



UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE
INSTITUTO DE CIÊNCIAS ECONÔMICAS, ADMINISTRATIVAS E CONTÁBEIS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM CONTABILIDADE
CURSO DE MESTRADO EM CONTABILIDADE

FABIANE ALVES MARQUES

**USO DO SISTEMA DE MENSURAÇÃO DE DESEMPENHO COMO FERRAMENTA
PARA MOTIVAÇÃO, SATISFAÇÃO E ENGAJAMENTO DE COLABORADORES**

RIO GRANDE - RS

2023

Fabiane Alves Marques

Ficha Catalográfica

M357u Marques, Fabiane Alves.

Uso do sistema de mensuração de desempenho como ferramenta para motivação, satisfação e engajamento de colaboradores / Fabiane Alves Marques. – 2023.

54 f.

Dissertação (mestrado) – Universidade Federal do Rio Grande – FURG, Programa de Pós-Graduação em Contabilidade, Rio Grande/RS, 2023.

Orientadora: Dra. Ana Paula Capuano da Cruz.

1. Sistema de mensuração do desempenho 2. Engajamento no trabalho 3. Motivação 4. Satisfação no trabalho I. Cruz, Ana Paula Capuano da II. Título.

CDU 658.3

Catálogo na Fonte: Bibliotecária Vanessa Ceiglinski Nunes CRB 10/2174

Fabiane Alves Marques

Uso do sistema de mensuração de desempenho como ferramenta para motivação, satisfação e engajamento dos colaboradores

Projeto de Dissertação de Mestrado apresentado ao Programa de Pós-Graduação em Contabilidade da Universidade Federal do Rio Grande, como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre em Contabilidade – Área de concentração: Ciências Contábeis. Linha de pesquisa: Controladoria e Controle Gerencial.

Orientadora: Profa. Dra. Ana Paula Capuano da Cruz

Rio Grande - RS

2023

Fabiane Alves Marques

Uso do sistema de mensuração de desempenho como ferramenta para motivação, satisfação e engajamento dos colaboradores

Dissertação de Mestrado apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Contabilidade da Universidade Federal do Rio Grande, como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre em Contabilidade – Área de concentração: Ciências Contábeis. Linha de pesquisa: Controladoria e Controle Gerencial, apresentado para a banca abaixo designada:

Profª. Dra. Ana Paula Capuano da Cruz
(Orientadora – FURG)

Débora Gomes de Gomes
(FURG)

Márcia Maria dos Santos Bortolucci Espejo
(UFMS)

Rio Grande, 28 de Setembro de 2023.

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a Deus pela vida e pela oportunidade em cursar o mestrado na área de contabilidade, foi a realização de um sonho.

Agradeço a minha família Fabiano Ribeiro Gomes, Felipe Marques Gomes e Tainan Marques Bittar pelo apoio e incentivo diante de todas as minhas escolhas e sonhos, por sempre acreditarem em meu potencial e pela compreensão na minha ausência durante os finais de semana em que passei diante do computador. Agradeço a meus pais, Delcio Lima Marques e Vera Lucia Alves Marques, por todo o esforço que fizeram para me proporcionar uma boa educação, agradeço em especial minha mãe que nunca deixou eu desistir dos meus sonhos e que sempre me incentivou na busca da minha profissão e da minha independência financeira.

Sou grata também a todos os meus colegas e amigos do PPGCont/FURG por dividirem comigo esta caminhada, por toda parceria e conhecimentos compartilhados, em especial a minha colega Daiane Barbosa que foi minha parceira no desenvolvimento dos artigos escritos ao longo destes anos de curso.

Agradeço a todos professores do PPGCont/FURG que de alguma forma colaboraram com minha formação e desenvolvimento profissional. Muita gratidão a minha orientadora que diante das dificuldades que enfrentei durante este período me apoiou com toda a sua empatia e também pela orientação no meu amadurecimento como pesquisadora, obrigada por todo apoio e palavras de incentivo.

Agradeço a direção da empresa que trabalho, por ter flexibilizado meu horário para assistir as aulas durante o meu expediente de trabalho e pela liberdade que tive para me ausentar em alguns momentos para a realização das entrevistas.

Agradeço ao diretor, os gerentes, coordenadores e colaboradores da refinaria que me receberam com muita atenção e dedicaram seu tempo para a contribuição desta pesquisa.

Por fim, agradeço a todos que direta ou indiretamente contribuíram para que eu concluísse esta etapa. Minha eterna gratidão!

RESUMO

As organizações cada vez mais enfrentam desafios competitivos no mercado em que estão inseridas. Assim, é amplamente necessário controles gerenciais mais efetivos, pois quaisquer desvios daquilo que foi planejado podem trazer consequências reputacionais, dificuldades financeiras e até mesmo comprometer a continuidade da empresa. Os controles de gestão compreendem uma ampla gama de instrumentos formais e informais, contemplando sistemas de mensuração de desempenho, orçamento, políticas e regulamentos, seleção e treinamento dos colaboradores, código de conduta, missão, visão e valores organizacionais (Goebel; Weibenberger, 2017). Devido ao exposto, esta pesquisa buscou descrever como uma empresa utiliza a ferramenta do sistema de mensuração do desempenho (PMS), com abordagem diagnóstica e interativa (Simons, 1995 e Henri, 2006), para compreender seu papel nos atributos comportamentais dos colaboradores, quais sejam: motivação, satisfação e engajamento no trabalho. A pesquisa teve abordagem qualitativa. A estratégia utilizada foi um estudo de caso e uma refinaria de petróleo, operacionalizada por meio da realização de entrevistas semiestruturadas com coordenadores e gerentes e análise de dados baseada na técnica de análise de conteúdo de Bardin (2016). Os resultados evidenciaram que o uso do PMS é bastante presente na empresa; por meio de diálogos, comunicação, segurança e qualificação, a refinaria investigada promove a seus colaboradores motivação, satisfação e engajamento no trabalho, pois estes apresentam sentimento de orgulho, prazer e felicidade de fazer parte do quadro de funcionários da organização e desta forma suas atividades são executadas com maior desempenho, entusiasmo e foco.

Palavras-chave: Sistema de mensuração do desempenho. Engajamento no trabalho. Motivação. Satisfação no trabalho.

ABSTRACT

Organizations increasingly face competitive challenges in the market in which they operate. Therefore, more effective management controls are largely necessary, as any deviations from what was planned can bring reputational consequences, financial difficulties and even compromise the company's continuity. Management controls comprise a wide range of formal and informal instruments, covering performance measurement systems, budget, policies and regulations, employee selection and training, code of conduct, mission, vision and organizational values. (Goebel; Weibenberger, 2017). Due to the above, this research sought to describe how a company uses the tool of the performance measurement system (PMS) tool, with a diagnostic and interactive approach, Simons (1995) and Henri (2006), to understand its role in behavioral attributes of employees, which are: motivation, satisfaction and engagement at work. The research had a qualitative approach. The strategy used was a case study and an oil refinery, operationalized through semi-structured interviews with coordinators and managers and data analysis based on Bardin (2016). The results showed that the use of the PMS is present in the company; through dialogue, communication, satisfaction and engagement at work to its employees, as they have a feeling of pride, pleasure and happiness in being part of the organization's staff and thus their activities. Are executed with greater performance, enthusiasm and focus.

Keywords: Performance measurement system. Engagement at work. Motivation. Job satisfaction.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Hierarquia das necessidades de Maslow	20
--	----

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Fatores motivacionais de Indivíduos em uma organização	22
Quadro 2 - Resumo das Entrevistas	26
Quadro 3 - Demonstrativo das Categorias e Termos Codificadores.....	28
Quadro 4 - Pontuação dos Termos Codificadores do PMS.....	30
Quadro 5 - Pontuação dos termos codificadores do atributo comportamental, motivação no trabalho.....	34
Quadro 6 - Pontuação dos termos codificadores do atributo comportamental, satisfação no trabalho.....	37
Quadro 7 - Pontuação dos termos codificadores do atributo comportamental, engajamento no trabalho.....	39

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

CEO - Diretor Executivo

CEP - Comitê de Ética em Pesquisa

ERC - Teoria da Existência, Relacionamento e Crescimento

FURG - Universidade Federal do Rio Grande

GPTW - *Great Place to Work*

PCB - Violação Psicológica do Trabalho

PLR - Distribuição de lucros e resultados

PMS - *Performance Measurement System*

PMSE - Eficácia do Sistema de Gestão de Desempenho

RH - Recursos humanos

SCG - Sistemas de Controle Gerencial

SMS - Saúde, Meio Ambiente e Segurança

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	10
1.1	Contextualização do problema	10
1.2	Questão de pesquisa e objetivos	12
1.3	Contribuição e impacto	13
2	REFERENCIAL TEÓRICO.....	16
2.1	Sistema de mensuração de desempenho	16
2.2	Atributos comportamentais	19
2.2.1	Motivação	19
2.2.2	Satisfação no trabalho	23
2.2.2	Engajamento no trabalho	24
3	PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	26
4	DISCURSSÃO DOS RESULTADOS	29
4.1	Panorama da empresa.....	29
4.2	PMS na empresa estudada	29
4.3	Atributos comportamentais na empresa estudada.....	34
4.3.1	Motivação no trabalho	34
4.3.2	Satisfação no trabalho	37
4.3.3	Engajamento no trabalho	39
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS	42
	REFERÊNCIAS.....	45
	APÊNDICE A - CARTA CONVITE.....	51
	APÊNDICE B - PROTOCOLO DE ÉTICA DA PESQUISA.....	52
	APÊNDICE C – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO	8
	APÊNDICE D - ROTEIRO DE ENTREVISTAS.....	11

1 INTRODUÇÃO

Frente às demandas sociais, as organizações enfrentam cada vez mais desafios para manutenção de suas atividades, o que amplia a necessidade de controles mais efetivos, pois quaisquer desvios daquilo que foi planejado podem trazer consequências reputacionais, dificuldades financeiras e até mesmo comprometer a continuidade da empresa. Os controles de gestão compreendem uma ampla gama de instrumentos formais e informais, contemplando sistemas de medição de desempenho, orçamento, políticas e regulamentos, seleção e treinamento dos colaboradores, código de conduta, missão, visão e valores organizacionais. (Goebel; Weibenberger, 2017).

Assim, as organizações precisam de ferramentas gerenciais que ofereçam informações para a tomada de decisões e que as possibilitem manterem-se competitivas no mercado. Os Sistemas de Controle Gerencial (SCG) têm papel de destaque nesse processo, pois estão relacionados à operacionalização das estratégias organizacionais, incluindo todos os dispositivos e sistemas que os gestores usam para assegurar que os comportamentos e decisões de seus funcionários estejam consistentes com os objetivos e estratégias da organização, mesmo na ausência de seus coordenadores ou gerentes (Filomeno; Theiss; Lavarda, 2020).

Diante do exposto este estudo explora o sistema de mensuração de desempenho (*Performance Measurement System* – PMS) a partir da perspectiva de Henry (2006) e Simons (1995), que propõem o seu uso de formas diagnóstica e interativa. O sistema do controle interativo é uma alavanca importante para o sistema do controle gerencial, devido ao objetivo de estimular o aprendizado do indivíduo dentro da organização (Anthony; Govindarajan, 2008). O uso diagnóstico concentra-se em monitorar e acompanhar a consecução de metas, enquanto o uso interativo busca estimular o aprendizado e a atenção (Simons, 1995).

1.1 Contextualização do problema

A questão dos relacionamentos interpessoais e sua inerente dimensão emocional são cruciais às empresas, pois esses processos interativos formam o conjunto de sistemas que a organizam. A satisfação envolve o julgamento que uma pessoa tem sobre sua vida, percebido pelo indivíduo quando este está próximo ou distante das suas aspirações (Lizoti *et al.*, 2020). Uma pessoa pode relatar insatisfações quando na realidade possui uma alta qualidade de vida e o contrário também é verdadeiro. Esta avaliação, embora subjetiva, identifica a satisfação cotidiana, independente de fatores externos, políticos, sociais, de triunfo, de saúde e outras

variáveis que possam medir, de forma objetiva, a qualidade de vida e o quanto a pessoa sente-se satisfeita e feliz (Neiva; Macambira; Ribeiro, 2020). A emoção interfere no comportamento, no modo como uma pessoa sente e afeta o que ela faz. Assim, a condição sentida pode adquirir funções estimuladoras e exercer controle discriminativo sobre os comportamentos subsequentes (Britto; Goulart; Elias, 2009).

Côté, Lauzier e Stinglhamber (2021) comprovaram que trabalhadores que percebem o apoio organizacional e possuem recursos adequados que facilitem os mecanismos de enfrentamento das condições adversas no trabalho, tendem ser mais engajados em suas atividades. Para Mahmood *et al.* (2018), as estratégias salariais estão relacionadas positivamente com a satisfação no trabalho e com o engajamento dos colaboradores. O estudo sugere práticas de recursos humanos como forma de gerenciar a satisfação e o comprometimento dos funcionários.

Para Awan *et al.* (2020) a eficácia do sistema de mensuração de desempenho é importante para o engajamento no trabalho e para o desempenho dos trabalhadores, ou seja, quando o modelo de eficácia do sistema de gestão de desempenho (*Performance management system effectiveness* – PMSE) oferece ao trabalhador a percepção de justiça como parte obrigatória, o funcionário tem maior engajamento no trabalho e conseqüentemente um melhor desempenho. Frare e Beuren (2020) informam que o compartilhamento vertical da informação e ausência de insegurança são importantes e geralmente necessários para o engajamento dos funcionários no trabalho. Cruz *et al.* (2021) comprovaram associação entre os controles informais, o *empowerment* psicológico e a satisfação no trabalho. Isso significa que, por meio de mecanismos de controles informais, tais como: controles pessoais e culturais, as organizações conseguem promover a satisfação do trabalho e o *empowerment* psicológico.

Na linha de fatores motivacionais em relação ao trabalho, destaca-se que a motivação é uma força que impulsiona os trabalhadores a alcançarem seus objetivos. A motivação é baseada em emoções positivas, mas a positividade varia de indivíduo para indivíduo e do seu estado psicológico naquele momento. Assim, as organizações buscam motivar seus colaboradores, porque é através da motivação que conseguem obter alto nível de produtividade e desempenho (Nascimento, 2008). Todavia, cumpre salientar que a literatura evidencia que a motivação é intrínseca e cada colaborador responde aos estímulos fornecidos pela organização de formas diferentes.

Para as organizações, é salutar identificar fatores que influenciam no desempenho dos colaboradores, para então desenvolver mecanismos que possam não somente avaliar, mas também promover o comportamento desejado, isso porque, colaboradores treinados, motivados

e engajados com seus trabalhos, na maioria das vezes, agregam valor à organização, tais como: atividades desenvolvidas com maior agilidade, eficiência, eficácia e preocupação com seus *stakeholders* (Filomeno; Theiss; Lavarda, 2020; Frare; Colombo; Beuren, 2022).

O mercado sinaliza o valor de alguns ativos intangíveis, como marcas e patentes, mas este mesmo mercado não consegue sinalizar o valor das pessoas, especialmente quando se diz que este está relacionado a aspectos como ética, criatividade e lealdade do empregado à firma, dentre outros. Além disto, este tipo de valor não aparece nos relatórios financeiros tradicionais. Considera-se que o grande desafio para a área de contabilidade seja transformar a percepção do “grau de importância das pessoas” em medidas que representem o valor gerado por essas pessoas, independente do fracasso ou sucesso de um negócio (Anthony; Govindarajan, 2008).

1.2 Questão de pesquisa e objetivos

Com base no exposto, este projeto busca responder a seguinte questão de pesquisa: **como o sistema de mensuração do desempenho reflete nos atributos comportamentais dos colaboradores?**

Para responder a questão de pesquisa delineada nesta investigação, o objetivo geral é: compreender como o sistema de mensuração de desempenho reflete na motivação, na satisfação e no engajamento no trabalho (atributos comportamentais) dos colaboradores de uma organização.

