

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ADMINISTRATIVAS**

DANIELA LARIOS DA ROSA

**GESTÃO MERITOCRÁTICA E PRÁTICAS DE INCENTIVOS DE
PERFORMANCE:
Estudo de Caso da Yara Brasil Fertilizantes S.A.**

**Porto Alegre
2018**

**GESTÃO MERITOCRÁTICA E PRÁTICAS DE INCENTIVOS DE
PERFORMANCE:
Estudo de Caso da Yara Brasil Fertilizantes S.A.**

**Trabalho de conclusão de curso de graduação,
apresentado ao Departamento de Ciências
Administrativas da Universidade Federal do Rio
Grande do Sul, como requisito parcial para a
obtenção do grau de Bacharel em
Administração.**

Orientador: Cláudia Simone Antonello

**Porto Alegre
2018**

GESTÃO MERITOCRÁTICA E PRÁTICAS DE INCENTIVOS DE PERFORMANCE

Estudo de Caso da Yara Brasil Fertilizantes S.A.

Trabalho de conclusão de curso de graduação, apresentado ao Departamento de Ciências Administrativas da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito parcial para a obtenção do grau de Bacharel em Administração.

Trabalho de Conclusão de Curso defendido em: 21 de junho de 2018

Banca Examinadora:

Prof^a. Dr^a. Cláudia Simone Antonello
Orientadora
UFRGS

Prof^a. Dr^a. Camilla Zanon Bussular
UFRGS

AGRADECIMENTOS

Primeiramente, gostaria de agradecer imensamente a todos os professores que tive durante a graduação nesta Universidade. Por todos os ensinamentos, conhecimento e informação compartilhada. Agradeço especialmente a professora Cláudia Simone Antonello por ter me orientado e conduzido a minha pesquisa, pelo compartilhamento de conhecimento e doação. Obrigada também a todo o quadro de funcionários da Universidade que tornam o dia a dia na Instituição possível.

Agradeço com muito carinho a PS Júnior, que teve um papel fundamental no meu crescimento não só como profissional, mas como pessoa. A experiência adquirida durante os mais de dois anos que fiz parte do Movimento Empresa Júnior é imensurável. Muito obrigada a todos os professores que já se engajaram nos projetos realizados desde a fundação da Empresa Júnior, a orientação e doação de vocês têm uma contribuição fundamental no que conseguimos entregar aos clientes que procuram a PS Júnior. Obrigada também a todos os colegas com quem tive a chance de conviver e compartilhar experiências, e amigas construídas nesse período que farão parte da minha trajetória profissional e pessoal.

Gostaria de agradecer a minha família por todo o apoio e suporte imensuráveis que prestaram desde a minha aprovação no vestibular e todo o período de graduação desde então. Sem o suporte da minha família não teria sido possível realizar esse sonho. Um agradecimento especial a minha mãe que tornou possível não somente os anos dedicados a uma atividade voluntária e sem remuneração como a PS Júnior mas que também foi a principal impulsionadora do sonho da mobilidade acadêmica para França.

Para concluir, agradeço imensamente a Yara Brasil, que além de tornar minha primeira experiência profissional desafiadora e engrandecedora, também tornou possível esta pesquisa, fornecendo os dados e também orientação com assuntos que tenho grande interesse. E ao Endel Kretschmann, um agradecimento especial pelos meses de apoio e orientações sobre o tema de performance e meritocracia, a sua dedicação e competência certamente são inspiração e me motivam a ser uma profissional de Recursos Humanos crítica e inovadora.

RESUMO

O presente estudo nasceu da união dos temas meritocracia e avaliação de performance. Com a premissa de tornar a área de recursos humanos cada vez menos subjetiva e com insumos para apoio à tomada de decisão de gestores, acredita-se que a análise desses fatores na realidade de Yara Brasil Fertilizantes S.A. pode contribuir para aprimorar as práticas e ações já realizadas, além de estabelecer métricas que avaliem as decisões já tomadas. Objetiva-se identificar a relação entre os indicadores de incentivos e recompensas e a gestão meritocrática da Yara Brasil Fertilizantes S.A. A pesquisa realizada é de caráter analítico e baseou-se no banco de dados já existentes da empresa-estudo. Assim, foi possível analisar as práticas hoje já realizadas, verificando se possuem relação com o que é verificado na literatura, e também se estabeleceu dois indicadores-chave relacionados à tomada de decisão, envolvendo promoções e demissões, além da qualidade de remuneração fixa. Este último se relaciona com a faixa salarial oferecida no mercado, e o que a empresa-estudo se baseia para incentivo de performance com base em seus indicadores. A relação entre a literatura e as práticas exercidas foi identificada, além de sugestão para estudos futuros, a fim de aprimorar ainda mais a área de recursos humanos da Yara Brasil.

Palavras-chave: Meritocracia. Performance. Indicadores. Tomada de decisão.

ABSTRACT

The present study was set from the union of meritocracy and performance evaluation. With the premise of making the human resources area less and less subjective and with inputs to support the decision-making of managers, it is believed that the analysis of these factors in the reality of Yara Brasil Fertilizantes S.A. can contribute to improve the practices and actions already taken. The objective of this study was to identify the relationship between incentive and rewards indicators and the meritocratic management of Yara Brasil Fertilizantes S.A. The research carried out is of an analytical nature and was based on the already existing database of the study company. Thus, it was possible to analyze the practices already carried out, verifying if they have a relationship with what is verified in the literature, and also established two key indicators related to decision making, involving promotions and demotions, as well as fixed remuneration quality. The latter is related to the salary range offered in the market, and what the company-study is based on to incentive performance based on its indicators. The relationship between literature and practices was identified, as well as a suggestion for future studies, in order to further improve the human resources area of Yara Brazil.

Keywords: Meritocracy. Performance. Indicators. Decision making.

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO:	9
1.1 OBJETIVOS DA PESQUISA.....	11
1.1.1 Objetivo Geral	11
1.1.2 Objetivos Específicos	11
1.2 JUSTIFICATIVA DE PESQUISA.....	12
2. REFERENCIAL TEÓRICO	13
2.1 ORIGEM E CONCEITOS DA MERITOCRACIA.....	13
2.1.1 Avaliação de Desempenho e a Meritocracia	13
2.2 INCENTIVOS E RECOMPENSAS	18
2.3 ESTRUTURA SALARIAL.....	20
3. METODOLOGIA DE PESQUISA	23
3.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA.....	23
3.2 MODELO DE PESQUISA.....	24
3.3 POPULAÇÃO E AMOSTRA.....	25
3.4 ANÁLISE DE DADOS	26
3.5 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA.....	27
4. APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	28
4.1 PRÁTICAS DE GESTÃO MERITOCRÁTICA.....	28
4.1.1 Gestão De Talentos	29
4.1.2 PPR	32
4.1.3 Programa De Formação E Idiomas	34
4.1.4 Práticas De Gestão Meritocrática Versus Análise Teórica	34

4.2 INDICADORES DE AÇÕES DE INCENTIVOS E RECOMPENSAS DA YARA BRASIL S.A.....	35
4.2.1 Qualidade Da Tomada De Decisão.....	35
4.2.2 Alocação De Recursos Financeiros Com Base Na Performance.....	37
4.3 SUGESTÕES DO ESTUDO.....	42
5. CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	43
5.1 RESULTADOS OBTIDOS.....	43
5.2 IMPLICAÇÕES PRÁTICAS E CONTRIBUIÇÕES DO TRABALHO.....	44
5.3 LIMITAÇÕES DO TRABALHO.....	44
5.4 SUGESTÕES PARA FUTUROS ESTUDOS.....	44
6. REFERÊNCIAS.....	45

1. INTRODUÇÃO

Embora não seja um conceito novo, o conceito de meritocracia vem sendo difundido, de forma crescente, nas organizações públicas e privadas. Segundo Barbosa (1999), o termo foi cunhado pelo sociólogo Young, na década de 50, para expor a ideia de uma sociedade na qual os papéis sociais e as recompensas são distribuídos de acordo com a capacidade de realizações e desempenho demonstrado. Dessa forma, a meritocracia visa o processo de impulso profissional e social como uma consequência dos méritos individuais de cada pessoa, ou seja, dos seus esforços. Assim, um de seus objetivos nas organizações é estimular a alta performance e garantir a retenção dos colaboradores que estejam engajados com a empresa e seus valores.

A meritocracia abrange esses conceitos, contemplando também o fator de comprometimento, uma vez que as práticas de desenvolvimento e de incentivo aos colaboradores pode influenciar no comprometimento. Segundo Ulrich e Ulrich (2010), o baixo comprometimento também é um fator crítico, que, devido a várias causas, levam as pessoas a um desempenho insatisfatório ou mesmo ao desligamento do emprego. Este fato pode ser evidenciado de acordo com a pesquisa realizada pelo Saratoga Institute com mais de 19 mil trabalhadores norte-americanos de 17 setores, a qual revela que 72% dos empregados que pediram desligamento o fizeram por falta de reconhecimento ou pela falta de acompanhamento de seus líderes.

Nesse âmbito, é importante que para acompanhar as práticas de mercado, se tenha em mente uma nova forma de administração e de soluções para cada vez mais proporcionar ambientes de trabalho que não limitem o negócio e que estimulem o desenvolvimento do profissional. Novos estudos mostram que os colaboradores mais engajados sinalizam que não são atraídos por estabilidade e salário fixo, mas pelas oportunidades de conquistar posições e remuneração, de forma diferenciada, em função do desempenho. A questão que se impõe é como diferenciá-las utilizando parâmetros que avaliem os seus níveis de desempenho e que permitam reconhecê-las de forma compatível e satisfatória. As organizações públicas e privadas cobram das ciências da administração soluções que equilibrem a sua necessidade de resultados, com as aspirações de pessoas competentes para alcançá-los (HERZOG, 2009).

Essa demanda traz o tema meritocracia para o foco e o destaca entre as soluções debatidas tanto no meio corporativo como no acadêmico, pelo seu potencial de ajudar a reter e estimular talentos em mercados competitivos, desafiando-os a mostrar o seu melhor. Ao se basear no mérito para reconhecer e remunerar de forma compatível com a entrega dos

resultados, a gestão de pessoas busca conciliar e satisfazer as expectativas das pessoas e das organizações (BARBOSA, 1999). Embora o autor tenha criticado o sistema meritocrático praticado na França, utilizando exemplos de situações irreais e ironizando-as, conseguiu inspirar o debate sobre a justiça social, com base no mérito. Em uma versão mais contemporânea, Barbosa (1999, p. 22) definiu meritocracia como um “conjunto de valores que rejeita toda e qualquer forma de privilégio hereditário e corporativo, permitindo que os indivíduos sejam avaliados e valorizados independentemente de suas trajetórias e biografias sociais”. Assim sendo, a projeção social, crescimento, reconhecimento e promoções são condições conquistadas por meio do mérito de cada um e avaliadas por critérios preestabelecidos (BARBOSA, 1999).

Embora reconheça as dificuldades de se efetivar critérios de forma igualitária para avaliação de desempenho, Barbosa (2006) defende que seja o instrumento mais adequado para a execução da meritocracia. Compartilhando dessa visão, Falconi (2009) afirma que a melhor maneira de se executar a meritocracia é ter um bom sistema de avaliação de desempenho que avalie a pessoa quanto à sua capacidade de realizar resultados (atingir metas ou resolver problemas) e quanto à sua conformidade aos valores da empresa. A forma de torná-la mais impessoal é permitir que uma pessoa seja avaliada por várias outras e não apenas por amigos ou pelos mesmos superiores.

A história da empresa norueguesa Yara começa pela empresa Norsk Hydro, fundada em 1905. Foi a primeira produção mundial de nitrogênio fertilizante e ganhou bastante atenção para a época. Nos primeiros anos, a empresa também trabalhava com produção de energia a partir de hidrelétricas, atividade da qual se originou a descoberta do fertilizante. O caminho percorrido da companhia até o presente passa por diversas aquisições de empresas de fertilizantes em inúmeros países, além de estabelecimento de escritórios nas cidade de Estocolmo, na Suécia, e de Harare, no Zimbábwe.

