Reestruturação do programa de reconhecimento de pessoas para os níveis operacional e administrativo em uma empresa multinacional de tubos e conexões

Carolina Souza Magalhães (Unifei – Campus Itabira)
caroolsm.94@gmail.com

Gabriel Eiji Sabbanelli Takaki (Unifei – Campus Itabira)
eiji02@hotmail.com

Profa. Dra. Tábata Fernandes Pereira (Unifei – Campus Itabira)
tabatafp@unifei.edu.br

Manter os funcionários motivados é algo essencial e visado pelas empresas. Mesmo com o avanço da tecnologia, ainda é necessário a colaboração destes para assegurar o funcionamento dos processos. O presente estudo buscou identificar pontos de melhorias no programa de reconhecimento de pessoas de uma empresa multinacional de tubos e conexões, demonstrando as etapas realizadas para desenvolver, propor e implementar as modificações. Utilizou-se da pesquisa ação, pesquisas em campo, a ferramenta T.R.E.M. e o Mapa de Empatia para identificar as expectativas dos funcionários e dos gestores a respeito do plano de reconhecimento vigente, resultando em um banco de dados rico em informações para a reestruturação do programa. Como resultado a curto prazo, foi constatado um aumento na participação dos funcionários em um evento presente no programa de reconhecimento, e a partir de feedbacks dos gestores e finalistas do evento, visualizou-se maior engajamento e contentamento dos participantes quanto ao evento e quanto a reestruturação do programa.

Palavras-chave: Gestão de Pessoas, Reconhecimento, Motivação, Incentivos, Recompensas.

1 Introdução

Com o avanço da tecnologia e com a chegada da indústria 4.0, as organizações têm tido dificuldades em estruturar novos métodos, a fim de conquistar vantagens competitivas, sem a colaboração e apoio de seus funcionários de todos os níveis hierárquicos da empresa. Segundo Siqueira e Mendes (2009), para responder rapidamente às demandas dos consumidores é necessário ser mais adaptável e ajustar-se às transformações do mercado.

Com as demandas crescentes dos consumidores e funcionários, fizeram com que as organizações desenvolvessem novas metodologias e planos de retenção de talentos para garantir a satisfação e felicidade dos funcionários com suas rotinas de trabalho. Segundo Chiavenato (2010) as empresas, para mobilizar e utilizar plenamente as pessoas em suas atividades, estão mudando os seus conceitos e alterando as suas práticas gerenciais.

O colaborador reconhecido sente-se importante e estimulado ao executar seu trabalho com eficiência, porque começa a enxergar que tem valor dentro da organização e que faz parte do processo que a direciona ao sucesso. Para as organizações, oferecer programas de incentivos estimula a melhoria do desempenho e comprometimento das pessoas para alavancar a produtividade, alcançar metas e objetivos obtendo bons resultados (SILVA e OLIVEIRA, 2009).

Considerando este contexto, o presente trabalho tem como objetivo propor e implementar a reestruturação do Programa de Reconhecimento nos níveis operacional e administrativo em uma multinacional de tubos e conexões. Para atingir este objetivo, será realizada uma pesquisa-ação, na qual pretende-se diagnosticar este programa de reconhecimento e partindo das informações levantadas, propor e aplicar melhorias. Além disso, este trabalho busca demonstrar a importância dos incentivos, como a remuneração, reconhecimento, salário emocional, participação dos lucros, lei da reciprocidade e a motivação pessoal nas empresas.

A empresa em estudo possui um programa de reconhecimento exclusivo dos gestores, em que apenas estes podem realizar o reconhecimento daqueles abaixo de seu nível hierárquico. Essa forma de reconhecimento se torna um grande gargalo, por estar nas mãos de pessoas muito atarefadas e pela ausência de uma cultura de reconhecimento.

Outro fator limitante do programa atual se refere a parte burocrática. Para realizar o reconhecimento de um funcionário é necessário acessar um software exclusivo, de pouco uso e responder um questionário aberto justificando o porquê do reconhecimento. Este questionário é enviado para aprovação mediante ao comitê no Centro Administrativo, sendo necessária a presença dos responsáveis pelo programa e *Business Partners (BP)* do RH. Nessa estrutura atual, este processo de reconhecimento se torna demorado e trabalhoso, fazendo com que o

motivo de tal ação seja perdido devido ao tempo despendido para a realização da mesma. Dessa forma, devido a essas questões apresentadas, fundamenta-se o presente estudo.

O presente trabalho encontra-se estruturado em 5 seções. Na primeira seção está contextualizado o tema desta pesquisa. A seção 2 apresenta um breve referencial teórico. Na seção 3 encontra-se a definição dos passos da pesquisa. A seção 4 apresenta os resultados. Para finalizar, a quinta seção decorre da conclusão da reestruturação do Programa de Reconhecimento aplicado na empresa em estudo, seguida das referências.