Para atender ao objetivo geral pretendido, representam objetivos específicos:

- 1) Compreender como o sistema de mensuração do desempenho é usado na organização estudada.
- 2) Mapear os atributos comportamentais (motivação, satisfação e engajamento no trabalho) dos colaboradores da organização estudada.

Com base na literatura de Simons (1995) e Henry (2006) sobre o SCG, este estudo irá abordar duas alavancas de controle, que são a de controle interativo e a de controle de diagnóstico, porque estas duas alavancas são as que melhor contribuem para a análise e resultado do objetivo principal desta pesquisa. O uso diagnóstico se concentra em monitorar e acompanhar a consecução das metas, enquanto o uso interativo busca estimular o aprendizado e a atenção (Simons, 1995). Assim, a alavanca de controle interativo configura-se como um mecanismo que auxilia a promover o envolvimento regular e pessoal nas decisões das funções de seus supervisionados, tendo como foco o diálogo empresarial e o aprendizado e a alavanca

de controle diagnóstico contribui para promover o monitoramento de informações, visando estabelecer estratégias para corrigir e evitar variáveis críticas de desempenho (Simons, 1995).

Quanto a literatura sobre a motivação, o estudo aborda a teoria de Maslow que é composta pelas cinco necessidades básicas da humanidade, que são: fisiológica, segurança, social, estima e auto-realização (Robbins, 2002), a teoria de X e Y de McGregor, onde o Y define que funcionários gostam de assumir responsabilidades (Farias, 2015; Brunelli, 2008; Robbins, 2005), teoria dos dois fatores de Herzberg que está ligada as condições higiênicas do ambiente de trabalho (Leite, 2013) e teoria da contingência de McClelland que trata de três fatores referente a realização, poder e afiliação (Brunelli, 2008).

1.3 Contribuição e impacto

A maior parcela de estudos da área de controle gerencial que explora os desdobramentos do uso do sistema de mensuração de desempenho concentra-se em um determinado atributo comportamental. Frare, Colombero e Beuren (2022) comprovaram que o uso diagnóstico, interativo e combinado do PMS influencia positivamente a satisfação ambiental, a qual auxilia a promover o engajamento no trabalho verde. Awan *et al.* (2020), fornecem evidências através de seu estudo que o PMSE (Eficácia do Sistema de Mensuração do Desempenho) é uma ferramenta que auxilia no alcance da satisfação interna e assim melhora a qualidade e a quantidade do trabalho realizado, acreditam que PMS tem um papel positivo no crescimento do profissional e também consideram que o PMS está positivamente relacionada ao engajamento no trabalho e Filomeno, Theiss e Lavarda, (2020), concluem que o Uso de Sistemade Controle Gerencial, influencia positivamente no empowerment psicológico e no engajamento das tarefas, pois através da pesquisa foi evidenciado que há promoção da motivação individual na realização das atividades, como programas de treinamento e desenvolvimento de colaboradores, garantindo as expectativas da organização.

Assim, considerando que há poucas evidências conjuntas acerca dos efeitos do uso do PMS nos atributos comportamentais relacionados a motivação, satisfação e engajamento no trabalho, esta investigação busca explorar esta lacuna. Significa dizer que a literatura já reuniu evidências isoladas desses elementos comportamentais, mas ainda não se consolidaram evidências conjuntas. Duarte, Teixeira e Souza (2019) exploraram a relação entre a motivação e satisfação no trabalho dos servidores públicos (Duarte; Teixeira; Souza, 2019); *The relationship of engagement and job satisfaction in work samples* (Alarcon; Iyons, 2011); *Work*

engagement: Further reflections on the state of play (Bakker; Albrecht; Leiter, 2011).

Esta pesquisa é relevante porque cada vez mais as organizações enfrentam desafios internos e externos, tais como motivar seus colaboradores para que tenham melhor produtividade e mais comprometimento. Assim, é importante a organização compreender o papel do sistema de controle gerencial, mais especificamente o sistema de mensuração do desempenho para os atributos comportamentais selecionados nesta investigação, a fim de mapear estratégias e planejar como consolidar melhor sua imagem frente ao mercado competitivo.

Espera-se proporcionar algum tipo de impacto à sociedade por meio do mapeamento dos atributos comportamentais (motivação, satisfação e engajamento no trabalho) dos gestores de uma organização. A partir deste mapeamento, os gestores poderão desenvolver rotinas e planos de carreira com as quais vislumbram facilitar e estimular os colaboradores das organizações a trabalharem mais satisfeitos, motivados e com maior engajamento nas tarefas desempenhadas, alavancando no desempenho financeiro e não financeiro (reputação no mercado interno e externo) das organizacionais.

Nesse sentido a satisfação do indivíduo está diretamente relacionada à qualidade e produtividade para o bom funcionamento do negócio. Nessa busca, o papel do gestor é essencial, para transformar seus colaboradores em equipes motivadas, engajadas, mobilizadas e participativas, pois muitos não querem somente trabalhar e receber o salário, mas receberem o reconhecimento de seus superiores. A cada dia percebe-se o aumento da procura por mecanismos que contribuam com a eficiência dos serviços prestados (Filomeno; Theiss; Lavarda, 2020).

A relevância deste estudo também tem apoio em evidências recentes acerca de uma síndrome de esgotamento profissional que tem acometido muitos trabalhadores nos últimos anos, Malasch (2011) através do instrumento de pesquisa denominado de *Burnout*, estuda a incapacidade e a vontade de trabalhar devido à exaustão e a falta de engajamento.

O estudo sobre a relação entre o *Burnout* e engajamento no trabalho é importante no contexto desta investigação porque *Burnout* trata do risco de esgotamento quando as demandas de trabalho são combinadas com os poucos recursos de trabalho, ou seja, quanto maior o tempo de falta de recursos, mais provável será o desenvolvimento do esgotamento e de desprazer. (Bakker; Demerouti; Euwema, 2005; Xanthopoulou *et al.*, 2007). Assim o constructo de *Burnout* e o engajamento estão relacionados, mesmo apresentando características diferentes, devido ambos estarem ligados ao fenômeno de bem-estar no trabalho (Bakker; Albrecht; Leiter, 2011). Ainda que os elementos da síndrome de *Burnout* não sejam a tônica desta investigação,

os comportamentos de esgotamento profissional manifestados nos últimos tempos representam importantes motivadores para esta dissertação, uma vez que sinalizam que algo não está bem no ambiente de trabalho, sobretudo no que diz respeito ao engajamento dos colaboradores.

Por fim, destaca-se que este estudo é importante visto que a cidade de Rio Grande é uma cidade do interior do Rio Grande do Sul - RS, com um número representativo de empresas familiares de pequeno porte que não fazem uso do PMS, provavelmente por desconhecimento, então este trará como contribuição o auxílio e discussão através de seminário para o público interessado. A empresa pesquisada é uma organização de grande porte, referência na cidade de Rio Grande e pode servir como base para outras empresas, o que indiretamente pode colaborar para que se tenham profissionais mais engajados, motivados e satisfeitos no trabalho.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

A base teórica deste estudo está centrada no Sistema de Mensuração do Desempenho (PMS) de Henry (2006), baseando-se em duas alavancas do sistema de Controle Gerencial de Simons (1995), que são: o uso diagnóstico que se concentra em monitorar e acompanhar a consecução das metas, e o uso interativo, que busca estimular o aprendizado e a atenção. Estas ferramentas são exploradas como antecedentes dos seguintes elementos comportamentais: motivação, satisfação e engajamento dos colaboradores na empresa.

2.1 Sistema de mensuração de desempenho

É por meio do Sistema de Controle Gerencial (SCG) que os gestores atingem as estratégias organizacionais, mesmo com os conflitos existentes, sejam eles de dimensão temporal ou inovação (Oyadomary *et al.*, 2010). Os controles estratégicos visam direcionar os planejamentos organizacionais, coordenar atividades, orientar a visão da alta administração e motivar diretores (Van Der Stede, 2015), e os controles gerenciais com foco interno, buscam influenciar os empregados a direcionarem seus esforços aos objetivos organizacionais. Assim, para atingir sua finalidade, o Sistema de Controle Gerencial envolve a utilização de ferramentas que se relacionam com os indivíduos, por meio delas os gestores tendem a influenciar os membros da organização para seguirem as estratégias estabelecidas, buscando atingir as metas e desafios propostos.

Os controles denominados controles de ação têm a função de direcionar os funcionários na realização de atividades benéficas à organização e motivá-los no cumprimento de metas, no bom relacionamento pessoal e no comprometimento com a empresa. Os controles pessoais são projetados para promover a motivação individual, como programas de treinamento e desenvolvimento de funcionários, para garantir as expectativas da organização e, os controles culturais usados para moldar as normas comportamentais de uma organização, de modo a incentivar os funcionários a monitorar e influenciar o comportamento mútuo, para que os objetivos organizacionais sejam alcançados (Filomeno; Theiss; Lavarda, 2020).

O sistema de mensuração de desempenho, ou *performance measurement system* (PMS) é um elemento do Sistema de Controle Gerencial que usado de forma diagnóstica e interativa contribui para a satisfação e engajamento no trabalho (Frare; Colombo; Beuren, 2022). Partindo-se do conceito apresentado por Neely (1998), pode-se conceituar a avaliação do desempenho empresarial como o resultado do processo de quantificação da eficiência e da

eficácia das empresas, por meio da coleta, análise e interpretação dos dados obtidos, gerando informações importantes para a tomada de decisão do usuário da informação. É através desta avaliação que os gestores identificam as falhas da organização e se preparam para enfrentar as mudanças no ambiente empresarial.

As empresas desenvolvem sistemas de mensuração de desempenho porque estes permitem que se faça o acompanhamento da implementação da sua estratégia. Nesses sistemas há informações financeiras e não financeiras; as informações financeiras referem-se a marcas, patentes, o valor das pessoas, especialmente quando se diz que este está relacionado a aspectos como ética, criatividade e lealdade do empregado à firma, dentre outros. (Anthony; Govindarajan, 2008).

A mensuração do desempenho estará em consonância com a estratégia se as seguintes características forem respeitadas no processo: primeiro deve-se definir a estratégia e então o sistema de mensuração do desempenho; os indicadores devem mudar quando há mudanças na estratégia; tanto a estratégia como os indicadores de desempenho devem estar alinhados com as metas corretas para maximização da criação de valor; o uso de indicadores de desempenho deve ajudar a sincronizar as atividades estratégicas, facilitando a percepção e execução das atividades; a mensuração do desempenho estratégico deve refletir o pensamento e a atuação da administração e assegurar a viabilidade das estratégias (Frigo, 2002).

Para Morgan e Strong (2003), muitas foram as razões para evolução da avaliação do desempenho rumo a um enfoque multidimensional. A primeira foi em função da dificuldade em aumentar a lucratividade, o desempenho com a visão no mercado passou a ser considerado um importante direcionador para o crescimento futuro. E em segundo lugar, a utilização de métodos, através de novas ideias e novas tecnologias que permitam a percepção das sutilezas das organizações, perante uma crescente avidez de informações por parte dos analistas e investidores. Finalmente, deve-se considerar a ascendência do papel do consumidor e das inovações feitas pelas organizações para atendê-los nas mais diversas.

Logo o desempenho organizacional é verificado através de medidas financeira e não-financeiras, com o objetivo de examinar o sucesso de seus objetivos, metas, planejamento e da estratégia traçada, visando satisfazer as expectativas de seus acionistas ou sócios (Ferreira; Otley, 2009). Assim, o PMS é uma ferramenta do SCG que é utilizada pelas organizações com o objetivo de transmitir suas metas aos funcionários (Ferreira; Otley, 2009; Henry, 2006) e para quantificar a eficiência e a eficácia das ações (Neely; Gregory; Platts, 1995), contemplando medidas “financeiras ou não financeiras, internas ou externas, de curto ou longo prazo, bem como ex post ou ex ante” (Henry, 2006, p. 533).

O SCG é um conjunto de procedimentos e rotinas formais, que pode ser operacionalizado a partir de quatro formas: sistemas de crenças, sistemas de restrições, sistemas de controle diagnóstico e sistemas de controle interativo (Simons, 1995). O autor denomina essas formas como alavancas de controle e defende que para dipor de um SCG; para o SCG ser eficiente e eficaz é necessário que essas quatro alavancas estejam bem estruturadas e alinhadas e sejam usadas de forma balanceada.

É por meio do Sistema de Crenças (*Belief Systems*) que as empresas transmitem informações formais sobre seus valores, missão, visão (Simons, 1995; Cruz *et al.*, 2021). Os Sistemas de Restrições (*Boundary Systems*) estabelecem limites e regras explícitas, servindo para delimitar as atividades a serem desenvolvidas pelos colaboradores. O Sistema de Controle Diagnóstico (*Diagnostic Control Systems*) é um mecanismo de *feedback*, realizado por meio de monitoramento de informações e visa estabelecer estratégias para corrigir e evitar variáveis críticas de desempenho. E por último o Sistema de Controle Interativo (*Interactive Control Systems*) é utilizado pelos gerentes com o objetivo de se envolverem regular e pessoalmente nas decisões das funções de seus supervisionados, tendo como foco o diálogo empresarial e o aprendizado (Simons, 1995).

Para Henry (2006) o sistema do controle interativo é uma alavanca importante para o sistema do controle gerencial, quando se refere ao recurso humano, pois o controle interativo tem o objetivo de estimular o aprendizado organizacional, promovendo o crescimento e permitindo perceber novas estratégias de negócios para a organização. O sistema de controle diagnóstico é uma ferramenta que permite a realização do *benckmarking* para os esforços na busca de melhorias e estas podem ser comparadas com práticas superiores as utilizadas, desde que os processos tenham complexidade similar (Anthony; Govindarajan, 2008).

Para compreender como o sistema de mensuração de desempenho reflete na motivação, na satisfação e no engajamento no trabalho (atributos comportamentais), a gestão da empresa, pode usar o PMS de forma diagnóstica ou interativa (Henri, 2006), para desenvolver estratégias e metas organizacionais aos funcionários. O estudo de Frare, Colombo e Beuren (2022), corrobora com o objetivo de analisar os efeitos do uso (diagnóstico, interativo e combinado) do PMS na satisfação ambiental e no engajamento no trabalho verde de funcionários. Os resultados encontrados foram que o uso (diagnóstico e interativo) do PMS apresenta efeito positivo na satisfação ambiental, ou seja, ambas as formas de controle são necessárias para alta satisfação ambiental e compõem a solução que contempla mais casos, indiferentemente de idade, gênero e tempo na empresa.

O sistema de mensuração do desempenho pode apresentar diversos benefícios à empresa, pois o uso gerencial da ferramenta, nos controles, no acompanhamento, na comunicação, diálogo, feedback e capacitação, gera efeitos positivos, tais como: maior satisfação, motivação e engajamento no trabalho (Lau; Sholihin, 2005; Souza; Beuren, 2018; Frare; Colombo; Beuren, 2022).

2.2 Atributos comportamentais

O campo de aplicação da Contabilidade Comportamental pode ser dividido em três áreas gerais: a) o efeito do comportamento humano sobre a concepção, construção e utilização do Sistema de Contabilidade; b) o efeito do Sistema de Contabilidade sobre o comportamento humano; e c) métodos de previsão e as estratégias para alterar o comportamento humano (Lucena; Fernandes; Silva, 2011). Essa terceira área de Contabilidade Comportamental está preocupada com a forma como o Sistema de Mensuração do Desempenho pode ser utilizado para influenciar comportamentos e representa a linha investigativa desta dissertação.

Com base no exposto pelos autores esta dissertação tem como foco o estudo dos métodos de previsão e as estratégias para alterar o comportamento humano, ou seja, como o sistema de contabilidade pode ser utilizado para influenciar os comportamentos dos colaboradores em uma organização.

