

FUNDAÇÃO DOM CABRAL

PROGRAMA DE ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO DE NEGÓCIOS

TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO – TCC

**VIABILIDADE DE REMUNERAÇÃO VARIÁVEL NA
EMPRESA TRANSREFER TRANSPORTES E LOGÍSTICA
LTDA.**

Belo Horizonte

2015

Marcos Fontes
Michelle Fernandes
Mirian Costa
Rafael Leite
Vinicius Fernandes
William Tobaró

VIABILIDADE DE REMUNERAÇÃO VARIÁVEL NA EMPRESA TRANSREFER TRANSPORTES E LOGÍSTICA LTDA.

PROJETO APLICATIVO a ser submetido na empresa Transrefer Transportes e Logística Ltda.

Apresentado à Fundação Dom Cabral como requisito parcial para a conclusão do Programa de Especialização em Gestão de Negócios.

Área de Concentração: Gestão de Negócios

Orientador Acadêmico: Ana Maria Valle Rabello

Belo Horizonte

2015

DEDICATÓRIA

Às nossas famílias, cujo apoio e paciência foram essenciais para conclusão deste trabalho.

AGRADECIMENTO

Agradecemos a Deus por nos permitir chegar até esta etapa da vida, ao Instituto de Transporte e Logística pela grande oportunidade concedida, à Fundação Dom Cabral pela excelência repetidamente demonstrada, aos nossos professores por todo o conhecimento ministrado, aos colegas de classe pela troca de experiências ao longo desses quase dois anos e à nossa professora orientadora Ana Maria Rabello que nos auxiliou em todo o processo de elaboração deste projeto aplicativo de conclusão de curso.

“A inovação sempre significa um risco. Mas ir ao supermercado de carro para comprar pão também é arriscado.

Qualquer atividade econômica é de alto risco e não inovar – isto é, preservar o passado – é muito mais arriscado do que construir o futuro”.

Peter Drucker

RESUMO

Em um mercado cada vez mais competitivo, ferramentas e ações que assegurem uma alta produtividade tornam-se essenciais para que as organizações se mantenham à frente de seus concorrentes.

O objetivo deste trabalho é a análise de viabilidade da adoção de um sistema de remuneração variável pela empresa Transrefer Transporte e Logística, como forma de aumentar a produtividade de seus funcionários e assegurar uma maior eficiência operacional.

Neste sentido, foram levantados dados de absenteísmo e produtividade da empresa-alvo, além de pesquisas bibliográficas que estudaram temas afetos à gestão de pessoas e remuneração variável e um benchmarking junto à TNT Mercúrio, empresa que adota referido modelo com sucesso.

Palavras-chave: Produtividade operacional, motivação, remuneração variável.

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Premiação por Tempo de Serviço	14
Tabela 2 – Plano de Ação Projeto Aplicativo Remuneração Variável – 1ª fase	26
Tabela 3 – Plano de Ação Projeto Aplicativo Remuneração Variável – 2ª fase	27
Tabela 4 – Plano de Ação Projeto Aplicativo Remuneração Variável – 3ª fase	27
Tabela 5 – Plano de Ação Projeto Aplicativo Remuneração Variável – 4ª fase	27

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Setores Operacionais	13
Gráfico 2 – Causas para Absenteísmo.....	14
Gráfico 3 – Produtividade Operacional dos Veículos	15

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO.....	10
2	METODOLOGIA DE PESQUISA	11
3	A REALIDADE ATUAL DA EMPRESA.....	12
	BASES CONCEITUAIS.....ERRO! INDICADOR NÃO DEFINIDO.	6
4.1	CONCEITO E HISTÓRICO DA REMUNERAÇÃO VARIÁVEL ERRO! INDICADOR	
	NÃO DEFINIDO.	6
4.2	MODELOS E VANTAGENS	ERRO! INDICADOR NÃO DEFINIDO.
4.3	RISCOS E POSSÍVEIS DESVANTAGENS	19
5	<i>BENCHMARKING</i> REALIZADO/ REALIDADES ORGANIZACIONAIS	
	ERRO! INDICADOR NÃO DEFINIDO.	2
6	PLANO DE AÇÃO	25
7	CONCLUSÃO.....	28
8	BIBLIOGRAFIAS COMPLEMENTARES	30

1. INTRODUÇÃO

No atual contexto organizacional, para que as empresas sobrevivam num mercado altamente competitivo, como é o de transporte de carga, alguns preceitos precisam ser seguidos. Alguns fatores críticos de sucesso são a qualidade do serviço prestado, aliado à produtividade, além do gerenciamento do negócio, e, conseqüentemente, a adequação da forma de remuneração da empresa, buscando se adaptar aos novos tempos, favorecendo a retenção do capital humano.

Assim, este trabalho tem como objetivo verificar a viabilidade da implementação de um sistema de Remuneração Variável atrelado a motivação da equipe operacional e o resultado final da empresa, ou seja, a qualidade do serviço prestado através de indicadores de qualidade e a produtividade operacional, estabelecendo uma ligação direta entre tais ganhos.

Este estudo justifica-se por verificar que políticas coerentes de remuneração são capazes de extrair os melhores resultados das equipes operacionais, diante da contribuição dos sistemas de remuneração variável através de indicadores de qualidade (equipes setoriais), absenteísmo (individual) e suas múltiplas possibilidades no desenvolvimento da empresa frente ao mercado competitivo.

Os resultados esperados desta implementação, são: uma melhoria nos indicadores de qualidade, maior produtividade, diminuição do *turn over* e horas extras, além de um melhor ambiente de trabalho alinhado a uma maior motivação das equipes operacionais da empresa escolhida.

Desta forma, este Projeto é composto de oito capítulos: inicialmente é feita uma abordagem sobre a metodologia utilizada, logo após foi realizada uma descrição da empresa objeto do projeto. O referencial teórico utilizou autores que estudam a remuneração variável, e foram feitas considerações quanto ao conceito, a utilização, as vantagens e os riscos de se adotar indiscriminadamente tal estratégia de retenção e valorização de Recursos Humanos. O referencial prático foi feito através de uma visita técnica e por meio de uma entrevista com o responsável pelo programa de remuneração variável. Por fim é apresentado um plano de intervenção, baseado na realidade empresarial, nos conceitos do referencial teórico e nas lições aprendidas com o referencial prático.

2. METODOLOGIA DE PESQUISA

A metodologia, segundo Lakatos e Marconi (1996), é o caminho a ser percorrido, demarcado, do começo ao fim, por fases e etapas. Ela serve de guia para o estudo sistemático de enunciado, entendimento e busca de solução para o referido problema.

