

FACULDADE DE TECNOLOGIA SENAC CHAPECÓ

*Pós-graduação lato sensu em Gestão Estratégica de Pessoas*

Márcio Dias do Amaral

Ricardo Benini

**ESTUDO DE VIABILIDADE DE UM PLANO DE BONIFICAÇÃO PARA UMA  
GERENCIADORA DE RISCO**

Concórdia

2015

Márcio Dias do Amaral

Ricardo Benini

**ESTUDO DE VIABILIDADE DE UM PLANO DE BONIFICAÇÃO PARA UMA  
GERENCIADORA DE RISCO**

Trabalho apresentado à Faculdade de  
Tecnologia Senac Chapecó como requisito  
parcial para obtenção de título de  
especialista em Gestão Estratégica de  
Pessoas.

Orientador: Sérgio Urnau

Concórdia

2015

Márcio Dias do Amaral

Ricardo Benini

**ESTUDO DE VIABILIDADE DE UM PLANO DE BONIFICAÇÃO PARA UMA  
GERENCIADORA DE RISCO**

Trabalho apresentado a Faculdade de  
Tecnologia Senac Chapecó como requisito  
parcial para obtenção de título de  
especialista em Gestão Estratégica de  
Pessoas.

-----

Sérgio Urnau (Orientador)

-----

Nome da Instituição

-----

Nome da Instituição

Concórdia 17 de outubro de 2015

Agradecemos as nossas famílias, que estiveram ao nosso lado em toda esta caminhada, em especial nossas esposas, Thais Lopes e Gabriela Carla Bonissoni, que apesar das dificuldades e desafios em nossos caminhos, nos incentivaram e mostraram que somos capazes de superar todos os obstáculos.

A nossos colegas e professores da turma de gestão estratégica de pessoas IV, e por fim a Deus que nos deu a oportunidade de adquirir um grande conhecimento que levaremos por nossas vidas

## **AGRADECIMENTOS**

Agradecemos inicialmente a Deus, a quem devemos tudo o que somos. As nossas famílias pelo apoio e paciência nos momentos de estudo, ao nosso orientador professor Sergio Urnau, pela paciência, pelas sugestões, por ter acreditado na realização dessa pesquisa e por ter confiado em nossas ideias. Aos professores, colegas e todos os integrantes do curso de pós-graduação, que estiveram junto durante essa caminhada e a todas as pessoas que contribuíram para a conclusão deste trabalho.

“A mente que se abre a uma nova ideia jamais voltará ao seu tamanho original”.  
(*Albert Einstein*)

## RESUMO

As empresas contemporâneas precisam, mais do que nunca, aprender a trabalhar com diferentes personalidades, saber o que as motiva, quais seus desejos e o que estão buscando através do seu trabalho. Isto é importante especialmente considerando que estamos no mundo globalizado, onde as exigências pessoais são maiores, refletindo-se na busca por aperfeiçoamento. O presente trabalho, baseado primeiramente em levantamento bibliográfico, aborda os temas de remuneração variável entre gerações no mercado de trabalho, motivação, planos de bonificação e classificação de incentivos, fundamentando a proposta de plano de bonificação para os colaboradores da área operacional. Este plano teve suporte em pesquisa de clima realizada com os colaboradores de uma agência de risco, onde o item de melhoria mais saliente, apontado por estes colaboradores foi relacionado ao salário. Finalmente, elaboramos uma proposta de bonificação variável baseada no aumento da produtividade e diminuição dos índices de reclamações dos clientes. A viabilidade do plano é real uma vez que produzirá resultados positivos na empresa por meio do atendimento das necessidades de seus colaboradores internos, pelo aumento da produtividade e diminuição das reclamações.

Palavras Chave: Plano de bonificação; Motivação; Produtividade; Reclamações; Operacional.

## **ABSTRACT**

Contemporary companies need to be able to work with different personalities, know individual motivations, desires and what they are seeking through their work. This is especially important considering that we are in a globalized world, where personal demands are greater, reflecting the search for improvement. This study, based primarily on literature review, discusses the variable remuneration issues between generations in the labor market, motivation, bonus and incentive schemes of classification, basing the proposed bonus plan for employees of the operational area. The proposal is supported by a climate survey conducted with employees of a venture agency, where the item of most striking improvement, pointed out by these employees was related to salary. Finally, we propose a variable bonus based on increased productivity and decreased customer complaints indexes. The plan is expected to be viable since it will produce positive results in the company by meeting the needs of its employees, increasing productivity and decreasing customer complaints.

Keywords: bonus plan; Motivation; Productivity; complaints; Operational.

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

FIGURA 1 - Organograma da empresa .....	11
FIGURA 2 - Pirâmide das necessidades de Maslow .....	15
GRÁFICO 1 - Ambiente Físico .....	25
GRÁFICO 2 - Convivência entre colaboradores .....	25
GRÁFICO 3 - Divisão do trabalho .....	26
GRÁFICO 4 - Atuação do supervisor .....	26
GRÁFICO 5 - Conhecimento do líder imediato .....	27
GRÁFICO 6 - Relacionamento com o Supervisor .....	27
GRÁFICO 7 - Salário oferecido .....	28
GRÁFICO 8 - Benefícios oferecidos .....	28
GRÁFICO 9 - Horário estabelecido pela empresa .....	29
GRÁFICO 10 - Critérios para alteração de Cargos .....	29
GRÁFICO 11 - Critérios para promoção .....	30
GRÁFICO 12 - Visão da empresa pela comunidade .....	30
GRÁFICO 13 - Comparação com outras empresas .....	31
GRÁFICO 14 - Satisfação quanto ao trabalho .....	31
GRÁFICO 15 - Programa de treinamento oferecido .....	32
GRÁFICO 16 - Eventos Oferecidos .....	32
GRÁFICO 17 - Participação individual nos eventos promovidos .....	33

## LISTA DE TABELAS

TABELA 1 - Custo por cargo .....	35
TABELA 2 - Custos fixos .....	36
TABELA 3 - Investimento inicial .....	38
TABELA 4 - Fluxo de caixa .....	39
TABELA 5 - Avaliação de investimento .....	40

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO .....</b>	<b>1</b>
<b>1.1 Contextualização do tema e problema .....</b>	<b>1</b>
<b>1.2 Objetivos .....</b>	<b>3</b>
1.2.1 <i>Objetivo geral.....</i>	3
1.2.2 <i>Objetivos específicos .....</i>	3
<b>1.3 Justificativa .....</b>	<b>3</b>
<b>1.4 Método.....</b>	<b>4</b>
1.4.1 <i>Caracterização da pesquisa.....</i>	4
1.4.2 <i>Técnicas de coleta de dados e delimitação da população.....</i>	6
1.4.4 <i>Análise dos dados.....</i>	7
<b>1.5 Diagnóstico .....</b>	<b>7</b>
1.5.1 <i>Análise do ambiente externo e interno .....</i>	7
1.5.2 <i>Apresentação da empresa .....</i>	8
1.5.3 <i>Benefícios oferecidos pela empresa .....</i>	9
1.5.4 <i>Organograma.....</i>	10
<b>2 FUNDAMENTAÇÃO TEORICA.....</b>	<b>11</b>
<b>2.1 Renda e remuneração variável .....</b>	<b>11</b>
<b>2.2 Gerações no mercado de trabalho .....</b>	<b>11</b>
<b>2.3 Motivação .....</b>	<b>13</b>
<b>2.4 Plano de bonificação .....</b>	<b>17</b>
2.4.1 <i>Classificação dos incentivos .....</i>	20
<b>3 FORMULAÇÃO DAS ESTRATÉGIAS .....</b>	<b>22</b>
<b>3.1 Resultados da pesquisa .....</b>	<b>23</b>
<b>3.2 Representação gráfica dos resultados da pesquisa .....</b>	<b>24</b>
<b>4 ANÁLISE DA VIABILIDADE DO PROJETO .....</b>	<b>34</b>
<b>4.1 Custos despesas e receita .....</b>	<b>35</b>
<b>4.2 Custo fixos .....</b>	<b>36</b>
<b>4.3 Investimento inicial.....</b>	<b>37</b>
<b>4.4 Fluxo de caixa .....</b>	<b>38</b>
<b>4.5 Avaliação de investimento .....</b>	<b>39</b>
<b>5 CONCLUSÃO.....</b>	<b>40</b>
<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>41</b>



## **1 INTRODUÇÃO**

Este trabalho foi desenvolvido na intenção de propor um plano de bonificações para uma empresa do segmento de gerenciamento de risco no transporte rodoviário de cargas.

Com a força da globalização os colaboradores se tornaram mais exigentes, buscando melhores condições de trabalho e utilizando este como um meio para alcançar seus objetivos pessoais. Sendo assim, as empresas contemporâneas precisam estar atentas aos anseios de cada colaborador para auxiliar este no alcance do seu objetivo.

### **1.1 Contextualização do tema e problema**

Algumas décadas atrás os recursos humanos eram abundantes, sendo comum encontrar um contingente grande de pessoas nas portas de fábricas ou construções aguardando uma oportunidade, uma vez que, o trabalho oferecido na época era exclusivamente braçal e agrícola.

Com o passar dos anos, com a abertura de novos mercados e a globalização destes, a concorrência se tornou mais acirrada, fazendo com que as empresas buscassem pessoas com um nível cultural mais elevado, forçando estas a buscarem uma qualificação maior.

Com esta busca por qualificação para atender tal demanda disponível no mercado, veio também a transformação destas pessoas em profissionais mais exigentes e ávidos, não somente por um salário, mas também para atingir um objetivo de vida.

Por sua vez, as empresas nos dias atuais precisam buscar maneiras de valorizar seus colaboradores, para que trabalhem motivados e mostrem o melhor de si. Com isso, as organizações não devem somente recompensar com o salário, “elas devem proporcionar benefícios que atendam as expectativas e necessidades das pessoas, tais como, crescimento pessoal e profissional, segurança, projeção social, reconhecimento e possibilidade de se expressarem pelo seu trabalho” (DUTRA, 2013, p.171).

“Denomina-se benefício o conjunto de programas ou planos oferecidos pela organização como complemento ao sistema de salário. O somatório compõe a remuneração do empregado” (MARRAS, 2011, p.127). Os benefícios são considerados um diferencial na escolha de um profissional para prestar seus serviços na empresa, logo, esses benefícios podem ser divididos em dois grupos, benefícios compulsórios e benefícios espontâneos.

Segundo Marras(2011), benefícios compulsórios são aqueles que a empresa concede aos seus empregados em atendimento as exigências da lei ou de normas legais, esses benefícios podem ser 13º salário, férias, licença maternidade, entre outros.

Já os espontâneos “são aqueles que a empresa oferece aos seus empregados por vontade própria, geralmente com o objetivo de atender as necessidades dos empregados” (MARRAS, 2011, p. 129).

A falta de incentivo das empresas, para os profissionais de ótimo desempenho, no cenário atual, faz com que os mesmos busquem alternativas no mercado, elevando a rotatividade das empresas. Com o intuito de diminuir o índice de rotatividade, uma ferramenta muito utilizada é a avaliação de desempenho, para retenção dos talentos de alto desempenho e motivação daqueles colaboradores de menor desempenho para que busquem aumentar o seu rendimento. Segundo Chiavenato (2010), a avaliação do desempenho é uma apreciação sistemática do desempenho de cada pessoa, em função das atividades que ela desempenha.