A chegada no Brasil se dá em 1977, com a abertura de um escritório no Rio de Janeiro, e se fortalece com a compra da Adubos Trevo, que tinha sede em Porto Alegre, em 2000. Em 2004, a empresa passa a ser listada na bolsa de valores de Oslo. Nos últimos anos, a empresa vem realizando grandes investimentos no Brasil, seja a partir da aquisição de novas empresas, a exemplo da aquisição da parte de fertilizantes da Bunge Brasil por R\$750 milhões, como também pelo investimento em novas plantas e minas para extração de minérios, a exemplo do investimento de R\$ 1 bilhão na planta de Rio Grande. Hoje, a empresa é responsável por cerca de 30% da produção mundial de fertilizantes, estando presente em 50 países e comercializando em mais de 150.

O negócio da Yara Brasil Fertilizantes é o desenvolvimento agrícola, a partir de diferentes tipos de fertilizantes, e soluções industriais, como tratamento de água e prevenção de poluição do ar. Ao analisar a empresa internamente, identifica-se um organograma denso. A Yara Brasil está separada na América Latina por se tratar de um mercado muito grande e representativo mundialmente. Por isso, existe um Presidente exclusivo do Brasil, seguido de diretores de cada uma das áreas. Os escritórios da empresa estão localizados em Porto Alegre (matriz) e em São Paulo. As áreas administrativas se dividem entre as duas cidades.

Diante desses conceitos apresentados, a Yara Brasil Fertilizantes S.A. estruturou sua área de Recursos Humanos em 2014 com o intuito de aplicar os princípios da gestão meritocrática, após a aquisição da Bunge Fertilizantes. A empresa passou então a adotar processos de avaliação de desempenho, como comitês de calibragem, e a construção de *One Page Profiles*, que são documentos individuais com a performance e ambição de cada funcionário, a fim de seguir o modelo da General Electric e seu case de sucesso em performance adotado nos anos 80. Entretanto, existe hoje uma dúvida se a Yara aplica os incentivos e recompensas propostos de acordo com os resultados da avaliação de controle de performance, e assim, os resultados dos processos hoje vigentes para executar a gestão por meritocracia são incertos. Frente a isso, este trabalho de pesquisa teve como foco a resolução da seguinte questão: **Como a gestão meritocrática se relaciona com os planos de incentivos e recompensas na Yara Brasil Fertilizantes S.A.?** Considerando esta questão foram desenhados os objetivos de pesquisa que são apresentados a seguir.

1.1 OBJETIVOS DE PESQUISA

Nas subseções seguintes, serão delimitados os objetivos do presente projeto de pesquisa.

1.1.1 Objetivo Geral

Identificar a relação entre os indicadores de incentivos e recompensas e a gestão meritocrática da Yara Brasil Fertilizantes S.A.

1.1.2 Objetivos Específicos

I - Mapear as práticas de gestão meritocrática propostas pela empresa objeto do Estudo de Caso.

II - Identificar os indicadores de ações de incentivos e recompensas da Yara Brasil S.A.

III – Analisar os resultados obtidos e propor sugestões para aumentar a correlação entre os indicadores de incentivos e recompensas e a gestão meritocrática.

1.2 JUSTIFICATIVA DA PESQUISA

A partir dos pressupostos da administração, pretende-se, nesta monografia, estabelecer uma ponte entre as várias perspectivas, tendo a meritocracia como tema central, a avaliação de desempenho como instrumento para sua execução e a Yara Brasil como objeto de estudo. Embora a meritocracia ainda não seja uma prática amplamente difundida nas organizações brasileiras e apresente lacunas naquelas que a implantaram, há instituições que a aplicam e atestam a sua contribuição para os empregados e empregadores (EXAME, 2011). Isso instiga um aprofundamento na análise da relação dos indicadores de resultado de performance e às práticas adotadas.

A justificativa para esta pesquisa consiste no fato da área de Recursos Humanos da Yara Brasil Fertilizantes S.A. ter como premissa estar atendendo os conceitos de meritocracia, e assim, impactando positivamente na performance e na trajetória profissional do trabalhador no seu dia a dia. Este estudo visa aprofundar os conceitos a respeito desse tema e relacionar com as práticas hoje realizadas na empresa. A comunicação hoje realizada, afirma ser sobre uma empresa meritocrática, porém somente relacionando, por meio de gráficos, os resultados das avaliações de desempenho e as práticas de incentivos (financeiros e não financeiros) que se terá certeza desta premissa.

O presente trabalho está estruturado da seguinte forma: capítulo 1 apresenta-se a revisão de literatura abordando referências de origem e conceitos da meritocracia, sua relação da avaliação de desempenho e conceitos-chave de práticas de remuneração; capítulo 2 onde apresenta-se o percurso metodológico de caracterização da pesquisa e modelos para análise de dados quantitativos, para enfim, apresentar as análises e considerações sobre as práticas de incentivos e performance da Yara Brasil e os resultados obtidos com o cruzamento desses dados.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

O referencial teórico que fundamenta este trabalho se constitui na necessidade de se avaliar aspectos referentes aos planos de incentivo e recompensa, e como se relacionam com a gestão por meritocracia. Dentro disso, as obras consultadas permitem a compreensão de como e por que esses planos podem colaborar com a vantagem competitiva para as empresas ou gerar insatisfações.

2.1 Origem e conceitos de meritocracia

A meritocracia tem sido, por décadas, alvo de interesse da sociedade em várias culturas. No início do século XXI, Weber (1967) já mencionava a meritocracia em seus escritos sobre a sociologia da religião, criticando a discriminação que impedia a seleção dos judeus para as universidades. Segundo ele, o fato de a sociedade ignorar o mérito dos judeus e de outras raças por preconceito aos atributos hereditários traria prejuízos, reforçando o apadrinhamento e o favoritismo para as promoções sem mérito. Para ilustrar o seu pensamento sobre essa relação entre religião e capitalismo, o sociólogo costumava utilizar a parábola do senhor que confiou o seu dinheiro aos empregados e, ao retornar, diferenciou-os pelo resultado, rejeitando aquele que não se esforçou para frutificar os talentos recebidos.

A visão de Parsons (1971) sobre a meritocracia e a avaliação de desempenho pode ser entendida no ponto em que ele se refere à necessidade de que os sistemas sociais definam um status daquilo que se espera da parte do outro e que possa servir como referência para se fazer posteriormente uma distinção entre os participantes e os não participantes. Outro ponto enfatizado por Parsons (1971) é que a educação é um fator determinante nos ambientes meritocráticos, pois influenciam as competências e responsabilidades que irão diferenciar as pessoas na seleção para os empregos, nas suas avaliações e nos salários.

O termo meritocracia é relativamente novo, cunhado pelo sociólogo britânico Young (2008), e mistura raízes latinas e gregas em uma combinação de termos que significam ganho, salário digno e esforço. Fazendo uma projeção da sociedade em 2033, Young (2008) descreveu um conflito entre princípios ambíguos, evidenciando a vitória do mérito sobre o parentesco e a emergência de uma nova ordem social na qual todas as pessoas poderiam ater êxito a partir de seus esforços pessoais. Segundo a sua projeção, pela primeira vez a

sociedade se orgulharia em contemplar a ascensão dos brilhantes pelos seus próprios méritos, e não por herança ou relacionamento (YOUNG, 2008)

Ao se referir à meritocracia de forma teórica, sua definição é clara e sua efetividade parece clara. A maior complexidade se revela no âmbito das organizações, quando o mérito estabelece relações com outros conceitos com os quais interage para compor seu significado. Tal complexidade impulsiona importante reflexão sobre a funcionalidade do desempenho na meritocracia, pois, de acordo com Young (2008), Barbosa (1999), Bellat (2006) e Tenret (2008), é a partir dele que o mérito poderá ser atribuído com justiça. Como estabelecer os prêmios, bônus ou remunerações variáveis, selecionar as pessoas e decidir suas posições, realizar as promoções, admissões e demissões, entre outras movimentações, sem um processo de avaliação de desempenho coerente? Tendo em vista a avaliação de forma impessoal e individual. Esse é o ponto no qual os estudiosos sobre o assunto assentam as suas preocupações e buscam estratégias para tornar os instrumentos de avaliação do desempenho coerentes com os objetivos da meritocracia.

Enfatizando que o desempenho é um fator determinante para se estabelecer a meritocracia, Barbosa (1999) afirma que ele ainda é uma prática polêmica nas organizações brasileiras. Como exemplo, a autora cita que a falta de uma ideologia meritocrática amplamente estabelecida na sociedade é a principal causa da dificuldade de se efetivar os critérios de forma igualitária para avaliar o desempenho e decidir, em função do resultado, o tipo de recompensa ou reconhecimento do empregado.

Embora reconheça tais dificuldades, Barbosa (2006) defende o processo de avaliação de desempenho como o instrumento mais adequado para a execução da meritocracia. Compartilhando dessa visão, Falconi (2009) afirma que a melhor maneira de se executar a meritocracia é ter um bom sistema de avaliação de desempenho que avalie a pessoa quanto à sua capacidade de realizar resultados (atingir metas ou resolver problemas) e quanto à sua conformidade aos valores da empresa. A forma de torná-la mais impessoal é permitir que uma pessoa seja avaliada por várias outras e não apenas por amigos ou pelos mesmos chefes sempre. Sem um instrumento de avaliação atrelado ao mérito, a organização poderá reter os colaboradores menos empenhados e perder os melhores, o que pode comprometer a sobrevivência do negócio.

2.1.1 Avaliação de Desempenho e a Meritocracia

Sendo o processo avaliativo uma ação amplamente utilizada nas empresas, o termo avaliação de desempenho recebe inúmeras definições, de acordo com os diferentes enfoques teóricos nos quais estão inseridas, como será discutido a seguir:

Milkovich e Boudreau (2000) traduzem a avaliação de desempenho como sendo um processo que busca mensurar o desempenho do funcionário, que pode ser entendido como o grau alcançado referente aos requisitos do trabalho. Carvalho e Nascimento (1997) definem como sendo um conjunto de técnicas que visam à obtenção de informações sobre o comportamento profissional do avaliado durante o seu desempenho no trabalho. Já Bohmerwal (1996) traduz o desempenho como sendo os resultados qualitativos e quantitativos, assim como capacidades e atitudes das pessoas nas organizações que podem conduzir a uma perfeita sincroniza de equipe e a um andamento considerável de motivação e de produtividade dos funcionários.

Quanto ao objetivo dessa avaliação, ressalta-se que tem por finalidade atingir um ou mais objetivos da organização, como por exemplo, ações de treinamentos, reconhecimento (por meio de promoções ou feedbacks) e produtividade. Quanto à implementação do processo propriamente, é importante ressaltar que se trata de um programa do tipo top down, portanto, a iniciativa de implementar o processo deve ser apoiada e incentivada por toda a linha hierárquica da empresa.

Bohmerwal (1996) menciona que na implementação, o método normalmente aplicado é o PDCA (*Plan, Do Check e Action*). A primeira etapa compreende o planejamento, que é composto de duas fases, a saber: a) estabelecer objetivos quanto à implementação do sistema; e b) estabelecer os meios para atingir os objetivos propostos. Depois de realizado o plano de execução do processo, deve ser submetido à alta hierarquia para aprovação, a fim de que seja realizado em toda a empresa. É importante ressaltar que todo o projeto de implantação de avaliação de desempenho deve estar de acordo com as ações da área de Recursos Humanos, uma vez que o mesmo servirá de subsídio para outros subsistemas da área.

A segunda etapa diz respeito a fase de execução, igualmente composta por dois momentos: a) treinamento e divulgação do programa, através de palestras e cursos envolvendo os trabalhadores da empresa; e b) executar e coletar dados, que dizem respeito a implementação do sistema. O momento de feedback por parte dos trabalhadores também

pode ser incluído no processo de execução, a fim de avaliar se há coerência com a realidade do dia a dia das funções executadas.

