

Ana Cristina da Silva Lara, Ana Paula Pedrosa Xavier, André Alessandro Lopes
Barros, Juliana Vieira Martins e Narciso Figueiroa Junior

REMUNERAÇÃO VARIÁVEL - um fator de retenção da alta liderança.

Belo Horizonte/MG

2022

Ana Cristina da Silva Lara, Ana Paula Pedrosa Xavier, André Alessandro Lopes
Barros, Juliana Vieira Martins e Narciso Figueiroa Junior

REMUNERAÇÃO VARIÁVEL - um fator de retenção da alta liderança.

Projeto apresentado à Fundação Dom Cabral como
requisito parcial para a conclusão do Programa de
Pós-graduação em Gestão de Negócios.

Professor Orientador: JOYCE AJUZ COELHO

Gerente do Programa:

Belo Horizonte/MG

2022

AGRADECIMENTOS

Agradecemos primeiramente a Deus por ter nos dado saúde e força para chegar até aqui.

Aos nossos familiares que sempre nos incentivaram nos estudos e nos proporcionaram meios para alcançar o sucesso acadêmico e profissional.

Aos nossos gestores que nos indicaram para participar desse programa de especialização e que nos apoiaram durante a nossa ausência dentro da empresa.

Ao ITL pela oportunidade e incentivo.

Aos mestres da FDC pelo aprendizado.

À nossa orientadora, Joyce Ajuz Coelho, pelo direcionamento, atenção e paciência ao longo da realização deste projeto.

RESUMO

Em função da alta rotatividade de colaboradores e outros motivos, avalia-se que nos últimos anos estão ocorrendo fatores que influenciam na retenção e atração de talentos para cargos de liderança, dificultando o desenvolvimento do Transporte Rodoviário de Cargas (TRC). A remuneração variável é entendida como ferramenta de engajamento e performance em busca de melhores resultados no setor de transporte de cargas, que passa atualmente por severa profissionalização e, portanto, aumento na concorrência de mentes valiosas. Implantar uma metodologia que se aplique à realidade do negócio levando em consideração demandas e propósitos pessoais da alta liderança e ainda atender à legislação tributária brasileira, demonstra maturidade das empresas nacionais em reter talentos e entregar um serviço de alta qualidade, além da preocupação com o equilíbrio econômico do negócio, alinhando remuneração, estratégia e governança. Para tanto, faz-se necessário reconhecer que convivem, hoje, gerações díspares, de perfis antagônicos, em busca de ideais diversos, inclusive dentro de uma mesma faixa etária, o que torna maior o desafio do RH, em encontrar uma fórmula com denominadores diferentes e que alcancem o mesmo resultado, respeitando os talentos individuais, a autonomia, mas com a mesma importância ao trabalho em equipe e com o comprometimento de todos. O objetivo geral desse projeto foi desenvolver um modelo de remuneração e meritocracia que influencie no desempenho e na retenção da alta liderança nas Empresas de Transporte Rodoviário de Cargas (ETC), tendo como base o estudo de caso da Empresa X, que pediu para não ser identificada. Para isso foi realizada uma pesquisa bibliográfica dos conceitos mais importantes, um benchmarking com empresas do mercado que já aplicam a remuneração variável, a fim de entender suas práticas e uma pesquisa com líderes, sobre fatores motivacionais. Por fim, são propostos uma política e um modelo de Remuneração Variável para a alta liderança, observando os impactos no orçamento, com a expectativa de obter melhores resultados e retenção de talentos.

Palavras-chave: Remuneração. Retenção. Motivação. Liderança. Resultado.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Pirâmide das Necessidades Humanas de Maslow	15
Figura 2 – Comparação entre Satisfeitos e Insatisfeitos	18
Figura 3 – Teoria de Alderfer	19
Figura 4 – Unidades operacionais da Empresa X	33
Figura 5 – Organograma Empresa X	35
Figura 6 – Proporções e Pesos da Premiação.....	53
Figura 7 – Periodicidade de Permanência no Programa	56

LISTA DE GRÁFICOS E TABELAS

Gráfico 1 - Faixa etária e Gênero	57
Gráfico 2 – Gênero	57
Gráfico 3 – Nível Profissional.....	58
Gráfico 4 - Principais fatores de satisfação dos respondentes para permanência das empresas	58
Gráfico 5 - Avaliação geral dos itens de satisfação (parte 1).....	60
Gráfico 6 - Avaliação geral dos itens de satisfação (parte 2).....	60
Gráfico 7 - Índice Geral de Favorabilidade da Empresa X.....	68
Gráfico 8 - Índice Geral de Favorabilidade da Empresa X por temas.....	69
Gráfico 9 - Índice de Favorabilidade da Empresa X por Unidade de Negócio	69
Gráfico 10 - Engajamento Geral dos colaboradores da Empresa X.....	70
Gráfico 11 - Engajamento dos colaboradores por Unidade de Negócio.....	70
Tabela 1 - Modelo de apuração da RV da alta liderança.....	36
Tabela 2 – Remuneração na empresa VALE AS.....	40
Tabela 3 – Remuneração na empresa Nexa Resources	45
Tabela 4 – Remuneração na empresa Patrus Transportes	49
Tabela 5 – Modelo de remuneração variável e exemplo de apuração.....	65
Tabela 6 – cronograma de implementação do projeto.....	65

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

AC – Área Contida

ANC – Área não contida

ANVISA - Agência Nacional de Vigilância Sanitária

AVA – Acidentes Veículos Automotor

CFROI - Retorno do fluxo de caixa sobre o investimento

CLT - Consolidação das Leis do Trabalho

CMM - Companhia Mineira de Metais

DRG – Demonstração Resultado Gerencial

ETC - Empresas de Transporte de Carga

EBTIDA - Lucro antes de juros, impostos, depreciação e amortização

FCA S.A. - Ferrovia Centro-Atlântica S.A.

FNS S.A. - Ferrovia Norte-Sul S.A.

GPTW - *Great Place to work*

IBGE - Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística

KPIs - Identificador Chave de Desempenho

LTI – Acidente com afastamento

NTC & Logística - Associação Nacional do Transporte de Cargas e Logística

PLR - Participação nos lucros e resultados

RH - Recursos Humanos

RV - Remuneração Variável

SEBRAE - Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas

SSMA – Seguro Saúde Meio Ambiente

TIA - Terminal Integrador de Araguari

TIPA - Terminal Integrador de Palmeirante

TIPLAM -Terminal Integrador Portuário Luiz Antônio Mesquita

TRC - Transporte Rodoviário de Cargas

UHEs - Usinas Hidrelétricas

SUMÁRIO

1 RESUMO EXECUTIVO	08
1.1 Contextualização do tema no Mundo e no Brasil.....	08
2 BASES CONCEITUAIS	12
2.1 Motivação	12
2.1.1 A Teoria das Necessidades Hierárquicas de Maslow	15
2.1.2 A teoria dos dois fatores de Herzberg.....	16
2.1.3 Teoria ERG de Alderfer	18
2.1.4 Fatores Motivacionais	20
2.2 Remuneração	21
2.2.1 Remuneração Variável	22
2.2.2 Tipos de Remuneração Variável	23
2.2.3 Legislação Vigente	24
2.3 Meritocracia	28
2.4 Gestão de desempenho	30
3 METODOLOGIA DE PESQUISA	32
4 LEVANTAMENTO E ANÁLISE DE INFORMAÇÃO.....	33
4.1 Análise da realidade da Empresa X.....	33
4.1.1 Critérios para pagamento da Remuneração Variável (RV) da alta liderança na Empresa X.....	35
4.1.2 Apuração e pagamento Remuneração Variável (RV) da alta liderança, na Empresa X.....	37
4.2 Benchmarking.....	38
4.2.1 Benchmarking na Empresa VALE SA.....	38
4.2.1.1 Histórico da VALE SA	39
4.2.1.2 Principais Produtos/Serviços da VALE SA.....	39
4.2.1.3 Prática de Remuneração Variável da Empresa VALE SA.....	39
4.2.2 Benchmarking na Empresa Nexa Resources (Grupo Votorantim SA) ..	41
4.2.2.1 Histórico da empresa Nexa Resources	41
4.2.2.2 Principais Produtos/Serviços Nexa Resources.....	42
4.2.2.3 Prática de Remuneração Variável da Empresa Nexa Resources	42
4.2.2.4 Hard skills, as habilidades técnicas	44
4.2.2.5 Soft skills, as habilidades comportamentais	45
4.2.3 Benchmarking na Empresa Patrus Transportes	46
4.2.3.1 Histórico da Empresa Patrus Transportes.....	47
4.2.3.2 Principais Produtos/Serviços Patrus Transportes.....	47
4.2.3.3 Prática de Remuneração Variável da Patrus Transportes.....	48
4.2.4 Benchmarking na Empresa D.....	50
4.2.4.1 Histórico da Empresa D.....	50
4.2.4.2 Principais Produtos/Serviços da Empresa D.....	51
4.2.4.3.1 Remuneração Variável de Curto Prazo Empresa D.....	51
4.2.4.3.2 Remuneração Variável de Longo Prazo Empresa D	54
4.3 Pesquisa.....	56
4.3.1 Resultado da pesquisa	57
5 PROPOSTA DE SOLUÇÃO	61
5.1 Criação de uma política da RV.....	61

I. Objetivo	61
II. Área de aplicação	61
III. Responsabilidade	61
IV. Definições	62
V. Procedimentos	63
5.2 Aspectos legais	63
5.3 Período de apuração e pagamento	65
5.4 Implantação do Projeto e Cronograma.....	66
5.5 Análise de viabilidade financeira da proposta	66
CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES	68
REFERÊNCIAS.....	73
APÊNDICE - Questionário.....	75
ANEXO – Competências de Avaliação	77

1 RESUMO EXECUTIVO

1.1 Contextualização do tema no Mundo e no Brasil

O setor de transporte rodoviário de cargas é relevante para a produção de bens e serviços além de ser um dos maiores empregadores do país e responsabilizar-se por um PIB de 55,2% do transporte, gera riquezas e contribui financeiramente para o crescimento do país. No entanto, apesar da sua relevância vem enfrentando nas últimas décadas dificuldades em sua operação (CNT, 2019).

Pesquisa realizada pela Associação Nacional do Transporte de Cargas e Logística (NTC & Logística) mostra uma diminuição no número de empresas de transportes nos últimos anos, na ordem de 27%. São quase 40 mil registros de empresas transportadoras a menos, o que demonstra um cenário difícil para o segmento econômico do transporte rodoviário de cargas.

Somente 9,1% das empresas conseguiram crescer, 34,5% ficaram estáveis e 56,3% diminuíram de tamanho, sendo que estes números não englobam as transportadoras que encerraram as suas atividades.

Com base neste cenário de dificuldade econômico-financeira, faz-se necessário criar mecanismos para que a empresa possa reduzir os custos fixos e despesas operacionais, para obter melhor rentabilidade e se manter no mercado.

Segundo o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), citado por Velloso *et al.* (2021), 90% das empresas no Brasil possui perfil familiar e representam 65% do PIB brasileiro e no segmento de Transporte Rodoviário de Cargas (TRC) esta situação não só é verdadeira e representativa, como também mais acentuada.

Dentro desse contexto, sabe-se que o cenário desta realidade brasileira se relaciona diretamente com a falta de uma gestão profissionalizada por parte da maioria das empresas do setor, refletindo no encerramento de muitas destas organizações comandadas pela segunda geração, sendo que a maioria delas nem chegou ou chegará à terceira geração.

Segundo o diretor técnico do Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE) do Piauí, Delano Rocha (apud PESSOA, 2017, n.p.):

dentre os aspectos de gestão profissionalizada, está a devida remuneração dos colaboradores, mesmo que estes sejam parentes. Todo funcionário

independente do grau de parentesco com a cúpula do negócio deve ser remunerado de acordo com a função que exerce, sendo cobrado por resultados com rigor, senão quem perde é o negócio.

Em função da alta rotatividade de colaboradores e outros fatores, avalia-se que nos últimos anos ocorreram fortes impactos que influenciam na retenção e atração de talentos para cargos de liderança, dificultando o desenvolvimento do Transporte Rodoviário de Cargas (TRC).

Com a profissionalização do setor, um dos aspectos é a questão da remuneração de gestores por meritocracia, sem a prática de privilégios, principalmente quando se trata de uma maioria de empresas familiares. Para isso, faz-se necessário um estudo mais detalhado do assunto, através de pesquisas, para divulgação deste trabalho e aplicação do mesmo na prática das Empresas de Transporte de Carga (ETC), justificando a escolha do tema de remuneração da liderança, dada a sua relevância.

Falar em remuneração fixa e variável nos países desenvolvidos é culturalmente mais fácil, tornando a participação na execução do planejamento estratégico e criação de metas, tarefa mais realista e de fácil compreensão.

Os altos executivos trazem com eles antecedentes e boa interação com o ambiente cultural, institucional e legal que ajudam a projetar melhores sistemas de remuneração, além de uma correlação entre remuneração variável e tamanho da empresa.

A remuneração fixa e variável sofre muito em períodos de crise financeira, como foi a de 2008 em alguns setores e mais recentemente durante a pandemia de COVID-19, onde houve aumento na remuneração de longo prazo como *Stock Options*, diminuindo a variação/aumento na remuneração fixa.

Para desenvolver um programa de remuneração variável dos executivos é fundamental manter o alinhamento entre a governança corporativa e a operação, bem como ter clareza nos números e indicadores para cálculo da remuneração variável dos executivos, sobretudo em países desenvolvidos. Por terem uma legislação trabalhista menos intervencionista do que a existente no Brasil, torna o cálculo da remuneração uma tarefa menos árdua.

Em países onde existe mais pobreza e elevado nível de desigualdade social, como é o caso do Brasil, tal tema causa desconforto. As remunerações de CEOs de companhias com papéis na Bolsa de Valores, por exemplo, que tem por

obrigatoriedade divulgar estes números, torna ainda mais visível a disparidade na diferença salarial na verticalidade da cadeia de trabalho.

Atualmente, o perfil dos colaboradores mudou, buscam engajamento através de propósito comum e meritocracia, sendo necessário criar um processo estruturado para medir a produtividade e o desempenho e, por consequência, gerar a retenção de talentos, atendendo a legislação e não elevando o custo do negócio.

Dessa forma, a questão problema a ser pesquisada é: a remuneração variável, a meritocracia e sua influência na gestão do desempenho da alta liderança nas empresas de transporte rodoviário de cargas.

Este estudo justifica-se pela oportunidade de elevar a sinergia das equipes, aumentar a motivação e o engajamento, melhorar o desempenho da gestão e, conseqüentemente, impactar positivamente nos resultados das companhias.

Portanto, o objetivo geral é desenvolver um modelo de remuneração e meritocracia que influencie no desempenho da alta liderança nas Empresas de Transporte Rodoviário de Cargas (ETC).

Os objetivos específicos deste trabalho são: analisar alternativas legais para estimular financeiramente a liderança; avaliar impactos da remuneração e da meritocracia na performance da alta liderança; conhecer as boas práticas em relação a estímulos baseados em remuneração e meritocracia; desenvolver o modelo de remuneração e de avaliação do desempenho e analisar a viabilidade do modelo no segmento econômico do transporte rodoviário de cargas.

Este projeto está composto por seis capítulos. No 1º Capítulo, há a introdução do tema, onde é abordada a complexidade e a necessidade estratégica da gestão de desempenho e remuneração para alta liderança no Transporte Rodoviário de Cargas, com ênfase na meritocracia, formas e modelos de remuneração variável, visando a atração e retenção desses líderes, apesar das adversidades em decorrência da rigidez da legislação trabalhista.

No 2º Capítulo foram abordados conceitos, técnicas e práticas que compõem as questões sobre cargos, carreiras e remuneração, passando pelas profundas transformações socioeconômicas e tecnológicas para compreender como essas mudanças vêm afetando o conceito tradicional de trabalho e a produtividade nas organizações.

No 3º Capítulo é exposta a metodologia a ser aplicada, desde os modelos tradicionais de remuneração e gestão do desempenho, demonstração das principais práticas e novas tendências de mercado, ressaltando a importância das pesquisas salariais, até delinear os modelos estratégicos mais complexos e competitivos de gestão do desempenho e de remuneração para alta liderança. Para isso, foram utilizadas pesquisas em livros, artigos, internet, legislação e benchmarking com outras empresas e cases de sucesso.

No 4º Capítulo é apresentado o benchmarking da Empresa X com o objetivo de correlacionar fatos e fenômenos em busca de um diagnóstico das práticas do mercado atual, principais métodos, instrumentos e indicadores, estrutura de cargos baseado em competências, remuneração, pesquisa de cargos, salários e benefícios, e a partir destes analisar os fatores críticos de sucesso para operacionalizar um modelo de gestão estratégico de remuneração.

No 5º Capítulo é apresentada a proposta de solução e, na sequência a sua viabilidade, plano de implantação de um modelo de remuneração variável que atenda de forma competitiva e estratégica o anseio das organizações e da alta liderança, bem como o respectivo cronograma de execução.

No 6º Capítulo constam as conclusões e recomendações deste projeto, contextualizando a remuneração no espaço organizacional, cultura organizacional, formas de gestão e recompensas financeiras, condições para o êxito na implementação do modelo de gestão do desempenho e de remuneração baseado em competências, bem como um diagnóstico completo do quanto a legislação trabalhista é um entrave e eleva o custo da folha de pagamento para as organizações em matéria de remuneração.

2 BASES CONCEITUAIS

2.1 Motivação

Desde a revolução industrial e mais recentemente após a segunda guerra mundial, muitos tipos de organização, relações de trabalho e formas de remuneração surgiram. E como manter esses empregados motivados já é matéria de estudo em várias gerações, sendo que na atualidade a revolução tecnológica altera com uma rapidez absurda as funções exercidas e necessárias ao mercado. Desde então, uma série de teóricos e estudiosos através dos vários olhares, tentam codificar o comportamento humano na intenção de ter certa previsibilidade e poder traçar metas.

Várias demandas foram abordadas e é um assunto que não se dá por vencido, uma vez que por se tratar do humano, na medida que novos objetos de desejo fazem parte do seu dia a dia, novas formas de vivenciar e sonhar vão surgindo.

Logo, o tema é latente e não se esgota. Uma tecnologia nova, produtos novos no mercado, novas maneiras de morar, de conviver, de estudar, desejos de viagens e de consumo geram novas abordagens motivacionais no trabalho e este é e será um desafio constante nas organizações.

Desde a mais tenra idade, crianças para se sentirem estimuladas são chamadas a serem mais ativas e participativas nas atividades e se sentem mais importantes e comprometidas quando ocupam o espaço de “ajudante do dia”, pois se tornam mais colaborativas entre seus colegas, aprendem todos os nomes, aumentam o vocabulário, aumentam o grau de responsabilidade pelo êxito da atividade, cultivam um ambiente mais harmonioso e estimulam todos os outros colegas a também querer ter seu dia “especial”.

No ambiente de trabalho, já adultos, exige-se a responsabilidade, a maturidade, mas continuam com as mesmas necessidades de se sentirem especiais, reconhecidos, desenvolvendo atividades importantes que têm propósitos e valores para a vida.

Como adultos, entende-se que a maturidade já seja condição inerente à idade, mas as questões psicossociais que permeiam a vida de um adulto são tão improváveis que tem efeitos adversos e inesperados dentro das empresas. É por essa multiplicidade de fatores que há programas de desenvolvimento de pessoas para

encontrar denominadores comuns e desenvolver determinados potenciais para projetos na organização.

A empresa passa a ser a nova escola para os adultos, ambiente de crescimento, de adaptação e aquisição de valores e princípios. Assim, as empresas têm o desafio e o novo dever de equacionar o negócio e ainda cuidar e zelar pelos seus colaboradores.

Motivar é um ato que implica subjetividade, uma vez que motivar a quem deseja ser motivado ou que tem o interesse em motivar a si próprio trata-se de sujeito complexo e único e o que é interessante a ele não o é a outrem, mesmo se tratando das mesmas condições ambientais.