Analisando o cenário atual da empresa e do mercado, qual a viabilidade de implantação de um plano de bonificação, em uma empresa do segmento de gerenciamento de risco no transporte rodoviário de cargas?

## **1.2 Objetivos**

### ***1.2.1 Objetivo geral***

Propor um plano de bonificação em uma empresa do segmento de gerenciamento de risco no transporte rodoviário de cargas.

### ***1.2.2 Objetivos específicos***

- Analisar o atual plano de benefícios que a empresa utiliza;
- Sugerir um plano de bonificação;
- Orçar os custos para a execução do plano.

## **1.3 Justificativa**

Entende-se que para atender a qualidade e a demanda que é exigida pela sociedade, as empresas precisam conhecer muito bem o mercado e o ramo de negócio em que atua, conseqüentemente é necessário ter uma equipe orientada e bem treinada. Porém, essa meta somente pode ser alcançada com práticas que motivem seus funcionários, fazendo com que os mesmos atinjam suas metas profissionais e pessoais. Logo, para isso as organizações precisam investir em estratégias que busquem o alcance das metas supracitadas, o que resultará em um crescimento mútuo, tanto do colaborador como o da empresa.

As empresas de hoje tem de criar espaço e estimular o desenvolvimento, oferecendo suporte e condições para uma relação de alavancagem mútua das expectativas e necessidades. Para isso, as empresas precisam estar em constante interação com as pessoas, motivando as e criando um ambiente saudável e competitivo que beneficia também a empresa.

Foi a partir disso que o grupo resolveu desenvolver este projeto, objetivando propor um plano de bonificação para diminuir o alto índice de rotatividade verificado

na empresa X, bem como, aumentar a produtividade. Atualmente, a empresa possui um conjunto de benefícios espontâneos, porém, este conjunto não se torna diferencial na visão de parte dos colaboradores, principalmente da faixa etária que compreende 18 a 22 anos.

No atual cenário da organização, o quadro funcional dos colaboradores é composto de aproximadamente 46% da geração Y. Essa geração, por definição, busca um retorno diferenciado, seja financeiro ou não.

As empresas precisam entender que estes jovens vivem em um ritmo diferente, executam várias tarefas ao mesmo tempo, logo, como estarão no mercado de trabalho, essa característica pode ser benéfica, uma vez que, trará colaboradores multitarefa, porém, se não forem orientados e direcionados para suas atividades podem se tornar dispersos.

Sendo assim, se justifica o desenvolvimento deste projeto de plano de bonificação, pois, vêm ao encontro da necessidade de atender as expectativas dos colaboradores, focando em ações que valorizem o trabalho com qualidade e o atendimento das demandas do mercado, visando diminuir o índice de rotatividade e traçando um objetivo e metas a serem alcançadas, tornando o trabalho destes parceiros/colaboradores direcionado e competitivo.

## **1.4 Método**

### ***1.4.1 Caracterização da pesquisa***

Entende - se que a pesquisa é um meio de investigação e um estudo minucioso e sistemático, a fim de descobrir a realidade ou necessidade de um objetivo específico, “a pesquisa, portanto é um procedimento formal, com método de pensamento reflexivo, que requer um tratamento científico” (LAKATOS, MARCONI, 2006, p.157).

Segundo Cervo e Bervian (2006), a pesquisa é uma atividade voltada para a solução de problemas teóricos ou práticos com o emprego de processos científicos, podendo ser pesquisa exploratória ou descritiva.

A pesquisa exploratória é determinante para um estudo bem-sucedido, é o primeiro passo a ser dado para a formulação de questões de um problema. Segundo Lakatos e Marconi (2006), pesquisa exploratória tem tripla finalidade: desenvolver hipóteses, aumentar a familiaridade do pesquisador com um ambiente, fato ou fenômeno, para a realização de uma pesquisa futura mais precisa, modificar e clarificar conceitos.

Essa pesquisa requer um planejamento bem aprofundado sobre o tema a ser abordado, ou até mesmo para servir de base para estudos futuros sobre o assunto. “A pesquisa exploratória realiza descrições precisas da situação e quer descobrir as relações existentes entre os elementos componentes da mesma” (CERVO, BERVIAN, 2006, p.69).

A pesquisa qualitativa tem por objetivo o levantamento de dados e informações através de questionários abertos e que possuem várias alternativas de resposta, deixando de lado a metodologia formal, buscando alternativas metodológicas, fáceis de serem entendidas pelo público almejado.

Segundo Demo (2000), categorizar o material, formalizar, mas tendo conteúdo mais dinâmico, subjetivo, dialético na mão, se pode formalizar com maior flexibilidade e perceber a trama não linear do fenômeno. Com isso é preferível aplicar entrevista aberta onde as opções de resposta são maiores, e ainda conta com o auxílio do entrevistador, participando ativamente das respostas do processo, com isso obtendo melhor qualidade e certeza da entrevista.

Segundo Martins e Theóphilo (2009), a estratégia de pesquisa em um estudo de caso pede avaliação qualitativa e estuda a organização, trata se de uma investigação empírica onde o investigador não tem controle sobre as variáveis, buscando alternativas criativas para resolver o estudo em questão. O estudo de caso, como pesquisa, ganhará status de investigação, se a delimitação do projeto de

pesquisa for criativa, assim como, se o objetivo for claro e definido, “o sucesso de um estudo de caso, em muito, depende da perseverança, criatividade e raciocínio crítico do investigador para construir descrições” (MARTINS, THEÓPHILO, 2009, p. 63).

#### **1.4.2 Técnicas de coleta de dados e delimitação da população**

Como uma importante ferramenta de coleta de dados, os questionários são usados como aporte para pesquisas. Os mesmos são uma ótima ferramenta de pesquisa, onde são abordadas perguntas abertas e fechadas, seguindo uma ordem pré-determinada. “Os questionários podem ser usados quando forem adequados aos objetivos da pesquisa onde o público for relativamente grande e onde for preciso usar perguntas padronizadas”. (GRAY, 2012, p. 274).

Foram entrevistadas, através do questionário com perguntas abertas um público alvo de 98 pessoas do quadro operacional, sendo 44 do sexo masculino, 54 do sexo feminino, com idades entre 18 e 37 anos. Deste total (98) 27, estudantes de cursos superiores e 7 estudantes de cursos técnicos.

A pesquisa foi aplicada apenas no quadro da organização que sera feita a analise do projeto, que comporta toda a área operacional da empresa.

Com essa amostra, será possível analisar a situação atual dos benefícios que a empresa dispõe e apontar pontos para melhorias. Antes mesmo da elaboração deste trabalho a empresa já tinha identificado a necessidade da elaboração de um questionário para analisar a real situação da organização, porém, o foco deste trabalho se dará no departamento operacional.

O questionário foi aplicado para os operadores de sistema, assistentes operacionais, analistas de operação, supervisores e coordenadores. O mesmo busca captar a percepção dos colaboradores relacionados a alguns itens da empresa, tais como:

- Estrutura Física;
- Convivência entre colaboradores;
- Relacionamento com a liderança imediata;
- Benefícios;
- Salário;
- Critérios para promoções;
- Visão da comunidade;
- Divisão do trabalho;
- Horários;
- Formato em que as promoções são efetuadas;
- Os eventos promovidos pela empresa;
- 

#### **1.4.4 Análise dos dados**

Os dados deste estudo foram essencialmente levantados por meio de questionário apresentado aos colaboradores de uma empresa do segmento de gerenciamento de risco no transporte rodoviário de cargas. Sendo assim, na posse destes dados e de um tratamento estatístico aplicado a estes dados, que serão apresentados por meio de gráficos será analisado o quadro de benefícios que a empresa possui e será verificada a possibilidade de implantação de um plano de bonificação por metas alcançadas, tanto individuais como coletivas.

### **1.5 Diagnóstico**

#### **1.5.1 Análise do ambiente externo e interno**

O mercado de rastreamento vem crescendo muito nos últimos anos, com isso a concorrência se tornou mais acirrada, com dois tipos de concorrentes, os diretos e os indiretos.

Os concorrentes diretos são as empresas de gerenciamento de risco, as principais empresas em atuação no mercado são: Brasil Risk, Buonny, Open tech e GV. Já os concorrentes indiretos, são as empresas de software, que criam programas específicos, que podem atender as necessidades do transporte de cargas com programas que abrangem principalmente, o controle de paradas, controle de rotas, controle de quilometragem e média de combustível por km.

Atualmente os principais cargos que as empresas que prestam o serviço de gerenciamento de risco no transporte rodoviário de cargas, buscam no mercado para contratação, são para a área operacional, onde a rotatividade acontece com maior frequência. Estes profissionais tendem a ter como requisitos básicos, experiência em tecnologia da informação para o cargo operacional, também necessitam treinamentos sobre os sistemas de rastreamento, que a própria empresa disponibiliza. Para cargos de gestão, as empresas investem na preparação de seus operacionais para poder assumir cargos de nível hierárquico maior, uma vez que, se trata de um ramo de serviço específico e muito técnico, exigindo do gestor um nível de conhecimento avançado quanto às tecnologias empregadas no rastreamento e monitoramento, práticas do mercado segurador, interpretação de indicadores, relacionamento com o cliente, gestão de conflitos e gestão de pessoas.

### **1.5.2 Apresentação da empresa**

Fundada no ano de 2003, a empresa X é uma gerenciadora de riscos focada em segurança e inovação tecnológica na área de transportes e logística. Nascida a partir da necessidade do transportador nos quesitos segurança e logística, a empresa X atualmente se destaca como uma das principais gerenciadoras de risco do BRASIL, possuindo mais de 500 clientes, dentre eles transportadores, embarcadores, corretores de seguros, cooperativas e operadores logísticos.

Com matriz na cidade de CONCÓRDIA-SC, a empresa está instalada no centro desta cidade, em imóvel próprio, este, com ampla e moderna estrutura,

garantindo redundâncias de sistemas, controle de acesso e segurança de informações. Ali, são realizados os serviços de monitoramento, rastreamento, pesquisa de pessoas e veículos, desenvolvimento de softwares, acionamento de pronta resposta, investigação entre outros.

A empresa X atende todo o BRASIL, possuindo clientes em vários estados brasileiros, com maior concentração nos três estados do Sul.

Missão:

Disponibilizar serviços de Gerenciamento de risco e logística no transporte rodoviário de cargas no mercado nacional, desenvolver soluções tecnológicas personalizadas e agregar valor aos negócios dos nossos clientes, respeitando o indivíduo, a sociedade e o meio-ambiente.

Visão:

Ser referência em soluções de gerenciamento de riscos até o ano de 2016, disponibilizando diferencial tecnológico aos nossos clientes.