2.2.1 Motivação

Cada pessoa tem sua percepção em relação aos motivos que impulsionam suas ações no ambiente de trabalho, mas seus objetivos estão sempre ligados a atender suas necessidades. Para compreender as razões e motivos da motivação das pessoas no trabalho, diferentes autores corroboram com suas teorias (Oliveira; Estivaleta, 2019).

Teoria da Hierarquia das Necessidades de Maslow, que é composta por uma hierarquia das cinco necessidades básicas da humanidade e cada vez que uma necessidade é satisfeita a próxima torna-se prioridade. Se as necessidades não forem realizadas o indivíduo fica desmotivado e estagnado para ir em busca de sanar a próxima necessidade. A figura 01 ilustra o que pressupõe a teoria de Maslow (Robbins, 2002).

Figura 1 - Hierarquia das necessidades de Maslow



Fonte: Robbins (2005, p. 133).

Teoria X e Y de McGregor foi definida por duas visões diferentes em relação ao comportamento dos funcionários, e foram apresentadas na década de 50. Na Teoria X, as organizações pressupõem que os funcionários são pessoas acomodadas, com baixa relação para com o trabalho e não gostam de assumir responsabilidades, preferem ter alguém que as direcionem, conduzam e gerenciem suas atividades no trabalho; assim o gestor deve utilizar disciplina e métodos de recompensa para gerar motivação dos seus funcionários (Farias, 2015; Brunelli, 2008; Robbins, 2005). A teoria Y é totalmente distinta da teoria X, pois seus pressupostos partem do princípio que os funcionários realizam suas tarefas por satisfação, são pessoas que gostam de assumir responsabilidades, são competentes e criativas em suas atividades e gostam de trabalhar; desta forma o gestor utiliza métodos para encorajar a proatividade, criatividade, proporcionando um desenvolvimento profissional. (Farias, 2015; Brunelli, 2008; Robbins, 2005).

Teoria dos Dois Fatores de Herzberg é também chamada de teoria da higiene-motivação, foi criada na década de 60 por Frederick Herzberg. Os fatores higiênicos referem-se as condições do ambiente de trabalho, para o autor esses fatores não influenciam no aumento da satisfação do indivíduo, mas garantem que o mesmo se sinta satisfeito em relação ao trabalho (Leite, 2013). Quanto aos fatores motivacionais, estes consistem nos aspectos diretamente ligados com a tarefa a ser cumprida e influenciam diretamente na produtividade dos colaboradores, estes fatores são intrínsecos ao cargo e são controlados pelos colaboradores (Leite, 2013).

Teoria da Contingência de McClelland, foi desenvolvida nos anos 60 por David McClelland e busca explicar a motivação dos trabalhadores por meio da satisfação de suas necessidades, o autor dividiu a teoria da contingência em três necessidades. A primeira é a necessidade da Realização: que consiste no desejo de atingir um nível de excelência profissional; segunda necessidade do Poder: é quando o colaborador tem o desejo ou

necessidade de controlar, decidir, influenciar ou ser responsável pelo desempenho dos outros e terceira e última necessidade é da Afiliação: que é o desejo inconsciente de fazer parte de um grupo, mantendo relações estreitas de amizade (Brunelli, 2008).

Teoria da Expectativa de Vroom, desenvolvida pelo psicólogo Victor H. Vroom, em 1964, a Teoria da Expectativa defende que o comportamento e o desempenho são resultados de cada colaborador conscientemente (Farias, 2015). Para Vroom, a motivação resulta de três fatores que se relacionam com os objetivos particulares de cada colaborador e influenciam no seu comportamento dentro das organizações, são estes: 1) Valor ou Valência, que é subjetivo e relacionado a um incentivo ou recompensa; 2) Instrumentalidade, relacionado ao desempenho e a recompensas desejadas; 3) Expectativa, que é o conjunto de esforços para influenciar seu próprio nível de produtividade, o colaborador tem a esperança que seu esforço levará ao desempenho desejado (Domingos Junior; Barbosa, 2016).

Teoria da Existência, Relacionamento e Crescimento (ERC) de Alderfer, publicada no ano de 1969 por Clayton Alderfer, defende que o homem é motivado por três categorias de necessidades, as quais são: existência (sobrevivência), relação (sociabilidade e relacionamentos interpessoais) e crescimento (estima e autorrealização) (Farias, 2015). Alderfer, considera que a satisfação das necessidades é simultânea e os colaboradores podem ser motivados por necessidades de diferentes níveis e que também podem variar de acordo com a visão de cada colaborador (Miranda, 2009; Robbins, 2005).

Teoria Z de Ouchi, criada por Willian Ouchi na década de 1980, fundamenta-se em preceitos e comportamentos vividos principalmente em países orientais. Para Ouchi, colaboradores envolvidos com a organização é a chave para o aumento da produtividade da empresa, pois a tomada de decisão mais eficaz é aquela realizada pela equipe e não por um único indivíduo (Ferreira; Franco, 2015). A teoria também considera que a participação de todos os colaboradores da organização é importante para formar um ambiente de trabalho agradável, no qual o convívio em harmonia entre os colaboradores é considerado como aspecto motivador à produção (Ferreira; Franco, 2015).

A motivação é um dos desafios organizacionais, pois este elemento é importante para o alcance das metas empresariais (Santos, 2018). O sucesso das organizações está relacionado com os estímulos que os funcionários recebem e o quanto estes o motivam (Santos, 2018). Para a empresa motivar seus colaboradores a mesma deve valorizar e compreender os elementos que configuram suas necessidades, tais como: auto estima, auto realização, necessidades fisiológicas, de segurança e social (Santos, 2018).

As necessidades fisiológicas estão relacionadas com alimentação, moradia, vestuário,

são necessidades que têm por objetivo a sobrevivência do indivíduo; as necessidades de segurança referem-se a proteção contra ameaças externas e/ou emocionais, também está relacionada a sobrevivência; as sociais são necessidades de amizade, amor, afeto, interação e aceitação em grupos e/ou sociedade; autoestima está relacionada com o julgamento que a pessoa faz de si mesmo, é como ela se autoavalia e por fim, a auto realização que está relacionada com as necessidades de maior intenção (desejo) do ser humano, por exemplo: um indivíduo almeja um cargo de CEO em uma grande empresa (Santos, 2018; Duarte; Teixeira; Sousa, 2019; Callefi; Teixeira; Santos, 2021).

Desta forma, a motivação depende da disposição individual de cada pessoa, podendo interferir positiva ou negativamente em uma equipe de trabalho e na cultura organizacional. As pessoas motivadas colaboram com a organização pois disseminam ações capazes de alavancar o desempenho das equipes de trabalho, ajudam a criar um ambiente prazeroso e harmonioso e também colaboram na divulgação e aperfeiçoamento da cultura organizacional (Du Brin, 2003).

Robbins (2002) também corrobora através da teoria de Maslow, que é composta por uma hierarquia de cinco necessidades e cada vez que uma necessidade é satisfeita a próxima torna-se prioridade. Se as necessidades não forem realizadas, o indivíduo fica desmotivado e estagnado para ir em busca de sanar a próxima necessidade.

Funcionários motivados apresentam melhor desempenho e são os mais envolvidos com a organização. As pessoas motivadas são mais proativas e geralmente destacam-se perante outros colaboradores e desta forma são promovidas de cargos ou funções. Assim, para que obtenham melhor desempenho, as organizações devem investir na motivação de seus colaboradores, pois equipes motivadas têm maior produção e engajamento no trabalho (Silva; Kaulfuss, 2015).

Para Carvalho *et al.* (2013) a motivação dos funcionários com uma organização está relacionada com três fatores, que são: i) remuneração e benefícios sociais, ii) condições físicas e psicológicas do trabalho e iii) segurança no trabalho (Quadro 1).

Quadro 1 - Fatores motivacionais de Indivíduos em uma organização

Remuneração	Condições físicas e psicológicas	Segurança no trabalho
Salário é valor fixo recebido pelo trabalho executado. A remuneração é algo mais abrangente que o salário, pois nela estão todos os benefícios concedidos aos colaboradores, tais como: vale alimentação, seguro de vida, plano de saúde e outros.	Condições físicas e psicológicas, a organização deve disponibilizar um ambiente de trabalho pensando no bem-estar do funcionário, gerando satisfação. Isso inclui um trabalho mais humanizado que precisa ser bom, alegre e desafiador.	Segurança no trabalho está relacionado a segurança industrial, higiene, medicina no trabalho, prevendo acidentes de trabalho e/ou agravos a saúde. É necessário a empresa investir em políticas de segurança para a prevenção de acidentes e riscos insalubres e de periculosidade, a empresa precisa cumprir com as normas do PPCI.

Fonte: adaptado de Carvalho *et al.* (2013).

2.2.2 Satisfação no trabalho

A definição de satisfação no trabalho vem sendo discutida há muitos anos e por muitos autores, para Locke (1969, p. 316) a satisfação no trabalho é o estado emocional prazeroso que o colaborador possui com a avaliação positiva do resultado de seu trabalho. Spector (1997, p. 2) define que os colaboradores são satisfeitos com seu trabalho à medida que gostam de suas funções e atividades.

Já Robbins e Coulter (1996) e Weiss (2002) consideram que a satisfação no trabalho refere-se às atitudes que os colaboradores têm perante suas funções e local de trabalho. Nguyen, Taylor e Bradley (2003, p. 5) definem que a satisfação com o trabalho é determinada por vários fatores, que são: remuneração, segurança no emprego, perspectivas de promoção, benefícios adicionais e a importância de suas atividades atribuída ao trabalho.

A satisfação no trabalho também é um dos desafios organizacionais. Para Suttikun, Chang e Bicksler (2018) e Zhao *et al.* (2016) a satisfação no trabalho afeta positivamente as empresas, pois colaboradores satisfeitos tendem a ter compromisso, apego, amor, desempenho no trabalho, autoeficácia e baixa intenção de trocar de organização, ou seja, baixa rotatividade.

A satisfação no trabalho no século XXI é conceituada como um resultado do ambiente organizacional sobre a saúde do trabalhador (Siqueira, 2008). De forma similar, Sandalika e Jayasekara (2017) defendem que a satisfação no trabalho está vinculada ao estado emocional e este ocorre através do ambiente de trabalho e das políticas da empresa, que maximizam os resultados da organização.

A satisfação no trabalho pode ser classificada em duas categorias que são: os fatores relacionados a empresa e colaboradores, como salário, gestão e oportunidades de carreira (cargos e funções) e os fatores de relacionamento entre colegas de trabalho e seus superiores, tais como relacionamentos amigáveis dentro da organização e atitudes positivas em relação aos fatores de trabalho (Rayton, 2006; Gallardo *et al.*, 2010). Quando o colaborador se sente apoiado pela organização tem uma maior satisfação no trabalho (Côté; Lauzier; Stinglhamber, 2021). Uma violação psicológica do trabalho (PCB) afeta o engajamento no trabalho, devido ao impacto negativo causado na satisfação dos colaboradores no trabalho (Rayton; Yalabik, 2014). A satisfação no trabalho é um atributo anterior ao engajamento, pois funcionários satisfeitos com seus trabalhos são mais engajados com a organização (Simpson, 2009; Salanova; Llorens; Schaufeli, 2011; Yalabik *et al.*, 2013).

Diante dos conceitos dos autores acima, observa-se que eles consentem que a satisfação no trabalho é muito importante para o desenvolvimento empresarial, bem como para a evolução

profissional e pessoal dos colaboradores. Desta forma é importante trabalhar a satisfação dos colaboradores para que estes estejam dispostos a colaborar em prol dos objetivos organizacionais, maximizando o sucesso da empresa (Pradhan; Dash; Jena, 2019).

2.2.2 Engajamento no trabalho

Engajamento pode ser conceituado através dos fatores emocionais positivos e de alta excitação, caracterizado por energia e envolvimento. Para entender o engajamento deve-se observar a questão temporal do dia, do momento e das implicações que o levam a ocorrer, pois apesar do engajamento ser um fator positivo é necessário observar o lado negativo, para que este não afete de modo geral o comprometimento de um indivíduo ou de um grupo dentro da organização, de forma que o engajamento está relacionado com o desempenho (Bakker; Albrecht; Leiter, 2011).

O engajamento acontece quando ocorre o bem-estar efetivo, ou seja, quando as emoções da motivação e satisfação que estão inter-relacionadas são cumpridas pela empresa. A ativação do engajamento varia quanto ao nível do prazer experimentado pelas emoções positivas, ou seja, quanto maior for a felicidade vivenciada maior será a ativação para o engajamento no trabalho e vice-versa e quanto menor for a experiência da emoção positiva, prazer, menor será a ativação do engajamento (Warr, 2007).

Para Maslach (2011) o engajamento no trabalho está relacionado a capacidade de trabalhar, ou seja, a disposição (energia e vigor) para exercer suas funções de forma a se envolver e se dedicar.

Conforme Bakker e Demerouti (2008), funcionários emocionalmente satisfeitos com suas atividades e funções que ocupam dentro da organização, estão altamente engajados em seu trabalho. Os trabalhadores que estão satisfeitos e positivamente realizados em suas posições organizacionais investem em recursos e habilidades para otimizar a realização de seu trabalho. (Siu *et al.*, 2010). Vários estudos reconhecem que envolvimento no trabalho e satisfação no trabalho são constructos distintos, mas um está associado ao outro, porque funcionários engajados tendem ser mais satisfeitos com seu trabalho (Alarcon; Lyons, 2011; Giallonardo; Wong; Iwasiw, 2010; Bakker, 2011).

Para Eisenberger e Stinglhandler (2011), os funcionários que se sentem apoiados por suas organizações, quanto ao suporte de suas necessidades humanas fundamentais no local de trabalho tendem a apresentar melhores indicadores em termos de bem-estar (Armeli *et al.*, 1998). Viswesvaran, Sanchez e Fisher (1999), sugerem que as organizações devem oferecer

suporte a seus funcionários quanto aos conflitos estressantes que venham a ocorrer no trabalho e disponibilizar recursos necessários para a realização mais eficaz de suas atividades.

As organizações devem trabalhar para proporcionar um bom ambiente de trabalho, com o objetivo de fazer com que os colaboradores trabalhem com mais energia, entusiasmo e consequentemente com maior engajamento. Quanto mais os indivíduos sentirem a emoção do prazer, mais comprometidos estes estarão com a organização e com o engajamento para com esta (Bakker, 2011).

Segundo Bakker, Albrecht e Leiter (2011), os funcionários podem ser engajados com o trabalho mesmo que estes sejam difíceis de executar e que também exijam um alto grau emocional, pois acreditam que os indivíduos entusiasmados são capazes e estão dispostos a lidar com altas demandas de trabalho. Segundo os autores, quando os colaboradores percebem que a empresa está socialmente preocupada em oferecer um ambiente com clima organizacional de apoio, envolvente, desafiador e que acomoda suas necessidades psicológicas, eles tendem a ser mais envolvidos com a organização, oferecendo mais tempo, energia e envolvendo-se psicologicamente no trabalho. O clima para o engajamento dos colaboradores refere-se as percepções que são compartilhadas no ambiente de trabalho; se o ambiente é desafiador e cheio de recursos o engajamento individual ou em grupos (setor) tende a ser maior (Bakker; Albrecht; Leiter, 2011).

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Para compreender como o sistema de mensuração de desempenho reflete na motivação, na satisfação e no engajamento no trabalho (atributos comportamentais) dos colaboradores de uma organização, foi realizada uma pesquisa de natureza qualitativa.