Além de motivar pessoas, deve-se avaliar o desempenho delas e deve ser avaliado quem motiva essas pessoas. Trata-se de uma cadeia dinâmica.

As empresas têm metas a longo prazo, desejo de perenidade, já os funcionários se concentram em horizontes de curto prazo, a fim de atender suas necessidades em termos de remuneração, salários, condições de trabalho, tratamento justo e promoção. É um idealismo pensar que 100% da sua equipe estará motivada o tempo todo e com os mesmos objetivos.

Se as empresas e os negócios são feitos e pensados por pessoas e estas são imprevisíveis, sempre há algo que foge ao controle.

As inúmeras intercorrências na saúde, em casa e com os familiares, por exemplo. Muitas práticas, teorias, novas ferramentas surgiram para manter as pessoas motivadas.

A criação de novas teorias motivacionais se faz necessárias, para que o novo levante a moral, porque seres humanos acomodam, o mundo aparece com novas demandas e, portanto, cabe entender muito de pessoas e que por serem vivas serão mutáveis e necessitadas de algo novo.

Caberá à empresa que tem como finalidade desenvolver produtos e soluções, mantê-las motivadas para que as pessoas realizem sonhos e que as organizações se mantenham vivas e saudáveis.

Lembrar da simplicidade com que as crianças se sentiam motivadas, desperta a atenção para algo que a gestão em recursos humanos está tornando muito complexo e afastando os hábitos simples como conversas amenas, respeito e

consideração, que podem gerar muito mais efeito do que uma palestra com temas atuais ministrada por um PHD em comportamento humano.

Um tema relevante nas organizações é como o alto *turnover* torna essa atividade simples de convivência mais difícil, uma vez que é preciso tempo, projetos com sucessos e insucessos, perdas e desafios para trazer para o ambiente sensação de pertencimento e de união. Mudanças na legislação, guerras, pandemias, avanços tecnológicos, recessões, falências, precisam ser vivenciadas para desenvolver o profissional.

Como é essa nova geração que não permanece por muito tempo em um emprego e não fortalece os laços? Mantê-los motivados, como? A liderança que nasceu nos anos 60, 70 já está envelhecendo e necessita de sucessores. O desafio da motivação será cada vez maior. O que os moverá? Não serão jovens para sempre e terão desenvolvido a persistência? Como promover o comprometimento nessa nova geração?

As empresas esperam através de recompensas motivarem determinados comportamentos. E como tornar eficiente essas recompensas? Elas trarão os resultados desejados?

Desde Pavlov, a motivação para exercer o esforço é acionada pelas perspectivas das recompensas desejadas. Se o esforço leva ao desempenho e o desempenho leva às recompensas desejadas, o colaborador fica satisfeito e motivado para manter o bom desempenho.

Existe uma dinâmica que é recíproca entre empresa e empregado. Cada um participa pelo que espera receber em troca de sua participação. É um sistema com necessidades específicas.

A organização emprega o indivíduo porque seus serviços são essenciais para a conquista de suas metas; da mesma forma, o indivíduo só contribui com seus serviços quando isso proporciona a satisfação de suas necessidades pessoais. É um contrato psicológico, que pode ser definido com as expectativas mútuas do indivíduo e da organização conforme articuladas por seus gerentes. Ambas as partes trazem para o relacionamento um conjunto de expectativas do indivíduo do que cada uma dará e receberá:

Acho que os estreatantes no mundo do trabalho, de um modo geral, têm um objetivo desapaixonado de servir aos índices financeiros, ao invés de servir a produtos e serviços. Motivação abrange paixão; o movimento é estéril. Diante do exposto, constata-se a grande relevância da aplicação dos ensinamentos

de Herzberg na administração. Precisamos ter um ambiente de trabalho sempre sadio, sem maiores instabilidades. Os funcionários devem desempenhar funções onde ele possa crescer e se desenvolver (VROOM, 1997, p. 14).

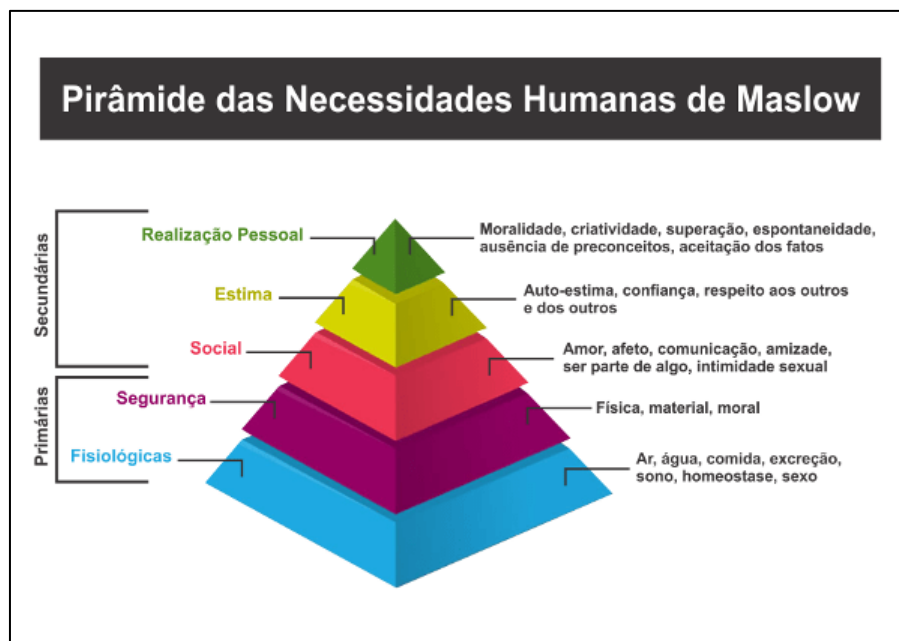
2.1.1 A Teoria das Necessidades Hierárquicas de Maslow

Para Abraham Maslow (2001) uma pessoa estará motivada quando todas as suas necessidades forem satisfeitas. As pessoas não trabalham por segurança ou dinheiro, mas trabalham para contribuir e usar suas habilidades.

Ele demonstrou através de uma pirâmide como as pessoas são motivadas e afirmou que não sobe ao próximo nível sem que as inferiores tenham sido atendidas.

As necessidades de nível mais baixo na pirâmide são necessidades básicas e, a menos que essas necessidades de nível inferior sejam satisfeitas, as pessoas não procuram trabalhar para satisfazer as necessidades de nível superior.

Figura 1 – Pirâmide das Necessidades Humanas de Maslow



Fonte: EUGÊNIO (2021, n.p.)

De acordo com Maslow (2001), as necessidades fisiológicas são necessidades básicas para a sobrevivência, como ar, sono, comida, água, roupas, sexo e abrigo; as necessidades de segurança, proteção contra ameaças, privações e outros perigos (por exemplo, saúde, emprego seguro e propriedade); as necessidades sociais, pertencimento e amor, a necessidade de associação, afiliação, amizade e assim por

diante; as necessidades de autoestima, de respeito e reconhecimento e as necessidades de autorrealização, a oportunidade de desenvolvimento pessoal, aprendizado e trabalho divertido/criativo/desafiador. A autorrealização é a necessidade de nível mais alto a que um ser humano pode aspirar.

O líder terá que entender em que nível os membros da equipe estão atualmente e procurar ajudá-los a satisfazer essas necessidades específicas e, conseqüentemente, trabalhar para ajudar a atender essas necessidades, pois isso ajudará os membros da equipe a ter um melhor desempenho e avançar com o projeto.

Além disso, à medida que suas necessidades forem atendidas, os membros da equipe começarão a atuar, até o momento em que começarem a pensar em atender ao próximo nível superior de necessidade, conforme mencionado na pirâmide.

Entretanto, há quem afirme que essa pirâmide tem sido invertida com as atuais gerações, pois a busca da auto realização e estima tem preponderado antes dos níveis mais baixos terem sido conquistados.

Para Silva e Rodrigues (2007), a maioria das pessoas apresenta ao mesmo tempo tanto necessidades parcialmente satisfeitas como necessidades parcialmente não satisfeitas, já para Steers e Porter (1983, p.35) “a privação de uma necessidade pode criar uma fixação nessa necessidade, igualmente, necessidades de nível mais alto podem não emergir depois de terem sido atendidas, mas ao contrário, depois de longa privação, renúncia ou supressão das necessidades de nível mais baixo”.

2.1.2 A teoria dos dois fatores de Herzberg

Em 1959, Frederick Herzberg (apud SILVA; RODRIGUES, 2007) criou o modelo de teoria da motivação de Herzberg, também conhecido como teoria de dois fatores.

Através de pesquisas com mais de 200 especialistas, investigou quando os participantes foram os maiores e os mais infelizes com seu trabalho. Assim, o conceito de Herzberg varia de ideias comparáveis na medida em que ele propôs que o descontentamento no trabalho e a satisfação na carreira eram motivados por dois conjuntos distintos de circunstâncias.

A eliminação dos elementos que geram o descontentamento no trabalho não levará à satisfação no trabalho, pois segundo seu conceito, a satisfação do funcionário é influenciada por um conjunto diferente de circunstâncias.

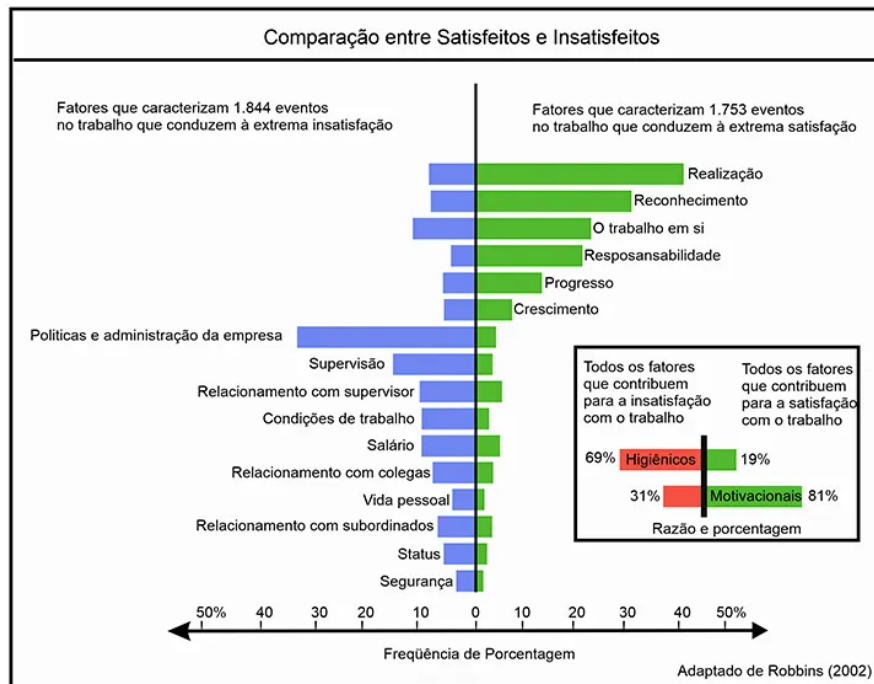
Esses aspectos foram divididos em dois: fatores de higiene e fatores motivacionais. Fatores de higiene: são elementos empregados e necessários para a presença de engajamento no trabalho. Não resulta em prazer a longo prazo.

No entanto, se tais características estão ausentes ou inexistentes, isso gera descontentamento. Em outras palavras, as variáveis de higiene são aquelas que, quando suficientes em um trabalho, acalmam as pessoas e evitam que fiquem insatisfeitas. Estes são externos ao processo de trabalho. Por serem necessários para evitar a infelicidade, os fatores de higiene são conhecidos como insatisfatórios.

Entretanto, a presença de fatores motivacionais faz com que os funcionários trabalhem mais. Eles são encontrados dentro do próprio trabalho.

Podemos chamar de fatores motivadores: a realização - um trabalho deve dar a um funcionário uma sensação de realização. Isso proporcionará um sentimento de orgulho de ter feito algo difícil, mas que valeu a pena; o reconhecimento - um trabalho deve proporcionar a um funcionário elogios e reconhecimento de seus sucessos (esse reconhecimento deve vir tanto de seus superiores quanto de seus pares); o trabalho em si - deve ser interessante, variado e oferecer um desafio suficiente para manter os funcionários motivados; responsabilidade - os funcionários devem ser “donos” de seu trabalho; avanço - devem existir oportunidades de promoção para o funcionário; desenvolvimento - o trabalho deve dar aos funcionários a oportunidade de aprender novas habilidades. Isso pode acontecer no trabalho ou por meio de treinamento mais formal.

Figura 2 – Comparação entre Satisfeitos e Insatisfeitos



Fonte: MARCONDES (2021, n.p.).

2.1.3 Teoria ERG de Alderfer

Alderfer citado por Silva e Rodrigues (2007), é um psicólogo americano que desenvolveu a hierarquia das necessidades de Maslow em uma teoria própria em três grupos de necessidades centrais: existência (E), relacionamento (R) e crescimento (G).

Esses grupos estão alinhados com os níveis de necessidades fisiológicas, necessidades sociais e necessidades de autorrealização de Maslow, respectivamente.

As necessidades de existência dizem respeito aos requisitos materiais básicos para viver. As necessidades de relacionamento têm a ver com a importância de manter as relações interpessoais. Essas necessidades são baseadas em interações sociais uns com os outros e estão alinhadas com os níveis de amor e pertencimento. As necessidades de crescimento descrevem nosso desejo intrínseco de desenvolvimento pessoal.

Essas necessidades estão alinhadas com a outra parte das necessidades relacionadas à estima de Maslow (2001), como autoestima, autoconfiança e

necessidades de realização e auto realização, como moralidade, criatividade, resolução de problemas e descoberta.

Alderfer (apud SILVA; RODRIGUES, 2007) defende que, quando uma determinada categoria de necessidades não está sendo atendida, as pessoas redobram seus esforços para atender às necessidades de uma categoria inferior. Isso é chamado de aspecto frustração-regressão da teoria ERG.

A teoria ERG é muito flexível, pois Alderfer percebeu as necessidades como um intervalo e variedade em vez de percebê-las como uma hierarquia, ou seja, um indivíduo pode trabalhar nas necessidades de crescimento mesmo que suas necessidades de existência ou relacionamento permaneçam insatisfeitas.

Quando as necessidades de crescimento se agravam, então um indivíduo pode ser motivado a realizar a necessidade de relacionamento e se houver problemas em atender às necessidades de relacionamento, ele pode ser motivado pelas necessidades de existência.

Portanto, dessa maneira, frustração ou agravamento pode resultar em regressão a uma necessidade de nível inferior.

Para atender a essas necessidades de socialização, se o ambiente ou as circunstâncias não permitirem, ele pode voltar à necessidade de dinheiro para satisfazer essas necessidades de socialização.

Quando o líder perceber e descobrir isso, ele tomará medidas mais imediatas para atender às necessidades frustradas até o momento em que o funcionário possa novamente buscar o crescimento.

Figura 3 – Teoria de Alderfer



Fonte: MARIA (2015, n.p.).

Para Silva e Rodrigues (2007), a teoria ERG de Alderfer é mais coerente por considerar as diferenças entre as pessoas um fato, variando em educação, antecedentes familiares e ambiente cultural.

2.1.4 Fatores Motivacionais

Fator motivacional é qualquer fator, seja emocional, espiritual, fisiológico ou outro, que impele um indivíduo para frente em um exercício ou atividade.

Como este projeto aplicativo tem enfoque na liderança e sua remuneração, serão aprofundados os seguintes fatores motivacionais: liderança, segurança e estabilidade no trabalho; expectativa de crescimento; reconhecimento e bom relacionamento interpessoal como chave para desencadear bons resultados nas empresas e nas relações.

Um líder precisa alinhar expectativas, metas pessoais e profissionais usando de ferramentas para diagnóstico dos potenciais da sua equipe, conhecendo profundamente as habilidades, se são passíveis de se colocarem no lugar do outro, que sejam resilientes, saibam implantar um *mindset* preparado para o aprendizado no mundo VUCA (Volatilidade, Incerteza, Complexidade e Ambiguidade) e para que possam se adaptar facilmente a cenários de disrupção e dar passagem às inovações inerentes à velocidade dos negócios hoje.

Um líder promove autonomia, cria um ecossistema equilibrado, cria laços de confiança fortes com a equipe, ou seja, constrói uma rede de suporte potente e atende às demandas da equipe, ouvindo, criando redes e novas possibilidades, sendo ágil às demandas das empresas, focado nas relações e na entrega do resultado.

O reconhecimento, como visto em Maslow (2001), está no topo no que tange à auto realização e é uma força motriz para execução de tarefas e gerar satisfação individual, potencializando o crescimento pessoal e profissional.

É necessário estimular o colaborador a desenvolver cada vez mais suas habilidades e competências a fim de alcançar a satisfação profissional.

2.2 Remuneração

Segundo Amauri Mascaro Nascimento (apud CUNHA, 1997), os pagamentos feitos pelo empregador ao empregado, na relação de emprego, são, basicamente, de duas ordens: salários e indenizações. Assinala o renomado jurista a necessidade de distinguir-se salário de indenização, referindo ainda a parcelas de natureza previdenciária e parafiscal que, conquanto sejam pagas pelo empregador ao empregado, não constituem salário. É o caso do salário-família e do salário-educação, parcelas que não têm natureza salarial.

Basicamente a remuneração seria o gênero, do qual o salário seria uma das espécies, e isso porque a remuneração comporta toda uma morfologia, sendo várias as formas pelas quais se remunera o trabalho humano, na relação de emprego.

Assim, conforme entende Cunha (1997), enquanto a remuneração engloba o total de proventos percebidos pelo empregado, em função do contrato de trabalho e da prestação de serviços, inclusive aqueles a cargo de terceiros, que não o empregador, o salário constitui retribuição pelo trabalho, paga diretamente, pelo empregador. Mais do que isso, é ganho habitual, periódico, não se incluindo, aí, as parcelas indenizatórias e previdenciárias.

A remuneração pode ser fixa e variável. A primeira quando houver um valor fixo, normalmente salário-base, horas extras e adicionais que resultam do trabalho prestado pelo empregado em situações mais desgastantes.

A segunda consiste numa remuneração que pode ou não ter uma parcela fixa, mas que possui necessariamente parcelas variáveis, fixadas mediante desempenho do empregado, superior ao esperado como, por exemplo, gratificações e prêmios ou verba pactuada na remuneração do empregado, que consiste em participação no valor do negócio, que por ele é realizado em proveito do empregador, como é o caso das comissões (CUNHA, 1997).

Conforme pontuam Russo, Viana e Hall (2006), um programa de remuneração variável pode contribuir para melhorar o desempenho de áreas-chave da empresa, sendo que uma parte da remuneração dos profissionais pode ser atrelada ao sucesso do negócio ou desempenho de cada uma das áreas.

Esse sistema é um poderoso instrumento no reconhecimento do alcance das metas e objetivos, incentivando a identificação de oportunidades para melhorar o desempenho de cada área e o desenvolvimento dos negócios.

2.2.1 Remuneração Variável

Um dos mais importantes fatores para uma boa gestão de recursos humanos é um sistema de remuneração adequado à estratégia do negócio e que possa reter talentos e motivar os colaboradores com uma estrutura de cargos e salários que tenha salário fixo e remuneração variável, através de sistemas que possam premiar o colaborador desde que ele alcance o resultado esperado.

De acordo com Karine Moreira (2021) a remuneração variável também conhecida como remuneração flexível, é considerada uma política interna nas empresas que tem a intenção de recompensar financeiramente os colaboradores por seu desempenho, ações e resultados dentro de um período. Trata-se de uma forma de valorizar e reconhecer pessoas pelas suas entregas, resultados e seu comportamento e recompensá-las caso atinjam os objetivos e as metas organizacionais estabelecidas, seja individualmente ou em equipe.

Segundo Minamide (apud RUSSO; VIANA; HALL, 2006) remuneração variável é o conjunto de diferentes formas de recompensa oferecidas aos empregados, complementando a remuneração fixa e atrelando fatores como atitudes, desempenho e outros com o valor percebido. Remuneração por resultados e participação acionária são duas formas de remuneração variável e estão vinculadas ao desempenho.