Enfatizando que o desempenho é um fator determinante para se estabelecer a meritocracia, Barbosa (1999) afirma que ainda há uma ampla dificuldade de se efetivar os critérios de forma igualitária para avaliar o desempenho e decidir, em função do resultado, o tipo de recompensa ou reconhecimento do empregado. Na tentativa de evitar situações injustas, algumas organizações ainda utilizam o método da escolha forçada. Esse método parte do princípio de que os desempenhos se diferenciam para pior ou para melhor em relação ao padrão requerido pela organização (LOPES, 2009). A partir de parâmetros, os avaliadores identificam 20% de pessoas que superam o padrão, 70% daquelas consideradas vitais para manter o negócio e 10% que não atendem, formando, assim, a chamada curva de desempenho. O mérito e as demais consequências são decididas em função dessa classificação. O autor concorda que sempre haverá desempenhos diferentes, mas alerta para as distorções em função dos traços da cultura e para a desmotivação das pessoas quanto às equipes de alta performance.

O efeito obtido pelo método da curva forçada aproxima-se da visão de Barbosa (1999), ao afirmar que no universo meritocrático as únicas hierarquias legítimas e desejáveis são aquelas baseadas na seleção dos melhores, para quem devem ser destinados o prestígio, honra, status e bens materiais. A autora enfatiza que toda sociedade reconhece a existência das desigualdades individuais, mas que nem sempre têm mecanismos para legitimar a meritocracia, garantindo às pessoas a igualdade das condições para se revelarem.

Conforme Siqueira (2002), a avaliação de desempenho deve ser sempre uma análise crítica sobre a lacuna existente entre a expectativa de desempenho, seja da organização ou do indivíduo, e o seu real desempenho, realizada a partir de critérios e orientação para o mérito, disseminados e entendidos pelo público envolvido. Ainda assim, de acordo com Barbosa (1999), o processo está sujeito a divergências e desconfianças quanto à interpretação dos avaliadores sobre as habilidades e esforços, quanto aos critérios e métricas estabelecidos e quanto à igualdade de oportunidades, visto que existe inúmeros casos de insatisfações referentes a avaliação de performance e às práticas que envolvem a aplicação da meritocracia. Isso pode ocorrer devido à face subjetiva do processo, que pode levar ao risco de parcialidade e de desvio do foco do desempenho. Segundo Lopes (2009), no Brasil predominam processos

de avaliação de desempenho tendenciosos, que priorizam os sentimentos e traços da personalidade em detrimento das ações concretas e resultados entregues.

Há organizações que se apoiam em laudos psicológicos, como exposto por Lopes 2009, atendo-se a aspectos da personalidade do avaliado. Embora a sistemática de avaliação de desempenho venha se modificando ao longo dos anos, a autora reporta que muitas vezes se alteram os nomes e códigos, mas não as práticas, prevalecendo o papel do julgador, e não o de avaliador, sem se cumprir os objetivos aos quais o instrumento se propõe. A autora cita como exemplo o fato de um gerente de perfil centralizador avaliar a proatividade de um avaliado como algo negativo, por contrapor-se a um dos seus traços, embora seja essa uma das competências descritas pela empresa como desejável.

Essas características na realização da avaliação de desempenho ainda refletem o histórico da administração, cujo foco foi, durante muitos anos, nos aspectos de caráter controlador e punitivo. O importante era saber se as pessoas estavam trabalhando e quanto, como indicam Barbosa (1999) e Milkovich e Boudreau (2010). Com a emergência da escola das relações humanas, passou-se a cobrar novos objetivos, por meio desse mesmo instrumento, visando atender necessidades organizacionais e dos indivíduos.

Os objetivos da avaliação de desempenho vêm sendo ampliados ao longo do tempo, desencadeando novas expectativas quanto às suas funções. Entretanto, ao reunir em um único instrumento uma diversidade de objetivos, a avaliação de desempenho pode se tornar tão controversa, a ponto de não conseguir corresponder. Tomando como exemplo os dois objetivos mais comuns, o de melhorar e o de recompensar o desempenho do empregado, já se pode identificar algum tipo de conflito entre eles (MILKOVICH; BOUDREAU, 2000).

O primeiro objetivo direciona o olhar do avaliador para o futuro e para o indivíduo, pois busca identificar necessidades específicas para estabelecer ações e ajudar a melhorar os pontos de desempenho insatisfatórios. Já o segundo direciona o avaliador para o passado e para as comparações, pois visa a identificar o que foi realizado e diferenciar quem deverá receber a recompensa. Nesse ângulo, a avaliação responde à expectativa de direcionar para a gestão meritocrática, pois é a partir das informações sobre o desempenho que os indivíduos poderão ser diferenciados e o mérito atribuído (MILKOVICH; BOUDREAU, 2000).

A autora ilustra sua conclusão expondo o resultado de uma pesquisa realizada como parte de um projeto de análise cultural tomando, como amostra, 432 questionários aplicados em uma empresa estatal:

O tipo de sistema de avaliação, o processo, o modo como processo, o modo valiação expondo o resultado de uma pesquisa realizada como parte de um projeto de análise cultural tomando, como amostra, 432 questionários aplicados em uma empresa estatal: ho insao mesmo valendo para os avaliadores (50,7%). Em regra, os mais bem-avaliados são vistos como apadrinhados, puxa-sacos dos chefes, etc., mesmo que sejam reconhecidos como bons profissionais, de alto desempenho. Ou seja, quem nmo bons como bonsvaliados são vistos como apadrin boa avaliação alheia. Quarto, descobri que a antiguidade como critu seja, quem nmo bons como bonsvaliados são vistos como apadrin boa avaliação alheia. Quarto,o, como amostra, 432 questionários aplicados em uma empresa estatal: ho insatisfatórios. Já o seonário, uma vez que, trabalhando ou não, o funcionário é promovido (BARBOSA, 1999, p. 61).

Para Rummler e Brache (1992), é preciso levar em conta a competência das pessoas contratadas e o ambiente no qual se insere o desempenho. Dessa forma, cabe à organização a responsabilidade de estabelecer e comunicar as especificações de desempenho de forma que as pessoas as compreendam, removendo as barreiras que estão fora da sua autonomia. Além disso, é preciso estruturar as consequências para reforçar o alcance dos objetivos e fornecer feedbacks regulares sobre as rotas do desempenho, para que o empregado redirecione sua atuação.

2.2 Incentivos e Recompensas

Chiavenato (1999) destaca que os sistemas de recompensa além de incentivar os funcionários a colaborar com o crescimento da organização, proporcionam um maior grau de comprometimento com a empresa, pois se sabe que as recompensas representam custos para a organização e se não forem obtidos retorno, torna-se muito difícil manter a continuidade do negócio.

Miles (1975 apud Chiavenato, 2006, p. 292), classifica os sistemas de recompensa como:

o pacote total de benefícios, que a organização coloca a disposição de seus membros, e os mecanismos e procedimentos pelos quais estes benefícios são distribuídos. Não apenas salários, férias, promoções para posições mais elevadas (com maiores salários e benefícios) são considerados, mas também recompensas com garantia de segurança no cargo, transferências laterais para posições mais

desafiantes ou para posições que levem a um crescimento e a várias formas de reconhecimento por serviços notáveis.

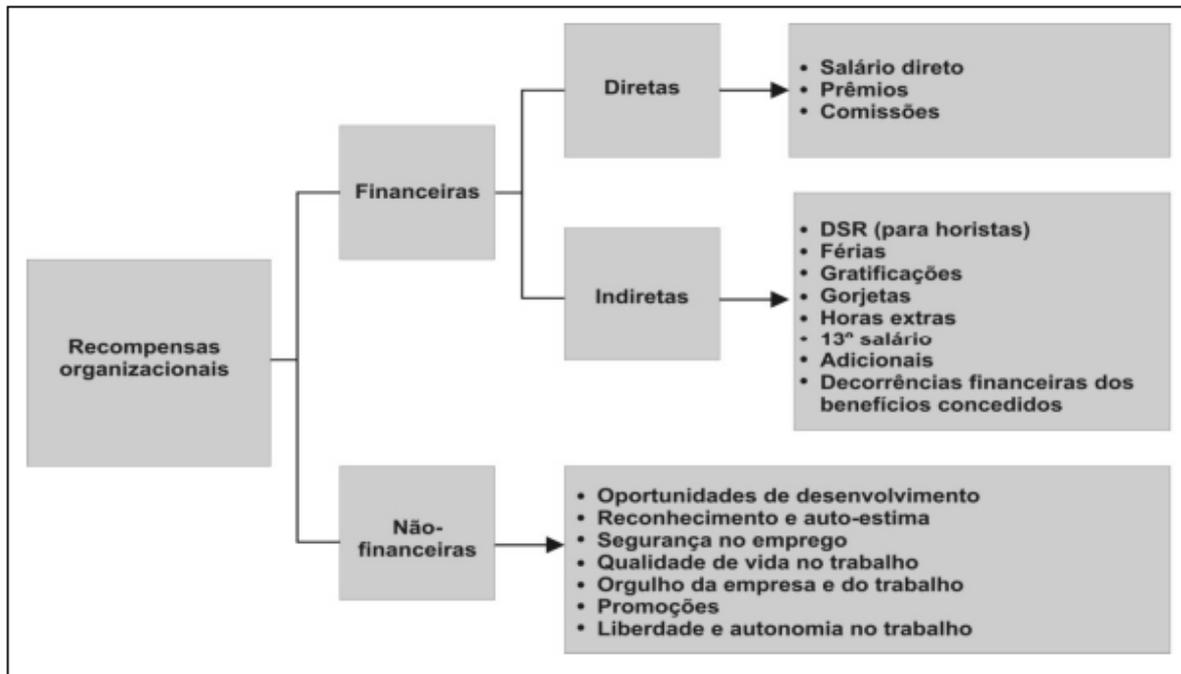
Diante disso, Honrado, Cunha e Cesário (2001) afirma que os sistemas de recompensa têm como principal objetivo recompensar de maneira justa o desempenho do trabalhador, tornando perceptível um clima de justiça e igualdade. Atkinson et al. (2000, p. 723) afirma que “quando uma empresa decide recompensar o desempenho, isso leva o contador gerencial a projetar sistemas de mensuração de desempenho necessários para apoiar os sistemas de recompensa”. Porém, para obter resultados a empresa deve esclarecer junto aos funcionários suas tarefas e os sistemas de recompensa oferecidos, pois conhecendo suas funções e os benefícios propostos pela organização o funcionário tem mais clareza sobre os interesses e objetivos da empresa.

Já Russo (2009) destaca que empresas estão investindo no seu desenvolvimento pessoal como forma de atrair, reter talentos e ganhar espaço no mercado competitivo e global, ou seja, o crescimento do funcionário e, portanto, sua empregabilidade, torna-se cada vez mais interessante, mais até que a remuneração e os benefícios oferecidos pela empresa. Outro ponto destacado pelo autor é quanto à atenção também para a aplicabilidade de recompensas intrínsecas, pois muitas vezes a recompensa extrínseca a um comportamento que já é o esperado produz efeito negativo.

Com relação aos tipos de recompensas, os principais tipos são as Recompensas Intrínsecas, Extrínsecas, Financeiras e Não-Financeiras. Segundo Atkinson et al. (2000) recompensas intrínsecas referem-se ao trabalho em si, às responsabilidades e tarefas desempenhadas. Partem do indivíduo e representam a satisfação dos funcionários ao realizar uma tarefa e da oportunidade de crescimento pessoal e profissional que ela propicia. As recompensas extrínsecas, segundo Atkinson et al. (2000, p. 719), são “quaisquer recompensas que uma pessoa fornece a outra por reconhecimento de uma tarefa bem-feita”. Onde a empresa reconhece a importância do funcionário e valoriza seu esforço na contribuição do crescimento da empresa. É concebida sob a forma de dinheiro, privilégios ou promoções, ou pelos supervisores e colegas sob a forma de reconhecimento. Chiavenato (1999) classifica as recompensas como financeiras (diretas e indiretas) e não-financeiras. As recompensas financeiras diretas são determinadas pelo desempenho individual, consistem no pagamento do funcionário na forma de salários, comissões, prêmios e bônus pagos pelas empresas em contrapartida a um serviço prestado, podendo ser convencionado por período determinado pela empresa. As recompensas financeiras indiretas, por sua vez, são os benefícios oferecidos

pela organização definidos em convenções coletivas do trabalho. E as recompensas não-financeiras referem-se aos fatores que afetam a satisfação das pessoas com o sistema de remuneração, tais como oportunidades de crescimento profissional, reconhecimento e auto-estima, segurança no emprego, qualidade de vida no trabalho, promoções, entre outras

Quadro 1 – Os diversos tipos de recompensa



Fonte: Chiavenato, 1999, p.156.

