

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL  
ESCOLA DE PSICOLOGIA  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM PSICOLOGIA ORGANIZACIONAL**

**PROGRAMAS DE REMUNERAÇÃO COMO ESTRATÉGIA NA GESTÃO DE  
PESSOAS EM UMA EMPRESA DE TRANSPORTE COLETIVO**

**LISIANE LUZ RICHIA**

**PORTO ALEGRE, 2013**

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL  
ESCOLA DE PSICOLOGIA  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM PSICOLOGIA ORGANIZACIONAL**

**PROGRAMAS DE REMUNERAÇÃO COMO ESTRATÉGIA NA GESTÃO DE  
PESSOAS EM UMA EMPRESA DE TRANSPORTE COLETIVO**

LISIANE LUZ RICHIA

Monografia apresentada ao Programa de Pós-Graduação/UFRGS como requisito parcial à obtenção do grau de especialista em Psicologia Organizacional.

Orientador: Dr. Sidinei Rocha de Oliveira

PORTO ALEGRE, 2013

*Dedico este trabalho ao meu marido, Anderson Costa Richa, pelo amor e apoio incondicional. Também a minha família, tendo ela sempre como base de tudo que conquistei e do que sou.*

## **Agradecimentos**

Agradeço a todos que acreditaram em meu potencial de desenvolvimento. Em especial à empresa Transcal-Sul Transportes Coletivos Ltda, pela oportunidade de crescimento profissional e pela confiança, delegando a mim a gestão do seu bem maior, as pessoas.

Ao inseparável grupo, Bárbara Alcantara, Liliane Lykawka, Nelir Luiza Bandeira e Tassiane Fonseca, pela cumplicidade, apoio incondicional e troca de conhecimentos.

Aos professores, pela iniciativa em repassar seus conhecimentos e pelos subsídios disponibilizados para o crescimento profissional e pessoal.

Ao meu marido, minha fonte de inspiração, Anderson Costa Richa, pela compreensão, incentivo e força. Graças ao seu apoio, venho alcançando os objetivos vislumbrados.

## Sumário

1. Introdução .....	6
2. Referencial Teórico.....	9
2.1. Remuneração Tradicional .....	9
2.2. Remuneração Estratégica .....	12
2.3. Plano de Benefícios.....	15
3. Procedimento Metodológico .....	17
3.1. Tipo de Pesquisa .....	17
3.2. Participantes da Pesquisa .....	18
3.3. Procedimento de Coleta de Dados .....	20
3.4. Instrumento de Coleta de Dados .....	20
3.5. Procedimento de Análise de Dados.....	21
4. Sistema de Remuneração Atual.....	21
5. Análise de Resultados .....	26
6. Considerações Finais.....	31
7. Referências Bibliográficas .....	33
Anexo .....	35
Anexo A – Entrevista Gerente Operacional .....	36
Anexo B – Questionário de Avaliação – Programas de Remuneração .....	37

## 1. Introdução

A Gestão de Pessoas alinhada aos objetivos estratégicos organizacionais contribui no alcance dos melhores resultados, bem como na busca pela excelência na prestação dos serviços. Neste sentido, as empresas investem em processos de gestão que motivem os colaboradores e os direcionem no atendimento aos requisitos importantes para a organização. Atualmente, os programas de remuneração são apontados como ferramentas eficazes a serem utilizadas na gestão de pessoas.

Krauter (2009) reforça que a remuneração é um dos sistemas mais relevantes, importantes e complexos na administração de recursos humanos, porque busca alinhar os colaboradores às metas das empresas, por meio de incentivos. Um dos tipos de remuneração que vem se destacando nos últimos tempos é a remuneração variável.

Soares (2006, p. 11-12) traz que, ao aprofundar-se na literatura existente sobre o tema, percebe-se claramente que o principal elo entre a lógica da geração de valor ao acionista e a gestão de pessoas é a remuneração variável. O pressuposto é que os colaboradores de uma empresa irão se comprometer com a “causa” da geração de valor ao acionista desde que parte deste valor gerado seja com eles compartilhado.

A abordagem estratégica de remunerar surgiu em um contexto de mudanças das empresas, onde as pesadas estruturas hierárquicas do século XX deram lugar a estruturas mais enxutas e as transformações na forma de gerir exigiram soluções rápidas e criativas. Na visão destes autores, a abordagem estratégica de remunerar reflete a realidade das empresas que atuam no mundo globalizado e competitivo (Wood Junior & Picarelli Filho, 1996).

Entende-se por sua vez que, a implantação dos programas de remuneração visa motivar e comprometer os colaboradores com os resultados e metas da organização. Com base na afirmativa, necessita-se avaliar qual a percepção e expectativas dos mesmos em relação ao proposto, para assim buscar a real correlação entre comprometimento, remuneração e resultados.

Com base no explanado anteriormente, será realizado um estudo com os colaboradores da Transcal-Sul, empresa de transporte coletivo de passageiros, localizada na região metropolitana de Porto Alegre. A organização atua no transporte metropolitano desde 2008, possui aproximadamente 750 empregados, entre eles operacionais, de manutenção e administrativos.

Dentro do sistema de remuneração tradicional, atualmente a organização oferece a seus colaboradores benefícios tais como: salário mensal, pago em dois momentos,

utilizando a sistemática de 50% de adiantamento; plano de saúde nas modalidades ambulatorial e global, incluindo assistência odontológica, extensivo para os dependentes dos funcionários, que participam apenas com 20% do valor total; cesta básica mensal, disponibilizada a todos os colaboradores que trabalharam no mínimo quinze dias no mês; vale alimentação, pago mensalmente de acordo com os dias trabalhados do colaborador; e gratuidade no transporte metropolitano de passageiros, com a utilização do crachá funcional (conforme normas estipuladas pelo sindicato da categoria).

Todos os benefícios relacionados acima estão previstos na convenção coletiva de trabalho, revisada anualmente pelo sindicato e órgãos competentes da categoria.

Há quatro anos, o primeiro programa de remuneração de orientação mais estratégica foi implantado, o Colaborador Estrela, cujo objetivo foi de aumentar a produtividade da equipe, visando premiar os melhores desempenhos, focando em uma abordagem mais comportamental. Três anos depois, iniciou a implantação do programa de metas, ainda na abordagem individual. Este programa que foi chamado de Economizar para Ganhar e buscou alavancar melhorias nos resultados de um dos maiores custos agregados ao serviço de transporte, o consumo de diesel. Ao final de 2011, iniciou o Cliente Mais com foco no desenvolvimento e alcance de metas coletivas. Este último programa visa aumentar o número de passageiros transportados das equipes que operam nos serviços Comum, Metropolitano/Ponte e Executivo/Seletivo.

Atualmente, o programa Colaborador Estrela possui critérios focados no desempenho individual, tendo em vista fatores simples, tais como, número de faltas, atestados, advertências, suspensões, acidentes, etc. Quando há alguma ocorrência, o colaborador perde uma quantia de pontos, o que afetará seu desempenho no programa. Cada colaborador inicia com 100 pontos e deve conservá-los, para ser reconhecido e premiado.

Para incentivar a participação dos colaboradores nos eventos e treinamentos promovidos pela empresa, é possível recuperar pontos perdidos por alguma ocorrência, podendo retornar aos 100 pontos. Ao fechamento de cada ciclo, os colaboradores com 100 pontos são reconhecidos, recebendo uma medalha e participando de sorteios de viagens e visitas técnicas. Anualmente, durante o evento de confraternização 'Momento Transcal', os Colaboradores Estrela 100 pontos recebem um troféu, em reconhecimento ao seu desempenho no ano. Com o passar do tempo, o índice de adesão por parte dos colaboradores aumentou. Modificações anuais foram realizadas, contribuindo para a

melhoria do programa. Atualmente, 61% dos colaboradores estão classificados e reconhecidos por seu desempenho no Colaborador Estrela, sendo que a meta de envolvimento é manter 80%. A eficácia de todo empenho e investimento na maioria das vezes é reconhecida de forma empírica, não tendo uma causa/efeito validada através de alguns indicadores específicos. Atribui-se isto a dificuldade que existe em demonstrar resultados sólidos, provenientes das ações de gestão de pessoas, tendo em vista que lidamos muito com fatores intangíveis.

Nos quatro anos do Colaborador Estrela, identificou-se melhorias nos índices de rotatividade e absenteísmo, tendo em vista o empenho em atender aos critérios previstos no programa.

A fim de avaliar o atual sistema de remuneração, bem como identificar que outras estratégias podem ser utilizadas este trabalho estabelece como questão de pesquisa: **Qual a contribuição efetiva dos programas de remuneração para o alcance dos resultados da organização, na percepção dos colaboradores? Que outras formas de remuneração podem ser incluídas?**

O objetivo geral definido para este estudo foi: Analisar os programas de remuneração, bem como os impactos dos mesmos nos resultados alcançados pela empresa. Como objetivos específicos são estabelecidos: a) Descrever o sistema de remuneração da empresa; b) Avaliar a percepção dos colaboradores em relação aos programas de remuneração; e c) Identificar possíveis melhorias que possam alavancar resultados.