2 Referencial teórico

2.1 Gestão de Pessoas

A estratégia de gestão de pessoas consiste na abordagem global a longo prazo para assegurar que o capital intelectual de uma organização proporcione vantagem estratégica. Esta estratégia envolve duas atividades inter-relacionadas. Primeiro, identificar o número e o tipo de pessoas que são necessárias para gerenciar, dirigir e desenvolver a organização de modo que atenda aos objetivos estratégicos do negócio. Segundo, colocar em ação os programas e as iniciativas que atraem, desenvolvem e retêm funcionários apropriados (SLACK, JOHNSTON e BRANDON-JONES, 2018).

Portanto, tratando o capital humano com esta visão, Chiavenato (2010) afirma que a remuneração total de um colaborador ocorre por meio de 3 formas de recompensa: (1) A remuneração financeira direta ou remuneração básica que é composto por salário, comissão em vendas e prêmios, que são entregues ao colaborador diretamente e periodicamente. (2) A remuneração financeira indireta ou incentivos salariais como horas extras, 13º, férias, entre outros, e estes incentivos não possuem periodicidade, porém são pagos de acordo com os resultados entregues pelo indivíduo. (3) Por fim, os benefícios não financeiros, na qual a empresa reconhece o seu capital intelectual sem recursos financeiros, são exemplos de tais benefícios, promoções, oportunidades de desenvolvimento, segurança no emprego, entre outros.

2.2 Incentivos

Chiavenato (2010) afirma que as organizações se dispõem de um sistema de recompensas, isto é, de incentivos e alicientes para estimular certos tipos de comportamento desejados, e de punições, de castigos e penalidades - reais ou potenciais - para coibir certos tipos indesejáveis de comportamento, a fim de balizar o comportamento das pessoas que delas participam.

O incentivo, seja material ou emocional, é intensamente aplicado nas organizações para conseguirem de seus funcionários, maior empenho em suas tarefas e um consequente

desempenho melhor em busca dos objetivos organizacionais. É importante ao administrador ter conhecimento sobre como ocorre a motivação e o incentivo no indivíduo para que possa aplicar uma política de incentivos que realmente sensibilize seus funcionários (BONAFIN; BRANDALISE, 2006).

2.3 Motivação Pessoal

Uma definição clara sobre a motivação pessoal pode ser vista na definição de Rodrigues, Reis Neto e Gonçalves Filho (p. 225, 2014), como "a motivação é vista como uma força propulsora, cuja origens se encontram na maior parte do tempo escondidas no interior do indivíduo". Alcançar a qualidade de vida é a verdadeira vontade do ser humano, que busca tudo que possa proporcionar maior bem-estar e o equilíbrio físico, psíquico e social, ou uma regra para se obter uma vida mais satisfatória (CARVALHO *et al.*, 2013).

Conforme Hampton (1990, p. 155), "os funcionários serão motivados a esforçar-se na execução de suas tarefas organizacionais se puderem, ao mesmo tempo em que contribuem, satisfazer suas necessidades".

Ao estudar as causas que motivam os indivíduos, Abraham H. Maslow estruturou a Teoria da Motivação Humana, em que considera que todo ser humano possui necessidades comuns a serem saciadas. Ainda em sua teoria, Maslow faz uma classificação hierárquica destas necessidades, em que Almeida (2012) ilustrou no formato de pirâmide, conforme Figura 1.

Figura 1 - Pirâmide das necessidades humanas

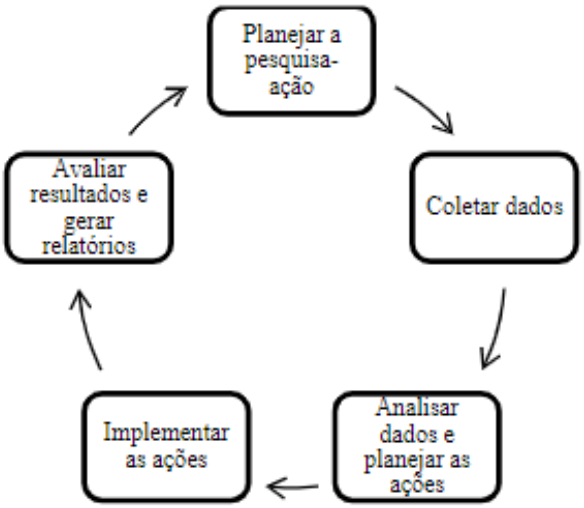
Fonte: Adaptado de Almeida (2012)

Segundo Rodrigues, Reis Neto e Gonçalves Filho (2014), a motivação no trabalho pode ser mensurada de acordo com o seu nível, que é a quantidade de esforço que a pessoa emprega, a direção, apresentando a opção do indivíduo em uma tomada de decisão com um grande número de alternativas e a persistência se refere a quanto tempo a pessoa continua numa determinada ação.

3 Método de pesquisa

Para a condução deste estudo foi utilizado o método da pesquisa-ação. Na Figura 2 está apresentado o ciclo proposto por Mello *et al.* (2012) que foi seguido no trabalho. A quantidade de ciclos e etapas da pesquisa-ação é definida pelo pesquisador e pela demanda da pesquisa (PEREIRA, 2017).