2.3 Estrutura Salarial

Estrutura salarial pode ser definida como:

Um conjunto formado por diversas faixas salariais, agrupando cargos com avaliações próximas, contemplando no interior de sua estrutura valores salariais calculados e desenhados matematicamente, para atender a uma política previamente desejada. (RAITZ, 2010, p.43 apud MARRAS, 2000, p. 124)

Pontes (2000, p. 272) nos apresenta uma série de termos que diz ser essencial para o entendimento desse assunto, vejamos no quadro 2 a seguir.

Quado 2 – Definição dos termos empregados na estrutura salarial

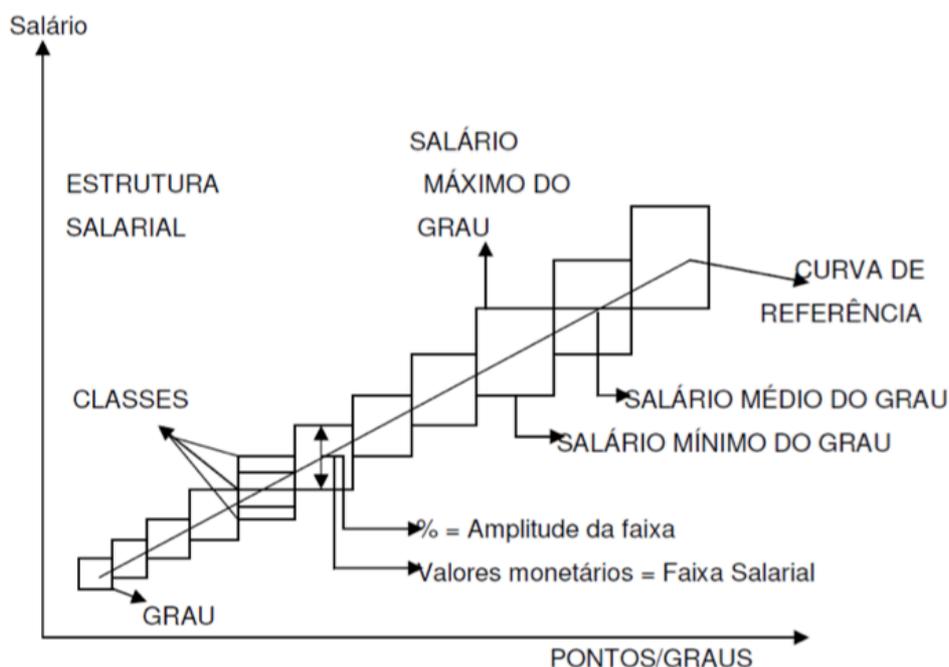
Estrutura Salarial	É a organização progressão Salarial em função da crescente valorização dos cargos, resultante do processo de avaliação.
Curva de Referência	É a linha resultante da equação obtida pelo processo de ajustamento entre salário e avaliação de cargos.
Grau	É o resultante de um agrupamento de cargos equivalentes e que terão tratamento salarial igual.
Salário Máximo do Grau	É a referência do maior salário do grau (máximo da faixa salarial do grau)
Salário Mínimo do Grau	É a referência do menor salário do grau (mínimo da faixa salarial do grau)
Salário Médio do Grau	É a média entre os salários máximo e mínimo, ou seja, é o valor da curva de referência no grau.
Amplitude da Faixa	É a diferença percentual entre os salários máximo e mínimo do grau.
Faixa Salarial do Grau	É a amplitude da correção monetária entre os salários máximo e mínimo do grau.
Classes Salariais	São os passos para a progressão salarial do colaborador, no grau.

Fonte: Adaptado de Pontes (2000, p. 272)

Normalmente utiliza-se a média salarial do mercado como curva de referência para a elaboração da estrutura salarial da empresa. Mas deve ser levada em conta que essa é uma decisão política e deve considerar a situação da empresa no mercado e quais os custos decorrentes dessa tomada de decisão. (PONTES, 2000, p. 271).

A seguir, observamos no gráfico 1 a estrutura de salários na empresa conforme o nível hierárquico.

Gráfico 1 – Representação gráfica dos termos colaboradores na estrutura salarial



Fonte: Pontes (2000, p.273)

Pontes (2000) afirma ainda que as empresas que mantiverem os seus salários abaixo da média do mercado terá dificuldade em reter os profissionais mais qualificados. Já as empresas que mantiverem seus salários acima da média do mercado têm uma política salarial mais agressiva e maior facilidade para manter seus profissionais mais talentosos.

O capítulo a seguir tem como objetivo delimitar os métodos que foram utilizados para a execução da pesquisa proposta. Esses serão definidos de modo a atender da melhor forma os objetivos geral e específicos aos quais o projeto se propõe, a partir do levantamento, triagem e análise de dados e informações relevantes.

3 METODOLOGIA DE PESQUISA

A presente pesquisa será, a seguir, caracterizada e limitada metodologicamente, a fim de estabelecer como os objetivos da mesma serão alcançados.

3.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA

Este estudo tem como objetivo identificar a relação entre as ações de incentivos e recompensas aplicados pela Empresa Alvo e a gestão meritocrática desta, identificando se na prática os trabalhadores estão sendo reconhecidos perante a avaliação realizada. Para atingir tal objetivo, optou-se pela estratégia do estudo de caso único, que é assim denominado por Yin (2001) por abordar uma única organização ou evento objeto de pesquisa. Tal modalidade é adequada para analisar um fenômeno contemporâneo, situando-o no seu cenário real, quando não há fronteiras claras entre o fenômeno e o contexto. Usam-se múltiplas fontes de evidência e, por fim, foca-se em poucos elementos, permitindo a ampliação do conhecimento sobre o tema.

Em concordância com essa caracterização, Gil (2009) também reconhece que o estudo de caso limita o campo de pesquisa, mas favorece o detalhamento e o aprofundamento do objeto, por meio da exploração de situações reais. Investiga um fenômeno contemporâneo em seu âmbito real. O estudo de caso foi realizado na empresa Yara Brasil Fertilizantes S.A.

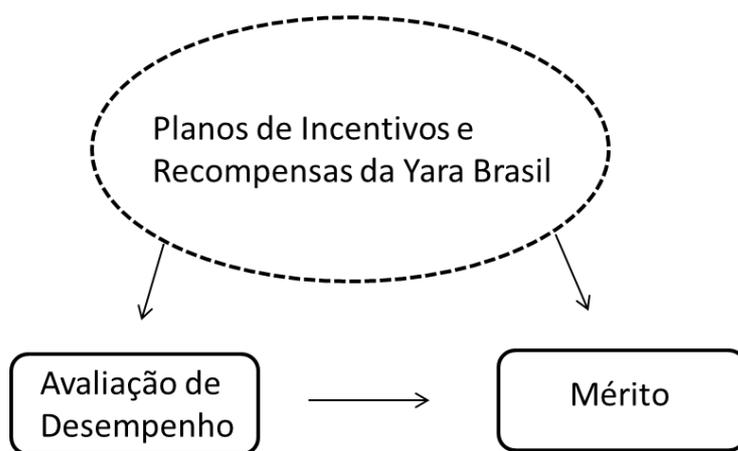
Este estudo de caso único tem caráter quantitativo, uma vez que se utilizarão os levantamentos de análise de performance e os registros de recompensas e merito. Conforme Roesch (1999), o estudo quantitativo é adequado para se medir relações entre variáveis ou avaliar o resultado de algum projeto ou mudança. A pesquisa quantitativa utilizará medidas estatísticas, traduzindo em número e gráficos visuais as informações registradas na base de dados em Excel da empresa. Sendo assim, será possível realizar uma análise se existe relação entre os incentivos e recompensas de performance e a gestão meritocrática que a empresa afirma possuir.

Quanto à natureza, esta pesquisa é de caráter estatístico descritiva, por ser compatível com o objetivo de investigar a relação entre as variáveis e descrever as informações sobre a população (ROESCH, 1999).

3.2 MODELO DE PESQUISA

O modelo de pesquisa foi estruturado inicialmente com base em três eixos: planos de incentivos e recompensas, avaliação de desempenho e mérito, tendo como pressuposto as ações e métricas já utilizadas pela empresa, conforme modelo apresentado no Quadro 3:

QUADRO 3 – Modelo hipotético da pesquisa



Fonte: elaborado pela autora.

O banco de dados em questão está organizado conforme ilustrado na biblioteca de dados representada na tabela 1. Os dados, após passarem pelas demais etapas descritas anteriormente, foram analisados a partir do Excel que possibilitou análise de dados profundos e diversos. Pela relevância e sigilo dos dados utilizados, esses não estarão em anexo, somente os resultados e gráficos provenientes dele.

Tabela 1 – Biblioteca de dados do banco utilizado na pesquisa

NOME DA COLUNA	DESCRIÇÃO.	FORMATO DA INFORMAÇÃO
Líder	Liderança imediata do trabalhador em questão.	Texto
Diretor	Diretor responsável pela área do trabalhador em questão.	Texto
Filial	Escritório ou unidade em que o trabalhador está alocado.	Texto
Performance 2016	Avaliação de performance dada ao trabalhador no ano De 2016 (caso tenha histórico de avaliação).	Número (inteiro)
Performance 2017	Avaliação de performance dada ao trabalhador no ano De 2017 (caso tenha histórico de avaliação).	Número (inteiro)
Potencial 2016	Avaliação de potencial de carreira dada ao trabalhador pelo seu líder, no ano de 2016.	Texto
Potencial 2017	Avaliação de potencial de carreira dada ao trabalhador pelo seu líder, no ano de 2017.	Texto
Cargo	Cargo do trabalhador em questão.	Texto
Salário Base	Salário base do trabalhador, no ano anterior.	Número (Monetário)
Aumento de salário	Em caso de aumento salarial, quantia do ano atualizado.	Número (Monetário)

Fonte: Elaborado pela autora.

3.3 POPULAÇÃO E AMOSTRA

A população incluiu o público elegível para o Programa de Participação nos Resultados (PPR) da Empresa Alvo, em que incide a remuneração variável, envolvendo 4.000 trabalhadores. Entretanto, as ações de consequência de performance são aplicadas somente dentre os cargos de gerentes, coordenadores, supervisores, especialistas e analistas de 23 unidades regionais da Yara Brasil. Sendo assim, tem-se disponível 1.290 avaliações de resultado de performance e recompensas, e desse universo, foram analisadas todas as avaliações disponíveis no banco de dados da empresa.

3.4 ANÁLISE DE DADOS

Foi utilizada a ferramenta *Excel* para processar e analisar o banco de dados. Triviños (2000) alerta que, para os resultados terem validade científica, devem atender às condições de coerência, consistência, originalidade e objetivação, independentemente da técnica de coleta de dados utilizada. As etapas começam com a seleção dos dados a partir do banco de dados original, passando por uma etapa de pré-processamento dos dados, seguida de transformação dos dados, selecionando os trabalhadores no universo proposto e, por fim, interpretação e avaliação dos padrões, gerando conhecimento.

Para a análise dos dados, serão utilizadas técnicas univariadas e bivariadas. A análise univariada foca o eixo isoladamente e baseou-se no uso do intervalo de confiança de 95% para a média. Quanto mais próxima de 5, maior a concordância da aplicação do mérito e da nota de avaliação de performance do trabalhador – avaliação de desempenho ou atribuição do mérito. Para a análise bivariada, utilizou-se coeficiente de correlação de Pearson. Tal análise concentrou-se na busca de relacionamento entre os construtos avaliados no estudo. O coeficiente de correlação de Pearson é uma medida que varia de -1 a 1 e indica o grau e o sentido do relacionamento linear (caso exista) entre duas variáveis. Valores próximos de -1 indicam alta correlação negativa; valores próximos de zero indicam ausência de correlação; e valores próximos de 1 indicam alta correlação positiva.