Em virtude de limitações de acesso aos colaboradores operacionais da empresa e do tempo para realização da pesquisa, o estudo de caso foi realizado somente com a contribuição dos gerentes e coordenadores, mas ainda assim, seguiu-se um protocolo desenvolvido com a finalidade de orientar os procedimentos, regras, questionamentos e instrumento da pesquisa (Yin, 2015). O contato inicial com a empresa investigada foi realizada por meio da Carta Convite (Apêndice A) e foi desenvolvido um A pesquisa foi um protocolo (Apêndice B), dada sua importância para a aumentar a confiabilidade da pesquisa, pois destina-se a orientar o pesquisador na realização da coleta de dados de um caso único.

Os dados foram levantados por meio de entrevistas semiestruturadas com coordenadores e gerentes da organização estudada. A coleta de dados se estendeu de 10 a 21 de julho de 2023 e ocorreu nas dependências da empresa. Todas as entrevistas foram realizadas presencialmente e gravadas. Os entrevistados receberam o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (Apêndice C), ficaram com uma via e assinaram outra que ficou com a pesquisadora. As entrevistas foram gravadas e transcritas.

A refinaria possui 2 diretores, 7 gerentes e 14 coordenadores. O estudo contou com a participação de 11 entrevistados, conforme detalhamento do Quadro 2.

Quadro 2 - Resumo das Entrevistas

Nível do Cargo	Entrevistado	Cargo	Data da Entrevista	Tempo de Empresa	Duração HH
Coordenação	2	Coordenador de suprimentos de bens e serviços	10/07/2023	3 anos	25:31
	4	Coordenador Comercial	10/07/2023	2 anos	46:36
	5	Coordenador de engenharia	11/07/2023	9 anos	38:00
	6	Coordenador Contábil e contadora responsável	11/07/2023	2 anos	25:51
	7	Coordenador de TI	11/07/2023	14 anos	16:27
	9	Coordenador de Suprimentos de matéria prima	17/07/2023	13 anos	19:04
	11	Coordenadora de RH	21/07/2023	1 ano	17:42
Gerência	1	Gerente de planejamento e controladoria	10/07/2023	14 anos	31:18
	3	Gerente de novos negócios	10/07/2023	33 anos	35:42
	8	Gerente de SMS	17/07/2023	6 anos	35:28
	10	Gerente Comercial	21/07/2023	23 anos	29:46

As entrevistas seguiram um roteiro semiestruturado (Apêndice D) que foi desenvolvido com base na literatura e adaptações de estudos anteriores. Inicialmente foram realizadas 10 questões relacionadas aos dados sociodemográficos. A seguir, 15 questões segregadas entre o Sistema de Mensuração do Desempenho, Motivação no Trabalho, Satisfação no Trabalho e o Engajamento no Trabalho. Para o PMS foram adaptadas 4 questões baseadas nos estudos de Henri (2006) e Frare, Colombo e Beuren (2022). Primeiramente foram realizados questionamentos acerca do uso diagnóstico do PMS (1 questão) e, na sequência, do uso interativo (3 questões). Quanto aos atributos comportamentais, foram realizadas 11 questões, subdivididas em: Motivação no Trabalho (4 questões), Satisfação no Trabalho (4 questões) e Engajamento no Trabalho (3 questões).

Antes da realização da pesquisa o roteiro de entrevistas foi submetido à apreciação de duas pessoas com cargos de gerência em grandes organizações e uma servidora pública que atua na área administrativa de uma Universidade Federal e é mestre em contabilidade e foram realizados ajustes a partir das sugestões desses colaboradores.

Após a coleta de dados, deu-se início ao processo de análise, a qual foi realizada por meio da técnica de análise de conteúdo de Bardin (2016). Segundo Bardin (2016), a análise de conteúdo é um conjunto de técnicas de análise das comunicações visando obter por procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, indicadores que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção e recepção dessas mensagens. Com a finalidade de aplicação da técnica de análise de conteúdo é necessário seguir algumas etapas para o tratamento do material que será analisado. Conforme Bardin (2016), as etapas do método consistem em: i) organização da análise; ii) codificação; iii) categorização; e iv) inferência.

Dessa forma, no que diz respeito ao tratamento dos dados, foi utilizado o software Atlas Ti e neste foram exploradas categorias de análise desenvolvidas para compreender como o sistema de mensuração de desempenho reflete na motivação, na satisfação e no engajamento no trabalho (atributos comportamentais) dos colaboradores da Refinaria.

Inicialmente foram realizadas as transcrições e leitura flutuante do material transcrito durante a etapa de pré-análise (Bardin, 2016), de onde foram retiradas as primeiras impressões e orientações sobre o conteúdo da entrevista. Optou-se por efetuar a codificação e a categorização com base nos preceitos teóricos abordados na revisão de literatura e também conforme os preceitos do campo. Assim, foram definidos termos codificadores, que posteriormente foram agrupados em 8 categorias por critério semântico, sendo duas categorias

referentes ao PMS e 6 categorias sobre a abordagem dos atributos comportamentais, conforme demonstrado no Quadro 3:

Quadro 3 - Demonstrativo das Categorias e Termos Codificadores

	Categoria	Termo Codificador
PMS	Diagnóstico	Acompanhamento
		Comparação
		Feedback
	Interativo	Aprendizagem
		Capacitação
		Comunicação
		Diálogo
Motivação no Trabalho	Remuneração	Salários
		Benefícios
	Condições físicas e Psicológicas	Prédio
		Equipamentos
		Cargo e Função
	Segurança no Trabalho	Higiene
Políticas de Segurança		
Satisfação no Trabalho	Relacionamentos	Relacionamentos entre Colegas
		Relacionamentos entre Subordinados
		Relacionamentos entre Superiores
Engajamento no Trabalho	Energia	Prazer
		Desempenho
		Entusiasmo
	Envolvimento	Foco
		Disponibilidade
		Retenção de Talentos

No que diz respeito aos aspectos éticos, ressalta-se que a realização desta pesquisa foi aprovada pelo Comitê de Ética em Pesquisa (CEP) da Universidade Federal do Rio Grande (FURG), conforme o Parecer 5.658.215.

4 DISCURSSÃO DOS RESULTADOS

Nesta seção são evidenciados os principais achados desta pesquisa, indicativos de como a sistema da mensuração do desempenho (PMS) reflete nos atributos comportamentais investigados: motivação, satisfação e engajamento no trabalho.

4.1 Panorama da empresa

A empresa estudada é uma refinaria de petróleo que está situada na cidade de Rio Grande, com seu ato constitutivo em 1.937, empregando aproximadamente 400 colaboradores diretos em 2023. A escolha da empresa ocorreu por conveniência, devido ser uma grande empresa, ter sua estrutura organizacional definida, estrutura de controle gerencial madura e ser referência positiva na cidade. Trata-se de uma organização que oportuniza crescimento profissional aos seus colaboradores, pois foi citado por vários entrevistados a alavancagem em suas carreiras. Os achados indicam que muitos colaboradores que atuam na coordenação e/ou gerência, são profissionais com mais de dez anos de empresa e que iniciaram trabalhando em funções de nível hierárquico inferior em relação a subordinação. Dessa forma, a comunidade em geral tem conhecimento da política da organização, no sentido de ascensão de carreira.

4.2 PMS na empresa estudada

Inicialmente, foi verificado quais práticas utilizadas pela refinaria estão relacionadas com a abordagem do Sistema de Mensuração do Desempenho (PMS), no que se refere ao uso diagnóstico e ao uso interativo. O quantitativo foi mapeado pelas citações dos trechos identificados por termos codificadores. Na categoria diagnóstico, percebe-se que os termos codificadores mais pontuados foram Acompanhamento e Monitoramento. Quanto a categoria Interativo, os códigos mais pontuados foram Diálogo e Capacitação, conforme o Quadro 4.

Quadro 4 - Pontuação dos Termos Codificadores do PMS

Sistema de Mensuração de Desempenho (PMS)			
Categoria	Descrição	Termos Codificadores	Quantidade de Citações
Diagnóstico	É um mecanismo de feedback, realizado por meio de monitoramento de informações, visando estabelecer estratégias para corrigir e evitar variáveis críticas de desempenho	Acompanhamento	28
		Comparação	14
		Feedback	21
		Monitoramento	28
Interativo	É um mecanismo que tem o objetivo de estimular o aprendizado organizacional, promove o crescimento e permite perceber novas estratégias de negócios para a organização.	Aprendizagem	20
		Capacitação	24
		Comunicação	5
		Diálogo	26

Fonte: Elaborado com base em Simons (1995) e Henri (2006).

Quanto ao **Uso Diagnóstico**, no termo codificador **Acompanhamento**, os entrevistados informam que a refinaria possui um planejamento estratégico com objetivos e metas definidas e há preocupação por parte da gestão quanto ao cumprimento destas metas. Os coordenadores e gerentes acompanham diária ou semanalmente a execução destes planos e a diretoria faz o acompanhamento mensal por meio de reuniões. As falas dos entrevistados 1 e 5 indicam que o acompanhamento das metas e seus resultados são de suma importância na refinaria. O entrevistado 1 esclarece que o acompanhamento de metas não é algo tão formal no universo da sua equipe, complementando que: “o que eu faço é acompanhamento em reuniões diárias onde a gente faz alguns reportes de indicadores gerais, mas não temos indicadores específicos da área”. De forma similar, o entrevistado 5 pontua que:

O nosso setor aqui ele atua na gestão dos investimentos da refinaria, então a gente faz um acompanhamento no dia a dia aqui no andamento das obras. Tanto com a parte civil, mecânica e outras disciplinas de elétrica, instrumentação, enfim, o que envolver a obra. A gente faz essa gestão de projetos e obras e aí vai acompanhando conforme os objetivos que foram traçados lá no início no ano anterior. A gente vai traçando as metas para o próximo ano e vai acompanhando mensalmente essa aderência.

Quanto ao termo codificador **Comparação** a empresa efetua a comparação de suas atividades através de uma análise gerencial de seus planos estratégicos, como por exemplo: orçamento e indicadores de metas; essa comparação é realizada com o objetivo de analisar os desvios ocorridos e propor medidas corretivas e/ou traçar novos planos.

Foi demonstrado através das entrevistas que os coordenadores e gerentes têm a preocupação de comparar a execução das atividades desempenhadas com as metas e planos estratégicos traçados pela empresa, quando falam que acompanham diária ou semanalmente os indicadores para comparar e verificar os planos de ação e através dos resultados traçar correções ou novas estratégias para atingir o proposto pela diretoria. O acompanhamento também está

bastante presente nos treinamentos ofertados pela empresa, onde comparam as melhorias no desempenho das atividades após a realização do curso.

Já o termo codificador **Feedback** está bastante presente na refinaria, porque a empresa preocupa-se com reuniões semanais entre gerência e coordenadores e estes reportam a seus subordinados os feedbacks das reuniões ocorridas, para que todos os envolvidos nos processos tenham conhecimento das necessidades e demandas da empresa. Mensalmente ocorrem reuniões entre toda a gestão da empresa, onde estão os coordenadores, gerentes e diretores; estas reuniões têm por objetivo o feedback do acompanhamento e das comparações entre as execuções operacionais com os planos estratégicos da empresa.

Os entrevistados destacam que a empresa tem uma rotina bem definida quanto a questão de reuniões, porque os assuntos que envolvem cada setor são discutidos e analisados pelos pares de gestão e por seus superiores. Uma fala bastante recorrente entre os entrevistados foi que a empresa utiliza o feedback para avaliação dos colaboradores.

O termo codificador **Monitoramento** na refinaria está muito interligado ao termo codificador **Acompanhamento** porque através do acompanhamento a empresa busca monitorar seus planos estratégicos com o cenário atual. O entrevistado 2 menciona que o setor de planejamento tem como responsabilidade a elaboração do orçamento, o acompanhamento e a medição do resultado. Conforme detalhamento a seguir, o entrevistado 10 relata que a empresa acompanha e monitora os agentes externos para definir sua produção e seu valor de venda.

No meio do ano agora por questões de mercado deu uma enxurrada de diesel que é um produto que a gente vende, ou seja, nosso concorrente é a Petrobras que bateu o recorde de produção e também com o acontecimento da guerra na Rússia, teve uma enxurrada de diesel russo no Brasil, então o que que fez? Teve o dobro de diesel de fora e para tu ter uma ideia, sessenta por cento do diesel do país veio aí de fora, então isso faz com que tenha uma pressão forte em preço, porque a lei da oferta e demanda. Acontece na realidade e então a gente tem aqueles objetivos assim relâmpagos pra resolver com as rotinas comerciais.

Verifica-se que o PMS é utilizado diagnosticamente na refinaria, porque as metas e planos estratégicos são acompanhados, monitorados, comparados e o feedback é transmitido a todos os envolvidos no processo. Como o uso diagnóstico é uma ferramenta que se baseia em controles formais para tomada de decisões e monitora as operações empresariais a curto prazo, a empresa apresenta um planejamento estratégico bem definido, com metas e objetivos estabelecidos onde através dos feedbacks periódicos, monitoram os planos estratégicos para as correções necessárias a fim de evitar as variáveis críticas de desempenho.

Já o Controle Interativo é utilizado na empresa, principalmente, pelo **Diálogo Empresarial**. A empresa utiliza-se de reuniões com gerentes, coordenadores e diretoria mensalmente, entre gerentes e coordenadores com uma frequência semanal e entre coordenadores e subordinados com uma frequência diária.

Os entrevistados relatam que a organização tem como hábito fazer reuniões para tratar de assuntos de orçamento, resultados financeiros e não financeiros e que os planos de ações traçados são repassados através de novas reuniões com os coordenadores e seus subordinados ou a informação é fornecida pelo diálogo informal com a equipe. O entrevistado 10 explanou que o diálogo ocorre na organização, mas acredita que no operacional “chão-de-fábrica”, as informações sobre as metas da empresa devem ser melhor disseminadas, para que os objetivos macro estratégicos sejam priorizados entre os profissionais que os executam.

Verifica-se que o diálogo empresarial está bastante presente na programação dos treinamentos que serão ofertados durante o ano calendário seguinte, pois após a elaboração do orçamento, a empresa costuma informar a verba disponível para a capacitação dos colaboradores e assim os gerentes e coordenadores na avaliação do desempenho dos seus subordinados, conversam sobre os cursos de seus interesses para a melhora de seu desempenho na organização.

Já o termo codificador **Capacitação** as entrevistas evidenciaram que a refinaria preocupa-se com a qualificação de seus colaboradores, porque a empresa tem um programa anual de treinamentos que é conhecido como PAT e esses treinamentos são oferecidos internamente ou externamente. O entrevistado 1, relata que os treinamentos externos geralmente são cursos técnicos, cursos de aperfeiçoamento, tais como: inglês, curso de elaboração de orçamento, análise de desempenho, análise de investimento, mas estes são ofertados conforme o orçamento da empresa e a demanda dos cursos internos, pois como o objeto é no ramo de refinaria há uma exigência muito grande de cursos obrigatórios pela NR.

As falas das entrevistas referentes a capacitação foram muito recorrentes; a grande maioria falou que a empresa utiliza o PAT, que os gerentes e/ou coordenadores conversam com seus colaboradores quanto ao interesse dos treinamentos e essa demanda é entregue para o setor de recursos humanos (RH) que faz o levantamento de viabilidade e apresenta para aprovação da diretoria. Os relatos dos entrevistados 2 e 8 demonstram a sintonia entre as partes, o gestor 2 explica que “a empresa oferece cursos para desenvolvimento dos colaboradores e que anualmente é apresentado o plano para o RH que é aprovado pela diretoria conforme o orçamento”. O entrevistado 8 exemplifica que:

A empresa oferece cursos de capacitação, a gente tem um programa de desenvolvimento das pessoas o PAT, então nós gestores identificamos qual é o “gap” que a gente quer desenvolver nas equipes e sinalizamos para diretoria e através do orçamento, motivação e assim isso pode ser aprovado ou não, sendo aprovado a gente dá continuidade. O processo de capacitação hoje está em desenvolvimento no RH, que é algo puxado pela própria organização.