Figura 2 - Estrutura para condução da pesquisa-ação



Fonte: Adaptado de Mello *et al.* (2012)

4 Desenvolvimento da pesquisa ação

Nesta seção será apresentado o objeto de estudo, o planejamento da pesquisa ação, a coleta de dados e a aplicação da ferramenta T.R.E.M. (Transformar, Realçar, Eliminar, Manter) na empresa estudada, para iniciar os passos da pesquisa ação.

4.1 Objeto de estudo

Presente em 11 unidades fabris no Brasil e 12 no exterior, a empresa se destaca no mercado pelo pioneirismo em soluções inovadoras que fazem a diferença nas construções e reformas de milhões de brasileiros. A empresa tem como objetivo oferecer linhas de produtos completas para os mercados da construção civil, de infraestrutura, de irrigação e industrial, com foco na

satisfação do consumidor e da sociedade, disponibilizando um portfólio com mais de 15 mil produtos.

Ser líder em seu segmento de atuação é reflexo do protagonismo de suas pessoas que se dedicam todos os dias. Para valorizá-las e reconhecê-las pelo engajamento e comportamento, visando estimular a cultura de reconhecimento e aumentar o grau de satisfação dos funcionários no trabalho, foi criado o Programa de Reconhecimento.

4.2 Planejamento da pesquisa-ação

Como passo inicial para a pesquisa-ação, será feita uma coleta de dados com os funcionários do nível operacional e administrativo da empresa. Nesta etapa, alguns colaboradores responderam um formulário com perguntas simples e diretas, para abordar os incentivos e recompensas que terão melhor visibilidade para o reconhecimento dos funcionários da empresa. Pode-se perceber que o atual programa de reconhecimento da empresa em estudo existe para valorizar e reconhecer o protagonismo, engajamento, os comportamentos que estejam atrelados às competências corporativas e resultados diferenciados relacionados à cultura. Como objetivo, o programa procura estimular a cultura de reconhecimento, aumentar o grau de satisfação dos funcionários, melhorar os resultados da Pesquisa de Clima Organizacional e os resultados da Revista Exame nas edições MEPT (Melhores Empresas Para Trabalhar) e MECC (Melhores Empresas para Começar Carreira).

Após receber o *feedback* de gestores e funcionários, percebeu-se que o programa anterior estava apresentando um histórico de baixos números de profissionais reconhecidos na organização. Para isso, foram realizadas algumas ações para estudar e desenvolver um modelo que melhor atenda as expectativas dos funcionários.

4.3 Coleta de dados

No período de fevereiro a novembro de 2019 foram aplicadas pesquisas em todas as unidades da empresa em território nacional e internacional para entender a percepção, visão e o sentimento quanto ao reconhecimento dentro da organização, quais incentivos e recompensas terão melhor visibilidade e *feedbacks* quanto ao programa. Para as unidades internacionais, os gestores e funcionários de RH responsáveis pelas unidades, conhecidos como BP, responderam à pesquisa de forma online com foco na compreensão da cultura e particularidades dos profissionais de cada planta. Para as unidades nacionais, a pesquisa foi aplicada pessoalmente com funcionários dos níveis administrativo e operacional.

Após a estruturação da pesquisa nacional, o questionário piloto foi aplicado com 10 pessoas para identificação de possíveis melhorias e definição da abordagem para garantir a qualidade

nas respostas. A seguir é apresentado o modelo da pesquisa utilizado para coleta de dados.

Para diversificar a pesquisa, foram escolhidas pessoas de diferentes faixas etárias, gêneros, setor, turno e tempo de empresa. Por meio das pesquisas pode-se identificar que a percepção dos funcionários, quanto ao reconhecimento varia de área para área, e consequentemente, de gestor para gestor, totalizando 100 pesquisas realizadas ao todo, sendo 31 nacionais e 69 internacionais.

4.4 Análise dos dados e aplicação da ferramenta T.R.E.M

Além das pesquisas mencionadas, aplicou-se a ferramenta T.R.E.M. para validar com os profissionais de RH responsáveis pelas unidades fabris do Brasil, o que é preciso transformar, realçar, eliminar e manter no Programa de Reconhecimento. A seguir são apresentados os principais pontos citados.

4.4.1 Transformar

Foram destacados os pontos passíveis de transformação:

- Formulário de solicitação via SE Suíte;
- Análise pelo Comitê RH Corporativo;
- Divulgação por meio do portal organizacional;
- Tipos de reconhecimentos financeiros e não financeiros;
- Solicitação de reconhecimento apenas pelo gestor.

Para o processo de solicitação de reconhecimento de um colaborador, o gestor precisava utilizar a plataforma SE Suíte, uma ferramenta pouco utilizada na rotina da organização e o único meio de acesso ao formulário de requisição.

Após realizada a solicitação, o pedido era avaliado pelo comitê do RH Corporativo para analisar os impactos das ações do profissional a ser reconhecido e definição dos valores de sua premiação. Por depender de um grupo de pessoas, a avaliação das solicitações era discutida dentro do prazo de 15 a 60 dias.