Foi também utilizada na análise bivariada o método Chi-squared Automatic Interaction Detector (CHAID), que permite descobrir a existência de diferença significativa entre grupos de duas variáveis com base no teste Qui-quadrado (KASS, 1999). Sendo assim, obteve-se uma análise visual sobre a qualidade da aplicação da meritocracia, conforme as notas da avaliação de performance dos trabalhadores da amostra.

Com base nessas técnicas foi possível atender aos objetivos geral e específicos do estudo.

3.5 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA

A Yara International é uma empresa química norueguesa. Sua maior área de negócios é a produção de fertilizantes nitrogenados, no entanto, também engloba a produção de nitratos, amônia, uréia e outros produtos químicos à base de nitrogênio. A empresa tem cerca de 13.000 funcionários, locais de produção em seis continentes, operações em mais de 50 países e vendas para cerca de 150 países.

No Brasil, possui sede em Porto Alegre e escritório em São Paulo e Paulínia, cinco fábricas de produção e 24 unidades misturadoras de fertilizantes próprias, com presença nos principais polos de produção agrícola. Também possui duas unidades de produção de soluções ambientais, cinco unidades de mineração e duas unidades portuárias próprias. O Brasil desempenha um papel altamente estratégico nos negócios da Yara, sendo responsável por um terço do volume e um quarto do faturamento global da empresa. Isso significa interagir com mais de 25 mil produtores rurais. Nesse contexto, a companhia investe em soluções competitivas e sustentáveis para todos os tipos de culturas e solos encontrados aqui. A área de Recursos Humanos da Yara Brasil desempenha também papel estratégico no cenário global da empresa, inovando e criando ações e métricas para medir desempenho e potencializar o desenvolvimento dos colaboradores.

Dessa forma, no capítulo a seguir são apresentados os dados previamente coletados durante as etapas de procedimentos metodológicos e os resultados provenientes das análises dos mesmos.

4 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

A Carreira Yara foi desenvolvida em resposta aos resultados da Yara Voice, pesquisa de engajamento desenvolvida em 2014. A pesquisa revelou que os colaboradores desejavam ter maior clareza sobre o processo de carreira dentro da Yara. Além disso, a Empresa também identificou a necessidade de revisar os cargos disponíveis e os níveis de contribuição esperados de cada um, e, por isso, criou um padrão alinhado para toda a Organização.

Em 2014, a partir da aquisição e incorporação da Bunge, a Yara Brasil quase triplicou em número de colaboradores. Isso reforçou a necessidade de criar processos mais estruturados, com políticas claras para definição das movimentações e dos níveis, além de redimensionar a estrutura organizacional necessária para o novo porte da Empresa. Sendo assim, uma série de iniciativas e programas de desenvolvimento foram criados para auxiliar na carreira dos colaboradores e, conseqüentemente, criaram-se métricas para avaliação de performance e conseqüências.

O objetivo da Carreira Yara é trazer maior transparência aos colaboradores sobre as oportunidades que a empresa disponibiliza, seus níveis de contribuição e requisitos esperados de cada um, servindo de base para a definição de planos de desenvolvimento individuais, atrelados à trilha de carreira desejada. Adicionalmente, este trabalho estabelece uma política de movimentações e conseqüências baseadas em critérios que reforcem a cultura de alto desempenho e a meritocracia da empresa, contribuindo para atrair e reter talentos.

4.1 PRÁTICAS DE GESTÃO MERITOCRÁTICA

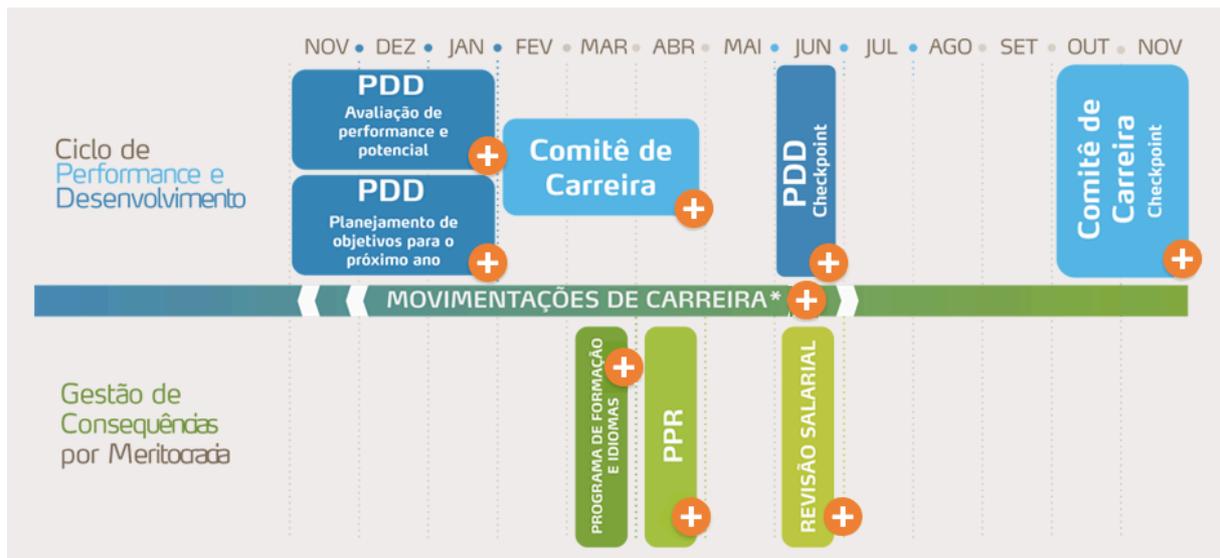
Nesta seção são apresentados os resultados relacionados ao primeiro objetivo específico do presente estudo: mapear as práticas de gestão meritocrática propostas pela empresa objeto do Estudo de Caso.

A gestão das conseqüências por meritocracia tem o papel de direcionar as decisões de desenvolvimento, movimentações de carreira, revisões salariais e, inclusive, o Programa de Participação nos Resultados (PPR).

Ao fechar todo o ciclo de performance e desenvolvimento, o colaborador recebe um conceito de avaliação, conforme escala, que norteará as conseqüências que cada um poderá receber. As conseqüências desse resultado podem ser: Pagamento de PPR, Programa de

formação e de idiomas, Revisão salarial, Movimentações de carreira. Esse ciclo acontece durante o ano inteiro, tendo início em novembro do ano anterior, com a avaliação de performance e potencial até novembro do outro ano, com o Comitê de Carreira (vide Quadro 4).

Quadro 4 – Ciclo de Performance e Desenvolvimento Anual



Fonte: Site da Yara Brasil

O Ciclo de Performance e Desenvolvimento é um processo dentro da Gestão de Talentos que tem papel central na análise da prontidão e do desempenho dos colaboradores. Por meio dele, são analisados sistematicamente o desempenho do profissional em comparativo com os objetivos acordados, além de identificar as necessidades de desenvolvimento e o potencial a longo prazo.

Existem duas etapas que compõem esse ciclo: o PDD (Performance & Development Discussion – Conversas de Performance e Desempenho) e os Comitês de Carreira, conforme infográfico acima (vide Quadro 4).

4.1.1 GESTÃO DE TALENTOS

A gestão de talentos da Yara é realizada conforme a Quadro 5 a seguir, utilizando conceitos como PDD (Conversas de Performance e Desempenho) e Comitês de Carreira para identificar as consequências e incentivos à performance dos colaboradores.

Quadro 5 – Estratégias e Ações de Desenvolvimento



Fonte Site da Yara Brasil

O PDD tem por objetivo analisar sistematicamente o desempenho do profissional, além de identificar as necessidades de desenvolvimento e o seu potencial a longo prazo. É a partir dos resultados dessa etapa que todas as decisões meritocráticas na Yara são tomadas. Esta avaliação é composta pelas seguintes etapas: autoavaliação de performance, pré-avaliação do líder e comitê de calibragem e performance.

Já os comitês de carreira têm como objetivo principal criar um ambiente em que os líderes possam trocar experiências sobre o desenvolvimento de sua equipe, apresentar seus talentos e propor consequências a partir dos mesmos critérios, de forma a trazer mais justiça e meritocracia para as decisões que são definidas sobre os colaboradores. Dentro disso, são realizados dois comitês que auxiliam a avaliação e tomada de decisão. O primeiro é o Planejamento de sucessão, no qual é construído o planejamento da sucessão de diretores, gerentes e coordenadores da Yara. Isso permite que os líderes tenham maior visibilidade sobre qual é a oferta interna de talentos para ocupar possíveis posições de vagas de liderança, no intuito de garantir sustentabilidade ao negócio. Para realizar esse planejamento, é utilizado os resultados das avaliações de performance e potencial, consolidados no 9box¹, bem como os inputs obtidos nas conversas de carreira que os líderes têm com suas equipes.

O segundo comitê, chamado Consequências por Meritocracia, têm o objetivo de tomar decisões de movimentação, sejam elas aumentos salariais, promoções, movimentações laterais ou diagonais, além de trazer novos inputs para os planos de desenvolvimento dos

¹ Método utilizado para planejamento e discussão de sucessões, bem como atitudes necessárias para o desenvolvimento de funcionários e tem como objetivo situar performance e potencial de cada colaborador em uma caixa com 9 quadrantes, facilitando as decisões dos processos sucessórios (ARANHA, 2010).

colaboradores. A performance é o pano de fundo para essa discussão, mas também é levado em conta o nível de contribuição do colaborador, suas aptidões e suas lacunas de desenvolvimento. As consequências e movimentações existentes na estrutura da organização são promoção, demissão, rescisão, movimentos laterais, aumento salarial e job rotation.

4.1.1.1 CONSEQUÊNCIAS DE MOVIMENTAÇÕES INTERNAS

As promoções são movimentações verticais ou diagonais de cargo onde ocorre mudança de carreira superior ao atual nível de atuação. Alguns dos gatilhos existentes são os processos seletivos, processos sucessórios, indicação do comitê de carreira e decisão do gestor e juntamente a isso, os critérios são alta performance, perfil e PDD (Conversas de Performance e Desempenho). Com relação à recompensa financeira, caso o colaborador tenha remuneração base acima da faixa salarial, ou seja, maior que a faixa de 120%, não haverá ajuste, porém caso esteja abaixo dessa faixa, pode-se haver ajuste conforme sua avaliação de performance e potencial.

As demissões são movimentações verticais ou diagonais de cargo onde ocorre uma mudança para um nível de carreira inferior ao atual nível de atuação, porém para tal, o colaborador deve se candidatar de forma espontânea no processo seletivo e não há alteração da faixa salarial. Já as rescisões são movimentações para fora da organização nas quais podem ser decididas pelo gestor com indicação do comitê de carreira ou decorrer em prol de aposentadoria. Para tal ação, a atuação do profissional deve estar aquém das expectativas do cargo, embasado por uma baixa performance. Outra possibilidade para tal consequência são comportamentos fora dos padrões de ética e valores da organização.

Já as movimentações horizontais ocorrem em uma alteração da trilha de carreira, decorrente de um processo seletivo ou indicação do comitê. Os motivos de tal ação podem ocorrer devido perfil estar alinhado com outro tipo de atuação ou a previsão no Plano de Desenvolvimento Individual. Com relação a faixa salarial, aplicam-se as mesmas condições das promoções, sempre alinhando a faixa de mercado e interna da empresa.

Outro tipo de consequência são as Job Rotations, nas quais ocorrem movimentações de cargo sem que ocorra uma mudança de nível e trilha de carreira, acontecendo por meio de indicação do comitê de carreira. Os principais motivos de tal ação são a necessidade de aquisição de conhecimento funcional de outras áreas ou novamente a previsão do Plano de Desenvolvimento Individual. A última consequência existente na organização são os aumentos salariais. Nesse caso, a ação ocorre sem uma mudança de cargo, por decisão do

líder. O principal motivo é o aumento do nível de desenvolvimento embasado pela manutenção de comportamentos de alta performance e a faixa salarial se altera conforme os parâmetros de 80% a 120% apresentado anteriormente.