Em seguida será apresentado o conteúdo teórico que irá embasar este estudo de caso. Serão abordados conceitos sobre remuneração tradicional e estratégica, bem como os aspectos legais que circulam o tema.



## **2. Referencial Teórico**

Pode-se conceituar remuneração como a característica que define o trabalho assalariado. É o que a organização utiliza para trocar pelo serviço do empregado em um determinado período. Abrange tudo aquilo que é recebido em troca da força de trabalho, como, por exemplo, todas as formas de retorno financeiro e benefícios recebidos pelos empregados em uma relação de trabalho (Ribeiro, 2006).

Chiavenato (2004) amplia esse conceito e define remuneração como o ato de a organização investir em recompensas para as pessoas em troca de receber contribuições para alcançar seus objetivos.

Para Silva e Luz (2010), a remuneração faz parte do subsistema de gestão de pessoas, que tem a função de agir como indutor do processo de desenvolvimento de competências e promover impulsos e estímulos à aprendizagem.

Conforme descrito na Consolidação das Leis Trabalhistas, artigo 76, conceitua-se remuneração como todas as formas de pagamento realizadas ao funcionário pela realização do seu trabalho. Consideram-se itens como: salário, benefícios, adicionais, gratificações, viagens, etc. Sendo assim, é a totalidade de rendimentos recebidos pelo trabalhador.

Existem duas formas de compensações na remuneração, diretas e indiretas. Na compensação direta, as verbas são pagas em forma de salário, bônus, prêmios e comissões. As compensações indiretas são os direitos legais, benefícios ou resultados de acordos coletivos.

Buscando um maior envolvimento dos colaboradores, algumas organizações vêm adotando, como forma de remuneração, além do salário fixo tradicional, a remuneração estratégica, que visa beneficiar o funcionário com outras formas de reconhecimento. Assim, o mesmo se sente mais valorizado e motivado, em busca de melhores resultados para a empresa e também para si.

Em seguida, serão trazidos conceitos básicos de remuneração, abordando remuneração tradicional e estratégica, buscando demonstrar como se estruturam as mesmas, inclusive destacando os aspectos legais de sua implantação.

### **2.1 Remuneração Tradicional**

Resende (2004), afirma que as empresas têm passado por um constante processo de transformação, começando a despertar para a necessidade de mudarem os sistemas de remuneração. Segundo o autor, ainda são poucas as empresas que adotam novos

sistemas de remuneração no Brasil, mas percebe-se que muitas organizações estão identificando a necessidade da mudança dessa mentalidade e, aos poucos, haverá um processo de mudança, até por que, é uma questão de sobrevivência das empresas, já que o cenário atual mostra tanta competitividade, tornando-se de vital importância esta tendência. A remuneração tradicional mostra-se fortemente focada no valor dos cargos, não levando em conta a diferença de competências das pessoas. Na maioria das organizações, o principal componente da remuneração total é a remuneração básica, que é o pagamento fixo que o funcionário recebe de maneira regular na forma de salário mensal. No jargão econômico, salário é a remuneração em dinheiro recebida pelo trabalhador pela venda de sua força de trabalho.

Conforme Hipólito (2001), mesmo sendo cada vez mais questionados, os sistemas tradicionais de remuneração, baseados em descrições de cargos e salários, são adotados pela maioria das empresas.

De acordo com Wood Jr. e Picarelli (2004), a maioria das empresas ainda emprega o sistema de remuneração tradicional, aplicando como parâmetros as descrições de atividades e responsabilidades de cada função. Utilizam como ferramentas as descrições de cargos, organogramas e planos de cargos e salários e pesquisas salariais o que permite às mesmas o alcance de um patamar mínimo de estruturação de seus recursos humanos.

Uma das questões preocupantes no uso desse tipo de remuneração é que ele desconsidera a contribuição individual do empregado no desempenho da empresa. O mais importante, então, passa a ser o cargo ocupado, já que a remuneração é vinculada a ele.

O modelo de remuneração tradicional utiliza como base para a definição da remuneração as atividades atribuídas ao cargo do colaborador, ou seja, remunera a habilidade requerida e prevista na descrição do cargo. Abaixo segue a descrição das etapas para a elaboração desta estrutura funcional.

Como uma das primeiras etapas, temos o levantamento de atividades. Segundo Pontes (2002) as principais técnicas são:

Técnica	Descrição
<b>Observação local</b>	Método mais simples e se aplica principalmente para tarefas mais operacionais (simples e repetitivas). Não precisa que o trabalhador interrompa suas atividades, mas é um método demorado, que o torna caro.

<b>Questionário</b>	Método mais utilizado nas organizações e pode ser aplicado para todos os grupos ocupacionais, sendo que é necessário um questionário padrão para cada grupo funcional. No caso das atividades operacionais o ideal é que seja preenchido pelo supervisor da atividade. É o método rápido e mais econômico, no entanto a falta de orientação e comunicação pode levar ao preenchimento incorreto e/ou incompleto, além de criar expectativas de aumento ou corte de salários.
<b>Entrevista</b>	Método mais indicado pois é completo e produz dados mais confiáveis, podendo ser aplicado a todos os grupos ocupacionais. Porém requer várias idas e vindas à campo, gerando custo elevado e uma entrevista mal estruturada gera reações negativas, custo elevado
<b>Métodos combinados</b>	Consiste na combinação de duas ou mais técnicas de modo a ampliar a confiabilidade dos dados levantados, assegurando uma melhor base para a descrição dos cargos.

Fonte: Adaptado de Pontes (2002)

Após o levantamento, realiza-se a descrição dos cargos. Segundo Marras, 2002, este processo consiste em sistematizar e padronizar os elementos que compõem o perfil do cargo, a partir das informações disponibilizadas pelo levantamento. É uma ferramenta de organização e detalhamento dos principais requisitos exigidos ao colaborador ocupante, visando que o mesmo execute suas funções de forma eficiente e eficaz.

Em seguida, segue-se dois procedimentos, um de análise interna, a avaliação de cargos e outro de análise externa: a pesquisa salarial. Na avaliação de cargos leva-se em conta os fatores internos da organização e a pesquisa salarial, que possibilita a análise dos fatores externos e de mercado. A avaliação do cargo tem por objetivo definir a relevância relativa de cada cargo para a estrutura organizacional, bem como realizar a hierarquização dos mesmos, de acordo com o contexto geral da empresa.

A pesquisa salarial é a ferramenta utilizada pelas empresas para o acesso a informações sobre cargos, salários, benefícios, procedimentos e políticas de remuneração praticadas, em determinado mercado (Marras, 2002).

Tendo os resultados da pesquisa salarial e da avaliação de cargos, será possível definir a política salarial da organização. Segundo Marras (2002), a política possui como objetivo a definição clara da postura da organização perante o mercado de trabalho, o tratamento dos colaboradores e seu posicionamento frente a outras empresas do setor. Após a consolidação das políticas, define-se a estrutura organizacional.

Atualmente, muitas críticas estão sendo lançadas em relação à estruturação no modelo tradicional, tendo em vista a necessidade de flexibilidade por parte das organizações, que buscam as melhores ferramentas para o atendimento as demandas do mercado, que coloca-se cada dia mais competitivo.

Wood Jr. e Picarelli Filho (2004a), Marras (2002) e Gil (2007) identificam algumas limitações dos sistemas tradicionais de remuneração, são elas: inflexibilidade – não levam em conta as particularidades, tratando coisas diferentes de forma homogênea; falsa objetividade – visão reducionista da realidade de empresa, metodologia desatualizada – sistemas trabalhosos, inflexíveis e de pouca agilidade; conservadorismo – estrutura burocrática, onde privilegia as relações hierárquicas em detrimento do foco nos processos críticos e no cliente; anacronismo – representa entraves à evolução do processo de mudança; e divergência – não consideram a visão de futuro do negócio e a estratégia da organização.

Considerando que as potencialidades e atitudes do indivíduo são reflexos das competências organizacionais, Fleury e Lacombe (2003) destacam que os sistemas de remuneração tradicional não estão preparados para a flexibilidade necessária nos negócios, já que desconsideram as peculiaridades de organizações, áreas e processos ou funções.

Diante disso, a utilização de um sistema de remuneração tradicional há tempo não oferece o suporte e a flexibilidade necessária às organizações. Nesse contexto, acredita-se na importância do sistema de remuneração estratégica, pois ele compreende as estratégias organizacionais e responde aos anseios de uma economia vulnerável e em constante adaptação.

## **2.2 Remuneração Estratégica**

O sistema de remuneração estratégica vem sendo utilizado como um diferencial competitivo entre as organizações. Essa forma de remuneração visa beneficiar as pessoas que, dentro de uma empresa, contribuem, de alguma forma, para os resultados da mesma e se destacam como funcionários. Enquanto o sistema de remuneração tradicional recompensa as pessoas somente de acordo com as exigências do cargo, utilizando parâmetros comparativos, a remuneração estratégica complementa o sistema tradicional com outros meios de remuneração.

Tendo em vista a competitividade, a remuneração tradicional não consegue dar conta das demandas do mercado, tornando-se então barreira para o desenvolvimento e

sucesso da organização. Com o objetivo de agregar valor às partes interessadas do negócio, as organizações têm buscado novas soluções de remuneração.