O desempenho individual pode ser recompensado por incentivos e prêmios, já o desempenho da equipe pode ser reconhecido através de remuneração por resultados.

A remuneração variável impacta diretamente em como os colaboradores se sentem ao trabalhar na empresa - reconhece os esforços, aumenta e reforça os valores culturais da organização e ajuda a reter talentos (MOREIRA, 2021).

De acordo com Karine Moreira (2021), a remuneração variável também possui o propósito de potencializar a motivação e produtividade dos colaboradores, através de benefícios financeiros e outras recompensas que podem ser alcançadas pelo

próprio empenho do colaborador, sendo um programa que intensifica as forças da empresa, reforça a importância da participação e auxilia a manter o foco nos resultados.

A remuneração variável dentro de uma avaliação de desempenho (metas e resultados) é algo desejável e indispensável a uma administração de recursos humanos justa dentro das empresas. Dentre os principais objetivos, pode-se citar a melhoria no desempenho das equipes, quando se atrela uma parcela da remuneração dos profissionais aos objetivos e metas da organização (RUSSO, VIANA E HALL, 2006).

2.2.2 Tipos de Remuneração Variável

A maior parte dos autores classifica as diferentes composições de remuneração variável em dois grupos: de curto e longo prazo. A remuneração variável de curto prazo se apoia em resultados em um período predefinido, como por exemplo, as comissões e a participação nos lucros e resultados (PLR).

Segundo Russo, Viana e Hall (2006), esta modalidade se habituou a ajustar um sistema de bônus com a prática administrativa e é a forma de traduzir os resultados alcançados em prêmios.

Para Wood Jr e Picarelli F^o (2004), citados por Russo, Viana e Hall (2006), a estrutura da remuneração variável de curto prazo possui a forma de uma árvore. O ponto de partida é um conjunto de indicadores que a empresa planeja atingir em um determinado período, portanto desmembraram-se esses indicadores em áreas, depois em equipes, até chegar em um indivíduo. Esses indicadores são: o lucro líquido, o resultado operacional, o orçamento de despesas, a satisfação do cliente, a produtividade, o faturamento e o volume de vendas. O exemplo mais clássico refere-se às comissões para a equipe de vendas, devido à sua capacidade de reforçar práticas como a participação para os resultados.

Segundo D'Ambrósio (1998, apud RUSSO; VIANA; HALL, 2006), o aumento da produtividade é o primeiro sinal obtido com a implantação da remuneração variável, sendo que empresas como Fiat, Phillips, Basf e Coca-Cola, que já implantaram tal sistema de remuneração, deixam claro que já perceberam que os funcionários ficaram

muito mais comprometidos com o trabalho e, com isso, podem medir o acréscimo da produtividade.

Na remuneração variável de longo prazo o benefício financeiro para o colaborador está relacionado ao atingimento de objetivos que garantem a valorização da empresa e a ancoragem dos profissionais.

Para Wood Jr e Picarelli F^o (2004, apud RUSSO; VIANA; HALL, 2006), o bônus é um conjunto de indicadores que manifestam os objetivos com prazos superiores há um ano, portanto, as formas de pagamento também têm o prazo de mais de um ano, como exemplo, depósitos na conta de previdência complementar do profissional.

A remuneração variável como estratégia de recompensa e valorização dos colaboradores visando ao engajamento para o alcance de metas, aumento de produtividade e retenção de talentos, tem sido amplamente adotada nas empresas brasileiras, sobretudo após a reforma trabalhista de 2017, com o advento da Lei 13.467/17 (BRASIL, 2017).

As principais formas de remuneração variável adotadas no Brasil são: participação nos lucros e resultados (PLR); comissões; campanhas de incentivo e premiações e participações acionárias.

Embora amplamente adotada em outros segmentos econômicos, no segmento do transporte rodoviário de cargas, a remuneração variável se restringe às empresas de grande porte.

2.2.3 Legislação Vigente

A remuneração encontra previsão legal no artigo 457 da Consolidação das Leis do Trabalho, dispondo, como regra legal, que integram a remuneração do empregado, para todos os efeitos legais, além do salário devido e pago diretamente pelo empregador, como contraprestação do serviço, as gorjetas que receber.

A Lei 13.467/17 (Reforma trabalhista, BRASIL, 2017) trouxe alterações sensíveis na CLT, inclusive no artigo 457, para possibilitar mais flexibilidade na pactuação de remuneração variável e com menos encargos sociais, como, por exemplo, a exclusão da natureza salarial de algumas parcelas.

Antes da reforma, a CLT entendia que na remuneração do empregado, compreende, para todos os efeitos legais, além do salário devido e pago diretamente pelo empregador, como contraprestação do serviço, as gorjetas que receber, as comissões, percentagens, gratificações ajustadas, diárias para viagem e abonos pagos pelo empregador. Se as diárias e ajudas de custo excederem a 50% do salário do empregado eram incluídas nos salários.

Desde 2017 passam a integrar o salário a importância fixa estipulada, as gratificações legais e as comissões pagas pelo empregador, ou seja, foram excluídas as gratificações ajustadas, diárias para viagem e abonos.

Ainda que habituais, as importâncias pagas a título de ajuda de custo, auxílio-alimentação, vedado o seu pagamento em dinheiro, diárias para viagem, prêmios e abonos, não se incorporam ao contrato de trabalho e não constituem base de incidência de qualquer encargo trabalhista e previdenciário.

Portanto, com a publicação da lei 13.467/17 (BRASIL, 2017) passaram a ser definidos como prêmios as liberalidades concedidas pelo empregador em forma de bens, serviços ou valor em dinheiro a empregado ou a grupo de empregados, em razão de desempenho superior ao ordinariamente esperado no exercício de suas atividades.

Na acepção original da CLT, os prêmios são verdadeiros salários condicionais, dependentes de objetivos e metas, produzindo todos os reflexos e não podendo ser suprimidos. Nesse sistema, segundo parte da doutrina e jurisprudência, só não eram salariais quando condicionados a programas sazonais e esparsos, com eventos certos, independentes entre si, de curta duração e afetação específica. Em outras palavras, para essa corrente o prêmio não-salarial era efêmero e vinculado a um evento ou programa determinado (ROBORTELLA e PEREZ, 2022). A doutrina e jurisprudência levavam em conta duas diferentes integrações: a) ao salário para fins de repercussão nas demais verbas; b) ao contrato, impedindo futuras variações (ROBORTELLA; PEREZ, 2022).

Segundo a jurisprudência majoritária, embora com divergências muito respeitáveis, sempre assumiram natureza salarial com todas as repercussões. A diferença era a impossibilidade de supressão dos prêmios habituais, ditada pela Súmula 209 do Supremo Tribunal Federal.

Contudo, como afirmado anteriormente, a disciplina dos prêmios foi alterada pela lei 13.467/2017, com a nova redação dada ao artigo 457 da CLT e os prêmios previstos nos §§ 1º e 4º perderam a natureza salarial e não se incorporam ao contrato de trabalho.

Tal alteração criou uma possibilidade jurídica de se adotar os prêmios como uma espécie de remuneração variável com menos encargos sociais. Os prêmios passaram ser definidos no artigo 457, parágrafo 4º, da CLT, como sendo “as liberalidades concedidas pelo empregador em forma de bens, serviços ou valor em dinheiro a empregado ou a grupo de empregados, em razão de desempenho superior ao ordinariamente esperado no exercício de suas atividades”.

Para Robortella e Perez (2022), esse parágrafo veda a banalização dos prêmios não-salariais e para que se enquadrem na nova regra é indispensável a instituição individual ou para grupo de empregados, bem como vinculação a desempenho superior ao ordinário.

Ainda sobre os prêmios e a sua não incorporação ao salário, vale destacar o entendimento de Silva (2017):

A principal novidade está na nova redação do art. 457, § 2º, pois ele pretende efetivamente retirar a natureza salarial de algumas parcelas que, de outra maneira, seriam salariais. A fim de tentar diminuir as hipóteses de fraude, o legislador apresenta uma definição de prêmio, realçando que ele tem de ser destinado a fatos ou situações acima do que ordinariamente se espera dos empregados. Do contrário, se todos recebem prêmios todos os meses, com ou sem metas e cronogramas, então a parcela nada mais é do que o salário sob a falsa roupagem de prêmio. O prêmio não pode ser razoavelmente esperado nem pode ser destinado à generalidade dos empregados, como um complemento salarial. Neste particular, o legislador foi feliz ao dizer que o prêmio se destina a um empregado ou a um grupo de empregados e depende de fatos extraordinários (SILVA, 2017, p. 81).

Para que se possa adotar os prêmios como espécie de remuneração variável, vale a advertência de Robortella e Perez (2022), no sentido de que é necessário fazer a avaliação individual ou coletiva dos que serão premiados para afastar natureza salarial, inclusive no que toca à contribuição previdenciária, tendo em vista o artigo 28 da Lei 8.212/91, que assim dispõe:

Art. 28. Entende-se por salário-de-contribuição:
I – para o empregado e trabalhador avulso: a remuneração auferida em uma ou mais empresas, assim entendida a totalidade dos rendimentos pagos, devidos ou creditados a qualquer título, durante o mês, destinados a retribuir o trabalho, qualquer que seja a sua forma, inclusive as gorjetas, os ganhos

habituais sob a forma de utilidades e os adiantamentos decorrentes de reajuste salarial, quer pelos serviços efetivamente prestados, quer pelo tempo à disposição do empregador ou tomador de serviços nos termos da lei ou do contrato ou, ainda, de convenção ou acordo coletivo de trabalho ou sentença normativa;

(...)

§ 9º. Não integram o salário-de-contribuição para os fins desta Lei, exclusivamente:

(...)

z) os prêmios e os abonos (BRASIL, 1991, n.p.).

Vale destacar que a reforma trabalhista pela Lei 13.467/17 (BRASIL, 2017) também trouxe a possibilidade de algumas matérias serem previstas em normas coletivas (acordos ou convenções coletivas de trabalho) com prevalência sobre a lei, sendo certo que o artigo 611-A da CLT, passou a dispor que a convenção coletiva e o acordo coletivo de trabalho têm prevalência sobre a lei quando, entre outros, dispuserem sobre: prêmios de incentivo em bens ou serviços, eventualmente concedidos em programas de incentivo (inciso XIV).

Esta alteração na CLT possibilita a redução dos riscos de incorporação dos prêmios ao contrato e ao salário, valendo destacar que o artigo 444, parágrafo único, da CLT, também permite que a natureza não salarial do prêmio possa ser livremente estipulada, entre a empresa e o colaborador, desde que esse último seja portador de diploma de nível superior e que percebam salário mensal igual ou superior a duas vezes o limite máximo dos benefícios do Regime Geral de Previdência Social.

Outra espécie de remuneração variável possível de ser adotada é a participação nos lucros e resultados (PLR) e que não configura salário, nos termos dos artigos 7º, inciso XI, da Constituição Federal e 3º, da Lei 10.101/00, mas possui características e regramento próprio que devem ser observados, sendo instrumento de integração entre o capital e o trabalho e como incentivo à produtividade, nos termos do artigo 7º, inciso XI, da Carta Magna, conforme previsto no seu artigo 1º.

Por força de lei a PLR não possui natureza salarial e as partes podem estabelecer livremente as metas e os resultados, índices de produtividade, qualidade ou lucratividade da empresa; mas necessita de critérios objetivos para a sua concessão, podendo ser ajustada através de negociação coletiva (acordo ou convenção coletiva) ou comissão paritária (Lei 10.101/00, art.2º), sendo vedado o pagamento de qualquer antecipação ou distribuição de valores a título de participação

nos lucros ou resultados da empresa em mais de 2 (duas) vezes no mesmo ano civil e em periodicidade inferior a 1 (um) trimestre civil (Lei 10.101/00, art.3º, par.2º).

De acordo com Sólton de Almeida Cunha (1997, p.131), citado por Robortella e Perez (2022, n.p.) “a avaliação dos resultados pode basear-se no desempenho da empresa como um todo, no desempenho de uma equipe ou de uma área de trabalho, no desempenho individual do profissional, ou na combinação desses diversos critérios.”

Os mesmos autores, citam o entendimento de Sérgio Pinto Martins, se reportando ao desempenho individual:

Assim, seria possível que a participação nos resultados fosse realizada quando atingisse o empregado certa produtividade, como, por exemplo, um número de peças mensais, anuais etc. O mesmo poder-se-ia falar se o empregado atingisse a qualidade do produto desejada pelo empregador, em que este estabelecesse um certo padrão de qualidade de peça ou peças que não fossem rejeitadas no controle de qualidade (MARTINS, 1996 apud ROBOTELLA; PEREZ, 2022, n.p.).

Sobreleva ressaltar que a Lei 10.101/00 estabelece a periodicidade mínima para pagamento da PLR, mas não proíbe prazos superiores a um ano.

Assim, tanto os prêmios quanto a PLR são alternativas válidas juridicamente e que podem ser adotadas pelas empresas para estabelecer mecanismos de remuneração variável, aumentando a produtividade e lucratividade.

2.3 Meritocracia

Meritocracia, segundo o Dicionário Houaiss, é “o predomínio numa sociedade, organização, grupo, ocupação etc., daqueles que têm mais méritos (os mais trabalhadores, mais dedicados, mais bem dotados intelectualmente etc.)”, ou um “sistema de recompensa e/ou promoção”.

O que pouca gente sabe é que, na verdade, essa palavra foi cunhada por um escritor de esquerda: o inglês Michael Dunlop Young, que em 1958 publicou o romance *The Rise of Meritocracy*. Young, que foi um membro importante do Partido Trabalhista inglês, queria que seu livro fosse publicado pela Fabian Society: grupo que reunia os adeptos do chamado socialismo Fabiano (uma corrente mais branda, que não prega a estatização dos meios de produção).

Tendo sido criada com o objetivo pejorativo, tem seu sentido alterado positivamente pelo mundo corporativo, uma vez que a busca é pela valorização do rendimento do indivíduo que se destaca por sua produtividade elevada. Importante ressaltar que o conceito de meritocracia será variável conforme o grupo de interesse que o defende, por exemplo, empresários e gestores o percebem como positivo uma vez que incentiva as pessoas a desempenharem melhor suas funções sem se deixar tomar pelo sentimento de comodismo, os sindicatos dos trabalhadores o percebem como negativo porque acreditam que a organização esteja exigindo muito do colaborador colocando em risco constante a permanência do funcionário no emprego, os funcionários mais produtivos percebem como positivo e funcionários menos produtivos percebem como negativo.

Este trabalho tratará a meritocracia apenas no âmbito corporativo organizacional, pois é este o prisma pelo qual os profissionais de RH lançam seu olhar, não é abordado o tema com relação à evolução dos conceitos no aspecto social.

Existem muitos benefícios em aplicar uma cultura de meritocracia nas empresas, como filtro de talentos, aumento na produtividade, engajamento dos colaboradores, entre outros. No entanto, essas vantagens vão muito além dos resultados para a área de recursos humanos, elas trazem muitos benefícios para a estratégia do negócio, afinal, contribuem para o crescimento da organização.

Para que funcione adequadamente, sem o cometimento de qualquer tipo de injustiça, primeiramente é necessário criar regras claras e metas alcançáveis para uma gestão de desempenho ajustada a cada tipo de negócio e empresa, visando o crescimento planejado.

As premiações devem estar alinhadas com as condições de cada empresa e o ramo em que ela atua. Portanto, a premiação não é necessariamente e tão somente financeira, pode ser através de medalhas, troféus, viagens, dias de folga no trabalho, ou outros que demonstram o reconhecimento pelo esforço do indivíduo, tanto quanto promoção para novos cargos de forma horizontal, além de remuneração variável e bônus.

A realização da gestão baseada na meritocracia contribui ativamente para a retenção dos profissionais na empresa, desde que a política de cargos e salários esteja condizente com a média praticada no mercado. Sendo assim, o reconhecimento do indivíduo é percebido como algo além do normal para cada

categoria na qual o funcionário está inserido. Se a família do colaborador for envolvida no programa e estiver ciente das regras claras para o alcance das metas pelo colaborador, ela própria se torna incentivadora, já que a família também é beneficiada indiretamente, por isso as regras claras, bem divulgadas e a transparência dos resultados são condições essenciais para o bom resultado do programa de meritocracia.

2.4 Gestão de desempenho

Na gestão por desempenho, as empresas buscam avaliar a performance individual de seus funcionários através da avaliação de desempenho, conforme periodicidade estipulada, sendo que a avaliação anual é a mais praticada no mercado. O desempenho das pessoas nas organizações depende do quanto elas se esforçam para cumprir seus objetivos. Este esforço é determinado pela percepção que elas têm dos benefícios que recebem em troca de sua dedicação, e pelas suas competências individuais. Na avaliação de desempenho é preciso definir se analisa o desempenho no cargo ou as competências de que a empresa necessita (CHIAVENATO, 2014).

A importância de se avaliar o desempenho está no fato de as pessoas precisarem saber como estão realizando seu trabalho para que possam corrigir suas ações. A organização também precisa saber como os colaboradores estão trabalhando e conhecer seus potenciais. A avaliação de desempenho permite: estabelecer recompensas, conhecer potencialidades e fraquezas, desenvolvimento pessoal, melhora de relacionamentos no trabalho, percepção da opinião alheia e orientação dos colaboradores (CHIAVENATO, 2014).

Frente a esses problemas, novas formas de se avaliar pessoas têm sido disponibilizadas. São propostas baseadas em indicadores que possam refletir o desempenho de toda a empresa, de cada unidade, dos setores ou de cada pessoa. Podem se valer de indicadores financeiros, dos relacionados aos clientes e dos indicadores internos e externos (CHIAVENATO, 2014).

Além disso, deve-se procurar integrar as pessoas às estratégias, proporcionar *feedback* para que os colaboradores possam se desenvolver e aprimorar competências essenciais ao desempenho, enfatizando a busca pelos resultados

(CHIAVENATO, 2014).

As avaliações de desempenho devem procurar medir o valor que a força de trabalho e suas competências e habilidades trazem para a empresa, assim como identificar o que motiva estas pessoas. Conhecendo tais fatores pode se criar mecanismos de aperfeiçoamento para os colaboradores, direcionando suas atuações para os objetivos estratégicos da empresa (CHIAVENATO, 2014).

3 METODOLOGIA DE PESQUISA

Para a realização deste trabalho, optou-se por adotar uma metodologia de pesquisa exploratória, através de um processo de pesquisa específico e não estruturado, buscando descobrir ideias, na tentativa de adquirir maior familiaridade com o fenômeno pesquisado (SELLTIZ et al., 1965).

Dessa forma, adotou-se um planejamento da pesquisa flexível para permitir a análise dos vários aspectos relacionados com o fenômeno, planejadas com o objetivo de proporcionar visão geral, de tipo aproximativo, acerca do fato estudado e das intervenções a serem propostas (GIL, 1999).

Visando alcançar os objetivos propostos, duas abordagens foram escolhidas: uma etapa quantitativa relacionada à pesquisa com a alta liderança das empresas, sobre os fatores importantes/motivacionais para permanência nas empresas, aumentando o desempenho e, conseqüentemente, a produtividade e, uma outra etapa, de forma qualitativa, através de pesquisa de mercado em outras empresas do segmento de transporte para verificar se há adoção de políticas de reconhecimento, com base em remuneração, variável ou não, visando estimular o engajamento e retenção dos cargos de alta liderança nas respectivas empresas. Para a pesquisa quantitativa, o instrumento utilizado foi questionário de perguntas fechadas.

Para a pesquisa qualitativa foi utilizado o benchmarking que é o processo contínuo de medição de produtos, serviços e práticas em relação aos mais fortes concorrentes, ou às empresas reconhecidas como líderes em suas indústrias [...] um padrão para a comparação de outros objetos ou atividades (CAMP, 1998, p. 8-10).

Optou-se por realizar a pesquisa com cargos considerados estratégicos e enquadrados no que se chama de “Alta Liderança”, que são os cargos de diretoria, gerentes e coordenadores da Empresa X. Fez-se um estudo de caso na Empresa x com a finalidade de levar para essa organização uma solução de remuneração para esse grupo.

