



**UNIVERSIDADE DA INTEGRAÇÃO INTERNACIONAL DA
LUSOFONIA AFRO-BRASILEIRA
PROGRAMA DE GRADUAÇÃO-PROGRAD
INSTITUTO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS-ICSA
CURSO DE BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA
(PRESENCIAL)**

SAARA MADALENA GONÇALVES DA SILVA

**GESTÃO DE PESSOAS E O PROCESSO DE RECOMPENSA E
MANUTENÇÃO: O CASO DE UMA EMPRESA DO SETOR DE
TRANSPORTE PÚBLICO DE CABO VERDE**

REDENÇÃO-CEARÁ-BRASIL

2018

SAARA MADALENA GONÇALVES DA SILVA

GESTÃO DE PESSOAS E O PROCESSO DE RECOMPENSA E MANUTENÇÃO: O
CASO DE UMA EMPRESA DO SETOR DE TRANSPORTE PÚBLICO DE CABO
VERDE

Trabalho de conclusão de curso apresentado
como requisito parcial para obtenção do grau de
Bacharel em Administração Pública, da
Universidade da Integração Internacional da
Lusofonia Afro Brasileira (UNILAB).

Orientadora: Prof. Dra. Maria do Rosário de Fátima Portela Cysne.

REDENÇÃO-CEARÁ-BRASIL

2018

Universidade da Integração Internacional da Lusofonia Afro-Brasileira
Sistema de Bibliotecas da UNILAB
Catalogação de Publicação na Fonte.

Silva, Saara Madalena Gonçalves da.

S583g

Gestão de pessoas e o processo de recompensa e manutenção: o caso de uma empresa do setor de transporte público de Cabo Verde / Saara Madalena Gonçalves da Silva. - Redenção, 2018.

79: il.

Monografia - Curso de Administração Pública, Instituto De Ciências Sociais Aplicadas, Universidade da Integração Internacional da Lusofonia Afro-Brasileira, Redenção, 2018.

Orientadora: Profa. Dra. Maria do Rosário de Fátima Portela Cysne.

1. Gestão de pessoas. 2. Reconhecimento e recompensa de pessoal. 3. Satisfação de funcionários. 4. QVT. I. Título

CE/UF/BSCL

CDD 658.3

SAARA MADALENA GONÇALVES DA SILVA

**GESTÃO DE PESSOAS E O PROCESSO DE RECOMPENSA E MANUTENÇÃO: O
CASO DE UMA EMPRESA DO SETOR DE TRANSPORTE PÚBLICO DE CABO
VERDE**

Monografia julgada e aprovada para obtenção do Diploma de Graduação em Administração Pública da Universidade da Integração Internacional da Lusofonia Afro-Brasileira.

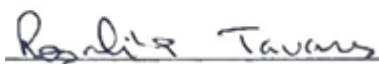
Data: 11/05/2018

Nota: 10,00

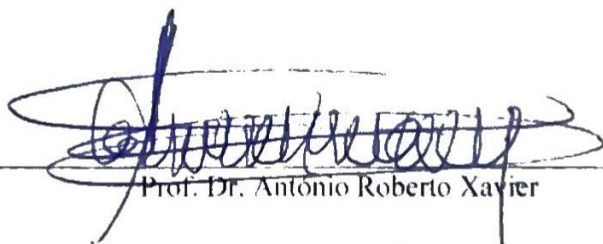
Banca Examinadora:



Prof. Dra. Maria do Rosário de Fátima Portela Cysne (Orientadora)



Prof. Dra. Rosalina Semedo de Andrade Tavares



Prof. Dr. António Roberto Xavier



Prof. Dr. Luís Miguel Dias Caetano

Dedico este trabalho aos
meus pais, Emídio e Odete, que
dedicam parte de suas vidas com
minha criação e educação.

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente à Deus, por ter me concedido saúde, força e coragem durante toda a minha trajetória.

Agradeço aos meus pais, que hoje, mesmo estando longe, continuam a fornecer apoio e carinho incondicionais, sou muito grata também aos meus irmãos (Edson, Ariana, Nadine, Sónia e Nádia) que não me deixaram ser vencido pelo cansaço, estiveram sempre presentes, e por acreditarem e apoiarem meu sonho; também meus agradecimentos à todos os meus familiares, especialmente às minhas tias que mesmo com a distância souberam ser tias e amigas, muito obrigada pelo apoio.