Este projeto se propõe a verificar a viabilidade da adoção de um sistema de remuneração por produtividade, pela empresa Transrefer Transporte e Logística com a utilização de índices de desempenho setoriais e individuais.

Neste sentido, foi utilizado o modelo descritivo como metodologia de pesquisa.

O modelo descritivo, de acordo com Minayo (1994) descreve os fatos sem manipulá-los e busca determinar os fenômenos relacionados à pesquisa, assumindo a forma de um levantamento.

Com um enfoque objetivo e voltado para a aplicabilidade prática deste sistema, foi realizado um benchmarking junto à unidade da empresa TNT Mercúrio na cidade de Contagem/MG. Foram detalhados todos os índices de avaliação utilizados nessa empresa, com seus impactos positivos e negativos gerados.

Também como meio importante de embasamento, pesquisas bibliográficas e documentais foram utilizadas.

3. A REALIDADE ATUAL DA EMPRESA

A Transrefer Transporte e Logística Ltda é uma empresa de transporte rodoviário de cargas e teve início de suas atividades na cidade de Contagem, no ano de 1985, atuando inicialmente nos estados de Minas Gerais e Goiás.

Nos anos seguintes iniciou o atendimento em toda a região Sudeste na modalidade fracionada. Para carga completas, já estava atendendo todo o território nacional.

Suas filiais são localizadas nos seguintes estados:

- Minas Gerais – Município de Contagem.
- São Paulo – Município de São Paulo
- Rio de Janeiro – Município de Rio de Janeiro.
- Espírito Santo –Município de Serra
- Goiás – Município de Goiânia

A empresa especializou-se no mercado químico e farmacêutico, contudo, atende outros seguimentos da indústria, entre eles automotivo, têxtil, corte, solda, cosméticos, entre outros.

Em 2014 foi eleita como melhor empresa do segmento de produtos químicos (fonte Revista Frota, março 2015), tornando-se assim referência no segmento rodoviário de produtos especiais.

A frota da empresa é moderna e diversificada composta de automóveis pequenos, caminhões $\frac{3}{4}$ Baús, Caminhões Tocos Baús, Caminhões Tocos Abertos, Caminhões Trucks Baús, Caminhões Trucks Abertos, Cavalos Mecânicos, Furgões, Carretas Abertas e Carretas Baús, totalizando 90 veículos. A companhia também dispõe de 30 veículos agregados distribuídos entre as filiais e matriz.

Com relação à segurança das cargas transportadas, foram contratadas apólices de seguro para acidentes de Carga (RCTR-C), Desvio de Carga (RCF-DC) apólices de Meio Ambiente e Licenças Sanitárias (ANVISA).

O quadro de funcionários da empresa é de aproximadamente 250 colaboradores divididos entre os setores: Financeiros, Expedição, Recursos

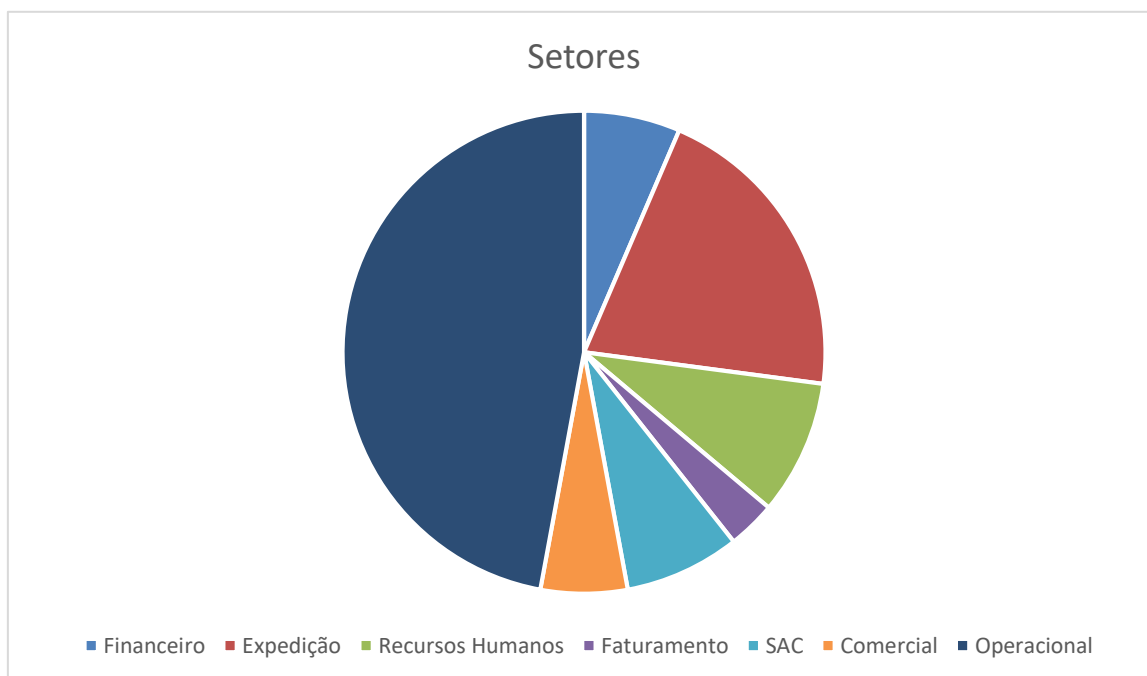
Humanos, Faturamento, Serviço de Atendimento ao Consumidor, Comercial, Operacional, Gestão de Frota.

A divisão por estado é:

- ES – 6 Colaboradores
- RJ – 41 Colaboradores
- GO – 34 Colaboradores
- SP – 68 Colaboradores
- MG – 101 Colaboradores

Em 2010, após levantamento feito pela diretoria, verificou-se que grandes talentos estavam sendo perdidos para a construção civil, alguns por diferenças mínimas de salário (dez Reais às vezes). Essa rotatividade ocorre principalmente em setores operacionais, nos cargos de ajudantes e conferentes de carga.