4 LEVANTAMENTO E ANÁLISE DE INFORMAÇÃO

4.1 Análise da realidade da Empresa X

A Empresa de Transporte Rodoviário de Carga pesquisada optou por manter em sigilo a Razão Social e será tratada como Empresa X.

Mineira, fundada na década de 60, a Empresa X é uma organização que atua no mercado de transporte rodoviário de cargas. Reconhecida como uma das melhores empresas de transporte do país, com diversas premiações por seus clientes e revistas do segmento, vem mostrando crescimento significativo nos últimos anos, com aproximadamente 800 colaboradores, atuando em diferentes unidades operacionais, conforme mostra a Figura 4.

Figura 4 – Unidades operacionais da Empresa X



Fonte: Dados Internos da Empresa X, 2022.

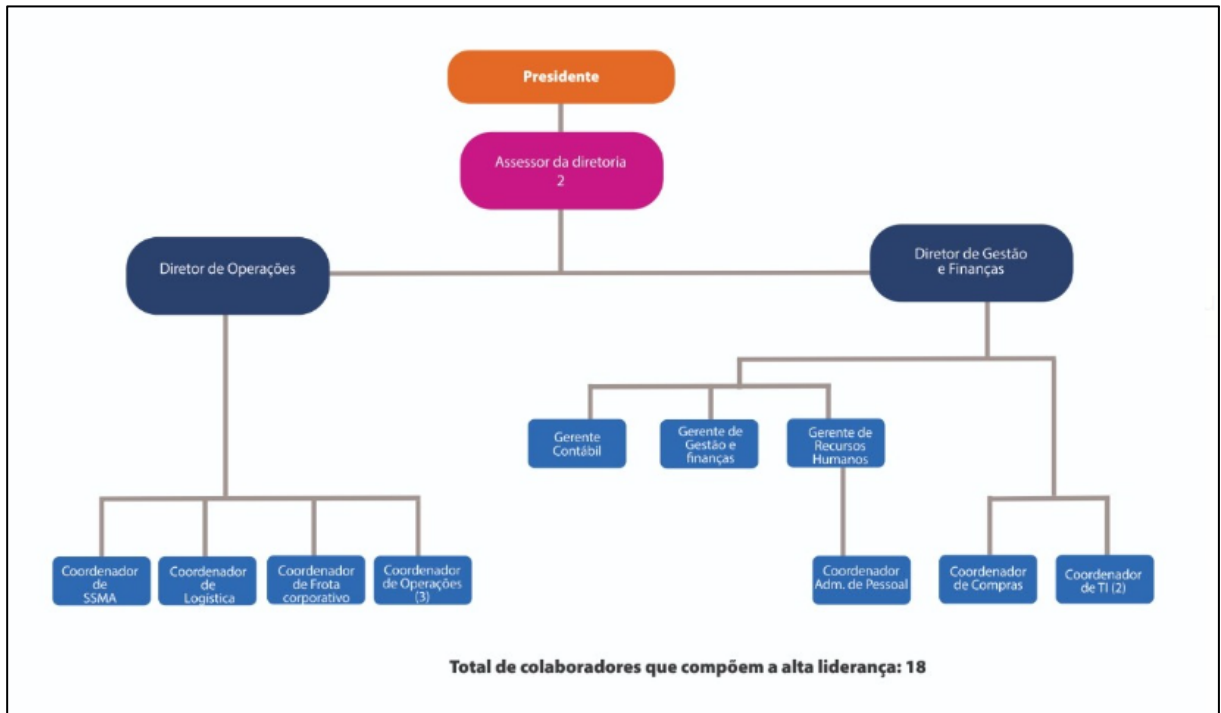
Segurança e qualidade são investimentos constantes da empresa, que trabalha com ações alinhadas aos princípios de honestidade, transparência e pontualidade. A empresa se compromete totalmente com o sucesso de seus Clientes, oferecendo soluções logísticas com conseqüente redução de custos e viabilização de negócios.

A Empresa X tem compromisso com o desenvolvimento sustentável, visando o equilíbrio do desenvolvimento do negócio nos aspectos econômico, social e ambiental. O cuidado com o meio ambiente, com a gestão da segurança dos seus colaboradores, terceiros e agregados, com o descarte de resíduos das operações, a possibilidade de gerar empregos e dialogar com a comunidade ao redor, são suas prioridades.

O desenvolvimento profissional e pessoal de colaboradores é incentivado através de programas de capacitação, onde a ética, o respeito, a justiça e a dignidade, além de serem valores inegociáveis da empresa, serão sempre a pauta orientadora para trabalhos em equipe, sinergia dos departamentos/setores, busca da excelência no atendimento aos clientes e o cumprimento dos deveres da empresa. Por isso, mantém programas de capacitação profissional, em constante melhoria, revisão periódica de seus benefícios, comitê de pessoas que analisa e incentiva as progressões de carreira e de uma remuneração estratégica, atenta e compatível com o mercado na busca pela competitividade, excelência e retenção de talentos.

Desde 2019, a empresa possui um programa de remuneração variável (RV) para alta liderança, contemplando 18 cargos estratégicos, como se vê na Figura 5:

Figura 5 – Organograma Empresa X



Fonte: Dados Internos da Empresa X, 2022.

Esse sistema de recompensas se mantém o mesmo até os dias atuais, é baseado em metas gerenciais e individuais, visa à motivação e o engajamento dos colaboradores, e consequentemente, o aumento de produtividade. A RV implica em medir o resultado alcançado em relação aos indicadores e metas que são alinhados ao orçamento do ano vigente.

4.1.1 Critérios para pagamento da Remuneração Variável (RV) da alta liderança na Empresa X

Todos os cargos da alta liderança possuem metas que compõem a remuneração variável. Este prêmio consiste em remunerar e valorizar a alta liderança, associado à meritocracia, a saber:

Metas globais: Faturamento (Receita bruta deduzido o ICMS, pedágios e vendas canceladas) e EBITDA (lucros antes dos juros, impostos, depreciação e amortização).

Metas de influência: indicadores compartilhados com o time (resultado de um todo).

Metas individuais: os indicadores são de responsabilidade de cada setor/gestor, definidas pelo departamento.

Tabela 1 - Modelo de apuração da RV da alta liderança

Item	Meta	% Balizador	% Atingido	Bônus Mensal	Fator Multiplicador			Bônus
					<70%	EBITDA (%)	>120%	
Faturamento (Sem icms, pedágio, e vendas canceladas)	> 100% (DRG)	30%	30%	R\$300,00	X			R\$300,00
Gestão 360° Logística	>75% dos pontos	14%	14%	R\$140,00				R\$140,00
Gestão 360° SSMA	>75% dos pontos	14%	14%	R\$140,00				R\$140,00
Resultado auditoria Raizen	> 95%	18%	18%	R\$180,00				R\$180,00
AVA's Controláveis	< Meta	10%	10%	R\$100,00				R\$100,00
Turnover	> 2%	14%	14%	R\$140,00				R\$140,00
			100%	R\$1.000,00 Valor Exemplo				Bônus a receber >>
Em caso de: Alto Potencial Controlável, Fatalidade, LTI, TRC, Derrame > 100L AC, Derrame > 0 ANC = RV x 50%								
Em caso de reincidência no período = RV x 0%								
Em caso de EBITDA <70%= RV x 50%								
Em caso de EBITDA >= 100% considerar faturamento como OK								
Percentual EBITDA	>>>		100%					

Fonte: Dados Internos da Empresa X, 2022.

Como é visto na Tabela 1, a RV implica em medir o resultado alcançado em relação aos indicadores e metas que são alinhados ao orçamento do ano vigente.

Como exemplificado na tabela acima, a partir dos indicadores descritos na primeira coluna (item), associados à meta de orçamento do ano vigente, multiplicados pelo percentual balizador de cada indicador e pelo percentual EBITDA (lucros antes dos juros, impostos, depreciação e amortização), obtém-se a Remuneração Variável (RV) do período.

Premissas do programa:

- Em caso de acidente Alto Potencial Controlável, Fatalidade, LTI, TRC, Derrame > 100L AC, Derrame > 0 ANC = RV x 50%
- Em caso de reincidência no período = RV x 0%
- Em caso de EBITDA <70% = RV x 50%
- Em caso de EBITDA >= 100% considerar faturamento como OK
- Desligamento por justa causa ou pedido de demissão gera a exclusão automática do programa. Os empregados desligados sem justa causa, receberão a RV pelo trabalho na proporção de 1/12 avos.
- Os afastados por licença saúde e maternidade terão direito integral durante o período de afastamento

4.1.2 Apuração e pagamento Remuneração Variável (RV) da alta liderança, na Empresa X

A apuração é realizada no setor de controladoria da empresa e acontece de forma mensal. O pagamento correspondente é realizado de forma trimestral, junto com a folha salarial do mês subsequente ao fechamento do trimestre, na rubrica Prêmio. Por exemplo: Apuração de 01/01/22 a 31/03/22, o pagamento é realizado na folha de abril, cujo depósito é até o quinto dia útil do mês de maio. A premiação é válida de 01/01/22 à 31/12/22, renovada de forma anual.

Nesse momento, a importância desse trabalho, se fez necessário, uma vez que na busca pela melhoria contínua dos processos, observou-se uma oportunidade de rever o modelo de RV na Empresa X, pois na pesquisa de clima geral aplicada pela empresa, o salário foi o item pior avaliado por todos os colaboradores, dessa forma aceleraria o crescimento e o desenvolvimento da cultura da meritocracia, diminuiria os despesas fixas, além de motivar a equipe e contribuir para a redução do *turnover*.

Em 2021 a alta liderança recebeu em RV, o valor de R\$412.000,00 correspondente a 74% do valor orçado no ano referência (R\$552.000,00 - 5% LL), em média R\$22.000,00/ano, per capita, mesmo valor orçado para 2022.

Desde 2019, quando foi implantado o primeiro programa de RV, o *turnover da*

alta liderança era de 11%, em 2021, 8,33%, já no ano 2022, o índice está em 2,78%, ou seja, 1 desligamento até o momento.

4.2 Benchmarking

Benchmarking é o “processo contínuo de medição de produtos, serviços e práticas em relação aos mais fortes concorrentes, ou às empresas reconhecidas como líderes em suas indústrias [...]” (KEARNS apud LACOMBE, HEILBORN, 2003, p. 470). Ou seja, é um padrão para a comparação de outros objetos ou atividades

Neste estudo, buscou-se grandes e renomadas empresas com programas de remuneração variável, tendo como objetivo analisar práticas de sucesso para reconhecimento de desempenho e verificar se uma das soluções possíveis para aumentar o engajamento, poderia ser aprimorar o modelo de programa de incentivo à meritocracia - Remuneração Variável - na empresa estudada.

A remuneração variável como estratégia de recompensa e valorização dos colaboradores para o engajamento e o alcance de metas, aumento de produtividade e retenção de talentos, tem sido amplamente adotada nas empresas brasileiras, sobretudo após a reforma trabalhista de 2017 sob a Lei 13.467/17 (BRASIL, 2017).

4.2.1 Benchmarking na Empresa VALE SA

A VALE SA é uma empresa do ramo de mineração brasileira e uma das maiores operadoras de logística do país, sendo a maior produtora de minério de ferro, de pelotas e de níquel do mundo. A empresa também produz manganês, ferro liga, cobre, bauxita, potássio, caulim, alumina e alumínio.

No setor de energia elétrica, a empresa participa em consórcios e atualmente opera nove usinas hidrelétricas, no Brasil e no exterior.

4.2.1.1 Histórico da VALE SA

A VALE SA vai completar 80 anos de sua fundação e foi criada por meio do arrendamento de outras Companhias de Mineração e de Siderurgia, onde tinha como um dos focos ser capaz de alavancar o fornecimento de minério de ferro para a indústria bélica americana na luta contra os nazistas na 2ª guerra mundial.

A VALE SA é hoje uma empresa privada que figura entre as maiores mineradoras globais. Com operações que extrapolam fronteiras, estando presente em cerca de 20 países, compartilhando a missão de transformar recursos naturais em prosperidade e desenvolvimento sustentável.

4.2.1.2 Principais Produtos/Serviços da VALE SA

A empresa atua com mineração, na logística com ferrovias, portos, terminais e infraestrutura de última geração, em energia e em siderurgia. É a maior produtora de minério de ferro e de níquel do mundo e atuando também em outros segmentos minerais, com investimentos em tecnologia e logística, garantindo a eficiência, o crescimento e a sustentabilidade de suas operações.

Tem uma rede de logística que integra minas, ferrovias, navios e portos, garantindo agilidade e segurança no transporte do minério. Sua infraestrutura está presente no Brasil, Indonésia, Omã, Malásia e China. Em sua estrutura logística também transporta carga de terceiros e oferece duas linhas de trem de passageiros no Brasil: Estrada de Ferro Vitória a Minas e na Estrada de Ferro Carajás.

Na siderurgia no Brasil, país em que está a sua sede e as suas maiores operações, este nicho de negócio faz parte da sua estratégia global. Quanto à participação na produção de energia, o portfólio de geração da VALE SA inclui ativos de geração própria, participações em consórcios de usinas hidrelétricas (UHEs) e em empresas de geração e comercialização de energia.

4.2.1.3 Prática de Remuneração Variável da Empresa VALE SA

A VALE S/A entende que o engajamento dos colaboradores ainda passa muito pela questão da remuneração e tem como pilar de reconhecimento a meritocracia.

Assim, foi identificado que ela possui um modelo bem estruturado, arrojado e agressivo de remuneração variável.

Primeiramente é importante dizer que o modelo é todo estruturado de forma anual (apuração e pagamento), construído em cima do resultado financeiro da empresa que é colocado como “gatilho” para pagamento da remuneração variável.

Esse resultado é medido pelos KPIs (Identificador Chave de Desempenho), EBITDA (Lucro antes de juros, impostos, depreciação e amortização), caixa da empresa e apuração dos KPIs dos setores, onde cada setor tem suas metas que são criadas e compartilhadas pela diretoria da empresa, tendo como característica a não participação do gerente do setor na construção das metas (modelo Top Down).

No entanto, constatou-se que existem alguns KPIs de performance individual dentro dos setores que é criado pelos gerentes em parceria com os seus respectivos times, sendo que esses KPIs estão alinhados com a estratégia para se atingir a meta gerencial pela soma das performances individuais.

Uma vez tendo atingido os resultados na forma acima elencada, os colaboradores passam a ter direito ao recebimento da remuneração variável, considerando o salário base de seu respectivo cargo ao final do ano de apuração, com pagamento em fevereiro do ano subsequente, sempre obedecendo ao quantitativo de salários base, conforme o nível em que se encontra seu cargo, conforme Tabela 2:

Tabela 2 – Remuneração na empresa VALE SA

Nível de Cargos	Salários (Meta/Target)	Salários por (Superação da Meta)
Superintendentes e Diretores	8,0 Salários Base	De 8,1 até 16,0 Salários Base
Gerentes	5,0 Salários Base	De 5,1 até 10,0 Salários Base
Supervisores e Coordenadores	4,0 Salários Base	De 4,1 até 8,0 Salários Base
Operadores, Administrativos Geral e Engenheiros	3,5 Salários Base	De 3,6 até 7,0 Salários Base

Fonte: Dados Internos da VALE SA, 2022.

Vejam que existem duas categorias de premiação, uma com limitação fixa da quantidade de salários a serem pagos pelo atingimento da Meta/Target estipulada pela diretoria e seu respectivo cargo, além de uma possibilidade de pagamento de um “plus” pela superação da meta estipulada, sendo esta última paga com uma variância salarial que obedece a uma régua de superação do resultado em percentual.

O entrevistado não pode compartilhar essa “régua” de valores, percentuais e indicadores, mas ilustrou como exemplo que, um gerente que superou a meta em

10%, pode ter seu pagamento de 5 salários base para 5,5 salários base, além de um acréscimo proporcional de 10% sobre a premiação.

A apuração e acompanhamento é compartilhada com as respectivas equipes, através de reuniões gerenciais.

Por fim, a empresa relata haver grande satisfação de seus colaboradores com o modelo e valores da remuneração variável praticada e que os mesmos consideram esta Remuneração Variável como fator diferencial na retenção na organização. Estes dados são apurados e evidenciados em pesquisa de clima organizacional realizada anualmente.

4.2.2 Benchmarking na Empresa Nexa Resources (Grupo Votorantim SA)

A Nexa, é um *player* global de mineração de zinco, cobre, chumbo e outros elementos essenciais, utiliza sua inteligência e expertise para desenvolver sua mineração e faz parte do conglomerado de empresas investigadas e geridas pelo Grupo Votorantim.

Está entre as cinco maiores produtoras mundiais de zinco, ocupando posição de liderança na América Latina e conta com um portfólio diversificado, composto pela mineração, negócios industriais e empresas com ênfase em setores de base da economia, tais como: cimento e materiais de construção, siderurgia, alumínio e energia.

4.2.2.1 Histórico da empresa Nexa Resources

A Nexa tem sua origem na fundação da Companhia Mineira de Metais (CMM), em 1956. Em 1996, a partir de uma reorganização no modelo de gestão, os negócios industriais da Votorantim passaram a ser agrupados conforme as linhas de atuação no mercado, com fusões e incorporações de várias empresas.

Já em 2017, após uma fusão entre a peruana Milpo e a brasileira Votorantim Metais, nasceu a Nexa. Atualmente, o foco de atuação da empresa está na produção de zinco, cobre, chumbo, prata e outros minérios.

Ao longo do tempo, a empresa cresceu, se reinventou e se consolidou como uma das principais indústrias brasileiras do setor minero-metalúrgico, sempre acompanhando e investindo nas localidades onde está presente.

4.2.2.2 Principais Produtos/Serviços Nexa Resources

Uma mineradora global que começou no mercado de metais não ferrosos com a Companhia Mineira de Metais e hoje é uma das principais mineradoras do mundo e com uma posição de liderança na América Latina. Trabalham com cobre, zinco, chumbo, prata e ouro e refinam o fundamental para entregar qualidade em cada ponto do processo.

Operando no setor de mineração e metais não-ferrosos, o processo de criação de valor da Nexa depende fortemente das formas de capital financeiro, humano, intelectual e natural. Todo o valor criado é distribuído para a sociedade e para os stakeholders.

4.2.2.3 Prática de Remuneração Variável da Empresa Nexa Resources

A empresa considera que é fundamental ter uma Remuneração Variável para manter o engajamento dos colaboradores com os resultados, propósito e cultura da organização no que tange à meritocracia.

Consideram que para pagar a Remuneração Variável (RV), primeiramente tem que se obter o resultado financeiro esperado e acordado com o time que, em geral, está relacionada a uma meta estipulada de EBITDA da organização (lucros antes de juros, impostos, depreciação e amortização). Esse resultado funciona como “gatilho” para a reserva de 100% do valor para pagamento da RV, de acordo com o cargo e salário do colaborador, respeitando também o resultado apurado nos KPIs, conforme discriminado a seguir.

Existem duas construções de KPIs na Nexa (Identificador Chave de Desempenho). A primeira fase é composta de seis metas/KPIs gerenciais, que são construídas com a participação dos gestores de cada setor e Diretoria, onde cada meta/KPI representa 10% do valor da RV do colaborador, ou seja, 60% do valor

reservado para pagamento estão condicionados à meta do setor e a apuração vale igualmente para todos os colaboradores daquele setor.

A segunda fase é composta pela distribuição dos outros 40% da remuneração variável do colaborador em quatro metas/KPIs com valor de 10% cada, construídos com a participação dos colaboradores de toda equipe do setor/área, independente do cargo ou nível hierárquico, e informados para a diretoria validar, acompanhar e mensurar a apuração dos resultados.

Como existem dois processos que são comuns a todos setores/áreas da empresa, os colaboradores e seus respectivos gestores acordaram que os dois processos 7s e Kaizen (palavra japonesa que significa “mudança para melhor”) se tornaram metas fixas dentre as quatro que precisam acordar com a Diretoria.