Quanto ao termo codificador **Aprendizagem** foi verificado que está bastante presente na empresa, porque os entrevistados relataram que após o treinamento o aprendizado do colaborador é analisado e avaliado. O aprendizado é verificado formalmente pelo setor de RH, que faz uma avaliação do treinamento através de um formulário, que é disponibilizado para o colaborador preencher. De forma informal os gestores costumam analisar e acompanhar o progresso das atividades executadas, algumas vezes o colaborador faz a disseminação de seu conhecimento para os demais colegas, porque assim não é necessário movimentar todo um setor para a capacitação.

Na visão dos coordenadores e gerentes, os resultados dos treinamentos são facilmente notados no dia a dia de trabalho, porque os resultados são visíveis, seja no atendimento ao cliente, no setor de compras na negociação com os fornecedores, no setor de planejamento e contábil na elaboração do orçamento, atualização da legislação fiscal e tributária. Já o gerente de Saúde, Meio Ambiente e Segurança (SMS) diz que avalia o aprendizado oferecendo desafios, ele avalia o colaborador e verifica seus pré-requisitos para a execução da nova atividade, e após analisa seu desempenho frente ao desafio proposto.

O último termo codificador **Comunicação** do uso interativo foi demonstrado que é utilizado na empresa, mas de uma forma mais restrita, pois ocorre através de reuniões trimestrais da diretoria com todos os colaboradores onde são informados os indicadores de metas e resultados da empresa para a distribuição de lucros e resultados (PLR). A empresa também utiliza-se da comunicação pelo setor de RH para passar comunicados formais através de e-mail ou cartazes, como por exemplo: comunicação de um feriado prolongado.

As entrevistas demonstram que a empresa está bem estruturada formalmente e que a ferramenta do PMS é bastante utilizada diagnóstica e interativamente, inclusive estas duas alavancas estão interligadas, o que caracteriza um sistema com informações compartilhadas em todos os níveis hierárquicos, plano de metas e resultados bem definidos e divulgados, corroborando com os estudos de Ferreira e Otley (2009), Henri (2006) e Neely, Gregory e Platts (1995), que defendem que o PMS é uma ferramenta do SCG que é utilizada pelas organizações com o objetivo de transmitir suas metas aos funcionários e para quantificar a eficiência e a

eficácia das ações, contemplando medidas financeiras ou não financeiras, internas ou externas, de curto ou longo prazo.

4.3 Atributos comportamentais na empresa estudada

Os atributos investigados na pesquisa estão relacionados a motivação no trabalho, a satisfação no trabalho e ao engajamento no trabalho.

4.3.1 Motivação no trabalho

Os termos codificadores utilizados para mapear os trechos identificados nas entrevistas sobre a motivação no trabalho, no que se refere a categoria Remuneração, foram **Salários** e **Benefícios**, com o destaque para o termo **Benefícios**. Na categoria Condições Físicas e Psicológicas foram utilizados os termos codificadores **Prédio**, **Equipamentos** e **Cargo e Função**, com evidência no código **Cargo e Função**. Já na categoria Segurança no Trabalho, foram utilizados os termos codificadores, **Higiene** e **Políticas de Segurança**, destacando-se o termo **Políticas de Segurança**, conforme o Quadro 5.

Quadro 5 - Pontuação dos termos codificadores do atributo comportamental, motivação no trabalho

Motivação no Trabalho			
Categoria	Descrição	Termos Codificadores	Quantidade de Citações
Remuneração	O termo de remuneração abrange os salários e todos os benefícios concedidos aos colaboradores, tais como: vale alimentação, seguro de vida, plano de saúde, participação nos lucros e resultados e outros.	Salários	11
		Benefícios	31
Condições Físicas e Psicológicas	As condições físicas referem-se as salas de trabalho, área de produção, banheiros e equipamentos de trabalho oferecidos pela a empresa e as psicológicas estão relacionadas aos estímulos no sentido de auto estima e auto realização profissional.	Prédio	10
		Equipamentos	10
		Cargo e Função	26
Segurança no Trabalho	Segurança no trabalho está relacionado a segurança industrial, que abrange a higiene, medicina no trabalho, prevenção de acidentes de trabalho e/ou agravos a saúde e para isso a empresa precisa investir em políticas de segurança e cumprir com as normas do PPCI.	Higiene	5
		Políticas de Segurança	13

Fonte: Elaborado com base em Carvalho *et al.* (2013) e Santos (2018).

Quanto a categoria **Remuneração**, no termo codificador **Salários**, os entrevistados 1 e 10 relataram que a refinaria preocupa-se em oferecer salários compatíveis com os ofertados pelo mercado concorrente e de acordo com os níveis hierárquicos da organização. Os entrevistados 4, 6, 7 e 9 informam em seus depoimentos que anualmente ocorre uma revisão nos salários e os colaboradores em destaque na avaliação do desempenho, recebem um aumento

salarial observando a senioridade de seu cargo ou pela promoção de cargo hierárquico. Mas para o entrevistado 3 o salário não é elemento motivador, para ele a motivação está relacionada na teoria de Maslow e a empresa deve estar atenta ao cumprimento destes elementos, que são: fisiológica, segurança, social, estima e auto realização.

Quanto ao termo codificador **Benefícios** os coordenadores e gerentes informaram que a empresa oferece muitos benefícios e este é um motivo relevante para os moradores da cidade de Rio Grande, interessarem-se por trabalhar na refinaria. O entrevistado 4 elenca os benefícios ofertados pela empresa, que são: “plano de saúde, auxílio alimentação, refeitório com a alimentação subsidiada pela empresa, previdência privada, auxílio creche e participação no lucros e resultados”.

O benefício em destaque foi a participação nos lucros e resultados da organização. Os entrevistados mencionam que existem duas formas de pagamento do PLR, uma é através do estatuto da empresa, previsto em 3% sobre o lucro líquido e distribuído proporcionalmente ao salário de cada colaborador e a outra forma é baseada em indicadores estipulados pela refinaria, com aprovação do sindicato dos trabalhadores e pela comissão de funcionários representantes da empresa e com grande aceitação dos colaboradores. A maioria dos gestores citam a preocupação da empresa na transparência da divulgação do cumprimento destes indicadores em reuniões trimestrais. A fala do entrevista 8 detalha como ocorre a transparência da divulgação do cumprimento dos indicadores:

A refinaria tem um nível de transparência muito grande, onde a diretoria tem como prática reuniões trimestrais, com a demonstração dos resultados em um grau de detalhe surpreendente, tais como: aspectos econômicos, cenário de negócio, situações relacionadas a produção e nível de processamento. Também é detalhado as ameaças dos fatores externos, que podem alterar os indicadores traçados pela organização, ou seja, isso é algo que não está em nossas mãos, e quando necessário a diretoria tem a visão de retirar estes indicadores do plano. Isso talvez seja um dos nossos carros fortes aqui na refinaria.

No que tange a categoria **Condições Físicas e Psicológicas**, no termo codificador **Prédio** a maioria dos entrevistados informam que as instalações prediais são boas, mas alguns divergem quando relatam que a refinaria por ser uma empresa com mais de 85 anos, não se modernizou em relação as salas administrativas e estruturas como banheiros. Assim, algumas falas evidenciam que as salas não têm visão para rua, devido a disposição de suas janelas quase no teto e falam que o mobiliário também é um pouco ultrapassado, eles acreditam que com a modernização da empresa, os colaboradores seriam impulsionados a serem mais criativos.

Quanto ao termo codificador **Equipamentos**, a maioria dos gestores relatam que os materiais de trabalho oferecidos pela empresa são adequados para a execução das atividades empresariais, com observações contrárias por parte de alguns entrevistados que em suas falas apontam que os computadores, celulares e equipamentos de trabalho são ultrapassados e acreditam que a empresa precisa modernizar-se, para criar um ambiente de trabalho mais harmônico em termos de inovação.

No termo codificador **Cargo e Função** relacionado as condições psicológicas, a maioria dos entrevistados salientam que a empresa oferece oportunidade de crescimento profissional. O plano de cargos e funções é bem definido, mas não são divulgados formalmente aos colaboradores. No entanto, destaca-se que com a implantação de uma nova gestão do setor de recursos humanos essa demanda está sendo avaliada. Os coordenadores e gerentes relatam que a empresa oportuniza o crescimento profissional, o entrevistado 1 evidencia o fato quando através de sua fala explana “eu sou um exemplo disso, pois entrei como estagiária e hoje sou gerente de planejamento e controladoria”, de forma similar o entrevistado 3 relata “eu tive uma carreira bastante desafiadora na refinaria, passei por diversos setores e hoje estou aqui com um novo desafio que é a gerência de novos negócios”.

Os gestores detalham que a empresa oportuniza o crescimento profissional sempre que uma vaga é aberta, a divulgação é feita pelo RH porque a prioridade é sempre pelo recrutamento interno. Outra forma de estimular o colaborador é oferecendo movimentação interna, ou seja, oferecendo desafio em novas áreas de trabalho, como exemplifica a entrevistado 4:

Outra situação que não necessariamente é quando abre uma vaga é a movimentação sugerida pela diretoria e/ou gerência quando convidam um colaborador para atuar em outra área ou posição, mas questionam seu interesse e seu sentimento em desempenhar a nova função. No meu setor ano passado um colaborador foi movimentação de posição.

Já na categoria **Segurança no Trabalho**, no termo codificador **Higiene** houve poucos relatos pelos entrevistados, mas os que pronunciaram o termo informam que a refinaria oferece um ambiente limpo e organizado. Como as entrevistas foram realizadas nas instalações da empresa, foi possível observar que todos os ambientes estavam limpos, na área industrial os equipamentos e ferramentas estavam organizados e a área de circulação totalmente limpa.

Quanto ao termo codificador **Políticas de Segurança**, os gestores informam que devido o objeto social da empresa ser indústria de refino de petróleo, as políticas de segurança são bem definidas e o cumprimento dessas políticas são cobrados intensamente dos colaboradores. Os entrevistados 2 e 8 explanaram que a refinaria apesar de ter sua estrutura com mais de 85 anos,

apresenta um ambiente seguro, a empresa tem uma preocupação intensa com a saúde dos colaboradores e com os critérios de segurança. O entrevistado 3 relata que todos os EPI's necessários e obrigatórios são oferecidos aos colaboradores para a execução de suas atividades com segurança.

As entrevistas reforçam que a refinaria se preocupa com a motivação do colaborador, pois a empresa é destaque na cidade de Rio Grande quanto a remuneração e ao plano de cargos e funções. Foi evidenciado também que a empresa oferece um ambiente seguro e saudável com suas políticas de segurança, o que condiz com a literatura de Santos (2018), Duarte, Teixeira e Sousa (2019), Callefi, Teixeira e Santos (2021) e Carvalho *et al.* (2013), que afirmam que a motivação está relacionada com as necessidades fisiológicas, de segurança, sociais e de autorrealização.

4.3.2 Satisfação no trabalho

Após a investigação da motivação no trabalho, foi verificado o atributo referente a satisfação no trabalho. Os termos codificadores utilizados para mapear os trechos identificados nas entrevistas sobre a satisfação no trabalho, refere-se a categoria Relacionamentos e os códigos são: **Relacionamento entre Colegas**, **Relacionamento entre Subordinados**, **Relacionamento entre Superiores** e **Ambiente de Trabalho**, com o destaque dos termos **Relacionamento entre Subordinados** e **Ambiente de Trabalho** (Quadro 6).

Quadro 6 - Pontuação dos termos codificadores do atributo comportamental, satisfação no trabalho

Satisfação no Trabalho			
Categoria	Descrição	Termos Codificadores	Quantidade de Citações
Relacionamentos	A satisfação no trabalho pode ser classificada por relacionamentos amigáveis dentro da organização, ou seja, entre colegas, subordinados e superiores e também através de atitudes positivas em relação ao ambiente de trabalho.	Relacionamento entre Colegas	10
		Relacionamento entre Subordinados	34
		Relacionamento entre Superiores	15
		Ambiente de Trabalho	34

Fonte: Elaborado com base em Rayton (2006), Gallardo *et al.* (2010) e Côté, Lauzier e Stinghamer (2021).

Quanto a categoria **Relacionamentos**, no termo codificador **Relacionamento entre Colegas**, os entrevistados indicam que a empresa busca incentivar a colaboração, as trocas de informações e empatia em relação as necessidades e dificuldades dos colegas diretos ou colegas de outros setores. Os gestores também relatam o relacionamento pautado na confiança, respeito e naturalidade. Quanto aos conflitos que eventualmente acontecem, o tratamento ocorre não

fomentando as intrigas e atritos, mas conversando com os envolvidos e analisando-se o problema e tomadas as ações necessárias, com a intervenção do setor de RH algumas vezes.

Quanto ao código **Relacionamento entre Subordinados**, os coordenadores e gerentes explanam que o relacionamento ocorre pelo exemplo, pela confiança, transparência, cooperação, liberdade e respeito. O entrevistado 1 menciona que quando o relacionamento é pautado no exemplo, os subordinados sentem-se seguros e confiantes. O entrevistado 3 relata que a liderança deve ser feita com respeito as pessoas e suas diferenças e levar em consideração o tempo de cada um. A confiança é detalhada pelo entrevistado 9, quando explana que:

A confiança é gerada no convívio do dia a dia e nas respostas que a gente dá diante dos desafios. Sempre que temos um problema para ser resolvido eu tento estar junto com a minha equipe, para que de forma integrada eu ofereça confiança e propostas para a solução do problema ou do desafio.

No que tange o termo codificador **Relacionamento entre Superiores**, os relatos apontam que de modo geral, esse relacionamento é aberto e com muita transparência, clareza, que os diretores envolvem os coordenadores e gerentes nos planos estratégicos e isso traz o sentimento de pertencimento a empresa. Foi mencionado pelo entrevistado 2 que o sentimento de pertencimento é despertado na integração, porque o profissional é apresentado à diretoria e a toda organização, passando este colaborador pelos setores e pelas instalações da refinaria. Em divergência com a maioria dos entrevistados, houve o relato de um gestor que informa a dificuldade de acesso a diretoria da empresa, e evidência em sua fala: “Eu acho que na diretoria a distinção hierárquica é bem mais forte, pois o acesso de alguns coordenadores e gerentes não é de uma maneira livre”.

Já quanto ao termo codificador **Ambiente de Trabalho**, os depoimentos dos entrevistados demonstram que a refinaria busca oferecer um ambiente harmônico e tranquilo. É relatado que o ambiente da empresa é com liberdade de trabalho, diálogo aberto, com direito de expressão, existe muita conexão entre os gestores e seus subordinados porque as informações são compartilhadas e há envolvimento das equipes nas tomadas de decisões das atividades do setor. Foi explanado também as confraternizações que ocorrem com promoção da empresa, envolvendo todos os colaboradores e dos setores que os superiores oferecem para comemorar o cumprimento de uma meta, ou execução de um desafio, outra forma de oferecer um ambiente saudável é envolvendo o colaborador nos projetos sociais da empresa. O entrevistado 10 exemplifica um ambiente familiar que acredita estar na cultura da empresa quando relata:

Para mim é importante saber um pouquinho de cada colaborador, saber se ele está com algum problema familiar, algum problema de saúde, para que

possamos apoiar, pois convivemos oito horas ou até mais de oito horas por dia e precisamos ouvir nosso colaborador, ter a sensibilidade e não ter uma gestão rígida, saber flexibilizar um horário quando necessário.

