

PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DE SÃO PAULO
COORDENADORIA GERAL DE ESPECIALIZAÇÃO, APERFEIÇOAMENTO E
EXTENSÃO – COGEAE.
CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS - CEADE

EFICÁCIA DA COMUNICAÇÃO DAS REGRAS SALARIAIS PELO RH
O CASO DE UMA EMPRESA DE VEÍCULOS AUTOMOTORES DE SÃO PAULO

LETÍCIA SILVA SANTOS

São Paulo - SP
2012

LETÍCIA SILVA SANTOS

EFICÁCIA DA COMUNICAÇÃO DAS REGRAS SALARIAIS
O CASO DE UMA EMPRESA DE VEÍCULOS AUTOMORES DE SÃO PAULO

Monografia apresentada ao Curso de Especialização em Administração de Empresas, da Pontifícia Universidade Católica de São Paulo – COGEAE, como pré-requisito para a obtenção do título de Especialista em Administração de Empresas, orientada pela professora Ms. Elisabete Adami Pereira dos Santos.

São Paulo - SP
2012

AVALIAÇÃO:.....

ASSINATURA DA ORIENTADORA:.....

AGRADECIMENTOS

Gostaria de agradecer minha orientadora Elisabete Adami, que me conduziu durante a realização desta pesquisa, com paciência e sabedoria. A minha mãe, pai e irmãs que me apoiaram em todos os momentos e permitiram que eu me dedicasse totalmente à realização da minha monografia e carinhosamente compreenderam minha ausência em algumas situações. Aos meus amigos queridos pelo apoio e preocupação comigo e pela oportunidade de realizar minha monografia e coleta de dados na empresa, com seus respectivos empregados.

SUMÁRIO

| | |
|---|----|
| Introdução | 7 |
| 1. Referencial Teórico | 13 |
| 1.1 Sistemas | 13 |
| Remuneração | 17 |
| 1.2 Tipos de Remuneração | 17 |
| 1.2.1 Remuneração Funcional | 19 |
| 1.2.2 Remuneração Estratégica | 20 |
| 1.2.3 Remuneração por Habilidades | 21 |
| 1.2.4 Remuneração por Competências | 22 |
| 1.2.5 Remuneração Variável | 22 |
| 1.2.6 Participação Acionária | 22 |
| 1.2.7 Alternativas Criativas | 24 |
| 1.3 Benefícios | 25 |
| 1.3.1 Tipos de Benefícios | 26 |
| 1.4 Salários | 28 |
| 1.4.1 Tipos de Salários | 28 |
| 1.4.2 Composição dos Salários | 29 |
| 1.4.3 Estrutura e política Salarial | 32 |
| 1.5 Comunicação | 33 |
| 1.5.1 Processo de Comunicação | 34 |
| 1.5.2 Comunicação Interpessoal | 35 |
| 1.5.3 Comunicação Verbal | 35 |
| 1.5.4 Comunicação Simbólica | 35 |
| 1.5.5 Comunicação Não Verbal | 36 |
| 1.5.6 Comunicação através da linguagem Corporal | 36 |
| 1.5.7 Comunicação Paralinguística | 36 |
| 1.5.5 Comunicação Organizacional | 38 |
| 1.6 Formas de comunicação nas organizações | 41 |
| 1.7 Papel do Sindicato | 48 |
| 1.7.1 Políticas de Relação Trabalhista | 49 |
| 2. A empresa MultiCars | 52 |
| 2.1 Diretrizes de Recursos Humanos da empresa | 56 |
| 2.2 Políticas salariais da organização | 58 |
| 2.3 Políticas e procedimentos de alteração salarial | 62 |
| 2.4 Política de pagamento de salários | 64 |
| 2.5 Remuneração de Horistas | 64 |
| 2.6 Tipos de Alterações Salariais | 64 |
| 2.7 Comunicação Interna da MultiCars | 65 |
| 2.7.1 Missão | 66 |
| 2.7.2 Valores | 66 |
| 2.7.3 Objetivos | 67 |
| 2.7.4 Canais de Comunicação | 67 |
| 3. Metodologia | 67 |
| 3.1 Universo e Amostra | 69 |
| 3.2. Coleta de Dados | 90 |

| | |
|---|-----|
| 3.3. Tratamento dos dados..... | 101 |
| 3.4. Limitações do Método..... | 104 |
| 4. Análise e Discussão dos Dados..... | 105 |
| Conclusão..... | |
| Referências Bibliográficas..... | |
| Apêndice A..... | |
| Apêndice B..... | 29 |
| Lista de Figuras | 50 |
| Figura 1: Composto Salarial..... | 51 |
| Figura 2: Diretrizes de RH - Remuneração Corporativa..... | 52 |
| Figura 3: Composição da Remuneração dos empregados..... | 65 |
| Figura 4: Fatores influenciadores do valor de Remuneração..... | |
| Figura 5: Alterações Salariais..... | 69 |
| Figura 6: Políticas de Alterações Salariais..... | 70 |
| Figura 7: Canais de Comunicação da Empresa..... | 71 |
| Lista de Gráficos | 72 |
| Gráfico 1: Percentual das faixas etárias dos funcionários..... | 73 |
| Gráfico 2: Percentual dos gêneros dos funcionários..... | 74 |
| Gráfico 3: Percentual de áreas de atuação dos funcionários..... | 74 |
| Gráfico 4: Percentual das categorias de trabalho dos funcionários..... | 75 |
| Gráfico 5: Percentual dos turnos de trabalho dos funcionários..... | 75 |
| Gráfico 6: Percentual de tempo de trabalhos dos funcionários na empresa..... | 76 |
| Gráfico 7: Percentual dos graus de escolaridade dos funcionários..... | 77 |
| Gráfico 8: Percentual de conhecimento sobre Remuneração e política de RH | 77 |
| Gráfico 9: Percentual de conhecimento sobre os benefícios oferecidos..... | 78 |
| Gráfico 10: Percentual de grau salarial X cargos..... | 80 |
| Gráfico 11: Percentual sobre o conhecimento sobre o grau salarial referente ao cargo - Nomenclatura Numérica..... | 81 |
| Gráfico 12: Percentual sobre o conhecimento sobre o grau salarial referente ao cargo - Nomenclatura Alfabética..... | 83 |
| Gráfico 13: Percentual referente a aumentos salariais recebidos..... | 84 |
| Gráfico 14: Percentual sobre prazo para atingir teto salarial X cargo atual..... | 85 |
| Gráfico 15: Percentual sobre o conhecimento referente as possibilidades de alterações salariais..... | 86 |
| Gráfico 16: Percentual sobre o conhecimento do funcionário sobre seu aumento salarial..... | 86 |
| Gráfico 17: Percentual sobre locais onde o funcionário busca informações mediante necessidade..... | 87 |

| | |
|--|----|
| Gráfico 18: Percentual sobre locais onde o funcionário busca informações frente a dificuldades de remuneração..... | |
| Gráfico 19: Percentual sobre meios de comunicação da empresa que o funcionário conhece..... | 48 |
| Gráfico 20: Percentual sobre meio de comunicação da empresa mais utilizado pelo empregado..... | 57 |
| Gráfico 21: Percentual sobre opinião do funcionário sobre meios de comunicação nos postos de trabalho..... | 58 |

Lista de Tabelas

| | |
|--|--|
| Tabela 1: Informações sobre unidades da empresa..... | |
| Tabela 2: Carga horária Semanal..... | |
| Tabela 3: Jornada de Trabalho..... | |

Resumo

O processo de comunicação de Recursos Humanos nas empresas tem sido cada vez mais evidenciada como uma das mais importantes estratégias para o avanço das organizações. A disseminação do conhecimento, bem como valores e premissas sobre as diretrizes da organização, propicia o envolvimento e fortalecimento da relação do funcionário com a missão e objetivos da empresa. A pesquisa, realizada com um público operacional horista, demonstrou que especificamente nestas específicas categoria de trabalho, pertinentes ao ambiente de produção, a área de Recursos Humanos apresenta atuação pouco ativa em seu papel de comunicador, objetiva-se a informar sobre as diretrizes e regras salariais da empresa, mas não atua como um meio facilitador neste processo de informações e minimização dos problemas vivenciados pelos funcionários. Como Recursos Humanos não está próximo da realidade dos empregados, estes consecutivamente, não reconhecem a área de Recursos Humanos como mediador de suas necessidades e por conseguinte, não recorrem a esta área para lidar com suas demandas. Neste sentido, a representação de sindicato aparece como uma figura de suporte aos trabalhadores na busca pela solução de suas dificuldades. A indústria automobilística possui um sindicato atuante na busca pelo direito dos trabalhadores. O que propicia a representação de sindicato assumir um papel importante para o empregado em suas relações com o trabalho. A representação se torna um parceiro de confiança e credibilidade para auxiliar este funcionário frente suas demandas. O funcionário visualiza a representação do sindicato como um importante e eficaz meio de comunicação e intermédio para resolver seus problemas. Um aspecto evidenciado neste contexto é a perda da autonomia e iniciativa do empregado para resolver por si, suas necessidades.

Palavras-chave: Comunicação na organização, Remuneração, Salário, Representação de sindicato.

Introdução

Existe uma série de políticas e procedimentos para desenhar o sistema de remuneração. Este processo de construção requer cuidados uma vez que pode provocar grande impacto nas pessoas e também no desempenho da organização pelos seus efeitos e consequências.

De acordo com Zimpeck (1990) quando se trata do sistema de remuneração dentro das grandes organizações, não se pode simplesmente pensar em pagar um salário para um determinado cargo, deve-se lembrar que a remuneração deve ir ao encontro dos objetivos, necessidades, prioridades e valores da empresa, bem como, atingir satisfatoriamente os profissionais que queremos reter ou aproximar do mercado.

Muitas organizações possuem políticas de Recursos Humanos e respectivas metodologias de remuneração de seus empregados. Atualmente, considera-se uma premissa de qualquer empresa preocupada com o fator humano no trabalho, disseminar suas políticas, missões, valores e culturas organizacionais a todos os envolvidos. A questão a ser levantada e abordada por esta pesquisa é de que forma estas práticas são comunicadas aos seus profissionais. Como ela pode garantir que os seus valores e práticas são transmitidos aos seus empregados, para que se torne um valor conhecido e internalizado por estes profissionais.

Assim, elaborou-se um projeto de pesquisa em que o problema principal de pesquisa objetivava analisar o entendimento dos empregados da categoria operacional horista sobre a eficácia na comunicação de recursos humanos sobre política salarial e sistema de remuneração da empresa. Desta forma perguntava-se se a área de RH da empresa atingia seu papel de comunicação das políticas da empresa com eficiência e eficácia e, em contrapartida havia o perfeito conhecimento do empregado relativamente à prática disseminada e aplicada pela organização?

Os principais objetivos propostos pela pesquisa, para obter os resultados desejados, foram: identificar o conhecimento dos empregados dos cargos operacionais, de categoria horista, sobre a estrutura salarial da empresa; compreender as diretrizes de remuneração e política salarial praticada pela empresa; analisar as diretrizes e políticas salariais praticadas pela empresa, com o nível de conhecimento apresentado pelo empregado operacional horista e avaliar o papel do RH enquanto comunicador de políticas voltadas a Gestão de Pessoas.

As hipóteses que regiam esse estudo representaram os principais aspectos observados e analisados nesta pesquisa, pertinentes ao tema proposto, como respostas encontradas, através da aplicação dos questionários aos participantes, as quais podem ser elencadas abaixo:

Os empregados conhecem pouco sobre a estrutura de políticas salariais e sistema de remuneração praticado pela empresa. Dentro da categoria operacional horista, os empregados trabalham diretamente no chamado “chão de fábrica” em atividades rotineiras e repetitivas, com intervalos muito curtos destinados aos horários de refeição. Os empregados estão sempre muito distantes das áreas administrativas e estratégicas da empresa, seja fisicamente, como distante, de fato, do acesso as informações que rege sua atuação profissional, bem como das diretrizes e políticas salariais praticadas pela empresa. Assim, não compreendem como ocorre efetivamente sua progressão salarial e de remuneração.

A área de Recursos Humanos da empresa analisada estabelece e atualiza as diretrizes e políticas de Recursos Humanos, as quais são disponibilizadas para todos os empregados da companhia, através das áreas correlatas e também por meio do acesso a intranet, o sistema interno de comunicação da empresa, no qual se encontram todas as informações referentes as áreas de RH, demais áreas e toda estrutura da empresa. Desta forma, a área de Recursos

Humanos da companhia atua, de acordo com o que propõe, de ser comunicadora das práticas e doutrinas da organização a todos os empregados que nela trabalham.

Cada vez mais, os empregados buscam serem conhecedores dos seus direitos enquanto trabalhadores e referentemente às leis trabalhistas, dentro da empresa, considerando neste caso, as políticas salariais e de remuneração praticadas. Através da forte atuação das representações de sindicais e grupos de comissões de fábrica, todas as práticas salariais para as categorias operacionais horistas, nas montadoras de veículos automotores, foram estabelecidas e validadas por estes grupos, práticas estas, que atualmente são transparentes e estão à disposição para os empregados que queiram obter estas informações.

Os empregados têm total suporte destes grupos sindicais para requerer o que eles considerarem como direito da categoria. Se o empregado não está de acordo e/ou acredita que pode ser prejudicado em algum momento por alguma prática da empresa, este mesmo empregado recorre ao sindicato para tratar de suas dificuldades.

Os empregados conseguem fazer jus aos seus direitos, muitas vezes, exclusivamente pela pressão exercida pelas representações sindicais. Para estes casos, existe uma significativa participação destes grupos, seja para estimular este trabalhador a ser ativo perante a empresa e seus direitos, quanto para atender o trabalhador, que sem acesso as informações, recorrem aos sindicatos de forma passiva, para sanar suas dificuldades, as quais ele desconhece as atitudes a serem tomadas.

Esta pesquisa buscou apresentar as características do sistema de remuneração e políticas salariais aplicadas aos empregados de uma respectiva categoria de trabalho-horista, em uma empresa de veículos automotores de São Paulo, com ênfase na compreensão destes empregados sobre a estrutura salarial e de remuneração que rege a sua atuação-profissional, bem como o papel da área de RH de comunicador destas políticas e práticas aos empregados da empresa.

Na estrutura de categoria horista existem práticas previamente estabelecidas de remuneração e progressão salarial, porém essas, muitas vezes não são de conhecimento dos seus funcionários.

Por conseguinte, existe grande atuação dos grupos de sindicatos e comissões de fábrica em prol dos direitos dos trabalhadores em todas as empresas montadoras de veículos do país. Estes fatores podem redundar em uma cultura de paternalismo nas empresas, uma vez que mediante dificuldades e/ou falta de informações, os empregados recorrem, em sua maioria, aos sindicatos, e muitas vezes, não busca, por conta própria, informações e formas de lidar com a resolução para as dúvidas e dificuldades apresentadas.

Para o desenvolvimento do trabalho, recorreu-se a uma revisão bibliográfica, baseada em um referencial teórico englobando os temas relacionados a sistemas de remuneração, salários e política salarial, comunicação interna de RH e papel do sindicato.

O capítulo 1 do referencial teórico retrata o tema remuneração, especificamente os fatores que compõe esse sistema; os diversos tipos de remuneração praticados pelas organizações, desde modelos usuais até as práticas mais recentes de remuneração adotadas pelas organizações; os benefícios que compõe a remuneração atual do empregado e, também, aspectos relacionados a importância do conjunto de benefícios como alternativa para atender as necessidades do profissional e, conseqüentemente propiciar mudanças na concepção sobre a prestação de sua mão de obra para a organização.

O foco do capítulo 2 concentra-se no tema salários, bem como os tipos de salários possíveis de aplicação nas empresas; constituição do salário nas organizações e fatores que interferem na sua composição; políticas salariais e definição de estruturas para o estabelecimento das bases salariais em função do cargo do empregado.

O capítulo 3 descreve a comunicação interna de RH; como ocorre o processo de comunicação dentro das organizações; a atuação da área de recursos humanos para promover

a divulgação de suas propostas, premissas e valores organizacionais aos empregados; os meios e ferramentas de comunicação que podem ser adotadas para promover a divulgação de informações, e o quanto a comunicação das áreas de RH podem contribuir para a disseminação do conhecimento e, também para propiciar a compreensão dos empregados referente as práticas, diretrizes, regras e políticas adotadas na organização, na qual o empregado se encontra.

O capítulo 4 mostra o papel do sindicato; como as representações de trabalho podem atuar dentro das organizações e promover ações diferenciadas, agregando pessoas e atuando em prol dos direitos dos empregados e empregadores; o quanto as forças sindicais propiciam a busca por melhores condições de trabalho, e que em outros momentos não existiam, configurando, hoje, uma mudança na nas relações de trabalho nas organizações; o como os empregados percebem a atuação dessas representações sindicais e se apropriam ou não destes grupos como um recurso, uma fonte de informação e/ou auxílio para suas necessidades.

O capítulo 5 apresenta a empresa analisada neste estudo, bem como, os dados referente a organização, o tipo de negócio, segmento e área de atuação; as informações sobre a área de Recursos Humanos, bem como as políticas salariais e diretrizes estabelecidas pela empresa; como a organização estrutura suas práticas de RH e ferramentas utilizadas para a disseminação destas informações aos seus empregados; a interação da área de Recursos Humanos com os empregados trabalhadores da empresa referente a comunicação interna da organização.

A pesquisa foi fundamentada em livros, artigos, dissertações de mestrado, teses de doutorado, publicações científicas sobre o tema, manuais, políticas salariais e diretrizes de remuneração da empresa e informações advindas do questionário aplicado aos empregados.

1. Referencial Teórico

1.1. Sistemas de Remuneração

Remuneração é o conjunto de vantagens que a pessoa recebe pela prestação de um determinado serviço em um prazo previamente estabelecido. (TACHIZAWA, FERREIRA, FORTUNA, 2001).

Além do salário, outros componentes são remuneratórios da contraprestação do trabalho, como os benefícios que são somados a remuneração e outras fontes de crédito a serem adicionados, como a remuneração variável, adicionais, horas extras bônus, gratificações, comissões entre outros. A equação que pode ilustrar a composição da remuneração de ser apresentada desta forma: $R=S + B$, onde:

R= Remuneração

S= Salário total (nominal + todas as verbas de crédito)

B= Benefícios

Conforme Chiavenato (2004) existem três componentes da remuneração total, que são remuneração básica; incentivos salariais e benefícios.

A remuneração básica é representada pelo salário mensal, ou horário, usualmente denominado de dinheiro recebido pela venda da força de trabalho. A remuneração básica é, na maioria das organizações, o principal componente da remuneração total que é o pagamento fixo que cada funcionário recebe de maneira regular, na forma de salário mensal ou na forma de salário por hora. A partir do capitalismo que o salário se tornou a forma dominante de pagamento da chamada mão-de-obra.

Outro componente da remuneração total são os incentivos salariais; os programas desenhados para recompensar funcionários com bom desempenho. Estes incentivos são

concedidos através de diversas formas, seja por meio de bônus e participação nos resultados, como recompensas por resultados alcançados.

O terceiro componente da remuneração total são os benefícios, chamados muitas vezes de remuneração indireta. Estes benefícios são concedidos através de diversos programas, como férias, seguro de vida, transporte e refeição subsidiados, entre outros.

Podem-se destacar, também, os tipos de recompensas financeiras, constituídos basicamente pelo pagamento na forma de salário, bônus, e também comissões em virtude do seu trabalho e a recompensa não financeira composta através de acordos coletivos e também pelos planos de benefícios disponibilizados de acordo com cada organização.

Ainda, segundo Chiavenato (2004) o sistema de remuneração propõe dois desafios: de capacitar a organização para alcançar seus objetivos estratégicos e de moldá-lo e ajustá-lo as características únicas da organização e do ambiente externo que as envolve.

Conforme Marras (2002) muitas organizações adotam políticas de remuneração aos seus empregados que incluem a possibilidade de premiá-los por mérito quando o seu desempenho está acima do normal. Com isto a empresa busca oferecer um incentivo para aumento da produtividade e ao mesmo tempo oferecer ao empregado a oportunidade de crescimento profissional na estrutura organizacional. Segundo o autor, as empresas que atuam desta maneira, imputam em suas faixas salariais uma divisão que lhes permita, através de uma política previamente desenhada, oferecer não somente ascensão salarial, como também uma oportunidade de apontar para uma trajetória de carreira ao longo da estrutura.

Para administrar o programa de remuneração, é importante que o profissional responsável por esta área tenha seu papel muito bem definido na organização, bem como o seu campo de ação, políticas e suas atribuições relações e autoridade.

A administração de salários pode ser compreendida como um conjunto de normas e procedimentos que estabelecem e definem estruturas de salários igualitárias e justas dentro

das organizações. Ela visa estruturar a diversidade de cargos e níveis hierárquicos entre os setores de atividades, os quais usualmente são complexos. Para manter estas estruturas salariais justas duas formas de equilíbrio devem ser estabelecidas, como o equilíbrio interno e externo. O equilíbrio interno é compreendido como a congruência entre o salário e o cargo exercido dentro da organização, já o equilíbrio externo pode ser avaliado pela congruência entre o salário administrado para aquele cargo, internamente e em outras organizações do mercado e mesmo segmento. (ARAÚJO, 2006).

Conforme Wood (2004) as faixas salariais representam uma das partes da administração de salários, que são estabelecidas com base nas diretrizes internas das empresas e nas práticas adotadas pelo mercado, disponíveis através das pesquisas salariais. A amplitude das faixas indica os limites entre mínimo e máximo que a empresa pretende pagar para os respectivos cargos.

O sistema de remuneração deve ser organizado para atingir diversos objetivos, que dependem da perspectiva da empresa: atrair e reter talentos na organização; motivar e comprometer seu pessoal; aumentar a produtividade e qualidade do trabalho; controlar custos laborais; tratar com justiça e equidade as pessoas; cumprir a legislação trabalhista. Essa última traz dificuldades na moldagem de algumas políticas. A legislação arcaica não permite a implementação de políticas mais modernas que possam considerar algumas diferenças de critérios na forma de remuneração e acaba expondo as organizações ao risco do passivo trabalhista. (WOOD, 2004).