O gráfico abaixo explicita a rotatividade atual pelos setores:



QUADRO 1: ROTATIVIDADE DA EMPRESA TRANSREFER POR SETORES, DURANTE O ANO DE 2014. ELABORADO PELOS AUTORES

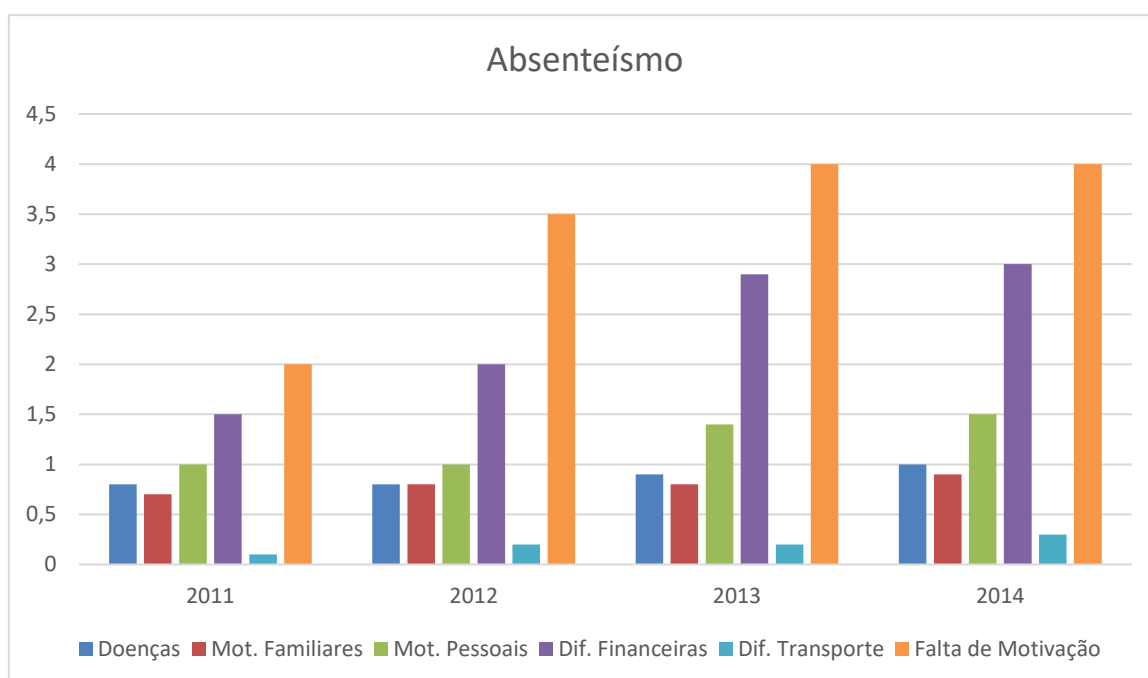
Com o objetivo de resolver o problema de turnover, foi criada uma premiação por tempo de serviço, em que cada ano de trabalho ininterrupto na empresa é bonificado individualmente conforme a tabela:

Tempo de Serviço	Valor acrescentado ao salário
01 ano	R\$ 30,00
02 e 03 anos	R\$ 70,00
04 e 05 anos	R\$ 110,00
06 e 07 anos	R\$ 150,00
08 e 09 anos	R\$ 190,00
10 anos e/ou mais	R\$ 230,00

Tabela 1: escala de premiação da empresa TRANSREFER por tempo de serviço. Elaborada pelos autores

A premiação surtiu efeito no primeiro momento, porém com o passar dos anos foi verificado que os funcionários foram se acomodando e começaram a ocorrer os chamados absenteísmos, que consistem no ato de se abster de alguma atividade ou função, o que acabou por elevar os custos da empresa e impactar negativamente em sua produtividade.

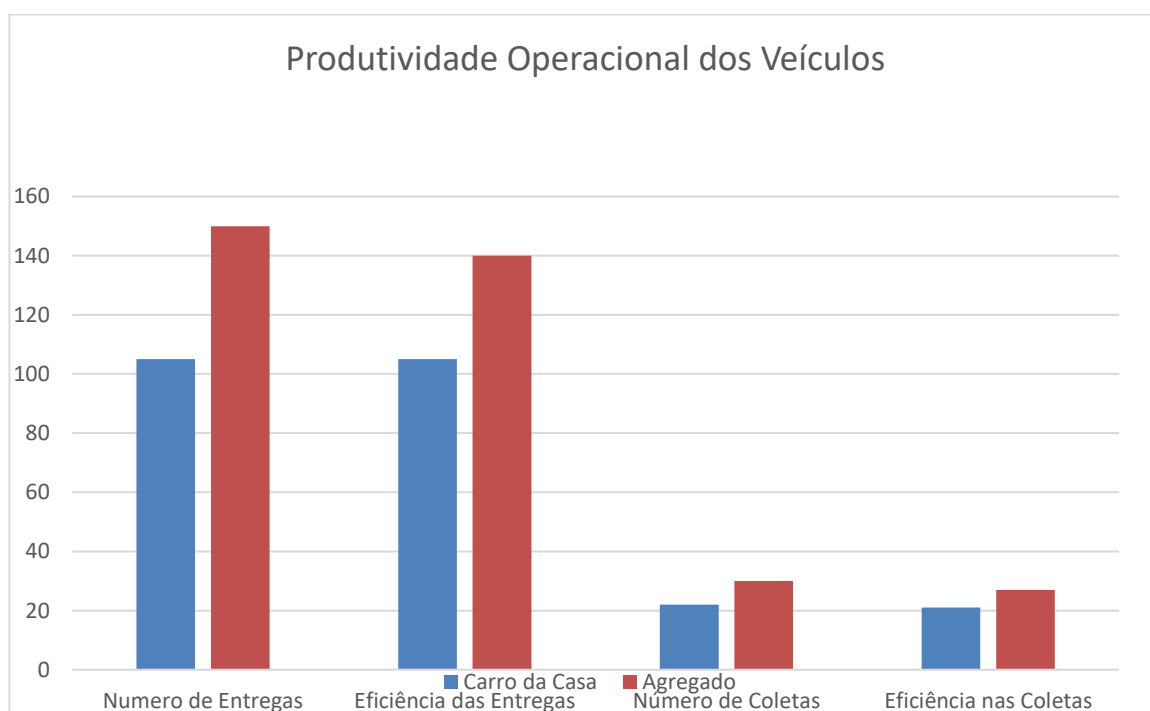
As principais causas do absenteísmo dos últimos quatro anos foram identificadas e estão demonstradas no gráfico a seguir:



QUADRO 2: CAUSAS DOS ABSENTEISMO DA EMPRESA TRANSREFER, NO PERÍODO DE 2011 A 2014. ELABORADO PELOS AUTORES

Diante da análise feita a Transrefer contratou uma consultoria para mapear os seus processos de trabalho, com o objetivo de aperfeiçoá-los, corrigir as não conformidades, além de eliminar processos que não agregam valor.