4.1.2 PPR

O Programa de Participação nos Resultados da Yara está atrelado ao desempenho e às entregas dos objetivos e é válido para as trilhas de carreira Profissional, Gestão, Comercial e Agronômica. Na carreira profissional se desempenha trabalho que requer aplicação de conhecimentos teóricos específicos de acordo com a área em que se atua. Fornece orientação consultiva para líderes e colaboradores dentro da Yara, com base em conhecimentos adquiridos em formação superior ou especializada e experiência profissional. Na gestão se contribui para a direção da Yara, desdobrando a estratégia em planos de trabalho e projetos. Atinge resultados mediante o direcionamento, acompanhamento e mobilização de pessoas, e aplica habilidades gerenciais e conhecimentos do negócio adquiridos por meio de formação e experiência profissional.

Já na carreira comercial, se desempenha trabalho especializado de comercialização e negociação, buscando resultados sustentáveis para a Yara e para os clientes com quem se relaciona por meio do compartilhamento do conhecimento agrônomico em nutrição de plantas. Aplica habilidades comerciais e conhecimentos do negócio e de mercado adquiridos tanto por meio de formação quanto por experiência profissional. E a carreira agronômica desempenha um trabalho técnico especializado ligado à natureza do negócio da Yara, desenvolvendo vantagem competitiva em produtos ou insumos.

O Programa de Participação nos Resultados da Yara é a consequência dos comitês de performance e considera os fatores no Quadro 6 a seguir:

Quadro 6



Fonte: Elaborado pela autora.

O salário base é calculado conforme o valor bruto recebido pelo colaborador, multiplicado pelo target de desempenho da Yara no ano vigente, conforme as metas de

vendas e lucro recorrentes das atividades no Brasil. O multiplicador pessoal é a porcentagem da meta conforme a performance obtida pelo colaborador. Na tabela 2 abaixo notam-se as faixas e porcentagens referentes às categorias.

Tabela 2 – Níveis de performance e Remuneração

#	Payout %	Performance Category (reference to 2017 scheme)
1	0%	Needs Improvement
2	25%	
3	50%	
4	80%	Good Performance
5	100%	
6	120%	High Performance
7	150%	
8	175%	Outstanding Performance
9	200%	

Fonte: Material de apoio aos gestores das áreas do negócio

Sendo assim, acredita-se que uma gestão por meritocracia é realizada a medida que um colaborador com alta performance terá um multiplicador exponencial se comparado à uma baixa performance.

Já o multiplicador de target da posição se refere ao nível do cargo. Um gerente, por exemplo, terá um resultado maior do que de um analista. Esta prática é incentivada devido a crença de quanto maior o nível hierárquico, maior e significativa contribuição é entregue à empresa.

Dessa forma, fica evidenciado que o Programa de Participação nos Resultados se baseia na performance individual e também do nível da posição que o colaborador se encontra, evidenciando a procura e utilização de métodos que reflitam na cultura por meritocracia da empresa.

4.1.3 PROGRAMA DE FORMAÇÃO E IDIOMAS

O Programa de Formação e Idiomas tem como objetivo capacitar os profissionais na língua estrangeira para que desenvolvam a capacidade de compreensão e comunicação, atendendo às necessidades atuais e futuras da Yara, reconhecendo pela performance.

Os critérios para participação contemplam conceitos já mencionados anteriormente, embasando-se na gestão meritocrática exercida na Yara Brasil. Os fatores avaliados são tempo de empresa, avaliação da necessidade do programa de idiomas e o resultado da avaliação de performance.

4.1.4 PRÁTICAS DE GESTÃO MERITOCRÁTICA VERSUS ANÁLISE TEÓRICA

Segundo Lopes (2009), no Brasil predominam processos de avaliação de desempenho tendenciosos, que priorizam os sentimentos e traços da personalidade em detrimento das ações concretas e resultados entregues. Analisando esta questão, nota-se que a Yara Brasil tem práticas que se baseiam em critérios como performance e planos de desenvolvimento para aplicar os incentivos de recompensas, sendo assim, tendo um posicionamento contrário à tendência analisada no mercado brasileiro por Lopes. Reforçando esta análise, são priorizadas ações concretas e resultados atingidos para estabelecimento de mérito e as avaliações tendenciosas, providas de sentimentos e traços de personalidade são postas de lado com práticas como Comitês de Calibragem.

Conforme Siqueira (2002), a avaliação de desempenho deve ser sempre uma análise crítica sobre a lacuna existente entre a expectativa de desempenho, seja da organização ou do indivíduo, e o seu real desempenho, realizada a partir de critérios e orientação para o mérito, disseminados e entendidos pelo público envolvido. Tendo visto este conceito, podemos concluir que é de fato o que a empresa-estudo se compromete a fazer, tendo no ciclo de desenvolvimento a etapa de PDD. Novamente, o objetivo desta é analisar sistematicamente o desempenho do profissional, além de identificar as necessidades de desenvolvimento e o seu potencial a longo prazo. É a partir dos resultados dessa etapa que todas as decisões meritocráticas na Yara são tomadas. Outra questão que reforça a afirmação da Yara ser uma empresa meritocrática é a autoavaliação de performance, realizada para nivelas as

expectativas de desempenho da organização e indivíduo e de haver comitê de calibragem, composto por pessoas que também não trabalham com o indivíduo em questão.

4.2 INDICADORES DE AÇÕES DE INCENTIVOS E RECOMPENSAS DA YARA BRASIL S.A.

Nesta seção são apresentados e discutidos os resultados que atendem o segundo objetivo específico do presente estudo: identificar os indicadores de ações de incentivos e recompensas da Yara Brasil S.A.

As práticas de incentivo à meritocracia, abordadas no tópico anterior, levam ao questionamento dos indicadores de performance, os quais podem auxiliar na tomada de decisão dos gestores, além de avaliar se os resultados obtidos convergem com a proposta da estratégia da empresa.

Dessa forma, foram analisados os dados da Yara Brasil, avaliando o banco de dados de cada colaborador e ação de incentivo e recompensa baseados na performance dos mesmos. Com isto, foram definidos dois indicadores que servem como comparativo para avaliar o resultado das questões abordadas anteriormente, são eles qualidade da tomada de decisão e alocação de recursos financeiros com base na performance.

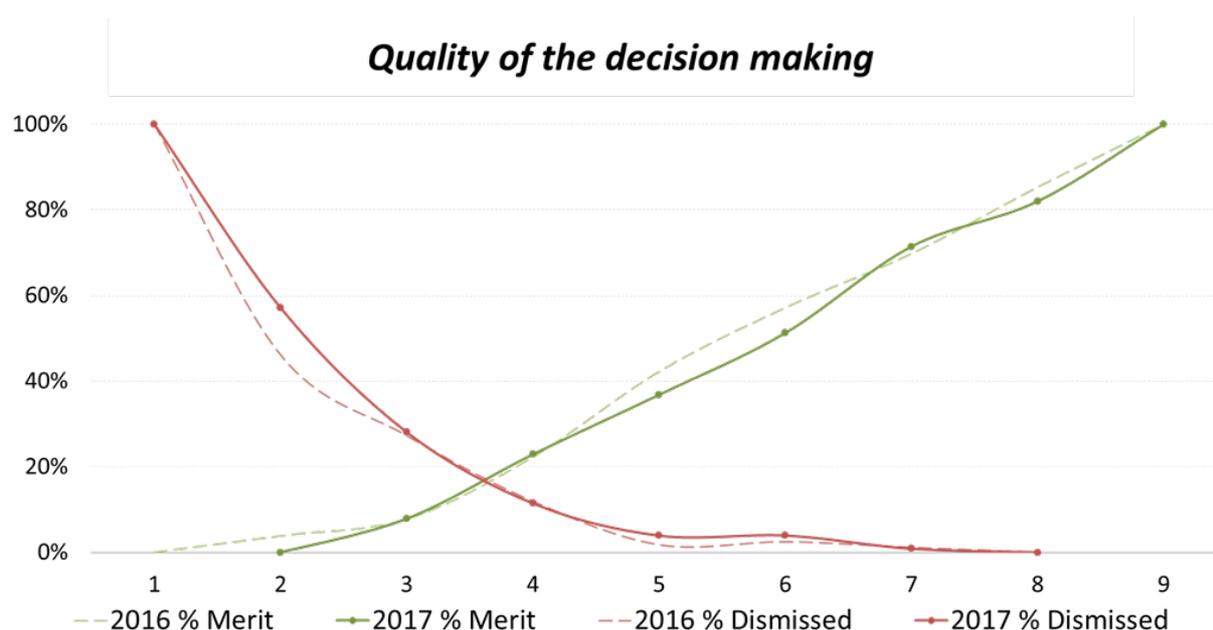
4.2.1 QUALIDADE DA TOMADA DE DECISÃO

Milkovich e Boudreau (2000) traduzem a avaliação de desempenho como sendo um processo que busca mensurar o desempenho do funcionário. Dessa forma, com os dados documentados e armazenados da organização é possível analisar e identificar as ações tomadas nos anos anteriores e se estão de acordo com o discurso da empresa e o que a literatura estabelece.

O primeiro indicador proposto cruza os dados de performance e mérito, comparando os resultados das ações tomadas nos anos de 2016 e 2017. As lacunas de Avaliação de Performance e Mérito mostram a coerência da tomada de decisão da empresa. Conforme dissertado anteriormente, a avaliação de performance passar por uma escala likert de 1 a 9, abrangendo as competências esperadas em cada nível hierárquico da organização. Sendo assim, performance resultante no número 1 é abaixo das expectativas, sendo a menor possível na escala. Já o número 9, representa o nível mais alto na avaliação de performance.

O segundo eixo mede a porcentagem de pessoas que tiveram mérito (promoção e/ou aumento salarial) ou demérito (demonção ou rescisão), vide gráfico 2 a seguir. As cores utilizadas foram vermelhas e verdes, a fim de sinalizar uma movimentação negativa ou positiva. Além disso, o comparativo anual foi tracejado em linhas pontilhadas, a fim de se analisar e comparar o padrão de decisão dos respectivos anos de 2016 e 2017.

Gráfico 2 – Qualidade da Tomada de Decisão



Fonte: Cruzamento das informações do Banco de Dados realizado pela autora.

Como resultado, podemos dizer que a tomada de decisão da Yara está coerente com o que é dito em sua gestão meritocrática, pois como é possível observar no gráfico 2, na linha vermelha (consequências negativas), colaboradores com performance de 1 a 5 têm consequências relacionadas a demissões, rescisões ou movimentações horizontais, e colaboradores a partir de 5 até a nota 9 tendem a não ter este tipo de consequência. Já na linha verde, nota-se que colaboradores com performance de 1 a 5 não têm, em geral, consequências positivas, enquanto as notas de 5 a 9 possuem ações como promoções e aumentos salariais.

Outro fator que pode ser notado neste gráfico é o comparativo entre os anos de 2016 e 2017, uma vez que se sobrepõem em grande parte da análise, alguns pontos se sobressaem,

como por exemplo, mais tomadas de decisões negativas no ano de 2017, e mais tomadas de decisões positivas em 2016.

Bohmerwal (1996) afirma que o objetivo de avaliar os colaboradores que tem por finalidade atingir um ou mais objetivos da organização, como por exemplo, ações de treinamentos, reconhecimento (por meio de promoções ou feedbacks) e produtividade. Dessa forma, podemos verificar que, conforme o indicador de qualidade da decisão tomada, a Yara Brasil está sendo coerente em sua gestão meritocrática, ou seja, as práticas de incentivo e recompensa estão diretamente relacionadas com o resultado da avaliação de performance dos colaboradores. As ações de reconhecimento foram apresentadas na seção anterior, envolvendo as práticas de gestão meritocrática da empresa-estudo.