O processo de divulgação dos reconhecimentos era outro ponto necessitado de mudanças. Por mais que as divulgações eram realizadas no portal principal da organização a qual todos têm acesso, as atualizações das informações de reconhecimentos eram demoradas e hoje não existe a cultura dos profissionais visualizarem as notícias presentes no portal.

4.4.2 Realçar

Os principais pontos que foram destacados para serem realçados no programa foram:

- Cultura de reconhecer;

- Cartões de celebração;
- Ações para divulgação do programa;
- Transparência no atingimento de metas da empresa.

A organização entende a importância de reconhecer os profissionais de alta performance, mas a dificuldade hoje é fazer com que os próprios colaboradores enxerguem esta importância e criem o hábito, melhorando a cultura de reconhecer as pessoas que merecem.

4.4.3 Eliminar

A burocracia foi o principal ponto levantado a ser eliminado. O processo para solicitar o reconhecimento era muito burocrático pelo fato de utilizar uma plataforma em que possui acessos restritos, podendo ser solicitado apenas pelos cargos executivos e havendo dependência do Comitê do RH Corporativo para realizar a avaliação das solicitações. Consequentemente, perdia-se o *time* do reconhecimento.

4.4.4 Manter

O Programa de Reconhecimento apresenta pontos positivos que merecem ser mantidos com alguns ajustes, como o formulário de solicitação que possuem perguntas que direcionam os solicitantes do porquê o profissional merece ser reconhecido.

Como a ideia é reconhecer profissionais que apresentaram destaque em seu trabalho, a realização de um comitê com colaboradores que sejam da mesma unidade e que saibam mensurar resultados daquele reconhecido é importante e facilita no processo. Além disso, o reconhecimento financeiro tem grande relevância para os funcionários, mas não é simples o Comitê de RH Corporativo mensurar o tamanho do impacto da ação do funcionário a ser reconhecido.

Concluindo, o reconhecimento financeiro precisa ser mantido, assim como o reconhecimento não financeiro. A ideia é que o reconhecimento financeiro seja feito quando o funcionário apresentar resultados que impactam na empresa e o reconhecimento não financeiro quando o profissional apresenta um comportamento diferenciado.

No Quadro 1 está apresentado, de maneira resumida, o foco de cada etapa da ferramenta T.R.E.M. e as principais mudanças aplicadas ao Programa de Reconhecimento.

Quadro 1 - Etapas da ferramenta T.R.E.M. principais mudanças no programa

T.R.E.M.	DESCRIÇÃO	PRINCIPAIS MUDANÇAS NO PROGRAMA
TRANSFORMAR	Nesta fase são escolhidos os pontos necessitários de melhorias	• Formulário de requisição de reconhecimento • Plataforma de acesso para solicitação do reconhecimento • Solicitações realizadas por qualquer funcionário • Reconhecimento de equipes
REALÇAR	Nesta fase são escolhidas as ideias e ações que podem ser melhoradas	• Divulgação do programa de reconhecimento • Tipos de reconhecimentos (não financeiro e financeiro) • Cartões de reconhecimento
ELIMINAR	Nesta fase são escolhidas as ideias e ações julgadas como desnecessárias que não devem continuar no projeto	• Burocracia – Comitê RH Corporativo • Valor do reconhecimento financeiro por impacto • Plataforma de acesso não usual • Demora nos processos do programa de reconhecimento
MANTER	Nesta fase são escolhidas as ideias e ações que devem permanecer no projeto	• Tipos de reconhecimentos (não financeiro e financeiro) • Avaliação da requisição de reconhecimento

Fonte: Autores (2021)

5 Implementação das ações

Buscando implementar as recomendações do novo programa, foram realizados as ações apresentadas nesta seção.

5.1 Programa de Reconhecimento proposto

Com base na análise dos dados, foi apresentado um modelo modificado do Programa de Reconhecimento, menos burocrático e com mais autonomia aos gestores, além de permitir o acesso e envolvimento de todos os profissionais da companhia. No Quadro 2, apresenta-se os principais pontos modificados no programa, antes e depois da aplicação das melhorias.

Quadro 2 - Programa de Reconhecimento: modelo anterior e novo modelo

	MODELO ANTERIOR	NOVO MODELO
SOLICITAÇÃO	Gestor	Todos profissionais
FERRAMENTA	SE Suíte	Service Now
TIPOS DE RECONHECIMENTO	• Financeiro individual – Valores por impacto • Não financeiro comportamental • Dias Especiais – Cartão Celebração	• Financeiro individual (S.Now) – Valor Fixo R$200 reais • Financeiro Time (Gestor - S.Now) – Valor R$100 reais (per capita) • Não financeiro comportamental - (360º - autonomia) • Dias Especiais – Cartão Celebração
AVALIAÇÃO	• Comitê CAJ	• Financeiro – RH Local • Comportamental – Sem avaliação
DIVULGAÇÃO	• RH Corporativo realiza divulgações de todas as unidades no Yammer	• RH local divulga murais e meios de comunicação mais utilizados em sua unidade • Reconhecido/solicitante divulga no Yammer e redes sociais conforme sua preferência
INCENTIVOS	• Baixa frequência	• Pílulas mensais para líderes (whatsapp) • Orientações e dicas mensais de reconhecimentos para os Grupos de Clima (whatsapp)