Dentro do conceito de gestão estratégica de RH, a remuneração também busca ser estratégica, na medida em que visa ser um sistema de compensação atrelado a fatores de desenvolvimento a médio e longo prazo que os trabalhadores recebem, ou seja um “plus” frente a sua contribuição ao sucesso do negócio da organização. (MARRAS, 2000).

Dentre estes modelos podemos destacar a remuneração por habilidades, participação acionária, distribuição de ganhos, distribuição de lucros, remuneração por resultados.

A remuneração por habilidades é um sistema que recompensa aspectos relacionados ao desenvolvimento cognitivo do empregado, bem como as habilidades esperadas e metas estabelecidas. Ao aumentar seu nível de habilidade, progressivamente aumenta sua recompensa financeira.

A participação acionária está relacionada à remuneração a partir dos resultados obtidos através de concessão de ações da organização, transformando executivos em sócios do negócio da empresa e desta forma, mais comprometidos com a obtenção de lucros.

A distribuição dos ganhos é um modelo de remuneração bastante praticado em organizações, mas, nos níveis mais operacionais, principalmente em linhas de produção. Através de um sistema, cuja metodologia seja de participação e contribuição de ideias e que a partir de um comitê são colocadas em prática. Com base nos resultados obtidos os aportes positivos da empresa são divididos conforme indicadores de ganho.

A distribuição de lucros refere-se ao sistema que contempla com uma parcela em espécie a todos os empregados da empresa, de acordo com a lucratividade identificada pela empresa após determinado período. Parte do lucro da empresa é distribuída aos empregados equitativamente. (MARRAS, 2000).

A remuneração por resultados é a prática mais utilizada pelas organizações no mercado atualmente, tem como proposta atrelar o desempenho a produtividade e a qualidade dos resultados da empresa, propiciando o trabalhador a buscar otimizar o seu trabalho e as metas que se dispõe a alcançar em conjunto com a empresa. A empresa estabelece metas que pretende atingir e o trabalhador recebe uma recompensa periódica pelo atingimento das metas. Este modelo tem como vantagens o incentivo pela busca da

qualidade total, otimização da produtividade, alavanca uma redução geométrica dos custos, reforça os valores culturais dos grupos, incentivo a participação individual e grupal. (MARRAS, 2000).

1.2. Tipos de Remuneração

1.2.1. Remuneração funcional

Conhecido popularmente como PCS (Plano de Cargos e Salários), é um dos sistemas de remuneração mais tradicionais existentes e também o mais usual nas empresas em geral. O PCS é interessante para aquelas empresas que sofreram uma rápida expansão ou grandes transformações em um curto espaço de tempo, pois é frequente que essas organizações fiquem consideravelmente “bagunçadas”. A remuneração funcional é implantada em conjunto com um sistema de cargos e salários para a adoção de conceitos que ajudarão a promover o equilíbrio interno (WOOD, 2004).

O sistema de remuneração funcional promove o equilíbrio interno e externo. O equilíbrio externo consiste na adequação dos salários da empresa em relação aos valores praticados no mercado, em função de pesquisas salariais e o equilíbrio interno ocorre após avaliação de todos os cargos e aplicação de uma regra geral para estabelecimento dos salários, gerando um sentimento de justiça entre os empregados. Composto de: descrição de cargo, avaliação de cargos, faixas salariais, política para administração dos salários e pesquisa salarial. Para algumas empresas, o sistema tornou-se desinteressante em função de divergências com as práticas gerenciais adotadas. (WOOD, 2004).

A remuneração funcional foi desenvolvida para empresas burocráticas, que tem divisão rígida de função e tarefas, linha de autoridade e responsabilidade bem definida.

Esse sistema de remuneração inibe a criatividade e o espírito empreendedor e não encoraja o desenvolvimento de habilidade e conhecimento.

As vantagens da remuneração funcional residem no fato de ela poder ser implantada juntamente com o plano de cargos e salários. Dessa forma fica mais fácil igualar os salários da empresa com os praticados no mercado, atraindo assim a mão de obra desejada. Esse tipo de remuneração permite uma equidade interna, produzindo um senso de justiça.

As desvantagens do sistema de remuneração funcional são: promoção de um estilo burocrático de gestão; redução uma amplitude de ação dos grupos e indivíduos; inibição da criatividade; inibição do espírito empreendedor e do intra-empendedorismo; pouco foco nos clientes internos e externos; orientação do trabalho para o superior hierárquico; privilegia a obediência à Procedimentos e Normas, e não uma orientação para resultados; não tem orientação estratégica e não encoraja o desenvolvimento de habilidades e conhecimentos;

Uma boa saída para sanar as divergências encontradas é a continuidade da prática do sistema de remuneração funcional com restrições em alguns componentes e/ou adaptação da metodologia, tornando-a mais moderna. Algo como alterações das descrições de cargos, ampliação das faixas salariais, mudanças na avaliação de cargos e adoção de uma política para administração de salários focada nos negócios e interesses da empresa e dos empregados. (WOOD, 2004).

1.2.2. Remuneração estratégica

Podemos dizer que a remuneração estratégica é um conjunto de diferentes maneiras para remunerar os funcionários, representando um elo entre os indivíduos e a nova realidade das organizações. A remuneração estratégica deve considerar todo o contexto em que a organização está inserida, levando em conta as suas características e planejamentos atuais e futuros. Os empregados sentem-se mais valorizados e melhor remunerados, maximizando a sua contribuição individual para o sucesso da organização e cumprimento das metas estabelecidas. (MARRAS, 2000).

Certamente, a remuneração estratégica é uma forma de obter maior vínculo entre as empresas e seus funcionários. Agrupa-se a implantação de um sistema de remuneração estratégica em seis grupos:

1. Diagnóstico da empresa: levantar informações inerentes à posição da organização, sistema de remuneração adotado e o funcionamento do mesmo, pontos fortes e fracos do sistema utilizado, compatibilidade entre o sistema utilizado e a estratégica, estilo gerencial, estrutura da empresa e sistemas de apoio, facilidades e dificuldades para realização da estratégia da organização e processos de mudanças organizacionais.
2. Direcionamento da empresa: saber aonde a empresa deseja chegar, quais as diretrizes estratégicas e objetivos das mesmas, fatores críticos de sucesso, características do estilo gerencial utilizado e posição de todos os envolvidos frente à evolução da estrutura organizacional.
3. Definição do modelo conceitual de remuneração: valorização das competências e habilidades ligadas às diversas funções, benefícios implantados e critérios para opções, determinação do mercado de referência, forma de comparação e diretrizes da organização, princípios de comparabilidade entre funções similares e grau de acesso às informações relacionadas a salários, bem como os canais de comunicação para envio de comentários, dúvidas e reclamações.

4. Construção de um sistema de remuneração: estimar o grau de compatibilidade entre o sistema a ser adotado e a estratégia, estilo gerencial e estrutura da empresa, bem como a coerência entre o sistema de remuneração e demais sistemas de apoio. Também fazem parte dessa etapa o levantamento de facilidades e dificuldades à realização da estratégia da empresa e mudança organizacional.
5. Implantação do sistema de remuneração estratégica: planejamento, preparação dos líderes, treinamento de facilitadores, comunicação e sensibilização e construção de um sistema de mensuração para a implantação.
6. Garantia da evolução contínua do sistema: conscientização da necessidade de trabalho constante para evolução do sistema de remuneração estratégica. (MARRAS, 2000).

1.2.3. Remuneração por habilidades

A remuneração é paga em função do conhecimento ou habilidades certificadas.

Podemos definir a habilidade como o conjunto de conhecimentos que podem ser formalmente aprendidos, somado à aptidão pessoal. (MARRAS, 2000)

No sistema de remuneração por habilidades, os aumentos salariais estão vinculados a um processo de certificação, ou seja, os empregados necessitam demonstrar o domínio dos conhecimentos exigidos para desempenho das funções referentes ao cargo. O tempo de permanência no cargo não representa um fator relevante para o aumento salarial, o mais importante é a capacitação dos profissionais.

A composição de um sistema de remuneração por habilidade pode ser: bloco de habilidades, carreira, avaliação salarial, evolução salarial, treinamento e desenvolvimento e certificação de habilidades. O sistema de remuneração por habilidade foca a pessoa e não a

função, o que promove o desenvolvimento individual e conseqüentemente da organização. A Gestão de Recursos Humanos passa a assumir um papel mais estratégico do que tático na empresa. (MARRAS, 2000).

1.2.4. Remuneração por competências

Este sistema de remuneração passou a ser interessante em função de diversos fatores como o crescimento do setor de serviços na economia, aumento da demanda de profissionais qualificados, necessidade de conhecimento intensivo nas empresas em geral, implantação de sistemas mais flexíveis e redução de estruturas hierárquicas rígidas e popularidade do conceito de competência.

Diante desse contexto, muitas empresas iniciaram estudos em torno de competências, procurando identificar os conhecimentos, comportamentos e atitudes que os profissionais deveriam possuir para enfrentar a nova realidade e desempenhar melhor as suas funções. (MARRAS 2000).

Competência envolve conhecimento (tudo aquilo que pode ser formalmente aprendido), habilidades (embora possa ser aprendido, necessita de aptidão pessoal) e atitudes (postura/comportamento que o profissional necessita para o exercício do cargo). O sistema de remuneração por competência é mais aplicável aos níveis gerenciais e sua implementação exige mudanças no modelo de gestão e no estilo gerencial, ao mesmo tempo em que funciona como um catalisador dessas mudanças. (DUTRA, 1996).

1.2.5. Remuneração variável

É o conjunto de diferentes formas de recompensa oferecidas aos empregados, complementando a remuneração fixa e atrelando fatores como atitudes, desempenho e outros com o valor percebido. Remuneração por resultados e participação acionária são duas formas de remuneração variável e estão vinculadas ao desempenho. O desempenho individual pode ser recompensado por incentivos e prêmios e o desempenho da equipe pode ser reconhecido através de remuneração por resultados. (WOOD 2004).

1.2.6. Participação acionária

Pode gerar à organização e aos funcionários bons resultados a médio e longo prazo, quando bem projetada. É um dos sistemas de remuneração mais complexos e sofisticados do conjunto da Remuneração Estratégica. Os empregados passam a sentir-se proprietários da empresa, focando uma relação de longo prazo, e passam a ter um senso de identidade, comprometimento e orientação para resultados.

Contudo, é necessário um projeto muito bem elaborado para a implantação já que a participação acionária pode apresentar desvantagens para a empresa quando mal implantada, como uma distribuição mal dimensionada de ações que pode causar a redução do valor unitário, prejudicando os acionistas. (WOOD, 2004).

1.2.7. Alternativas criativas

São maneiras de remuneração que promovem um vínculo imediato entre o fato gerador e o reconhecimento. O reconhecimento, feedback e orientação é muito importante, pois existe uma relação muito grande entre a motivação, recompensa e desempenho. Existem quatro tipos de reconhecimento: social (agradecimento público, cartas de reconhecimento, jantares de comemoração e outros), simbólico (passagens de avião,

convites para teatro, etc), relacionado ao trabalho (promoção, participação em projetos especiais, etc) e financeiro (bônus, ações da empresa, prêmios especiais e outros).

As empresas sofrem atualmente com alguns outros problemas dos sistemas tradicionais de remuneração, que são:

- ✓ Inflexibilidade: as empresas recebem um tratamento padronizado, independente das características próprias e específicas.
- ✓ Visão Limitada da Realidade: o organograma da estrutura organizacional estabelecido não representa a situação atual, bem como os procedimentos e normas internas. Sendo assim, há uma visão limitada da realidade organizacional, o que pode causar prejuízos nos planejamentos e decisões.
- ✓ Conservadorismo: a estrutura organizacional muitas vezes mantida é extremamente burocrática, privilegiando muitos níveis hierárquicos, morosidade na comunicação interna e aumento dos processos críticos.
- ✓ Metodologia desatualizada: a implantação e/ou administração dos sistemas tradicionais de remuneração são trabalhosas, inflexíveis e morosas.
- ✓ Falta de Sincronismo: empresas que adotam conceitos modernos em geral têm dificuldades para aceitar os sistemas tradicionais de remuneração, que podem representar uma barreira à evolução do processo de mudança.
- ✓ Divergências: há dificuldades na convergência dos esforços para objetivos comuns em função da falta de visão futurista e orientação estratégica da organização, no que tange os conceitos praticados pelos sistemas de remuneração tradicionais. (WOOD, 2004).

1.3.Benefícios

“Benefício é o conjunto de programas ou planos oferecidos pela organização, como complemento ao sistema de salários. O somatório compõe a remuneração do empregado”. (MARRAS, 2000. p. 137).

O programa de benefícios tem o intuito de atender os objetivos da organização e dos empregados. Os objetivos organizacionais satisfazem os indivíduos quando a empresa consegue garantir o atendimento de suas necessidades básicas, visando auxiliar também na manutenção dos baixos índices de rotatividade, absenteísmo e qualidade de vida dos empregados, como redução do stress entre outros. Estes aspectos também têm como consequência tornar a empresa competitiva no mercado de trabalho.

Quanto ao atendimento das necessidades dos indivíduos, utiliza-se a premissa de que a empresa saiba o que pode ser melhor para seus empregados, ao mesmo tempo em que assume uma postura paternalista ao propor unilateralmente o que um empregado precisa para garantir o mínimo de qualidade de vida, como alimentação e assistência médica, que serão oferecidas como parte integrante da remuneração.

Algumas organizações mais desenvolvidas têm apresentado planos de benefícios flexíveis, frente aos quais os empregados tem a oportunidade de escolher dentre os benefícios disponíveis os que são mais atrativos. Nessa concepção de modelo de benefícios, supõe-se uma empresa de postura transparente, empregados responsáveis e uma relação aberta entre as partes, com intuito de possibilitar análises sobre a relação custo-benefício de ambos. (MARRAS, 2000).

Os planos de benefícios podem satisfazer a dois tipos de necessidades dos indivíduos: necessidades intrínsecas e extrínsecas.

As necessidades intrínsecas são endógenas, que advém do interior do indivíduo e são geralmente de caráter psicológico, como as necessidades sociais, status, de relacionamento;

já as necessidades extrínsecas são exógenas e tem origem no mundo externo do indivíduo e que lhe fornecem a satisfação de fatores físicos. Estas necessidades são atendidas pelas organizações através dos conjuntos de benefícios, chamados pacotes, que adicionados ao salário percebido pelos empregados, formam concretamente a sua remuneração. (MARRAS, 2000).

1.3.1. Tipos de benefícios

Os benefícios podem ser divididos em benefícios compulsórios e espontâneos

- Benefícios compulsórios: oferecidos pela empresa ao empregado em obediência as exigências da lei ou normas legais, como os acordos ou convenções coletivas de trabalho, como por exemplo, complemento de auxílio doença, 13 salário, salário família, férias, salário maternidade, etc.
- Benefícios espontâneos: são os benefícios oferecidos aos empregados por vontade da organização, com intuito de atender as necessidades dos empregados e para manter a empresa competitiva e atraente no mercado de trabalho, seja para atrair novos profissionais, quanto para manter os atuais talentos internos. Os benefícios mais presentes no mercado de trabalho são: restaurante, seguro de vida, assistência médica, transporte, cesta básica, seguro de acidentes pessoais, veículo designado, festa e clube para empregados, pagamento de quilometragem e assistência odontológica. (MARRAS, 2000).

1.4. Salário

“Salário é uma demonstração objetiva do quanto a empresa valoriza o trabalho do seu funcionário”. (PONTES, 1996. p.23).

Conforme Araújo (2006) o salário é uma contraprestação em dinheiro recebida a cada período mediante um trabalho prestado e desenvolvido dentro de um espaço de tempo previamente estabelecido.

Segundo Marras (2000) existem diversas definições de salários, variando conforme a aplicação da empresa ou como ele é apresentado para o empregado, Algumas definições podem ser apresentadas abaixo:

- Salário Nominal é o tipo de salário identificado na carteira profissional do empregado e nos demais registros legais, o qual pode ser apresentado como salário por hora, por dia, mês entre outros.
- O salário efetivo é o valor recebido de fato pelo empregado, após os descontos de obrigações que compõe as leis, como INSS, IR.
- O salário complessivo é o composto em sua totalidade qualquer parcela e valor adicional como, por exemplo, as horas extras.
- O salário relativo é utilizado como comparação entre os salários dentro da mesma empresa
- O salário absoluto é o montante recebido pelo empregado, salário líquido, livre dos descontos e que define o orçamento que dispõe. (MARRAS, 2000).

Para as pessoas o trabalho é o meio para atingir um objetivo intermediário. De acordo com a teoria da expectância, o salário permitirá o indivíduo alcançar muitos de seus objetivos, uma vez que este constituirá, entre outros, o poder aquisitivo de cada pessoa, o qual consequentemente definirá o padrão de vida e satisfação à hierarquia das suas necessidades individuais.

A quantidade do dinheiro recebido também serve como indicador de prestígio e poder, o que tem influência também sobre os seus sentimentos de autoestima. Assim, a remuneração influencia diretamente as pessoas sob o ponto de vista econômico, sociológico e psicológico.

Para a organização, o salário representa tanto um custo, quanto um investimento. Custo, pois o salário tem relação com o valor do produto final e investimento uma vez que representa a aplicabilidade do dinheiro no seu meio de produção, o trabalho, como uma maneira de agregar valor e colher o retorno maior, seja a curto ou a médio prazo.

O respectivo salário e encargos sociais no valor do produto ou serviço oferecido pela organização dependerão do ramo de atividade que ela desenvolve. Quanto mais automatizada for a produção, menor será a participação dos salários nos custos de produção, porém quanto maior o índice de manufatura, maior será a incidência dos salários e encargos nos custos de produção. Em qualquer situação, os salários sempre representarão um considerável volume de dinheiro, o qual precisa ser muito bem administrado, e, disto decorre a necessidade de administração de salários. (CHIAVENATO, 2004)

A jornada de trabalho corresponde ao total de horas diárias, semanais e mensais, que o empregado deve cumprir para atender o seu contrato individual de trabalho e a convenção coletiva de trabalho. Este acordo prevê determinada hora de entrada e saída com tolerâncias para atrasos e antecipações. É determinado horário para refeições e descanso, que precisam ser rigidamente seguidos para que os sistema produtivo seja adequadamente conduzido e não perca em eficiência pela ausência das pessoas que a integram. Desta forma, as pessoas devem se adaptar a regra de jornada de trabalho, principalmente no ambiente produtivo. Quando esta regra não é cumprida, ou seja através de atrasos, ou faltas a consequência será refletida com os descontos e punições. (CHIAVENATO, 2004).

1.4.1. Tipos de Salários

Chiavenato (2004) aponta três tipos de salário: salário por unidade, salário de tempo, salário por resultados e o salário-tarefa.

- O salário por unidade de tempo é o tipo de salário pago conforme o tempo que a pessoa está disponível na empresa, a unidade de tempo pode ser avaliada em uma hora, em uma semana, quinzena, ou mês. Por este motivo, a denominação, horistas ou mensalista;
- O salário por resultados está relacionado ao número de peças ou obras que o indivíduo pode produzir. Pode abranger os sistemas de incentivos, de comissões ou porcentagens e prêmios de produção, que são as gratificações pela produtividade alcançada ou pelos negócios concretizados.
- O salário por tarefa é uma junção de dois tipos anteriores, neste tipo de salário a pessoa tem o salário determinado por uma jornada de trabalho e ao mesmo tempo, determinado pela quantidade de peças produzidas.

1.4.2. Composição dos salários

Existem diversos fatores que vão interferir na composição do salário, como fatores internos e ambientais e fatores externos esta composição dos salários é uma definição complexa e que envolve múltiplas decisões, pois estes fatores externos e internos são inter-relacionados e exercem efeitos diferenciados sobre os salários, no sentido de elevá-los ou baixá-los e formar todo o composto salarial.

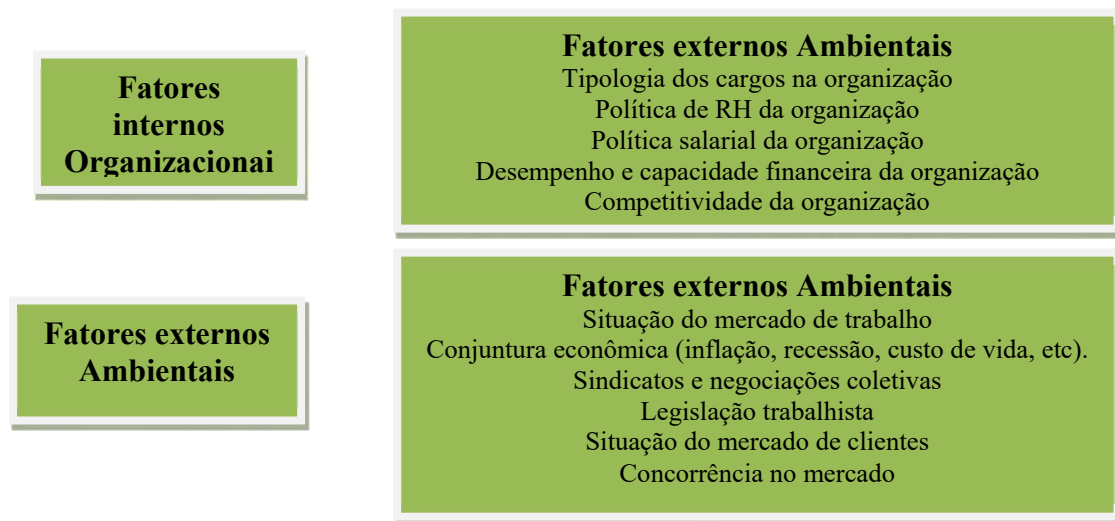


Figura 1: Composto salarial

1.4.3. Estrutura e política salarial

De acordo com Marras (2000) as políticas salariais podem ser definidas como instrumentos através dos quais a empresa irá estabelecer os parâmetros que deseja instaurar, fixando condições e normas que deverão ser seguidas durante toda a vida desta respectiva estrutura organizacional. Estas políticas precisam ser criadas para que a empresa possa implantar uma estrutura salarial.