O conceito tem sua origem no meio industrial e surgiu após a Segunda Guerra Mundial, quando várias empresas japonesas passaram a aplicar práticas que depois foram englobadas pelo termo. Desde então, os princípios do Kaizen se espalharam por todo o mundo, e hoje são utilizados em diversas outras áreas que não apenas a de produtividade.

No contexto de uma empresa, as práticas de Kaizen trazem aquilo que todo empreendedor procura: redução de custos e aumento de produtividade. Isso ocorre a partir do pressuposto que as pessoas podem melhorar continuamente no desenvolvimento de suas atividades.

O trabalho coletivo deve prevalecer sobre o individual: o ser humano é visto como um dos bens mais valiosos de uma organização e deve ser incentivado a direcionar seu trabalho para as metas compartilhadas da empresa, sem que deixe de atender às suas necessidades pessoais.

No Kaizen, satisfação e responsabilidade são valores coletivos. Seguem alguns dos “mandamentos” para a aplicação da filosofia em uma empresa de acordo com Masaaki Imai citado pela Endeavor (2021, n.p.):

- **O desperdício deve ser eliminado**, pois melhorias graduais devem ocorrer continuamente;
- **Todos os colaboradores devem estar envolvidos**, de gestores do topo até intermediários e pessoal de base;
- **O Kaizen é baseado em uma estratégia barata**, pois acredita-se que um aumento de produtividade pode ser obtido sem investimentos significativos, sem a necessidade de se aplicar somas astronômicas em tecnologias e consultores;
- **Pode ser aplicado em qualquer lugar** e não somente dentro da cultura japonesa;

- **Apoia-se no princípio de uma gestão visual**, de total transparência de procedimentos, processos e valores, tornando os problemas e os desperdícios visíveis aos olhos de todos;
- **A atenção deve ser dirigida ao local onde se cria realmente valor**, ou seja, até o nível mais baixo na hierarquia, priorizando o ambiente para qualquer tipo de empresa;
- **O Kaizen é orientado para os processos**;
- **Dá prioridade às pessoas** - Acredita-se que o esforço principal de melhoria deve vir de uma nova mentalidade e de um estilo de trabalho diferente por parte das pessoas, através da orientação pessoal para a qualidade e para valores como: espírito de equipe, sabedoria, moral e autodisciplina;
- O lema essencial da aprendizagem organizacional é **aprender fazendo** (IMAI apud ENDEAVOR, 2021, n.p.).

Nos anos 80, uma das maiores consultorias de gestão estratégica, a metodologia dos 7s da McKinsey foi criada por McKinsey & Company, Tom Peters e Robert Waterman (OMIE, 2019). De acordo com os dados apresentados pela OMIE (2019, n. p.) “a principal premissa do modelo é que 7 aspectos internos da empresa devem estar alinhados e aderentes para que a empresa seja bem-sucedida”. Além disso, “os elementos são divididos em hard e soft skills, que são basicamente habilidades técnicas e comportamentais, dado que estes fatores conseguem mapear a empresa na sua totalidade por diversas óticas diferentes” (OMIE, 2019, n.p.).

4.2.2.4 Hard skills, as habilidades técnicas

São elementos mais fáceis de se definir e identificar, que podem ser diretamente influenciados pela gerência:

- *Strategy* (**Estratégia**): o plano estabelecido para construir e manter vantagens competitivas frente a sua concorrência;
- *Structure* (**Estrutura**): a maneira que a organização está estruturada e como funciona a sua hierarquia;
- *Systems* (**Sistemas**): atividades diárias e procedimentos que os funcionários realizam para cumprir suas tarefas diárias (OMIE, 2019, n.p.).

4.2.2.5 *Soft skills*, as habilidades comportamentais

De acordo com a OMIE (2019, n.p.) “são elementos mais difíceis de se descrever, menos tangíveis e muito influenciados pela cultura. Estes fatores são tão importantes quanto os *hard skills*, para garantir o sucesso da organização”:

- *Shared values* (Valores compartilhados): é dado como o fator central do modelo e representam os valores centrais da organização, que evidenciam a cultura corporativa e a ética de trabalho;
- *Style* (Estilo): Refere-se ao estilo de liderança;
- *Staff* (*Equipe*): Está relacionado aos funcionários e suas capacidades;
- *Skills* (Habilidades): As habilidades e competências dos funcionários (OMIE, 2019, n.p.).

Os valores representam os ideais de atitude, comportamento e resultados que devem estar presentes em todos funcionários, processos, relações e principalmente nos líderes. Por isso, os valores compartilhados estão presentes no centro do modelo, indicando que todos os fatores da empresa devem estar alinhados com eles. Para utilizar o modelo é necessário mapear, por meio de questionamentos, todos os 7 fatores citados. Este artigo traz alguns modelos de perguntas para cada um dos Ss, porém é válido ressaltar que, ao aplicar a metodologia, deve-se pensar em perguntas que sejam importantes e modeladas de acordo com o negócio.

O exercício de respondê-las deve ser feito para entender a situação atual de sua empresa, o chamado **Ponto A**, e deve ser repetido para a situação futura proposta, o **Ponto B**. É recomendado aplicar o questionário para pessoas de diferentes níveis dentro da empresa, para verificar os alinhamentos (OMIE, 2019, n.p.).

No total são criadas 10 metas/KPIs com valor de 10% cada, representando 100% da RV caso sejam atingidas todas as metas, ou na perda de 2 metas por exemplo, são garantidos 80% da RV conforme o salário base de seu respectivo cargo ao final do ano de apuração, com pagamento em fevereiro do ano subsequente, sempre obedecendo ao quantitativo de salários base, conforme o nível em que se encontra seu cargo. A Tabela 3 apresenta os dados sobre a remuneração na empresa Nexa:

Tabela 3 – Remuneração na empresa Nexa Resources

Nível de Cargos	Salários (Meta 100 Target)	Salários (Meta 300 Target + 10%)	Salários (Meta 500 Target + 20%)
Gerentes e Diretoria	2,0 Salários Base	4,0 Salários Base	8,0 Salários Base
Demais Cargos	1,0 Salários Base	2,0 Salários Base	4,0 Salários Base

Fonte: Dados Internos da Nexa Resources, 2022.

Existem três categorias de premiação, com sua respectiva limitação fixa da quantidade de salários base a serem pagos pelo atingimento ou superação da Meta/Target e de acordo com o nível de cargos ou cargo ocupado pelo colaborador. No final do ano corrente de apuração, há a possibilidade de pagamento de um “adicional” pela superação da meta estipulada, que a empresa denomina de Meta 300, o que significa superar a Meta/Target em até 10% e Meta 500, superar a Meta/Target a partir de 11%.

Perguntado ao Recursos Humanos da empresa, se o modelo aplicado é fator de retenção do time, a empresa informa que a remuneração variável praticada é considerada diferencial competitivo tanto na atração quanto na retenção dos talentos na organização e que isto fica mais evidenciado quando se faz um recorte para os cargos da alta liderança.

Sobre o processo de comunicação, existe uma cadência mensal de acompanhamento das metas/KPIs e de reuniões para apresentação e alinhamento com os times.

4.2.3 Benchmarking na Empresa Patrus Transportes

A Patrus Transportes é uma empresa prestadora de serviços na área de transporte rodoviário e faz distribuição de cargas fracionadas e completas, atendendo desde a indústria fabricante ao mercado varejista, e nos casos de entrega porta a porta atende até o cliente final.

Possui 75 unidades distribuídas por todo o Sul, Sudeste, Bahia e Sergipe, atuando em 10 estados do Brasil, sendo que a matriz está localizada em Contagem/MG, onde estão centralizadas as áreas de diretoria, financeiro, recursos humanos, relações públicas e tecnologia da informação. Entretanto, o maior público é o operacional que exerce a atividade de carregamento, descarregamento e distribuição nas praças de entregas.

4.2.3.1 Histórico da Empresa Patrus Transportes

A Patrus Transportes foi fundada com foco em transporte de carga líquida em 1973, e em 1974 mudou o foco de transporte para carga seca, abrindo filiais no Rio de Janeiro, São Paulo e inaugurando a sede própria em Belo Horizonte. Lojas departamentais da época como Carrefour, Pão de Açúcar e Casa do Rádio, começaram a transportar com a empresa, impulsionando seu crescimento desde então. Caracteriza-se por ser uma empresa visionária e que investe muito em tecnologia, sendo que o processo de informatização começou em 1989.

Em 1994, com a nova moeda, o Real, ela iniciou seu processo de redimensionamento e em 1995/96 aconteceu a implantação do primeiro canal de voz via Embratel entre as unidades de Belo Horizonte e São Paulo, além de passarem a operar também com rastreamento da frota de caminhões via satélite. E, finalmente, em 1999, quando possuíam um número maior de filiais e precisavam de um gerenciamento e integração melhor, adquiriram um sistema ERP para suportar sua operação.

A Patrus é reconhecida pelos prêmios de excelência, tais como: "Melhor Transportador", "Melhor e Mais Rápido" e conquistou a certificação Transqualit, nível Ouro (Norma de qualificação para empresas de transporte de carga, desenvolvida pela NTC em parceria com a Fundação Carlos Alberto Vanzolini e com o Comitê Brasileiro de Transportes e Tráfego de São Paulo).

Na sequência, foi eleita pela revista Exame/Você SA como "uma das 150 melhores empresas para se trabalhar no Brasil" por 5 anos seguidos e recebeu grandes clientes do ramo de cosméticos após estas certificações e premiações.

Hoje a empresa possui uma frota própria de 700 veículos dentre carretas, *trucks*, caminhões $\frac{3}{4}$ e veículos leves, além de contar com uma frota de 900 veículos terceirizados/agregados.

4.2.3.2 Principais Produtos/Serviços Patrus Transportes

A Patrus trabalha com transporte de carga seca e fracionada leve, devidamente embalada, sendo que a carga fracionada é um modelo de operação que agrupa vários

embarques de diversificados tipos de mercadorias no mesmo meio de transporte, como por exemplo: calçados, brinquedos, gráfico e editorial, produtos de informática, médico hospitalar (para estes possuem habilitação da Agência Nacional de Vigilância Sanitária (ANVISA)), eletroeletrônicos, entre outros.

No seu portfólio, também trabalham com a entrega porta a porta, tendo clientes que atendem pessoa física, ou seja, entrega direta ao consumidor final. É o caso dos consultores de cosméticos e de E-commerce, que são ainda mais exigentes, pois o contato é direto com o cliente final, o que multiplica os avaliadores do nível de serviço.

Atender às especificidades de cada cliente é o diferencial que a Patrus tenta atingir e para isso precisa contar com fornecedores que também tenham esse mesmo propósito.

4.2.3.3 Prática de Remuneração Variável da Patrus Transportes

A Patrus considera que para ser atrativa no mercado de trabalho e estar entre as melhores empresas para se trabalhar, pelo ranking da certificadora GPTW (*Great Place to work*), é imprescindível promover, através de um programa atrelado à meritocracia, o pagamento de uma remuneração variável para alta liderança que, neste caso, são considerados os cargos de Coordenação, Gerência e Diretoria. Consideram que é esse grupo que participa e tem maior controle das tomadas de decisões, que movimenta a empresa e que, através de indicadores internos (não divulgados), demonstram a redução do turnover, neste público em específico.

Assim, entrando no universo prático do programa de meritocracia e de pagamento da remuneração variável da empresa C, de uma forma geral e para facilitar a compreensão e apuração das metas pelos colaboradores, estipulou-se um total de cinco metas para os cargos da alta liderança, e que são assim construídas:

- A diretoria determina 2 metas que são iguais para toda empresa, as quais são consideradas “metas gatilho” e são representadas pelas metas/KPIs de Receita e de EBITDA e que, uma vez atingidos representam e garantem 50% do valor da premiação, dando o direito de passar a apurar as demais metas, caso contrário, não acontece o

“gatilho” e todos perdem, sem avaliação do mérito das demais metas/KPIs.

- As outras 3 metas são elaboradas pelas respectivas gerências e validadas pela Diretoria imediata, sendo:
 - 1 Meta individual do colaborador;
 - 1 Meta individual do(s) colaborador(es) subordinado(s), com desdobramento para um dos indicadores do superior imediato (exemplo: a meta de um coordenador com impacto na meta da gerência);
 - 1 Meta compartilhada com seus pares (mesmo cargo), seja na matriz/corporativo ou nas filiais, onde o resultado apurado é o mesmo para todos.

Alguns tipos de metas/KPIs praticados atualmente para a área de recursos humanos com seus efeitos e desdobramentos citados anteriormente:

- Revisão dos fluxos admissionais;
- Revisão dos fluxos demissionais;
- Revisão dos fluxos de promoção;
- Certificação na GPTW (*Great Place to work*), ou seja, estar no ranking das 150 melhores empresas para se trabalhar no Brasil.

Para efeito de comunicação e alinhamentos, são realizadas reuniões mensais de acompanhamento dos indicadores/KPIs com a alta liderança, que fica responsável por desdobrar a informação para sua respectiva equipe.

Para efeito de apuração e pagamento, a metodologia acordada é de forma anual, obedecendo os valores conforme escala de cargos apresentados na Tabela 4 seguir:

Tabela 4 – Remuneração na empresa Patrus Transportes

Nível de Cargos	Salários (Meta/Target)	Salários por (Superação da Meta)
Gerentes e Diretoria	2,0 Salários Base	4,0 Salários Base
Supervisores e Coordenadores	1,5 Salários Base	3,0 Salários Base
Demais Cargos	1,0 Salários Base	2,0 Salários Base

Fonte: Dados Internos da Patrus Transportes, 2022.

Esse programa e metodologia já está consolidado, sendo praticado nos últimos cinco anos pela empresa com excelentes resultados.

4.2.4 Benchmarking na Empresa D (essa empresa pediu anonimato)

A empresa D é uma empresa de logística do Brasil que oferece soluções sustentáveis de logística multimodal (Valor da Logística Integrada), sendo responsável pela conexão de portos, ferrovias e terminais a outros modais para atender às principais regiões brasileiras, produtoras de bens industrializados, siderúrgicos, minerais e do agronegócio.

Planejam e executam soluções multimodais para trazer melhores resultados, transportando as riquezas do Brasil por rotas que passam pelas regiões Norte, Nordeste, Sudeste e Centro-Oeste.

Controla as concessionárias de transporte ferroviário de cargas, Ferrovia Centro-Atlântica S.A. (FCA S.A.) e Ferrovia Norte-Sul S.A. (FNS S.A.), totalizando 7.940 quilômetros de extensão, podendo operar também nas ferrovias sob concessão da Vale: Estrada de Ferro Carajás e Estrada de Ferro Vitória a Minas.

4.2.4.1 Histórico da Empresa D

A história da empresa D começa em 2007, quando a Diretoria Executiva lançou um desafio para a Ferrovia Centro-Atlântica (FCA): se fortalecer como empresa de logística independente, com menor vinculação financeira e foco em resultados.

A sua constituição teve como objetivo reunir ativos portuários e ferroviários de transporte de cargas gerais, para oferecer aos clientes dos principais segmentos produtivos brasileiros, serviços de logística integrada eficientes e, em 2011, a companhia adquiriu sua razão social atual.

Com recursos próprios ou com apoio de parceiros, incorporou e adquiriu várias ferrovias, com cifras que giram em torno de R\$1,478 bilhão, além de terminais de transbordo de grãos e terminais portuários no Maranhão, São Paulo, Espírito Santo e Sergipe.

Atualmente, a base acionária da empresa D é composta por cinco empresas que detêm 29,6%, 26,5%, 20,0%, 15,9% e 8,0% de participação, respectivamente, tendo sido solicitado que as mesmas não fossem aqui citadas.

4.2.4.2 Principais Produtos/Serviços da Empresa D

A empresa D atua em todos os estados da região Sudeste, além dos estados de Goiás, Bahia, Sergipe, Maranhão, Tocantins e Distrito Federal.

Sua malha ferroviária sob concessão é extensa com possibilidades de negócios em todo Brasil e seus terminais logísticos operam de transbordo de grãos, como o Terminal Integrador de Araguari (TIA) e o Terminal Integrador de Palmeirante (TIPA), sendo que opera também terminais no Porto do Itaqui, em São Luís no Maranhão; no Porto de Tubarão em Santa Catarina, em Vitória no Espírito Santo; no Porto da Barra dos Coqueiros, no Terminal Marítimo Inácio Barbosa e o Terminal Integrador Portuário Luiz Antônio Mesquita (TIPLAM), em Santos.

Dispõe de uma operação integrada que fornece o melhor custo logístico total para o seu negócio. Sua base de ativos é formada por cinco corredores logísticos (Centro-Norte, Centro-Sudeste, Centro-Leste, Minas-Rio e Minas-Bahia), nove terminais intermodais, operações portuárias em sete terminais, sendo três próprios, e quatro ferrovias, com mais de 800 locomotivas e 24 mil vagões, responsáveis pelo transporte de grãos, industriais e minerais, fertilizantes, combustíveis, florestais e açúcar.

Sua eficiente estrutura multimodal fortalece o processo de desenvolvimento econômico e tecnológico nacional, além de conectar pessoas para transformar a logística do Brasil.

4.2.4.3 Prática de Remuneração Variável da Empresa D

A empresa D também é notoriamente reconhecida no mercado de trabalho por ter uma política forte de remuneração variável de curto prazo, que visa à meritocracia e resultados, e por ainda oferecer uma remuneração variável de longo prazo (denominado *Matching*), que atua com maior ênfase na retenção, engajamento e

sentimento de dono dos beneficiados, se tornando uma das melhores empresas para se trabalhar. Mantém forte presença na atração e retenção de talentos, bem como de executivos da alta liderança, ou seja, colaboradores com cargos de nível hierárquico a partir de uma coordenação (coordenadores, gerentes, diretores, CFO, COO e CEO). Estes programas são considerados essenciais para a manutenção do ínfimo turnover da alta liderança.

4.2.4.3.1 Remuneração Variável de Curto Prazo Empresa D

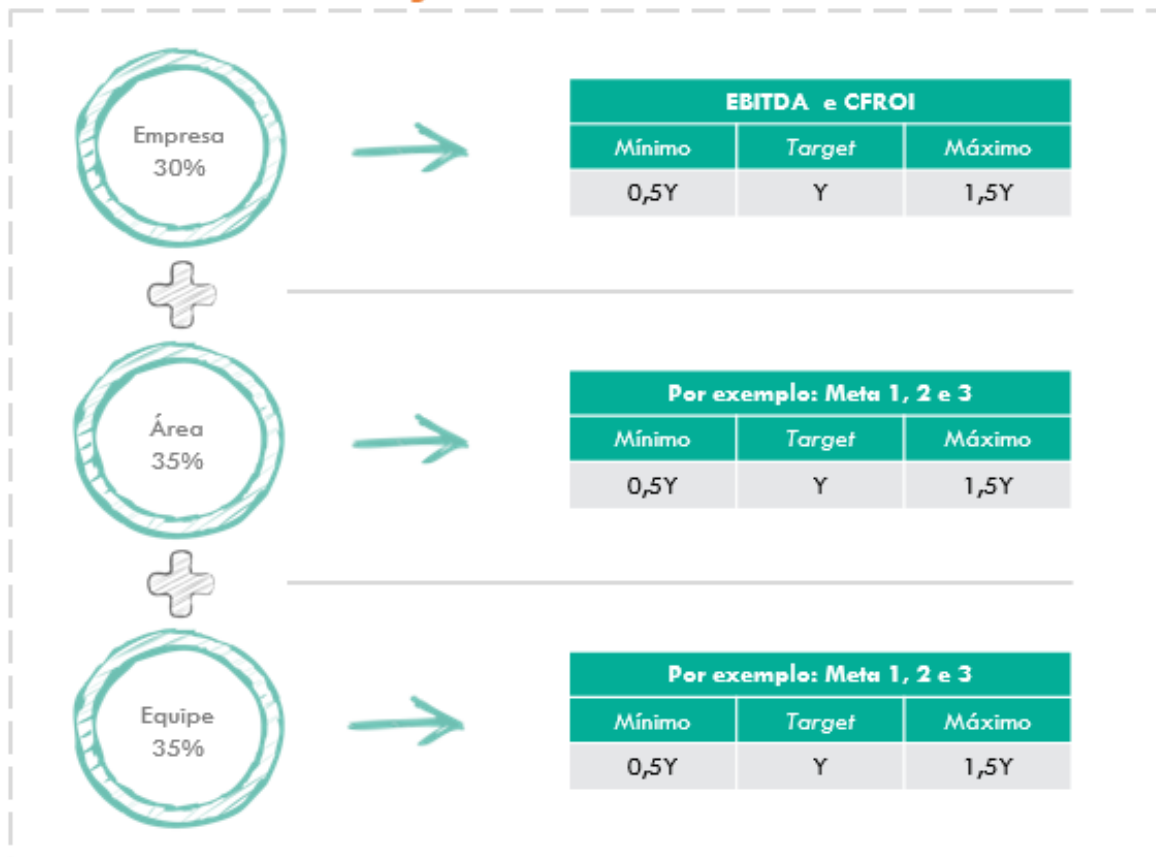
O pagamento da Remuneração Variável de Curto Prazo (RV) pode ou não acontecer, pois depende dos resultados da companhia, assim como o valor também pode alterar, conforme o atingimento das metas/KPIs, sendo extensiva a todos os colaboradores da empresa.