Os entrevistados relataram que a refinaria busca oferecer um ambiente tranquilo e harmônico para seus colaboradores, para que se sintam satisfeitos com seus trabalhos. Nesse sentido, o atributo comportamental satisfação no trabalho é atendido conforme a literatura de Sandalika e Jayasekara (2017) que defende a satisfação no trabalho vinculada ao estado emocional que ocorre através do ambiente de trabalho e das políticas da empresa e com a literatura de Rayton (2006) e Gallardo *et al.* (2010), que relacionam a satisfação aos fatores de relacionamento entre colegas de trabalho e seus superiores, ou seja, relacionamentos amigáveis dentro da organização e atitudes positivas em relação aos fatores de trabalho.

4.3.3 Engajamento no trabalho

Quanto ao atributo comportamental engajamento no trabalho, os termos codificadores utilizados para mapear os trechos identificados nas entrevistas, no que se refere a categoria Energia, os termos foram **Desempenho**, **Prazer** e **Entusiasmo**, com o destaque do termo **Desempenho e Prazer**. Na categoria Envolvimento, foram utilizados os termos codificadores **Foco**, **Disponibilidade** e **Retenção de Talentos**, com evidência no código **Foco e Retenção de Talentos**, conforme demonstra o Quadro 7.

Quadro 7 - Pontuação dos termos codificadores do atributo comportamental, engajamento no trabalho

Satisfação no Trabalho			
Categoria	Descrição	Termos Codificadores	Quantidade de Citações
Energia	O engajamento no trabalho está associado ao prazer que ele tem na realização da sua atividade, ao orgulho pela empresa que trabalha. O conhecimento e a informação gera no colaborador um melhor desempenho e os desafios e novas experiências geram entusiasmo.	Prazer	26
		Desempenho	26
		Entusiasmo	25
Envolvimento	O engajamento está muito ligado ao foco na realização das atividades, o comprometimento e disponibilidade do profissional para com a empresa.	Foco	25
		Disponibilidade	7
		Retenção de Talentos	25

Fonte: Elaborado com base em Bakker e Demerouti (2008), Maslach (2011) e Bakker (2011).

Quanto a categoria **Energia**, no termo codificador **Prazer**, a maioria os gestores relatam que os colaboradores têm prazer no trabalho que realizam, porque gostam do que fazem e a empresa preocupa-se em gerar esse sentimento no profissional, conforme relata a entrevista 6: “eu mesma já remanejei a função de um colaborador porque ele não estava feliz na atividade que desempenhava, então dentro do setor ela foi para a área que mais identificava-se”. Os

profissionais também sentem prazer em trabalhar na refinaria, pois é uma empresa que costuma acolher e amparar seus colaboradores. Alguns entrevistados divergem da maioria quando informam que em seus setores a cobrança por resultados e agilidade é muito grande, o que não ocorre em outros setores, gerando dessa forma um descontentamento na equipe.

No código **Desempenho**, a grande maioria dos entrevistados afirmam que o desempenho está ligado a transparência sobre o negócio da empresa, quando o colaborador sabe o real motivo para a execução de uma atividade é a necessidade desta para a empresa, é mais fácil obter um desempenho mais elevado. Os gestores relatam que as confraternizações com feedback das atividades é uma forma que buscam para alavancar o desempenho de sua equipe. Foi citado por poucos gestores que o desempenho de sua equipe poderia ser melhor se a demanda das atividades fosse menor e seus colaboradores estivessem menos exaustos e também se a empresa busca se a modernização em suas instalações e equipamentos.

Já sobre o código **Entusiasmo** os gestores explanam que o entusiasmo está relacionado a novos desafios e que neste momento o entusiasmo está em alta porque a refinaria está buscando novos negócios. O entrevistado 8 exemplifica em seu relato: “hoje o foco, a energia e o entusiasmo estão em alta, porque esse ano vamos fazer um teste para nos tornar a primeira bio-refinaria do Brasil”. O entusiasmo faz-se presente também na fala do entrevistado 4 que evidência que: “quando o colaborador vai executar uma nova atividade é natural que ele tenha entusiasmo e motivação o que torna-se difícil motivar uma pessoa que está estagnada”.

Quanto a categoria **Envolvimento**, no termo codificador **Foco** os coordenadores e gerentes também citam a clareza na comunicação para um maior foco dos colaboradores, para eles é importante a clareza quanto aos objetivos e metas da empresa. Eles relatam que é necessário definir com objetividade e clareza as atividades de maior necessidade e urgência, frente as grandes demandas de trabalho, para que o colaborador consiga focar na prioridade e cumprir com o prazo. Já os gestores das áreas de produção relatam que o trabalhado baseado em projetos é mais fácil obter o foco, porque o colaborador consegue acompanhar todas as etapas do trabalho executado, e observam que os funcionários mais novos costumam ter mais foco e um melhor desempenho.

O termo codificador **Disponibilidade** não foi muito mencionados pelos entrevistados, mas os que explanaram em suas entrevistas informam que os colaboradores de modo geral já estão há algum tempo na empresa, então são comprometidos com a refinaria e com suas atividades. Quando tem uma demanda grande de atividade e se faz necessário avançar o horário de expediente ou trabalhar em algum final de semana, temos a disponibilidade da equipe. O entrevistado 9 exemplifica com seu depoimento:

Se eu verificar a necessidade e pedir por exemplo para trabalhar até mais tarde ou trabalhar no final de semana, que às vezes isso acontece aqui na área, não tenho nenhuma restrição, todos deixam bem claro que somos uma equipe.

Quanto ao código **Retenção de Talentos**, os gestores informam que não existe um plano estratégico formal mas que com a nova gestão do RH os projetos estão sendo desenvolvidos, para atender a demanda, conforme explica o entrevistado 9: “com a nova estrutura do RH, houve melhoras nos salários, benefícios, programas de desenvolvimento, ambiente saudável e implantação de programas como o *Great Place to Work* (GPTW)”. Hoje na empresa a retenção acontece com a análise do desempenho e o destaque frente aos seus colegas, então o gestor comunica-se com a diretoria e verifica a possibilidade de reter o colaborador que pretende sair. Os entrevistados relatam que a rotatividade de funcionários na empresa é muito pequena porque os colaboradores gostam de trabalhar na refinaria, por questões de remuneração e ambiência e porque também enxergam, mesmo que informalmente, a possibilidade de crescimento profissional dentro da organização.

Alguns entrevistados informaram que hoje o cenário está mais dinâmico, porque as novas gerações buscam alternativas de trabalho mais abertas, tais como: home office ou trabalho híbrido e que devido a isso a refinaria já perdeu alguns colaboradores, mas que com a nova gestão do departamento pessoal, algumas alternativas estão sendo estudadas para reter esses novos talentos. O entrevistado 7 exemplifica quando relata:

Hoje o trabalho em home office ou híbrido está muito latente, isso hoje está acontecendo para toda área administrativa, hoje tu consegue atender sem estar aqui na empresa, inclusive tem formas de como tu bater teu cartão ponto, fazer o acompanhamento das atividades, hoje existem tecnologias que te facilitam muito isso, esse pessoal mais novo não quer mais trabalhar na empresa, eles querem um trabalho mais flexível, então isso aí é um grande ponto e um dos objetivos que o RH tem, estudando maneiras de criar essa flexibilidade para que a gente possa manter mais nossos talentos.

Em relação as categorias e códigos avaliados no atributo comportamental engajamento no trabalho, foi verificado através dos relatos que os colaboradores de modo geral trabalham engajados e muito envolvidos em suas atividades e com a refinaria. A empresa busca melhorias implantando novos projetos junto ao setor de RH e confrontando os depoimentos dos entrevistados com a literatura de Warr (2007), Bakker e Demerouti (2008), Maslach (2011) e Bakker (2011), observa-se que empresa se preocupa em promover o engajamento de seus colaboradores.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta pesquisa teve por objetivo compreender como o sistema de mensuração de desempenho reflete na motivação, satisfação e no engajamento no trabalho (atributos comportamentais) de colaboradores de uma organização. A pesquisa foi desenvolvida a partir de uma perspectiva qualitativa, por meio de entrevistas semiestruturadas, em uma empresa de refino de petróleo da cidade de Rio Grande/RS. Foram entrevistados 11 gestores, sendo 7 coordenadores e 4 gerentes. Por meio da técnica de análise de conteúdo de Bardin (2016) foram realizadas inferências a partir dos dados levantados no campo e da literatura revisada, que exploraram o papel dos usos diagnóstico e interativo do PMS como ferramenta para promover os atributos comportamentais dos colaboradores.

Nos achados desta pesquisa foi evidenciado que o PMS é utilizado diagnóstica e interativamente na refinaria, de forma a motivar o colaborador, porque através do uso diagnóstico descrito por Simons (1995) e Henri (2006) a empresa junto com o setor de RH faz o acompanhamento do mercado externo e compara a remuneração ofertada com a finalidade de oferecer melhores salários e benefícios. Também foi comprovada a realização de avaliação do desempenho do funcionário de forma a acompanhar sua evolução na organização, fornecendo *feedback* para o mesmo e desta forma a empresa reconhece seu crescimento profissional, oferecendo promoções de cargo e função ou aumento de salário dentro do seu nível hierárquico, com evolução na senioridade do cargo, corroborando desta forma com os estudos de Santos, (2018), Duarte, Teixeira e Sousa (2019) e Callefi, Teixeira e Santos (2021).

No que diz respeito ao uso interativo, verificou-se que a empresa busca motivar o colaborador ofertando cursos de capacitação e aprendizagem nas áreas técnicas e cursos internos relacionados à segurança, saúde e meio ambiente com objetivo de proporcionar um ambiente seguro e saudável. Desta forma, os achados indicam que a refinaria busca cumprir as necessidades de autoestima, autorrealização, fisiológicas e de segurança social (Santos, 2018).

Quanto ao uso do PMS no atributo comportamental satisfação no trabalho, foi evidenciado que a empresa utiliza-se do sistema de medição do desempenho diagnóstica e interativamente para monitorar as situações existentes nos relacionamentos e planejar estrategicamente formas de oferecer um ambiente harmônico para os colaboradores, com relacionamentos entre colegas, subordinados e superiores pautados no respeito, troca de conhecimento e informações e para isso utilizam-se de diálogos e de reuniões que ocorrem com frequência semanal ou mensal. Estas evidências vão ao encontro de Rayton (2006), Gallardo *et al.* (2010) e Côté, Lauzier e Stinglhamber (2021) que comprovaram que fatores de

relacionamento entre colegas de trabalho e seus superiores, tais como relacionamentos amigáveis dentro da organização, atitudes positivas em relação ao trabalho e o sentimento de apoio da organização para com o colaborador fazem com que este tenha maior satisfação no trabalho.

Quanto ao uso do PMS como ferramenta para promover o engajamento no trabalho, o estudo evidencia que a empresa utiliza a ferramenta de forma interativa porque o diálogo e a comunicação são muito presentes na refinaria, pois acredita que a informação é essencial para que o colaborador tenha a dimensão da importância do trabalho que será realizado e assim tenha melhor desempenho profissional e mais foco. O uso interativo também é utilizado para estimular o aprendizado do colaborador, pois a empresa costuma desafiar o funcionário com novos projetos para gerar entusiasmo e prazer nas atividades executadas, desta forma as evidências vão ao encontro do estudo de Bakker e Demerouti (2008), que afirmam que funcionários emocionalmente satisfeitos com suas atividades e funções que ocupam dentro da organização, estão altamente engajados em seu trabalho. O uso diagnóstico é utilizado de forma a acompanhar as demandas do mercado e dos colaboradores com o objetivo de reter os talentos na organização, desta forma a pesquisa evidenciou que os colaboradores se orgulham de trabalharem na refinaria e têm esse mesmo sentimento em relação às atividades realizadas, reforçando a literatura que informa que o engajamento varia quanto ao nível do prazer experimentado pelas emoções positivas, ou seja, quanto maior for a felicidade vivenciada maior será a ativação para o engajamento (Warr, 2007).

Os achados desta pesquisa revelam que o uso do PMS reflete diretamente nos atributos comportamentais dos colaboradores da refinaria, pois devido ao uso do diagnóstico e interativo estes colaboradores trabalham empenhados em realizar suas atividades com melhor desempenho, comprometimento perante a organização, orgulhosos para com a empresa em que trabalham e das atividades realizadas.

Assim, esta pesquisa reforça as evidências encontradas nos estudos de Awan *et al.* (2020) sobre a eficácia do sistema de mensuração de desempenho como ferramenta importante para o engajamento no trabalho e para o desempenho dos trabalhadores, Frare e Beuren (2020), que informam que o compartilhamento vertical da informação e ausência de insegurança são importantes e geralmente necessários para o engajamento dos funcionários no trabalho, e Cruz *et al.* (2021), que comprovaram associação entre os controles informais, o *empowerment* psicológico e a satisfação no trabalho. Isso significa que, por meio de mecanismos de controles informais, tais como: controles pessoais e culturais, as organizações conseguem promover a satisfação do trabalho e o *empowerment* psicológico e o estudo de Frare, Colombo e Beuren

(2022), demonstrou que o uso (diagnóstico e interativo) do PMS apresenta efeito positivo na satisfação ambiental, ou seja, ambas as formas de controle são necessárias para alta satisfação ambiental e são indiferentes à idade, gênero e o tempo na empresa.

Como contribuição, o estudo fornece informações sobre uma empresa que é destaque na cidade de Rio Grande/RS, e servirá como fonte de pesquisa para as organizações que tiverem interesse em conhecer a ferramenta do PMS de forma diagnóstica e interativa, com o objetivo de motivar, engajar e satisfazer seus colaboradores, desta forma gerando um maior desempenho das atividades executadas, maior comprometimento (disponibilidade), prazer no trabalho e orgulho da empresa e assim reter seus talentos. Adicionalmente, destaca-se a realização de um *workshop* sobre o tema, envolvendo empresários da cidade de Rio Grande/RS e das cidades vizinhas que se interessarem. Também contribuirá com a empresa pesquisada, especialmente no projeto GPTW que está sendo implantado pelo setor de RH, pois as evidências encontradas poderão auxiliar nas ações estratégicas para a certificação do atestado de qualidade na gestão de pessoas e cultura organizacional, e desta forma a empresa futuramente poderá ser incluída no *ranking* das melhores para se trabalhar.

Considerando-se a limitação de acesso aos colaboradores operacionais da empresa e o curto tempo para a realização da pesquisa, neste estudo de caso não foi possível realizar a triangulação de dados idealizada em pesquisas dessa natureza. Não foi possível coletar dados, via questionário, por exemplo, com os colaboradores operacionais da empresa, desta forma sugere-se um maior aprofundamento de dados, utilizando-se da triangulação.

Quanto ao uso do PMS o estudo se propôs a explorar somente os usos diagnóstico e interativo do PMS e os roteiros de entrevistas foram construídos de forma a contemplar essas duas alavancas de controle. Ainda assim, cumpre salientar que as falas dos entrevistados denotam que o sistema de crenças é bastante consolidado na organização. Foi possível evidenciar que os valores e o propósito da empresa estão muito presentes nas falas e ações dos colaboradores, os quais buscam atender e divulgar as crenças entre os colegas e a sociedade em geral. Dessa forma, sugere-se a realização de pesquisas futuras contemplando as quatro alavancas de controle propostas por Simons (1995): diagnóstico, interativo, crenças e restritivo.