Marras (2002) define a remuneração estratégica como uma forma de compensar os empregados de uma empresa que se destacaram dos demais em um determinado período. Esse sistema possui como base o desempenho do indivíduo e outros três fatores primordiais: conhecimentos, habilidades e atitudes. Através desses três fatores, o indivíduo é avaliado pela organização, que lhe recompensará quando sua contribuição for positiva através do sistema de remuneração estratégica, proporcionando um ganho maior no seu salário em alguns períodos do ano.

Muitas empresas vêm adotando alguma forma de remuneração estratégica, como meio de impulsionar os seus resultados, pois esta é uma maneira de incentivar os funcionários a elevar o nível de produtividade e competitividade exigido pelo atual contexto dos negócios. Quanto mais motivados e satisfeitos com o seu salário, mais as pessoas tendem a produzir.

De acordo com Nascimento (2001), a remuneração estratégica é composta de parte fixa e parte variável. Tratando-se da parte variável, o autor cita a remuneração variável, que depende do desempenho individual da equipe e da empresa; a participação acionária, que está relacionada com os objetivos de lucratividade da organização; e alternativas que incluem prêmios, entre outras formas especiais de reconhecimento.

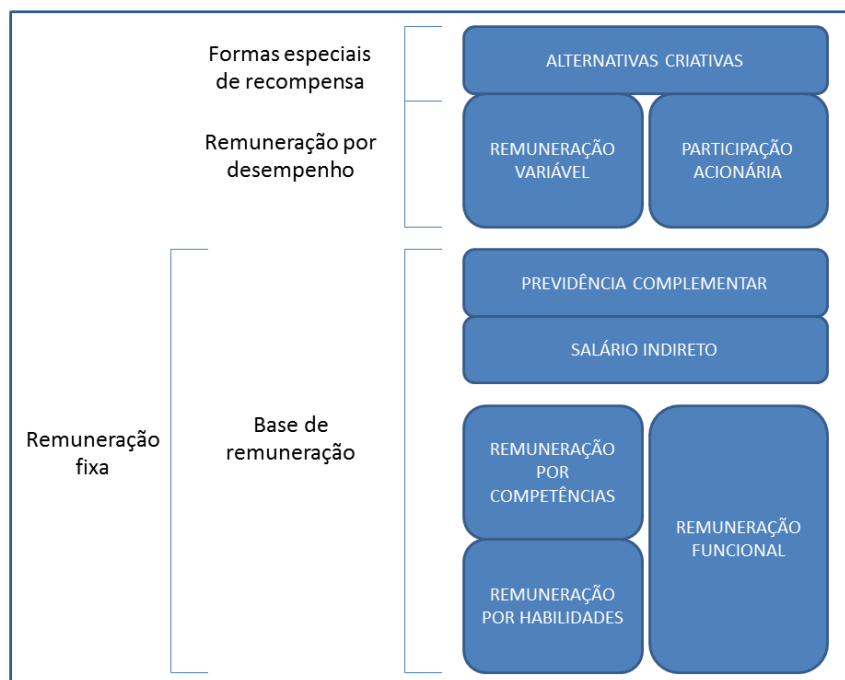
Segundo Wood Jr. e Picarelli Filho (2004), com o objetivo de aumentar os vínculos entre a empresa e seus colaboradores, diferentes formas de remuneração tem sido utilizadas. As formas básicas permanecem as mesmas, sendo classificadas em oito grupos, sendo eles:

- remuneração funcional – determinada pela função ou cargo e ajustada pelo mercado;
- salário indireto - é composto pelos benefícios e por outras vantagens;
- remuneração por habilidade - definida pelas habilidades e pela capacitação dos funcionários;
- remuneração por competências – é focada nas competências dos indivíduos e utilizada para os cargos táticos e estratégicos;
- previdência complementar – sistema de previdência privada, para a valorização do compromisso com o futuro;
- remuneração variável – vinculada as metas de desempenho dos indivíduos, das equipes ou da organização;

- participação acionária – vinculada aos objetivos de lucratividade e crescimento da empresa;

- alternativas criativas – incluem prêmios, gratificações e outras formas especiais de reconhecimento.

Conforme figura 2.2.1 – Componentes de um sistema de Remuneração Estratégica.



Fonte: Wood Jr. e Picarelli Filho. Remuneração Estratégica – A Nova Vantagem Competitiva. São Paulo. Ed. Atlas, 2004

Wood Jr. e Picarelli Filho (1999) definem remuneração variável como aquela que é vinculada a metas de desempenho dos indivíduos, das equipes ou da organização. Assim o interesse por práticas inovadoras, que garantam melhor desempenho frente ao ambiente competitivo, faz com que haja uma tendência de aumento de empresas que utilizam programas de remuneração variável.

Ribeiro (1997) menciona que, a remuneração variável constitui-se num programa de alta relevância marcado pela plena interação dos grupos formais e informais, condução participativa dos métodos e processos, além de dar aos empregados a oportunidade de repensarem sua postura profissional e analisar sua performance perante o grupo ao qual pertencem e a organização como um todo.

Existem várias formas de remuneração variável, dentre elas podemos destacar a de participação nos lucros e a de participação nos resultados. Conforme Costa (2000), a participação nos lucros é a divisão de uma parcela do lucro da empresa entre seus

funcionários, com o objetivo claro de recompensá-los, enquanto que a participação nos resultados corresponde ao aumento dos ganhos dos trabalhadores pelo atingimento de metas propostas pela direção da empresa. Entre essas metas, pode-se citar a busca de determinados níveis de qualidade, produtividade e outros objetivos a serem alcançados.

Ambas as formas de remuneração variável podem ser utilizadas para atingir os objetivos da empresa. Porém, qualquer que seja o método de remuneração adotado, deve-se ter em mente que as organizações que desejam prosperar devem alinhá-los às suas estratégias.

A Lei nº 10.101, de 19.12.2000, publicada no Diário Oficial da União (DOU) em 20.12.2000, regulamentou a participação dos trabalhadores nos lucros ou resultados da empresa como instrumento de integração entre o capital e o trabalho e como incentivo à qualidade e produtividade.

Segundo essa Lei, todas as empresas devem estabelecer com seus empregados uma forma de participação nos lucros ou resultados, utilizando critérios que podem ser índices de produtividade, qualidade ou lucratividade. Deve ser feito um acordo firmado com o sindicato dos trabalhadores em convenção coletiva, estabelecendo os mecanismos de aferição do resultado, a periodicidade da distribuição e o período de vigência do acordo. A periodicidade mínima de pagamento é um semestre, ou seja, não pode haver mais de dois pagamentos por ano. Não há incidência de encargos trabalhistas e previdenciários sobre o valor, mas deve-se descontar o Imposto de Renda na Fonte. Além disso, a empresa pode deduzir as participações como despesa operacional, mas não podem ser consideradas como forma de substituição da remuneração convencional.

Conforme trazido anteriormente, a remuneração estratégica é utilizada pelas organizações como um grande artifício para o alcance de resultados e superação de metas estabelecidas pela alta gestão. Diversos modelos poderão ser adotados, podendo a empresa optar pelo mais condizente com suas estratégias e cultura organizacional. Em conjunto com a remuneração, temos ainda os planos de benefícios, que complementam as necessidades das equipes, bem como, atrativos motivacionais.

### **2.3 Plano de Benefícios**

O benefício é uma forma de remuneração indireta que oferece aos funcionários uma base para a satisfação de suas necessidades pessoais. O que se denomina salário indireto compreende essencialmente os benefícios oferecidos pela empresa a seus

funcionários. Para Wood Jr. e Picarelli Filho (2004, p. 82), “Benefícios respondem por parte considerável da remuneração total e costumam ser fator de decisão na aceitação de ofertas de emprego”.

Há dois tipos de benefícios: os benefícios compulsórios e os benefícios espontâneos. Os compulsórios são aqueles que as leis e as normas legais obrigam as empresas a fornecer, como por exemplos as férias, décimo terceiro salário e o salário-maternidade. Já nos espontâneos, são aqueles que a empresa oferece não por obrigação, mas pensando em seus funcionários e na competitividade do mercado. Estes são: seguro de vida, vale restaurante, vale alimentação, vale transporte, assistência odontológica, convênios, ajuda no estacionamento, creche para filhos de funcionários, subsídio aos estudos, entre outros.

Para Lacombe (2007), os benefícios são fundamentais para manter os empregados satisfeitos com a organização, sendo importante que todos saibam as vantagens de cada benefício oferecido pela organização. Os benefícios são oferecidos em forma de pacotes que variam de acordo com o nível hierárquico do funcionário. Relacionam-se, dessa forma, com os objetivos de longo prazo da empresa (Wood Jr. & Picarelli Filho, 2004), reforçando estabilidade, comprometimento e lealdade com o empregado. Os planos fixos de benefícios estabelecidos pelas empresas caracterizam-se como paternalistas, partindo do pressuposto de que elas sabem o que é melhor para seus funcionários.