Após a implantação dessa política a organização tem condições de delinear as diretrizes que contemplam seus valores e também implementar normas e procedimentos sobre suas práticas, com intuito de padronizá-las e transmiti-las aos seus integrantes como uma maneira de agir e proceder frente as práticas de administração e salários estabelecidas. (MARRAS, 2000).

Com a implantação da política salarial são contempladas as políticas de remuneração, como as estruturas salariais, os aumentos salariais, as promoções, reajustes salariais, pesquisas salariais, manuais de descrição de cargos e salários, avaliação de cargos e classificação por cargos e faixas salariais. (MARRAS, 2000).

Conforme Chiavenato (2004) a política salarial é um conjunto de decisões organizacionais que são tomadas a partir de assuntos referentes a remuneração e benefícios concedidos aos funcionários. A política salarial tem por objetivo principal elaborar um sistema de recompensas que seja equitativo, tanto para a organização, como para os funcionários.

A política salarial deve seguir simultaneamente sete critérios para ser eficaz.

- Adequada: Compensação que se distancia dos padrões mínimos estabelecidos pelo governo ou pelo acordo sindical;
- Equitativa: Pessoas receberem seu pagamento proporcional ao seu esforço, habilidades e capacitação profissional;
- Balanceada: Os salários, benefícios e as demais recompensas devem proporcionar pacote total de recompensas considerável;
- Eficaz quanto a custos: Salários devem ser pagos em função da condição real da organização;
- Segura: Salários suficientes para atender as necessidades e ajudar os empregados a se sentirem seguros e satisfeitos quanto as suas necessidades básicas;
- Incentivadora: Salários devem buscar motivar de forma eficaz o trabalho produtivo;
- Aceitável para os empregados: Compreensão dos empregados do sistema de salários com um sistema razoável para eles e também para a organização.

Conforme Pontes (1996) o primeiro passo para ser determinado pela política salarial da empresa é o salário de admissão. Geralmente, é estipulado o mínimo da faixa. Algumas empresas adotam um salário mínimo em torno de 10% abaixo da faixa, com aumento posterior para o mínimo da faixa, após período de experiência do empregado.

Para a elaboração da estrutura salarial é utilizada a curva de referência. Normalmente no mercado é utilizada a curva média, no entanto esta decisão é determinada, entre outros fatores, pela situação da empresa frente ao mercado e pelos custos envolvidos para a tomada de decisões.

Pontes (1996) apresenta as definições utilizadas para a estrutura salarial:

- Estrutura salarial: organização de uma progressão salarial em função da crescente valorização dos cargos resultantes do processo de avaliação;
- Curva de referência: Linha resultante da equação da regressão obtida pelo processo de ajustamento entre salário e avaliação de cargos
- Grau: Resultado de um agrupamento de cargos equivalentes e que terão tratamento salarial igual;
- Salário Máximo do grau: Referência do maior salário do grau (máximo da faixa salarial do grau)
- Salário Mínimo do grau: Referência do menos salário do grau (mínimo da faixa salarial do grau);
- Salário Médio do grau: Média entre os salários máximo e mínimo, é o valor da curva de referência no grau.;
- Amplitude da faixa: Diferença percentual entre salários máximo e mínimo do grau;
- Faixa salarial do grau: Amplitude em cruzados entre os salários máximo e mínimo do grau;
- Classes salariais: Passos para a progressão salarial do empregado no grau.

1.5. Comunicação

O conceito de comunicação está relacionado a ideia de comunhão, de partilha. Desta forma, o grau de comunicação, de partilha e de conformidade, constitui uma medida de comunidade de ideias. (CHERRY, 1996).

A comunicação é um processo multidisciplinar e abrangente e requer ser caracterizada e compreendida em seus respectivos espaços delimitados, através de diferentes formas, processos e canais.

O objetivo básico da comunicação é reduzir a probabilidade de que sejamos simplesmente um alvo de forças externas e aumentar a probabilidade de que exerçamos força. Todo comportamento de comunicação tem como objetivo a obtenção de uma reação específica de uma pessoa, ou grupo de pessoas (BERLO, 1994).

Conforme Watzlawick et. al (1993) a comunicação na interação humana pode ser compreendida em três diferentes áreas, a saber: sintaxe, semântica e pragmática. Ao abordar o tema comunicação, deriva-se uma série de mitos, interpretações, e preconceitos. Dentre os mitos, um dos principais é de que a comunicação faz milagres, sendo capaz de transformar uma organização substituindo aspectos negativos por aspectos positivos e mudando radicalmente sua imagem. Essas e outras formas de conceber a comunicação proporcionam erros de avaliação, e, também de planejamento.

A comunicação propõe alguns elementos que caracteriza o processo de interação. Em uma primeira dimensão, está o modelo básico, sendo este o mais conhecido modelo que representa o sistema de comunicação, onde se aborda o emissor, ou fonte; o transmissor ou codificador; o canal; receptor ou decodificador e o destino. Dentro deste conceito, existe o componente externo de “ruído”, ou interferência, compreendida como a perturbação involuntária que tem como consequências alterações ou distorções da mensagem objeto da comunicação. A segunda dimensão da comunicação é identificada como o processo de circulação de conteúdos. (THAYER,1972).

1.5.1. Processo de Comunicação

A comunicação é frequentemente definida como a troca de informações entre um transmissor e um receptor, e a interferência (percepção) do significado entre os indivíduos envolvidos. Embora não haja um modelo único de comunicação humana que leve em consideração todos os elementos que possam ser envolvidos numa situação específica, todos os modelos incluem os quatro elementos básicos da definição acima: uma fonte de informação, uma mensagem, um receptor e uma interpretação da mensagem. A mensagem pode ser transmitida através de símbolos, tais como palavras, escritas, desenhos e assim por diante, ou a troca de comportamentos, tais como gestos, contato visual, linguagem corporal e outros atos não verbais. (BOWDITCH e BUONO, 2006).

- ✓ Como os significados surgem a partir da interação social, o significado dentro de uma mensagem é influenciado tanto pela própria informação como pelo contexto da mensagem. Em vista disso, para entender o processo de comunicação, é preciso considerar uma série de fatores.
- ✓ Quem está comunicando a quem, em termos dos papéis que estas pessoas desempenham
- ✓ A linguagem, ou o(s) símbolo(s) usado(s) para a comunicação, e a respectiva capacidade de levar a informação e esta ser entendida por ambas as partes
- ✓ O canal de comunicação, ou o meio empregado e como as informações são recebidas através dos diversos canais (tais como comunicação falada e escrita)
- ✓ O conteúdo da comunicação (boas ou más notícias relevantes ou irrelevantes, familiares ou estranhas)
- ✓ As características interpessoais do transmissor e as relações interpessoais entre o transmissor e o receptor (em termos de confiança e influência etc.)

- ✓ O contexto no qual a comunicação ocorre, em termos de estrutura organizacional (por exemplo, dentro de ou entre departamentos, níveis e assim por diante) espaço físico (por exemplo, a distância entre o transmissor e o receptor) e o ambiente social, por exemplo, no escritório de quem, trajando uniformes ou não etc. (BOWDITCH e BUONO, 2006)

1.5.2. Comunicação interpessoal

Há quatro funções básicas da comunicação interpessoal.

Controle: para esclarecer as obrigações, implantar normas e estabelecer autoridade e responsabilidade; Informação: para propiciar a base para se tomar decisões e executar ordens e instruções; Motivação: para influenciar os outros e obter cooperação e compromisso para com as diversas metas e objetivos e Emoção: para expressar sentimentos e emoções

Assim, a comunicação interpessoal tem diversas finalidades diferentes, e as informações são trocadas por muitas razões, nem todas elas dirigidas a uma tarefa específica. Abaixo serão descritas os modos de comunicação mais utilizados e percebidos dentro da empresa estudada.

1.5.3. Comunicação verbal

A comunicação verbal, segundo Bowditch e Buono (2006) é o modo de comunicação mais familiar e mais frequentemente usado. Verbal-oral esforços de comunicação, Verbal-escrita refere-se a memorandos, relatórios por escrito, normas e procedimentos, Jargão – em muitos cargos, ocupações e organizações são desenvolvidas linguagens especializadas que frequentemente facilitam a comunicação entre pessoal interno, impedindo, porém, o entendimento por gente de fora.

1.5.4. Comunicação Simbólica

Representada por vários símbolos, os quais podem comunicar muito a outras. Como por exemplo local de moradia, roupas utilizadas pelos indivíduos, modelo de veículo e outras coisas mais que retratam alguns aspectos de um indivíduo para outro. Inserindo estes exemplos ao ambiente profissional, o tipo de decoração do escritório de um indivíduo, a disposição das cadeiras, etc., pode comunicar bastante sobre o perfil de um gerente. (BOWDITCH e BUONO, 2006)

1.5.5. Comunicação não-verbal

A comunicação não-verbal se refere à transmissão de uma mensagem por algum meio diverso da fala e da escrita, é uma das facetas mais interessantes da comunicação. A comunicação não- verbal ocorre diariamente no ambiente empresarial, mas frequentemente passa despercebida. Embora as mensagens não-verbais possam ser muito importantes, elas são ambíguas e sutis. Assim, as pessoas frequentemente as interpretam mal ou simplesmente não as aceitam. (BOWDITCH e BUONO, 2006)

1.5.6. Comunicação através da Linguagem corporal

Uma das maneiras com que as pessoas comunicam seus sentimentos é através de diversos movimentos corporais e a sua proximidade física do receptor. Alguns dos elementos mais comuns da linguagem corporal são: 1) como as pessoas movimentam o corpo; 2) postura; 3) quando e onde as pessoas se tocam; 4) até que ponto as mantêm contato visual; e 5) gestos e a distância física que as pessoas mantêm entre si. (BOWDITCH e BUONO, 2006)

1.5.7. Comunicação paralinguística

Uma outra forma de linguagem corporal é a paralinguística, que abrange o tom de voz, o ritmo e outros aspectos extralingüísticos da fala. O modo como algo é dito, o modo como o silêncio é utilizado, o timbre ou qualidade da voz. Tudo isso possui significados que são transmitidos às outras pessoas. (BOWDITCH e BUONO, 2006)

1.6 Comunicação Organizacional

De acordo com Bowditch e Buono (2006) a comunicação é um dos processos fundamentais da gerência e do comportamento organizacional. Sob um ponto de vista organizacional, a comunicação pode ser analisada em termos de três funções amplas: produção e controle: comunicação dirigida à realização do trabalho e ao cumprimento de objetivos de produção da organização, tais como o controle de qualidade; inovação: mensagens sobre novas ideias e mudanças de procedimentos que ajudam a firma a se adaptar e responder ao seu meio ambiente; e socialização e manutenção: comunicação voltada para os meios de realização do trabalho e não o trabalho em si, e para o envolvimento pessoal, as relações interpessoais e a motivação das pessoas na empresa.

Cada uma dessas funções é importante para uma organização administrada de maneira eficiente e eficaz. Embora o processo básico da comunicação e os modos, barreiras

e habilidades de comunicação interpessoal evidentemente influenciem esta forma de comunicação, a chave para a comunicação organizacional é a disposição e a estrutura de como a comunicação é dirigida a pessoas específicas e grupos que dela precisam para fins de trabalho, solução de problemas, controle ou tomada de decisões. Na verdade, o modo como um grupo ou organização são estruturados, em última análise, é que determinam a acessibilidade e a facilidade com que os seus integrantes podem se comunicar entre si.

Segundo Ulrich (2001) se no processo de comunicação, os funcionários compreendem o motivo pelo qual algo deve ou está sendo feito, a aceitação sobre o que é esperado por eles é maior. Em muitos casos, os gerentes se atentam no que e não no por que e atuam realizando afirmações descritivas sobre determinados programas a serem instituídos. Assim, recebem informações sobre programas e não sobre os princípios destes ou objetivos, premissas, entre outros, o que leva a um processo ineficiente e até ressentimentos.

Por outro lado, os funcionários que recebem informações sobre o tipo de negócio, de tal forma que conseguem disseminar as metas empresariais para potenciais interessados, como clientes, investidores, fornecedores e também conseguem se envolver neste processo de mudança.

A comunicação envolve tanto o uso de símbolos quanto de palavras. Para embasar este conceito Ulrich (2001) demonstra o caso da empresa Sears, que ao elaborar um plano para tornar sua empresa um lugar atraente para trabalhar, comprar e investir, sua diretora de comunicação criou junto a sua equipe um símbolo para esta visão que foi o triângulo que englobava os três componentes de sue placar equilibrado.

Uma maneira tangível para este símbolo foi o uso do peso de um papel com uma base que expressava as crenças comuns que a empresa queria fomentar, liderança de desempenho, valor adicionado, e paixão pelo cliente. Cada lado do triângulo representava um dos apostadores da iniciativa, funcionário, cliente e investidores. Em um seminário este

conceito foi apresentado e cada participante saiu com um peso de papel e um giroscópio como um lembrete e símbolo da nova empresa Sears. Estes lembretes que a princípio aparentam ser banais tornaram-se símbolos que comunicavam e estimulavam lembranças sobre a nova estratégia.

Desta forma, pode-se dizer que a utilização de comunicações claras, coerentes e concisas dentro da organização, torna este processo um excelente recurso para o atendimento das demandas da empresa (ULRICH, 2001).

1.6.1. Formas de comunicação nas organizações

De acordo com Bowditch e Buono (2006) um dos processos fundamentais, que constitui a base para que todas as atividades nas organizações é a comunicação entre os membros, como algum modo de facilitar o entendimento do que cada um quer e precisa daquela situação.

Conforme Freitas (1991) é por meio da comunicação que se dá a interação humana. A comunicação dissemina os valores da cultura da respectiva organização e como consequência o comportamento das pessoas baseado nos valores e premissas da empresa, a qual se torna diferencial para a competitividade e resultados atingidos a organização.

A compreensão das dimensões e elementos que compõe o processo de comunicação é extremamente importante para que as organização apropriem em suas estratégias os conteúdos e objetivos de sua mensagem de comunicação, seus receptores e também o que se pretende atingir através dela.

Conforme Ulrich (2001) diversas pesquisas relacionadas a organização e atitudes dos funcionários relacionadas a comunicação indica que as informações divulgadas muitas vezes não são suficientes. Muitas vezes, tempos depois de uma comunicação de uma nova estratégia, ou apresentação de novas propostas, muitos funcionários ainda não a

compreendem. De qualquer forma, mesmo diante a dificuldade ao se tratar do assunto comunicação, ela não tem como ser descartada como importante recurso para empresa e funcionários.

Torquato (2004) apresenta algumas formas de conceber a comunicação dentro das organizações.

A comunicação social: através da qual a comunicação organizacional é compreendida como um movimento unilateral indireto e público. Trata-se da comunicação através de rádio, televisão, sendo veiculada por um meio indireto e dirigida a todos os indivíduos indiscriminadamente.

A comunicação cultural ocorre quando as pessoas se relacionam entre si, são os costumes, ideias e valores da comunidade. Nas organizações este nível de comunicação refere-se ao clima interno.

Outra dimensão de comunicação é a administrativa, relacionada aos papéis, cartas internas, documentos e memorandos. Sabe-se que muitas vezes a comunicação administrativa acumula muitas informações aos receptores e prejudica a operação essencial das organizações em função do acúmulo dos canais de comunicação.

Há também a comunicação conhecida como sistemas de informação, a qual mantém as informações armazenadas em banco de dados.

Estas quatro formas de comunicação fazem parte das organizações e se afetam, considerando que uma influencia na outra, um clima ruim gera ruídos na comunicação social, que por sua vez afetam as demais formas.

Desta forma, pode-se afirmar que a comunicação é uma alternativa sistêmica e integrada que unifica as quatro modalidades de comunicação e cada uma delas exercendo um conjunto de funções específicas.

As instituições contam com jornais de circulação interna, murais para avisos, circulares, memorandos, etc. A singeleza e, sobretudo a fragmentação destes expedientes são as melhores evidências do desperdício do potencial da comunicação planejada e intencionalmente voltada para a ação coordenadora. Raras são as organizações nas quais a comunicação, enquanto ação específica, faz parte dos meios necessários a consecução dos objetivos estratégicos (DOWBOR, 2000. p.227).

Atualmente, além destes meios de comunicação citados previamente, temos que considerar formas, como internet, intranet, videoconferências, mailings, entre outros que facilitam a interação e agregam nos recursos de comunicação.

A dissertação de mestrado de Duarte (2004) sobre comunicação e informação nas organizações, indicou que as organizações se atem ao desenvolvimento de estratégias direcionadas ao meio externo, como os seus clientes, fornecedores e a comunidade como um todo. Os autor ressalta a importância destes chamados stakeholders na dinâmica das relações nas organizações, porém outro fator identificado foi de que no âmbito das relações internas, a informação e a comunicação ainda estão atreladas com mais ênfase as segmentações, funções e responsabilidades na estrutura da empresa e tecnologias desenvolvidas. A comunicação não foi percebida como componente estratégico, capaz de potencializar o conhecimento e as competências das pessoas e, por consequência da empresa.

1.7. Papel do sindicato

As relações de trabalho são constituídas por meio de dois aspectos distintos, a saber, o individual, referente aos interesses específicos dos empregados e o coletivo, pertinentes

aos interesses homogêneos de empregados e empregadores, conhecidos também como interesses de categorias de trabalhadores.

Desta forma, cria-se a necessidade de definir um órgão que seja habilitado a representar as categorias de modo compreender os interesses jurídicos estabelecidos e também atender os direitos individuais destes empregados. A esta organização se instituiu o sindicato.

Os sindicatos são organizações permanentes de pessoas assalariadas destinadas a tentar obter vantagens para seus associados ou para o conjunto de pessoas filiadas mediante negociações com as empresas e o estado. Pressões políticas e outros meios de atuação. (RODRIGUES, 1999).

O sindicalismo teve seus primórdios mediante as baixas condições de trabalho presente na realidade dos trabalhadores assalariados e ganhou força através de um movimento de reação pela busca dos direitos da classe trabalhadora. Hoje o sindicalismo representa a ação de reivindicar por melhores salários e condições de trabalho e também assumiu uma força política que busca, entre outros, a disputa pelo poder por meio de um regime democrático. (CHIAVENATO, 2004).

Compreende-se como razão dos sindicatos a defesa dos associados de forma individual, bem como as necessidades de um conjunto de varias pessoas de uma mesma categoria. Este movimento dos sindicatos para obter condições justas de trabalho é denominado sindicalismo. Através do sindicalismo é que os trabalhadores buscam uma alternativa eficaz para conseguir negociar com autodeterminação melhores condições de trabalho, em contraposição às imposições das organizações cuja visão, do ponto de vista dos sindicatos, é da pessoa como simples fator economicamente rentável para produzir.

Os sindicatos são organismos sociais, que se destinam a defesa dos interesses econômicos e sociais dos componentes de suas respectivas categorias profissionais, seja

individual ou coletivamente. Interesses estes, que são voltados para as melhorias salariais, das condições de trabalho e das condições de vida em geral. (ROSSI e GERAB 2009, p.13).

Conforme Antunes (2003) uma conquista dos trabalhadores, obtida por meio de ações concretas, foi a criação e estruturação de um sindicato único por categoria. Na organização analisada neste estudo o sindicato que representa a categoria do produto fabricado pela empresa é o sindicato dos metalúrgicos do ABC, o qual há décadas já tem sua posição reconhecida neste segmento, perante os demais sindicatos. (ANTUNES, 2003).

O sindicalismo tem sua origem como instrumento de defesa coletiva dos trabalhadores, surgimento da industrialização e da classe operária.

Os sindicatos se tornaram, desde as origens aos dias atuais, organizações de pessoas que se mobilizam em prol dos objetivos comuns e melhores condições, as quais podem ser englobados saúde, segurança, benefícios sociais, aumentos salariais dentre outras reivindicações, ou seja, trata-se de uma organização capaz de direcionar seus movimentos para representar empregados e empregadores. (ARAÚJO, 2006).

Na empresa analisada os sindicatos são considerados fortes para a categoria. Para os funcionários operacionais horistas, as regras salariais foram conquistadas dentre alguns fatores, pelo envolvimento e acompanhamentos destes representantes para garantir a padronização e estabelecimento de políticas salariais e regras que esclarecem oportunidades de desenvolvimento de carreira dos trabalhadores.

As negociações trabalhistas são instrumentos importantes para a área de relações trabalhistas. As práticas mais refinadas possuem o diferencial no processo, acopladas a habilidade de relacionamento com trabalhadores e representantes sindicais, processo esse que está organizado em quatro momentos que são o planejamento, reconhecimento, negociação e formalização. (MARRAS, 2000).

Compete as comissões de fábrica representar os empregados:

- ✓ No processo interno de reclamações;
- ✓ Em reuniões com a gerência de Relações industriais da empresa ou com outros representantes por ela designadas para discussão de reivindicações, sugestões e proposições de interesse comum;
- ✓ Conjuntamente com os sindicatos, nas conversações destinadas a revisão das cláusulas dos regulamentos. (RODRIGUES, 1999).

Conforme estatutos, um funcionário horista da organização tem condições de utilizar o processo interno de reclamações, para reivindicar da empresa o direito que lhe é assegurado pela legislação trabalhista brasileira, seja pelo contrato de trabalho que ele dispõe, seja por convenções e acordos coletivos de trabalho ou também pelo regulamento interno de trabalho.

Conforme Rodrigues (1999) o processo interno de reclamações na organização passa por 4 estágios, os quais são adotados tanto pelas empresas quanto pelos trabalhadores, a saber: No primeiro estágio, o funcionário faz a reclamação verbal ao superior imediato, o qual terá um prazo de 5 dias para lhe oferecer um retorno verbal. Caso este trabalhador não tenha ficado satisfeito com a resposta apresentada, ele pode recorrer ao segundo estágio que é um representante distrital para junto com ele reapresentar a reclamação ao supervisor, agora com prazo máximo de 2 dias úteis para retorno.

Sem resposta ou insatisfação do empregado a sua solicitação, este pode, no terceiro estágio solicitar ao seu representante distrital que apresente por escrito um recurso através da área de relações trabalhistas, com o prazo de 15 dias uteis para retomar resposta. Já no quarto e último estágio, o trabalhador pode utilizar da comissão de fábrica para intervir com recursos junto a gerência de relações trabalhistas.