Fonte: Autores (2021)

Focando em garantir maior acessibilidade, praticidade e rapidez, o acesso ao formulário de solicitação de reconhecimento foi migrado para uma plataforma presente na rotina de todos os funcionários da empresa, com acesso liberado a todos funcionários, não sendo mais exclusivo dos gestores, diretores e presidente. Além disso o formulário passou por modificações, e por meio de perguntas como "o quê", "como" e "quais resultados" ele direciona o solicitante a uma justificativa mais objetiva, limitando os caracteres das respostas e evitando textos longos e difíceis de analisar.

Um dos pontos principais encontrado na pesquisa, foi que a plataforma utilizada para a solicitação de reconhecimento era pouco utilizada e lenta, efetuando assim a mudança para a plataforma principal da empresa. O objetivo da migração da plataforma é centralizar os processos em único ambiente que seja utilizado por toda a organização e trazer mais praticidade nas solicitações.

Para autorização dessa migração foi necessário a aprovação da diretoria dos líderes de RH e da área de TI, provando os ganhos que a migração traria para organização e o grau de prioridade para implementação. Após a aprovação, foi necessário contratar uma consultoria para realizar o processo. A mudança de plataforma ocorreu também por opção financeira, uma vez que efetuar apenas as modificações na plataforma antiga teriam custo semelhante a mudança de ferramenta, e com os *feedbacks* obtidos, preferiu-se efetuar a transferência para uma ferramenta global e mais usual.

O modo de divulgação dos reconhecidos foi ampliado. Hoje qualquer pessoa envolvida no reconhecimento pode publicar na rede social interna da empresa e em redes sociais pessoais como *Linkedin*, *Facebook* e *Instagram*, com a finalidade de melhorar a marca empregadora da empresa.

Os reconhecimentos financeiros foram modificados para diminuir o tempo de espera dos resultados das avaliações de requisições. Os valores das premiações assumiram valor fixo independente do impacto das ações. A última etapa do método da pesquisa-ação "analisar os dados e gerar relatórios" será realizada juntamente com os resultados gerais do trabalho.

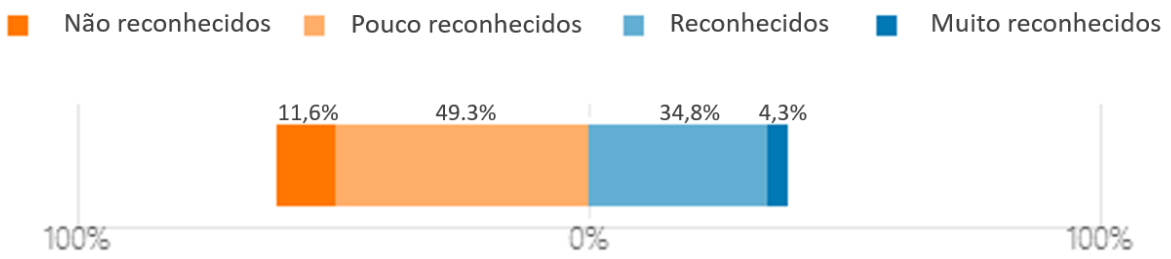
6. Resultados

Como resultado das pesquisas nacionais, 100% dos entrevistados afirmaram que o reconhecimento é uma forma de motivar o grupo de trabalho através de agradecimentos, elogios, benefícios, *feedbacks* e dinheiro por comportamentos e/ou entrega de resultados desejados. Por outro lado, dentre esses profissionais 24% alegaram que não se sentem

valorizados pela empresa justificando uma remuneração baixa pelos serviços prestados ou não recebem ao menos uma forma de agradecimento verbal e nenhum retorno explícito dos gestores e 41% declararam que não existe o hábito de reconhecimento dentro da organização.

Para as pesquisas aplicadas em unidades internacionais relacionadas ao Programa de Reconhecimento, obteve-se um retorno de 100% do público a ser atingido, BP e gestores. Dos entrevistados, 82% afirmaram que existe a prática de reconhecimento nas unidades em que trabalham. Quando perguntados se os profissionais das plantas se sentem reconhecidos, 11,6% afirmaram que os empregados não se sentem reconhecidos, 49,3% disseram que os funcionários se sentem pouco reconhecidos, 34,8% se sentem reconhecidos e apenas 4,3% se sentem muito reconhecidos, conforme Figura 3.