Valores:

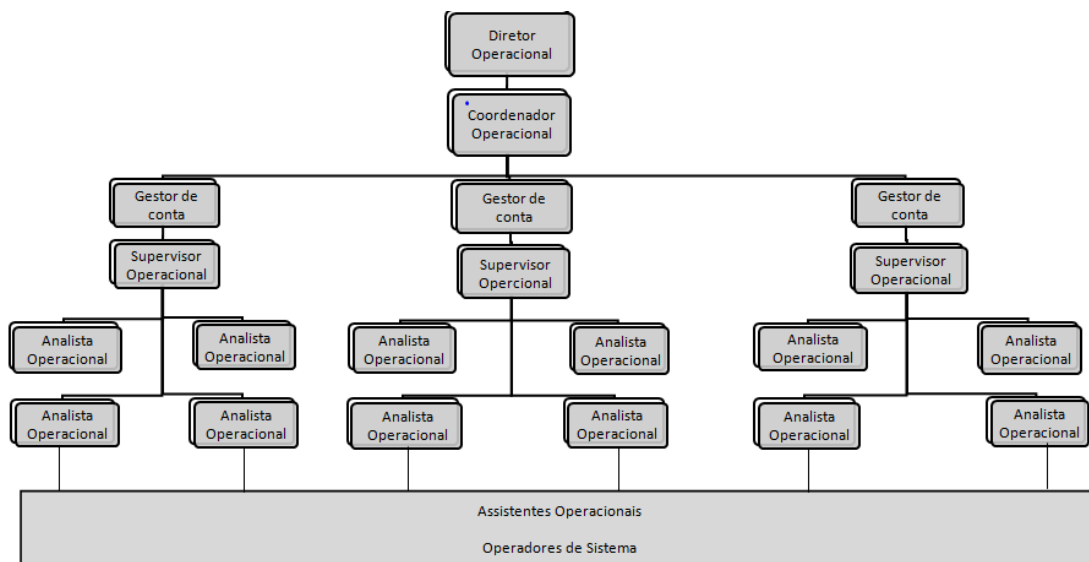
Reconhecer o ser humano, suas individualidades, valorizando o trabalho em equipe com profissionalismo, respeito, ética e responsabilidade.

### ***1.5.3 Benefícios oferecidos pela empresa***

A empresa em questão já oferece alguns benefícios a seus colaboradores, tanto benefícios espontâneos como obrigatórios. Os espontâneos são aqueles que a empresa disponibiliza como um diferencial. Um deles é o plano de saúde onde trabalha com a co-participação de 50% no plano de saúde, bem como, o pagamento integral do seguro de vida para todos os colaboradores, também cabe salientar que a empresa possui convenio com supermercados e farmácias da região.

### 1.5.4 Organograma

Figura1 - Organograma da empresa



Fonte: Elaborado pelos autores (2015)

## **2 FUNDAMENTAÇÃO TEORICA**

### **2.1 Renda e remuneração variável**

A remuneração fixa não mais é vista como fator predominante e essencial para manter, galgar e motivar novos talentos, uma vez que, ela levanta um tema muito importante que é debatido por empregado e empregador, quem possui um desempenho acima da média? Qual o retorno? A empresa fica com toda a fatia?

Questões como estas levam a afirmação de que as pessoas produzem mais quando são motivadas a tal, logo, por traz desta motivação, existe uma ferramenta que vem sendo largamente utilizada pelas empresas, a remuneração variável.

Remuneração variável pode ser definida como a parcela da remuneração que pode ser creditada anualmente, semestralmente trimestralmente ou até mesmo mensalmente, com base nos resultados obtidos pelo individuo ou equipe na empresa, basicamente o objetivo da remuneração variável é fazer do colaborador um parceiro nos negócios da organização.

Em se tratando de custos para implementação desta ferramenta, praticamente não há, uma vez que, como regra geral só existe variável se houver aumento da produtividade, em outras palavras ela é auto financiada com uma produtividade maior e com a redução de custos. A remuneração variável obriga o profissional moderno a se voltar para os resultados, a ser um empreendedor.

### **2.2 Gerações no mercado de trabalho**

O mercado de trabalho está cada vez mais competitivo e isso acontece não só entre as empresas, mas, principalmente entre as pessoas que buscam condições de trabalho melhores e um salário compatível com o que executam.

Com isso aparece uma disputa muito interessante, esta disputa acontece entre as várias gerações e seus valores, que são subdivididas em 4 gerações principais, veteranos, *baby boomers*, geração X, geração Y.

Os trabalhadores que cresceram influenciados pela grande depressão e pela segunda guerra mundial, que fica entre os anos de 1950 e o começo dos anos 1960, são intitulados como veteranos. Segundo Robbins, Judge & Sobral (2010), uma vez contratados costumavam ser leais a seus patrões, respeitosos com relação a autoridade, trabalhadores e úteis. Em geral essas pessoas dão mais valor a uma vida tranquila e a segurança familiar.

Já os trabalhadores intitulados como *baby boomers*, nasceram logo após a segunda guerra mundial, em meados dos anos 1960 a 1980, “trabalham arduamente e querem aproveitar os frutos de seu trabalho, são pragmáticos e acreditam que os fins podem justificar os meios”. (ROBBINS, JUDGE E SOBRAL 2012 p.142).

A chamada geração X foi muito modificada pela globalização e tendências tecnológicas, geralmente seguindo a carreira do pai ou mãe. Segundo Robbins, Judge & Sobral (2010), diferente dos veteranos, esta geração é cética, em especial em relação a autoridade, estando menos disposta a se sacrificar pelos seus empregadores.

Por fim a geração Y que cresceu ao meio da tecnologia, tem facilidade em lidar com as mudanças e inovações tecnológicas, necessitam de *feedback* constante, e para se sentirem motivados precisam se sentir parte do processo, e o trabalho tem de possuir opções de crescimento tanto financeiro quanto profissional. “A pessoas nascidas na chamada geração Y tendem a ser mais confiantes, mais tolerantes, mais inclinadas a valorizar a educação e mais hábeis com tecnologia virtual” (KHOURY, 2009, p.127).

## 2.3 Motivação

Um dos principais problemas encontrados nas organizações diz respeito ao por que as pessoas desempenham seu trabalho, ou como se comportam nas suas organizações. Perguntas como “por que” determinada pessoa dá o máximo na execução de seu trabalho e outras dão somente o mínimo indispensável para a execução deste, continuam sendo feitas por muitos administradores, na intenção de saber o que motiva as pessoas (BOWDITCH, BUONO, 2011, p.39).

Segundo Soto (2005), a motivação é a pressão interna surgida de uma necessidade, também interna, que excitando (via eletroquímica) as estruturas nervosas, origina um estado energizado, que impulsiona o organismo à atividade, iniciando, guiando e mantendo a conduta até que, alguma meta ou objetivo seja, alcançado.

Segundo Robbins, Judge e Sobral (2010), motivação é o processo responsável pela intensidade, direção e persistência dos esforços de uma pessoa para o alcance de uma determinada meta.

Bowditch e Buono (2011) analisam a motivação em três grandes teorias motivacionais, sendo estas, as teorias de conteúdo estático, que observam o que energiza o comportamento humano, as teorias de processo, que analisam os fatores que dirigem o comportamento e as teorias baseadas no ambiente, que enfocam genericamente a sustentação do comportamento ao longo do tempo.

Dentro das teorias da motivação de conteúdo estático citado por Bowditch e Buono (2011), está a Hierarquia das Necessidades de Maslow. Definida segundo Robbins, Judge e Sobral (2010) como um conjunto de necessidades que está dentro de cada ser humano, subdivididas em necessidades fisiológicas, de segurança, social, estima e auto realização. Dentro desta lógica Maslow organizou sua teoria em uma pirâmide.

Figura 2 - Pirâmide das necessidades de Maslow



Fonte: [Estrategiaemercado.blogspot.com.br/2011/06/hierarquia-de-necessidades-de-maslow-o](http://Estrategiaemercado.blogspot.com.br/2011/06/hierarquia-de-necessidades-de-maslow-o). Autor Sergio Andrade, acessado em: 14 de outubro de 2015.

Seguindo este formato, a partir do preenchimento de uma necessidade, ou neste caso de uma camada da pirâmide o patamar imediatamente superior se torna o objetivo. Logo, ainda segundo Robbins, Judge & Sobral (2010) para se motivar uma pessoa é preciso identificar em qual dos patamares ela está e focar neste patamar ou no patamar imediatamente superior.

Outra teoria citada dentro das teorias motivacionais de conteúdo estático; é a teoria ERC de Alderfer, que segundo Bowditch e Buono (2011) trata da divisão das necessidades do ser humano em três níveis, as necessidades de existência ou sobrevivência, as necessidades de relacionamento que tratam da interação social do indivíduo e dos aspectos de estima e as necessidades de crescimento, que enfocam o desejo de desenvolvimento de uma pessoa, além dos aspectos relacionados ao ego.

Ainda referente ao grupo das teorias motivacionais de conteúdo estático, existe a teoria das Necessidades Socialmente Adquiridas de McClelland. Esta teoria, segundo Bowditch e Buono (2011), propõe que cada um de nós será, em momentos

diferentes da vida, influenciado por realização, poder ou afiliação, ou seja, a força de cada necessidade específica irá variar de acordo com o momento em que cada pessoa está vivendo, logo, um indivíduo pode em determinado momento da vida, ter necessidades de afiliação (necessidades sociais) em outro momento necessita realizar algo e ainda existe a necessidade de conquistar certo grau de poder ou influência sobre outras pessoas, sendo assim, essa teoria defende a motivação como algo mutável e uma variável dependente.

Outra teoria conhecida dentro do grupo das teorias motivacionais de conteúdo estático citadas por Bowditch e Buono (2011), é a teoria de Motivação-Higiene de Herzberg. Segundo Robbins, Judge & Sobral (2010) defende que os fatores que levam a satisfação das pessoas são diferentes daqueles que levam a insatisfação, portanto o foco na eliminação dos fatores de insatisfação pode trazer paz, mas não necessariamente trarão motivação. Sendo assim, as condições acerca do trabalho, tais como estrutura, a segurança o relacionamento para com os outros, a remuneração, a qualidade da supervisão foi classificada como fator higiênico. Estes fatores quando adequados fazem com que as pessoas não se sintam insatisfeitas, mas não trazem motivação. Herzberg orienta o foco no resultado direto do trabalho em si, tais como, chances de promoção, reconhecimento, responsabilidade e realização. Segundo Herzberg, são estas as características consideradas intrinsecamente recompensadoras.

Dentro do grupo das chamadas teorias de Processo da Motivação, Bowditch e Buono (2011) citam a teoria das Expectativas ou VIEE, esta que supõe que a motivação é uma função de três componentes, sendo a primeira uma expectativa de esforço-desempenho, onde se entende que um esforço maior trará um bom desempenho, a segunda sendo a percepção de desempenho-resultado, no sentido de que um bom desempenho trará certos resultados ou recompensas, e a terceira trata sobre o valor ou atração de uma certa recompensa ou resultado para a pessoa. Logo, segundo a teoria, para o indivíduo estar motivado ele precisa dar valor ao

resultado ou recompensa, precisa acreditar que um esforço “extra” levará a um desempenho melhor, e conseqüentemente a recompensas maiores.