Fruto deste trabalho, um levantamento recente constatou uma grande diferença entre a produtividade de terceirizados frente aos funcionários próprios, no índice de entregas realizadas em regiões similares, conforme demonstra o gráfico abaixo:



QUADRO 3: COMPARAÇÃO ENTRE A PRODUTIVIDADE DO CARRO DA EMPRESA E O TERCEIRIZADO

Diante dos fatos constatados, torna-se perceptível a necessidade de uma mudança no atual modelo de trabalho da Transrefer, para que a retenção de talentos e a alta produtividade sejam uma constante em seu modelo de negócio. Neste contexto, a remuneração variável por produtividade é vista como uma alternativa a ser adotada.

4. BASES CONCEITUAIS

4.1 CONCEITO E HISTÓRICO DA REMUNERAÇÃO VARIÁVEL

Segundo Jorge (2007, p. 138):

[...] remuneração constitui o total de ganhos em moeda, benefícios e serviços recebidos por um trabalhador contratado por uma organização como pagamento pela prestação de serviços. A Remuneração Total é composta, portanto, da remuneração fixa (salário contratual mais adicionais), da remuneração indireta (serviços e benefícios) e da remuneração variável (condicionante). Desta forma, remuneração variável é a parte da remuneração total atrelada à obtenção de resultados.

Para o citado autor, a origem da remuneração variável teria surgido como uma tentativa de se alavancar resultados, inicialmente, na área de vendas, por meio de pagamento de comissões e prêmios por atingimento de metas.

Em um mercado cada vez mais competitivo e globalizado, tal prática também passou a ser utilizada por setores industriais por meio de incentivos ao alto desempenho nas atividades fins (*core business*), em uma busca contínua pela melhoria da produtividade e na redução dos custos, objetivando um ganho na lucratividade.

Dentro deste contexto os empregados que pertenciam às atividades meio não participavam do programa, uma vez que não eram vinculados diretamente aos resultados, sendo considerados como despesa para as companhias.

Com a evolução do pensamento gerencial, esses conceitos foram sendo modificados, e atualmente há o entendimento que todos os setores são relevantes na cadeia produtiva e que todos os setores devem estar muito bem alinhados aos objetivos estratégicos da organização. Da mesma forma, todos os trabalhadores devem ser devidamente reconhecidos e recompensados por seus esforços.

4.2 MODELOS E VANTAGENS

A remuneração variável tem se mostrado uma ferramenta eficiente para o ganho de desempenho em mercados cada vez mais competitivos em um cenário globalizado.

Em sintonia com esta linha de raciocínio, dispõe o autor Jorge (2007, p. 139):

Nesta nova configuração somente terão sucesso as Empresas que criarem um clima organizacional que permita a participação efetiva de todos os seus integrantes. Neste contexto o sistema que se apresenta como mais adequado para alavancar o espírito empreendedor e o comprometimento da equipe é sem dúvida o que vincula a remuneração aos resultados e ao plano de negócios da empresa. Desta forma podemos concluir que o principal objetivo da Remuneração variável é o de contribuir para se obter o comprometimento dos membros da equipe de colaboradores com os objetivos estratégicos da organização, aproximando destes objetivos os interesses individuais dessas pessoas.

Seguindo esta mesma linha de pensamento;

Feder considera que:

Implantar a remuneração variável em algumas áreas da empresa é uma das grandes medidas que o empreendedor pode tomar para acelerar seu crescimento. Um salário variável oferece duas grandes vantagens. Primeiro, ao permitir a meritocracia, em que os bons funcionários ganhem mais, esse sistema ajuda a reter e atrair grandes talentos para a companhia. Segundo, estimula todos os empregados envolvidos na remuneração variável a sempre se esforçarem mais e darem mais resultados, pois parte disso será revertida para seu salário.

Dentre os vários modelos de remuneração variável existentes, dois têm se mostrado mais efetivos. O primeiro é o chamado *Team Bonus*. Nele, segundo Jorge, é visada a premiação de integrantes de equipes pelos objetivos atingidos em projetos específicos ou envolvidos com segmentos de negócio da empresa. O valor é apurado a partir de um percentual sobre o salário-base, número de salários ou determinado valor em dinheiro. A premiação pode ser dada em dinheiro ou em produtos/serviços ou ainda de forma combinada. Incentiva a criação de uma sinergia grupal para a conquista dos resultados esperados. Propicia a concentração de esforços para atingir determinado objetivo. Se a premiação somente ocorrer se o objetivo for atingido em sua plenitude, não existem desvantagens a mencionar a não ser a sensação eventual de ter “morrido na praia”.

O segundo é o Bônus por superação de metas estratégicas. Nele, os objetivos, são fixados no planejamento estratégico e no plano de negócios da organização. A premiação se dá considerando o desempenho em vários patamares: individual, por equipe, por área e pela organização como um todo. Os prêmios de equipe são atrelados aos resultados por áreas ou pela organização. O valor é

calculado a partir da avaliação dos resultados mediante a aplicação de uma grade que considera a correlação de dois ou mais resultados e é pago em valor monetário previamente estabelecido, com base em estudos econômico-financeiros dos resultados. Recomenda-se o pagamento na forma de bônus para os resultados nos patamares de equipe, área e organização e prêmios em bens/serviços no individual.

O modelo apresenta a vantagem de direcionar os esforços individuais, das equipes, das áreas e da empresa como um todo para a efetivação do que foi planejado. Facilita a implementação dos planos e sua avaliação. Somente pode ser aplicado mediante a existência de um bom planejamento estratégico, tático e operacional elaborado de forma participativa e compartilhada. Sem essa condição, pode criar um envolvimento em curto prazo, mas não o comprometimento com os objetivos de longo prazo.

Segundo Feder, dois cuidados ainda devem ser levados em consideração:

Primeiro, não troque quantidade em detrimento da qualidade. Se for utilizar a quantidade como meta, use-a junto um indicador de garantia da qualidade. Na produção do exemplo acima, um bom indicador poderia ser: para cada produto com defeito encontrado, descontam-se 20 unidades do total produzido. Esse ou outro indicador que garanta a qualidade irá deixar o interesse do funcionário mais alinhado com a empresa. Segundo, os indicadores devem ser simples e fáceis de medir. Se forem muito complicados, os funcionários não os entenderão. Se forem difíceis de medir, além de custosos, não serão precisos, e isso pode dar margem para desconfianças e ruídos na relação com seus empregados.