Existe um habilitador do programa (conhecido como gatilho em outras organizações), chamado de painel de metas, validado após o atingimento do mínimo de 80% do EBITDA orçado para o ano corrente.

Uma vez habilitado, o painel de metas é dividido em três grandes blocos de metas com seus respectivos pesos. Por serem muitas e por restrição da empresa, as metas não foram fornecidas ao estudo, apenas o conceito e a metodologia aplicada, conforme pode ser notado na Figura 6:

Figura 6 – Proporções e Pesos da Premiação

Distribuição dos Blocos e Pesos



Y: representa a premiação no mínimo, target e máximo em múltiplos.

Fonte: Empresa D, 2022.

1. As metas do Bloco Empresa, compostas pelo EBITDA e pelo CFROI (retorno do fluxo de caixa sobre o investimento), são as metas comuns a todas as áreas/gerências. Esse bloco representa 30% do valor da remuneração em caso de atingimento de 100% da meta/Target, podendo este percentual ser de 15% em caso de se atingir o mínimo previsto na meta e de 45% em caso de superação da meta, conforme multiplicado pelo indexador Y.
2. As metas do Bloco Área, são as metas específicas da respectiva Gerência Geral da área a qual os empregados estão lotados. Esse bloco representa 35% do valor da remuneração em caso de atingimento de 100% da meta/Target, podendo este percentual ser de 17,5% no caso

de se atingir o mínimo previsto na meta, e de 52,5% em caso de superação da meta, conforme multiplicado pelo indexador Y.

3. As metas do Bloco Equipe são as metas da supervisão de lotação do empregado, que podem ser desdobradas entre os colaboradores da equipe de forma individual, desde que estejam atreladas e impactem as metas do respectivo gestor da área. Esse bloco representa 35% do valor da remuneração no caso de atingimento de 100% da meta/Target, podendo este percentual ser de 17,5% em caso de se atingir o mínimo previsto na meta e de 52,5% em caso de superação da meta, conforme multiplicado pelo indexador Y.

Como exemplo, considere que o Target de 2022 para pagamento da remuneração variável é de três salários base do colaborador, independentemente do cargo ocupado, e que a metodologia de cálculo traz um indexador “Y” que multiplica esse valor por um número variável entre 0,5 Y e 1,5Y por bloco. Após a análise do atingimento das metas/KPIs, encontra-se o valor final a ser pago a título de remuneração variável para o empregado.

Dessa forma, a empresa limitou um teto para pagamento do programa de remuneração variável para 2022, mantido em 4,5 salários base do empregado (3 salários base x 1,5).

São elegíveis ao programa, os empregados que trabalharem no mínimo 90 dias no ano, exceto estagiários e jovens aprendizes.

4.2.4.3.2 Remuneração Variável de Longo Prazo Empresa D

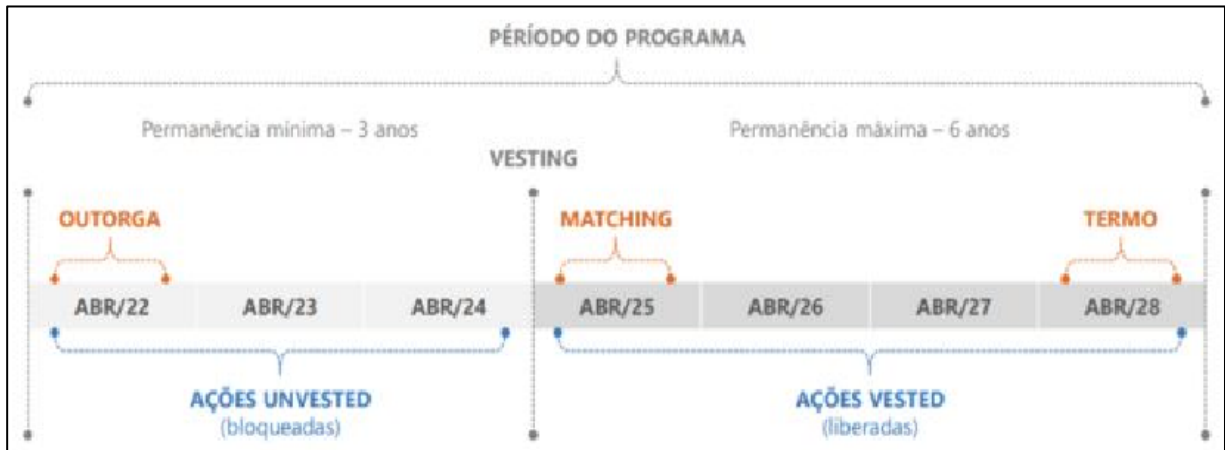
O programa da Remuneração Variável de longo prazo, mais conhecido dentro da empresa D como *Matching*, tem seu funcionamento muito similar a um programa de “*Stock Options*”, nome mais comum encontrado no mercado, e que consiste em dar ao empregado o direito de adquirir, em determinado momento, ações da própria empresa por um preço fixado no presente, geralmente com descontos e/ou valores mais acessíveis do que o praticado no mercado, de forma que venham a oportunizar ganhos no futuro.

Este programa é elegível apenas aos executivos da alta liderança da empresa, é regido por uma metodologia própria e composto pelas seguintes regras:

- O executivo realiza a aquisição de ações virtuais da empresa, revertendo a quantia que ganharia na RV de curto prazo para esta modalidade de longo prazo.
- Algumas terminologias do programa:
 - **Outorga:** momento da concessão;
 - **Termo:** período máximo para resgate e permanência no programa (6º ano);
 - **Vesting:** período mínimo para resgate de valores aportados pela empresa (a partir do 3º ano);
 - **Matching:** momento de definição do % de contrapartida que será aportado pela empresa sobre o salário investido pelo empregado, conforme critério do programa;
 - **Ações Unvested:** período não exercível para resgate das ações (ações bloqueadas);
 - **Ações Vested:** período exercível do direito de resgate das ações (ações liberadas).
- A empresa efetuará o *Matching* no *Vested* a partir do 3º ano. Na prática, no 3º ano a empresa faz o aporte da mesma quantidade de salários/valor investido pelo executivo até aquele momento.
- Não haverá mais aporte da empresa a partir do 4º ano.
- Em caso de desligamento do executivo antes do 3º ano, este realiza (retira) somente o valor investido por ele, com resultado de ganho ou perda sobre as ações virtuais da empresa.
- *Vesting* do programa no 3º ano com termo no 6º ano, ou seja, com o aporte de valores pela empresa e permanência do executivo (retenção), esta passa a ter direito a realizar (retirar) além de 100% da sua parte integralizada, mais uma parte do valor aportado pela empresa conforme tabela progressiva anual abaixo:
 - 25% do valor colocado pela empresa a partir do 4º ano;
 - 50% do valor colocado pela empresa a partir do 5º ano;

- 100% do valor colocado pela empresa completados o 6º ano do programa e/ou investimento, aplicando-se o **Termo**.
- Valorização das ações virtuais conforme resultados da empresa, proporcionando um benefício de ganho real para o executivo.

Figura 7 – Periodicidade de Permanência no Programa



Fonte: Dados internos da Empresa D, 2022.

Segundo o departamento de Recursos Humanos (RH) da empresa D, essa política de remuneração variável bem diferente e vantajosa, foi um divisor de águas na captação e retenção de executivos capacitados, pois, apesar da obrigatoriedade de retirada dos valores no termo (6º ano), o que proporciona a realização de sonhos e projetos dos empregados, pode-se reiniciar um novo ciclo da RV de curto prazo.

4.3 Pesquisa

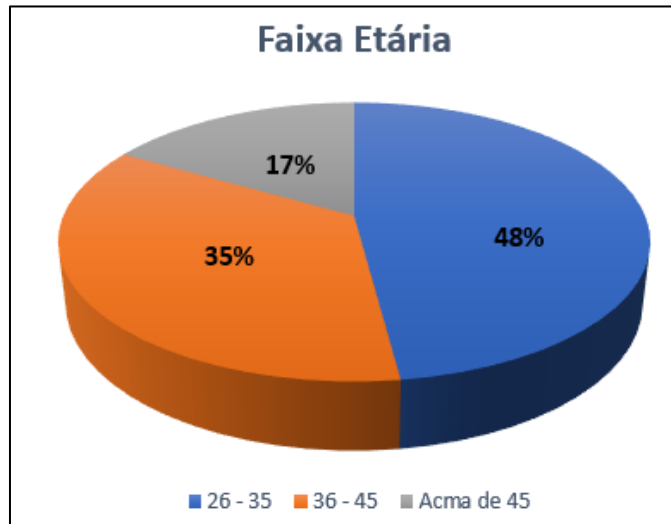
Remuneração é um dos pilares mais estratégicos da organização, independentemente do seu tamanho e ramo de atuação. Entretanto, qual é o lugar que a remuneração ocupa como fator de retenção da alta liderança?

Com o objetivo de identificar quais são os fatores importantes/motivacionais que influenciam a liderança nas empresas, foi elaborado, através do *Google Forms*, um questionário de perguntas fechadas para coleta de dados e enviado para a alta liderança de 6 empresas dos setores de transporte e logística, conforme consta no Apêndice.

4.3.1 Resultado da pesquisa

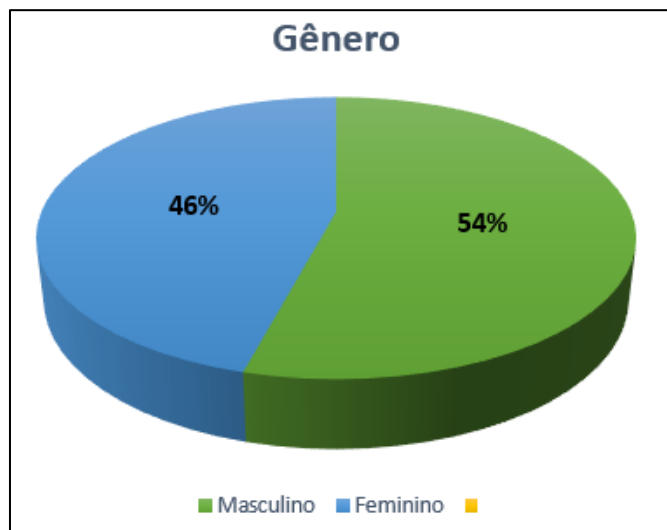
Foram obtidas 48 respostas, cuja caracterização dessa amostra está demonstrada a seguir:

Gráfico 1 - Faixa etária



Fonte: Dados da Pesquisa, 2022.

Gráfico 2 – Gênero



Fonte: Dados da Pesquisa, 2022.

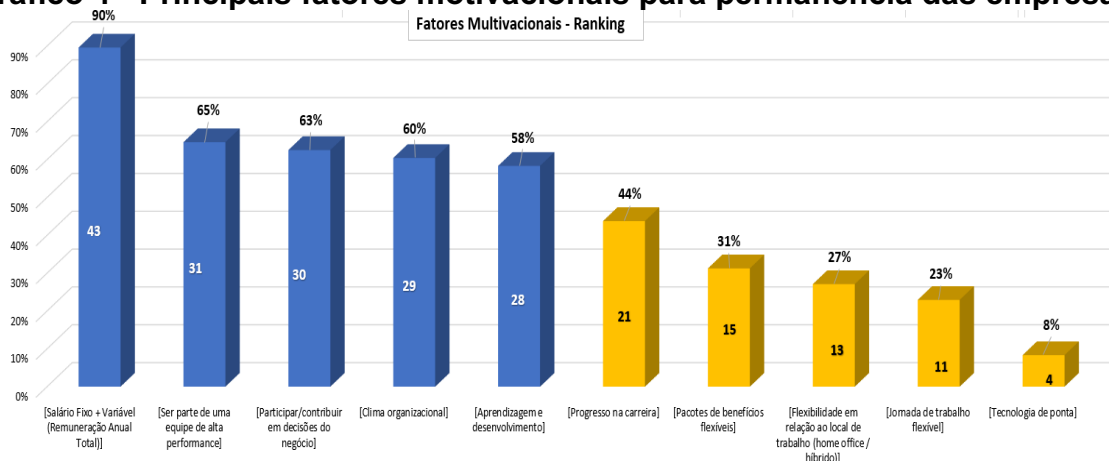
Gráfico 3 – Nível Profissional



Fonte: Dados da Pesquisa, 2022.

Em relação aos fatores, os mais importantes, em ordem de escolha, foram:

Gráfico 4 - Principais fatores motivacionais para permanência das empresas



Fonte: Dados da Pesquisa, 2022.

O resultado da pesquisa revela que os cinco principais fatores de satisfação dos líderes para permanência nas empresas são:

- 1) Salário Fixo + Variável (Remuneração Anual Total): 90% / 43 respostas.
- 2) Ser parte de uma equipe de alta performance: 65% / 31 respostas.
- 3) Participar/contribuir em decisões do negócio: 63%/ 30 respostas.
- 4) Clima organizacional: 60% / 29 respostas.
- 5) Aprendizagem e desenvolvimento: 58% / 28 respostas.

4.3.2 Conclusão da pesquisa

Entre os cinco principais fatores de retenção, dos 48 participantes, Salário fixo e variável foi selecionado por 43 pessoas, em alguma ordem de importância, destacando-se dos demais, mesmo com as novas tendências das relações trabalhistas, percebe-se que o salário ainda é um fator essencial para retenção de talentos.

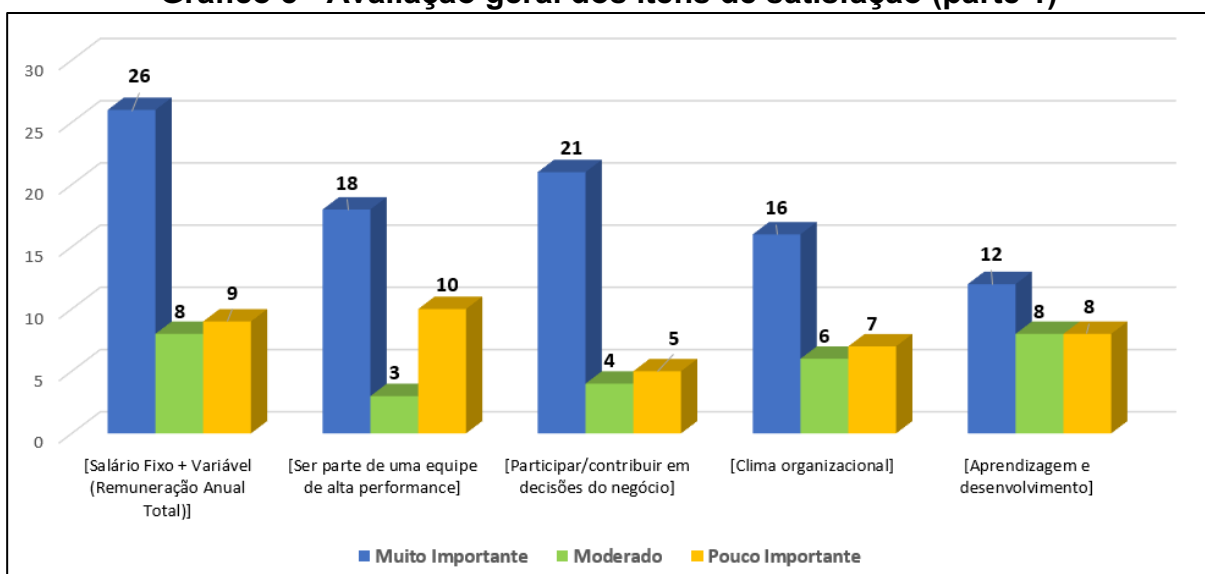
Ser parte de uma equipe de alta performance e participar/contribuir em decisões do negócio destacaram-se em segundo e terceiro lugar respectivamente, ou seja, valorizando o engajamento e desenvolvimento pessoal e profissional. Estar inserido nessa equipe traz motivação, em função das entregas de resultados alcançados.

O Clima organizacional é a percepção coletiva, que afeta a qualidade do ambiente de trabalho e, conseqüentemente, a satisfação e o desempenho dos colaboradores, este manteve seu lugar de destaque, escolhido por 29 pessoas, estando em linha com o que o mercado valoriza nas empresas. Trabalhar entre as empresas melhores ranqueadas neste item é considerado um diferencial para alta liderança. Estar em uma empresa que valoriza e investe em Aprendizagem e Desenvolvimento contínuo, escolhido por 28 líderes, reforça a valorização do capital humano.

Dando ênfase aos cinco principais fatores, permite inferir que o salário é muito importante, porém outros fatores precisam ser garantidos para que haja retenção e engajamento, como: clima organizacional, o ambiente de aprendizado contínuo, influenciar nas decisões do negócio, bem como se sentir parte de uma equipe de alta performance.

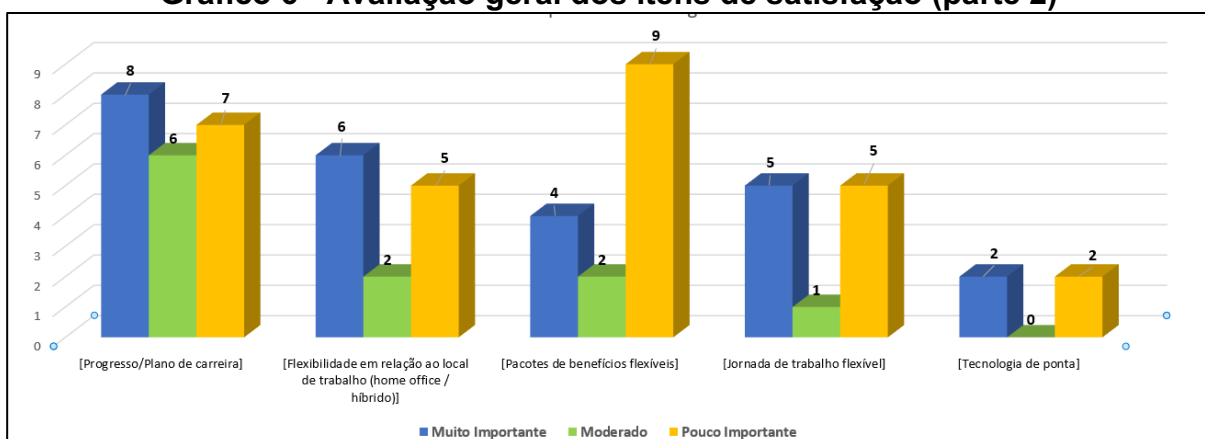
Além disso, observa-se nos Gráficos 5 e 6 - Avaliação geral dos itens de satisfação (parte 1 e 2) que a diluição da ordem de importância dos cinco fatores apontados por cada indivíduo, indica que não existe uma grande maioria de respostas iguais, o que diz muito a respeito da diversidade de opiniões entre as altas lideranças das empresas. É possível observar que não há uma única alternativa para retenção que atenda a todas as pessoas da mesma forma, há uma busca por engajamento através de propósito comum e outros fatores.