A supervisão nos primeiros estágios atende a um critério de estabelecer coerência entre a hierarquia de trabalho, no entanto os trabalhadores percebem e se apropriam de que esta dinâmica de relações não lhes atende e se torna pouco favorável as suas necessidades e

desta forma, recorrem diretamente seus representantes para lidar com suas demandas e dificuldades. (RODRIGUES, 1999).

Em muitos casos também, as comissões tomam a frente desde o início do processo de reclamação, uma vez que ela tem o poder também, de representar os trabalhadores em reuniões com gerencias e sindicatos para negociar as propostas de mudanças nos estatutos em função da representação dos operários.

Por outro lado, a empresa tenta, através da regulamentação da comissão de fábrica, minimizar o impacto dos objetivos na perspectiva dos trabalhadores, pelas quais ela foi criada, “de lutar para que a mão de obra tenha melhores condições de trabalho no local de produção, aumentar o controle dos empregados sobre as condições em que se processa o trabalho na fábrica e limitar o poder de mando das chefias mais autoritárias” (RODRIGUES, 1999, p. 74).

Os mandatos das comissões de fábrica são de dois anos e seus representantes têm mais um ano de estabilidade após o término da gestão. A comissão de fábrica é um organismo de que participam sindicalizados e não sindicalizados. Ela é a representação capaz de dar conta da heterogeneidade operária no interior da empresa. Seus membros são eleitos no local de trabalho, são pessoas de confiança daqueles que o elegem, uma vez que estão o dia todo juntos, tendo, portanto de a cada momento prestar contas de suas ações a base operária. Podem ter seus mandatos revogados se não cumprirem os objetivos para os quais foram eleitos: de representar seus companheiros de trabalho, juntamente com a direção do estabelecimento fabril. (RODRIGUES, 1999, p.80).

Quem pode falar melhor sobre um trabalhador na organização é a comissão de fábrica e não um diretor de sindicato, uma vez que a comissão está no dia a dia do trabalhador, ela sabe mais do que o dirigente sindical que esta distante do foco do trabalhador.

Um risco destas participações da comissão de fábrica pode ser apontado na pesquisa realizada por Rodrigues (1999), na qual o trabalhador pode ficar bastante dependente da iniciativa da comissão para lidar com as problemáticas vivenciadas e perde a autonomia e iniciativa para lidar com as adversidades.

Na organização, os sindicatos tem sido denominados como associações ou grupos formados em prol da defesa dos interesses comuns de seus integrantes. Há diversos sindicatos, seja de empregados, trabalhadores, sindicatos patronais ou de empregadores. Os sindicatos podem utilizar de diversos meios para argumentar e influenciar as organizações mediante a reivindicação de seus interesses, o qual pode se destacar a greve em suas diversas formas de apresentação dentro da empresa pelos grupos sindicais. (CHIAVENATO, 2004).

1.7.1. Políticas de relações trabalhistas

Existem quatro grandes tipos de políticas de relações trabalhistas que são adotadas pelas organizações, a saber: política paternalista, autocrática, de reciprocidade e participativa.

A política paternalista pode ser compreendida como uma relação de facilidade de aceitação das solicitações dos trabalhadores, obtida através de diversos fatores, seja por insegurança, pouca habilidade ou competência durante a negociação com as representações sindicais. A cada resultado atendido frente as necessidades apresentadas, as bases criam gradativamente criam novos interesses coletivos, ou privativos e se fortalecem como representantes por meio de um modelo de reforço positivo, ao atender uma satisfação e ou necessidade, surge outras e ainda maiores com a mesma ou maior expectativa de ser atendida.

A consequência desta postura é a tendência ao enfraquecimento da organização frente a solução de problemas e imposição de seus interesses, e também de seus gerentes líderes e supervisores, uma vez que a representação sindical exerce uma constante pressão de suas necessidades e por conseguinte dos trabalhadores (CHIAVENATO, 2004).

A política autoritária é entendida como uma postura de rigidez e impositiva que as organizações adotam para atuar de modo arbitrário e legalista, ela pode fazer concessões, de acordo com a legislação, ou também de acordo com os interesses dela somente. As solicitações do sindicato nem sempre são atendidas, o que gera surgimento de posturas de indisciplina e grupos de oposições dentro dos sindicatos, isto por conta dos insucessos das tentativas de negociação. Estes insucessos, por sua vez funcionam como um reforço negativo perante a imagem da organização e afeta as relações entre organização e seus integrantes, que atua cada vez com mais autoridade, resultando em descontentamento, insubordinação e indisciplina. Este tipo de política se torna insustentável a longo prazo justamente pelo caráter unilateral e impositivo (CHIAVENATO, 2004).

Política de reciprocidade é baseada na relação de troca entre organização e sindicato. As reivindicações são tratadas diretamente entre direção da empresa e sindicato, com pouco envolvimento dos trabalhadores e lideranças. Tem como objetivo estabelecer um pacto e atribuir ao sindicato a responsabilidade de impedir que os acordos sejam violados pelas partes. Por conta desta política muitas vezes não atender os desejos dos trabalhadores e lideranças, estes ainda ficam submetidos da mesma forma a pressões dos sindicatos que também sofrem pressão da organização. Desta forma, além de não receber apoio, esta política nem sempre consegue ser cumprida, gerando desconfiança e perda de credibilidade dos trabalhadores quanto a direção do sindicato, o mesmo acontece no âmbito de relação entre lideranças e organização (CHIAVENATO, 2004).

Política participativa acredita-se que as relações trabalhistas englobam o sindicato e trabalhadores de um lado e organização, dirigentes e lideranças de outro, favorecendo uma avaliação ampla e mais direta das reivindicações e situações propostas, referente a sua viabilidade, natureza e integração e relação com as demais políticas e objetivos da organização. É esperado que as soluções sejam negociadas e discutidas a partir de fundamentos concretos objetivos e práticos e não baseadas em senso comum e opiniões pessoais. Esta política implica em um bom relacionamento com os empregados e clima organizacional sadio, em que seus líderes e membros da organização sejam assessorados por especialistas, no que tange, tanto relações trabalhistas, quanto a busca de solução de problemas que envolvem relações humanas no trabalho. (CHIAVENATO, 2004).

2. A empresa MultiCars

A empresa analisada neste estudo não terá o seu nome divulgado, e será tratada como MultiCars. Esta empresa desenvolve, produz, monta e comercializa motores, automóveis, veículos comerciais e componentes para o mercado nacional e internacional.

A MultiCars é uma das empresas líderes mundiais em produção de veículos, e a maior produtora de carros da Europa. Na Europa Ocidental, o maior mercado mundial de automóveis, quase um a cada cinco carros novos são da empresa.

O grupo opera 45 unidades de produção em 11 países na Europa assim como em 7 países na América, Ásia e África. Uma força de trabalho com cerca de 336.000 funcionários por todo o globo produzindo cerca de 21.500 veículos por dia, assim como também fornecendo serviços relacionados a automóveis.

Os modelos da MultiCars são vendidos em mais de 150 países. O objetivo do grupo é oferecer veículos atraentes, seguros e utilizando os critérios do Sistema de Gestão Ambiental que sejam competitivos no exigente mercado, além de ser uma referência global em suas respectivas classes.

| Localização das Fábricas | Nº Funcionários | Unid./Diária Produzida |
|---------------------------------|------------------------|-------------------------------|
| São Bernardo do Campo | 11.650 | 1.230 Carros |
| Taubaté | 5.700 | 1.050 Carros |
| São Carlos | 704 | 2.470 Motores |
| São José Dos Pinhais | 3.600 | 820 Carros |
| Resende | 4.500 | 214 Caminhões / Ônibus |

Tabela 1: Informações sobre unidades da empresa

A “Visão” de negócio da empresa é declarada como: “Ser líder em qualidade, inovação, vendas e lucratividade da indústria automotiva na América do Sul, com um time de alta performance e focado no desenvolvimento sustentável.”

Também tem como Missão ser uma fabricante de veículos de alto volume orientada para a qualidade, satisfação do cliente, inovação e responsabilidade socioambiental. “Concentramos nossos esforços em agregar valor aos acionistas, funcionários, clientes, concessionários, fornecedores e à sociedade.”

Conforme Corrêa (2008) missão é a razão de existir de cada organização. Esse conceito é utilizado para indicar o seu ramo de negócio e área de atuação da empresa, além de prever as possibilidades de expansão das suas ações. Os valores desta organização servirão de norte para a definição de seu planejamento estratégico.

A missão da Manufatura da MultiCars é produzir veículos com tecnologia de ponta, considerando-se processos e produtos, contemplando a excelência da gestão da cadeia de logística, dos recursos humanos, da preservação do meio ambiente e produção. É ainda focada na obtenção de níveis competitivos de produtividade e custos.

2.1. Diretrizes de Recursos Humanos da empresa

Considerando que na organização estudada as áreas e responsabilidades são bastante segmentadas, a área de Recursos Humanos tem departamentos específicos para cada atividade e direcionamentos a seguir. As áreas abordadas neste estudo serão as áreas responsáveis pelas políticas e diretrizes de RH da empresa, a saber: Recursos Humanos Corporativo, que engloba as áreas de Organização e Remuneração Corporativa, Relações Trabalhistas, Administração de RH e Sistemas de RH.

A área de Remuneração e Organização é responsável pelas diretrizes de: Ajustes de Remuneração e jornadas de trabalho; rotinas salariais de mensalistas e horistas; políticas de transferência de pessoal inter-fábricas; alterações relativas a pagamento de pessoal; movimentação de pessoal; pesquisas salariais e extra salariais e etapas de carreira na empresa.

| Recursos Humanos | | Remuneração Corporativa | | |
|------------------|--------|--|----------------|------------|
| Diretrizes | | | | |
| Área | Nº | Assunto | Data Aprovação | Circulação |
| RE | 004/06 | Jornada de Trabalho – Ajuste de Remuneração | 27/10/2005 | Geral |
| RE | 005/97 | Regras Salariais Horistas e Mensalistas Operacionais | 11/12/2005 | Geral |
| RE | 006/97 | Política Transferências de Pessoal Inter-Fábricas | 30/08/2010 | Geral |
| RE | 009/97 | Alterações Relativas a Pagamento de Pessoal | 27/10/2005 | Geral |
| RE | 072/99 | Movimentação de Pessoal | 27/10/2005 | Geral |
| RE | 107/99 | Pesquisas Salariais e Extra-Salariais | 27/10/2005 | Geral |
| RE | 136/01 | Etapas da Carreira Volkswagen | 24/11/2010 | Geral |

Figura 2: Diretrizes de RH – Remuneração Corporativa

Para a MultiCars, Remuneração é tudo o que o empregado recebe da empresa em troca do trabalho e é dividida em duas partes: salário direto e salário indireto.

O salário direto é composto pelos valores recebidos em dinheiro, ou seja, o próprio salário de cada mês e outras quantias, tais como: PPR e 13º salário.

Já o salário indireto é composto por todos os benefícios que o empregado tem direito de usufruir por trabalhar na MultiCars. Esses benefícios são disponibilizados na forma de serviços ou facilidades, tais como: transporte fretado, refeições no restaurante da empresa, plano de saúde e previdência privada.

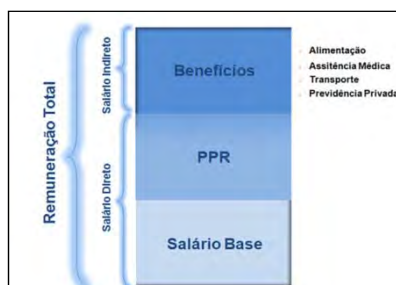


Figura 3: Composição da Remuneração de empregados

O sistema global de remuneração da MultiCars, bem como todas as políticas e diretrizes relacionadas a empregados dentro da companhia é realizado considerando as categorias: horista, mensalista e executivo.

- Horista – remuneração ajustada conforme o salário hora, multiplicado pela jornada de trabalho.

- Mensalistas – remuneração ajustada de acordo com a unidade de trabalho, com percentuais de aumento,
- Executivos – não possuem reajuste, por se tratar de cargo de confiança.

Há fatores internos e externos que influenciam na determinação do valor da remuneração de cada trabalhador. Os mais importantes são:

- Economia e Mercado de Trabalho;
- Legislação Trabalhista;
- Acordos Sindicais;
- Capacidade Financeira e Desempenho Geral da Empresa;
- Política Salarial da Empresa.



Figura 4: Fatores influenciadores do valor de remuneração

2.2. Políticas salariais da organização

Na MultiCars, o principal objetivo da Política Salarial é a oferta de um salário competitivo no mercado de trabalho e adequado com as atribuições do cargo que cada pessoa ocupa. Entre os seus objetivos incluem-se também a atração e a manutenção de profissionais com alto nível de qualificação.

Destaca-se ainda a preocupação em reconhecer o desempenho individual, remunerando o funcionário adequadamente de acordo com a aquisição de competências técnicas e comportamentais.



Figura 5: Recursos Humanos - Política salariais de RH

As alterações salariais podem ser efetuadas de duas formas:

- **Reajuste Coletivo**

São alterações salariais concedidas a todos os funcionários da Empresa, negociadas diretamente com o Sindicato da categoria e formalizadas por meio de Acordo Coletivo de Trabalho ou Convenção Coletiva de Trabalho.

- **Aumento Individual**

Outra maneira pela qual o salário pode ser alterado é o aumento individualizado. A decisão desta alteração, entre outros fatores, baseia-se na disponibilidade de verba, nas competências técnicas e comportamentais, bem como no desempenho do empregado, e deve ser comunicada a este, acompanhada das explicações sobre os critérios que a motivaram.

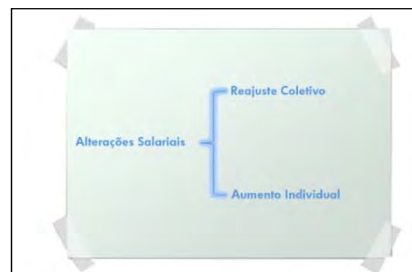


Figura 6: Alterações salariais

2.3. Políticas e procedimentos de alteração salarial

Ter indicadores e métricas claras de desempenho dos seus funcionários é fundamental para o sucesso de uma empresa no mercado atual. Cada vez mais, uma organização precisa conhecer claramente os resultados produzidos por cada funcionário, seja para aperfeiçoar seus recursos ou mesmo para adotar políticas de remuneração por resultados

- tendência apontada como uma preferência pelos executivos e empresas reconhecidas pelo brilhantismo de suas atuações no mercado.

Práticas como estas favorecem empresas que busquem manter uma equipe enxuta e altamente eficaz e destinar boa parte de seus resultados para os melhores profissionais, tomando providências para correção de funcionários com desempenhos insatisfatórios.

Os procedimentos de alteração salarial da empresa analisada são em função e/ou grau salarial da respectiva categoria. Na empresa analisada existem os seguintes tipos de aumentos:

✓ **Aumento por Dissídio e Antecipação (Tipo D)**

Concedido em virtude da Política Salarial vigente, Acordo Coletivo ou liberalidade da Companhia.

✓ **Aumento por Desempenho (Mérito) - (Tipo M)**

Destinado a empregados com desempenho acima da média, em reconhecimento à consecução dos objetivos da Companhia. Para Mensalista (GSR) o aumento poderá ser de no mínimo 5% até um máximo de 15%. O prazo mínimo para concessão é de 12 meses do último aumento tipo M ou P.

✓ **Aumento por Promoção (Tipo P)**

Definida como a transferência de empregado para cargo de grau superior e com maior responsabilidade ao atualmente ocupado. Tem o objetivo de compensar o aumento de atribuições e responsabilidades. A empresa mantém um programa de aumentos salariais por promoção, com percentuais de aumentos vinculados à posição de salário atual, na faixa salarial do novo grau. Por ocasião da promoção o empregado poderá receber um aumento a título de "aumento por promoção", observando-se os seguintes limites percentuais:

| Aumento Máximo Possível | |
|--|-----------------|
| Posição do salário atual na faixa salarial do novo grau | % Máximo |
| Abaixo do 1º quartil (+ de 25%) | 25% + saldo (*) |
| Abaixo do 1º quartil (+ de 15% até 25%) | Diferença % |
| Abaixo do 1º quartil (0% a 15%) | 15% |
| 1º quartil | 15% |
| 2º quartil | 15% |
| 3º quartil | 12% |
| 4º quartil | 10% |
| Acima 4º quartil | não permitida |

(*) Em intervalos de 3 em 3 meses com percentuais máximos de 15%.

Figura 7: Políticas de alteração salariais.

Em nenhuma hipótese o salário resultante após a aplicação do aumento poderá ser superior ao salário máximo do novo grau. Caso o salário do empregado estiver abaixo da faixa mínima do novo grau poderão ser concedidos aumentos por promoção, conforme segue:

Se a diferença entre o salário atual e o mínimo do novo grau for igual ou inferior a 15%, o aumento por promoção poderá ser de até 15%. Se esta diferença for superior a 15% e inferior a 25%, o aumento por promoção poderá ser igual a esta diferença e concedido em uma única parcela. Se a diferença for superior a 25%, poderá ser concedido aumento por promoção de até 25% e o saldo restante concedido em parcelas de até 15%, em intervalos mínimos de 3 meses. Caso o empregado promovido tenha recebido aumento por mérito, deverá ser respeitado um prazo mínimo de 3 meses, entre o aumento por mérito e o por promoção. O Gerente de Recursos Humanos local assessora as gerências a fim de observarem, além dos limites acima, o equilíbrio interno dos salários de empregados com graus e cargos afins. Até a aprovação final do Gerente de Recursos Humanos local, o

empregado promovido não deverá ser informado do valor do aumento previsto por ocasião da promoção.

✓ **Aumento por Enquadramento (Tipo E)**

Empregado cujo salário se encontra abaixo do salário inicial do grau correspondente a seu cargo deverá ser enquadrado no mínimo de sua faixa salarial.

O percentual máximo a ser concedido, em uma única vez, é de 25%. Caso contrário deverá receber um aumento de no máximo 15% a cada 3 meses, até atingir o mínimo do grau correspondente a seu cargo. O prazo mínimo de concessão é de 3 meses do último aumento tipo M ou P ou E.

✓ **Ajuste por Transferência (Horista para Mensalista) - (Tipo T)**

Empregado que for transferido de cargo horista para mensalista, ou mensalista que passar para cargo horista com jornada diferenciada de trabalho, deverá ter seu salário ajustado como segue:

Horista para Mensalista: Multiplicar o salário/hora por 222,44. (Jornada do Horista igual a 44 horas/semana).

Mensalista para Horista: Transferência de Jornada de 40 horas/semana para 44 horas/semana. Dividir salário/mês por 222,44 e multiplicar por 1,10.

Mensalista para Mensalista: Transferência de jornada de 24 horas/semana (jornada reduzida) para 40 horas/semana, multiplicar salário/mês por 1,67.

2.4. Política de pagamento de salários

Todo pagamento de salário, compreendendo a parcela de adiantamento normal ou a parcela final, é efetuado através de crédito em conta corrente bancária do empregado, em seu local de trabalho, no banco com o qual a empresa opera para essa finalidade.

A área de Recursos Humanos local, ao admitir um empregado ou processar uma transferência, providencia a abertura de uma conta corrente bancária em nome do empregado, na agência que opera na localidade. Os números da conta corrente e da agência bancária são cadastrados no sistema para que a Folha de Pagamento faça os pagamentos.

Todas as informações referentes a salários pagos são fornecidas através do "Demonstrativo de Pagamento" que é emitido nominalmente pela Folha de Pagamento e distribuído a cada empregado, através dos sistemas de comunicação da empresa (correio interno/malotes especiais). Quando a admissão ou transferência do empregado ocorrer fora dos prazos estabelecidos de fechamento, a Apontadoria e Recursos Humanos local solicitam o processamento do pagamento por escrito à Folha de Pagamento, informando as horas normais, extras, noturnas, ausências, dias a serem pagos e qualquer outra informação que possa gerar um crédito ou desconto. O pagamento é feito diretamente no banco credenciado, através do "Recibo de Pagamentos Diversos"

Qualquer reclamação ou reivindicação sobre os valores creditados ou descontados dos salários devem ser dirigidas à área de Recursos Humanos da localidade, a quem cabe analisar e providenciar junto a Folha de Pagamento e demais áreas envolvidas a imediata regularização dos valores.

Valores pagos indevidamente são ressarcidos pelo empregado, e cabe a área de Recursos Humanos local negociar com o mesmo a forma de devolução e, informar a Folha

de Pagamento para processamento e contabilização dos descontos. A Folha de Pagamento estabelece controles visando detectar prontamente tais irregularidades.

A empresa paga imediatamente diferenças de salários devidas aos empregados. Se a diferença for identificada antes da data de pagamento, uma folha complementar será emitida para crédito do empregado ou grupo de empregados envolvidos, ou então, ajustada dentro do menor prazo possível, através de pagamento em separado, se identificada após o dia de pagamento. Com base no número de empregados envolvidos e tipos de diferenças apuradas, a Folha de Pagamento determina se as diferenças serão processadas manualmente ou pelo sistema mecanizado.

A diretriz jornada de trabalho e ajuste de Remuneração tem por objetivo ajustar a remuneração de empregado transferido entre localidades da Companhia. É de responsabilidade da área de Organização e Remuneração e da área de Administração de salários de cada unidade da fábrica que efetiva a transferência do empregado no sistema de pessoal; ajusta a remuneração do empregado de acordo com esta diretriz e mantém esta diretriz atualizada.

| <u>Categoria</u> | <u>Carga Horária Semanal (Horas)</u> | | | |
|------------------|--------------------------------------|----------------|-------------------|-----------------|
| | <u>Anchieta/Taubaté</u> | <u>Resende</u> | <u>São Carlos</u> | <u>Curitiba</u> |
| Horista | 40 | 44 | 40 | 42 |
| Mensalista | 40 | 44 | 40 | 42 |
| Executivo | 40 | 44 | 40 | 42 |

Tabela 2: Carga horária Semanal.

Na categoria horista o salário hora é multiplicado pela jornada de trabalho e local de destino. Na categoria mensalista o salário nominal é reajustado conforme local de origem de trabalho e variando conforme local de destino. Para os executivos não existem ajustes, por se tratar de cargos de confiança e a composição da remuneração ser diferenciada.