Outra teoria pertencente ao grupo das chamadas teorias de Processo da Motivação é a teoria pelo Caminho-Meta. Esta teoria traz a ideia que cada pessoa faz opções que refletem suas preferências em termos da relativa utilidade que estas escolhas trazem para si. Assim, esta teoria sugere que as pessoas serão motivadas a produzir quando estas perceberem que seus esforços as levarão a um desempenho que por sua vez, trará as recompensas almejadas, desta forma, o enfoque básico desta teoria é o exame da motivação e o modo como um diagnóstico pode influenciar a administração do desempenho. Por fim a última das teorias presentes no grupo das teorias de processo da motivação é a teoria de Estabelecimento de Metas, que por sua vez, defende que o estabelecimento de intenções conscientes (metas) de uma pessoa são as principais determinantes para sua motivação relacionada a uma tarefa, visto que, as metas dirigem nosso pensamento e ações.

Por fim, segundo Bowditch e Buono (2011), tratam da análise da motivação, teorias da Motivação Baseadas no Ambiente, que trata primeiramente da teoria do condicionamento e reforço operantes, que defende a máxima que o bom desempenho quando recompensado a altura, leva a satisfação, ou seja, defende que se formos recompensados por nossos comportarmos, começaremos a ligar o comportamento apropriado a recompensa. Logo, este comportamento será mantido, continuado. Outra teoria citada dentro deste grupo é a Teoria da Comparação Social, que prega que o conceito de como o indivíduo vê a realidade com base nas suas próprias experiências. “Como as pessoas desejam sentir a coerência das diversas situações (realidades), elas são capazes de atribuir significado ou relações de causa e efeito a experiências específicas”. (BOWDITCH, BUONO, 2011, p.50). Desta maneira, estas experiências permitem que as pessoas interpretem, entendam ou mesmo eliminem certos aspectos de seu trabalho, organização ou meio ambiente.

Esta teoria explica como as pessoas usam de comparações internas e externas para determinar certos comportamentos. Desta teoria segue outras ramificações como a teoria da Equidade, que é a comparação que as pessoas fazem de seus esforços e recompensas perante os esforços e recompensas de outras pessoas que sejam vistas, percebidas como comparáveis. Outra ramificação é a teoria do Intercâmbio. Esta teoria busca explicar o comportamento de grupos em termos de recompensa trocadas e os custos incorridos nas diversas inteirações. Esta teoria se baseia na micro economia ao ver o comportamento como resultado de diversos incentivos (econômico-sociais orientados ao desenvolvimento de facetas múltiplas).

#### **2.4 Plano de bonificação**

No mercado atual as pessoas necessitam muito mais do que apenas o salário, as mesmas buscam uma avaliação de seu desempenho, uma avaliação que detalhe todo o seu trabalho e seu esforço, apontando pontos que possam ser melhorados, como fazer para melhorar o mesmo e principalmente que sejam exaltados os pontos positivos. “A avaliação de desempenho pode focar o cargo ocupado pela pessoa ou as competências que esta oferece a organização como contribuição ao sucesso organizacional” (CHIAVENATO, 2010, p. 242).

Toda pessoa dentro da organização necessita de avaliação, sem tal, podem caminhar às cegas dentro da empresa. A avaliação de desempenho tem vários objetivos, dentre eles estão as recompensas, desenvolvimento, relacionamento, percepção, potencial de desenvolvimento e aconselhamento.

Segundo Chiavenato(2010), o desempenho humano na organização é extremamente contingencial e depende de pessoa para pessoa, que avalia se o esforço necessário vale a pena para alcançar certa recompensa.

Em um plano de bonificação o principal objetivo é avaliar o desempenho do indivíduo e grupo, avaliando seu comportamento sobre determinado período para que receba um incentivo financeiro ou premiação.

Quando um plano de incentivo variável é implantado em uma organização o objetivo inicial é que o colaborador esteja engajado com os procedimentos da empresa e busque os mesmos resultados que a organização, neste tipo de programa existe um limiar onde aponta o desempenho mínimo que um colaborador ou grupo tem de atingir para que possam estar elegíveis ao recebimento de tal benefício.

Para algumas organizações, vincular o pagamento de incentivos a medidas de desempenho formalizadas não tem gerado resultados positivos para os funcionários nem para a organização. Frequentemente, a falha pode ser atribuída a escolha das medidas de desempenho. Portanto, medidas quantitativas simples e estruturadas para mostrar relação clara com o desempenho aprimorado são as melhores. Medidas excessivamente quantitativas e complexas devem ser evitadas. (SCOTT, BOHLANDER, 2011 p.380)

A remuneração variável é um dos componentes chaves nos processos de remuneração das empresas contemporâneas, pois, vincula a remuneração ao desempenho, criando mecanismos que incentivam o alcance das metas individuais ou coletivas (SOUZA, *et al.* 2005 p. 95)

Segundo Pontes (2008), o objetivo da remuneração variável é de estimular os colaboradores a trabalharem em prol dos objetivos organizacionais, portanto ela deve estabelecer um vínculo entre as ações das pessoas e as estratégias da organização, fomentando uma parceria.

O primeiro passo para o desenvolvimento de um sistema para remuneração variável implica na definição dos objetivos. A empresa precisa deixar claro que resultados espera alcançar com cada tipo de incentivo presente em seu sistema, bem como, como se fundem a sua estratégia (SOUZA, *et al.* 2005 p. 100).

Conforme Pontes (2008) a remuneração variável é a principal modalidade de bonificação estratégica, pois, incentiva o “ganha – ganha” na organização. Como componentes básicos da remuneração variável pode ser citado:

- Sugestão premiada: que consiste em premiar as melhores sugestões frente a resoluções de problemas da organização;
- Participação acionária: que consiste na abertura de possibilidade da participação dos colaboradores no capital da empresa;
- Participação nos lucros ou resultados
- Bônus: que consiste na remuneração perante o atingimento de resultados;
- Comissão: que consiste no recebimento de valores quanto ao atingimento de resultados. Muito empregado ao pessoal de vendas;
- Prêmios: são destinados ao pessoal operacional na maioria das vezes e tem por objetivo a melhoria de índices de produção e qualidade;
- Salário indireto: que consiste em pacote de benefícios espontâneos oferecidos pela empresa;

Ainda dentro do contexto da remuneração variável podemos trazer os incentivos, que se fundem ao que foi supracitado. Logo, temos o incentivo como forma de estimular os colaboradores no seu desempenho individual e grupal. Podem ser representados por determinados benefícios a conquistar (cesta básica, viagem, folga, ingresso, etc.) bem como, por compensações monetárias como bônus, premiação, venda ou doação de ações, etc. mediante o atendimento de determinados objetivos ou resultados. Eles também podem ser classificados como remuneração variável.

### **2.4.1 Classificação dos incentivos**

Curto Prazo – Incentivos pagos por objetivos atingidos dentro de no máximo 12 meses e pagos dentro deste prazo.

Longo prazo – Incentivos pagos por objetivos atingidos em prazo superior a 12 meses e pagos dentro dos exercícios seguintes.

#### **2.4.1.1 Incentivos de curto prazo**

Bônus ou premiações: A atribuição deste incentivo depende de cumprimento de objetivos globais, funcionais ou individuais de curto prazo e são pagos após a apuração do resultado, em dinheiro. Participação nos Lucros ou Resultados: Também vinculados a objetivos e metas, tem previsão legal e aplicação a todas as áreas operacionais da empresa. Comissionamento: É um tipo normalmente atribuído à força de vendas, baseado nas vendas realizadas em determinado período de tempo, estipulado certo valor percentual sobre a venda. Tarefa ou Peças: É um tipo normalmente atribuído à área produtiva em linha, baseada no número de peças ou tarefas realizadas, estipulado valor por tarefa. Produtividade: Tipo de pagamento com a mesma conotação de premiação ou bônus com o objetivo de remuneração em valor, em dinheiro, para o atendimento de níveis de produção, redução de perda, economia financeira, etc. Bônus garantido: Figura surgida no Brasil em 2010 devido ao momento financeiro fazendo com que as instituições financeiras locais a utilizassem para garantir a permanência de seus executivos na empresa. Bônus de participação garantido ao participante (percentual do bônus total) independentemente de obtenção de resultados ou atendimento de metas, sendo ofertado ao profissional com o intuito de o mesmo permanecer na empresa.

#### **2.4.1.2 Incentivos de longo prazo**

Bônus retido; Figura surgida após a crise econômica de 2008 nos EUA e Europa devido a não vinculação dos bônus dos executivos das empresas financeiras com os resultados atuais e futuros da organização. Bônus de participação por obtenção de resultado ou atendimento de metas, o qual fica retido por determinado período (ex. dois anos) sendo liberado somente se ao final do período se o profissional permanece na empresa. Viagens de incentivos: É uma forma de incentivo não monetário que poderá trazer várias vantagens a empresa, que o atribuem, e aos empregados, que o recebem. Planos de Stock options: Venda de ações cotadas em bolsa e em posse da empresa. É um incentivo de longo prazo, que consiste num plano de opção de compra de ações da empresa a um preço pré-determinado decorrido um período de maturidade pré-acordado. Planos de Stock Grants: Consistem na possibilidade de aquisição de ações da empresa, cotadas em bolsa, a preço reduzido, beneficiando o titular de um prêmio de capitalização, dependente da valorização da cotação das ações no mercado. Planos de Phantom Shares: São unidades de participação que eliminam algumas desvantagens do stock options - por exemplo, não estão dependentes da evolução da cotação da bolsa. Para um plano de remuneração variável ter sucesso, os próprios funcionários da empresa têm de perceber a relação entre os pagamentos de incentivo que recebem e seu desempenho no trabalho, “essa relação será mais clara se houver padrões, objetivos de qualidade e de quantidade pelos quais possam julgar seu desempenho” (SCOTT, BOHLANDER, 2011 p.378).

### 3 FORMULAÇÃO DAS ESTRATÉGIAS

Uma nova alternativa será sugerida a empresa no quesito remuneração com a intenção de melhorar este critério, aumentando a lucratividade e a satisfação do grupo de colaboradores com a empresa.

O plano de ação sugerido trabalha com o sistema de remuneração variável, para a área operacional da organização neste primeiro momento, onde serão avaliados índices referentes ao desempenho do operador quanto a tratativa das não conformidades efetuadas por ele, bem como, o número de reclamações dos clientes, ocorridas por grupo onde estes colaboradores estão inseridos. Os resultados serão avaliados pelo gestor de cada grupo de operadores e estes podem receber um adicional caso alcancem os objetivos propostos.

Dentro do que foi exposto acima, para maior clareza do “como” será realizada a avaliação e como os dados serão computados, cabe salientar que a empresa trabalha com um sistema próprio, desenvolvido por ela para a prestação do serviço de gerenciamento de risco que é utilizado por todas as áreas da empresa, onde cada usuário deste, possui um acesso com senha e tudo o que for efetuado por este usuário fica registrado dentro deste sistema.