Os planos flexíveis, por sua vez, pressupõem maturidade por parte da empresa e dos funcionários, concedendo a estes o direito de escolher entre os melhores benefícios disponíveis para o seu perfil, condição familiar e estilo de vida. De acordo com Chiavenato (2008), os benefícios sociais são planejados para auxiliar o empregado em três áreas de sua vida: no exercício do cargo (gratificações, seguro de vida); fora do cargo, mas dentro da empresa (lazer, refeitório, transporte); ou fora da empresa, mas na comunidade (recreação, atividades comunitárias).

Foram apresentadas neste capítulo as principais formas de remuneração, que podem contribuir na gestão de pessoas das organizações. O modelo tradicional, marcado por críticas, tendo em vista que não acompanha a flexibilidade necessária para a gestão dos dias atuais e o sistema de remuneração estratégica, com diversas possibilidades de modelos a serem implantados, focando muito mais no desempenho e resultados do que nos cargos propriamente ditos. Na prática, o que se observa de uma forma geral, é na verdade a ausência de sistemas bem estruturados, nem tradicionais, tão pouco



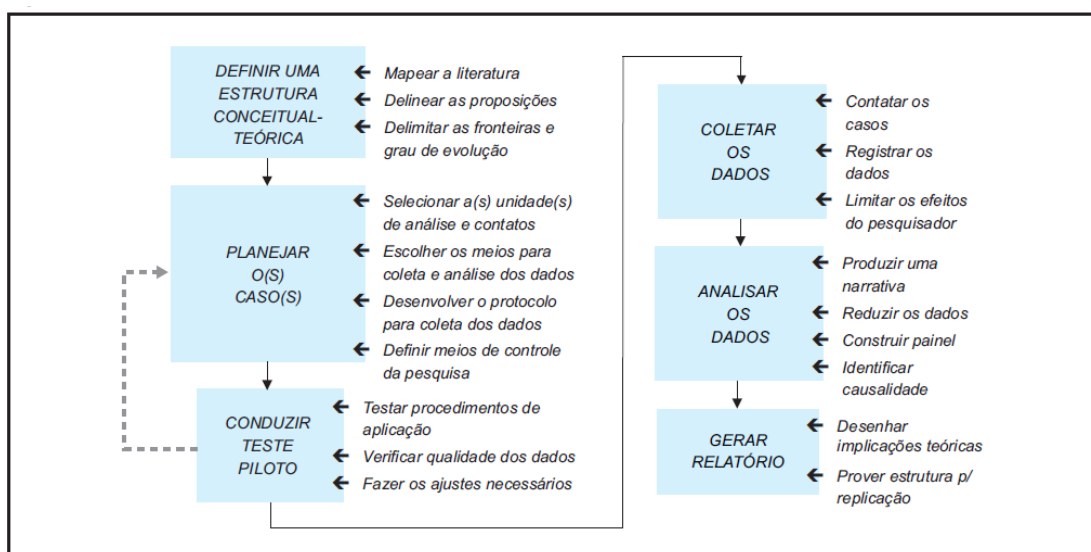
estratégicos. A seguir, será apresentado o detalhamento da pesquisa realizada, que avaliará, na percepção da equipe, o sistema de remuneração atual de uma empresa de transporte coletivo da região metropolitana.

### 3. Procedimento Metodológico

#### 3.1 Tipo de Pesquisa

O método de pesquisa utilizado será o estudo de caso, que trata-se de um estudo de natureza empírica que investiga um determinado fenômeno, geralmente contemporâneo, dentro de um contexto real de vida, quando as fronteiras entre o fenômeno e o contexto em que ele se insere não são claramente definidas. Trata-se de uma análise aprofundada de um ou mais objetos (casos), para que permita o seu amplo e detalhado conhecimento (GIL, 1996; BERTO; AKANO, 2000). Seu objetivo é aprofundar o conhecimento acerca de um problema não suficientemente definido (MATTAR, 1996), visando estimular a compreensão, sugerir hipóteses e questões ou desenvolver a teoria. Este estudo de caso pode ser classificado exploratório descritivo, tendo em vista que tenta esclarecer qual a real contribuição dos programas de remuneração para o alcance dos melhores resultados.

A pesquisa será conduzida conforme figura 3.1.1 – Condução do Estudo de Caso:



### 3.2 Participantes da pesquisa

Participaram da pesquisa o Gerente Operacional, gestor dos demais participantes e idealizador da implementação dos programas de remuneração variáveis existentes na organização, bem como de 100 (29,94%) Motoristas e 70 (31,53%) Cobradores de ônibus, representantes da equipe atuante no processo principal da empresa pesquisada.

Nos gráficos e tabela abaixo é possível verificar um comparativo da população pesquisada, em relação ao total de colaboradores.

#### 3.2.1 Tempo de empresa – Colaboradores Transcal

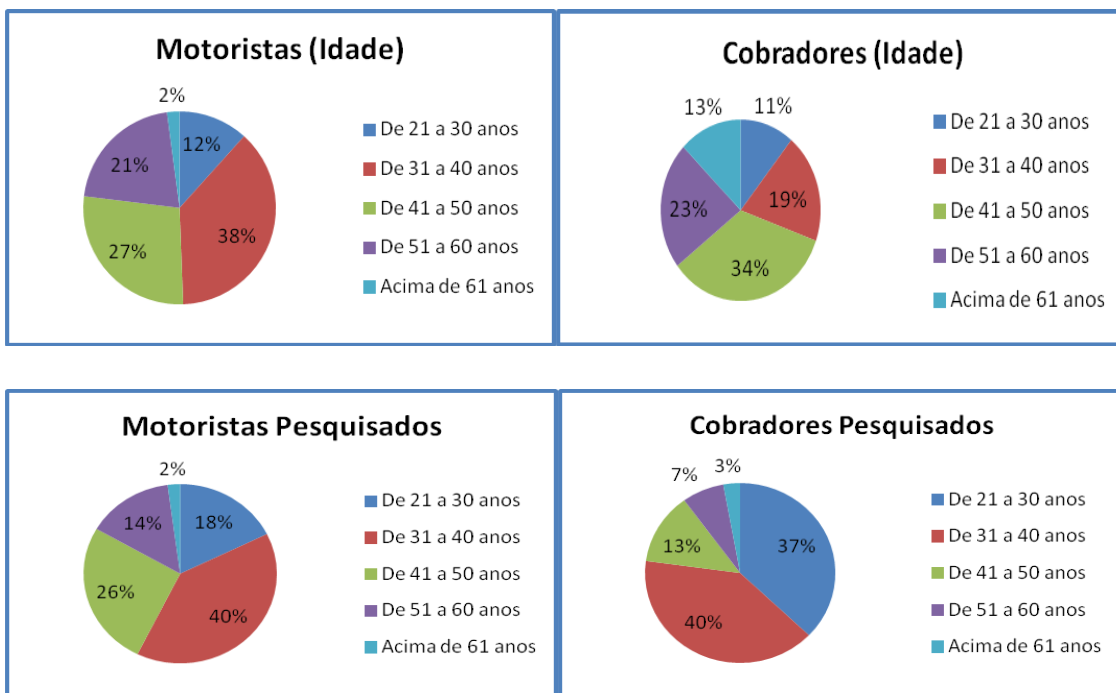
<b>Tempo de Empresa</b>	<b>Motoristas</b>	<b>%</b>	<b>Cobradores</b>	<b>%</b>
Menos de 1 ano	7	2,10	39	17,57
De 1 a 5 anos	97	29,04	87	39,19
De 6 a 10 anos	109	32,63	42	18,92
De 11 a 15 anos	71	21,26	21	9,46
Acima de 15 anos	50	14,97	33	14,86
<i>Total:</i>	<i>334</i>		<i>222</i>	

#### 3.2.2 Tempo de empresa – Colaboradores Pesquisados

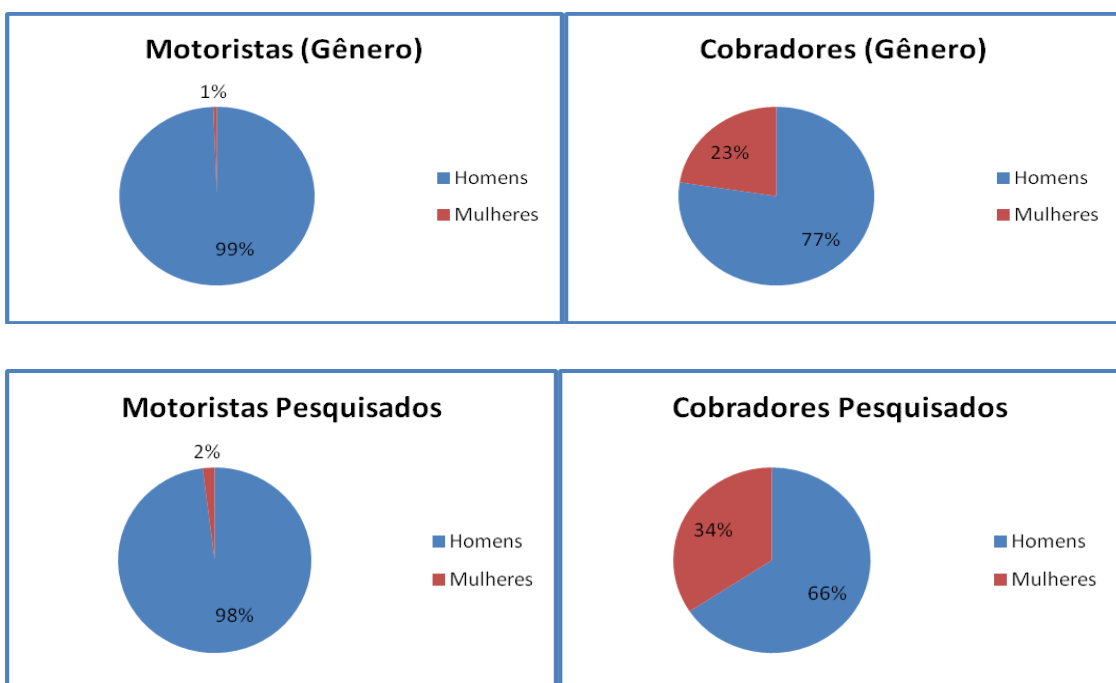
<b>Tempo de Empresa</b>	<b>Motoristas</b>	<b>%</b>	<b>Cobradores</b>	<b>%</b>
Menos de 1 ano	7	2,40	18	8,11
De 1 a 5 anos	22	6,29	27	12,16
De 6 a 10 anos	36	10,78	16	7,21
De 11 a 15 anos	19	5,69	3	1,35
Acima de 15 anos	16	4,79	6	2,70
<i>Total:</i>	<i>100</i>		<i>70</i>	