A diretriz de jornada e horário de trabalho tem por objetivo estabelecer critérios a serem adotados nos apontamentos das jornadas de trabalho dos empregados horistas e mensalistas. É de responsabilidade da área de Relações trabalhistas.

A Jornada de trabalho é o período de tempo durante o qual o empregado fica à disposição da Companhia, respeitados os horários e turnos por ela estabelecidos, de conformidade com a legislação e acordos coletivos vigentes;

As jornadas de trabalho diária, semanal e mensal da MultiCars são as seguintes

Anchieta

| JORNADA | HORISTA | MENSALISTA |
|---------|---|--------------------------------|
| Diária | 5x2 = 8h00 legais de 2ª a 6ª feira; 6x1 = 1º turno– 6h54 legais de 2ª a 6ª feira e 5h30 no sábado; 2º turno– 8h00 legais de 2ª a 6ª feira; 3º turno– 8h00 legais de 2ª a 6ª feira; Pé Quebrado=7h46m legais de 2ª a 5ª feira e 8h56m legais na 6ª feira. 6x3 = 1º, 2º e 3º Turnos – 36h legais, conforme escala. 6x2 = 1º ou 2º ou 3º Turnos – 40h legais, conforme escala. | 08h00 legais de 2ª a 6ª feira. |
| Semanal | 40h00 legais | 40h00 legais |
| Mensal | 173h56 | 173h56 |

Tabela 3: Jornada de Trabalho.

2.5. Remuneração de Horistas

Pagamentos a empregados regulares são realizados nos dias 20 e 05 de cada mês ou nos dias úteis imediatamente anteriores a essas datas, caso não haja expediente normal na Companhia e/ou ocorrer feriado bancário.

A empresa efetua o pagamento dos salários dos empregados em duas parcelas: adiantamento normal e pagamento final. O valor da parcela de adiantamento para empregado ativo é equivalente a no máximo 100 horas do salário-base mensal, variando em função da "Jornada Padrão" do empregado, podendo ser reduzido, se for o caso, em razão de dias de

férias ou faltas injustificadas. Descontos referentes a saldos devedores do mês anterior podem ser efetuados, desde que obedecidos os limites estabelecidos nos Acordos Coletivos de Trabalho, que garantem um valor mínimo de adiantamento sobre os dias trabalhados na quinzena.

Considera-se para efeito da composição do saldo final do pagamento, a soma de todas as horas normais, adicionais (prêmios), abonos legais, complementos salariais, férias, integração de férias, abono pecuniário, remuneração adicional de férias, complemento de férias e horas extraordinárias, deduzidos os valores referentes aos encargos legais, os já pagos pela empresa e outros autorizados pelo empregado, com a anuência da empresa.

O atraso no pagamento de salários incorre em penalidades previstas na legislação vigente e Acordos Coletivos de Trabalho.

Ao empregado afastado por motivo de doença/acidente do trabalho, é garantido o pagamento do adiantamento normal relativo aos primeiros quinze dias de afastamento, e pagamento de complementação do auxílio previdenciário a partir do 16º dia, conforme normas internas de Recursos Humanos e Acordo Coletivo de Trabalho.

A diretriz referente ao registro de horas trabalhadas são requeridos para todos os empregados da empresa. Na categoria horista o sistema considera para efeito de apontamento e pagamento as jornadas diárias de trabalho, sendo que somente as ocorrências anormais diferentes da jornada padrão devem ser reportadas; nas plantas onde há registro eletrônico de ponto, é de responsabilidade dos líderes de célula a análise e qualificação das exceções, bem como validar a presença apontada; nas demais plantas, o fluxo de informações entre os setores e a apontadoria deve ser através do formulário de Registro Diário de Exceções, emitido diariamente com dados identificando a área, o empregado, a exceção com a devida qualificação e o encarregado ou líder de célula responsável pela informação; o critério utilizado para o registro deve ser sempre o da presença física do empregado;

As exceções dos encarregados e líderes de célula são validadas pelo seu supervisor imediato, mesmo que em jornadas ou turnos diferentes, não sendo permitida assinatura de presença recíproca; os registros de presença são entregues a apontadoria até as 08h30m do primeiro dia útil posterior ao evento; havendo divergência entre o cartão de ponto e o apontamento do encarregado / líder de célula, prevalece a informação do encarregado / líder de célula, lastreado pela presença física do empregado; ausências injustificadas nos dias úteis serão consideradas para efeito de férias e 13º salário.

Quanto a diretriz referente ao registro de horas de trabalho externo, na categoria horista, na impossibilidade da marcação mecânica do ponto adota-se o registro manual em formulário próprio, com aval da supervisão, informando à apontadoria em tempo hábil de fechamento.

O adicional noturno é computado no cálculo da remuneração:

- De férias e 13º salário na proporção em que o empregado trabalhou no período noturno durante o período aquisitivo;
- Dos primeiros 15 dias do afastamento por doença ou acidente do trabalho, quando o empregado estiver cumprindo jornada de trabalho noturno, na data do afastamento;
- Empregado trabalhando em turno fixo ou de revezamento, quando transferidos para turno diurno não tem direito ao recebimento do adicional noturno;
- Em turno de revezamento, o empregado somente terá direito ao adicional noturno quando efetivamente estiver em jornada noturna;
- Empregado em gozo de folga por conta do Banco de Horas ou Banco de Dias não recebe os adicionais noturnos, uma vez pagos no trabalho efetivo;
- Não há qualquer tipo de indenização ou integração no salário, em razão da habitualidade no cumprimento do horário noturno de trabalho.
- Registro das Horas de Trabalho Noturno

- O encarregado ou líder de célula informará semanalmente à Apontadoria ou ao sistema mecanizado de ponto eletrônico o horário de trabalho do empregado.

No que se refere aos intervalos de descanso, qualquer jornada diária de trabalho superior a 6h00 consecutivas, deverá ter um intervalo não remunerado para repouso e alimentação, com duração conforme acordos específicos de cada localidade; nas localidades onde a Companhia não mantém serviço de refeitório, este intervalo pode variar até no máximo 2h00, respeitando-se o limite de 8h00 de trabalho diário; entre duas jornadas diárias de trabalho, incluído o trabalho extraordinário, deve haver um intervalo para descanso de, no mínimo 11h00 consecutivas; entre duas jornadas semanais de trabalho deve haver um intervalo para descanso de, no mínimo 24h00 que acrescidos de intervalos de 11h00 entre as jornadas, totalizam 35h00 de descanso.

A diretriz de rotinas salariais de horistas e mensalistas operacionais tem por objetivo estabelecer critérios para alterações salariais ou de jornada de trabalho e transferências de empregados horistas ou mensalistas operacionais com base em políticas estabelecidas e negociadas em acordo coletivo. É de responsabilidade da área de Organização e Remuneração e da área de Administração de salários de cada unidade da fábrica Na admissão o salário será correspondente ao valor do primeiro step do respectivo grau salarial do cargo no qual o empregado está sendo admitido.

2.6. Tipos de Alterações Salariais

Acordo Coletivo, Convenção Coletiva, Dissídio e Antecipação Geral

- São aumentos concedidos em decorrência de Acordo Coletivo, Convenção Coletiva, Dissídio ou por liberalidade da Companhia;
- São elegíveis todos os empregados da Companhia, de acordo com a data base de cada região.
- Nos casos de transferências inter-fábricas o empregado receberá a proporcionalidade de acordo com o período vinculado a data base da planta envolvida.

Nota: será utilizada para PPR a proporcionalidade considerando o número de meses que o empregado esteve em cada uma das plantas.

Adicional de comissionamento Horista (Monitor)

Pagamento do adicional de 7% do salário nominal (com incidência sobre todas as rubricas salariais) para os empregados que exercem as atividades de monitor de célula, durante o período do mandato conforme Sistema de Produção da empresa.

Progressão Salarial por Senioridade

- É a mudança de step dentro do grau salarial do cargo que o empregado ocupa;
- É elegível o empregado horista que demonstre iniciativa e habilidade no desempenho de seu trabalho e atinja o prazo mínimo de permanência no step em que se encontra, (vide item Critérios desta Diretriz);
- Caso o empregado não possua avaliação de desempenho atualizada, a progressão salarial ficará suspensa até que a pendência da avaliação seja regularizada;
- Não haverá progressão salarial para empregado cuja avaliação de desempenho seja insuficiente;
- Para progressão salarial deverão ser avaliados o treinamento e a versatilidade dos empregados.

- Os documentos enviados para aprovação da progressão salarial devem ser assinados por empregados que exerçam cargo de liderança (mestre, encarregado, líder, responsável por U.O.) e executivos.
- Mensalmente a listagem de progressão salarial com todos os aumentos programados, de empregados elegíveis ao aumento por mérito, é enviada às áreas responsáveis, que devem validar as concessões e informar eventuais cancelamentos, os quais deverão ser encaminhados à área de Administração de Salários Local.

2.6. Comunicação Interna na MultiCars

A Comunicação da empresa é uma área estratégica de Recursos Humanos, concebida para informar, integrar e valorizar o público interno da unidade Anchieta – e seus familiares e suprir suas necessidades de comunicação.

A premissa é de que o processo de comunicação interna só é eficaz quando realizado em parceria com os públicos da organização. Com base nessa premissa, há o equilíbrio do conteúdo do trabalho com informações de interesse não só da empresa, mas também dos colaboradores.

Os canais e serviços de comunicação são segmentados e abrangem todos os públicos empresa, das áreas administrativas ao chão-de-fábrica sempre que você ou a sua área demandar ações ou assuntos que possam ser do interesse dos colaboradores da Anchieta, entre em contato conosco para divulgação.

Os canais seguem uma linha editorial estrategicamente delineada para atender as necessidades de comunicação dos público internos.

2.7. Missão

A missão é de Identificar demandas de comunicação, estimular o comprometimento e agregar valor ao público interno da Unidade local, alinhados com os objetivos, as estratégias, as políticas e os valores da companhia.

2.8. Valores

Os valores da área de comunicação da MultiCars podem ser elencados, como Ética, transparência; imparcialidade; agilidade; pró-atividade e inovação

2.9. Objetivos

A comunicação da MultiCars apresenta como objetivos: Informar, conscientizar e integrar o público interno; Promover e administrar o clima e a imagem institucional; Manter a visibilidade e o entendimento da visão, valores, diretrizes e objetivos da Cia e Dar suporte à gestão na valorização e motivação dos empregados.

2.10. Canais



Figura 8: Canais de Comunicação da Empresa.

3. Metodologia

Este estudo foi realizado através de uma pesquisa descritiva exploratória, com um delineamento de levantamento. Conforme GIL (2008), a pesquisa descritiva tem como objetivo principal descrever as características de uma população ou fenômeno que se deseja estudar, estabelecendo, por conseguinte relações entre as suas variáveis. No tema de pesquisa em questão, as variáveis que serão analisadas e correlacionadas entre si, são a comunicação, remuneração, políticas salariais e relações com o sindicato. A pesquisa descritiva, com delineamento do tipo de levantamento, de acordo com o mesmo autor, é caracterizada pela interrogação direta do pesquisador para a população pesquisada, significativa para o seu problema de estudo, com o intuito de posteriormente dispor de informações que se deseja ter conhecimento.

A pesquisa teve fundamentação em livros, artigos, dissertações de mestrado, teses de doutorado, publicações científicas sobre o tema, manuais, políticas salariais e diretrizes de remuneração da empresa e informações advindas do questionário aplicado aos empregados.

3.1. Universo e Amostra

A pesquisa foi realizada com uma amostra de 32 empregados de cargos operacionais e de categoria horista, da uma empresa de veículos automotores de São Paulo. Para a realização da coleta de dados foi utilizada uma amostra não-probabilística acidental, este tipo de amostra é utilizado pela dificuldade de obter uma amostra probabilísticas, sendo necessário coletar uma amostra dentro da população geral pesquisada. Para atender os objetivos propostos, foram estabelecidos como critérios de exclusão: a) empregados de categoria mensalista e administrativa, pois essa população tem especificidades dentro da estrutura de RH da empresa que não serão abordadas nesse estudo; b) empregados que não

sejam de cargos operacionais; pois o enfoque desta pesquisa está justamente no empregado que atue no chão de fábrica, cujas diretrizes e políticas salariais de RH são específicas.

3.2. Coleta de Dados

Os dados foram coletados através de um questionário, (ver apêndice B) com perguntas fechadas, de múltipla escolha com os 32 empregados de características acima mencionadas, durante o período de 20 dias de aplicação.

3.3. Tratamento dos dados

Os dados coletados e os resultados obtidos foram tratados por meio de análise quantitativa e qualitativa.

Para validação do questionário, foi realizado um Pré teste com 7 participantes, com intuito de avaliar a viabilidade de aplicação do respectivo questionário e mensurar a compreensão dos empregados referente as perguntas elaboradas, para minimizar a possibilidade de dificuldades na interpretação das perguntas e por conseguinte, influenciar o conteúdo das respostas.

3.4. Limitações do Método

Nesta pesquisa, os dados foram obtidos através de questionário, com perguntas previamente estabelecidas, com intuito de dispor de informações específicas e pertinentes a comunicação de recursos humanos referente a regras salariais para esta categoria de trabalho (operacional horista), uma vez que estudar e analisar as características e aspectos relacionados a todas as categorias existentes dentro da empresa, bem como o conhecimento dos empregados sobre as estruturas e políticas salariais que regem sua profissão, exigiria um

estudo mais aprofundado e conseqüentemente prazos maiores de estudo, acompanhamento e análise.

4. Análise e discussão dos dados

Os dados obtidos através da aplicação do questionário podem ser observados e analisados, conforme descrição abaixo:

Qual a sua idade

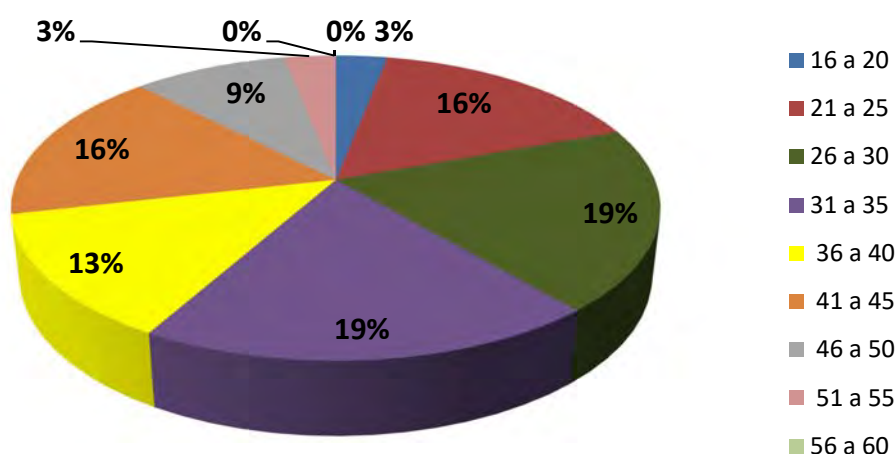


Gráfico 1: Percentual das faixas etárias dos funcionários.

Dentre os 32 participantes, pode ser observado que a maioria dos participantes entrevistados possuem entre 26 e 30 anos de idade e participantes de 31 a 35 ano, faixa etária consideravelmente jovem dentro da empresa. Nos últimos 4 anos a companhia contratou aproximadamente 3.000 novos empregados. A média de idade destes novos contratados apresentada pelo gráfico pode indicar que os empregados mais jovens também se mostram predispostos a participar de pesquisas, bem como estão na média de empregados, mais participativos em cursos e treinamentos ministrados pela companhia, seja pelo anseio e expectativas de buscar melhores colocações dentro da organização e pela busca por desenvolvimento. O participante específico no primeira escala, é representada por um jovem aprendiz de Senai que tornou-se efetivo na companhia. Os aprendizes podem iniciar o processo de aprendizagem a partir dos 16 anos.

Sexo dos participantes

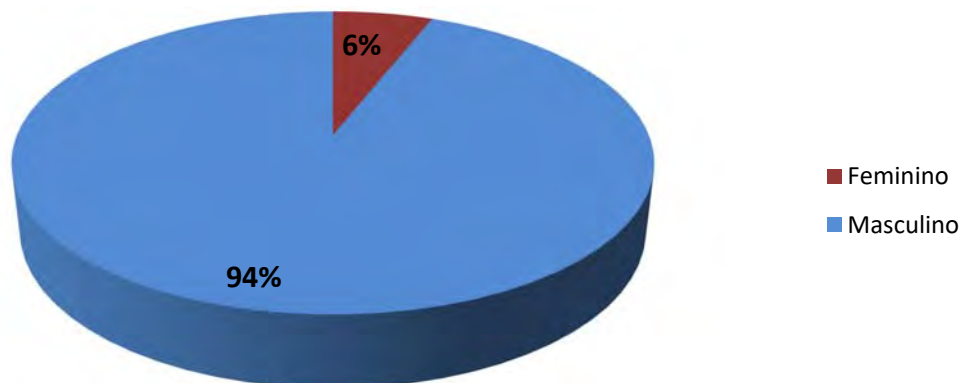


Gráfico 2: Percentual dos gêneros dos funcionários.

Neste item, 94% dos participantes eram do sexo masculino e 6% participantes do sexo feminino. Este resultado apresentou-se de acordo com o esperado para esta pesquisa e questão específica, uma vez que este estudo foi direcionado para os participantes de categoria horista e que atuam diretamente com a linha de produção.

Atualmente, aproximadamente 95% do público horista de chão de fábrica é do sexo masculino, o que se deve em grande parte, pelo tipo de produto produzido, bem como pelas características requeridas para o profissional que atua na fabricação deste produto.

Área de Atuação

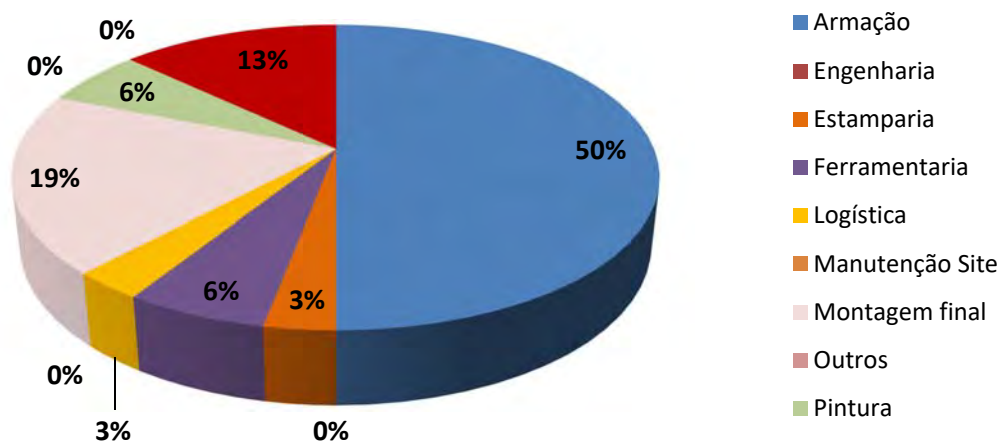


Gráfico 3: Percentual de áreas de atuação dos funcionários.

A área da armação e montagem final foram uma das áreas com o maior número de entrevistados. 50% dos participantes são da Armação e 19% da Montagem Final. Por se tratar de uma amostra aleatória não probabilística, as áreas que mais disponibilizaram participantes para participar deste estudo foram as citadas acima.

Estas áreas de armação e montagem final são as maiores da empresa e por sua vez, que dispõe do maior número de empregados. O ritmo de produção de fabricação do produto, seja na armação e montagem final quanto demais áreas, é intenso e dinâmico, o que tornou mais oneroso a participação de um número maior de empregados neste estudo, uma vez que a aplicação do questionário poderia ser realizada desde que não interrompesse o fluxo do processo de produção.

Categoria de trabalho do empregado

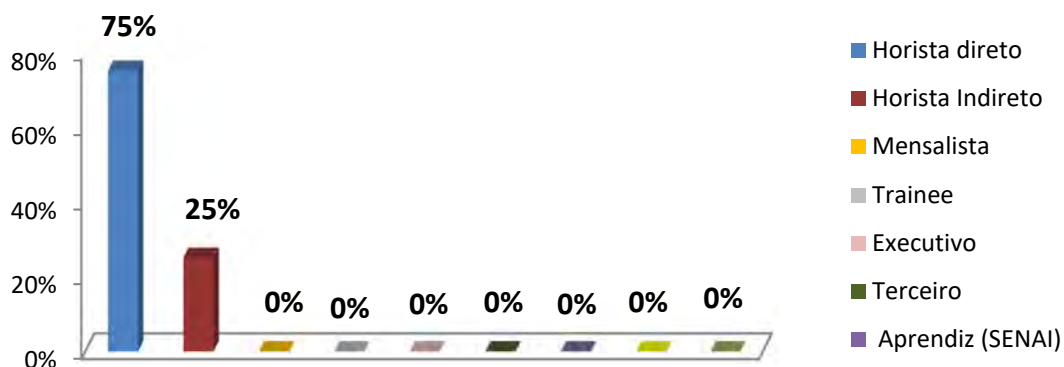


Gráfico 4: Percentual das categorias de trabalho dos funcionários.

A categoria de empregados horistas correspondem no gráfico a 75% da população pesquisada e também fazem parte da maior concentração de empregados da companhia. Conforme abordado neste estudo, os empregados horistas diretos, são aqueles, cujas atividades estão diretamente ligadas com a fabricação do produto. Já os empregados horistas indiretos realizam atividades que dão suporte a linha de produção para que o processo ocorra. As demais categorias foram excluídas desta amostra, uma vez que as regras salariais nestes casos possuem diferentes critérios de classificação e não se incluem nos objetivos desta pesquisa.