Para o diretor de Desenvolvimento da ABRH-RS, Nelson Bitencourt, o método de remuneração variável precisa ter absoluta transparência. “É um processo de confiança mútua, no qual eu tenho indicadores que precisam ser transparentes para ser um processo motivador. Se não for assim pode virar um processo sabotador”, afirma.

O autor acredita que a grande vantagem é que quem se doa mais é reconhecido e vai continuar entregando mais para se situar melhor dentro da empresa e garantir uma remuneração maior. Isto motiva os demais funcionários que começam a perceber valor no processo. No entanto, indica que, dependendo do tamanho da empresa, o processo de implantação da remuneração variável é diferente. Indica:

“Na pequena empresa, é preciso envolver todas as pessoas em toda a medida. Nas médias, o ideal é eleger pessoas de cada área para integrar o processo. Já nas grandes, o indicado é contratar uma consultoria porque não há como fazer tudo, é um grande número de variáveis que não se consegue controlar”.

Independente do modelo, são recorrentes em várias organizações os benefícios gerados pela adoção do programa de bonificação. Pelo ganho de produtividade, pela mudança comportamental difundida entre os participantes, por muitas vezes alterando a cultura organizacional e conferindo à mesma um ganho de competitividade no mercado, desde que programa esteja muito bem alinhado aos objetivos estratégicos da companhia e que exposto de uma forma em que os envolvidos consigam entender de forma clara sua participação no processo. Sendo assim a manutenção de talentos, a diminuição de *turnover* e absenteísmo, como também a motivação e comprometimento gerados, podem desenvolver vantagens competitivas diferenciadas.

4.3 RISCOS E POSSÍVEIS DESVANTAGENS

Sob a óptica da Legislação Trabalhista Previdenciária Brasileira, todos os encargos sociais incidem sobre valores pagos a título de remuneração variável. Desta forma, as empresas que adotarem o referido modelo, devem levar tal incidência nas projeções de custos. Entretanto, se os benefícios forem concedidos de forma não pecuniária, ou seja, por meio de bens e serviços, não haverá encargos tributários sobre os mesmos.

Machado alerta que toda a base de cálculo é feita em cima do valor variável que é pago pela empresa, e que é comum que alguns empregadores façam as contribuições apenas pelo salário fixo. “A totalidade da remuneração é base para o cálculo de todos os direitos sobre o salário”, informa.

Outra questão levantada pelo autor é que o estabelecimento de metas de produção pode, em determinados casos, correr o risco de ilegalidade, pois é preciso verificar a viabilidade e condições para atingimento dos objetivos.

“É preciso saber se não houve nada feito pelo próprio empregador para impedir o cumprimento da meta. Muitas vezes funcionários não conseguem chegar ao objetivo por dificuldades que não dependiam deles e, neste caso, o empregado pode recorrer ao direito igual de recebimento.”

Segundo Jeferson Costa, advogado do Sindicato das Empresas de Transporte de Minas Gerais, a corrente majoritária do Direito Brasileiro aponta um risco considerável de que esta bonificação seja incorporada à remuneração fixa, pela possibilidade de caracterização da habitualidade. Ainda de acordo com o

jurista, uma vez implantada a política salarial da organização, torna-se extremamente difícil retirá-la pelo potencial mal-estar para o clima organizacional da organização.

Além dos riscos na esfera jurídica, existem problemas que podem ser gerados por uma implementação inadequada de um programa de remuneração por produtividade.

Kohn (1998 págs. 137 à 150) elenca catorze razões que, segundo ele, seriam “responsáveis pelo fracasso de incentivos e planos de pagamento pelo mérito”.

Os primeiros, segundo o autor, são problemas relativamente menores e que poderiam ser sanados com maior simplicidade. Em certas circunstâncias, não haveria a menor necessidade da adoção desse programa, principalmente quando os empregados já estão produzindo adequadamente, o que apenas aumentaria os custos da empresa.

O sigilo quanto à remuneração do programa é outro ponto levantado que, segundo o autor, deve ser extinto, uma vez que poderia baixar a moral da organização e causar confusões ao não se conseguir identificar com clareza os critérios, gerando um sentimento de injustiça. Ainda nesta linha, o autor sugere que o pagamento seja desmembrado do desempenho por não acreditar em uma precisa tradução das avaliações de desempenho em suas consequentes recompensas. Desta forma, seria melhor utilizar recompensas não pagas, evitando-se assim o problema das despesas, pois certos planos de incentivo seriam dispendiosos demais.

Haveria ainda o problema em se dimensionar o bônus, haja vista que se forem muito modestos, podem não causar grande impacto. Caso sejam generosos, podem não contemplar a todos.

O tempo para esta avaliação também poderia gerar conflito; se dimensionado em um curto prazo, os empregados poderiam tomar decisões contrárias aos interesses em longo prazo da organização, com um intuito meramente imediatista. Já se o tempo for longo demais, poderia causar uma desconexão entre as tarefas e os objetivos pretendidos, tornando-se imprecisa.

Há também o aspecto objetivo versus o subjetivo:

Se a recompensa é baseada em fatores objetivos, o sistema pode ser rígido e não suscetível aos aspectos do desempenho que resistem à redução a um protocolo fixo. Se o desempenho é baseado em fatores subjetivos, ele

se torna dependente dos caprichos e vieses do avaliador. A solução para esses três dilemas não é nada óbvia. Mas pode-se supor em favor da discussão, que seja possível abrir um caminho entre as armadilhas que, de um lado e de outro, são uma ameaça ao sistema. Mesmo assim são numerosos os problemas ainda mais sérios com os incentivos. KOHN, (1998,p.138).

Entre os problemas de maior complexidade, o autor começa pelo enfoque na dificuldade em se precisar o desempenho, principalmente sob o aspecto da qualidade. É descrente acerca das avaliações de desempenho, e trata-as como um “exercício fútil” que mascararia inúmeras distorções:

[...] inúmeras distorções sutis na maneira como alguém enfrenta sua tarefa: os números simplesmente não podem fazer justiça a estilos e competências diferentes. Mesmo quando se tenta permitir uma avaliação qualitativa mais ambiciosa, ela dirá muito mais sobre o avaliador do que sobre o avaliado. Revelará o quanto o avaliador é rigoroso, qual o nível do trabalho que ele espera que seja feito, quão bem dois deles concordam entre si, e, por vezes, quais os valores básicos de que compartilham (ou mesmo se a formação deles é similar). KOHN, (1998,p.139).