Tendo em vista as adequações realizadas na gestão da empresa, que assumiu a operação metropolitana fazem cinco anos, definiu-se pertinente incluir na amostra colaboradores nas faixas de tempo de empresa diversos. A percepção entre os pesquisados se mostrou linear, não apresentando qualquer discrepância vinculada a permanência na empresa.

### 3.2.2 Idade



### 3.2.3 Gênero



A população pesquisada foi validada, pois seguiu a amostragem mínima, de acordo com o perfil da empresa. Em relação ao tempo de empresa, participaram da pesquisa, colaboradores de ambas as funções nos parâmetros estabelecidos. Em relação

à idade e gênero, a amostra se manteve fidedigna, onde o percentual de pesquisados ficou próximo do total da organização.

Optou-se por manter na amostra motoristas e cobradores devido a representatividade desta equipe no contexto geral da organização, pois atuam no processo principal (Operacional). Considera-se também que esta força de trabalho tem forte influência nas metas organizacionais, devido seu papel na realização do serviço, bem como no contato com o cliente.

### **3.3 Procedimento de Coleta de Dados**

Todos participantes receberam orientações em relação aos objetivos da pesquisa em questão. De uma forma geral, os respondentes demonstraram interesse e motivação em responder a pesquisa.

Com o Gerente Operacional foi realizada uma entrevista, com questões abertas, a partir de um roteiro pré-estabelecido, conforme anexo A. O mesmo pode trazer sua percepção em relação à gestão da remuneração atual, bem como sobre as expectativas em relação a novas implantações. A entrevista foi realizada individualmente e pessoalmente, em sala específica da empresa.

Para a equipe operacional foi disponibilizado um questionário, conforme anexo B. Os mesmos preencheram as questões, indicando sua satisfação em relação aos programas de remuneração existentes e ainda puderam sinalizar sugestões de melhorias para os mesmos. A aplicação do questionário foi realizada em sala específica e a seleção dos participantes foi realizada de forma aleatória.

Os dados obtidos na pesquisa foram integrados e confrontados à luz do referencial teórico apresentado neste estudo.

### **3.4 Instrumento de Coleta de Dados**

Primeiramente foi utilizada uma entrevista, com questões abertas, como roteiro semi-estruturado, disponível no Anexo I. As questões abordaram fatores relacionados ao histórico da implantação dos programas de remuneração, os impactos e a eficácia dos mesmos nos resultados da empresa. Avaliou ainda os benefícios disponibilizados e o posicionamento da alta gestão sobre o tema.

O questionário (disponível no Anexo II) utilizado avaliou o nível de satisfação da equipe operacional, onde os mesmos sinalizaram a satisfação em relação a questões tais como: Salários/benefícios; Programas de reconhecimento; Incentivos à permanência; Comunicação e Informação; e outros programas de reconhecimento. Ainda tiveram a oportunidade de indicar melhorias relacionadas aos programas de remuneração, ao sistema de benefícios e sugerir as premiações que gostariam que fossem disponibilizadas.

### **3.5 Procedimento de Análise dos Dados**

Através dos dados obtidos, desenvolveu-se a análise comparativa entre as opiniões dos respondentes, com inserções de informações trazidas, bem como, do conteúdo indicado na revisão bibliográfica.

Serão analisados os resultados onde a satisfação dos colaboradores apresentaram índices com valores abaixo do esperado, bem como os índices de maior satisfação.

## **4. Sistema de Remuneração Atual**

Atualmente, a empresa utiliza como modelo para seu sistema de remuneração o tradicional. Possui bons benefícios espontâneos, reconhecidos por todos e geralmente bem avaliados. Durante entrevista com Gestor Operacional, o mesmo sinalizou sua percepção em relação aos benefícios disponibilizados: *“Os obrigatórios previstos em dissídio são excelentes (transporte gratuito, vale refeição, rancho e plano de saúde). Os variáveis, existentes nos programas de reconhecimento ainda são modestos, mas já trouxeram melhorias no serviço prestado e na satisfação dos colaboradores e veem gradualmente sendo melhorados.”*

Como pontos a serem melhorados, destaca-se a necessidade de formalizar a Política de Remuneração da empresa, tanto no aspecto tradicional como no estratégico. Atualmente, a falta de formalização tem gerado focos de insatisfação por parte da equipe. O Gestor Operacional confirma a importância de uma ação para consolidação, conforme relato: *“Atualmente, não temos uma política formal de remuneração. Somente programas de reconhecimento e recrutamento interno. Os programas de reconhecimento e recrutamento interno são valorizados pelos colaboradores. É*

*fundamental que a empresa implante um plano de Avaliação Individual ligado a uma política de remuneração fixa e variável e de crescimento vertical e horizontal”.*

Há quatro anos, tendo em vista a melhoria do serviço da empresa, iniciou-se a implantação do um Programa de Reconhecimento Colaborador Estrela. Identificou-se na época que, para alcançar as metas propostas pela direção, seria necessário envolver a equipe. Quando questionado sobre o que motivou a implantação do programa, o Gerente Operacional, idealizador do projeto, confirma: *“Entendo que é uma ferramenta que estimula a melhoria do serviço e a satisfação do colaborador.”* Comenta ainda que alguns resultados já foram alcançados, tais como a redução do *Turn-over*, melhores resultados operacionais, aumento da satisfação do cliente externo e interno, consolidação da marca e do modelo de gestão.

O Programa Colaborador Estrela possui como principais objetivos: Disseminar conceitos de qualidade e produtividade total; conscientizar os colaboradores sobre a importância da redução de acidentes, da melhoria das relações interpessoais, da economia de diesel, da redução do absenteísmo e da fidelização dos clientes; reconhecer os colaboradores com os melhores desempenhos; atuar com foco em resultados.

Hoje, a Transcal já conta com categorias de premiação, tendo em vista a permanência dos colaboradores com 100 pontos. Os que se mantêm por dois anos sem nenhuma ocorrência são reconhecidos como Bicampeões, com três anos Tricampeões e quatro anos Tetracampeões. Os colaboradores Tetracampeões e Tricampeões recebem um prêmio individual, sendo um almoço com a Direção da Empresa, com direito de participação de um familiar e uma viagem, também com a participação de um acompanhante.

Anualmente, com foco na motivação, acontece a promoção do grande evento de reconhecimento, o Momento Transcal. A confraternização conta com a presença dos familiares, que prestigiam o acontecimento, vivenciam a empresa e realizam a torcida durante os sorteios dos prêmios. A organização entende que a promoção deste evento contribui para o alcance das metas e estratégias, conforme validado pelo Gestor Operacional em sua fala: *“O estímulo a busca de resultados individuais e coletivos e sua posterior remuneração, trás a identificação de cada colaborador com as estratégias e os objetivos da empresa (Desafiar > Conquistar > Remunerar > Comemorar)”.*

Visando a melhoria contínua em seus processos, novos programas foram lançados no decorrer da trajetória do Colaborador Estrela. A organização identificou a necessidade de implantar novas ações, buscando uma abordagem coletiva, tendo em vista que o programa piloto possui foco individual. Foram implantados: o Programa Economizar para Ganhar, Cliente Mais e Decola Transcal.

O Programa Economizar para Ganhar visa incentivar a participação dos motoristas e dos colaboradores dos setores de tráfego e manutenção na redução do consumo de óleo diesel, gerando como consequência a melhora na média de litros consumidos por quilômetro rodado e por veículo, e a redução dos custos com este insumo. As premissas básicas do programa levam em conta a meta estabelecida para o ano, a média de cada modelo de chassi/carroceria e o desempenho de cada motorista, conforme o carro utilizado.

O Programa Cliente Mais que visa incentivar a participação do setor operacional no aumento do total de passageiros transportados, gerando como consequência o aumento da receita e a melhoria no resultado operacional da empresa. As premissas básicas do programa levam em conta a meta estabelecida para o ano, a meta de cada grupo/equipe de linhas e a média de passageiros por viagem por grupo/equipe de linha.