Gráfico 5 - Avaliação geral dos itens de satisfação (parte 1)



Fonte: Dados da Pesquisa, 2022.

Gráfico 6 - Avaliação geral dos itens de satisfação (parte 2)



Fonte: Dados da Pesquisa, 2022.

Embora esse resultado não possa ser generalizado, devido ao tamanho da amostra, é possível perceber que nesse grupo, a remuneração é destacada. Aparece como um fator essencial, justificando criar um processo estruturado para medir a produtividade e o desempenho e, por consequência, uma proposta de remuneração que possa gerar a retenção de talentos, atendendo à legislação e não aumentando o custo do negócio.

5 PROPOSTA DE SOLUÇÃO

A otimização dos custos se dá através da criação de novas estratégias, normas e análises orçamentárias no sentido de reduzir os custos tanto operacionais quanto administrativos. Uma das melhores formas de aperfeiçoar o desempenho da empresa com relação aos custos, é melhorando o desempenho operacional dos itens mais significativos, dentre estes, a folha de pagamento.

Com base nas boas práticas conhecidas através do benchmarking e adaptando à realidade da empresa X, a proposta deste trabalho foi propor **um modelo de remuneração variável** que cria engajamento através de metas comuns e individuais. O objetivo foi que a meritocracia influencie no desempenho, na satisfação e na retenção da alta liderança, atendendo à legislação, sem perder a preocupação com os custos da empresa.

5.1 Criação de uma política da RV

I. Objetivo

O presente documento tem como objetivo estabelecer os critérios de participação, elegibilidade e apuração na RV da empresa X.

II. Área de aplicação

O público alvo da RV contempla todos os colaboradores da “Alta Liderança”, que são os cargos de diretoria, gerentes e coordenadores da empresa.

Estão excluídos deste procedimento, colaboradores desligados por qualquer natureza durante o ano fiscal de referência.

III. Responsabilidade

Este prêmio visa reconhecer o desempenho da “Alta Liderança”, de forma anual, pelo atingimento das metas corporativas da empresa, bem como ser um diferencial para atração e retenção de talentos na companhia.

Anualmente, são validados os critérios e indicadores e ajustadas as metas conforme orçamento do ano vigente. Tal etapa é realizada com a participação da

Diretoria, setores de Controladoria, Gente e Gestão e Jurídico, de acordo com sua respectiva responsabilidade:

Direção e Controladoria: Responsável por definir os critérios, indicadores e metas aplicáveis à RV;

Setor de Gente e Gestão: Realizar a divulgação dos requisitos para os colaboradores elegíveis, bem como efetuar o pagamento conforme definido no presente documento.

Setor de Controladoria: Realizar o acompanhamento mensal dos resultados, apurando e divulgando nas extensões necessárias.

IV. Definições

Meta Global: São as metas comuns a todas as gerências representadas pela apuração do EBITDA consolidado das operações da empresa X no ano vigente. Essa meta tem a função de “Gatilho” da premiação, ou seja, caso não tenha o mínimo atingido, não haverá pagamento da premiação, independente da apuração das demais metas. Esse bloco representa 50% do valor da remuneração variável.

Metas Influência: Indicadores compartilhados com o time, cuja responsabilidade do resultado é de cada setor, definidas pela Diretoria da empresa para cada departamento. Esse bloco representa 30% do valor da remuneração variável.

Metas individuais (avaliação de desempenho)

As metas individuais têm como responsável apenas um colaborador e é medido pelo alcance dos indicadores individuais e das competências na avaliação de desempenho, detalhado no Anexo. Esse bloco representa 20% do valor da remuneração variável.

Ano Fiscal de Referência: Ano base vigente, ao qual os resultados da empresa são auferidos para o cálculo do RV.

RV: Remuneração Variável.

- EBITDA: Indicador de performance usado nos contratos de gestão, apurado e divulgado pela controladoria, conforme aprovação de orçamento do ano vigente

V. Procedimentos

Critérios de Participação e Elegibilidade

Para efeito de elegibilidade ao pagamento da Remuneração Variável da Empresa X, serão considerados:

- A. Os colaboradores que exercem cargo de liderança com contrato em vigor nas datas de pagamento estipuladas pela empresa.
- B. Os colaboradores que exercem cargo de liderança admitidos a partir de 1º de janeiro do ano fiscal de referência que cumprirem o primeiro requisito deste critério, receberão 1/12 avos do RV por mês trabalhado ou fração igual ou superior a 15 dias corridos, sendo que, para o caso de antecipação do RV a fração considerada será a do 1º semestre efetivo (1/6) avos.
- C. Durante o ano vigente, os colaboradores que exercem cargo de liderança que tiverem o contrato de trabalho suspenso por qualquer motivo, receberão proporcionalmente à antecipação (1/6 avos) ou a própria RV, respeitando 1/12 avos por mês trabalhado ou fração igual ou superior a 15 dias corridos.
- D. Em caso de acidente controlável o gestor perderá 70% do bônus no semestre.

5.2 Aspectos legais

A reforma trabalhista de 2017 alterou a redação do artigo 457, caput, da CLT para dispor que: “Compreendem-se na remuneração do empregado, para todos os efeitos legais, além do salário devido e pago diretamente pelo empregador, como contraprestação do serviço, as gorjetas que receber” (BRASIL, 2017, n.p.).

Além dessa mudança, a Lei 13.467/17 também alterou os parágrafos 2º e 4º do artigo 457 da CLT para trazer uma nova definição de prêmios, dispondo que:

§ 2º As importâncias, ainda que habituais, pagas a título de ajuda de custo, auxílio-alimentação, vedado seu pagamento em dinheiro, diárias para

viagem, prêmios e abonos não integram a remuneração do empregado, não se incorporam ao contrato de trabalho e não constituem base de incidência de qualquer encargo trabalhista e previdenciário

§ 4º Consideram-se prêmios as liberalidades concedidas pelo empregador em forma de bens, serviços ou valor em dinheiro a empregado ou a grupo de empregados, em razão do desempenho superior ao ordinariamente esperado no exercício de suas atividades (BRASIL, 2017, n.p.).

Segundo Silva (2017, p. 81):

A fim de diminuir as hipóteses de fraude, o legislador apresenta uma definição de prêmio (art.457, par.4º), realçando que ele tem de ser destinado a fatos ou situações acima do que ordinariamente se espera dos empregados. Do contrário, se todos recebem prêmios todos os meses, com ou sem metas e cronogramas, então a parcela nada mais é do que o salário sob a falsa roupagem de prêmio. O prêmio não pode ser razoavelmente esperado nem pode ser destinado à generalidade dos empregados, com um complemento salarial. Neste particular, o legislador andou bem ao dizer que o prêmio se destina a um empregado ou a um grupo de empregados e depende de fatos extraordinários.

O modelo de remuneração variável que está sendo proposto, atende a atual legislação trabalhista e se enquadra no conceito de prêmio de que trata o parágrafo 4º, do artigo 457 da CLT. Entretanto, há entendimento doutrinário no sentido de que se o prêmio decorre de obrigação escrita do contrato de trabalho ou regulamento interno da empresa a regência se dá apenas pelo parágrafo 4º, do artigo 457 da CLT, que estipula que os “prêmios indenizatórios” devem decorrer de mera liberalidade, além do desempenho superior ao ordinário (BOMFIM; PINHEIRO; LIMA, 2021).

Há, inclusive, posicionamento da Receita Federal, através de consulta formulada por empresa que pretendia instituir política de prêmios após a Reforma Trabalhista “COSIT 151”, publicado no DOU de 21/05/2019 exatamente no sentido de que a instituição de prêmios por ajuste expresso descaracteriza a condição de liberalidade e a parcela, assim, sofre incidência de contribuições previdenciárias. Para esta corrente, os prêmios válidos seriam apenas aqueles concedidos espontaneamente pelo empregador ao longo do contrato, sem que houvesse qualquer obrigação por parte do empregador (BOMFIM; PINHEIRO; LIMA, 2021).

Portanto, este entendimento doutrinário anteriormente mencionado e o posicionamento da Receita Federal sobre a forma de pagamento do prêmio pode representar um risco jurídico para o modelo de remuneração variável sugerido, caso

a parcela a ser paga não sofra a incidência da contribuição previdenciária e repercussão nas demais verbas trabalhistas.

5.3 Período de apuração e pagamento

A apuração é referente a todo o semestre fiscal de referência, com pagamento previsto para agosto e fevereiro do ano subsequente.

Tabela 5 – Modelo de remuneração variável e exemplo de apuração

Bloco 1	Meta Global (Gatilho)	EBITDA - R\$			
		Abaixo de 85%	Mínimo - Entre 85,1% e 90%	Target - Entre 90,1% e 100%	Máximo - Maior que 101%
	50% Y	0%	90%	100%	120%
	Resultado (exemplo)		87%		
Bloco 2	Metas de influência (área)	Meta: 1, 2 e 3 (10% cada)			
		0 meta ok	1 meta	2 metas	3 metas
	30% Y	0%	10%	20%	30%
	Resultado (exemplo)			2 metas ok	
Bloco 3	Metas individuais (avaliação desempenho)	Avaliação de Desempenho Questionário: 1, 2, 3 ... 40			
		Abaixo de 70%	Mínimo - Entre 70,1% e 85%	Target - Entre 85,1% e 100%	Máximo - Maior que 101%
	20% Y	0%	90%	100%	NA
	Resultado (exemplo)			94%	

Y representa o valor da RV acordado como meta no semestre.

ALTA LIDERANÇA	Y semestral
Coordenadores	R\$ 24.000,00
Gerentes	R\$ 33.000,00
Diretores	R\$ 42.000,00

Fonte: Elaboração própria, 2022.

O modelo proposto na Tabela 5 é mais completo que o modelo atual praticado na empresa X, ele justifica por associar meta gatilho, meta de influência (específicas de cada área), além de inovar com a avaliação de desempenho de cada liderança,

criando inclusive um comitê de calibragem, composto pelo Gestor de RH, cliente interno da área e respectiva Diretoria do líder avaliado, para fugir da subjetividade do avaliador e com apuração/pagamento semestral. Um sistema de remuneração variável deve ser, sobretudo, sustentável. E para isso deve estar bem alinhado com a estratégia da empresa e que sirva para reforçá-la.

Uma sólida política de remuneração variável oferece grandes vantagens para as empresas, porque estimula o esforço individual e coletivo por melhores resultados. Ela ainda incentiva a busca da qualidade total, alavanca a redução de custos e despesas e pode reforçar os valores culturais de uma organização. Uma forma estratégica de garantir maior engajamento dos seus colaboradores, gerando reforços positivos para suas atividades internas e melhores rendimentos para os mesmos.

5.4 Implantação do Projeto e Cronograma

O tempo para análise e implementação total do projeto será de 15 meses (dois ciclos), conforme demonstra a tabela 6, abaixo:

Atividades - Projeto RV (Remuneração Variável)	Quem	nov/22	dez/22	jan/23	fev/23	...	jun/23	jul/23	ago/23	...	nov/23	dez/23	jan/24
Definir as metas (KPI para RV 2023)	Diretoria + RH	x									x		
Definir e aprovar os valores da RV em orçamento	Diretoria + RH	x	x								x	x	
Divulgar regras, metas e valores da RV para a Alta Liderança	RH			x									x
Criar Comitê de Calibragem da Avaliação de Desempenho (AD)	RH			x									x
Divulgar as datas para Avaliação de Desempenho	RH			x									x
Aplicar a Avaliação de Desempenho	RH						x					x	
Reunir com Comitê para Calibragem das AD	Diretoria + RH						x					x	
Divulgar os resultados da AD e da RV para Alta Liderança (individual)	RH							x					x
Realizar o pagamento da RV (novo modelo) 2023	Financeiro								x				
Realizar nova pesquisa de clima para comparar e reavaliar os resultados das ações implementadas	Diretoria + RH												x

Tabela 6 – cronograma de implementação do projeto

5.5 Análise de viabilidade financeira da proposta

A análise da viabilidade financeira se faz importante devido ao fato de medir se um investimento traz retorno ou não para o investidor alcançar o objetivo proposto neste trabalho. A busca pela redução de custos é universal entre as empresas.

A estrutura de custos das empresas é composta por duas parcelas bem definidas: custos fixos e custos variáveis. O primeiro é impactado em sua maior parte por itens relacionados à infraestrutura, necessária para manter as operações

funcionando em nível de disponibilidade, compatível com as atividades da organização, como os relacionados a imóveis e a aquisição de máquinas e equipamentos. O segundo é impactado por meio da gestão do desempenho operacional, uma vez que, com recursos utilizados ao seu melhor nível, são obtidos ganhos em tempo de processamento de atividades.

A otimização dos custos se dá através da criação de novas estratégias, normas e análises orçamentárias no sentido de reduzir os custos tanto operacionais quanto administrativos. Desta forma, a viabilidade financeira aqui, diz respeito ao orçamento do ano fiscal de referência, ou seja, o quanto a empresa irá investir versus o retorno deste investimento.

O foco dessa proposta está na produtividade, desempenho, motivação e retenção da alta liderança, assim considera-se melhorar a remuneração desse grupo, garantindo proporcionalmente o resultado para a empresa. Uma vez que o funcionário ganha se a empresa alcançar resultados, conforme gatilho previsto no modelo.

Como premissa, serão distribuídos aos colaboradores, até 10% (dez por cento) do montante do lucro líquido, previsto no orçamento consolidado obtido no ano fiscal de referência, já que em 2022, a Empresa X projetou o valor orçado/ano de 5% LL para RV, conforme foi detalhado.

CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

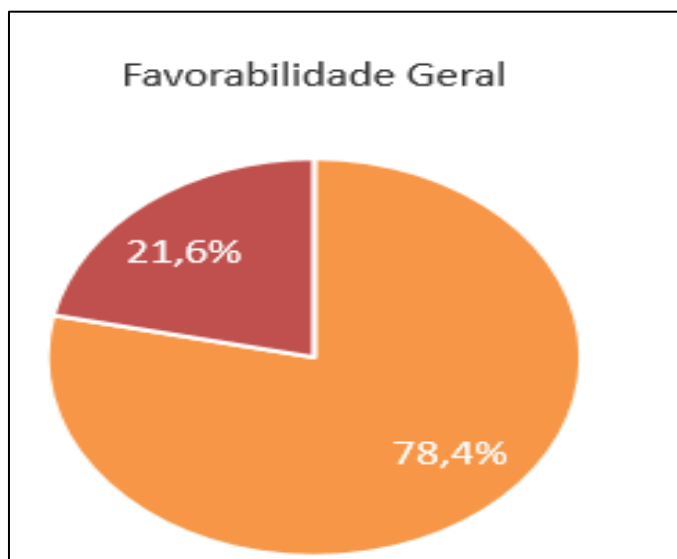
Este Projeto Aplicativo apresentou um modelo de remuneração e meritocracia que influencie no desempenho e na retenção da alta liderança nas Empresas de Transporte Rodoviário de Cargas, tendo como estudo de caso, a Empresa X, mineira de 60 anos.

A questão problema que norteou o trabalho foi a remuneração variável, a meritocracia e sua influência na retenção e gestão do desempenho da alta liderança nas empresas de transporte rodoviário de cargas.

Foram apresentadas algumas teorias que estudam as motivações, as necessidades que fazem com que o indivíduo desempenhe bem suas atividades e ainda apresentem uma alta performance. Que ambiente uma organização deve criar a fim de proporcionar mais oportunidades?

O resultado da pesquisa, sobre os fatores motivacionais, retrata que é preciso olhar para a equipe e para o clima, e se essas condições estão de acordo ou não, caso contrário, não haverá retenção e não fará diferença nenhuma ter qualquer plano elaborado de remuneração variável. Dessa forma, já atenta a este movimento, a empresa X se antecipou e possui uma pesquisa de clima robusta e madura, da qual seguem alguns fatores que corroboram com o trabalho apresentado, no sentido de aprofundar nas análises entre a pesquisa de clima organizacional geral da empresa e a pesquisa com os fatores motivacionais da alta liderança do mercado, conforme abaixo:

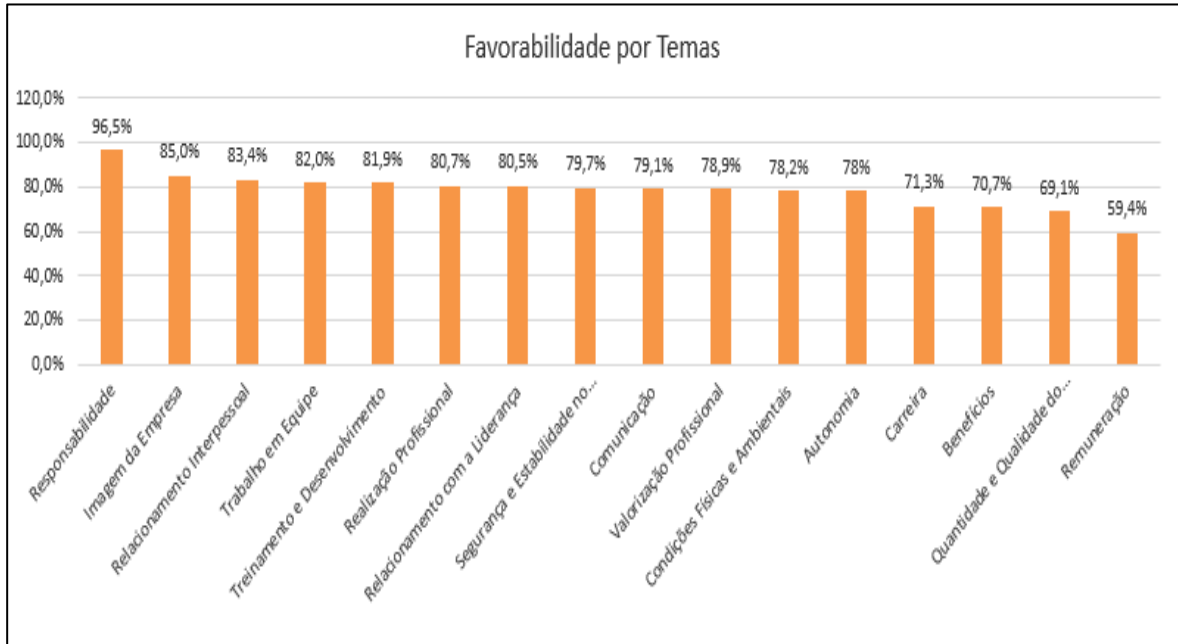
Gráfico 7 - Índice Geral de Favorabilidade da Empresa X



Fonte: Dados da Pesquisa, 2022.

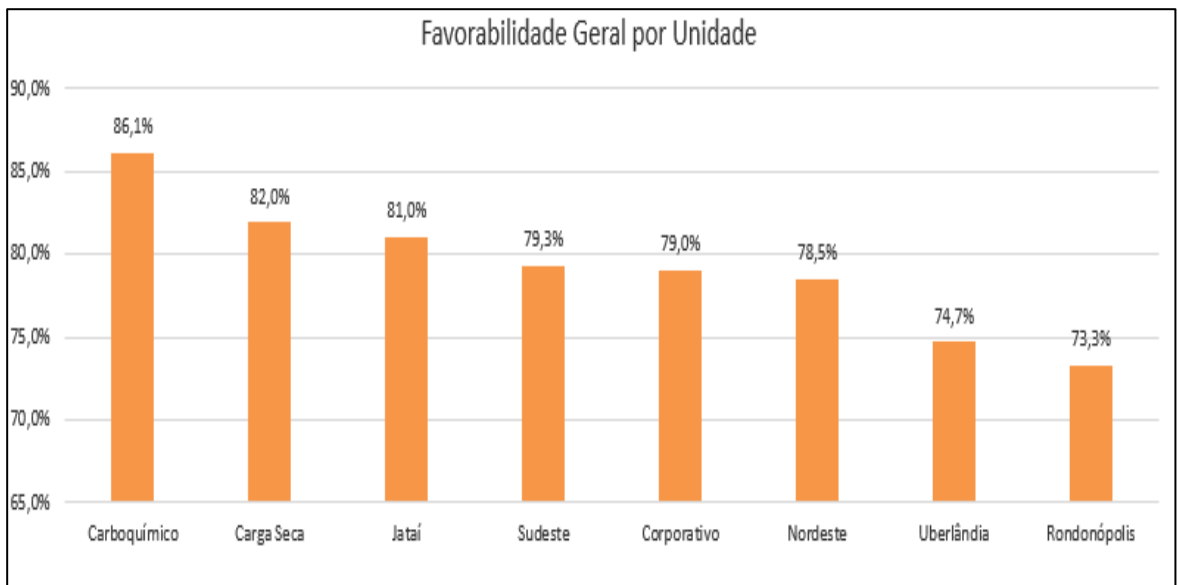
Pode ser observado no Gráfico 7 que a empresa X obteve um índice de Favorabilidade/Satisfação de 78,4%, considerado muito bom em comparação com o segmento e a média de mercado do ano de 2021 que foi de 74%.