REFERÊNCIAS

- ALARCON, G. M.; LYONS, J. B. The relationship of engagement and job satisfaction in work samples. **Journal of Psychology**, v. 14, n. 5, p. 463-480, 2011. Disponível em: <https://doi.org/10.1080/00223980.2011.584083>. Acesso em: 5 set. 2023.
- ANTHONY, R. N.; GOVINDARAJAN, V. **Management Control Systems**. 12. ed. Boston: McGraw-Hill, 2008.
- ARMELI, S. *et al.* Perceive organizational support and police performance: The moderating influence of socioemotional needs. **Journal of Applied Psychology**, v. 83, n. 2, p. 288-297, 1998. Disponível em: <https://doi.org/10.1037/0021-9010.83.2.288>. Acesso em: 5 set. 2023.
- AWAN, S. H. *et al.* Effectiveness of performance management system for employee performance through engagement. **SAGE Open**, 2020. Disponível em: <https://doi.org/10.1177/2158244020969383>. Acesso em: 5 set. 2023.
- BAKKER, A. B. An evidence-based model of work engagement. **Current Directions in Psychological Science**, v. 20, n. 4, p. 265-269, 2011. Disponível em: <https://doi.org/10.1177/0963721411414534>. Acesso em: 5 set. 2023.
- BAKKER, A. B.; ALBRECHT, S. L.; LEITER, M. P. Work engagement: Further reflections on the state of play. **European Journal of Work and Organizational Psychology**, v. 20, n. 1, p. 74-88, 2011. Disponível em: <https://doi.org/10.1080/1359432X.2010.546711>. Acesso em: 5 set. 2023.
- BAKKER, A. B.; DEMEROUTI, E. Towards a model of work engagement. **Career Development International**, v. 13, p. 209-223, 2008.
- BAKKER, A. B.; DEMEROUTI, E.; EUWEMA, M. C. Job resources buffer the impact of job demands on burnout. **Journal of Occupational Health Psychology**, v. 10, p. 170-180, 2005.
- BARDIN, L. **Análise de Conteúdo**. São Paulo: Edições 70 LDA, 2016.
- BRITTO, I. A.; GOULART S.; ELIAS, P. V. O. Análise Comportamental das Emoções. **Psicol. Am. Lat.**, México, n. 16, jun., 2009.
- BRUNELLI, M.G.M. **Motivação no serviço público**. 2008. Trabalho de Conclusão de Curso (Pós-Graduação em MBA em Gestão Pública) – Faculdade Instituto Brasileiro de Gestão de Negócios, Porto Alegre, 2008.
- CALLEFI, J. S.; TEIXEIRA, P. M. R.; SANTOS, F. C. A. Relações entre motivação, satisfação no trabalho e as dimensões competitivas da estratégia de Recursos Humanos no Great Place to Work. **RAD -Revista Administração em Diálogo**, v. 23, n. 1, p. 106-121, 2021. Disponível em: <http://doi.org/10.23925/2178-0080.2021v23i1.48650>. Acesso em: 5 set. 2023.
- CARVALHO, J. F. *et al.* Qualidade de vida no trabalho e fatores motivacionais dos colaboradores nas organizações. **Educação em foco**, v. 9, n. 7, p. 21-31, 2013.

CÔTÉ, K.; LAUZIER, M.; STINGLHAMBER, F. The relationship between presenteeism and job satisfaction: A mediated moderation model using work engagement and perceived organizational support. **European Management Journal**, v. 39, n. 2, p. 270-278, 2021. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.emj.2020.09.001>. Acesso em: 5 set. 2023.

CRUZ, A. P. C. *et al.* Efeitos dos controles informais e empowerment psicológico na satisfação no trabalho. **Revista Contabilidade & Finanças**, 2021. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/1808-057x202114660>. Acesso em: 5 set. 2023.

DOMINGOS JUNIOR, A. P.; BARBOSA, M. A. C. Motivação no Setor Público: Um Estudo com Servidores do Município de Ponto Novo –BA. **Id on Line Rev. Psic.**, v. 30, n. 10, supl. 2, jul. 2016.

DUARTE, R. L.; TEIXEIRA, A.; SOUSA, L. G. A Relação entre a motivação e satisfação no trabalho dos servidores públicos. **RECAPE – Revista de Carreiras & Pessoas**, v. 9, n. 3. p. 393-413, 2019.

DU BRIN, A. J. **Fundamentos do comportamento organizacional**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2003.

EISENBERGER, R.; STINGLHAMBER, F. **Perceived organizational support**: Fostering enthusiastic and productive employees. Washington: American Psychological Association, 2011.

FARIAS, L. T. B. **Fatores motivacionais no serviço público**: um estudo de caso em um campus descentralizado de uma universidade pública. 2015. 59 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Especialização em Gestão Pública) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2015.

FERREIRA, R. S.; FRANCO, F. O papel do líder na motivação de uma equipe de vendas. **Revista de Administração e Contabilidade**, v. 2, n. 4, 2015.

FERREIRA, A.; OTLEY, D. The design and use of performance management systems: An extended framework for analysis. **Management Accounting Research**, v. 20, n. 4, p.263-282, 2009.

FILOMENO, M.; THEISS, V.; LAVARDA, C. Uso de Sistema de Controle Gerencial, Empowerment Psicológico e Engajamento de Tarefas. **Anais XX USP International Conference in Accounting**, jul. 2020.

FRARE, A. B.; BEUREN, I. M. Efeitos da informação na insegurança e engajamento no trabalho em tempos de pandemia. **RAE - Revista de Administração de Empresas**, v. 60, n. 6, p. 400-412, 2020. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1590/S0034-759020200604>. Acesso em: 5 set. 2023.

FRARE, A. B.; COLOMBO, V. L. B.; BEUREN, I. M. Sistema de mensuração de desempenho, satisfação ambiental e engajamento no trabalho verde. **Revista Cont. Fin. USP**, São Paulo, 2022. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1590/1808-057x202115030>. Acesso em: 5 set. 2023.

- FRIGO, M. L. Strategy-focused performance measures. **Strategic Finance**, v. 84, n. 3, p. 10-15, set. 2002.
- GALLARDO, E. et al. Employee satisfaction in the Iberian hotel industry. **International Journal of Contemporary Hospitality Management**, v. 22, n. 3, p. 321-334, 2010. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1108/09596111011035936>. Acesso em: 5 set. 2023.
- GIALONARDO, L. M.; WONG, C. A.; IWASIW, C. L. Authentic leadership of preceptors: Predictor of new graduate nurses' work engagement and job satisfaction. **Journal of Nursing Management**, v. 18, n. 8, p. 993-1003, 2010. Disponível em: <https://doi.org/10.1111/j.1365-2834.2010.01126.x>. Acesso em: 5 set. 2023.
- GOEBEL, S.; WEIBENBERGER, B. E. Effects of management control mechanisms: Towards a more comprehensive analysis. **Journal of Business Economics**, v. 87, n. 2, p. 185-219, 2017. Disponível em: <https://doi.org/10.1007/s11573-016-0816-6>. Acesso em: 5 set. 2023.
- HENRI, J. F. Management control systems and strategy: a resourced-based perspective. **Accounting, Organization and Society**, v. 31, p. 529-558, 2006. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.aos.2005.07.001>. Acesso em: 5 set. 2023.
- LAU, C. M.; SHOLIHIN, M. Financial and nonfinancial performance measures: How do they affect job satisfaction? **The British Accounting Review**, v. 34, n. 4, p. 383-413, 2005. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.bar.2005.06.002>. Acesso em: 5 set. 2023.
- LEITE, M. C. da S. B. **Satisfação no trabalho**: determinantes organizacionais e pessoais mais relevantes. 2013. Dissertação (Mestrado em Gestão de Recursos Humanos) - Instituto Superior de Línguas e Administração, Vila Nova de Gaia, 2013.
- LIZOTI, S. A. *et al.* Bem-estar subjetivo e Home Office em tempos de pandemia. **Anais XX USP International Conference in Accounting**, jul. 2020.
- LOCKE, E. A. What is job satisfaction? **Organizational Behavior and Human Performance**, v. 4, p. 309-336, 1969.
- LUCENA, W.; FERNANDES, M.; SILVA, J. A Contabilidade Comportamental e seus Efeitos Cognitivos no Processo Decisório: Uma Amostra com Operadores da Contabilidade. **Anais XVI Congresso Brasileiro de Custos**, Fortaleza/CE, 2009.
- MAHMOOD, A. et al. Specific HR practices and employee commitment: the mediating role of job satisfaction. **Employee Relations: The International Journal**, 2019. Disponível em: <https://doi.org/10.1108/ER-03-2018-0074>. Acesso em: 5 set. 2023.
- MASLACH, C. Engagement research: Some thoughts from a burnout perspective. **European Journal of Work and Organizational Psychology**, v. 20, n. 1, p. 47-52, 2011.
- MIRANDA, C. **O desafio em manter funcionários motivados**: os fatores motivacionais para o trabalho. 2009. Trabalho de Conclusão de Curso (MBA em Gestão De Recursos Humanos) – Escola Superior Aberta do Brasil, Vila Velha, 2009.

MORGAN, R. E.; STRONG, C. Business performance and dimensions of strategic orientation. **Journal of Business Research**, v. 56, p. 163-176, 2003.

NASCIMENTO, E. **Comportamento Organizacional**. Curitiba: IESDE, 2008. Disponível em: <https://pt.scribd.com/document/251170662/O-Processo-Motivacional-pdf>. Acesso em: 5 set. 2023.

NEIVA, E. R.; MACAMBIRA, M. O.; RIBEIRO, E. M. B. A. Práticas de gestão, bem-estar e comportamento de apoio. **Revista de Administração Mackenzie**, v. 21, n. 1, p. 1-27, 2020. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/1678-6971/eRAMD200098>. Acesso em: 5 set. 2023.

NEELY, A. **Measuring business performance**. London: The Economist Books, 1998.

NEELY, A.; GREGORY, M.; PLATTS, K. Performance measurement system design. **International Journal of Operations and Production Management**, v. 15, n. 4, p. 80-116, 1995. Disponível em: <https://doi.org/10.1108/01443579510083622>. Acesso em: 5 set. 2023.

NGUYEN, A. N.; TAYLOR, J.; BRADLEY, S. **Job autonomy and job satisfaction: new evidence**. Working paper 050. Lancaster: Lancaster University, 2003.

OLIVEIRA, J.; ESTIVALETE, V. Consequentes desmotivação do serviço público: proposição de um framework de organizações públicas brasileiras. **Administração Pública e Gestão Social**, v. 11, n. 4, p. 1-17, out./dez. 2019.

OYDOMARI, J. C. T. *et al.* (2010). Sistemas de controle gerencial: estudo de caso comparativo em empresas inovadoras no Brasil. **Revista Universo Contábil**, v. 6, n. 4, p. 21-34. Disponível em: www.furb.br/universocontabil. doi:10.4270/ruc.2010429. Acesso em: 5 set. 2023.

PRADHAN, R. K.; DASH, S.; JENA, L. K. Do HR practices influence job satisfaction? examining the mediating role of employee engagement in indian public sector undertakings. **Global Business Review**, v. 20, n. 1, p. 119- 132, 2019.

RAYTON, B. A. Examinando a interconexão entre satisfação no trabalho e comprometimento organizacional: Uma aplicação do modelo probit bivariado. **The International Journal of Human Resource Management**, v. 1, p. 139-154, 2006.

RAYTON, B. A.; YALABIK, Z. Y. Work engagement, psychological contract breach and job satisfaction. **The International Journal of Human Resource Management**, v. 25, n. 17, p. 2382-2400, 2014. Disponível em: <https://doi.org/10.1080/09585192.2013.876440>. Acesso em: 5 set. 2023.

REFINARIA DE PETRÓLEO RIOGRANDENSE. Disponível em: <http://www.refinariariograndense.com.br/site/>. Acesso em: 5 set. 2023.

ROBBINS, S. P. **Comportamento organizacional**. 9. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

ROBBINS, S. P. **Comportamento organizacional**. 11. ed. São Paulo: Pearson Prentice, 2005.

- ROBBINS, S. P.; COULTER, M. **Administración**. México: Prentice Hall, 1996.
- SALANOVA, M.; LLORENS, S.; SCHAUFELI, W. B. Yes, I Can, I Feel Good, and I Just Do It! On Gain Cycles and Spirals of Efficacy Beliefs, Affect, and Engagement. **Applied Psychology: An International Review**, n. 60, p. 255-285, 2011.
- SANDALIKA, K. D. M.; JAYASEKARA, P. Impact of performance management system on employee job satisfaction in automobile companies in Western Province, Sri Lanka. **Human Resource Management Journal**, n. 5, v. 1, p. 1-18, 2017. Disponível em: <https://doi.org/10.31357/hrmj.v5i1.3572>. Acesso em: 5 set. 2023.
- SANTOS, J. P. Liderança como Fator Motivacional nas Organizações. **Revista de Empreendedorismo e Gestão de Micro e Pequenas Empresas**, v. 3, n. 3, p. 98-109, 2018.
- SILVA, B. P.; KAULFUSS, M. A. Motivação no Ambiente de Trabalho. **Revista Científica Eletrônica de Ciências Aplicadas da FAIT**, v. 1, n. 1, 2015.
- SIMONS, R. **Levers of Control** – How Managers Use Innovative Control Systems to Drive Strategic Renewal. Boston: Harvard Business, 1995.
- SIMPSON, M. R. Engagement at work: A review of the literature. **International Journal of Nursing Studies**, v. 46, p. 1012-1024, 2009.
- SIQUEIRA, M. M. M. Construção e validação da escala de percepção de suporte social. **Psicologia em estudo**, v. 13, n. 2, p. 381-388, 2008.
- SIU, O. L. *et al.* Role resources and work-family enrichment: The role of work engagement. **Journal of Vocational Behavior**, v. 77, n. 3, p. 470-480, 2010. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2010.06.007>. Acesso em: 5 set. 2023.
- SOUZA, G. E.; BEUREN, I. M. Reflexos do sistema de mensuração de desempenho habilitante na performance de tarefas e satisfação no trabalho. **Revista Cont. Fin. USP**, São Paulo, v. 29, n. 77, p. 194-212, 2018. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/1808-057x201805850>. Acesso em: 5 set. 2023.
- SPECTOR, P. **Job satisfaction: application, assessment, causes and consequences**. Thousand Oaks: SAGE Publications Inc, 1997.
- SUTTIKUN, C.; CHANG, H. J.; BICKSLER, H. Uma exploração qualitativa das motivações profissionais e da satisfação no trabalho dos terapeutas de day spa. **Revista de Gestão de Hotelaria e Turismo**, p. 1-10, 2018.
- VAN DER STEDE, W. A. Contabilidade gerencial: de onde, de onde agora, para onde?. **Journal of Management Accounting Research**, v. 1, p. 171-176, 2015.
- VISWESVARAN, C.; SANCHEZ, J. I.; FISHER, J. The role of social support in the process of work stress: A meta-analysis. **Journal of Vocational Behavior**, v. 54, n. 2, p. 314-334, 1999. Disponível em: <https://doi.org/10.1006/jvbe.1998.1661>. Acesso em: 5 set. 2023.

WARR, P. **Work, happiness, and unhappiness**. Mahwah: Lawrence Erlbaum Associates Inc, 2007.

WEISS, H. M. Deconstructing job satisfaction: Separating evaluations, beliefs and affective experiences. **Human Resource Management Review**, v. 12, p. 173-194, 2002.

XANTHOPOULOU, D. et al. When do job demands particularly predict burnout? The moderating role of job resources. **Journal of Managerial Psychology**, v. 22, p. 766-786, 2007.

YALABIK, Z. Y. *et al.* Work Engagement as a Mediator Between Employee Attitudes and Outcomes. **International Journal of Human Resource Management**, v. 24, p. 2799-2823, 2013.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2015.

ZHAO, X. *et al.* Motivating frontline employees: Role of job characteristics in work and life satisfaction. **Journal of Hospitality and Tourism Management**, v. 27, p. 27-38, 2016.

APÊNDICE A - CARTA CONVITE



Universidade Federal do Rio Grande – FURG

Instituto de Ciências Econômicas, Administrativas e Contábeis – ICEAC

Programa de Pós-Graduação em Contabilidade - PPGCont

Cidade, ____ de _____ de 2022.

Ao
Senhor(a)
Nome e
sobrenome
Diretor

Prezado Sr. (a) _____

Estamos entrando em contato, pois gostaríamos de solicitar a permissão para realizar uma pesquisa de dissertação de mestrado na sua empresa, tendo em vista que se trata de uma organização com uma imagem consolidada na cidade de Rio Grande, com sua atividade de refinaria de petróleo.