Turno de trabalho

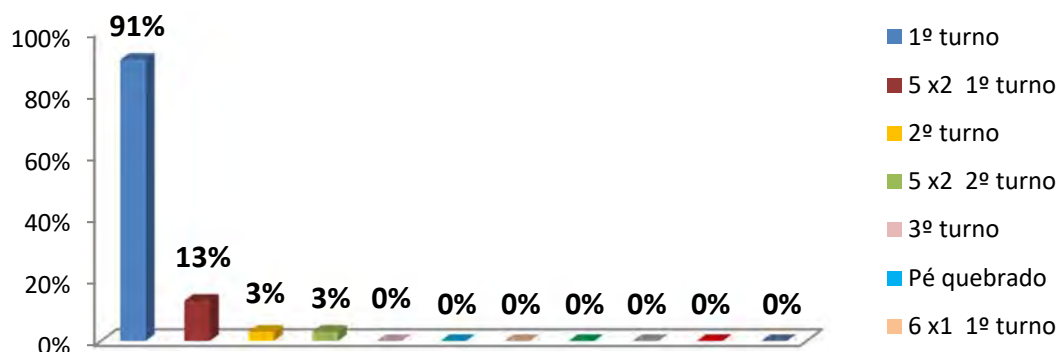


Gráfico 5: Percentual dos turnos de trabalho dos funcionários.

Nesta amostra 91% da população pesquisada trabalha no primeiro turno e 13% dos trabalhadores trabalham no turno 5x2 do primeiro turno. Nesta amostra por se tratar de uma pesquisa de amostra por acessibilidade o primeiro turno foi considerado a amostra mais acessível, considerando os demais turnos de trabalho na companhia. O respectivo primeiro turno contempla o horário das 6h às 14h55, horários em que os empregados de outras diversas categorias existentes, inclusive administrativos, mensalistas, gerentes e executivos de todas as áreas, também estão em horário de trabalho.

Tempo de trabalho na empresa.

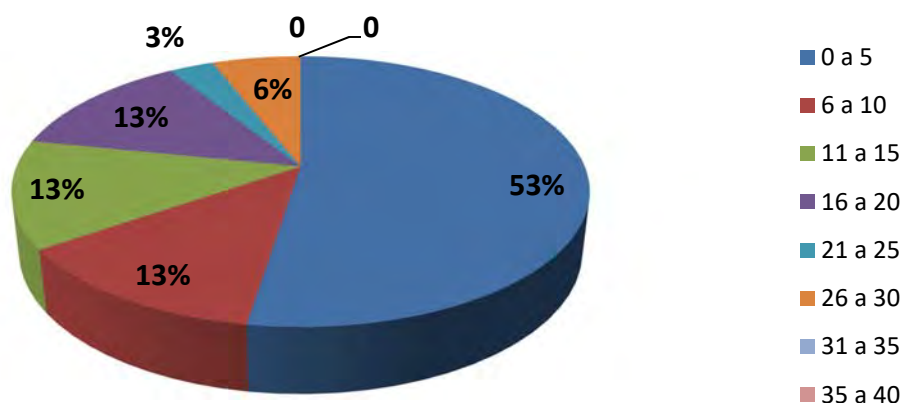


Gráfico 6: Percentual de tempo de trabalho dos funcionários na empresa.

Quanto ao tempo de trabalho na empresa, 53% da população pesquisada possui entre 0 e 5 anos de tempo de trabalho e 13% apresenta entre 6 e 10 anos de companhia. Esta amostra condiz com o conteúdo abordado anteriormente, de que as áreas mais envolvidas e com pessoas disponíveis para participar da aplicação da pesquisa deste questionário foram empregados que entraram na companhia há menos tempo.

Escolaridade

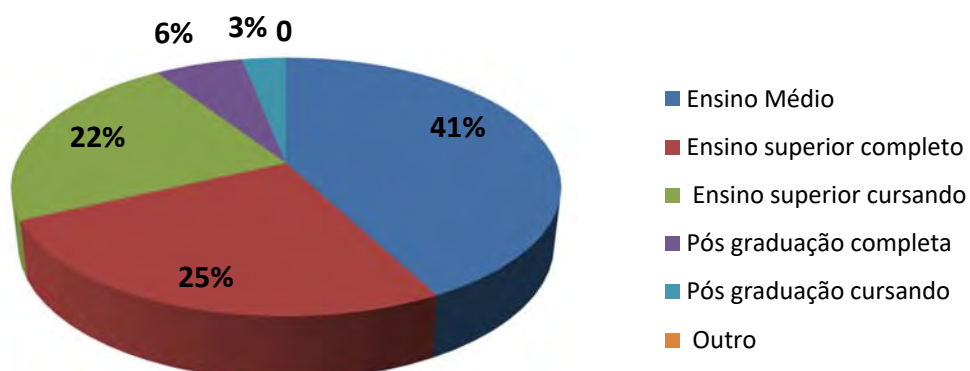


Gráfico 7: Percentual dos graus de escolaridade dos funcionários.

Neste gráfico podemos visualizar que 41% da população pesquisada possuem o ensino médio completo. Seguidos por 25% que possuem ensino superior concluído. Um dos critérios para a empresa contratar novos empregados, para a linha de produção é o ensino médio completo. Atualmente muitos dos empregados ingressaram no nível superior, considerando este como um dos critérios para concorrer as dentro da empresa.

Conhecimento do Sistema de Remuneração e Políticas de RH da empresa

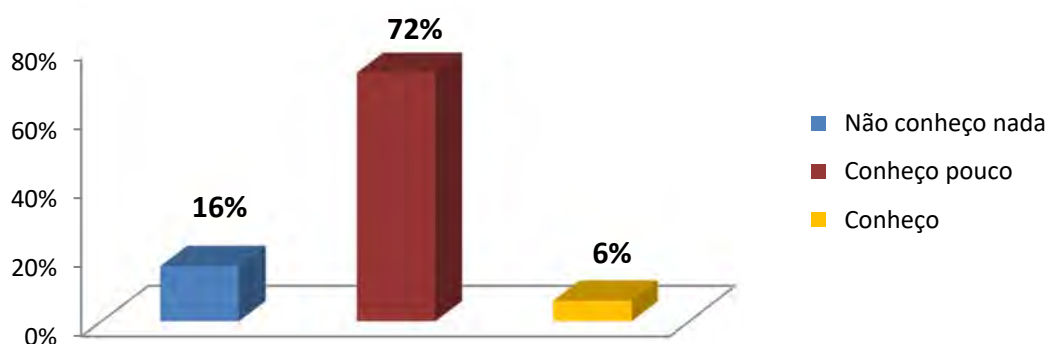


Gráfico 8 : Percentual de conhecimento sobre remuneração e política de RH.

O gráfico acima mostra que 72% dos participantes que preencheram o questionário conhecem pouco do sistema de Remuneração e políticas de RH da companhia. 16% indicaram que não conhecem nada e 6% dos participantes responderam que conhece bem sobre o sistema de Remuneração da companhia. Este dado aborda a realidade do ambiente produtivo da empresa e propõe uma análise a respeito da comunicação estabelecida por recursos Humanos referente as normas.

As diretrizes e regras salariais estão disponíveis na companhia, através dos meios de comunicação que a empresa possui, conforme perspectiva observada neste contexto é possível supor que estas regras não são de conhecimento destes empregados seja pela falta de acesso a estas informações, ou pelo distanciamento do ambiente de trabalho do empregado ao acesso deste conteúdo. Atualmente as diretrizes de Recursos Humanos podem

ser analisadas através da página da intranet da empresa, na qual todos os dados de Recursos Humanos são encontrados.

Conforme Freitas (1991) a dificuldade ao acesso de informações pode contribuir para que os colaboradores não se estimulem a buscá-la pela dificuldade que terão para obter este conhecimento, tendo como consequência disto o não conhecimento das estratégias e metas da empresa.

Benefícios oferecidos pela empresa

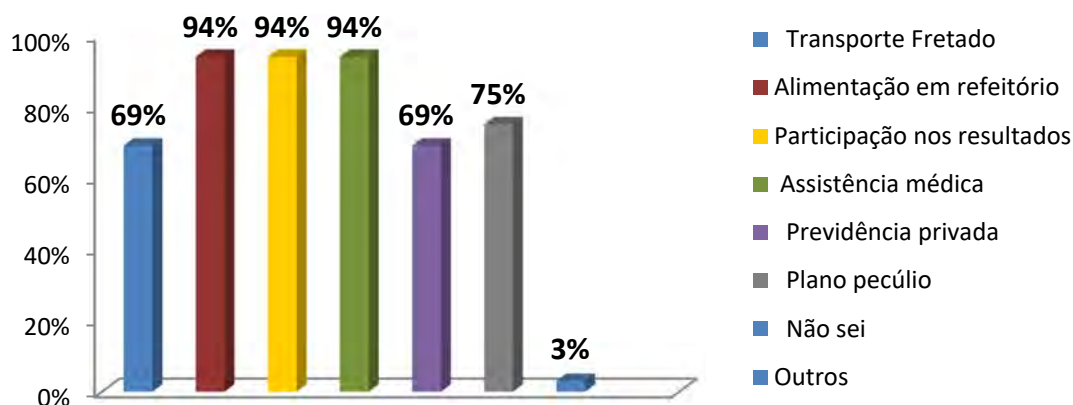


Gráfico 9: Percentual de conhecimento obre os benefícios oferecidos.

Neste item, referente aos benefícios recebidos pelos empregados na companhia, 94% das respostas indicadas pelos participantes foram: participação nos resultados, alimentação no refeitório e assistência médica. Benefícios apresentados como o transporte fretado, plano pecúlio e previdência privada foram pouco citados pelos empregados. Os benefícios mais citados nesta questão também são os mais abordados nas negociações sindicais dentro da companhia.

Remuneração é o conjunto de vantagens que a pessoa recebe pela prestação de um determinado serviço em um prazo previamente estabelecido. (TACHIZAWA, FERREIRA,

FORTUNA, 2001). E a distribuição de lucros refere-se ao sistema que contempla com uma parcela em espécie a todos os empregados da empresa, de acordo com a lucratividade identificada pela empresa após determinado período. Parte do lucro da empresa é distribuída aos empregados equitativamente (MARRAS, 2000).

Na MultiCars, a remuneração é tudo o que o empregado recebe da empresa em troca do trabalho e salário direto, que é composto pelos valores recebidos em dinheiro, ou seja, o próprio salário de cada mês e outras quantias, tais como: PPR e 13º salário e o salário indireto, o qual é composto por todos os benefícios que o empregado tem direito de usufruir por trabalhar na MultiCars. Esses benefícios são disponibilizados na forma de serviços ou facilidades, tais como: transporte fretado, refeições no restaurante da empresa, plano de saúde e previdência privada.

Grau salarial conforme cargo

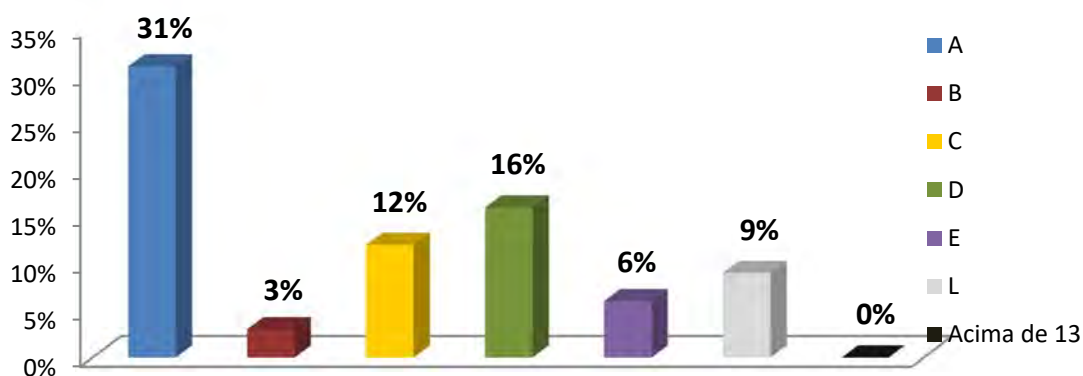


Gráfico 10: Percentual de grau salarial X cargos.

Neste item, 31% dos empregados que responderam o questionário apresentam grau salarial 6. Este grau refere-se aos cargos operacionais diretamente ligados a produção e principalmente em início de contrato de trabalho. Estes cargos podem ser ilustrados como montador de produção, ponteador, preparador de carroceria, e operador de estamparia.

O primeiro passo para ser determinado pela política salarial da empresa é o salário de admissão o qual é usualmente adotado o mínimo da faixa. Algumas empresas adotam um salário mínimo em torno de 10% abaixo da faixa, com aumento posterior para o mínimo da faixa, após período de experiência do empregado. (Pontes, 19996).

Particularmente nesta questão os empregados receberam duas categorias de respostas, devido a nova nomenclatura de salários adotada pela companhia. Anteriormente, a nomenclatura de salários adotada pela MultiCars contemplava graus salariais definidos através de números. Atualmente a nomenclatura é por letras.

Compreensão do Grau salarial (Nomenclatura antiga - Numérica)

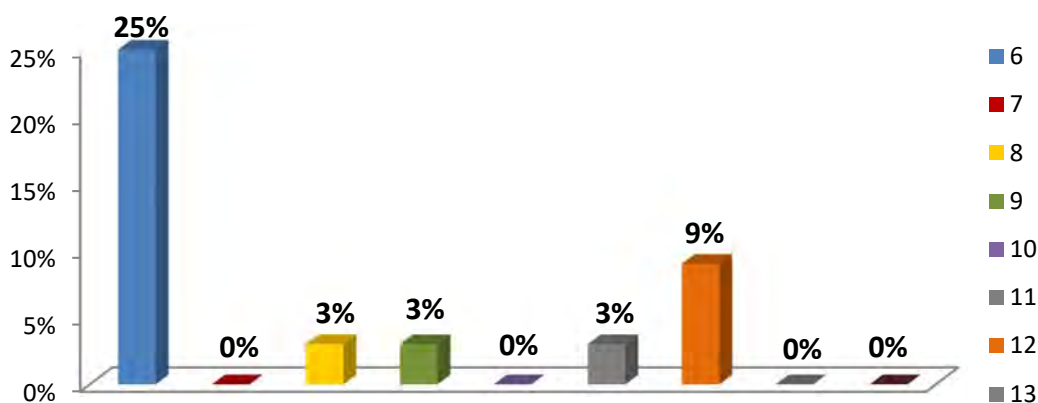


Gráfico 11: Percentual sobre o conhecimento sobre o grau salarial referente ao cargo - Nomenclatura Numérica.

No pré-teste realizado com 5 participantes, estas foram uma das variáveis que interferiram na compreensão do teste. Foram utilizados os critérios salariais atuais, porém muitos empregados ainda não adaptaram esta linguagem ao abordar o contexto de salários estes questionaram esta pergunta e descreveram em suas respostas, a categoria anterior

(numérica). Desta forma, optou-se pela apresentação das duas estruturas salariais, e a junção de todas para a contabilização dos resultados.

Compreensão do Grau salarial (Nomenclatura Atual - Alfabética)

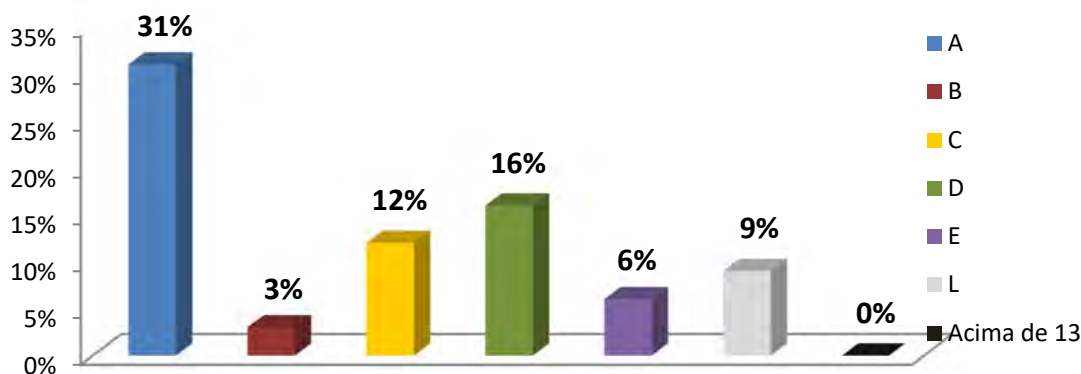


Gráfico 12: Percentual sobre o conhecimento sobre o grau salarial referente ao cargo - Nomenclatura Alfabética.

A área de Recursos Humanos busca adaptar esta nova linguagem em sua comunicação com os empregados, porém esta comunicação tem sido divulgada através do holerite do empregado. Conforme foi apresentado por Bowditch e Buono (2006) a comunicação entre os membros, é um dos processos fundamentais, que constitui a base para que todas as atividades nas organizações para facilitar de alguma forma, o entendimento do que cada um deseja e requer daquela situação.

Diversas pesquisas relacionadas a organização e atitudes dos funcionários relacionadas a comunicação indica que as informações divulgadas muitas vezes não são suficientes. Muitas vezes, tempos depois de uma comunicação de uma nova estratégia, ou apresentação de novas propostas, muitos funcionários ainda não a compreendem. De qualquer forma, mesmo diante a dificuldade ao se tratar do assunto comunicação, ela não tem como ser descartada como importante recurso para empresa e funcionários. (BOWDICHT E BUONO 2006).

Quantidade de aumentos salariais recebidos até o momento atual

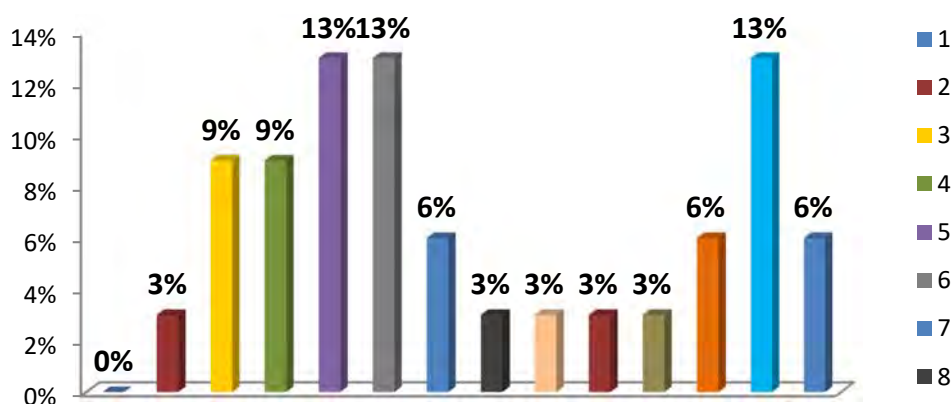


Gráfico 13: Percentual referente a aumentos salariais recebidos.

Este item refere-se a quantidade de aumentos cada empregado já recebeu durante sua trajetória na companhia. 13% dos participantes já receberam entre 5 e 6 aumentos de salários e demais 13% receberam 7 progressões salariais. Neste item, há variações conforme ao tempo de trabalho do empregado e também quanto as demais formas de progressão salariais adotadas pela empresa, também apresentadas neste estudo.

A política salarial foi apresentada por Chiavenato (2000) como um conjunto de decisões organizacionais efetuadas com base em assuntos referentes a remuneração e benefícios que são concedidos aos funcionários. A política salarial tem por objetivo principal a elaboração de um sistema de recompensas equitativo, tanto para a organização, como para os funcionários.

Prazo para atingir o teto salarial de acordo com o cargo atual

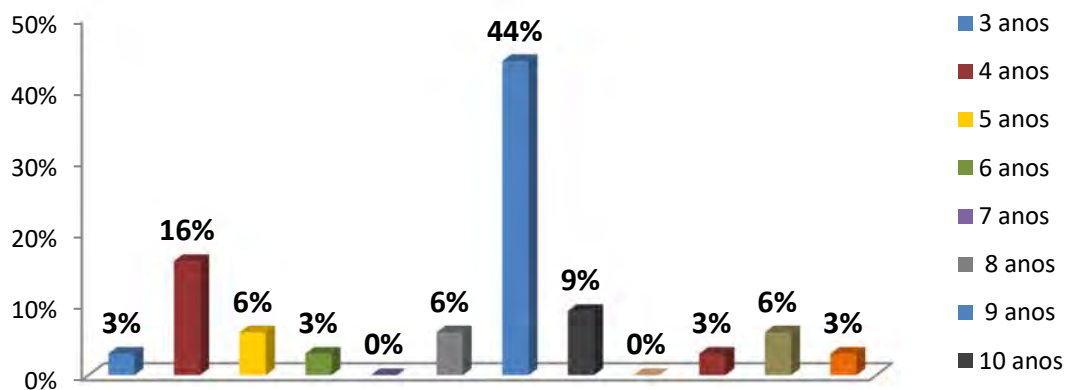


Gráfico 14: Percentual sobre prazo para atingir teto salarial X cargo atual.

Esta questão refere-se ao tempo que os empregados julgam que atingirão o teto salarial trabalhando em seu cargo atual. 44% dos empregados afirmaram que em 9 anos atingirão o salário máximo para sua categoria e cargo.

Esta percepção tornou-se mais assertiva entre os empregados, principalmente após a última assembleia realizada pela representação de sindicato que apresentou a proposta um novo acordo referente ao prazo para o empregado atingir o teto salarial.

Desta forma, mantêm-se nesta análise a premissa da comunicação já abordada neste estudo, de que, uma vez alterada as diretrizes pertinentes as regras salariais, estas de alguma forma, precisam, ser disseminadas para se tornarem conhecidas pelos respectivos empregados.

Possibilidades para mudança de salário na empresa

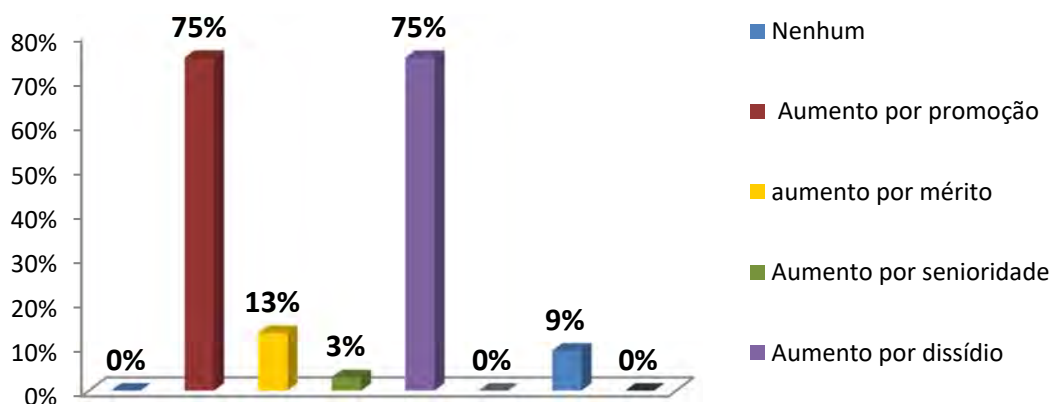


Gráfico 15: Percentual sobre o conhecimento referente às possibilidades de alterações salariais.