O autor utiliza-se de ideias do consultor em estatísticas W. Edwards Deming (1986, *Out of the Crisis*), para quem as avaliações de desempenho seriam “[...] o mais poderoso inibidor da qualidade e produtividade no mundo ocidental”. Acrescenta que o mesmo “[...] alimenta o desempenho em curto prazo, destrói o planejamento em longo prazo, estabelece o medo, acaba com o trabalho em equipe, nutre a rivalidade e deixa os indivíduos amargos”. Acrescente-se a isso a grande injustiça da extensão em que os empregados são considerados responsáveis por aquilo que, na realidade são fatores sistêmicos fora de seu controle.

O pagamento também não seria um motivador e que as recompensas puniriam pela satisfação gerada na dor alheia, de ver o próximo ser desqualificado, e que um trabalho melhor seria colocado em segundo plano por tal razão. Este processo, aliado a um clima de competição, seria desencadeado nos rompimentos de relacionamentos.

Outro risco seria que o sistema de incentivos seria frequentemente utilizado como substituto ao bom relacionamento com os trabalhadores na busca pela sua satisfação e bem-estar. Isto tornaria o gerenciamento de pessoas menos cuidadoso e eficaz.

Alfie Kohn (1998, p. 142) alega que as recompensas desencorajariam os envolvidos a assumir riscos, uma vez que fariam precisamente o que lhes foi pedido

e, desta maneira, já seriam devidamente recompensados. Como consequência lógica, o interesse dos envolvidos seria minado.

5. BENCHMARKING REALIZADO/REALIDADES ORGANIZACIONAIS

O programa de remuneração variável foi debatido com William Tobar, Diretor Regional da TNT Brasil, filial de Contagem/MG. Unidade esta, utilizada como piloto na implementação da referida política salarial em maio de 2014.

O cenário anterior da empresa apresentavam indicadores operacionais abaixo da meta estipulada para empresa, como:

- DPE – Data Prevista para Entrega;
- EFD – Eficiência de Destino;
- EFC – Eficiência de Coleta;
- Eficiência de origem;
- VOL – Veículo *On Line*, entre outros

Contava, também, com altos índices de absenteísmo, com uma média de vinte e três faltas por dia, justificadas ou não, em um total de trezentos colaboradores. E por fim um *turn over* próximo a 50% dos funcionários da unidades por ano perdendo assim muito dos talentos e aumentando os custos com treinamentos.

No intuito de melhorar a performance, o *turn over* e absenteísmo, foi implementado um sistema de bonificação atrelada a produtividade e qualidade no serviços prestados, por meio de indicadores individuais e coletivos, que possibilitava o ganho de um valor extra mensal.

Para tal, os colaboradores do setor operacional foram subdivididos em grupos (carregamento, descarga, recepção e expedição) e, para que se possa alcançar o valor integral do bônus, os envolvidos devem primeiro obter os índices individuais, que enfocam o absenteísmo, atrasos e o comportamento, por meio de uma regra geral, que representa cinquenta por cento do valor atingível. Para a obtenção da outra metade, são abordados índices específicos para cada setor, com enfoque no desempenho.

Mesmo com regras claras e bem definidas, foram realizadas diversas reuniões para a divulgação e explicitação das mesmas durante o horário de trabalho. Em complemento, foram enviadas cartas para a residência de todos, contendo todo o detalhamento do projeto. Segundo Tobaró (consulta verbal, 2015), esta estratégia se mostrou muito eficaz para o comprometimento dos envolvidos, por tornar o programa público também às famílias, disseminando novos incentivadores e fiscalizadores na obtenção do acréscimo da renda.

Segundo informado, o custo da implantação foi baixo, haja vista que todo o planejamento e execução foram desenvolvidos pela própria equipe da TNT, com uma modesta utilização de recursos no envio das correspondências.

Sobre o questionamento pela ótica jurídica, foi afirmado que não existem argumentos consistentes contrários à prática, nas respectivas convenções coletivas, uma vez que os salários pagos são sempre superiores aos valores definidos como piso das categorias. Ocorre apenas a possibilidade de um acréscimo, como forma de motivar o profissional na melhor execução de suas atribuições e no cuidado com sua saúde.

O risco do presenteísmo também foi levantado, mas foi deixado em segundo plano em prol da captação e manutenção de um capital humano mais qualificado, objetivando redução do *turn over*, justamente pela possibilidade de uma remuneração superior ao da praticado pelo segmento de transporte.

Foi relatada certa dificuldade no início para a aceitação da nova prática em virtude do insucesso de uma tentativa anterior. Com o enfoque apenas no atingimento de metas elevadas, o antigo projeto acabou por despertar o efeito inverso do pretendido: a desmotivação. Como forma de contornar esta desconfiança, além da mudança do modo de avaliação, houve um trabalho intenso junto a supervisores e gerentes para que a “venda” da ideia não fosse comprometida.

Nos dois primeiros meses de adoção da nova prática, os resultados não foram satisfatórios, mas, desde então, todas as metas têm sido atingidas com sucesso neste primeiro ano de projeto. Houve também uma redução drástica do absenteísmo, a média passou das vinte e três faltas diárias para apenas cinco.

Além dos resultados numéricos, diversos benefícios foram percebidos em razão da mudança. Houve um crescimento no senso de pertencimento à companhia, com colaboradores mais interessados, envolvidos e com maior conhecimento do

funcionamento do negócio. Desta forma, foi gerado um espírito de equipe, com a consciência de que todos os setores envolvidos são fundamentais para o sucesso do empreendimento.

O projeto de remuneração variável aplicado na TNT Brasil apresentou bons resultados e, considerando as devidas proporções, consideramos que o mesmo pode ser aplicado também na Transrefer Transporte e Logística. Contudo, para que o sucesso seja obtido na implementação, deveremos levar em conta algumas lições aprendidas, dentre as quais:

- Clareza nas regras da bonificação, de forma a não gerar dúvidas;
- Ampla divulgação do programa entre os funcionários e até mesmo com os seus familiares, utilizando-a como estratégia para um maior engajamento;
- Metas individuais associadas a um desempenho coletivo, de maneira que o espírito de equipe possa ser mantido;
- Reuniões constantes para reforçar o programa, monitorar resultados e implementar melhorias;

Levando-se em conta o aprendizado obtido junto à TNT, consideramos que a implementação na Transrefer deverá ser facilitada, desde que haja empenho dos responsáveis pela implantação do programa na empresa, com atenção às práticas que surtirão mais efeito dentro do contexto da organização.