Figura 3 - Resultados da pesquisa sobre a cultura das unidades internacionais antes da aplicação do programa



Fonte: Autores (2021)

Para a *Business Partner* de uma das unidades o Programa de Reconhecimento evoluiu bastante. "Anteriormente as pessoas tinham dificuldades em encontrar o formulário de acesso, eram arquivos com vários nomes, uma confusão. Além de burocrático, o processo tinha *delay* com a avaliação do Comitê RH Corporativo. Hoje, além de todas as pessoas poderem solicitar o reconhecimento de seus colegas, a avaliação se tornou mais objetiva e o processo é fácil e rápido".

Ao fazer o levantamento do número de reconhecimentos realizados em 2019, observou-se que apenas 63 funcionários receberam o reconhecimento de seus gestores, contra 65 reconhecimentos realizados em 2018, gerando um índice de 1,27% para 2018 e 1,26% para 2019. Tal valor não sofreu alteração, pois as mudanças propostas ao programa serão aplicadas no mês de dezembro de 2019, o programa não foi alterado em 2019.

O resultado do Programa de Reconhecimento em 2019 também veio pelo aumento do número de votos do Feras do Ano – antigo Feras nas batalhas - evento realizado anualmente para reconhecer os colaboradores que representam a cultura da empresa, escolhidos pelos mesmo. A divulgação era falha, alcançava apenas 16% da empresa, sendo eles profissionais de setores corporativos. Além disso, a avaliação por qualidade das respostas em formulários eliminavam todos as indicações feitas por funcionários que não conseguiam justificar o motivo do seu voto. As batalhas (arquétipos culturais) eram abrangentes, o que dificultava ter um equilíbrio nas respostas. Com a reestruturação do novo modelo do evento, houve um aumento de 200% dos votos no Brasil e 300% nas internacionais devido à maior interação do programa com os profissionais do chão de fábrica e gestores, redução de custos nas premiações, apoio na cultura com os comportamentos culturais e divulgação do nome do programa. A comparação estão descritas no quadro abaixo.

Quadro 3 - Comparação Feras nas Batalhas 2018 e Feras do Ano 2019

	FERAS NAS BATALHAS 2018	FERAS DO ANO 2019
BASE	Batalhas	Arquétipos Culturais – Comportamentos Prioritários
INDICAÇÕES BRASIL	123 votos	371 votos
INDICAÇÕES INTERNACIONAL	26 votos	109 votos
PROCESSO DE AVALIAÇÃO	• Indicações on line • Avaliação líderes das Sub Batalhas • Avaliação TL	• Indicações on line • Unidades escolhem os 5 representantes (1 por comportamento) • Avaliação comitê corporativo de Pessoas & CI • Avaliação TL
PREMIAÇÃO	• 5 finalistas – vale presente R$ 500 • Visita Cliente • Visita Centro Tecnológico • Jantar com Presidente	• 5 finalistas – vale presente R$ 500 • Participação na Festa das Medalhas de Joinville • Demais finalistas – vale presente R$ 200 e reconhecimento na unidade

Fonte: Autores (2021)

Após a divulgação do resultado do Feras do Ano, foi entrevistado um dos finalistas, a fim entender o seu sentimento sobre ser reconhecido, a resposta foi: "Orgulho em poder fazer parte desta empresa! É muito emocionante poder participar e ser reconhecido em um evento dessa magnitude, concorrendo com todas as unidades da organização, até mesmo as internacionais. É um prazer imenso ver que toda a dedicação trouxe bons resultados e que faço parte dessa história."

Ao questionar o *Business Partners* sobre suas impressões quanto ao evento, este respondeu que: "O evento Feras do Ano foi bem legal, a avaliação não foi difícil. Conseguimos reconhecer os

profissionais focando na cultura, o que ajudará no discernimento da mesma por toda a organização."

Buscou-se também a opinião de um dos gestores da empresa, para mensurar a aplicabilidade do programa com as modificações pela visão de um líder, resultando em: "Não participei do feras de 2018, a divulgação não foi muito boa e não tinha muita estrutura para envolver o chão de fábrica. Já o evento de 2019 teve um envolvimento maior dos funcionários de todas as plantas de todo o grupo - nacional e internacional. Como gerente da planta tive a oportunidade de defender com dados, os funcionários que foram mais votados na nossa unidade, diferente do ano anterior, em que somente o RH Corporativo avaliava os finalistas e não possuíam informações suficientes para justificar as ações diferenciadas dos funcionários eleitos."

7 Conclusões

O presente trabalho teve como objetivo propor e implementar melhorias no Programa de Reconhecimento de pessoas de uma empresa de tubos e conexões, tanto a nível nacional, como internacional.

Com o modelo proposto e implementado, nota-se um aumento significativo na quantidade de votos para a escolha dos ganhadores do evento Feras do Ano, caracterizando uma mudança comportamental de mais reconhecimento e valor nas atividades dos empregados.

A migração do formulário de solicitação do Reconhecimento de Feras foi bem aceita por estar em uma plataforma de uso rotineiro e global. Portanto, mesmo sem a divulgação da reestruturação do programa ter sido realizada - está agendada para o início de dezembro, já foram realizados 4 reconhecimentos na nova plataforma.