Gráfico 8 - Índice Geral de Favorabilidade da Empresa X por temas



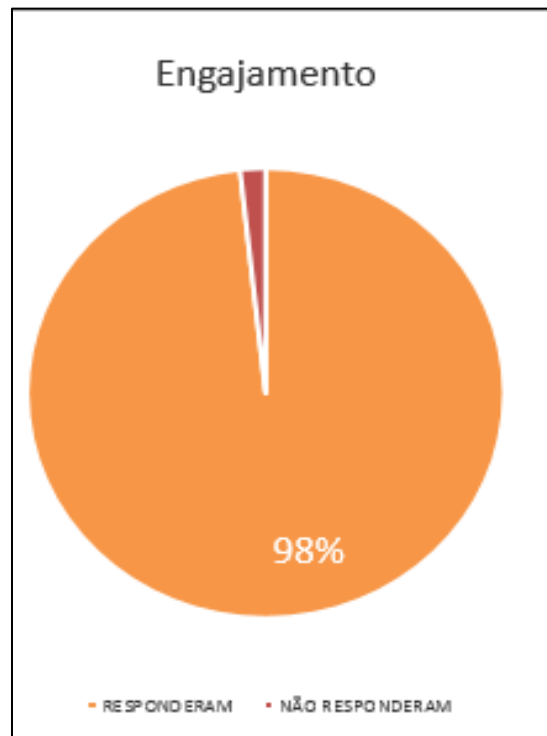
Fonte: Dados da Pesquisa, 2022.

Gráfico 9 - Índice de Favorabilidade da Empresa X por Unidade de Negócio



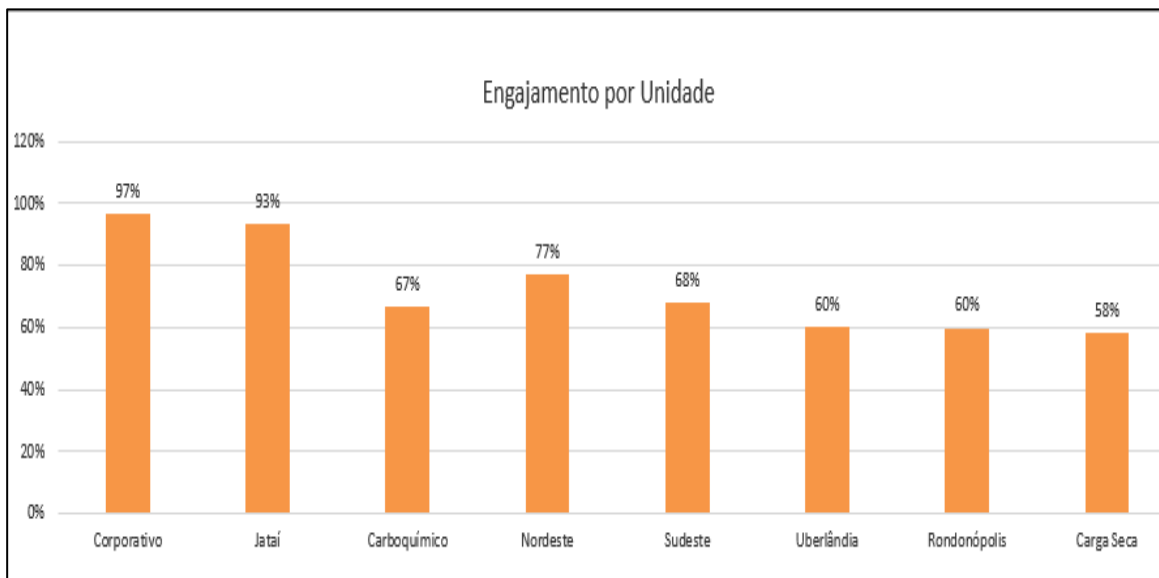
Fonte: Dados da Pesquisa, 2022.

Gráfico 10 - Engajamento Geral dos colaboradores da Empresa X



Fonte: Dados da Pesquisa, 2022.

Gráfico 11 - Engajamento dos colaboradores por Unidade de Negócio



Fonte: Dados da Pesquisa, 2022.

Ainda sobre a pesquisa com a alta liderança, foi nítido que o salário contribui, sua representatividade tem valor, mas não desassociado dos demais itens como:

clima, participação nas decisões, desenvolvimento, entre outros. Condições precisam ser satisfeitas para que de fato o salário faça diferença. Quanto mais jovem a geração, mais está preocupada com a realização pessoal, com o alinhamento de seus ideais associados ao da organização, com propósitos sociais.

Neste trabalho, o grupo estudado foi de gerentes, coordenadores e diretores, representantes de uma parcela que, provavelmente, em condições normais, está no topo da pirâmide, e de acordo com Maslow (2001) na busca da realização pessoal. Sendo assim, Maslow (2001) e a pesquisa sugeriram os mesmos pontos: reconhecimento, experiência do indivíduo na empresa, autonomia, clima adequado, um ambiente onde as equipes possam trabalhar, um ambiente onde as pessoas possam tomar decisões e contribuir com o negócio, ou seja, a empresa precisa criar oportunidades para as pessoas contribuírem com ideias e, com o passar dos anos, essa necessidade é ainda mais latente, visto que os jovens de hoje serão os gestores de um futuro próximo.

Remuneração nunca será o ápice da questão, mas percebe-se que ela vem ganhando peso e subindo em relevância já nesses novos tempos. É um fator que merece atenção, pois está entre os cinco mais importantes para 90% dos gestores pesquisados, no segmento de transporte rodoviário de cargas. Este é um fato que precisa ser destacado, porque faz parte do reconhecimento de um alto desempenho. Sendo assim, a parte variável da remuneração pode ser uma oportunidade de valorizar e quantificar estes aspectos muitas vezes intangíveis, mas que são decisores na escolha entre permanecer ou não em uma organização.

Como disse Alderfer citado por Silva e Rodrigues (2007), as necessidades de crescimento descrevem o desejo intrínseco de desenvolvimento pessoal e na alta liderança esse desejo é real e latente.

Ter um bom clima organizacional, ter uma equipe de alta performance, ter bons relacionamentos internos, significa que o comportamento das pessoas está sendo influenciado na retenção do talento e não só o salário. Alinhamento de valores se torna pré-requisito para o sucesso da relação.

Segundo Bergamini (2008) a motivação pode e deve ser considerada como uma força propulsora que tem suas fontes frequentemente escondidas dentro de cada um, e que a satisfação ou insatisfação é parte integrante de sentimentos de prazer ou desprazer diretamente acessíveis somente a quem experimenta.

Como constatado na pesquisa, a pulverização das respostas indica que, embora o salário seja um fator relevante, ele não retém sozinho o profissional. Portanto, é importante criar uma rotina anual de medir o clima organizacional para que o modelo proposto seja relevante e eficaz.

O Projeto foi muito importante para compreensão e aprofundamento do tema, uma vez que permitiu conhecer melhor os fatores que motivam, impactam e retém a alta liderança de uma parcela significativa no mercado de trabalho, especialmente do segmento logístico, além de ter permitido desenvolver uma visão voltada à gestão de pessoas no ambiente operacional, normalmente muito focado no atendimento ao cliente e qualidade do serviço.

Os referenciais teóricos juntamente com as análises do mercado propostos e realizados neste Projeto Aplicativo, sob o aspecto da gestão de pessoas, possibilitaram um embasamento teórico-prático relevante para a concepção da proposta de solução sugerida às empresas que se encontram neste mesmo contexto. Ela poderá auxiliar tanto o meio acadêmico e a quem mais puder interessar o tema, ao criar um modelo de remuneração variável voltado para a alta liderança, para ser seguido de forma eficiente, eficaz e consistente.

Com o aperfeiçoamento da implementação da Remuneração Variável para os cargos de liderança da empresa X, espera-se um ganho de produtividade, aumento da motivação e retenção de talentos. Já houve redução do *turnover* desde a primeira aplicação em 2019, como mencionado no item 4.1.2 desse trabalho.

Destaca-se ainda a necessidade de manutenção da pesquisa de clima, pois o problema do salário é generalizado e não só na liderança da empresa. É importante avaliar o resultado alcançado com a implementação da RV na alta liderança e se o modelo se mostrar viável e assertivo, que seja estendida a todos os colaboradores.

O grupo recomenda o acompanhamento das ações aqui propostas para averiguar os resultados esperados e, se necessário, adequar outras ações que, na prática, venham a se tornar relevantes, considerando o cenário de mercado e suas tendências. A pesquisa também pode ser ampliada para mais gestores e de outros segmentos de negócio, visando à ampliação da amostra e possível generalização do resultado.

REFERÊNCIAS

BERGAMINI, C. W. **Motivação nas Organizações**. 5 ed. São Paulo: Atlas, 2008.

BOMFIM, V.; PINHEIRO, I.; LIMA, F. **CLT Organizada**. 7 ed. Rio de Janeiro: Método, 2021.

BRASIL. **Lei n. 8.212, de 24 de julho de 1991**. Dispõe sobre a organização da Seguridade Social, institui Plano de Custeio, e dá outras providências. Brasília: DF. Disponível em: www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l8212cons.htm. Acesso em: 05/05/2022.

BRASIL. **Lei n. 13.467 de 13 de julho de 2017**. Altera a Consolidação das Leis do Trabalho (CLT), aprovada pelo Decreto-Lei nº 5.452, de 1º de maio de 1943, e as Leis nº 6.019, de 3 de janeiro de 1974, 8.036, de 11 de maio de 1990, e 8.212, de 24 de julho de 1991, a fim de adequar a legislação às novas relações de trabalho. Brasília: DF. Disponível em: www.planalto.gov.br/ccivil_03/ato2015-2018/2017/lei/l13467.htm. Acesso em: 05/05/2022.

CHIAVENATO, I. **Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 4 ed. São Paulo: Manole, 2014.

CONFEDERAÇÃO NACIONAL DO TRANSPORTE (CNT). **Transporte em números: setor contribui para a geração de empregos**. 17/06/2019. Disponível em: <https://www.cnt.org.br/agencia-cnt/transporte-numeros-setor-contribui-geracao-empregos>. Acesso em: 05/05/2022.

CUNHA, M.I. M.S.A. **Direito do Trabalho**. São Paulo: Saraiva, 1997.

ENDEAVOR. **Descubra como a filosofia Kaizen pode ajudar sua gestão a reduzir custos e aumentar a produtividade**. 9 mar. 2021. Disponível em: <https://endeavor.org.br/operacoes/kaizen/> Acesso em: 08/06/2022.

EUGÊNIO, M. **Pirâmide de Maslow: o que é? Teoria, necessidades e níveis**. 14/04/2021. Disponível em: <https://www.dlojavirtual.com/negocios/dicas-para-o-seu-negocio/piramide-de-maslow/>. Acesso em: 23/04/2022.

LACOMBE, F.; HEILBORN, G. **Administração: Princípios e Tendências**. São Paulo: Saraiva, 2003.

MARCONDES, J.S. **Teoria dos Dois Fatores de Herzberg: fatores higiênicos e motivacionais**. 2021. Disponível em: <https://gestaodesegurancaprivada.com.br/teoria-dos-dois-fatores-de-herzberg-fatores-higienicos-e-motivacionais/>. Acesso em: 23/04/2022.

MARIA. **Teorias de motivação**. 30/12/2015. Disponível em: gigllimaria.blogspot.com/2015/12/teorias-de-motivacao.html. Acesso em: 22/04/2022.

MARTINS, S. P. **Participação dos empregados nos lucros das empresas**. São Paulo: Malheiros, 1996.

MASLOW, A. H. **Maslow no gerenciamento**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001.

MOREIRA, K. **Remuneração Variável**: O que é, seus tipos e como calcular. 26/10/2021. Disponível em: <https://mereo.com/blog/remuneracao-variavel/>. Acesso em 05/05/2022.

OMIE. **Como analisar a sua empresa com os 7Ss de McKinsey**. Disponível em: <https://blog.omie.com.br/blog/como-analisar-a-sua-empresa-com-os-7-ss-de-mckinsey>. 07/05/2019. Acesso em: 08/06/2022.

PESSOA, A. **Estudo do Sebrae revela que 52% das micro e pequenas empresas do Brasil são familiares**. 09/07/2017. Disponível em: www.pi.agenciasebrae.com.br/sites/asn/uf/PI/estudo-do-sebrae-revela-que-52-das-micro-e-pequenas-empresas-do-brasil-sao-familiares,53648bd548d1d510VgnVCM1000004c00210aRCRD. Acesso em: 23/04/2022.

ROBORTELLA, L. C.; PEREZ, A. C. **Coluna**: Direito Trabalhista nos Negócios | Prêmios ou PLR? Estratégias de retribuição variável PL 581/2019. 03/03/2022. Disponível em: <http://www.robortella.com.br/coluna-direito-trabalhista-nos-negocios-premios-ou-plr-estrategias-de-retribuicao-variavel-pl-581-2019-2/>. Acesso em: 05/05/2022.

RUSSO, S. J.; VIANA, J. J. S.; HALL, R.J. **Remuneração variável**: uma ferramenta estratégica para as organizações. 2006. Disponível em: https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos07/1162_1162_Remuneracao%20variavel.pdf. Acesso em 06/05/2022.

SILVA, H. B. M. **Comentários à reforma trabalhista**: análise da Lei 13.467/2017 – artigo por artigo. S. Paulo: RT, 2017.

SILVA, F. L.; PINHEIRO, I. BOMFIM, V. **Manual do Compliance Trabalhista Teoria e Prática**. 2ª ed. JusPodivm, 2021.

SILVA, W. R.; RODRIGUES, C. M C. **Motivação nas Organizações**. São Paulo: Atlas, 2007.

STEERS, R. M.; PORTER, R. W. **Motivation and work behavior**. 3. ed. New York, McGraw-Hill, 1983.

VELLOSO, C. et al. **Conselho de Família e as principais ações para perpetuar a governança**. Instituto Brasileiro de Governança Corporativa. 11 nov. 2021. Disponível em: <https://ibgc.org.br/blog/conselho-de-familia-ações-em-governanca#:~:text=O%20Instituto%20Brasileiro%20de%20Geografia,empregam%2075%25%20dos%20trabalhadores%20brasileiros>. Acesso em: 23/04/2022.

VROOM, V.H. **Gestão de Pessoa, não de Pessoal**. Os melhores métodos de Motivação e Avaliação de Desempenho. Rio de Janeiro: Elsevier, 1997.

Pesquisa - fatores motivacionais

1. Nível atual *

Marcar apenas uma oval.

- Diretoria
- Gerência
- Coordenação
- Outro

2. Faixa etária (anos) *

Marcar apenas uma oval.

- 18 - 25
- 26 - 35
- 36 - 45
- Mais que 46

3. Gênero *

Marcar apenas uma oval.

- Feminino
- Masculino
- Não quero informar
- Outro: _____

4. O que realmente é importante, o que o motiva e o faz permanecer em uma empresa hoje e no futuro?

Escolha APENAS cinco (5) motivos entre os descritos abaixo. Marque dando o grau de importância: para o mais importante (1), para o menos importante (5).

Marque todas que se aplicam.

	1	2	3	4	5
Progresso na carreira	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Aprendizagem e desenvolvimento	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ser parte de uma equipe de alta performance	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Salário Fixo + Variável (Remuneração Anual Total)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Tecnologia de ponta	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Clima organizacional	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Pacotes de benefícios flexíveis	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Participar / contribuir em decisões do negócio	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Flexibilidade em relação ao local de trabalho (home office / híbrido)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Jornada de trabalho flexível	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

ANEXO – Competências Avaliadas da Alta Liderança



Competências de Avaliação

Competência	Descrição	Grupo de competência	Peso
Acerta metas ousadas e tem disposição para superá-las		Foco em Segurança e Clientes	1
Age bem sob pressão consegue tomar as decisões certas, atendendo as expectativas dos clientes.		Valorização de Pessoas e Disciplina no Trabalho	1
Age com o sentimento de dono em tudo que faz, tem senso de urgência, pensa "fora da caixa" para entregar resultados excelentes e que superem a expectativa do cliente.		Sentimento e Atitude de Dono	1
Analisa um problema ou situação como um todo ou em partes, de forma a propor e atuar na solução		Alta Performance e Foco em Resultados	1
Busca novas maneiras de fazer o que já é feito, e diante de problemas que aparecerem na sua área, soluciona-os com rapidez e efetividade		Alta Performance e Foco em Resultados	1
Busca resultado sem comprometer a qualidade e a segurança, respeitando procedimentos e instruções de trabalho		Foco em Segurança e Clientes	1
Celebra resultados alcançados, vislumbrando próximos desafios		Foco em Segurança e Clientes	1
Consegue conciliar os conflitos que surgem no ambiente de trabalho buscando o melhor acordo entre as partes em consonância com os procedimentos da empresa		Valorização de Pessoas e Disciplina no Trabalho	1
Consegue fazer a gestão do tempo e ao mesmo tempo contribuir com os colegas e equipe de trabalho		Valorização de Pessoas e Disciplina no Trabalho	1
Contribui com críticas e sugestões para que as mudanças decididas pela empresa, que afetam diretamente o seu trabalho, sejam implantadas adequadamente		Agir com Honestidade e Transparência	1
É cordial com as pessoas e receptivo para ouvir as demandas e compreender as diferenças		Valorização de Pessoas e Disciplina no Trabalho	1
É receptivo para receber feedback's, críticas e reconhecer pontos de melhoria adaptando-se às novas necessidades		Valorização de Pessoas e Disciplina no Trabalho	1
É transparente e comunica ao gestor caso identifique alguma não conformidade ou irregularidade que possa impactar nos resultados		Agir com Honestidade e Transparência	1
Entende os riscos e age de maneira proativa para minimizá-los.		Foco em Segurança e Clientes	1
Entrega os resultados dentro dos prazos acordados, com excelência e qualidade		Sentimento e Atitude de Dono	1
Identifica maneiras de reduzir custos desnecessários		Sentimento e Atitude de Dono	1
Não permite que a emoção de momento difícil bloqueie as ações necessárias para resolver o problema.		Agir com Honestidade e Transparência	1
Não posterga a tomada de decisões difíceis		Valorização de Pessoas e Disciplina no Trabalho	1
Procura sempre atender com qualidade e cada vez melhor, superando as expectativas e necessidades dos clientes		Alta Performance e Foco em Resultados	1
Respeita os prazos de entrega das atividades visando qualidade e excelência na entrega dos resultados		Valorização de Pessoas e Disciplina no Trabalho	1
Responde prontamente a demandas e necessidades, superando expectativas		Alta Performance e Foco em Resultados	1
Tem atitudes positivas frente às dificuldades e os obstáculos interagindo bem com as pessoas e processos.		Valorização de Pessoas e Disciplina no Trabalho	1

Competência	Descrição	Grupo de competência	Peso
Tem coerência entre discurso e ação: consegue colocar em prática as sugestões e conhecimentos teóricos alcançados		Valorização de Pessoas e Disciplina no Trabalho	1
Tem visão sistêmica da empresa, ou seja, conhece e transmite domínio dos processos, demandas e de atividades que se articulam a sua área de atuação, bem como em diferentes áreas que compõem o negócio da empresa.		Sentimento e Atitude de Dono	1