Tratando em relação a possíveis inovações dos programas de reconhecimento, visando uma abordagem mais estratégica, o gestor traz a seguinte informação: *“Em 2013 estamos implementando um novo programa (DECOLA TRANSCAL) que vai “abraçar” todos os programas da empresa e setores. O resultado deste programa dará início a um projeto maior de remuneração variável por metas individuais e coletivas”*.

O lançamento do Programa Decola Transcal, trouxe um viés coletivo, com indicadores definidos para cada área. O programa possui como objetivos: Permitir o gerenciamento dos processos focado nos resultados; Gerar valor as partes interessadas, através do aumento da participação, da responsabilidade e do comprometimento dos colaboradores; Focar no resultado do negócio da empresa (gestão participativa); Possibilitar a gestão à vista, dando mais visibilidade aos resultados alcançados; Melhorar o desempenho global dos indicadores operacionais, de manutenção e de gestão; Permitir a participação nos resultados como reforço no reconhecimento.

Os critérios do programa são os seguintes: Cada indicador terá uma meta mensal, vinculada a meta anual, bem como uma pontuação (PREMIAÇÃO) atrelada ao resultado alcançado; Serão sete setores (Motoristas, Cobradores, Manutenção,

Fiscalização, Administrativos, Facilitadores Tráfego e Manutenção e Gestores). Cada um com indicadores e metas próprias; A avaliação será mensal, semestral e anual; A pontuação do Programa Colaborador Estrela continuará sendo o balizador para a bonificação. Para receber os dez pontos, referente ao Programa deve manter 100 pontos no período (acumulativo). Para atingir a pontuação nas demais metas, deverá ter pontuação igual ou maior a 98 pontos no mês (exceto faltas e suspensões).

A Bonificação/Premiação é feita da seguinte forma: Mensal - O colaborador que alcançar 30 pontos ou mais no mês receberá um KIT Limpeza e mais um Voucher, que dará direito a participar do sorteio semestral; Semestral – Sorteio de prêmios; Os créditos acumulados serão trocados em Setembro/2013 e Abril/2014 por créditos no cartão Refeisol (Um ponto = R\$ 1,00); Anual - Caso a empresa alcance a meta estabelecida de Margem Líquida, os Colaboradores Estrela 100 pontos no ano receberão um bônus de 100 pontos no programa.

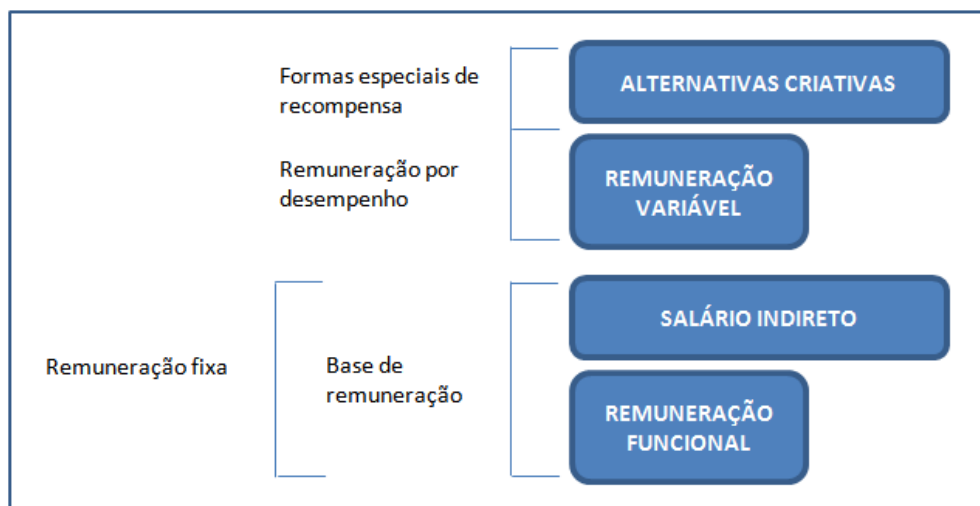
De acordo com estudos realizados, que validam a eficácia dos programas de remuneração bem definidos para o alcance de resultados, um plano de cargos e salários, acompanhado de uma avaliação de desempenho foram apresentados para a alta direção, que analisa o material. O Gestor Operacional traz como sugestão de melhoria: *“É fundamental que a empresa implante um plano de Avaliação Individual ligado a uma política de remuneração fixa e variável e de crescimento vertical e horizontal”*. Quando questionado sobre a percepção da direção, traz o seguinte comentário: *“Ainda existe certa restrição à adoção de programas de reconhecimento e sua real eficácia. Mas todos vêm sendo reconhecidos como fundamentais nas melhorias dos resultados e processos da empresa. O desafio continua sendo o convencimento que além de programas de reconhecimento, a implantação de uma política de remuneração variável trará melhores resultados ainda”*.

Acredita-se que os programas de reconhecimento implantados contribuem para o alcance das metas, mas em contra partida, a equipe possui dificuldade em trabalhar o foco coletivo. A equipe sinaliza que não possuem gerência sobre os atos dos colegas, o que acaba gerando insatisfações aos que não atingem os resultados grupais. Quando questionado sobre o quanto os programas contribuem, o gestor coloca sua percepção: *Aumento da satisfação na realização do trabalho e da busca pela melhoria nas condições de trabalho oferecidas pela empresa. Ainda temos identificado uma dificuldade no entendimento dos benefícios que estes programas efetivamente trazem*



para cada um, gerando em determinadas situações frustrações pelo não alcance da meta.

Atualmente o sistema de remuneração da Transcal está estruturado conforme figura abaixo:



*Figura 4.1 – Sistema de remuneração atual da organização*

Como um padrão nas empresas de transporte coletivo metropolitano, a remuneração funcional é definida em dissídio coletivo da categoria, onde os salários da grande massa trabalhadora são estabelecidos e reajustados uniformemente. Cabe destacar, que com esta característica, o poder de barganha das empresas, na hora da contratação, acaba sendo limitado a outros atrativos de remuneração variável.

A remuneração funcional é determinada pela função e ajustada pelo mercado, não estando vinculada nas habilidades e competências dos indivíduos. O salário indireto é caracterizado através da disponibilização dos benefícios compulsórios e espontâneos. Os benefícios praticados também são previstos em dissídio coletivo e reconhecidos pelos colaboradores como diferencial, tendo em vista que os oferecidos, como cesta básica, vale alimentação, plano de saúde e transporte gratuito, não são comuns nas oportunidades de mercado. A remuneração variável é caracterizada ainda de forma superficial, através das premiações vinculadas às metas dos indicadores balizadores dos programas Economizar para Ganhar e Cliente Mais. Em 2013, com a implantação do programa Decola Transcal, que premiará os colaboradores de uma forma geral de acordo com as metas organizacionais, a empresa estará avançando, com o objetivo de aprimorar a remuneração variável.

Como alternativas criativas a organização oferece a seus colaboradores premiações de acordo com seu desempenho nos programas de reconhecimento, tais como: troféus, medalhas, viagens com a família e sorteio de prêmios.

A organização tem buscado o aperfeiçoamento de sua gestão de pessoas, através da implantação de ações vinculadas a remuneração. Em contra partida, o sistema atual precisa evoluir, e melhorias com foco na remuneração estratégica priorizadas. A remuneração por competências e habilidades seria uma boa indicação para o progresso da organização, podendo em um futuro próximo, planejar até mesmo uma participação acionária.

## 5. Análise de Resultados

Durante a análise dos índices demonstrados pelo questionário aplicado junto aos motoristas e cobradores, foi possível perceber que a satisfação apresenta-se linear na maioria dos quesitos abordados. Para os motoristas pesquisados, os itens que apresentaram índices de menor satisfação foram: plano de saúde; critérios de Programa Colaborador Estrela; a premiação disponibilizada: visitas técnicas; a comunicação de informações relacionadas aos programas; e o Programa Economizar para Ganhar. Para os cobradores, os fatores de destaque em relação à baixa satisfação foram: contribuição da premiação para a motivação no trabalho; contribuição dos programas para a permanência na empresa; contribuição dos programas de reconhecimento para os resultados da empresa; e clareza no sistema de promoções.

No bloco A, questões relacionadas a salários e benefícios foram avaliadas. Cabe sinalizar que os pontos abordados neste item são estabelecidos em dissídio coletivo da categoria, sendo que inclusive algumas negociações de fornecedores são realizadas pelo Sindicato.