Com os resultados desta pesquisa, foi possível compreender que os funcionários da empresa estudada tinham a compreensão de que o reconhecimento é algo necessário para a motivação na rotina de trabalho, porém estes não se sentiam reconhecidos pelos seus superiores. Para os gestores, utilizar uma plataforma apenas para a finalidade de reconhecer um de seus funcionários, tornava o processo demorado e de pouca praticidade, demonstrando necessidades na mudança da plataforma.

Concluiu-se que para os funcionários da empresa, comparando com o ano anterior, o evento foi mais estruturado, organizado e divulgado, tornando o sistema de votação mais justo, permitindo que funcionários de unidades menores tenham chances iguais de serem finalistas do evento.

Por mais que os resultados do evento Feras do Ano tenham sido satisfatórios, o resultado geral do Programa de Reconhecimento de Feras não teve uma variação expressiva, devido futura aplicação planejada para dezembro de 2019. Dessa forma, como indicação para futuras pesquisas, indica-se a aplicação do segundo ciclo da pesquisa ação, considerando que este

trabalho somente realizou um ciclo da pesquisa, recolhendo os dados como, o número de reconhecidos, *feedbacks* dos gestores, a performance de seus funcionários quanto a acessibilidade a nova plataforma e acompanhamento do índice de reconhecimento, para criar e enviar ações de reconhecimentos a serem realizados em todas as unidades da empresa.

REFERÊNCIAS

ALMEIDA, L. F.: **Reconhecimento e recompensa.** Rio de Janeiro: Qualimark, 2008.

BONAFIN T. C.; BRANDALISE L. T. **Incentivos Organizacionais Versus Satisfação dos Funcionários.** UNIOESTE. Cascavel. 2006

CARVALHO J. F; et al. **Qualidade de vida no trabalho e fatores motivacionais dos colaboradores nas organizações**. Educação em foco. 2013; ed. 7, p. 21-31. Disponível em: < http://www.unifia.edu.br/revista_eletronica/revistas/gestao_foco/artigos/ano2013/setembro/qualidade_motivacao.pdf>. Acesso em: 10/06/2019

CHIAVENATO. I. **Gestão de pessoas**: o novo papel dos recursos humanos nas organizações. 3.ed. p. 311-336. Rio de Janeiro. Elsevier, 2010.

HAMPTON, David R. **Administração: comportamento organizacional**. São Paulo: Makron Books, 1990.

MELLO, Carlos Henrique Pereira et al. Pesquisa-ação na engenharia de produção: proposta de estruturação para sua condução. **Production**, v. 22, n. 1, p. 1-13, 2012.

PEREIRA T. F. **Proposta de uma metodologia para gerenciamento de projetos de simulação a eventos discretos baseada no PMBOOK:** pesquisa-ação em uma empresa de alta tecnologia. Itajubá: UNIFEI. 2017.

RODRIGUES W. A.; REIS NETO M. T. GONÇALVES FILHO C. **As influências na motivação para o trabalho em ambientes com metas e recompensas**: um estudo no setor público. FUMEC, Rio de Janeiro, 2014.

SILVA, A. A. da; OLIVEIRA, E. C. W. L. Gestão de pessoas: Uma abordagem sobre os programas de incentivos nas organizações. **Revista multidisciplinar da UNIESP.** n. 7 p.214-216. 2009.

SIQUEIRA M. V. S.; MENDES A. M. Gestão de pessoas no setor público e a reprodução do discurso do setor privado. **Revista do setor público**, v. 60. nº 3. p 241-250. Jul./Set. Brasília, 2009.

SLACK N.; JOHNSTON R.; BRANDON-JONES A. **Administração da produção.** 8 Ed. São Paulo: Grupo GEN, 2018.