Meus mais sinceros agradecimentos ao meu namorado, Alexandrino Morreira Lopes, que soube ser tão companheiro em toda minha trajetória, e principalmente nessa tarefa árdua e cansativa, e por encorajar-me a continuar sempre que eu quis desistir.

Agradeço aos idealizadores do projeto UNILAB, pela oportunidade de cursar ensino superior, e por me proporcionar um ambiente criativo e amigável para os estudos.

Agradeço imensamente a direção da Solatlântico que abriu as portas da empresa para a minha pesquisa. E a todos os colaboradores da Solatlântico que dedicaram alguns minutos do seu precioso tempo para colaborar de maneira imprescindível com esta pesquisa.

Agradeço a minha orientadora, Fátima Portela Cysne sem a qual este trabalho não seria possível. Obrigada pela dedicação e paciência, admiro sua sabedoria e experiência.

Aos Professores Rosalina Semedo de Andrade Tavares, António Roberto Xavier e Luís Miguel Dias Caetano, membros da Banca Examinadora, por terem atendido ao convite para desempenhar este papel, dispondo do vosso tempo e conhecimento para analisar este trabalho.

Agradeço a todos os professores que de uma forma ou outra contribuíram para que eu chegasse até aqui, sou grata à cada membro do corpo docente da UNILAB, ao pessoal que trabalha na coordenação do curso e no instituto.

E por último, e não menos importante, agradeço aos amigos do coração e àqueles que adquiri no decorrer dessa universidade (Ana, Osnelly, Eliane, Sara), que nossos momentos, bons ou ruins, tornem eternos em nossas memórias, aos meus colegas, especialmente da turma 2014.1 de Administração Pública, a minha “Pomba Lesa”, Laís, e ao Fabrício Maia pelo apoio, sou imensamente grata à todos.

RESUMO

Cada vez mais as organizações reconhecem os indivíduos como um potencial-chave no contexto institucional e, por isto, a ser melhor recompensado para ser mantido. Esta pesquisa foi realizada em uma empresa de Transporte Coletivo e Urbano de Passageiros (TCUP), da cidade da Praia, em Cabo Verde. O objetivo principal do estudo foi analisar a satisfação dos atuais colaboradores da empresa Solatlântico sobre as estratégias e/ou práticas usadas pela empresa para recompensar e manter as pessoas, bem como: identificar na literatura os processos de gestão de pessoas, verificar as práticas de recompensa e de manutenção que mantêm os colaboradores, analisar o nível de satisfação dos funcionários quanto a qualidade de vida no trabalho, analisar o papel da gestão de pessoas (em seus processos e práticas de recompensar e manutenção) na satisfação dos trabalhadores. A abordagem metodológica adotada é pesquisa de campo, exploratória-descritiva, de natureza quantitativa, com base em análise documental e em procedimentos estatísticos, primeiramente ao nível da revisão de literatura para elaboração de sua base teórico-metodológica e a segunda ao nível da análise e discussão dos dados recolhidos através de um questionário. Pode-se concluir que os colaboradores estão satisfeitos quanto ao processo de recompensar e de manutenção.

Palavas-chave: Satisfação de funcionários. Reconhecimento e Recompensa de Pessoal. Gestão de pessoal. QVT.

ABSTRACT

More and more organizations recognize the employees like a key potential, in order to persuade them to stay by increasing their wage. This survey was realized in a company of *Public Transports and Urban* situated in Praia (Cape Verde). The main objective was to analyze the satisfaction of the current collaborators (employees) working for the company named "*Solatlântico*". I made some research about the strategies and acts used by this company in order to reward the employees and persuade them to stay there, but also to identify the human resources process, to analyze the level of satisfaction (in other words the work conditions). The adopted methodological approach is field research, exploratory-descriptive, of quantitative nature, with base in documental analysis and in statistical procedures. First of all, at the level of the literature revision for elaboration of its theoretical-methodological base. Then to the level of the analysis and discussion of the data collected through a questionnaire. To conclude, we can say that the employees are all satisfy with the reward and staying process.

Key words: Employee gratification. Recognition and Reward of Personnel. People management. QVT.