6. PLANO DE AÇÃO

Após benchmarking realizado na empresa TNT Brasil filial de Contagem/MG, aliado ao estudo realizado, foi estipulado um plano de ação para implementação das práticas aprendidas na Transrefer Transporte Logística Ltda.

O plano de ação para implantação do trabalho se dividirá em 4 etapas. A primeira fase será de identificação dos objetivos da empresa, definição dos indicadores, apuração dos dados e definição de metas. Para esta etapa, a Transrefer irá utilizar os dados de três meses anteriores, pois se acredita que terá uma base para definição das metas a serem traçadas.

A segunda etapa será de apresentação da nova proposta de trabalho para equipe, realização do projeto piloto e mensuração dos resultados do 1º, 2º e 3º mês após implantação. Acredita-se que somente com a equipe envolvida e deixando claro o objetivo do projeto é que as metas serão alcançadas.

Na terceira fase será avaliado o impacto da implantação do projeto e a mensuração dos resultados alcançados. Caso seja observada alguma não conformidade no projeto, será neste momento que deverá ser realizado a readequação, reestruturação e os reajustes do mesmo.

A quarta fase será de avaliação do andamento do projeto para aplicação nas demais unidades, identificação das possíveis não conformidades, mensuração dos resultados, reavaliação e reajuste do projeto. Como a cultura regional também interfere no resultado, ou seja, o que é bom para uma filial, não necessariamente será bom para outra, possivelmente as metas serão diferenciadas.

Plano de Ação Projeto Aplicativo Remuneração Variável									
Data da criação do	20/09/2015	Responsável:	Marcos	Objetivo:	Implementação Projeto Remuneração Variável				
Data da revisão do plano:	22/09/2015	Responsável:	Vinicius						
1ª Fase									
O que	Como	Quem	Quando		Onde	Por que	Quanto	Hoje	Situação Atual
			Início	Fim					
Identificar os objetivos da empresa	Realizar levantamento dos objetivos da empresa relacionado ao projeto de remuneração variável.	Michelle	19/10/2015	23/10/2015	Transferir Matriz (Contagem - MG)	Para identificar os objetivos a serem alcançados com a implementação do projeto.	-	0,00%	0%
Identificar e definir indicadores	Avaliar e definir quais os indicadores serão utilizados para mensuração do resultado do projeto: Nível Absenteísmo, produtividade de entregas/coletas, nível de satisfação dos funcionários, etc	Marcos	26/10/2015	30/10/2015	Transferir Matriz (Contagem - MG)	Para avaliar se o projeto apresentando resultados positivos ou não.	-	0,00%	0%
Avaliar como será feito a mensuração dos indicadores	Definir qual prazo ideal para mensuração (após definido os indicadores) dos indicadores, diário, semanal, quinzenal e mensal	Michelle	03/11/2015	04/11/2015	Transferir Matriz (Contagem - MG)	Para avaliar quanto tempo, após implementado, o projeto será avaliado.	-	0,00%	0%
Definir metas	Com base no novo processo de remuneração serão definidas metas de produtividade .	Vinicius	05/11/2015	11/11/2015	Transferir Matriz (Contagem - MG)	As metas representarão o resultado almejado pela empresa.	-	0,00%	0%
Apresentar a nova proposta de trabalho para equipe	Divulgar de modo claro e objetivo para todo a equipe, a nova forma de remuneração, demonstrando os benefícios do novo projeto.	Michelle	12/11/2015	16/11/2015	Transferir Matriz (Contagem - MG)	Torna-se necessário que todos conheçam bem o projeto para comprometerem-se.	-	0,00%	0%
Realizar Piloto do projeto na Matriz	Implementar o projeto como piloto na matriz, mensurando o resultado diariamente	Marcos/Michelle/Vinicius	17/11/2015	20/11/2015	Transferir Matriz (Contagem - MG)	Torna-se necessário que todos conheçam bem o projeto para comprometerem-se.	-	0,00%	0%

2ª Fase									
O que	Como	Quem	Quando		Onde	Por que	Quanto	Hoje	Situação Atual
			Início	Fim					
Avaliar o impacto financeiro do projeto remuneração variável	Apurar qual o aumento financeiro com o projeto, avaliar o aumento de custo x produtividade.	Vinicius	19/12/2015	20/12/2015	Transrefer Matriz (Contagem - MG)	Avaliar o custo do projeto x retorno	-	0,00%	0%
Mensurar os resultados do primeiro mês de projeto implementado.	Levantar , através de índices já definidos na primeira fase, qual foi a produtividade dos funcionários no primeiro mês de funcionamento do projeto.	Michelle	17/12/2015	20/12/2015	Transrefer Matriz (Contagem - MG)	Avaliarmos a viabilidade do projeto no primeiro mês, verificar se é necessário realizar mudanças.	-	0,00%	0%
Mensurar os resultados do segundo mês de projeto implementado	Levantar , através de índices já definidos na primeira fase, qual foi a produtividade dos funcionários no primeiro mês de funcionamento do	Michelle	17/01/2016	20/01/2016	Transrefer Matriz (Contagem - MG)	Avaliarmos a viabilidade do projeto no primeiro mês, verificar se é necessário realizar mudanças.	-	0,00%	0%
Mensurar os resultados do terceiro mês de projeto implementado	Levantar , através de índices já definidos na primeira fase, qual foi a produtividade dos funcionários no primeiro mês de funcionamento do	Michelle	17/02/2016	20/02/2016	Transrefer Matriz (Contagem - MG)	Avaliarmos a viabilidade do projeto no primeiro mês, verificar se é necessário realizar mudanças.	-	0,00%	0%

3ª Fase									
O que	Como	Quem	Quando		Onde	Por que	Quanto	Hoje	Situação Atual
			Início	Fim					
Identificar se existem não conformidades do	Apurar (através de índices já estipulados) como o projeto está sendo aceito pelos funcionários, verificar	Marcos	17/11/2015	17/02/2016	Transrefer Matriz (Contagem - MG)	Todas as não conformidades detectadas ao longo do projeto, deverão ser	-	0,00%	0%
Reavaliar a remuneração variável	Apurar a remuneração variável e verificar se ficou atendeu ou superou as expectativas dos funcionários.	Marcos	18/02/2015	22/02/2016	Transrefer Matriz (Contagem - MG)	Avaliar se a remuneração proposta no projeto motivou a equipe a aumentar a produtividade.	-	0,00%	0%