4.2.2 ALOCAÇÃO DE RECURSOS FINANCEIROS COM BASE NA PERFORMANCE

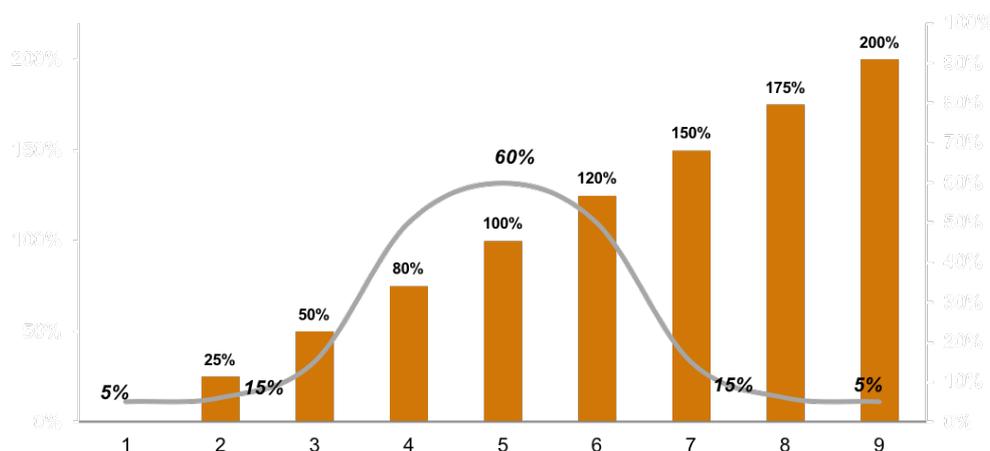
O segundo indicador se relaciona à alocação de recursos financeiros de acordo com a performance dos colaboradores, expressando a qualidade da remuneração fixa, de acordo com as faixas salariais utilizadas pela empresa.

A Yara utiliza a média salarial do mercado como curva de referência para a elaboração da estrutura salarial da empresa. Dessa forma, a estratégia de utilizar a faixa 80%, 100% e 120% se adequa com os níveis de performance também utilizados.

Enfatizando que o desempenho é um fator determinante para se estabelecer a meritocracia, Barbosa (1999) afirma que ainda há uma ampla dificuldade de se efetivar os critérios de forma igualitária para avaliar o desempenho e decidir, em função do resultado, o tipo de recompensa ou reconhecimento do empregado. Na tentativa de evitar situações injustas, algumas organizações ainda utilizam o método da escolha forçada. Esse método parte do princípio de que os desempenhos se diferenciam para pior ou para melhor em relação ao padrão requerido pela organização (LOPES, 2009). A partir de parâmetros, os avaliadores identificam 20% de pessoas que superam o padrão, 70% daquelas consideradas vitais para manter o negócio e 10% que não atendem, formando, assim, a chamada curva de desempenho. O mérito e as demais consequências são decididos em função dessa classificação. O autor concorda que sempre haverá desempenhos diferentes, mas alerta para as distorções em função dos traços da cultura e para a desmotivação das pessoas quanto às equipes de alta performance.

Analisando este conceito, podemos identificar que a Yara Brasil possui entre critério como base para definição de recompensas financeiras baseadas em performance. O gráfico 3 a seguir ilustra os resultados de avaliação para classificar a performance e potencial dos colaboradores, colocando-os em uma curva forçada para encaixá-los no 9-box.

Gráfico 3 – Curva forçada para classificar desempenho



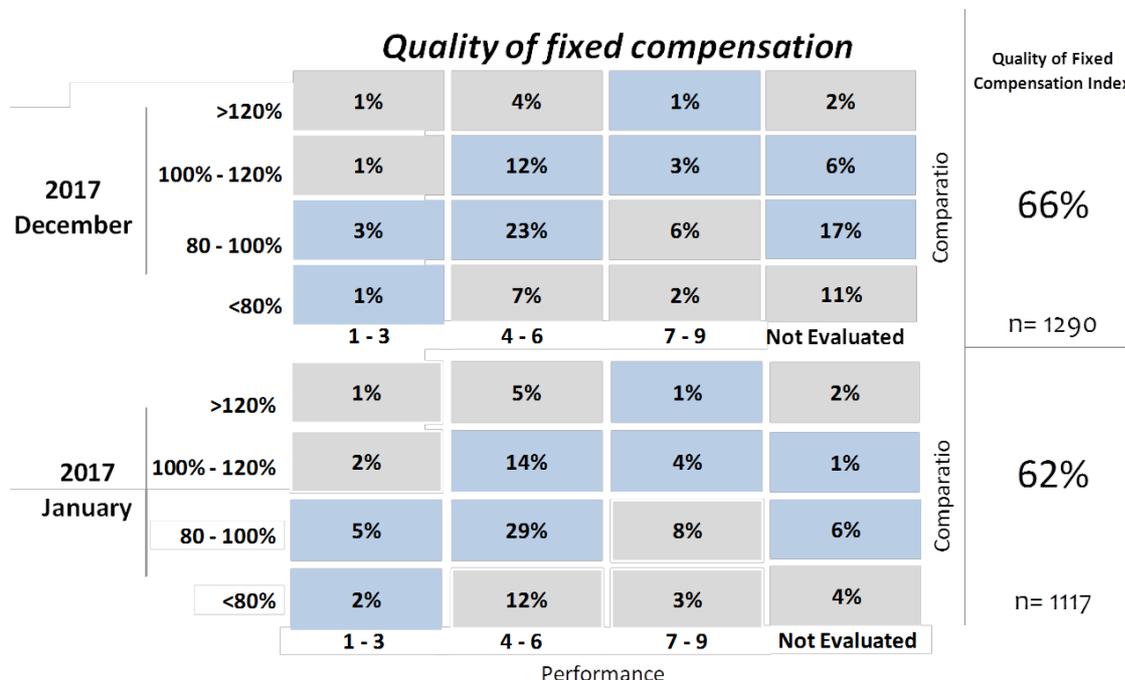
Fonte: Material de Apoio para Líderes da Yara Brasil

Pontes (2000, p. 271), afirma que normalmente utiliza-se a média salarial do mercado como curva de referência para a elaboração da estrutura salarial da empresa. Mas deve ser levada em conta que essa é uma decisão política e deve considerar a situação da empresa no mercado e quais os custos decorrentes dessa tomada de decisão. Além disso, afirma ainda que as empresas que mantiverem os seus salários abaixo da média do mercado terão dificuldade em reter os profissionais mais qualificados. Já as empresas que mantiverem seus salários acima da média do mercado têm uma política salarial mais agressiva e maior facilidade para manter seus profissionais mais talentosos. Este conceito novamente pode ser observado na estrutura salarial e de cargos da empresa, a qual cruza dados de performance e potencial, estabelecendo que pessoas com maior nível de performance recebem em uma faixa acima do mercado, ou seja, entre 120% e 100%. Pessoas com media performance estão na faixa 80% a 100% e baixa performance abaixo de 80%.

De acordo com a análise no banco de dados, cruzando os dados de performance, remuneração e faixa salarial, a qualidade da remuneração fixa da Yara Brasil em Janeiro e Dezembro de 2017 pode ser observado no dashboard, gráfico 3 a seguir. O resultado de coerência, posto na lateral esquerda ilustra a porcentagem de colaboradores que tiveram mérito ou demérito salarial no período. Este dado é analisado no eixo vertical com a faixa salarial e na horizontal com a performance avaliada no período. Sendo assim, os colaboradores são alocados em uma curva forçada de performance, ranking de 1 a 9, ilustrado em um 9-box que possibilita à alta gestão visualizar onde cada nível de performance e faixa salarial se encontram.

Comparando com o resultado obtido em Dezembro de 2017, podemos observar que a porcentagem da qualidade de remuneração fixa aumentou, de 62% para 66%. Isto significa que ao longo do ano de 2017, a tomada de decisão referente à remuneração se baseou mais no quesito performance, utilizando do fator financeiro para recompensa após o término do ciclo do PDD.

Gráfico 3 – Qualidade da Remuneração Fixa



Fonte: Elaborado pela autora a partir da análise do banco de dados

Além disso, a população utilizada neste estudo em Janeiro era de 1117 colaboradores, enquanto a de Dezembro 1290. É importante salientar que colaboradores com até um ano de

contratação, por ainda não terem passado pelo ciclo completo da gestão de talentos e avaliação de performance, não são avaliados neste indicador, contemplando a porcentagem de pessoas à direita do quadro comparativo.

Neste Gráfico 3 podemos analisar a totalidade de colaboradores, dentre os cargos de analista, especialista, coordenador e gerentes, que possuem baixa performance, representada pelo ponto no eixo horizontal (1-3) e alta performance, ponto (7-9). Assim, como visto por Barbosa (1999), esta porcentagem totaliza cerca de 20% da organização, enquanto os demais 70% compõe as boas performances e salários na faixa de 100%, possibilitando uma gestão sólida e o equilíbrio da organização.

A metodologia 9 box é utilizada para a fim de destacar os talentos-chave da organização, que por consequência são recompensados com remuneração acima de 100% da faixa. Enquanto os colaboradores com baixa performance se encontram no eixo baixo à esquerda, com remuneração na faixa 80%-100%.

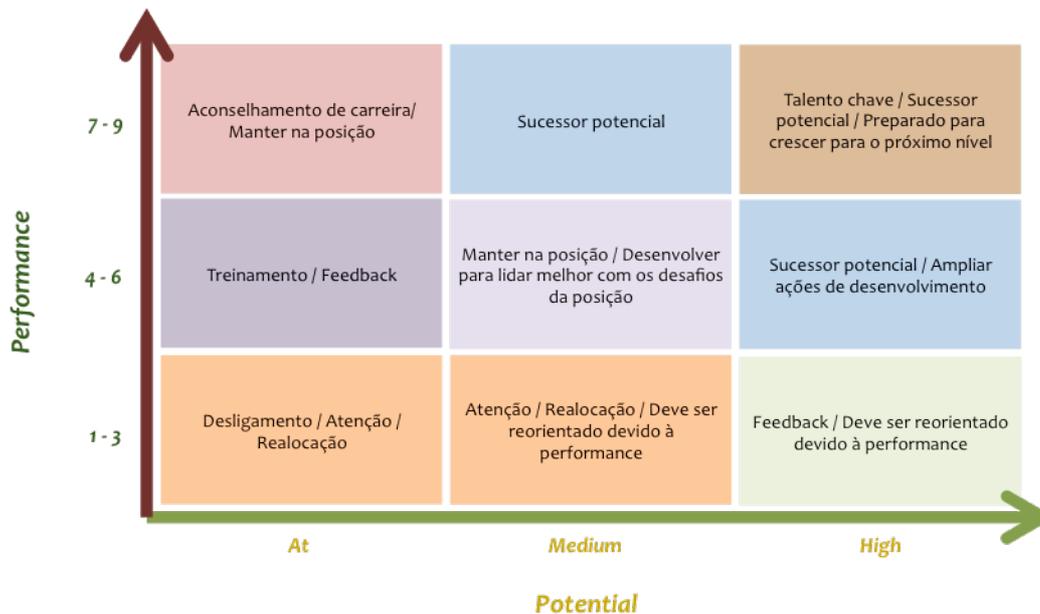
4.2.2.1 9- Box

Assim como Carrara (2013), que menciona que as publicações sobre essa ferramenta recomendam o seu uso, mas não apresentam fundamentação teórica e conceitual consistentes, percebeu-se, na busca realizada na literatura para fins deste estudo, que existem poucas referências sobre essa ferramenta. Charam, Drotter, Droteer e Noel (2009) aludem à utilização da matriz nine box na General Electric como ferramenta para mensurar o desempenho atual dos executivos em relação ao potencial futuro. A ferramenta é composta de um eixo vertical, que avalia o comportamento apresentado no trabalho ou potencial para exercer novas funções e um eixo horizontal, que avalia a entrega dos resultados. São nove possibilidades de classificação dos empregados, no nível baixo, médio ou alto.

Carrara (2013) acrescenta que é prevista a formação de comitês de desenvolvimento de pessoas, com a finalidade de reduzir a subjetividade no processo de avaliação para definição do 9-box. Assim como já apresentado anteriormente, este mesmo conceito é aplicado na prática pela empresa-estudo. E estes comitês indicam o quadrante em que o profissional deverá ser enquadrado, conforme parâmetros previamente estabelecidos pela organização. Os empregados avaliados nas posições 1, 2 ou 3 da matriz podem representar diferencial para a organização; empregados avaliados nas posições 4, 5 e 6 são considerados os mantenedores da empresa; e os enquadrados nas posições 7, 8 ou 9 devem ser desenvolvidos para viabilizar mudança de posição ou serem desligados após análise de cada

situação (Carrara, 2013). Diferentemente desse parâmetro apresentado, a Yara inverteu as escalas, sendo 1, 2 ou 3 da matriz profissionais a serem desenvolvidos e 7, 8 ou 9 representam diferencial para a organização.