A pesquisa tem como objetivo compreender como o sistema de mensuração de desempenho reflete na motivação, na satisfação e no engajamento no trabalho (atributos comportamentais) dos colaboradores da organização. Para operacionalização da pesquisa, serão realizados procedimentos como entrevistas, observações de campo, análises documentais e outras fontes. O tempo de coleta dos dados, será de 3 meses, e o início dar-se-á após aprovação do comitê de ética, realizando entrevistas presencialmente, com os gestores da organização.

Ressaltamos que os dados empíricos coletados na empresa terão por finalidade apenas subsidiar a elaboração da dissertação da mestranda Fabiane Alves Marques, sob a orientação da Prof^ª Dr^ª Ana Paula Capuano da Cruz, gerando, posteriormente, artigos acadêmicos para apresentação em aulas, congressos nacionais e internacionais, assim como publicações em periódicos acadêmicos.

A empresa receberá um feedback estruturado dos resultados obtidos ao final da pesquisa, o qual será entregue aos gestores.

Esperamos ter esclarecido alguns dos aspectos éticos e o objetivo da pesquisa, e, caso tenhamos a honra de realizar a pesquisa em suas dependências, daremos continuidade à formalização do protocolo ético da pesquisa de campo.

Desde já, agradecemos pela atenção

Fabiane Alves Marques – Mestranda em Contabilidade

ICEAC/PPGCont/FURG.E-mail: fabianeamarques@gmail.com

Telefone: (53) 99966-8164

Prof^ª. Dr^ª. Ana Paula Capuano da Cruz – Professora Adjunta ICEAC/FURG

APÊNDICE B - PROTOCOLO DE ÉTICA DA PESQUISA

1. **TÍTULO:** Influência do sistema de medição do desempenho no engajamento do trabalho, motivação e satisfação dos colaboradores.
2. **A PESQUISA:** Esta pesquisa é elaborada por Fabiane Alves Marques, aluna do curso de Mestrado em Contabilidade da Universidade Federal do Rio Grande (FURG), sob a orientação da Prof.^a Dr.^a Ana Paula Capuano da Cruz. Este estudo, de natureza qualitativa, possui o objetivo geral de compreender como o sistema de medição do desempenho refletem atributos comportamentais, engajamento no trabalho, motivação e satisfação dos colaboradores.
3. **OBJETIVOS ESPECÍFICOS:**
 - (i) Compreender como o sistema de mensuração do desempenho é usado na organização estudada.
 - (ii) Mapear os atributos comportamentais (motivação, satisfação e engajamento no trabalho) dos colaboradores da organização estudada.
 - (iii) Compreender o papel do sistema de mensuração do desempenho nos três atributos comportamentais investigados.
4. **RELEVÂNCIA:** A refinaria é uma empresa veterana na cidade de Rio Grande e seu histórico na cidade é otimista quanto ser uma empresa boa para trabalhar. A ideias partem de um uma organização com uma visão empreendedora e com uma gestão preocupada com o bem estar do colaborador, mas apresenta um ambiente pouco previsível e desconhecido no que diz respeito a processos e rotinas organizacionais. Portanto, mapear e abordar a influência do sistema do controle de mensuração do desempenho nos atributos comportamentais, motivação, satisfação e engajamento no trabalho, poderá auxiliar os gestores no desenvolvimento de rotinas e planos de carreira com as quais vislumbram facilitar e estimular os colaboradores das organizações empresariais trabalharem mais satisfeitos, motivados e com maior engajamento nas tarefas desempenhadas, alavancando no desempenho financeiro e não financeiro (reputação no mercado interno e externo) das organizacionais.
5. **COLABORAÇÃO DA INSTITUIÇÃO E COLETA DE DADOS:** A colaboração da refinaria objeto de estudo é de suma importância para o atingimento dos objetivos da pesquisa. A coleta de dados ocorrerá mediante entrevistas com os gestores da empresa, gerentes e coordenadores. As entrevistas do tipo semiestruturadas, serão conduzidas com o apoio de um roteiro, o que não impedirá que outras questões sejam acrescentadas. A duração das entrevistas é estimada em 45 minutos e serão gravadas e posteriormente transcritas. Abaixo, segue a exposição das etapas de operacionalização da pesquisa:

Objetivo	Referências	Sujeitos da pesquisa
i) Compreender como o sistema de mensuração do desempenho é usado na organização estudada.	Henry (2006); Simons (1995); Ferreira e Otley (2009); Anthony e Govindarajan (2008);	Gerentes e coordenadores da refinaria.
ii) Mapear os atributos comportamentais (motivação, satisfação e engajamento no trabalho) dos colaboradores da organização estudada.	Santos, (2018); Duarte, Teixeira e Sousa, (2019); Callefi, Teixeira e Santos (2021); Rayton, (2006); Gallardo, Sanchez-Canizares, Lopez-Guzman, e Jesus, (2010); Bekker, Albrecht e Leiter, (2011); Warr, (2007)	Gerentes e coordenadores da refinaria.
Objetivo Geral: compreender como o sistema de mensuração do desempenho reflete nos atributos comportamentais, motivação, satisfação e engajamento no trabalho dos colaboradores da refinaria.	A partir da execução dos objetivos específicos (i), (ii) e (iii)	Contribuição do estudo

6. **ANÁLISE DOS DADOS:** Após a transcrição das entrevistas, os dados serão organizados e analisados tomando como referência a técnica de análise de conteúdo de Bardin (2016) e com o apoio de software de análise textual. O material, será relacionado com as categorias de análise previamente estabelecidas para geração e descrição dos resultados da pesquisa.

7. **COMPROMISSO:** Ao desenvolver a pesquisa, as informações levantadas neste investigação serão guardadas em local de acesso somente dos pesquisadores e serão utilizadas para os fins deste estudo. Informamos, ainda, que as publicações que resultarem desta pesquisa, manterão a garantia de sigilo e, portanto, preservarão a identidade e privacidade dos participantes, assim como não será divulgado a razão social e nome fantasia.

Cidade, ___ de _____ de 2023.

Fabiane Alves Marques
Mestranda

Prof^ª. Dr^ª. Ana Paula Capuano da Cruz
Orientadora

APÊNDICE C – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO



UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE – FURG
PRÓ-REITORIA DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO
INSTITUTO DE CIÊNCIAS ECONÔMICAS, ADMINISTRATIVAS E CONTÁBEIS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM CONTABILIDADE

TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO (TCLE)

Eu, Fabiane Alves Marques, aluna do Programa de Pós-graduação em Contabilidade – Mestrado em Contabilidade da Universidade Federal do Rio Grande (FURG), Campus Carreiros, e venho por meio deste, convidá-lo (a) a participar da pesquisa “Influência do sistema de medição do desempenho no engajamento do trabalho, motivação e satisfação dos colaboradores”. O estudo está registrado na plataforma Brasil sob o CAAE nº 67862423.4.0000.5324 e aprovado pelo parecer nº 5.658.215, sob a orientação da Prof^a. Dr^a. Ana Paula Capuano da Cruz (FURG) e tem por objetivo compreender como o sistema de mensuração de desempenho influencia a motivação, a satisfação e o engajamento no trabalho (atributos comportamentais) dos colaboradores.

Gostaria de ressaltar que não existe resposta certa ou errada na entrevista, e peço que você busque refletir a realidade da sua organização. Sua participação é completamente voluntária, e o anonimato das respostas é garantido. Você é livre para deixar de participar da pesquisa a qualquer momento sem nenhum prejuízo ou coação.

Os riscos da pesquisa aos participantes são mínimos, como o caso de desconforto emocional, caso em que os pesquisadores garantirão assistência imediata, integral e gratuita, facultando ao respondente interromper ou finalizar a entrevista a qualquer momento, retirando seu consentimento sem qualquer prejuízo ao participante. Sobre a saúde do participante, não há risco algum. Assim, destaca-se que o participante tem garantia de indenização diante de eventuais danos decorrentes da pesquisa e poderá solicitar o acesso ao registro do consentimento sempre que desejar.

Os benefícios da pesquisa aos participantes envolvem insights aos líderes e gerentes sobre a utilização de sistema de mensuração do desempenho, suas habilidades e conhecimentos para a influência desta ferramenta na motivação, satisfação e engajamento no trabalho de seus colaboradores. Assim, gostaria de convidá-lo a participar desta pesquisa, por meio de entrevista semiestruturada, a qual será realizada presencialmente, conforme a localização de prestação de serviço do participante. Salienta-se que, após concluída a coleta de dados e recolhimento dos registros de consentimento livre e esclarecido realizados em gravações de vídeo ou áudio, será realizado download dos dados para um dispositivo eletrônico local (computador da pesquisadora), apagando todo e qualquer registro de qualquer plataforma virtual, ambiente compartilhado ou “nuvem”.

Em caso de problema grave de saúde com o responsável pela coleta de dados, dos participantes convidados não aceitarem responder às entrevistas ou retirarem seu consentimento sem tempo hábil para novas coletas, ou situações em que os riscos se sobreponham aos benefícios, esta pesquisa será suspensa ou encerrada.

Ao final, você oportunizará a compreensão do sistema de mensuração de desempenho na influência dos atributos comportamentais dos colaboradores da organização, com base nos diferentes aspectos e percepções dos líderes e gerentes. Para isso, solicito autorização para gravar em áudio suas falas. Assim, caso tenha interesse, você poderá solicitar a transcrição da gravação para revisar o que julgar necessário. Em observância ao estabelecido pelas normas éticas nacionais que regulam as pesquisas envolvendo seres humanos, posso garantir-lhes: liberdade de adesão ou recusa da participação na pesquisa. liberdade para retirar seu

consentimento a qualquer momento, bastando contatar as pesquisadoras da equipe pelos telefones a seguir indicados; sigilo das informações que forem dadas durante a pesquisa; e sigilo quanto a sua identidade. Assume-se o compromisso de socialização da produção de conhecimento resultante desta pesquisa, inclusive em formato acessível ao grupo ou população que foi pesquisada, bem como, garante-se aos participantes o acesso aos resultados da pesquisa.

Cabe ainda esclarecer que as informações levantadas nesta investigação serão guardadas em local de acesso somente das pesquisadoras e serão utilizadas para os fins deste estudo. Informamos, ainda, que esta pesquisa preservará o anonimato, confidencialidade, privacidade e sigilo dos dados e participantes. A sua participação é livre de qualquer despesa, porém, caso houver, garantimos seu completo ressarcimento. Por fim, enfatizamos a importância de você guardar em seus arquivos uma via deste documento de anuência.

Quaisquer dúvidas relativas à pesquisa poderão ser esclarecidas pelas pesquisadoras ou pelo Comitê de Ética em Pesquisa (CEP) da FURG.

- Pesquisadora responsável: Prof.^a Dr.^a Ana Paula Capuano da Cruz
Endereço: Avenida Itália, Km 8, Prédio do Curso de Ciências Contábeis, Bairro Carreiros.
Telefone para contato: (53) 99104-8967.
E-mail para contato: anapaulacapuanocruz@gmail.com
- Pesquisadora principal e responsável pela coleta de dados: Fabiane Alves Marques.
Endereço: Avenida Itália, Km 8, Prédio do Curso de Ciências Contábeis, Bairro Carreiros.
Telefone para contato: (53) 99966-8164.
E-mail para contato: fabianeamarques@gmail.com
- CEP/FURG: Comitê responsável pela análise e aprovação ética de todas as pesquisas desenvolvidas com seres humanos, assegurando o respeito pela identidade, integridade, dignidade, prática da solidariedade e justiça social.
Endereço: 2º andar do prédio das Pró-reitorias, Avenida Itália, km 8, Bairro Carreiros. Telefone para contato: (53) 3237-3013.
E-mail para contato: cep@furg.br.

Você receberá uma via desse termo e outra ficará com a pesquisadora, que garante seu acesso ao registro do consentimento sempre que solicitado.

Fabiane Alves Marques
Pesquisadora

Ana Paula Capuano da Cruz
Pesquisadora Responsável

Consentimento após esclarecimentos

Eu, _____, fui esclarecido (a) sobre a pesquisa e concordo em participar.

Rio Grande, ____ de _____ de 2023.

Participante da pesquisa/responsável legal

APÊNDICE D - ROTEIRO DE ENTREVISTAS

A) DADOS SOCIODEMOGRÁFICOS

- 1) Nome: _____
- 2) Idade: _____
- 3) Escolaridade: _____
- 4) Estado civil:
 - Solteiro(a)
 - Separado(a)
 - Casado(a) / União estável
 - Viúvo(a)
- 5) Onde exerce suas atividades laborais:
 - Home-office
 - Nas dependências da refinaria
 - Outro lugar. Especifique: _____
- 6) Setor em que exerce suas atividades: _____
- 7) Ocupou outros cargos anteriormente na refinaria
 - Sim. Qual? Em qual setor? _____
 - Não.
- 8) Possui subordinados
 - Sim. Quantos? _____
 - Não.
- 9) Tempo de empresa: _____
- 10) Tempo de atuação no cargo atual: _____

B) SISTEMA DE MENSURAÇÃO DE DESEMPENHO

Uso diagnóstico (Henri, 2006; Frare, Colombo & Beuren, 2022)

- 1) De que forma você utiliza as medidas de desempenho para acompanhar o progresso das metas, monitorar os resultados e comparar os resultados com as expectativas da empresa?

Uso interativo (Henri, 2006; Frare, Colombo & Beuren, 2022)

- 2) De que forma você utiliza as medidas de desempenho traçadas pela empresa para possibilitar a discussão em reuniões de superiores e subordinados?
- 3) A empresa oferece cursos de capacitação para os colaboradores? Qual a frequência?
- 4) Como você avalia os resultados dos treinamentos?

C) MOTIVAÇÃO NO TRABALHO

A motivação no trabalho está sendo explorada a partir da categoria relacionada aos fatores de salário, gestão e oportunidades de carreira (cargos e funções) (Constantino, Giovani Luiz Garcia, 2019).

- 5) Como funciona o plano de política salarial na empresa?
- 6) De que forma a empresa oferece oportunidade de carreira?
- 7) Qual o critério utilizado para a distribuição de lucros e dividendos? Este critério é bem acolhido pelos colaboradores?
- 8) Como você avalia as condições de trabalho que a empresa oferece aos colaboradores?

D) SATISFAÇÃO NO TRABALHO

A satisfação no trabalho está sendo explorada a partir da categoria relacionada aos fatores de relacionamento entre colegas de trabalho e seus superiores, tais como: relacionamentos amigáveis dentro da organização e atitudes positivas em relação aos fatores de trabalho.

- 9) Como como você busca gerar confiança em suas equipes de colaboradores?
- 10) Como você avalia o tratamento que dispensa aos seus subordinados?
- 11) De que forma as informações são compartilhadas entre as equipes?
- 12) Como a gestão da empresa busca oferecer um ambiente tranquilo e harmonioso entre os seus subordinados? Como você avalia / considera que é / o ambiente de trabalho (considerando essa dinâmica de subordinação)? Quais esforços a empresa realiza para oferecer esse contexto?

E) ENGAJAMENTO NO TRABALHO

Adaptado de Cavalcante, Marcileide e Muniz (2013).

- 13) Como você avalia seus colaboradores em termos de energia e foco nas atividades?
Como você mobiliza esses colaboradores para promover mais energia e foco?
Você considera que seus subordinados têm orgulho do trabalho que realizam?
Como você consegue esse resultado/desfecho?
- 14) Como você avalia o nível de entusiasmo dos seus colaboradores? Como você consegue esse resultado/desfecho?
- 15) Como você avalia a retenção de talentos na refinaria? Como você consegue esse resultado/desfecho? Há esforços / mecanismos para minimizar a rotatividade de colaboradores na organização?