O trabalho da área operacional da empresa consiste no tratamento das não conformidades geradas, perante o que foi previamente acordado com o cliente e seu segurador para o gerenciamento do risco durante o transporte de determinada (s) carga (s). Este planejamento está contido no plano de gerenciamento de risco (PGR) confeccionado pela empresa de gerenciamento X e entregue ao transportador/cliente e seu segurador, para que sejam seguidas as normas contidas neste documento, caso estas normas não sejam seguidas o operador de sistemas efetua as ações corretivas frente as não conformidades geradas. Estas ações corretivas se referem, basicamente, a ligações efetuadas ao condutor, envio de comandos e mensagens enviadas ao rastreador instalado no veículo.

Cada operador na empresa de rastreamento X está organizado em grupos e estes grupos são responsáveis pelo gerenciamento do risco de determinado número de clientes, sendo sempre o cliente atendido pelo mesmo grupo, conseqüentemente pelos mesmos operadores.

Cada operador, em média, consegue tratar 25 não conformidades geradas por hora e todas as tratativas efetuadas por cada operador, bem como, a quantidade de não conformidades tratadas, sejam por dia, por hora e etc, ficam registradas no sistema acima mencionado. A empresa também possui um SAC onde seus clientes podem informar problemas, reclamações e estas também são registradas neste sistema.

Desta forma, o sistema será a base de informações para o desenvolvimento do plano de bonificações.

### **3.1 Resultados da pesquisa**

Na avaliação dos resultados obtidos através da pesquisa de clima, pode ser percebido que os colaboradores de modo geral, entendem que um ponto que precisa ser melhorado é o item salário, onde é observado um grande número de colaboradores pouco satisfeitos. Este item será tratado com uma sugestão de bonificação, uma vez que, o restante dos itens avaliados ficou dentro do esperado pela empresa, conforme gráficos abaixo:

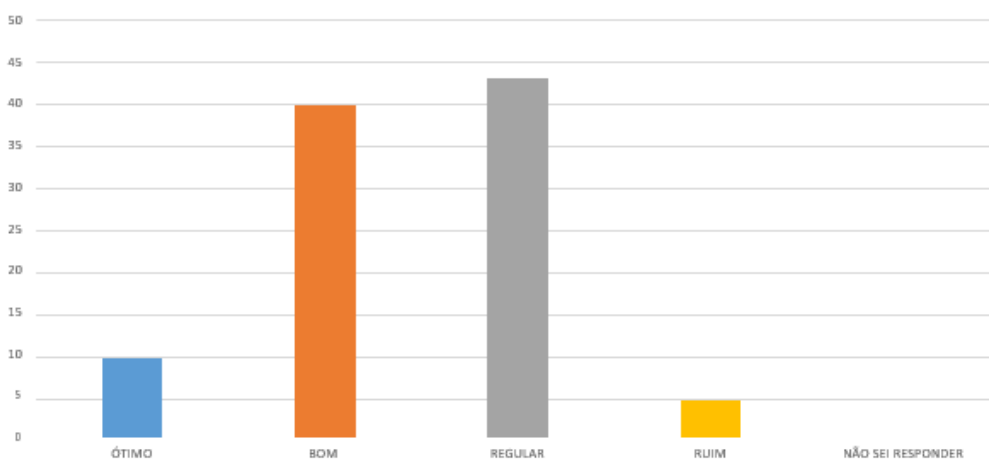
### 3.2 Representação gráfica dos resultados da pesquisa

Gráfico 1 – Ambiente físico

Setor Operacional  
Pesquisados: 98

2- Como você percebe a convivência entre os colaboradores da empresa?

Ótimo: 10 Bom: 40 Regular: 43 Ruim: 05 Não sei responder: 0



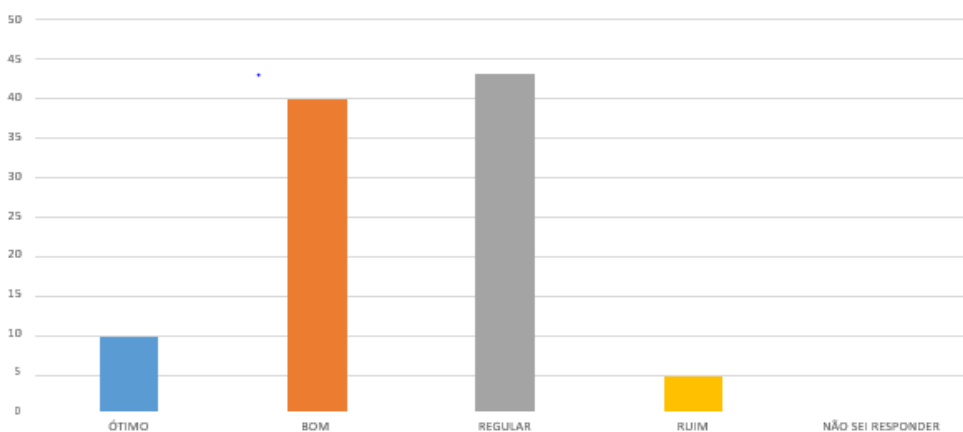
Fonte: Dados da pesquisa (2015)

Gráfico 2 - Convivência entre colaboradores

Setor Operacional  
Pesquisados: 98

2- Como você percebe a convivência entre os colaboradores da empresa?

Ótimo: 10 Bom: 40 Regular: 43 Ruim: 05 Não sei responder: 0

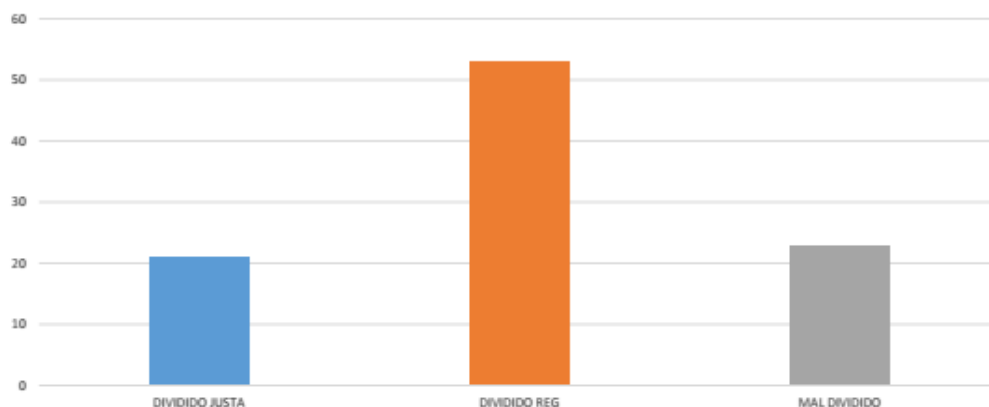


Fonte: Dados da pesquisa (2015)

## Gráfico 3 – Divisão do trabalho

Setor Operacional:  
Pesquisados: 98

**3- Quando refere-se a divisão de trabalho, você considera:**  
**Divid. Justam: 22      Dividido Reg.: 53      Mal dividido: 23**

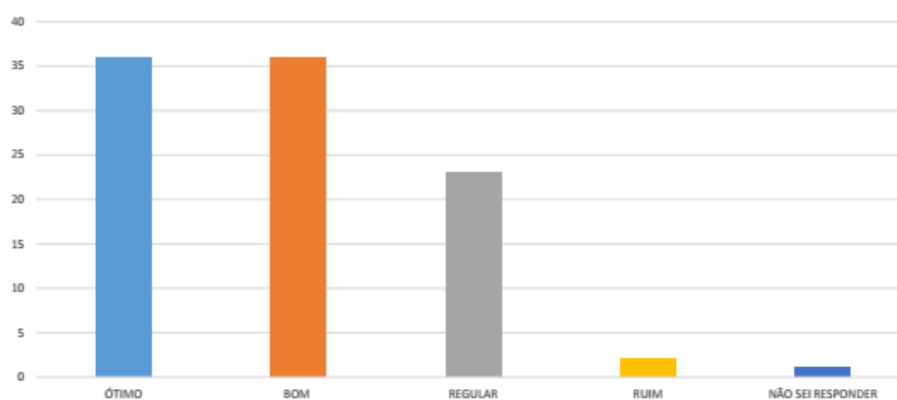


Fonte: Dados da pesquisa (2015)

## Gráfico 4 – Atuação do Supervisor

Setor Operacional:  
Pesquisados: 98

**4- No aspecto liderança você considera a atuação do Supervisor/Líder:**  
**Ótimo: 36      Bom: 36      Regular:23      Ruim: 02      Não sei Responder: 01**



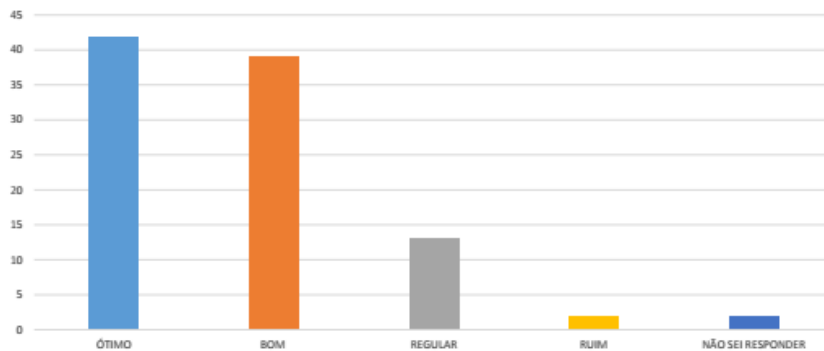
Fonte: Dados da pesquisa (2015)

### Gráfico 5 – Conhecimento do Líder imediato

Setor Operacional:  
Pesquisados: 98

**5-O Supervisor/ líder oferece conhecimento das informações do trabalho que deve ser realizado?**

**Ótimo: 42      Bom: 39      Regular:13      Ruim: 02      Não sei Responder: 02**



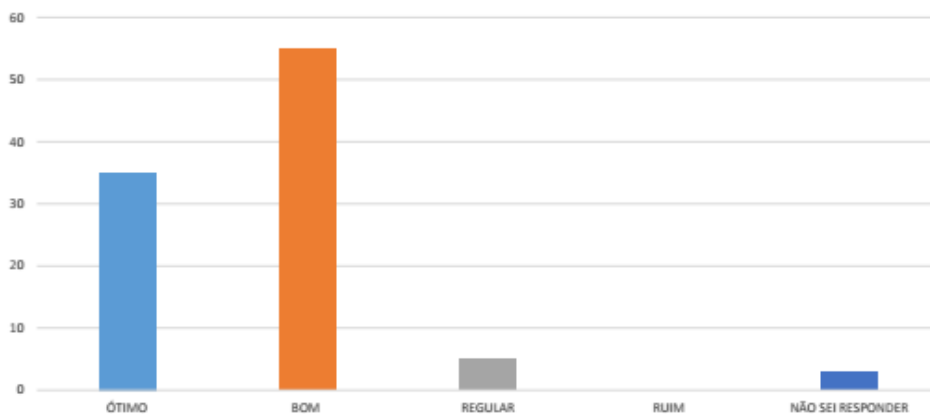
Fonte: Dados da pesquisa (2015)

