. 2018.