Lista de Figuras

Figura 1- Os seis processos de gestão de pessoas.....	17
Figura 2- Desenho do modelo de gestão de pessoas.....	18
Figura 3- Cabo Verde no mapa do mundo.....	39
Figura 4- Mapa de Cabo Verde.....	41
Figura 5- Mapa da ilha de Santiago com destaque da cidade da Praia.....	41

LISTA DE TABELAS

Tabela 1- Perfil sociodemográfico.....	55
Tabela 2- Nível de satisfação dos colaboradores quanto ao processo de recompensar...	65
Tabela 3- Nível de satisfação dos colaboradores quanto ao processo de manutenção.....	67

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1- Quadro do pessoal.....	44
Gráfico 2- Sexo.....	51
Gráfico 3- Idade.....	51
Gráfico 4- Estado civil.....	52
Gráfico 5- Religião.....	52
Gráfico 6- Naturalidade/Ilha.....	53
Gráfico 7- Escolaridade.....	53
Gráfico 8- Função na empresa.....	54
Gráfico 9- Tempo na empresa.....	54
Gráfico 10- Benefícios/incentivos.....	55
Gráfico 11- São fornecidas recompensas materiais satisfatórias.....	56
Gráfico 12- A Solatlântico pratica remuneração dentro dos parâmetros do mercado..	56
Gráfico 13- Tem oportunidade de crescimento salarial.....	57
Gráfico 14- O trabalho e esforços físico-intelectuais reconhecidos valorizados	57
Gráfico 15- Solatlântico possui política de remuneração em virtude do desempenho	58
Gráfico 16- A Solatlântico promove o reconhecimento por merecimento.....	58
Gráfico 17- A Solatlântico oferece benefícios flexíveis que se adaptam às minhas necessidades.....	59
Gráfico 18- A remuneração é adequada.....	59
Gráfico 19- A minha jornada de trabalho apresenta um nível de Stress.....	60
Gráfico 20- A tarefa que desempenho tem relevância na vida e no trabalho de outra pessoa dentro ou fora da organização.....	60
Gráfico 21- A Solatlântico oferece boas condições de trabalho.....	61
Gráfico 22- A Solatlântico oferece um ambiente prazeroso e agradável de trabalho....	61
Gráfico 23- A Solatlântico proporciona um sentimento de segurança quanto á manutenção do meu emprego na organização.....	62
Gráfico 24- Tenho orgulho e satisfação pessoal de fazer parte da empresa.....	62
Gráfico 25- O meu trabalho oferece um vínculo seguro.....	63
Gráfico 26- Atuação do sindicato da sua categoria.....	63
Gráfico 27- Tenho colegas de trabalho agradáveis e úteis.....	64
Gráfico 28- Tenho supervisores e líderes que são úteis e justos.....	64

LISTA DE ABREVIACOES E SIGLAS

GP- Gestão de Pessoas

PDCA- Planejamento, Direo, Controle e Avaliao

ETP- Empresa de Transporte Público

RH- Recursos Humanos

QVT- Qualidade de Vida no Trabalho

ZEE- Zona Econmica Exclusiva

PAIGC- Partido Africano para Independência de Guiné e Cabo Verde

TCUP- Transporte Coletivos e Urbanos de Passageiros

SGTU- Sistema de Gestão de Transportes Urbanos

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	13
1.1 Objetivos.....	15
1.2 Estrutura do trabalho.....	16
2 GESTÃO DE PESSOAS.....	17
2.1 Processo de Gestão de Pessoas.....	19
2.1.1 Papel das pessoas.....	20
2.1.2 Papel das empresas.....	20
2.1.3 Bases estruturais.....	21
2.1.4 Processo de Apoio.....	21
3 RECOMPENSA NA GESTÃO DE PESSOAS.....	22
3.1 Tipos de recompensas.....	23
3.1.1 Os benefícios.....	25
3.1.2 O reconhecimento.....	26
3.2 Objetivos do sistema de remuneração.....	28
3.2.1 Remuneração fixa: foco no cargo.....	29
3.2.2 Remuneração funcional.....	30
3.2.3 Remuneração variável: foco nas pessoas.....	30
3.2.4 Remuneração por resultados.....	31
3.2.5 Remuneração por habilidade.....	31
3.2.6 Remuneração por competência.....	31
3.2.7 Remuneração estratégica.....	32
3.3 Recompensa como fator motivacional.....	33
4 MANUTENÇÃO NA GESTÃO DE PESSOAS.....	34
4.1 A Qualidade de Vida no Trabalho.....	35
4.2 Relações sindicais.....	37
5 METODOLOGIA.....	39
5.1 Contextualização.....	39
5.1.1 Cabo Verde.....	39
5.1.2 Cidade da Praia.....	41
5.2 Caracterização da pesquisa.....	43
5.3 Delimitação da pesquisa.....	45
5.4 Campo de estudo.....	46
5.5 Coleta de dados.....	49
5.6 Métodos de análise e interpretação de dados.....	50
6 RESULTADOS DA PESQUISA DE CAMPO.....	51
6.1 Caracterização dos pesquisados.....	51
6.2 Dados específicos relacionado ao processo de recompensar pessoas.....	55
6.3 Dados específicos relacionado ao processo de manter pessoas.....	60
7 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS.....	65
8 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	70
Referências.....	71
Apêndice.....	77