Esta questão refere-se ao modo que os empregados recebem a informação referente ao aumento salarial. 75% dos empregados reconhecem que o aumento salarial decorre por meio de aumento por promoção ou aumento por dissídio. Todos os itens apresentados neste questionário são concebidos dentro da estrutura de Recursos Humanos da empresa, como possibilidades de progressão salarial. Este item pode ser relacionado ao descrito pelos empregados de que conhecem pouco das regras salariais da companhia, uma vez que estas premissas estão nas diretrizes de RH da empresa. Estas possibilidades de progressão salarial mais citadas pelos participantes, referem-se aos itens discutidos entre as áreas produtivas em negociações sindicais com a companhia.

Na MultiCars, os procedimentos de alteração salarial da empresa analisada são em função e/ou grau salarial da respectiva categoria. Na empresa analisada existem os aumentos por promoção, mérito, senioridade, dissídio. Entretanto os casos mais citados como conhecidos pelos empregados são as possibilidades tratadas com mais frequência na companhia, seja ela por promoção, obtida através de novas oportunidades de desenvolvimento, seja em sua própria área ou nova área de atuação, ou através do dissídio,

realizada em sua maior parte, através das negociações e acordos coletivos da representação do sindicato.

Como o empregado sabe sobre seu aumento salarial

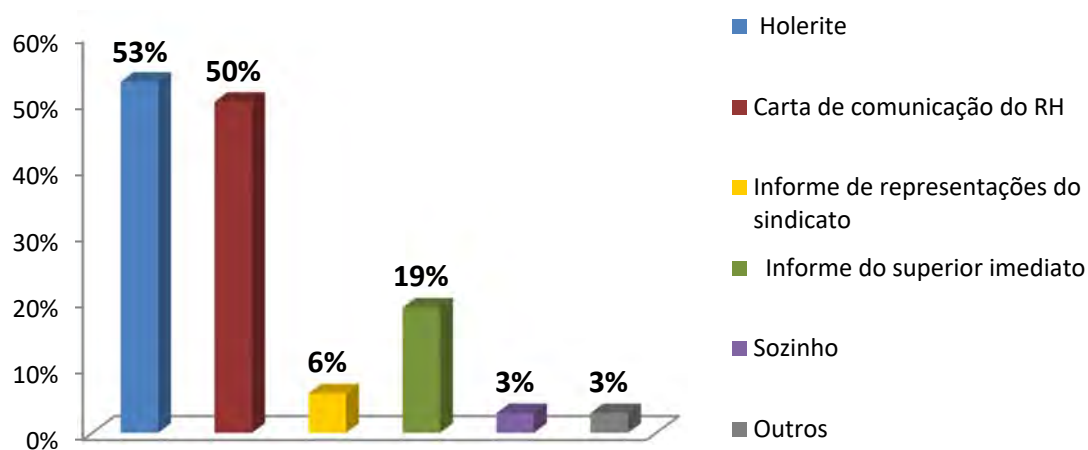


Gráfico 16: Percentual sobre o conhecimento do funcionário sobre seu aumento salarial.

Nesta questão os empregados responderam sobre a maneira pela qual eles recebem a informação sobre a sua remuneração. Destes, 53% dos entrevistados afirmaram que obtêm esta notícia através do holerite, outros 50% recebem a informação via carta de comunicação de RH e demais porcentagens através do sindicato ou superior imediato.

A MultiCars informa seus empregados sobre o aumento salarial através de comunicados no holerite do empregado. Estas informações já são sabidas pelos seus superiores imediatos, que preenchem os prontuários de todos os seus empregados e estão cientes do desenvolvimento do empregado através do sistema interno de controle de acompanhamento do empregado e das avaliações de desempenho, no entanto na maioria dos casos esta comunicação entre gestor e empregado nem sempre ocorre, e o demonstrativo se torna a fonte mais utilizada para este fim.

“Todas as informações referentes a salários pagos são fornecidas através do "Demonstrativo de Pagamento" que é emitido nominalmente pela Folha de Pagamento e

distribuído a cada empregado, através dos sistemas de comunicação da empresa, seja através do correio interno e/ou malotes especiais”

**Mediante dúvidas ou necessidade de informação na fábrica,
onde o funcionário busca informações**

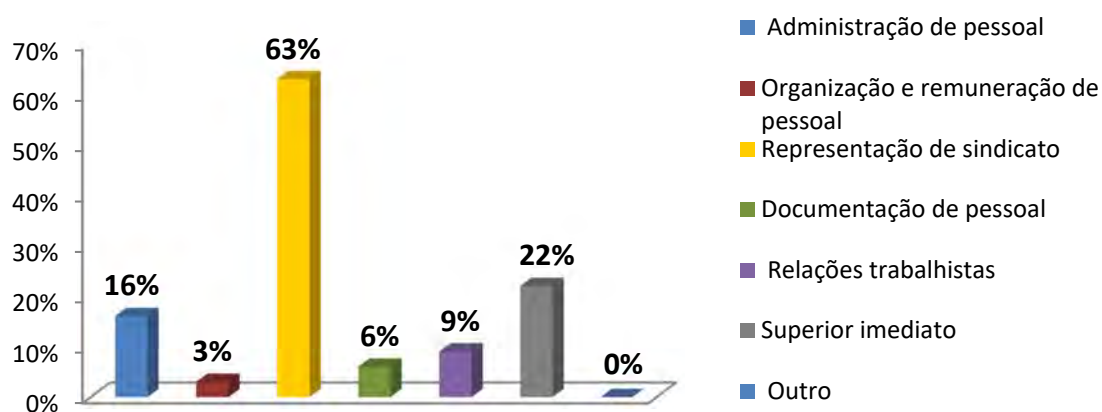


Gráfico 17: Percentual sobre locais onde o funcionário busca informações mediante necessidade.

Com relação a busca de informações na companhia, 63% dos participantes responderam que procuram informações com a representação de sindicatos e 22% busca informações com o superior imediato. Logo após 16% declaram que buscam informações na área de Administração de pessoal. Poucos participantes afirmaram que buscam informações nas áreas de Remuneração e Organização, ou Documentação de pessoal.

**Frente alguma dificuldade para resolver questões relacionadas a remuneração,
onde procura ajuda**

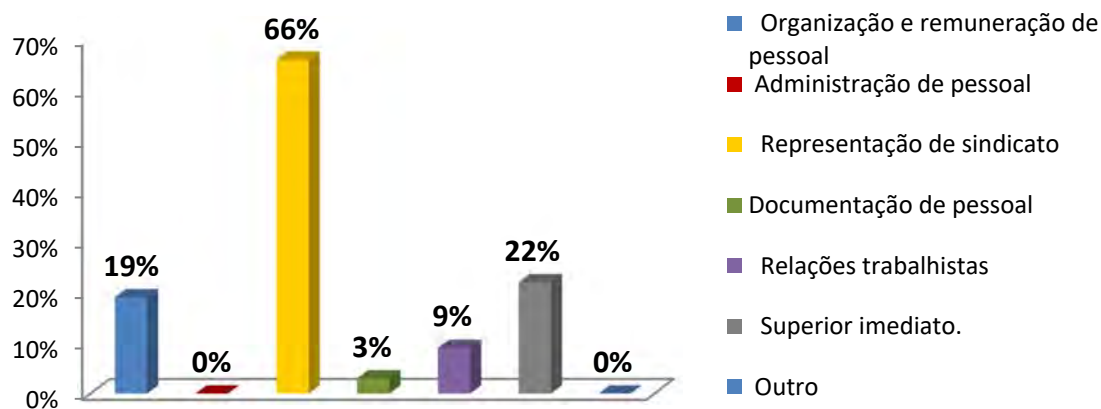


Gráfico 18: Percentual sobre locais onde o funcionário busca informações frente dificuldades de remuneração.

No que se refere aos meios de comunicação mais conhecidos pelos empregados, 66% dos empregados procuram a representação de sindicato para ajudá-lo em alguma demanda, 22% buscam a representação de sindicatos como um meio de resolução dos problemas e apenas 19% buscam a área de Organização e Remuneração de pessoal para solucionar questões relacionadas a salário e remuneração.

Este dado mostra que as áreas pertinentes a Recursos Humanos ainda são pouco reconhecidas como áreas de suporte ao empregado. Embora a figura do superior imediato seja provável de ser reconhecida em um primeiro momento, a figura de representação do sindicato na companhia tem presença marcante como um recurso adicional do empregado para resolver por ele suas demandas de remuneração. Nas diretrizes da empresa está descrito que Recursos Humanos, dentro do subsistema de Remuneração estará a disposição do empregado, caso haja alterações seja por quais motivos decorram, de analisar e auxiliar o empregado a solucionar suas dificuldades.

Além de Representação do sindicato possui presença e atuação ativa dentro da companhia, eles estão sempre mais próximo do chão de fábrica, do que Recursos Humanos, que fica no escritório. Na maioria dos casos o sindicato pode resolver as demandas

encontradas com maior agilidade e menor burocracia do que demais áreas da empresa, bem como Recursos Humanos.

Meios de comunicação da empresa que conhece

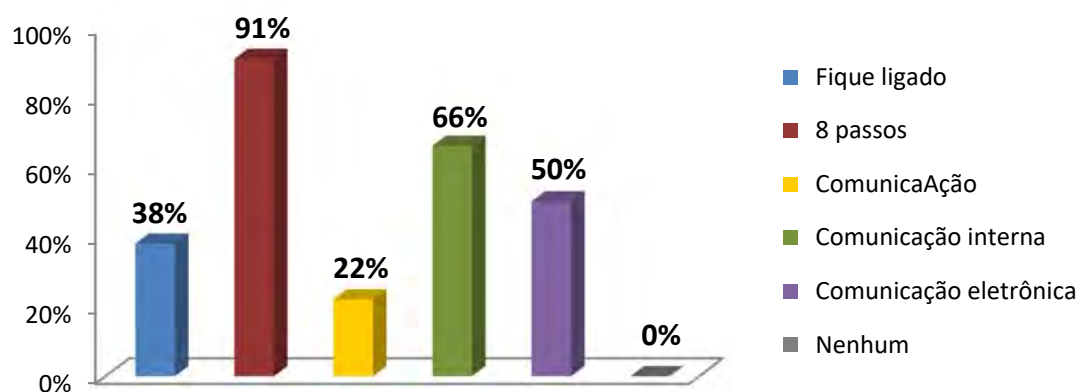


Gráfico 19: Percentual sobre meios de comunicação da empresa que o funcionário conhece.

Dos meios de comunicação existentes na companhia, 91% dos empregados assinalaram que conhecem o 8 passos, 66% assinalaram a comunicação interna como o meio de divulgação de informações mais conhecido. Em seguida, 50% apontaram a comunicação eletrônica, como meio mais conhecido de comunicação e 38% responderam o meio de comunicação do Fique ligado.

A MultiCars apresenta os meios de comunicação interna como a missão de identificar demandas de comunicação, estimular o comprometimento e agregar valor ao público interno da Unidade local, alinhados com os objetivos, as estratégias, as políticas e os valores da companhia. Entretanto, a comunicação da empresa com os empregados através destas fontes de informação não são conhecidas pela maioria da população entrevistada. A maioria dos empregados participantes desta pesquisa, apontaram o 8 passos como ao meio de comunicação mais reconhecidos. Outros meios de comunicação estão fisicamente próximos do quadro do 8 passos, mas muitas vezes não recebem a mesma importância dos empregados para obterem informações sobre a companhia.

Conforme visto na descrição da empresa, este meio de comunicação é o mais antigo da companhia, tratando-se de um quadro, contendo 8 folhas de sulfite cada em sentido horizontal, na qual a notícia é distribuída por folha e pode ser lida facilmente em uma sequência lógica.

Meios de comunicação da empresa mais utilizado pelo empregado para obter informações

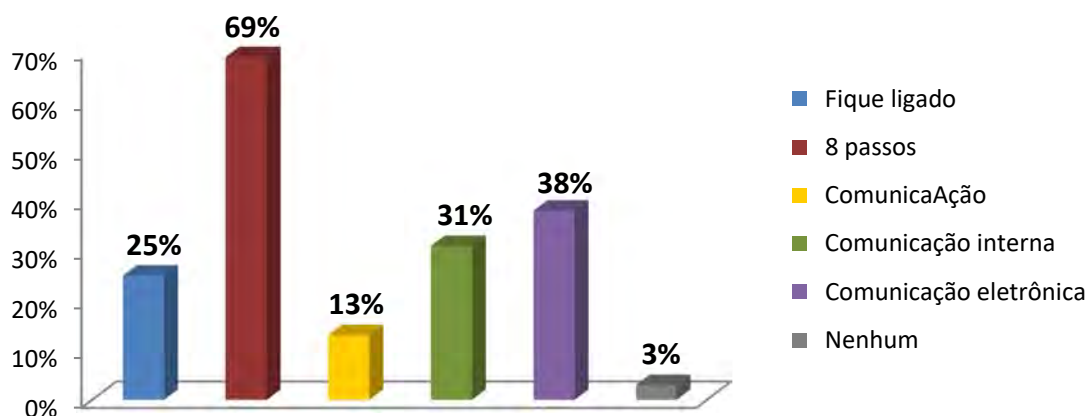


Gráfico 20 - Percentual sobre meio de comunicação da empresa mais utilizado pelo empregado.

Os meios mais utilizados pelos empregados para obter informações foi considerado o 8 passos por 69% dos participantes. Em seguida o mais apontado foi a comunicação eletrônica, com 38% seguido da comunicação interna, com 31% de respostas. Em todas as áreas da empresa possui quadros com este modelo de comunicação. Este item pode ser reconhecido, uma vez que todas as notícias da companhia, que precisam ser informadas com urgência aos empregados são incluídas na pauta deste quadro pela área de comunicação de Recursos Humanos da empresa.

A companhia investiu em inovação nos diversos modelos de comunicação interna, seja em inovação do layout, quadros coloridos, letreiros personalizados a estratégia da

companhia, porém estas inovações ainda não se tornaram atrativas para reter a atenção da maioria dos empregados para este tipo de comunicação e o 8 passos se torna o meio mais eficaz. A grande desvantagem deste modelo de comunicação é que as notícias divulgadas são curtas e precisas. Detalhamentos desta informação precisam ser tratados separadamente, desta forma, o empregado pode buscar este conhecimento onde ele julgar mais benéfico para ele e como foi tratado neste trabalho, quando o empregado precisa de informações a respeito da companhia, sua referência para busca de informações é a representação de sindicato. Desta forma, mais uma vez, Recursos Humanos não consegue assumir um de seus papéis principais de disseminador de conhecimentos aos empregados na empresa.

Última notícia sobre remuneração que lembra ter lido ou ouvido

Com base na análise qualitativa de classificação das respostas apresentadas com maior frequência, o conteúdo classificado que mais emergiu das respostas foi “*Notícia sobre a negociação do sindicato*”.

Esta pesquisa foi aplicada próximo a eventos semelhantes em todas as empresas do segmento automobilístico, referente a negociação sindical. Todos os empregados estão ativamente envolvidos neste assunto, e almejam por informações sobre as negociações, obviamente por se tratar, dentre outros aspectos, as decisões que influenciarão os valores acrescidos ou não em sua remuneração total, contemplada por dissídios, PLR e abonos salariais. Assim, os locais que estão disponíveis os quadros de comunicação do 8 passos e também demais quadros de aviso, são bastante frequentados pelos empregados, principalmente da categoria horista, analisada nesta pesquisa.

A utilidade do sistema de comunicação da empresa é:

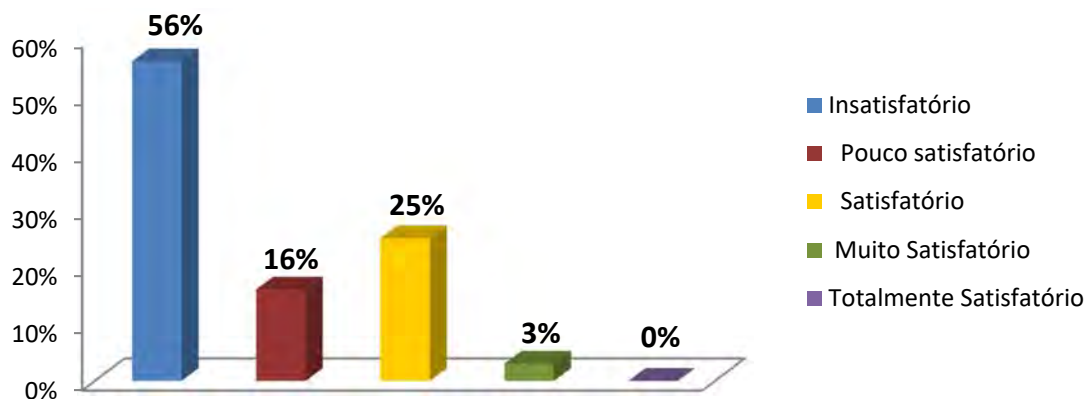


Gráfico 21 - Percentual de opinião do funcionário sobre os meios de comunicação da empresa.

Neste item os empregados 56% dos participantes apresentam que o sistema de comunicação interno da companhia é pouco insatisfatório. 25% dos participantes alegaram a comunicação da empresa é satisfatória e 16% % indicou como pouco satisfatório.

Ao relacionar os motivos que o levaram a apresentar esta resposta na pergunta anterior, pode-se analisar que os empregados que descreveram a comunicação como insatisfatória apresentaram como principais justificativas a distância dos postos de trabalho, aos informes da companhia e a dificuldade de acessar alguns meios de comunicação interna. Algumas citações dos empregados podem ilustrar esta análise:

“No local onde trabalho as informações chegam atrasadas”; “As notícias demoram a chegar nos empregados”; “O acesso a comunicação eletrônica não é para todos”; “Não tenho acesso a um computador ou telefone por perto”; “Como sou montador, não tenho acesso a um e-mail e os líderes não passam informações, então é sempre necessário ler o mural.”.

Neste contexto pode ser observado que alguns postos de trabalho estão fisicamente distantes dos meios de comunicação formal da empresa. A MultiCars é uma empresa fisicamente grande e com estrutura complexa. Existem quadros afixados em muitas áreas da companhia. Estes locais foram escolhidos pela área de comunicação de

recursos humanos, definidas, conforme os locais mais frequentados pelos empregados, porém áreas como Montagem final e armação, as quais contemplam o maior número de empregados que respondem a esta pesquisa, precisam, muitas vezes, se deslocar até um posto de comunicação mais próximo para se interar dos informes da empresa. Por sua vez, estes empregados não se deslocarão até postos mais distantes, pois as pausas nos postos de trabalho são mínimas, e o empregado prefere aproveitar o tempo de intervalo ou paradas na produção, para resolver assuntos pessoais, como ir ao banco, contatos familiares, resolver alguma situação específica da área de atuação e qualquer outra atividade que ele possa resolver facilmente e em pouco tempo.

Também neste contexto 25% dos empregados, responderam que a comunicação é satisfatória. Neste caso podemos evidenciar as respostas apresentadas com justificativas exatamente opostas a descritas acima, ou sendo, empregados, cujos postos de trabalho são mais próximos aos quadros de aviso, ou que tem facilidade para acessar as informações disponíveis, através de intranet ou também gestores que favorecem o acesso do empregado com a comunicação interna da empresa. Algumas frases podem ilustrar esta diferenciação das respostas.

“O meu setor fica ao lado de um quadro e eu tenho o benefício de um computador” “Porque temos acesso a comunicação na intranet”; “Porque já foram resolvidos meus problemas”; “Sempre esclareço minhas dúvidas” “Porque temos quadro de avisos espalhados pela empresa”.

A utilidade do sistema de comunicação no seu posto de trabalho é

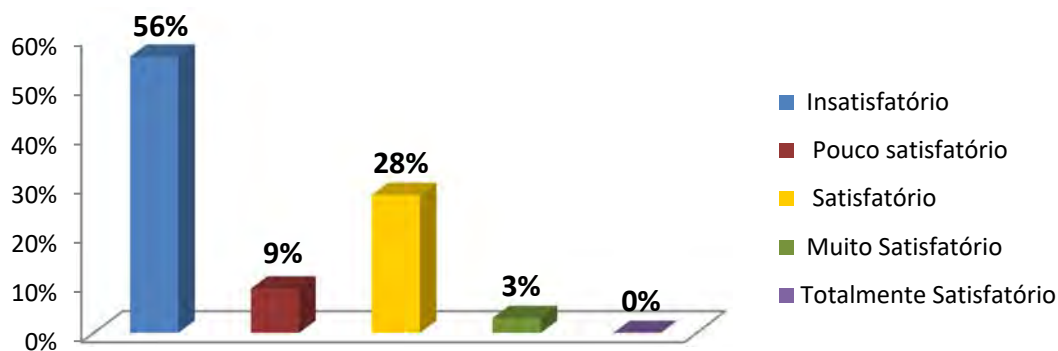


Gráfico 22: Percentual sobre opinião do funcionário sobre meios de comunicação nos postos de trabalho.

Dos participantes que responderam o questionário, 56% consideraram o sistema de comunicação insatisfatório, 28% julgaram satisfatório e 9% declararam pouco satisfatório, Neste item 3% dos participantes classificou como muito satisfatória a comunicação no posto de trabalho.

A análise dos motivos mais frequentes para justificar a classificação da pergunta pelo empregado foram a dificuldade de comunicação no posto de trabalho com o superior imediato, a falta de diálogo com o gestor, o tempo limitado para que a área aborde assuntos relacionados a mudanças na companhia para o seu conhecimento e a percepção do empregado de haver pouca importância por parte da área para tratar deste assunto com os empregados.

Abaixo segue algumas respostas dos participantes para ilustrar a análise deste contexto.