### Gráfico 6 – Relacionamento com o Supervisor

Setor Operacional:  
Pesquisados: 98

**6- Como é o relacionamento com o seu Supervisor/ Líder?**

**Ótimo: 35      Bom: 55      Regular: 05      Ruim: 0      Não sei Responder: 03**

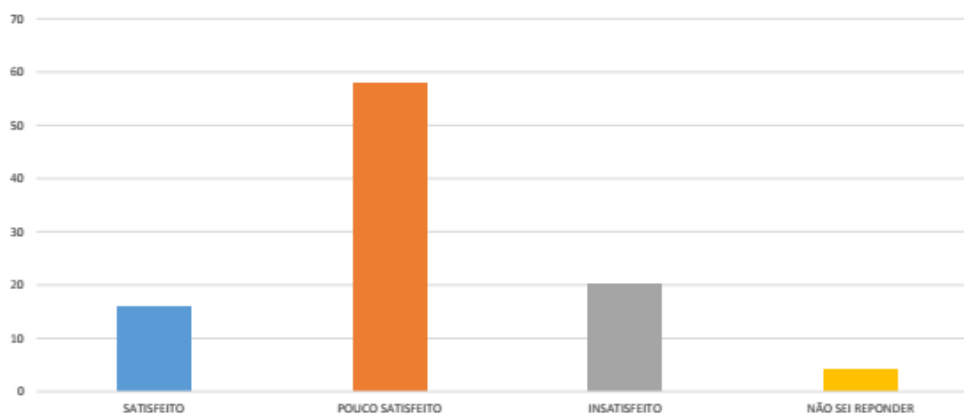


Fonte: Dados da pesquisa (2015)

## Gráfico 7 – Salário oferecido

Setor Operacional:

Pesquisados: 98

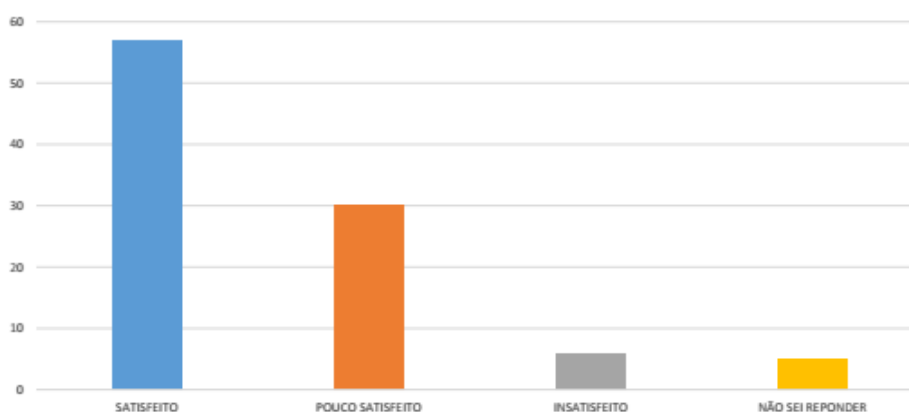
**7- Quanto ao salário oferecido pela empresa, você sente-se:****Satisfeito : 16****Pouco Satisfeito: 58****Insatisfeito:20****Não sei Responder: 04**

Fonte: Dados da pesquisa (2015)

## Gráfico 8 – Benefícios oferecidos

Setor Operacional:

Pesquisados: 98

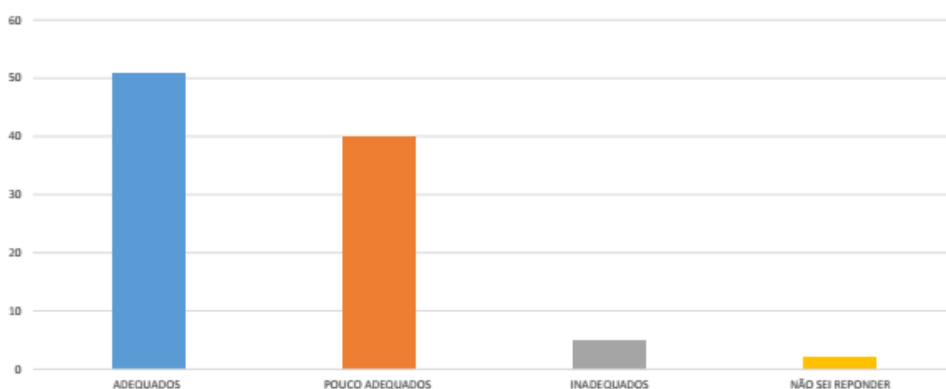
**8- Quanto aos benefícios oferecidos pela empresa (VA, Convênios, Plano de Saúde), você sente-se:****Satisfeito : 57****Pouco Satisfeito: 30****Insatisfeito: 06****Não sei Responder: 05**

Fonte: Dados da pesquisa (2015)

### Gráfico 9 – Horários estabelecidos pela empresa

Setor Operacional:  
Pesquisados: 98

**9- Quanto aos horários estabelecidos pela empresa, na sua percepção são:**  
**Adequados : 51      Pouco adequados :40      Inadequados : 05      Não sei Responder: 02**



Fonte: Dados da pesquisa (2015)

### Gráfico 10 – Critérios para alteração de cargos

Setor Operacional:  
Pesquisados: 98

**10- Você conhece os critérios para alterações de cargos (promoções) oferecidos pela empresa?**  
**Conheço Claramente : 44      Possuo dúvidas: 47      Não conheço : 07**



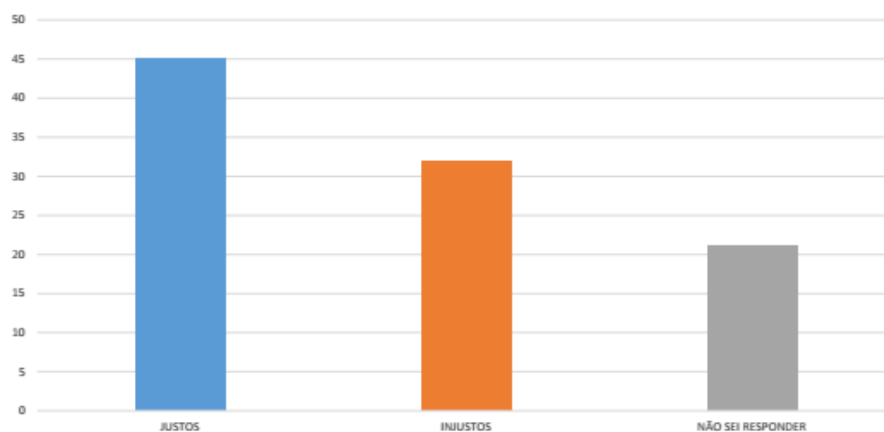
Fonte: Dados da pesquisa (2015)

## Gráfico 11 – Critérios para promoções

Setor Operacional:  
Pesquisados: 98

**11- Como você avalia os critérios de promoções que a empresa estabelece:**

**Justos: 45      Injustos : 32      Não sei Responder: 21**



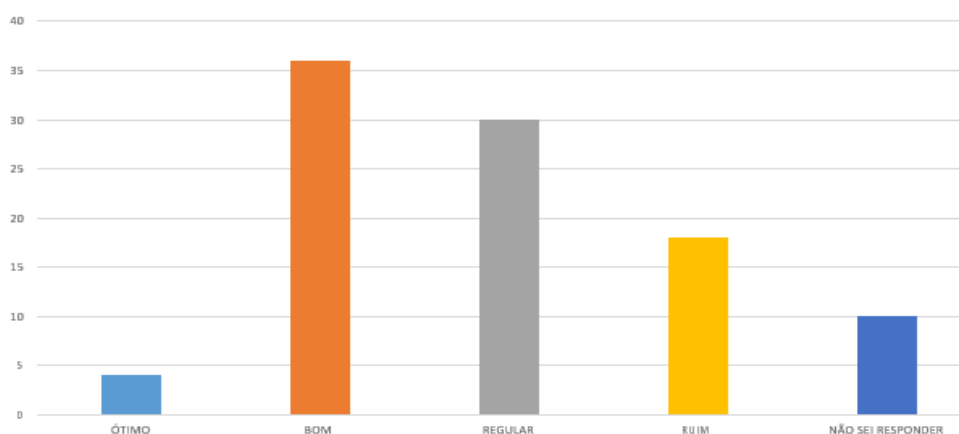
Fonte: Dados da pesquisa (2015)

## Gráfico 12 – Visão da empresa pela comunidade

Setor Operacional  
Pesquisados: 98

**12- Como você acredita que a comunidade vê a empresa X?**

**Ótimo: 04      Bom: 36      Regular:30      Ruim: 18      Não sei responder: 10**



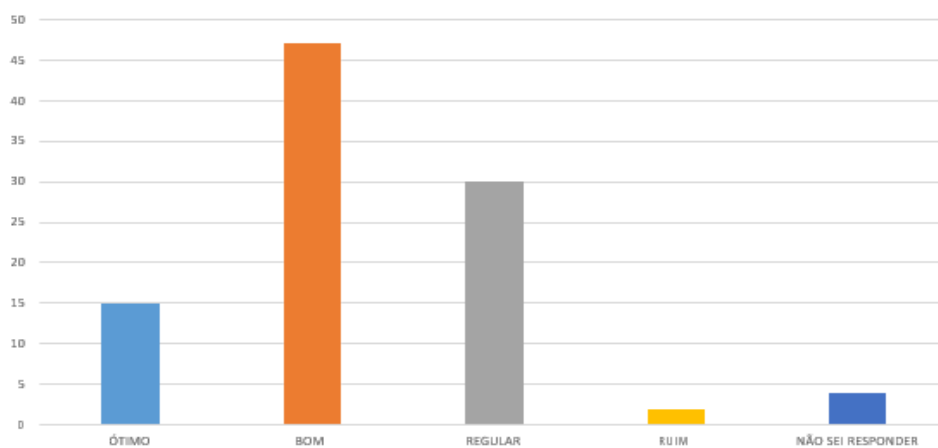
Fonte: Dados da pesquisa (2015)

### Gráfico 13 – Comparação com outras empresas

Setor Operacional:  
Pesquisados: 98

**13- Como você avalia a empresa X para trabalhar comparando com outras empresas?**

**Ótimo: 15      Bom: 47      Regular: 30      Ruim: 02      Não sei responder: 04**



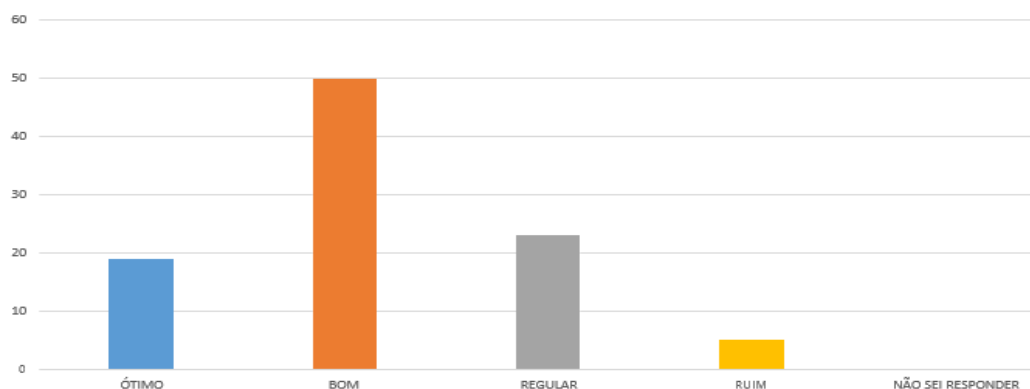
Fonte: Dados da pesquisa (2015)