<b>Bloco A - Salário/Benefícios</b>	<b>Motoristas</b>	<b>Cobradores</b>
1. Ao benefício: Vale alimentação.	3,51	3,35
2. Ao benefício: Cesta básica.	3,30	3,28
3. Ao benefício: Plano de saúde.	2,75	3,19
4. Ao benefício: Transporte gratuito.	3,49	3,25
5. Ao salário na TRANSCAL relacionado a outras empresas de transporte coletivo da Região Metropolitana.	3,14	3,14
6. Ao salário na TRANSCAL relacionado a outras empresas dos diversos segmentos.	3,07	3,10
7. Ao salário na TRANSCAL comparado aos demais cargos.	3,07	3,08

8. Ao sistema de remuneração como um todo.	3,03	3,09
--	------	------

Da mesma forma que em pesquisas de clima organizacional já realizadas, os benefícios são bem avaliados pela equipe. O ponto negativo sinalizado pelos motoristas pesquisados, o plano de saúde. As principais queixas trazidas são a demora no agendamento de especialistas e a qualidade do atendimento. Em contato com o fornecedor, a empresa realiza o intermédio, repassando a consultora responsável, as questões apontadas. O setor de RH da empresa também realiza um acompanhamento dos casos críticos, visando buscar a solução e dar o devido retorno ao colaborador. De modo geral, percebe-se que os Motoristas possuem um perfil mais crítico em suas avaliações. É possível atribuir esta característica devido ao seu papel na empresa. Os motoristas entendem a importância de sua atividade no contexto organizacional e sentem-se valorizados. Sua profissão é considerada um ativo intangível na empresa, devido às dificuldades de encontrar profissionais qualificados no mercado.

O bloco B abordou questões relacionadas aos programas de reconhecimento. As práticas foram avaliadas positivamente. É possível observar uma pequena diferença na avaliação dos Motoristas, nos quesitos Colaborador Estrela e Visitas Técnicas.

<b>Bloco B - Programas de reconhecimento</b>	<b>Motoristas</b>	<b>Cobreadores</b>
9. Aos critérios de avaliação do programa Colaborador Estrela.	2,91	3,11
10. A premiação do programa Colaborador Estrela.	3,06	3,15
11. A divulgação do programa Colaborador Estrela.	3,01	3,19
12. Ao evento de integração: Momento Transcal.	3,24	3,20
13. Ao evento de integração: Semana Farroupilha.	3,11	3,19
14. Ao evento de integração: Café com Direção.	3,05	3,18
15. Ao evento de integração: Dia do Motorista.	3,28	3,20
16. A premiação disponibilizada: Troféus e medalhas.	3,07	3,16
17. A premiação disponibilizada: Sorteios de prêmios.	3,05	3,13
18. A premiação disponibilizada: Visitas técnicas.	2,96	3,11
19. A premiação disponibilizada: Viagens com familiar.	3,14	3,04

A forma crítica de avaliação dos Motoristas em relação a este quesito se dá em virtude da complexidade de suas atividades, versus os critérios estabelecidos pelos programas. Atualmente sinalizam a intensa exigência, que impacta diretamente na possível aquisição de reconhecimento. Outro ponto de destaque seria o comprometimento da equipe em análise, pois os Motoristas demonstram um engajamento diferenciado. Cobreadores muitas vezes trazem que o cargo não representa

uma profissão, o que dificulta o envolvimento dos mesmos com as metas organizacionais. Por não valorizarem o cargo em questão, vislumbram outras oportunidades no mercado, em áreas diversas, onde o trabalho não é por escala de serviço (uma folga por semana).

O bloco C avalia a percepção da equipe em relação aos incentivos disponibilizados para a permanência dos colaboradores na organização. Os resultados apresentados demonstram uma avaliação inferior por parte dos cobradores.

<b>Bloco C - Incentivos a permanência</b>	<b>Motoristas</b>	<b>Cobradores</b>
20. A contribuição da premiação em minha motivação no trabalho (desempenho).	3,07	2,99
21. A contribuição dos programas de reconhecimento para manter meu desejo em permanecer na Transcal.	3,12	2,97
22. A contribuição dos programas de reconhecimento nos resultados esperados pela empresa.	3,06	2,97
23. A clareza no sistema de promoções (Recrutamento Interno)	3,07	2,97
24. A perspectiva de carreira no sistema de promoção.	3,13	3,00

Conforme já citado no bloco anterior, alguns comportamentos por parte dos cobradores sinalizam que os mesmos não valorizam os programas de incentivo a permanência. Por tratar-se de profissionais oriundos de diversas áreas do mercado de trabalho, muitos entram na empresa com a pretensão de crescimento, porém não buscam a qualificação necessária e quando as oportunidades surgem, os mesmos ficam frustrados. As frustrações acabam influenciando no engajamento dos colaboradores, lhes excluindo muitas vezes dos programas. Avaliam que os reconhecimentos realizados não pequenos, sem relevância.

O bloco D traz informações relacionadas às ferramentas utilizadas para o repasse de informações da empresa, tendo em vista que se entende que a comunicação é o diferencial para o envolvimento da equipe na busca pelos melhores resultados.

<b>Bloco D - Comunicação e Informação</b>	<b>Motoristas</b>	<b>Cobradores</b>
25. As informações relacionadas aos programas (resultados, dúvidas e indicadores de desempenho).	2,96	3,03
26. Aos métodos de comunicação utilizados (murais, informativos, guias, etc.)	3,16	3,05

Existe ainda, um questionamento por parte dos motoristas sobre a divulgação das informações dos programas de reconhecimento. Muitos buscam sanar suas dúvidas junto ao setor que divulga e coordena o programa, outros acham que a informação deveria chegar até eles automaticamente. Algumas ferramentas vêm sendo estudadas,

para qualificar o serviço de comunicação, tais como cadastro e-mails para a divulgação dos resultados e informações pertinentes, murais de gestão à vista com atualizações diárias, bilhetes entregues no início da jornada, ações de divulgação de informações pela equipe de monitoramento, etc.

No bloco E foram avaliados os demais programas de reconhecimento, criados para complementar o Colaborador Estrela.

<b>Bloco E - Outros Programas de Reconhecimento</b>	<b>Motoristas</b>	<b>Cobreadores</b>
27. Ao Programa Cliente Mais (passageiro transportado).	3,03	3,04
28. Ao Programa Economizar para Ganhar (diesel).	2,90	3,06
29. A premiação disponibilizada.	3,01	3,09
30. A divulgação dos resultados dos programas.	3,06	3,07

Neste bloco é possível verificar oportunidade de melhoria na avaliação dos motoristas em relação ao Programa Economizar para Ganhar. Conforme já citado anteriormente neste estudo, percebe-se a dificuldade em atuar com foco coletivo. O programa do diesel trabalha com metas estabelecidas por carro, conseqüentemente o desempenho depende da equipe. Os motoristas sinalizam que o programa deveria ser individual, porém não há possibilidade de controle neste perfil.

Em comparativo, os dois grupos possuem avaliações divergentes, não havendo nenhum ponto de menor insatisfação do mesmo item. De acordo com os resultados dos programas de reconhecimento atuais, o desempenho dos motoristas é superior ao dos cobreadores, o que sinaliza um maior empenho e comprometimento do primeiro grupo.

Fazendo relação com os resultados da Pesquisa de Clima Organizacional, as questões relacionadas aos benefícios foram melhor avaliadas do que os demais itens, bem como os incentivos a permanência como pontos de menor satisfação.

Confirmando o que foi apresentado em seções anteriores, existe certa resistência em desenvolver trabalhos cujas metas são coletivas. Há uma tendência em priorizar o desenvolvimento do trabalho individual, onde o resultado depende apenas de seu esforço.

Um dos pontos centrais nas organizações, para que as metas mais audaciosas sejam alcançadas, o coletivo deve estar mobilizado. Quando os colaboradores foram estimulados a trazerem sugestões de possíveis premiações, os mesmos sinalizaram em sua maioria que o reconhecimento deveria ser em dinheiro, traduzindo ainda em vales de diversos tipos (farmácia, combustível, creche, etc.). Muitos também trouxeram a participação nos lucros. Outros prêmios relacionados ao dia a dia de trabalho

apareceram como sugestão, tais como: Folga no dia do aniversário; escolha do período de férias; escolha da tabela horária; etc.

## **6. Considerações Finais**

De modo geral, os resultados levantados mostram que a força de trabalho valida os movimentos realizados atualmente pela organização. Da mesma forma que os programas de reconhecimento estão em processo de consolidação, os resultados também vêm melhorando gradativamente.

Como propostas de melhorias, indica-se a necessidade de estabelecer uma política de remuneração mais clara, onde todos os colaboradores possam ter o conhecimento de suas possibilidades dentro da empresa. Sendo assim, sugere-se a consolidação das práticas focadas na remuneração tradicional e a partir desta, planejar a implantação da remuneração estratégica, tendo em vista as aspirações de crescimento da organização e suas metas.

As lacunas apontadas na análise também devem receber uma atenção especial, no sentido de atender as demandas, visando a busca pelo comprometimento com os resultados da organização. Junto aos motoristas deve-se qualificar a comunicação. Isto poderia se dar através de ações diretas, tais como reuniões com a gerência. A informação repassada pessoalmente tende a ser mais eficaz, gerando um melhor entendimento. Em relação aos cobradores, estratégias de engajamento devem ser implantadas, tais como: divulgação do plano de carreira, intensificação de divulgação de oportunidades de crescimento interno, programas de remuneração estratégica, ou seja, ações que impulsionem o interesse pela permanência dos mesmos na empresa. Um trabalho específico poderia ser realizado, no sentido de fortalecer a relevância do trabalho prestado para o alcance de resultados da empresa.