“Não se dá muita prioridade as informações”; *“Não tem e se tivesse não daria tempo”;* *“Demora para receber informações” Só marca parâmetros de produção; Porque na minha área existe pouca comunicação;* *“Não sabemos de nada da empresa pelos gestores, só quando é de conhecimento deles”;* *“Por ser um sistema antigo de produção”.*

Do mesmo modo, podemos apontar empregados que classificaram a comunicação no posto de trabalho como satisfatória. Nestes casos as respostas mais obtidas para este contexto podem ser conhecidas abaixo:

“Porque falo com meus líderes e monitores”; “Através do meu gestor imediato, que fica por dentro”; “Estamos bem esclarecidos com os quadros de aviso”; “Porque recebo o necessário”; “Poucos colegas se atenta a comunicação”.

Baseado em Bowditch e Buono (2006) um dos processos fundamentais, que constitui o alicerce para que todas as atividades nas organizações é a comunicação entre os membros, como algum modo de facilitar o entendimento do que cada um quer e precisa daquela situação. É por meio da comunicação que se dá a interação humana. A comunicação dissemina os valores da cultura da respectiva organização e como consequência o comportamento das pessoas baseado nos valores e premissas da empresa, a qual se torna diferencial para a competitividade e resultados atingidos a organização. Freitas (1991)

Conclusão

O presente estudo foi realizado com o intuito de identificar a eficácia da comunicação das regras salariais pela área de Recursos Humanos da empresa denominada MultiCars. Neste sentido foi abordada a comunicação de Recursos Humanos em amplos contextos também com intuito de analisar o nível de conhecimento dos empregados da categoria operacional horista sobre Recursos Humanos e também como esta área é percebida pelos empregados.

A categoria horista apresenta características explicitamente peculiares, mediante as demais categorias da empresa, como os mensalistas, gestores e executivos. Considerando as premissas de Recursos Humanos, e informações descritas nesta pesquisa, compreende-se que as regras salariais, do ponto de vista de Recursos Humanos, encontra-se disponíveis através dos chamados PAP'S e Diretrizes e estratégicas da empresa. Uma vez, que estabelecidos em acordo sindical as alterações para a carreira de um empregado operacional horista dentro da companhia, esta se torna conhecimento de todos.

O que pode ser observado, porém é que muitas destas informações e documentações estratégicas estão concentradas em respectivos meios de comunicação que não são acessadas pelos empregados que atuam em áreas horistas operacionais da fábrica. Durante a realização deste estudo pôde ser compreendido que o meio de comunicação mais conhecido pelos empregados foi o quadro do 8 passos. Este pode ser considerado como um meio de informação imediata e se torna mais um quadro informativo do que de conhecimento de regras e estratégicas da companhia.

De fato, não se pode desconsiderar que a empresa destacada neste estudo dispõe de uma estrutura complexa, com amplitude e quilômetros de extensão, assim as áreas são de fato distantes fisicamente uma das outras e conseqüentemente da área de RH. Neste sentido, a distância física entre as áreas produtivas e administrativas também pode ser considerada com um dificultador neste processo.

Neste cenário pode-se prever que os empregados horistas não tem facilidade ao acesso de informações em áreas administrativas. Ao serem questionados pelo conhecimento das diretrizes de remuneração poucos participantes descreveram conhecer os padrões da companhia, sendo que a maioria das respostas está contida, entre os que conhecem nada ou pouco a respeito. Na realidade da empresa, devido esta amplitude de tamanho e áreas muitas vezes o empregado, principalmente os mais jovens, amostra real desta pesquisa, não sabem onde estão localizadas as áreas de Recursos Humanos, neste sentido aqui vale ressaltar a maneira que RH tem sido reconhecido por estes trabalhadores e como ele tem sido reconhecido pelos empregados como comunicador de regras salariais. Considerando que Recursos Humanos está distante das necessidades dos empregados, estes por sua vez não reconhecem sua importância como um mediador ou facilitador de suas demandas e por conseguinte, não recorrem a este departamento para lidar com suas demandas.

Conforme ilustrado por Ulrich (2001) a compreensão das dimensões e elementos que compõe e intermediam o processo de comunicação é extremamente importante para que as organizações apropriem em suas estratégias os conteúdos e objetivos de sua mensagem de comunicação, seus receptores e também o que se pretende atingir através dela.

A medida que Recursos Humanos atribuir pouca importância frente a proposta de se apropriar deste papel de intermediador ou facilitador das demandas evidenciadas pelos seus empregados, a área assumirá a cada vez mais, o papel de Recursos Humanos como departamento de pessoal.

Por outro lado, os funcionários que recebem informações sobre o tipo de negócio, de tal forma que conseguem disseminar as metas empresariais para potenciais interessados, como clientes, investidores, fornecedores e também conseguem se envolver neste processo de mudança. Desta forma, pode-se dizer que a utilização de comunicações claras, coerentes

e concisas dentro da organização, torna este processo um excelente recurso para o atendimento das demandas da empresa (ULRICH, 2001).

Esta análise pode ser ilustrada em algumas áreas da empresa que dispõem de recursos para obter informações sobre a sua perspectiva salarial e perspectiva de carreira, este processo ocorre seja por meio de recursos oferecidos pela característica do próprio posto de trabalho do empregado, como o computador e telefone, ou contatos com áreas de Recursos Humanos nas áreas administrativas e também acesso a intranet, onde oficialmente as informações estão disponíveis para consulta. Neste contexto podem ser destacadas as respostas cuja percepção do empregado referente a comunicação de Recursos Humanos é satisfatória. Conforme Freitas, (1999) quanto mais bem informados os empregados estiverem, mais envolvidos com aquela empresa, sua missão e seu negócio, eles também poderão estar.

Uma consequência deste distanciamento das áreas operacionais com as áreas administrativas, mais especificamente de Recursos Humanos, podem apresentar como consequência um movimento de busca por parte dos empregados por fontes alternativas de informação. Este processo pode passar por algumas etapas. No caso das áreas, cujo gestores apresentam relacionamento e envolvimento próximo com o seu grupo de trabalho, os empregados por sua vez, podem se sentir mais confortáveis em compartilhar suas demandas com seu superior imediato. Neste contexto ilustramos as respostas com índice de comunicação no posto de trabalho satisfatória. No caso deste cenário ser antagônico, ou seja, distanciamento ou dificuldade de acesso a gestão imediata, demais referências serão adotadas como figura de apoio para as insatisfações e demandas destes trabalhadores.

De fato, outra referência para os empregados da categoria operacional horista é a representação do sindicato. Os empregados em sua grande maioria visualizam a representação do sindicato como um importante e eficaz meio de comunicação e fonte de

informações. Frente as dificuldades e demandas que os empregados encontram eles visualizam no sindicato para a referência para o encaminhamento e possível solução de seus problemas.

Na análise dos questionários de pesquisa, mediante questionamentos referente onde buscar informações mediante dificuldades relacionadas a remuneração; e sobre a busca de informações diversas com relação a companhia o maior índice de respostas foi direcionado para a representação de sindicato.

Dentro da categoria horista, o acordo referente as regras salariais foram acordadas na companhia por intermédio da representação de sindicatos. Após constantes e duradouras reuniões de negociações com a empresa, atualmente a categoria horista possuem regras obre grau salarial atual e prazos iguais da categoria, bem como as progressões salariais ao longo de sua carreira profissional dentro da empresa e prazos para atingir o teto salarial. As respostas apresentadas pelos empregados, sobre este item estiveram de acordo com o proposto em negociação sindical para a categoria.

Nesta população pesquisada, a figura de Representação de sindicato aparece como um facilitador dos interesses da categoria e intermédio entre as necessidades da área de produção e da empresa. A representação também conquistou uma relação de credibilidade frente a categoria horista mediante o auxílio da representação a qualquer demanda do empregado.

Neste âmbito, a representação de sindicato aparece como uma figura de suporte aos trabalhadores na busca pela solução de suas dificuldades. Haja visto que o empregado demonstrou em suas respostas, dispor pouco de informações por Recursos Humanos e também não visualiza o papel do superior direto como auxílio em suas necessidades, a representação de sindicato vem assumir um papel importante para o empregado em suas relações com o trabalho. O sindicato evidencia uma postura de apoio total ao trabalhador

frente à companhia e desta forma, ele se torna um parceiro de confiança e credibilidade para auxiliá-lo frente situações de descontentamento.

Uma evidente consequência desta relação que o empregado estabelece com a representação de sindicato, ao atribuir a ele um papel de intermediador de suas dificuldades, pode ser ilustrada mediante a postura passiva dos empregados frente as adversidades que vivenciam na companhia.

Dentro desta perspectiva, em vista de qualquer dificuldade, o empregado recorre a representação de sindicatos para sanar seus problemas. Este suporte da representação de sindicatos abrange diversos contextos a serem tratados e solucionados dentro da empresa, bem como dificuldades com a remuneração, mudanças de jornada de trabalho, liberação para férias, mudanças de setor, dificuldades no relacionamento de trabalho com o superior direto no respectivo posto de trabalho, entre outros assuntos pertinentes a categoria.

Conforme dissertação apresentada por Rodrigues (1999) a consequência desta postura do sindicato e atuação ativa perante os interesses do funcionário é a perda da autonomia e iniciativa deste empregado para resolver por si próprio as necessidades. Assim, cada vez mais este trabalhador tende a ficar dependente da iniciativa da comissão para lidar com suas problemáticas.

A indústria automobilística possui um sindicato forte, com postura ativa frente a realidade do setor. Em todas as áreas da empresa existem profissionais da representação do sindicato, os quais são reconhecidos pelos empregados por “apelidos”, ou existem representantes específicos para atender os trabalhadores tanto da área da armação, quanto Montagem final.

Conforme abordado neste estudo, os empregados têm total suporte destes grupos sindicais para requerer o que eles considerarem como direito da categoria. Se o empregado não está de acordo e/ou acredita que pode ser prejudicado em algum momento por alguma

prática da empresa, este mesmo empregado recorre ao sindicato para tratar de suas dificuldades.

Conforme identificado na dissertação de mestrado por Rodrigues (1999) essa atuação dos grupos de sindicatos e comissões de fábrica em prol dos direitos dos trabalhadores em todas as empresas montadoras de veículos do país tendem a gerar em uma cultura de paternalismo nas empresas, uma vez que mediante dificuldades e/ou falta de informações, os empregados recorrem, em sua maioria, aos sindicatos, e muitas vezes, não busca, por conta própria, informações e formas de lidar com a resolução para as dúvidas e dificuldades apresentadas.

Esta política paternalista se mantém frente a facilidade de aceitação das solicitações dos trabalhadores, obtida através de diversos fatores, seja por insegurança, pouca habilidade ou competência durante a negociação com as representações sindicais. A cada resultado atendido frente as necessidades apresentadas, as bases criam gradativamente criam novos interesses coletivos, ou privativos e se fortalecem como representantes por meio de um modelo de reforço positivo, ao atender uma satisfação e ou necessidade, surge outras e ainda maiores com a mesma ou maior expectativa de ser atendida (RODRIGUES, 1999).

Os grupos de representação de sindicatos e comissões de fábrica atuam também o estimulam este empregado a ser ativo perante a empresa e seus direitos, para que este recorra aos sindicatos e de forma passiva o empregado consegue sanar suas dificuldades, mas na grande maioria ele desconhece as atitudes que deveriam ser tomadas.

Desta forma, podemos incluir nesta análise que a facilidade de acesso que o empregado tem ao sindicato, principalmente na indústria de veículos automotores, pode influenciar e minimizar a relação e proximidade do empregado com Recursos Humanos, uma vez que o sindicato assume este papel para o empregado. Embora as estratégias adotadas pela representação de sindicato sejam completamente diferentes de Recursos Humanos,

tanto o acesso a representação quanto os resultados requeridos são consideravelmente mais rápidos.

Conforme citado no decorrer deste estudo a consequência desta postura é uma tendência ao enfraquecimento da organização frente a solução de problemas e imposição de seus interesses, e também de seus gerentes líderes e supervisores, uma vez que a representação sindical exerce uma constante pressão de suas necessidades e por conseguinte dos trabalhadores (CHIAVENATO, 2004).

O desafio para a área de Recursos Humanos é a mudança de visão e postura em sua concepção de prestação de serviços internos aos empregados, o abandono da postura, muitas vezes passiva de aguardar o empregado apresentar o problema para então, atuar em prol da solução.

Este desafio envolve criar e desenvolver estratégias cada vez mais diferenciadas e atrativas para atuar de modo mais próximo destes profissionais, compreender suas necessidades, para atendê-las e também minimizá-las, objetivando também um trabalho preventivo, visando à eliminação constante de interpretações errôneas, distorções de interpretação e qualquer falha no processo de comunicação.

Uma atuação capaz de transformar realmente a área de RH, de um departamento de pessoal e de atendimento ao empregado, ao papel esperado para a área e profissionais de Recursos Humanos das organizações estrategicamente orientadas para o desenvolvimento de seus profissionais, inovação de seus processos e valor agregado em sua marca.

Referências Bibliográficas

ARAÚJO, Luis.Cesar. **Gestão de pessoas**. São Paulo: Atlas, 2006.

ANTUNES, RICARDO. **O que é sindicalismo**. São Paulo, Brasiliense. 2003.

BERLO, David K. **O processo da comunicação**. São Paulo: Martins Fontes, 1999.

CHERRY, Colin. **A comunicação humana**. São Paulo: Cultrix, 1996.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: e o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos Humanos: o capital humano das organizações**. 8º ed. São Paulo: Atlas, 2004.

Dave Ulrich. **Os Campeões de Recursos Humanos Inovando para obter os melhores resultados**: São Paulo Editora: Futura Ano: 2001

DUARTE, Jairo Gonçalves. **A comunicação e a informação no ambiente complexo das organizações**. São Paulo. PUC, 2004. (dissertação de Mestrado).

DOWBOR, Ladislau. (Coord). **Desafios da comunicação**. Petrópolis, Vozes, 2000.

DUTRA, Joel Silva. **Administração de carreiras: Uma proposta para repensar a gestão de pessoas**. São Paulo. Atlas, 1996.

GIL, Antônio Carlos **Como elaborar projetos de pesquisa**. 3º ed. São Paulo: Atlas, 2008.

FREITAS, Maria Ester de. **Cultura organizacional: formação, tipologia e impacto**. São Paulo: Makron, McGraw-Hill, 1991.

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de Recursos Humanos: Do operacional ao estratégico**. 3º ed. São Paulo: Futura 2000.

..... **Administração da remuneração: remuneração tradicional e estratégica. Elementos de estatística aplicada.** São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.

TORQUATO, Gaudêncio. **Tratado de Comunicação organizacional e política.** São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2004.

PONTES, Benedito Rodrigues. **Administração de cargos e salários.** 6 ed. São Paulo: LTR, 1996.

REGO, Francisco Gardêncio Torquato. **Cultura, poder comunicação e imagem: fundamentos da nova empresa:** São Paulo: Pioneira, 1991.

RODRIGUES, Leôncio Martins. “Novo cenário para o sindicalismo brasileiro”. In: Velloso, João Paulo dos Reis (org.). *Condições para a retomada do desenvolvimento.* São Paulo: Nobel, 1991.

RODRIGUES, Leôncio Martins. **Destino do sindicalismo.** São Paulo: EDUSP, 1999.

ROSSI, Waldemar; GERAB, William. **Para entender os sindicatos no Brasil: uma visão classista.** 1 ed. São Paulo: Expressão popular, 2009.

SANTOS, Elisabete Adami Pereira. **Metodologia: Projeto de pesquisa e monografia.** São Paulo: COGEAE-PUC/SP, 2011, Apostila.

TACHIZAWA, T.; FERREIRA, V. C. P.; FORTUNA, A. A. M. **Gestão com pessoas: uma abordagem aplicada às estratégias de negócios.** 2. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2001.

UNIVERSIA:<http://noticias.universia.com.br/destaque/noticia/2006/05/05/442402/importancia-da-comunicacao-interna-nas-organizaes.html>. Acesso em 05.12.2011.

ZIMPECK, Beverly G. **Administração de salários: sistemas e métodos de análise e descrição de cargos, pesquisa e escalas salariais, avaliação de desempenho, avaliação de cargos.** 7ªed. São Paulo: Atlas, 1990.

THAYER, Lee. **Princípios de comunicação na administração**. São Paulo: Atlas, 1972.

VOLKSWAGEN DO BRASIL LTDA - **INDÚSTRIA DE VEÍCULOS AUTOMOTORES**. Dezembro.2008, <http://www.vw.com.br/> Acesso em: 12/09/2011.

WATZLAWICK, Paul; BEAVIN, Janet; JACKSON, Don. **Pragmática da comunicação humana**. São Paulo: Cultrix, 1993.

WOOD THOMAZ J.; PICARELLI VICENTE F. *Remuneração estratégica: a nova vantagem competitiva*. 3 ed. São Paulo: Atlas, 2004.

WOOD THOMAZ J.; PICARELLI VICENTE F. *Remuneração e carreira por habilidades e competências: preparando a organização para a era das empresas e de conhecimento intensivo*. 3 ed. São Paulo: Atlas, 2004.

APÊNDICE A

Termo de consentimento e autorização do participante

Apresentamos um questionário elaborado por aluna de pós-graduação de Administração de empresas da Universidade PUC/SP sobre Sistemas de renumeração e políticas salariais da companhia.

Nossa proposta é que você responda as perguntas de acordo, exclusivamente, com o seu conhecimento atual sobre os respectivos assuntos que serão tratados. Para os pesquisadores não existe respostas certas ou erradas e sim o que você conhece até o momento ou não sobre determinado assunto.

Desta forma, pedimos que você responda as questões com honestidade e tranquilidade, e sem consultar outros recursos, como colegas ou dados da empresa. Seus dados serão sigilosos, bem como suas respostas não serão divulgadas isoladamente. Suas respostas farão parte de uma amostra geral dos demais participantes envolvidos nesta pesquisa e as respostas serão apresentadas como um todo.

Autorizo o uso de minhas informações para compor a amostra final de todos os resultados compilados. Meus dados não serão utilizados de forma isolada.

_____ Data: ___/___/2012

APÊNDICE B

Questionário

- 1 Idade:
 16 a 20 21 a 25 26 a 30 31 a 35
 36 a 40 41 a 45 46 a 50 51 a 55
 56 a 60 61 a 65 _____
- 2 Sexo:
 Feminino Masculino
- 3 Qual área você trabalha?
 Estamparia Armação Pintura Montagem final
 Logística PTO Ferramentaria Qualidade
 Engenharia Manutenção site
 Outra, qual? _____
- 4 Qual sua categoria?
 Horista direto Horista Indireto Mensalista
 Trainee Executivo Terceiro
 Aprendiz (SENAI) Estagiário Jovem Cidadão
- 5 Qual o seu turno de trabalho?
 1º turno 2º turno 3º turno Pé quebrado
 6 x 1 Administrativo 5 x 2
- 6 Há quanto tempo você trabalha na empresa?
 0 a 5 anos 6 a 10 anos 11 a 15 anos 16 a 20
 21 a 25 anos 26 a 30 anos 31 a 35 35 a 40
- 7 Escolaridade
 Ensino Médio completo Ensino superior completo Ensino superior cursando
 Pós graduação completa Pós graduação cursando
 Outro , qual _____
- 8 Quanto você conhece sobre o sistema de remuneração e políticas de RH da empresa?
 Não conheço nada Conheço pouco Conheço
 Conheço bem Conheço perfeitamente.
- 9 Como é calculado o seu salário?

- 10 Quais os benefícios você recebe?
 Transporte Fretado Alimentação em refeitório
 Participação nos resultados Assistência médica
 Previdência privada Plano pecúlio Não sei
 Outro, qual? _____
- 11 Qual o grau salarial referente a sua função?
 A B C D E L

 6 7 8 9 10 11 12 13
- 12 Quantos aumentos de salário você que já recebeu até hoje?
 1 2 3 4 5
 6 7 8 9 10
- 13 Qual é o prazo para você atingir o “teto salarial” conforme seu cargo atual?
 3 anos 4 anos 5 anos 6 anos 7 anos
 8 anos 9 anos 10 anos 11 anos 12 anos
 Não sei Outro, qual? _____
- 14 Quais as possibilidades para você aumentar de salário na empresa?
 nenhum aumento por promoção aumento por mérito
 Aumento por senioridade Aumento por dissídio
 Aumento por solicitação do empregado decisão do superior
 imediato Colegas de trabalho
 Votação Não sei
- 15 Como você sabe a notícia sobre seu aumento salarial?
 Holerite Carta de comunicação do RH Através da representação
 do sindicato Informe do superior imediato Sozinho
 Outro meio, qual?

- 16 Quando você tem dúvidas, ou precisa de alguma informação da fábrica, onde você procura por informação?
 Administração de pessoal Organização e remuneração de pessoal
 Representação de sindicato Documentação de pessoal
 Relações trabalhistas Superior imediato Outro. Qual? _____
- 17 Frente alguma dificuldade para resolver questões relacionadas a sua remuneração, onde você procura ajuda?
 Organização e remuneração de pessoal Administração de pessoal
 Representação de sindicato Documentação de pessoal
 Relações trabalhistas Superior imediato.
 Outro, qual? _____

- 18 Quais os meios de comunicação da empresa que você conhece?
 Fique ligado 8 passos ComunicaAção
 Comunicação interna Comunicação eletrônica Nenhum
 Display nos refeitórios
- 19 Quais destes meios de comunicação da empresa você mais utiliza para obter informações?
 Fique ligado 8 passos ComunicaAção Comunicação interna Comunicação eletrônica Nenhum
- 20 Qual a última notícia sobre remuneração você lembra ter lido/ouvido?

- 21 Para você, a utilidade do sistema de comunicação da empresa é:
 Insatisfatório Pouco satisfatório Satisfatório
 Muito Satisfatório Totalmente Satisfatório
- 22 Quais motivos te levam a apresentar esta resposta na pergunta anterior?

- 23 Para você, a utilidade do sistema de comunicação no seu posto de trabalho é?
 Insatisfatório Pouco satisfatório Satisfatório
 Muito Satisfatório Totalmente Satisfatório
- 24 Quais motivos te levam a apresentar esta resposta na pergunta anterior?