### Gráfico 14 – Satisfação quanto ao trabalho

Setor Operacional:  
Pesquisados: 98

**14- Você está satisfeito em trabalhar na empresa X?**

**Ótimo: 19      Bom: 50      Regular: 23      Ruim: 05      Não sei Responder: 01**

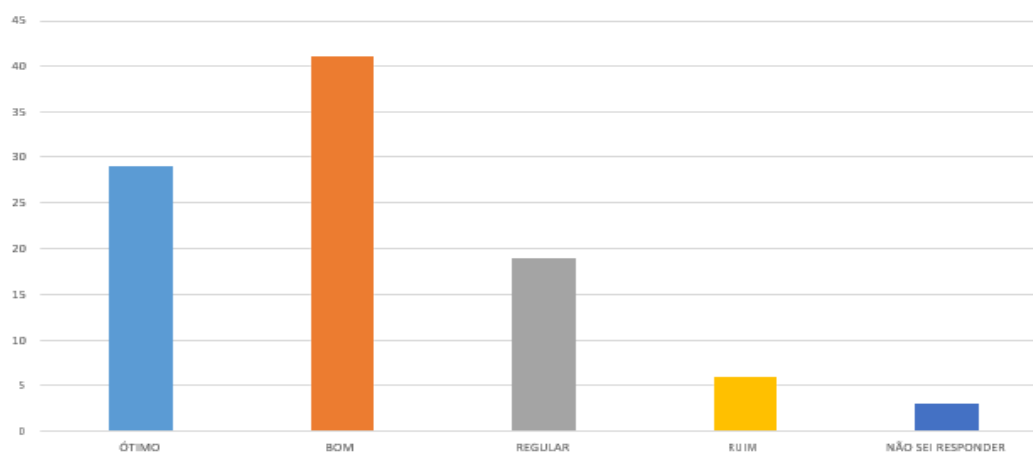


Fonte: Dados da pesquisa (2015)

## Gráfico 15 – Programa de treinamento oferecido

Setor Operacional:  
Pesquisados: 98

**15- Como você avalia o programa de treinamentos oferecidos pela empresa?**  
Ótimo: 29      Bom: 41      Regular:19      Ruim: 06      Não sei responder: 03



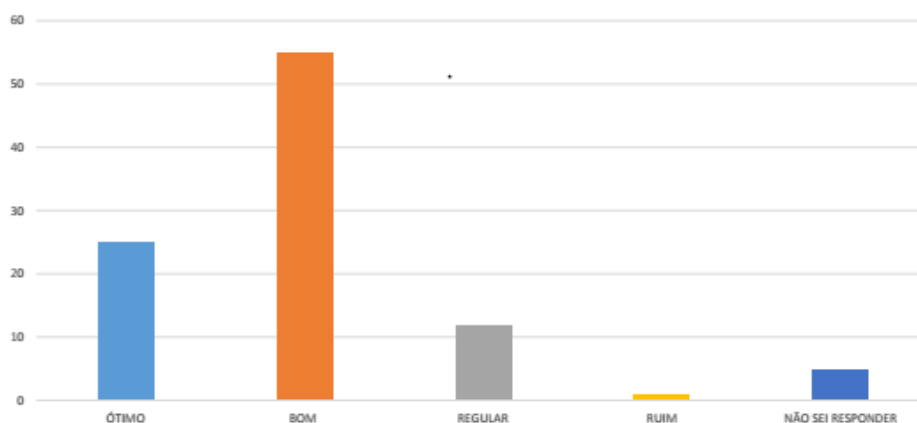
Fonte: Dados da pesquisa (2015)

## Gráfico 16 – Eventos oferecidos

Setor Operacional:  
Pesquisados: 05

**16- Os eventos oferecidos pela empresa proporcionam um ambiente melhor de trabalho?**

Ótimo: 25      Bom: 55      Regular:12      Ruim: 01      Não sei Responder: 05



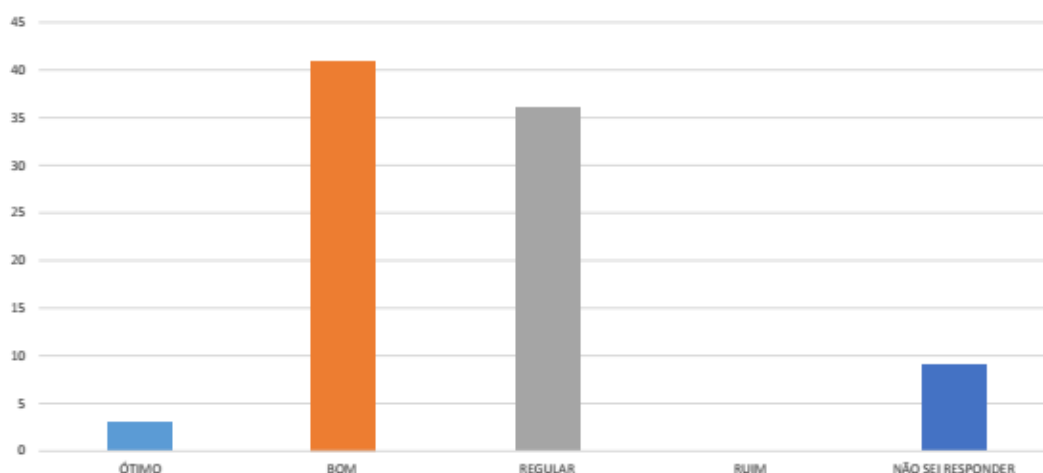
Fonte: Dados da pesquisa (2015)

### Gráfico 17 – Participação individual nos eventos promovidos

Setor Pesquisa e Consulta:  
Pesquisados: 05

**17- Como você avalia a sua participação nos eventos promovidos pela empresa?**

**Ótimo: 03      Bom: 41      Regular: 36      Ruim: 09      Não sei Responder: 09**



Fonte: Dados da pesquisa (2015)

Avaliando os gráficos acima, alguns pontos principais que se pode verificar, são que a maioria dos colaboradores da empresa X não avalia bem sua participação nos eventos promovidos pela empresa, apesar de 80 acharem que estes eventos proporcionam um ambiente melhor na organização.

Outro ponto interessante no levantamento do questionário é que 58 acreditam que a empresa não tem uma boa imagem na comunidade. Pode-se verificar também que 53 não acreditam nos critérios de promoção estabelecidos e 54 estão descontentes com os mesmos critérios.

O item que chama mais atenção foi a quantidade de pessoas que estão pouco satisfeitas ou insatisfeitas em questão à remuneração, que são 82 pessoas, um percentual muito grande deste índice está no pessoal da área operacional, que é a maior área da empresa.

Conforme o exposto acima, foi identificado uma necessidade maior de ação no item remuneração, onde os colaboradores possam ficar satisfeitos e engajados na organização. Por conta disto, foi sugerido um plano de bonificações, a princípio somente para a área operacional, podendo expandir o projeto futuramente a outras áreas da empresa.

#### 4 ANÁLISE DA VIABILIDADE DO PROJETO

Segundo Gitman (2004), primeiramente para se definir Administração financeira é preciso entender o que são finanças, uma vez que, o assunto é amplo, dinâmico e afeta diretamente a vida de todas as pessoas e organizações.

Pode-se definir finanças como a arte de gerir dinheiro. Praticamente todas as pessoas ou organizações levantam, gastam ou investem dinheiro. Sendo assim, a área de finanças se preocupa com os processos, as instituições, os mercados e os instrumentos envolvidos nas transações, transferências de dinheiro efetuadas entre indivíduos e organizações(GITMAN 2004).

Para Gitman (2004), a administração financeira se preocupa com a função do administrador financeiro, pois é quem deve gerir ativamente os assuntos financeiros da empresa sejam elas públicas ou privadas de pequeno, médio ou grande porte.

Hoji (2007), entende que a administração financeira tem por objetivo maximizar o valor econômico de mercado das empresas, pois, dessa forma estará aumentando a riqueza dos proprietários desta.

Basicamente o objetivo da administração financeira é maximizar o retorno financeiro aos acionistas. O administrador financeiro é o principal responsável pela criação de valor e pela mitigação de riscos (LEMES JUNIOR, 2010).

O plano de bonificação sugerido, busca um retorno motivacional para os colaboradores da empresa e também que a mesma possa estar aumentando sua lucratividade para poder tornar viável o projeto, Segundo Chiavenato (2004) a ideia é que, se as pessoas percebem que seus ganhos dependem do sucesso da organização, elas estarão predispostas a aumentar também sua eficácia na empresa.

A forma de pagamento do plano de bonificação sugerido será por semestre, onde o colaborador, mensalmente, será informado pelo seu superior imediato se está dentro dos requisitos para a contemplação do benefício ou não, onde caso

esteja recebera o valor integral no final de cada semestre. Como sugestão tal bônus poderá ser chamado de bônus semestral.

#### 4.1 Custos despesas e receita

Em busca de deixar os colaboradores mais engajados com a empresa e buscar uma produtividade cada vez maior, para implantação do projeto, é buscado um aumento da produtividade de 20%, sendo que, cada colaborador custa para empresa R\$ 2.120,41 (média mensal) tendo dentro da organização 100 colaboradores da área Operacional/Liderança.

Tabela 1- Custos por cargo

Formula: Cargo= Quantidade operadores X Custo por operador

Operador/assistente	80	1.819,00	145.520,00
Analista	14	2.839,00	39.746,00
Supervisor	3	3.740,00	11.220,00
Gestor de contas	3	5.185,00	15.555,00

Fonte: Elaborado pelos autores (2015)

Totalizando um total de custo com produtividade de R\$ 212.041,00. Ao aumentar a produtividade em 20% buscamos um retorno de R\$ 42.408,20

Buscando diminuir também a quantidade de demissões voluntárias e horas extras da empresa, o projeto tem como objetivo diminuir 10% e 20% respectivamente. A empresa gasta em média R\$ 19.039,92 com horas extras mensais, logo, com a economia de 20% a empresa poderá ter um retorno de R\$ 3.807,98. Já com demissões voluntárias o custo atual da empresa é de R\$ 24.595,57 mensais buscando diminuir em 10% temos uma economia de R\$ 2.459,56.

## 4.2 Custo fixos

Tabela 2- Custos fixos

<b>Custos Fixos</b>	
<b>%</b>	<b>Valor</b>
Bonus individual operador/assistente	R\$ 12.000,00
Bonus Analista	R\$ 5.600,00
Bonus supervisor	R\$ 1.650,00
Bonus gestor de contas	R\$ 2.250,00
<b>Custo Fixos Totais</b>	<b>R\$ 21.500,00</b>
<b>Despesas Fixas</b>	
<b>Itens</b>	<b>Valor</b>
<b>Despesas Fixas Totais</b>	<b>R\$ -</b>
<b>Total Fixos</b>	<b>R\$ 21.500,00</b>

Fonte: Elaborado pelos autores (2015)

Dentro deste demonstrativo se todos os operadores atingirem os resultados propostos em todos os meses, receberam um valor de R\$ 150,00 mensais, e ao final do semestre cada um poderá receber um valor de R\$ 900,00.