Conforme previsto neste estudo, foi realizada a descrição do sistema de remuneração atual da empresa, onde lacunas foram identificadas e oportunidades de melhorias apontadas. Como melhoria para o sistema de remuneração como um todo, sugere-se a implantação do Plano de Cargos e Salários, bem como de uma ferramenta de avaliação do desempenho individual. Os modelos indicados possibilitarão uma clareza no sistema de remuneração, bem como, permitirão que os colaboradores possam traçar um plano de carreira dentro da organização.

Durante a análise da percepção dos colaboradores em relação aos programas de remuneração, foi possível validar a relevância dos mesmos para o resultado organizacional, pois os movimentos realizados são reconhecidos pela equipe. As melhorias indicadas na seção anterior poderão colaborar com a empresa, alavancando os

resultados desejados. O estudo teórico confirma a eficácia das práticas e formalização do sistema de remuneração, sendo assim, a implementação de ações pró ativas trarão ganhos significativos.

Como barreira significativa é possível sinalizar a cultura organizacional, que ainda traz a discussão salarial de forma velada. Os resultados gerados pela movimentação de reconhecimentos muitas vezes é intangível, o que dificulta a adesão por completo por parte da alta Direção, que dá crédito para a implementação dos programas, mas ainda possui dúvidas sobre a real eficácia.

Em virtude ao exposto anteriormente, indica-se que novos estudos sejam realizados, trazendo como tema o posicionamento da alta direção, em um foco mais qualitativo, visando instrumentalizar os gestores que detém o poder de decisão com informações fidedignas sobre os programas de remuneração praticados em diversos seguimentos. Sugere-se ainda um estudo quantitativo, vinculado a alguns indicadores organizacionais, que possam validar a eficácia de um movimento realizado com foco na remuneração/reconhecimento.



## 7. Referências Bibliográficas

- CHIAVENATO, I. Gestão de pessoas. Rio de Janeiro: Campus, 2004.
- COSTA, V. M. F. As influências de um programa de participação nos resultados no comprometimento organizacional: o caso de uma empresa gaúcha do ramo moveleiro. 2000. 106 p. Dissertação (Mestrado em administração) – Curso de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2000.
- FLEURY, M. T.; LACOMBE, B.A. Gestão por competências e a gestão de pessoas: um balanço preliminar de resultados de pesquisa no contexto brasileiro. In: Iberoamerican Academy of Management, São Paulo, 2003.
- GIL, A.C. Gestão de pessoas: enfoque nos papéis profissionais. São Paulo: Atlas, 2007.
- HIPÓLITO, J.A.M. Administração salarial: a remuneração por competências como diferencial competitivo. São Paulo: Atlas, 2001.
- KRAUTER, E. Contribuições do sistema de remuneração dos executivos para o desempenho financeiro: um estudo com empresas industriais brasileiras. São Paulo, 2009. Tese (Doutorado em Administração) – Programa de Pós-Graduação em Administração, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, 2009.
- LACOMBE, F. Recursos humanos: princípios e tendências. São Paulo: Saraiva, 2007.
- MARRAS, J. P. Administração da remuneração. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.
- NASCIMENTO, L. P. do. Administração de cargos e salários. São Paulo: Pioneira, 2001.
- RESENDE, Enio. A Força e o Poder das competências: conecta e integra competências essenciais, competências das pessoas, competências de gestão, competências organizacionais. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2004.
- RIBEIRO, G. M. Remuneração variável. Revista Parceria em Qualidade, Rio de Janeiro, ano 5, n. 21, p. 40-41, 1997.
- RIBEIRO, A. Gestão de pessoas. São Paulo: Saraiva, 2006.
- SILVA, L.V.; LUZ, T. R. Gestão por competências: um estudo dos impactos gerados na avaliação de desempenho e remuneração. Revista Gestão e Sociedade, Belo Horizonte, 2010.
- SOARES, J.P.R.F. A Influência da orientação as geração de valor ao acionista nas práticas de gestão de pessoas. São Paulo, 2006. Dissertação (Mestrado em Engenharia

de Produção), Departamento de Engenharia de Produção, Universidade de São Paulo – EPUSP.

WOOD JR., Thomas & PICARELLI FILHO, Vicente. Remuneração estratégica - a nova vantagem competitiva. 1º Ed. Atlas, São Paulo, 1996.

WOOD JR., Thomas & PICARELLI FILHO, Vicente. Remuneração estratégica - a nova vantagem competitiva. 3º Ed. Atlas, São Paulo, 2004.

WOOD JR., Thomas & PICARELLI FILHO, Vicente. Remuneração estratégica - a nova vantagem competitiva. 3º Ed. Atlas, São Paulo, 2009.

**Anexo**

**Anexo A****Entrevista – Gerente Operacional**

Idade:

Tempo de empresa:

Formação:

Tempo no setor de transporte:

- 1.O que motivou a implantação dos programas de reconhecimento na Transcal?
- 2.Quais os principais resultados atingidos nestes quatro anos, provenientes da implantação dos programas de reconhecimento?
- 3.Como avalia os benefícios oferecidos pela empresa?
- 4.Qual a perspectiva para a implantação de um projeto de remuneração estratégica (mais focada no desempenho)?
- 5.Quais os aspectos de destaque você indicaria na Política de Remuneração da Transcal? (pontos fortes e oportunidades de melhorias)
- 6.Qual a contribuição efetiva dos programas de remuneração, para o alcance dos resultados?
7. Qual a sua percepção do impacto dos programas de reconhecimento na realização do trabalho?
8. Você avalia que o sistema de remuneração na Transcal pode ser considerado um diferencial competitivo? Por quê?
9. Existe alguma melhoria que gostaria de sugerir? Qual?
10. Como você percebe o posicionamento da alta direção sobre a política de remuneração da Transcal?

## Anexo B

## QUESTIONÁRIO DE AVALIAÇÃO - PROGRAMAS DE REMUNERAÇÃO

Área de Atuação: Motorista	Estado Civil: ( ) Casado ( ) Solteiro ( ) Divorciado	Possui filhos? ( ) Sim ( ) Não	Quantos? _____
Tempo de Empresa: ( ) Menos de 01 ano ( ) de 01a 05 anos ( ) de 05a 10 anos ( ) de 11 a 15 anos ( ) Mais de 15 anos			
Idade: ( ) de 21 a 30 anos ( ) de 31 a 40 anos ( ) de 41 a 50 anos ( ) de 51 a 60 anos ( ) Acima de 61 anos			
Sexo: ( ) Feminino ( ) Masculino			
Educação: ( ) Fundamental Incomp. ( ) Fundamental Completo ( ) Médio Incomp. ( ) Médio Completo ( ) Superior Incomp. ( ) Superior Completo			

Escolha o seu Grau de Satisfação seguindo a legenda:

1

Muito Insatisfeito

2

Insatisfeito

3

Satisfeito

4

Muito Satisfeito

Questões em relação...		1	2	3	4
Salário/Benefícios (A)	1. Ao benefício: Vale alimentação.				
	2. Ao benefício: Cesta básica.				
	3. Ao benefício: Plano de saúde.				
	4. Ao benefício: Transporte gratuito.				
	5. Ao salário na TRANSCAL relacionado a outras empresas de transporte coletivo da Região Metropolitana.				
	6. Ao salário na TRANSCAL relacionado a outras empresas dos diversos segmentos.				
	7. Ao salário na TRANSCAL comparado aos demais cargos.				
	8. Ao sistema de remuneração como um todo.				
Programas de reconhecimento (B)	9. Aos critérios de avaliação do programa Colaborador Estrela.				
	10. A premiação do programa Colaborador Estrela.				
	11. A divulgação do programa Colaborador Estrela.				
	12. Ao evento de integração: Momento Transcal.				
	13. Ao evento de integração: Semana Família.				
	14. Ao evento de integração: Café com Direção.				
	15. Ao evento de integração: Dia do Motorista.				
	16. A premiação disponibilizada: Troféus e medalhas.				
	17. A premiação disponibilizada: Sorteios de prêmios.				
	18. A premiação disponibilizada: Visitas técnicas.				
	19. A premiação disponibilizada: Viagens com familiar.				
Incentivos a permanência (C)	20. A contribuição da premiação em minha motivação no trabalho (desempenho).				
	21. A contribuição dos programas de reconhecimento para manter meu desejo em permanecer na Transcal.				
	22. A contribuição dos programas de reconhecimento nos resultados esperados pela empresa.				
	23. Adequação no sistema de promoções (Recrutamento Interno).				
Comunicação e Informação (D)	24. A perspectiva de carreira no sistema de promoção.				
	25. As informações relacionadas aos programas (resultados, dúvidas e indicadores de desempenho).				
Outros Programas de Reconhecimento (E)	26. Aos métodos de comunicação utilizados (murais, informativos, guias, etc.)				
	27. Ao Programa Cliente Mais (passageiro transportado).				
	28. Ao Programa Economizar para Ganhar (diesel).				
	29. A premiação disponibilizada.				
	30. A divulgação dos resultados dos programas.				
31. Quais suas sugestões de melhoria em relação aos programas de remuneração da Transcal?					
32. Quais suas sugestões de melhoria para o sistema de benefícios?					
33. Quais suas sugestões sobre as premiações que podem ser disponibilizadas?					