1 INTRODUÇÃO

No ambiente de tantas transformações vivenciadas no mundo moderno, o mercado de trabalho passa por momentos de grandes mudanças e muitas adaptações. Estão surgindo novas teorias e paradigmas sobre como se deve viver, trabalhar e administrar, as organizações estão se adaptando a um ambiente onde o avanço da tecnologia e o desenvolvimento do conhecimento humano não são suficientes para ter sucesso (SOUSA, ELOY, JESUS, FURASTE, SILVA FILHA, 2001).

É comum no dia a dia se ouvir falar das organizações que são melhores para se trabalhar, as que melhor remuneram seus colaboradores e sobre as melhores escolas para se estudar e se obter formação de qualidade. Tudo isso se deve à participação humana, ou seja, de pessoas capacitadas e competentes para exercerem, com excelência, a sua profissão. Para a empresa se tornar mais produtiva são necessários funcionários comprometidos, empenhados, responsáveis e capacitados para as suas atividades, de modo eficiente e eficaz.

A Gestão de Pessoas (GP) vem se tornando a principal tática para que as empresas atinjam os seus objetivos, de modo a se manterem no mercado cada vez mais competitivo e exigente. A GP era tida apenas uma área operacional, preocupando-se mais com o cumprimento das normas trabalhistas e previdenciárias. Na atualidade, com a valorização do trabalhador, as organizações passaram a agir em prol de obter resultados duradouros, tomando a si a responsabilidade de conduzir os processos de GP que envolve agregar, treinar, recompensar, manter, desenvolver e monitorar pessoas.

No mundo globalizado, os padrões de gestão das empresas devem focar na maior competitividade, inovação, conhecimento e redução de custos. Devem, também, estar voltados para uma acumulação de capital cada vez mais flexível e integrada. Tendo em conta esse contexto, nunca se falou tanto em pessoas, gestão de pessoas, competências e talentos pessoais e organizacionais, ética e responsabilidade social. Muitos serão os efeitos e os desafios para trabalhadores e para qualquer relação de trabalho, as práticas, condições, os perfis e o próprio sentido do trabalho para o homem foram alterados.²

Para atingir a sua missão específica, uma organização deverá atrair e contratar pessoas com determinados conhecimentos, qualificações, aptidões, perfil e comportamentos. Nessa nova perspectiva, as organizações vêm redesenhando seu sistema de recompensa com o foco de suas atenções nos comportamentos do trabalhador, naquilo que considera necessário tanto para atingir os seus objetivos, quanto para dar satisfação ao colaborador. Se as recompensas são

utilizadas para estimular os comportamentos desejados, devem ir ao encontro das exigências, necessidades e satisfação dos trabalhadores.

Desse modo, a GP tem a função de estudar a organização para proporcionar a seus colaboradores um ambiente que lhes motive e, portanto, que os estimule na busca por um melhor desempenho e um desenvolvimento mais eficaz. Cada vez mais as organizações reconhecem os indivíduos como um potencial-chave no contexto institucional e, por isto, a ser melhor recompensado para ser mantido. Nesse sentido, preocupações com a qualidade de vida no trabalho, relações interpessoais, motivação, reconhecimento, entre outras estão constantemente em pauta. A GP tem como uma de suas responsabilidades buscar cada vez mais métodos eficazes a fim de que o seu quadro seja mantido e devidamente reconhecido e recompensado.

Hoje, uma organização não precisa ser grande para ser valiosa. A crescente importância do pessoal para o desenvolvimento organizacional faz com que as empresas invistam, desenvolvam e cedam espaço para os seus colaboradores. Estes têm se tornado tão importantes para o êxito institucional que a chamada lealdade funcional não pode ser mais exigida, mas conquistada para não correrem o risco de eles serem conquistados por organizações concorrentes (CHIAVENATO, 2008).