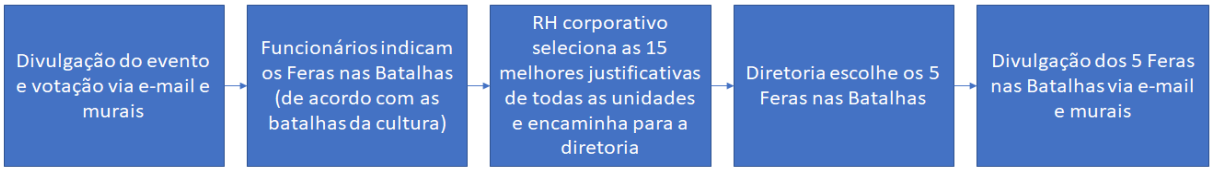
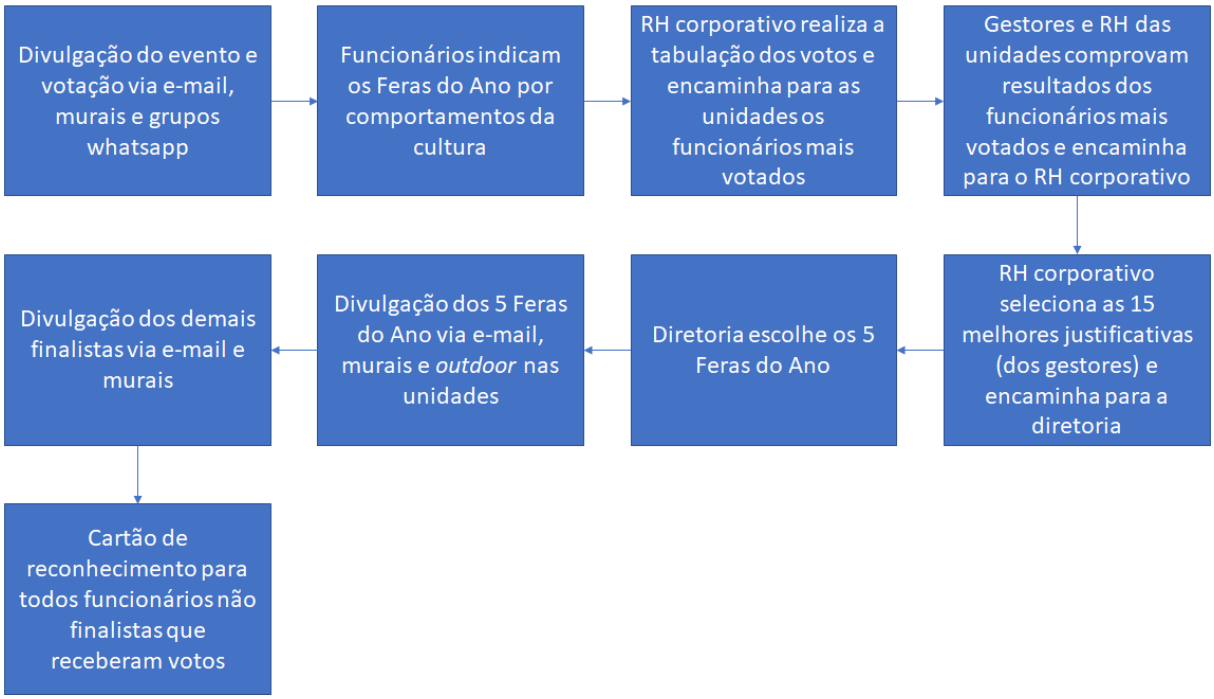
ANEXO A

Mapa de empatia

Quando recebe reconhecimento	
O QUE VÊ	Postagens. Reconhecimento. Motivação. Grande projeto. Comemoração. Motivação imediata. Parabenizações. Atitude. União da área. Pessoas observando. Falta de critério. Animação da área. Importância que a empresa dá ao profissional. Valorização do trabalho. Sentimento de fazer a diferença no negócio. O que fazer para agregar valor, inovar e ser reconhecido também. Os colegas ficam felizes quando alguém recebe. Desinteresse de alguns.
O QUE FALA	Fala para os demais que foi reconhecida e o que levou ao reconhecimento. As vezes não comenta, não conhece. Programa legal mas falta divulgação. Fala com orgulho da área. Elogia quem conhece. Felicidade. Sentimento de ser impactante. Ficar agradecido. Fala da sua experiência em receber o reconhecimento. Agradecimentos pelo apoio de toda equipe envolvida.
O QUE FAZ	Aproveita para divulgar em sua rede profissional. Faz a pessoa ficar mais motivado. Faz se sentir reconhecido. Que fez um bom trabalho, que a função e área é valorizada. Time reconhece e vibra junto. Agradece, fica feliz. Compartilha o reconhecimento. Deixa exposto na sua mesa, procura mostrar para todos. Faz postagens. Área elogiando, se unindo para mostrar o mérito com o porquê e como mereceu o reconhecimento.
O QUE ESCUTA	Escuta comentários na copa e na própria área. Alegria em estar recebendo o reconhecimento. Valorização do trabalho. Parabenizações, perguntas do tipo: Ganhou algum dinheiro?
Quando não recebe reconhecimento	
O QUE VÊ	Desmotivação. Falta de gestão de pessoas. Sentimento e expectativa de receber o mesmo. Áreas com pouco reconhecimento apesar de boas entregas.
O QUE FALA	Desmotivação. Que a ação não chega a todos (desigualdade). Trabalha, faz diferente mas ninguém reconhece. Porque nossa área não é reconhecida?
O QUE FAZ	Falar mais com RH e com gestores que já reconheceram alguém. Questiona em alguns casos. Fica feliz. Cobrança ao gestor pelos motivo que a área é pouco reconhecida.
O QUE ESCUTA	Que deveria ser mais claro e ter maior divulgação. Escuto poucos comentários, que as pessoas não entendem ou não sabem os motivos dos reconhecimentos. Que o programa é pouco divulgado. Injustiça. Falta de perspectiva. O que é necessário para ser reconhecido? Qual a entrega necessária? O que preciso fazer?

ANEXO B

Modelo anterior - Feras nas Batalhas



Modelo reestruturado - Feras do Ano