Para os analistas poderão receber R\$ 400,00 mensais e R\$ 2.400,00 ao final do semestre, se todos os meses os resultados forem atingidos, para os supervisores R\$ 550,00 mensais e R\$ 3.300,00 ao final do semestre.

Os gestores de conta podem receber no final do mês R\$ 750,00, e um valor de R\$ 2.250,00 ao final do semestre.

O aumento de 20% da quantidade de não conformidades tratadas propostas pelo projeto, possibilita um maior aproveitamento do quadro funcional, este item em questão será mensurado apenas para a área operacional neste primeiro momento.

Também focando na redução dos custos principalmente, com horas extras e com rescisões, o objetivo proposto para a liderança é diminuir em 10% o número de rescisões e 20% em horas extras para que estejam elegíveis ao recebimento do bônus, que também será semestral.

Para tornar a equipe totalmente engajada com a organização e não trabalhar somente o desempenho, que é individual, o projeto analisará as reclamações dos clientes atendidos pelo SAC, para também ocorrer a busca coletiva pelo resultado, logo, caso o grupo de operadores que atendam aos respectivos clientes tenha uma quantia superior a 5 reclamações mensais e 30 reclamações semestrais, terão uma dedução do valor recebido de 20% no final do semestre. Conforme o aumento de reclamações consequentemente irá aumentar o percentual de dedução da bonificação, cada reclamação a mais dos clientes acarretará em uma perda de 2% sobre o valor recebido no final do semestre, assim fazendo com que os colaboradores continuem focados nos seus objetivos até o final do período.

### 4.3 Investimento inicial

Tabela 3- Investimento inicial

<b>Discriminação</b>	<b>Quantidade</b>	<b>Valor Unitário</b>	<b>Total</b>
Projeto Remuneração Estratégica	492	R\$ 100,00	R\$ 49.200,00
Consultoria externa	492		
<b>Total</b>	<b>R\$</b>		<b>49.200,00</b>

Fonte: Elaborado pelos autores (2015)

O investimento inicial seria basicamente as horas de consultoria externa para desenvolvimento e aplicação, uma vez que, a empresa já dispõe de estrutura física para tal implantação.

Para implantação do projeto, seriam necessárias 492 horas de consultoria, a um custo de R\$ 100,00 a hora o investimento inicial seria de R\$ 49.200,00.

#### 4.4 Fluxo de caixa

Tabela 4- Fluxo de caixa

Descrição	Mês 1	Mês 2	Mês 3	Mês 4	Mês 5	Mês 6	Mês 7	Mês 8	Mês 9	Mês 10	Mês 11	Mês 12
<b>1. Saldo acumulado de Caixa</b>	-	27.175,74	54.351,48	81.527,22	108.702,96	135.878,71	163.054,45	190.230,19	217.405,93	244.581,67	271.757,41	298.933,15
<b>2. (+) Entradas</b>	97.875,74	48.675,74	48.675,74	48.675,74	48.675,74	48.675,74	48.675,74	48.675,74	48.675,74	48.675,74	48.675,74	48.675,74
Receitas	48.675,74	48.675,74	48.675,74	48.675,74	48.675,74	48.675,74	48.675,74	48.675,74	48.675,74	48.675,74	48.675,74	48.675,74
Capital Próprio	49.200,00											
Capital Terceiros	-											
<b>3. (-) Saídas</b>	70.700,00	21.500,00	21.500,00	21.500,00	21.500,00	21.500,00	21.500,00	21.500,00	21.500,00	21.500,00	21.500,00	-
Investimento Fixo	49.200,00											
Custos/Despesas Totais	21.500,00	21.500,00	21.500,00	21.500,00	21.500,00	21.500,00	21.500,00	21.500,00	21.500,00	21.500,00	21.500,00	-
Prestações Empréstimo	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Imposto de Renda	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Contribuição Social	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
<b>4. Saldo do Mês</b>	27.175,74	27.175,74	27.175,74	27.175,74	27.175,74	27.175,74	27.175,74	27.175,74	27.175,74	27.175,74	27.175,74	48.675,74
<b>5. Saldo Acumulado</b>	27.175,74	54.351,48	81.527,22	108.702,96	135.878,71	163.054,45	190.230,19	217.405,93	244.581,67	271.757,41	298.933,15	347.608,89

Fonte: Elaborado pelos autores (2015)

Analisando o fluxo de caixa verifica se as entradas a receita que empresa teria na implantação do projeto, uma receita total de R\$ 48.675,74, com aumento da produtividade em 20% R\$ 42.408,20, horas extras 20% R\$ 3.807,98 e 10% o número de rescisões R\$ 2.459,56.

Ainda nas entradas pode ser verificado que a empresa não precisará financiar o investimento, teria de investir de capital próprio um valor de R\$ 49.200,00, somando as receitas e o capital próprio, a empresa terá uma entrada no primeiro mês de R\$ 97.875,74.

Já nas saídas o investimento fixo que a empresa teria, seria com as horas de consultoria com custo de R\$ 49.200,00 e o valor das bonificações de R\$ 21.500,00 totalizando R\$ 70.700,00. Mesmo a empresa efetuando os pagamentos apenas semestrais, o fluxo de caixa tem um acompanhamento mensal para melhor acompanhamento dos gastos.

#### 4.5 Avaliação de investimento

Tabela 5- Avaliação de investimento

Descrição	Mês 1	Mês 2	Mês 3	Mês 4	Mês 5	Mês 6	Mês 7	Mês 8	Mês 9	Mês 10	Mês 11	Mês 12
FLUXOS	-R\$ 49.200,00	R\$ 27.175,74	R\$ 27.175,74	R\$ 27.175,74	R\$ 27.175,74	R\$ 27.175,74	R\$ 27.175,74	R\$ 27.175,74	R\$ 27.175,74	R\$ 27.175,74	R\$ 27.175,74	R\$ 48.675,74
		-R\$ 22.024,26	R\$ 5.151,48									
TMA ao mês	2,00%											
PayBack Meses	mês 3											
VPL	R\$ 229.467,16											
TIR	55%											
IL												

Fonte: Elaborado pelos autores (2015)

Na avaliação do investimento pode ser verificado que no primeiro mês a empresa terá um fluxo de caixa negativo, devido aos investimentos iniciais, no segundo mês ocorrerá o abatimento do investimento inicial e conseqüentemente menor será o valor devido no investimento inicial, com -22.024,26.

No terceiro mês é aonde investimento tem seu total retorno e ainda por cima um pequeno lucro de 5.151,48 sendo assim o mês 3 o nosso PAYBack.

Ao final da análise investimento temos uma TIR de 55% e a VPL de 229.467,16 no período de um ano, mostrando assim que o investimento pode sim ser viável, sendo que, necessita de um acompanhamento do gestor, podendo haver alteração nos cálculos acima, dependendo do percentual de atingimento das metas dos colaboradores.

## 5 CONCLUSÃO

Avaliando os gráficos obtidos através da pesquisa realizada na organização pode-se ver alguns pontos relevantes, que mostram que a uma insatisfação grande no quesito salário, vendo este item como uma das principais reclamações dos colaboradores. Este projeto integrador teve como principal objetivo propor um plano de bonificação para uma empresa que presta serviço de gerenciamento de risco para o transporte rodoviário de cargas, para tentar diminuir a insatisfação dos colaboradores com benefícios e salários oferecidos pela empresa.

A proposta tende a juntar o fator produtividade com a qualidade do atendimento e do serviço prestado ao cliente, a soma destes fatores vem a resultar no maior aproveitamento da equipe no engajamento desta a cerca de um objetivo comum, que é o atendimento e a excelência ao cliente, como recompensa terá o recebimento de bonificação consequentemente maior lucratividade para a organização.

Analisando os dados obtidos através dos custos relacionados a nova proposta, pode-se verificar que o payback da empresa será no 3º mês, onde já terá um lucro de R\$ 5.151,48. Já VPL (valor presente líquido) é de R\$ 229.467,16 no prazo de 12 meses e a TIR (taxa interna de retorno) fica em 55%, muito acima do esperado. Com a análise de todos os pontos de investimento, pode-se ver que a aplicação do projeto se torna viável, desde que aconteça o correto acompanhamento dos indicadores citados neste trabalho.

## REFERÊNCIAS

- BANGS, David H. **Planejamento de negócios**: criando um plano para seu negócio ser bem sucedido. 7 ed. São Paulo: Nobel, 1999.
- BOWDITCH, James L; BUONO, Anthony F. **Elementos de comportamento organizacional**. São Paulo, Cengage Learning, 2011.
- CERVO, Amado, BERVIAN, Pedro. **Metodologia científica**. 5 ed. São Paulo: Person Prentice Hall, 2006.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas**. 3 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Gerenciando com as pessoas**. 5 ed. Rio de Janeiro: Campus, 2004.
- DEMO, Pedro. **Metodologia do conhecimento científico**. São Paulo: Atlas, 2000.
- DUTRA, Joel Souza. **Gestão de pessoas**: modelo, processos, tendências e perspectivas. SP: Atlas. 2013.
- GITMAN, J. Lawrence, **Princípios de administração financeira**. 10 ed.. São Paulo, SP: Pearson, 2006.
- GRAY, David E. **Pesquisa no mundo real**. 2 ed. Porto Alegre: Penso, 2012
- HOJI, Masakasu, **Administração financeira e orçamentária**: matemática financeira aplicada, estratégias financeiras, orçamento empresarial. São Paulo, SP. Atlas, 2007.
- KHOURY, Karim. **Liderança é uma questão de atitude**. São Paulo (SP): Ed. Senac São Paulo, 2009.
- LEMES, Junior, BARBOSA Antônio. **Administração Financeira**: princípios fundamentais e práticas financeiras. Rio de Janeiro, Elsevier, 2010.
- MARCONI, Marina de Andrade, LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de metodologia científica**. 6 ed. São Paulo: Atlas, 2006.
- MARRAS, Jean Pierre. **Administração de recursos humanos**: do proporcional ao estratégico. 14 ed. São Paulo: Saraiva, 2011.

MARTINS, Gilberto de Andrade; THEOPHILO, Carlos Renato. **Metodologia da investigação científica para ciências sociais aplicadas**. 2 ed. São Paulo, Atlas, 2009.

ROBBINS, Stephen P.; JUDGE, Timothy A.; SOBRAL, Filipe. **Comportamento organizacional: teoria e prática no contexto brasileiro**. 14. ed. São Paulo, SP: Pearson Prentice Hall, 2010.

SHINYASHIKI, Eduardo. A geração z e o mercado de trabalho. Disponível em: <<http://www.vitrinepublicitaria.net>>. Acesso em: 03 set. 2014.

SNELL, Scott; BOHLANDER, Georne. **Administração de recursos humanos**. 14 ed. São Paulo, SP: Cengage Learning, 2011

SOTO, Eduardo. **Comportamento organizacional: o impacto das emoções**. São Paulo, SP: Thompson, 2005.