4ª Fase									
O que	Como	Quem	Quando		Onde	Por que	Quanto	Hoje	Situação Atual
			Início	Fim					
Avaliar o sucesso do projeto e replicá-lo para as	Utilizar funcionários replicadores e replicar o projeto nas demais filiais. Verificar as lições aprendidas	Marcos/Michelle/Vinicius	01/03/2016	01/05/2016	Transrefer Filiais (RJ, ES, GO e SP)	Após verificado o sucesso do projeto, aplicaremos em todas as filiais para aumentarmos a	-	0,00%	0%
Identificar se existem não conformidades do Projeto na implementação	Apurar (através de índices já estipulados) como o projeto está sendo aceito pelos funcionários, verificar produtividade e assiduidade	Marcos	01/06/2015	01/07/2015	Transrefer Filiais (RJ, ES, GO e SP)	Todas as não conformidades detectadas ao longo do projeto, deverão ser corrigidas para não comprometerem o	-	0,00%	0%
Mensurar os resultados do primeiro/segundo e terceiro meses de	Levantar , através de índices já definidos na primeira fase, qual foi a produtividade dos funcionários no primeiro mês de funcionamento do projeto nas filiais	Marcos	01/07/2016	20/07/2016	Transrefer Filiais (RJ, ES, GO e SP)	Avaliarmos a viabilidade do projeto nas filiais nos três primeiros meses, verificar se é necessário realizar mudanças.	-	0,00%	0%

7. CONCLUSÃO

O projeto de remuneração variável aplicado na TNT Brasil apresentou bons resultados, aumentando a produtividade, melhoria de performance e remuneração dos colaboradores.

Considerando as devidas proporções, o projeto pode ser aplicado também na Transrefer Transporte e Logística, contudo, um dos fatores para que ocorra sucesso na implementação é levar em conta as decisões e procedimentos que deram certo e errado na implementação na TNT. Também é necessário um acompanhamento diário quanto a qualidade do serviço prestado aliado à produtividade, além do gerenciamento do negócio, e, conseqüentemente, a adequação da forma de remuneração da empresa, buscando se adaptar aos novos tempos, de forma com que ocorra a retenção do capital humano.

As lições aprendidas na implementação do projeto na empresa TNT poderão eliminar o risco ou pelo menos mitigá-lo na implantação do novo projeto, pode-se identificar mais facilmente a causa raiz dos problemas ajudando na melhoria do processo, será necessário também estabelecer as metas que tenham vínculo com o que cada um faz e, em seguida, associa-las a uma recompensa do interesse de cada indivíduo. Aplicando o que foi estudado na empresa TNT poderá ser evitado que Transrefer dedique mais tempo e esforço para soluções para os mesmos problemas enfrentados na aplicação do projeto.

Analisando a necessidade da implementação do sistema de Remuneração variável na empresa Transrefer através da utilização de índices de desempenho setoriais e individuais foi possível confirmar a necessidade imediata da aplicação desse sistema a fim de extrair os melhores resultados das equipes operacionais, diante da contribuição do sistema de remuneração variável através de indicadores de qualidade, absenteísmo e suas múltiplas possibilidades no desenvolvimento da empresa frente ao mercado competitivo. Dentro dessa dinâmica de negócios, serão necessários ajustes que exigirão negociação e comunicação.

O estudo também demonstrou que o plano consegue trazer vantagens para o a empresa e para o empregado. Em comparação com a remuneração fixa, a

remuneração variável (mais remuneração fixa) é preferida pela maioria absoluta, mas é muito difícil de ser projetada, mantida e gerenciada.

A empresa Transrefer também concluiu que o desempenho é influenciado pela própria motivação para o trabalho. A motivação afeta o desempenho com maior frequência que os fatores pessoais, internos e externos. Com a remuneração variável há maior incentivo para o esforço no trabalho, o desafio profissional é maior devido as metas, a quantidade produzida é maior, há mais empenho para reduzir os custos e aumentar os lucros, há mais empenho para cumprir os prazos, existe mais visão de longo prazo, há maior empenho na satisfação do cliente e os funcionários cobram mais de seus colegas e de si próprio.

Foi observado que já havia um plano de remuneração na Transrefer funcionando há algum tempo, porém não avaliava a produção, apenas o tempo de prestação de serviços na empresa, não estando assim adequada às necessidades do plano de remuneração variável praticado na empresa TNT.

Enfim esperamos através da aplicação desse processo na empresa Transrefer que os empregados se empenhem em buscar novos conhecimentos, não faltar nem chegar atrasado ao trabalho, fazer o possível para reduzir os custos e aumentar o lucro, relacionar-se bem com os demais colaboradores, satisfazer os clientes, produzir o máximo possível, redução dos prazos nas entregas das mercadorias, errar o mínimo possível, cooperar de forma conjunta e individual, contribuir além das suas funções por melhores resultados da empresa e acima de tudo cumprir as metas a eles direcionadas.

8. BIBLIOGRAFIA.

JORGE, José Moacir. Remuneração estratégica: como desenvolver atitudes empreendedoras por meio da remuneração. São Paulo: LTR, 2007. 157 p.

KOHN, Alfie. Punidos pelas recompensas: os problemas causados por prêmios por produtividade, planos de incentivos, remuneração variável, elogios, participação nos lucros e outras formas de suborno. São Paulo: Atlas, 1998. 392 p. ISBN 8522420637

BITENCOURT, Nelson. Disponível em:

<<http://jcrs.uol.com.br/site/noticia.php?codn=164000>>. Acesso em 21 ago. 2015, 21:15:00.

MACHADO, Raimar. Disponível em:

<<http://jcrs.uol.com.br/site/noticia.php?codn=164000>>. Acesso em 21 ago. 2015, 21:15:00.

FEDER, Renato. Remuneração Variável Vantagens e Desvantagens. Revista Pequenas Empresas Grandes Negócios. Disponível em:

<<http://revistapegn.globo.com/Revista/Common/0,,EMI188530-17141,00-REMUNERACAO+VARIABEL+VANTAGENS+E+PERIGOS.html>>. Acesso em 21 ago.2015, 22:00:00.

DRUCKER, Peter. Disponível em:

<http://www.folhavoria.com.br/economia/blogs/gestaoresultados/2014/10/29/22-dicas-de-peter-drucker-despertando-um-novo-empresario/>. Acesso em 25 ago. 2015.