Gráfico 4 – Quadro 9-box



Fonte: Material de Apoio dos Líderes da Yara Brasil

Leme (2014) preleciona que uma vantagem dessa ferramenta é permitir a visualização da avaliação do desempenho dos empregados de forma clara, simples e objetiva, além de possibilitar melhor entendimento do feedback, contribuindo, assim, para o desenvolvimento das pessoas. O autor propõe a interpretação de cada box da matriz, sugerindo ações conforme a classificação obtida pelo empregado: desenvolver na função, acompanhamento/substituição, identificação de fatores que geram determinada situação e talentos que podem ser preparados para assumirem novas funções. Dessa forma, novamente, a Yara coloca em prática o conceito a medida que utiliza a ferramenta para avaliar a tomada de decisão e também a recompensa financeira.

4.3 SUGESTÕES DO ESTUDO

Por fim, nesta seção apresenta-se a partir da análise dos resultados obtidos de sugestões para aumentar a correlação entre os indicadores de incentivos e recompensas e a gestão meritocrática, atendendo o terceiro objetivo específico para este estudo.

Após identificar e analisar as práticas e indicadores de performance e consequências da Yara Brasil, pode-se verificar um eixo importante que não foi abordado, a opinião do colaborador. De acordo com Barbosa (1999), o processo está sujeito a divergências e desconfianças quanto à interpretação dos avaliadores sobre as habilidades e esforços, quanto aos critérios e métricas estabelecidos e quanto à igualdade de oportunidades, visto que existe inúmeros casos de insatisfações referentes a avaliação de performance e às práticas que envolvem a aplicação da meritocracia. Dessa forma, após ciclo de Performance e Desenvolvimento, das avaliações, comitês de carreira e definição de méritos, a área de Recursos Humanos volta a desempenhar o ciclo sem avaliar com os colaboradores a percepção de valor e satisfação relativa ao programa.

Segundo Lopes (2009), no Brasil predominam processos de avaliação de desempenho tendenciosos, que priorizam os sentimentos e traços da personalidade em detrimento das ações concretas e resultados entregues. Foi possível analisar anteriormente os conceitos e dados que a empresa-estudo se baseia para obter uma tomada de decisão meritocrática, entretanto novamente, é preciso avaliar a percepção do colaborador sobre esses pontos para se ter retorno sobre todos os âmbitos abordados do programa. Assim, uma pesquisa qualitativa após o término do programa poderia abrir um canal de comunicação com os colaboradores para que o entendimento do programa e os resultados alcançados sejam maximizados.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente capítulo tem como objetivo apresentar algumas considerações acerca dos resultados alcançados a partir da pesquisa no banco de dados utilizado e da retomada dos objetivos propostos no início da dissertação. Além disso, procurar-se-á realizar uma breve reflexão acerca das limitações da pesquisa, bem como de possíveis melhorias no caso de próximas pesquisas a serem realizadas na mesma corrente de estudo.

5.1 RESULTADOS OBTIDOS

Em relação a problemática de pesquisa a qual o trabalho se dedicou a analisar, foi definido o seguinte objetivo de pesquisa: Identificar a relação entre os indicadores de incentivos e recompensas e a gestão meritocrática da Yara Brasil Fertilizantes S.A.”.

Assim, foram mapeadas as práticas existentes, englobando o ciclo de performance e desenvolvimento, que analisa e avalia os colaboradores em suas contribuições e gera práticas como Pagamento de PPR, Programa de formação e de idiomas, Revisão salarial e Movimentações de carreira. Além disso, o banco de dados com registros da tomada de decisão possibilitou realizar uma comparação entre os anos de 2016 e 2017 e identificar os méritos e deméritos de acordo com a avaliação realizada, além de possibilitar uma análise no 9-box da remuneração por faixas, também de acordo com a performance do colaborador. Dessa forma, foram identificados diversos processos e ações que se baseiam na teoria, conforme analisado no capítulo anterior, a fim de promover dados e métricas para uma avaliação justa e com critérios universais, e ainda assim, como os indicadores de qualidade de remuneração distantes de 100%.

Analisando o resultado, um fator importante não é considerado em nenhum momento do ciclo de performance: a opinião do colaborador. Sendo assim, foi proposto uma ação que consiste em uma pesquisa de engajamento ao final do programa para avaliar a percepção de valor e também satisfação dos colaboradores. Desta forma, sugestões e ajustes podem ser implementados no ciclo seguinte, garantindo maior resultado e alinhamento entre organização e colaborador.

5.2 IMPLICAÇÕES PRÁTICAS E CONTRIBUIÇÕES DO TRABALHO

As implicações para a Academia podem ser identificadas como proposta de quantificar questões consideradas subjetivas na área de recursos humanos, tendo métricas que avaliam o quanto a prática meritocrática é executada. Além disso, foi possível identificar que não há vasta literatura sobre incentivos de performance alinhados com performance e potencial.

Com relação às implicações práticas para a organização pesquisada, pode-se concluir que a empresa possui práticas que se baseiam na literatura de avaliação de performance utilizando critérios claros e justos, porém ainda há um caminho a se seguir. Avaliando o segundo indicador, a qualidade de remuneração em Dezembro de 2017 foi melhor que Janeiro do mesmo ano, com 68% de coerência entre a performance e faixa salarial. Sendo assim, isto significa dar mérito para os colaboradores com alta performance e demérito para os que estão no lado oposto ao gráfico, entretanto este indicador demonstra o potencial de melhora que a empresa ainda pode alcançar, já que a diferença para os 100% ainda é grande. Além disso, os indicadores podem ser utilizados como dashboards para auxiliar na tomada de decisão dos líderes, investigando as causas e encontrando soluções para essas questões.

5.3 LIMITAÇÕES DO TRABALHO

Quanto às limitações do estudo, o principal fator se relaciona aos liderados não terem sido pesquisados neste estudo. Dessa forma, somente os dados e percepções da alta liderança e área de Recursos Humanos são levados em consideração para estabelecimento de metas, méritos e deméritos. Assim, esta limitação gera uma sugestão para futuros estudos, a fim de tornar o programa mais completo e democrático.

5.4 SUGESTÕES PARA FUTUROS ESTUDOS

Como sugestão para futuros estudos, a avaliação de quanto esses indicadores que medem as práticas resultam numa melhor percepção das pessoas com relação à meritocracia pode ser aplicado ao final do ciclo de performance e desenvolvimento. Juntamente a isso,

pesquisas de engajamento e clima que avaliam o quanto as pessoas percebem as praticas e iniciativas da empresa são importantes, não somente falando sobre meritocracia, porém também abordando questões como carreira e feedbacks gerais. Após realizar tais pesquisas, cruzar esses resultados com os indicadores das práticas apresentados nos capítulos anteriores.

REFERÊNCIAS

ARAUJO, Luiz Cesar G. de. **Gestão de Pessoas: Estratégias e integração organizacional**. São Paulo: Atlas, 2006.

BARBOSA, L. **Igualdade e meritocracia**. 2. ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 1999.

BARBOSA, L. **Meritocracia à brasileira: o que é desempenho no Brasil?** Revista do Serviço Público, a. 47, v. 120, n. 3, 1996..

BERTEQUINI, Flávio Cesar Marçal. **O plano de cargos e salários e a remuneração variável**. 2010. 120 f. TCC (Graduação) - Curso de Administração, Universidade Estadual de Maringá, Maringá, 2010.

CARVALHO, A.V.; NASCIMENTO, L.P. **Administração de recursos humanos**. São Paulo: Pioneira, v. 1, 1997.

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos humanos: o capital humano das organizações**. 9. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

CHIAVENATO, Idalberto. **Remuneração, benefícios e relações de trabalho: como reter talentos na organização**. 6. ed. Barueri: Manole, 2009.

DAVEL, E.P.B.; VASCONCELOS, J.G.M. **Gerência e autoridade nas empresas brasileiras**. In: MOTTA, F.C.P.; CALDAS, M.P. (org) Cultura organizacional e cultura brasileira. 1.ed. São Paulo: Atlas, 1997.

DUTRA, J.S. **Competências conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna**. 1.ed. São Paulo: Atlas, 2007.

FRANÇA, Ana Cristina Limongi. **Práticas de Recursos Humanos – PRH:**

conceitos, ferramentas e procedimentos. São Paulo: Atlas, 2008.

FREITAS, A.B. **Traços brasileiros para uma análise organizacional.** In: MOTTA, F.C.P.; CALDAS, M.P. (org) *Cultura organizacional e cultura brasileira.* São Paulo: Atlas, 1997.

HERZOG, A.L. **O que fazer com seus talentos.** Exame, 25 jun. 2009. Disponível em: . Acesso em: 20 de abril de 2012.

HONRADO, G.; CUNHA, M. P., CES2.1a organ. **Sistemas de Recompensa: Uma análise organizacional e cultura brasileira.** São Pa. Anstemas de Recompensa: Uma
IVANCEVICH, John M. **Gestão de Recursos Humanos.** 10 ed. São Paulo: McGraw-Hill, 2008.

LEME, R. (2006). **Avaliação de desempenho com foco em competência: a base para remuneração por competências.** 1. ed., Rio de Janeiro.

LEME, R. (2014). **Redescobrimo a matriz nine box: conceitos e aplicação prática da ferramenta na gestão de pessoas, no planejamento estratégico e na gestão em geral.** 1. ed., Rio de Janeiro.

LEME, R., & VESPA, M. (2015). **Gestão do desempenho integrando avaliação e competência com o balanced scorecard: guia para integração dos instrumentos de avaliação de competências, avaliação de desempenho e de estratégia empresarial com o BSC.** 3. ed., Rio de Janeiro.

LOPES, V.N. **Gestão estratégica do desempenho.** Rio de Janeiro: Qualitymark, 2009.

McNAMEE, J.S.; MILLER JR., K.R. **The meritocracy myth.** Lanham, MD: Rowman and Littlefield, 1994.

MILKOVICH, George T. **Administração de Recursos Humanos.** São Paulo: Atlas, 2000.

NAKATA, L. E., & SOUSA, E. G. (2012). **O conceito de competências e sua aplicação na gestão estratégica de pessoas nas empresas atuantes no Brasil.** Revista Economia & Gestão.

PONTES, B. R. (2010). **Avaliação de desempenho: métodos clássicos e contemporâneos,**

avaliação por objetivos, competências e equipes. 11. ed., São Paulo: LTr.

PONTES, B. R., & SERRANO, C. A. (2005). **A arte de selecionar talentos: planejamento, recrutamento e seleção por competência.** São Paulo: DVS.

PASCHOAL, Luiz. **Administração de cargos e salários: manual prático e novas metodologias** 3 ed. rev. e atual. Rio de Janeiro; Quality Mark, 2007.

QUINN, R. E., FAERMAN, S. R., THOMPSON, M. P., & MCGRATH, M. (2003). **Competências gerenciais: princípios e aplicações.** Tradução de Cristiana de Assis Serra. 3. ed., Rio de Janeiro: Elsevier.

ROBBINS, S. **Comportamento organizacional.** 11. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2009.

RUSSO, P. **Sistemas de recompensa. Power Shannel.** Rio de Janeiro, 2009.

SANT'ANNA, A.S. **Profissionais mais competentes, políticas e práticas de gestão mais avançadas?** Revista de Administração de Empresas, v. 7, n. 1, Art. 1, jan./jun. 2008.

SIQUEIRA, Wagner. **Avaliação de desempenho: como romper amarras e superar modelos ultrapassados.** Rio de Janeiro: Reichmann & Affonso, 2002.

TENRET, É. **L'école et la croyance en la meritocratie.** Thèse (Doctorale Lettres) - Université de Bourgogne Faculté de Lettres et Sciences Humaines École. Lisit Institut de Recherche Sur L'éducation (IREDU –(CNRS), 409 p. 2008.

ULRICH, D.; ULRICH, W. **Por que trabalhamos.** Porto Alegre: Artmed, 2010.,

YOUNG, M. D.; **The rise of the meritocracy.** New Jersey: Transaction Publishers, 11. reimp., 2008.

WOOD JR., T.; PICARELLI, V. **Remuneração estratégica.** 3.ed. São Paulo: Atlas, 2011.