A escolha do tema, bem como sua relevância como estudo desta pesquisa levou em consideração a sua viabilidade e originalidade. Dessa forma torna-se relevante a realização deste estudo, visto que, a partir do conhecimento do nível de satisfação com o trabalho manifestado pelos colaboradores, a gestão poderá elaborar estratégias para melhorar o comprometimento, a satisfação na empresa.

Com relação à viabilidade, levou-se em conta o tempo passível de desenvolver o estudo, não havendo exigência de recursos financeiros, assim como a formação da pesquisadora com orientação de doutores, a facilidade na obtenção de informações, o aporte teórico concernente à pesquisa e o tempo adequado para a coleta de dados, análise e discussão.

A originalidade foi dimensionada na escolha do campo e da amostra da pesquisa, em uma empresa de transporte coletivo, a mais antiga de Cabo Verde, para analisar as variáveis manutenção e recompensa como elementos-chave do sucesso da organização.

Em termos bem pessoal, afetivo e familiar, a escolha do tema desta pesquisa se deu a partir dos relatos de experiência do genitor da pesquisadora nos seus 12 anos de serviços na empresa escolhida.

É importante que as organizações pensem sobre o papel das pessoas, porque elas são os principais elementos impulsionadores da organização, são capazes de conduzi-la à

excelência a partir de seus talentos. As organizações jamais existiriam se não fossem as pessoas e o trabalho que desempenham, por isso é necessário valorizá-los para que se atinja a harmonia e satisfação no trabalho, atingindo assim suas metas e objetivos.

Contribuir com um material teórico baseado no processo de recompensas e de manter de pessoas na organização, que possibilite análises e discussões sobre a temática.

Enriquecer o conhecimento teórico da pesquisadora sobre o tema, ampliando seu horizonte como futura gestora pública. Para tanto, mister se faz a busca de capacitação e conhecimentos atualizados e aplicáveis ao setor, a partir de uma abordagem metodológica que subjaz ao planejamento, direção, controle e avaliação (PDCA), elementos estratégicos da Administração.

Para se estudar a recompensa e a manutenção de pessoas, a organização aqui escolhida foi a Solatlântico, Empresa de Transporte Público (ETP) de Cabo Verde, considerando seu valor de atendimento público na área de transporte urbano. Após o estudo do tema em uma cuidadosa e consistente revisão de literatura, identificou-se como objeto de pesquisa a seguinte questão básica: qual a satisfação dos colaboradores em relação às práticas de recompensa e de manutenção de pessoas na empresa Solatlântico?

1.2 Objetivos

Geral

Analisar a satisfação dos atuais colaboradores da empresa Solatlântico de Cabo Verde sobre as estratégias e/ou práticas usadas para recompensar e manter as pessoas na empresa.

Para que o objetivo geral seja alcançado foram traçados os seguintes objetivos específicos:

- a) identificar na literatura os processos de gestão de pessoas;
- b) verificar as práticas de recompensa e manutenção que mantêm os colaboradores;
- c) analisar o nível de satisfação dos funcionários quanto a qualidade de vida no trabalho;
- d) analisar o papel da gestão de pessoas (em seus processos e práticas de recompensar e manutenção) na satisfação dos trabalhadores.

1.3 Estrutura do trabalho

Após essa parte introdutória, foi feito um levantamento na literatura sobre a GP e os seus processos, a partir de buscas de livros, artigos em revistas científicas especializados, periódicos e bancos de dissertações e teses.

Em seguida vem a parte metodológica, onde é apresentado a contextualização geográfica e histórica de onde se localiza o objeto deste estudo, procuramos neste capítulo, explicitar os procedimentos metodológicos adotados, bem como as razões da sua escolha.

De seguida serão apresentados os resultados da pesquisa de campo. Em seguida são apresentados as discussão dos resultados à luz das teorias que deram suporte ao estudo.

Por fim as considerações finais e logo após, as referências utilizadas.

2 GESTÃO DE PESSOAS

Gestão de Pessoas (GP) é a função gerencial que objetiva o relacionamento entre as pessoas que atuam nas empresas em busca dos objetivos das organizações e dos indivíduos (GIL, 2006; CHIAVENATO, 2009).

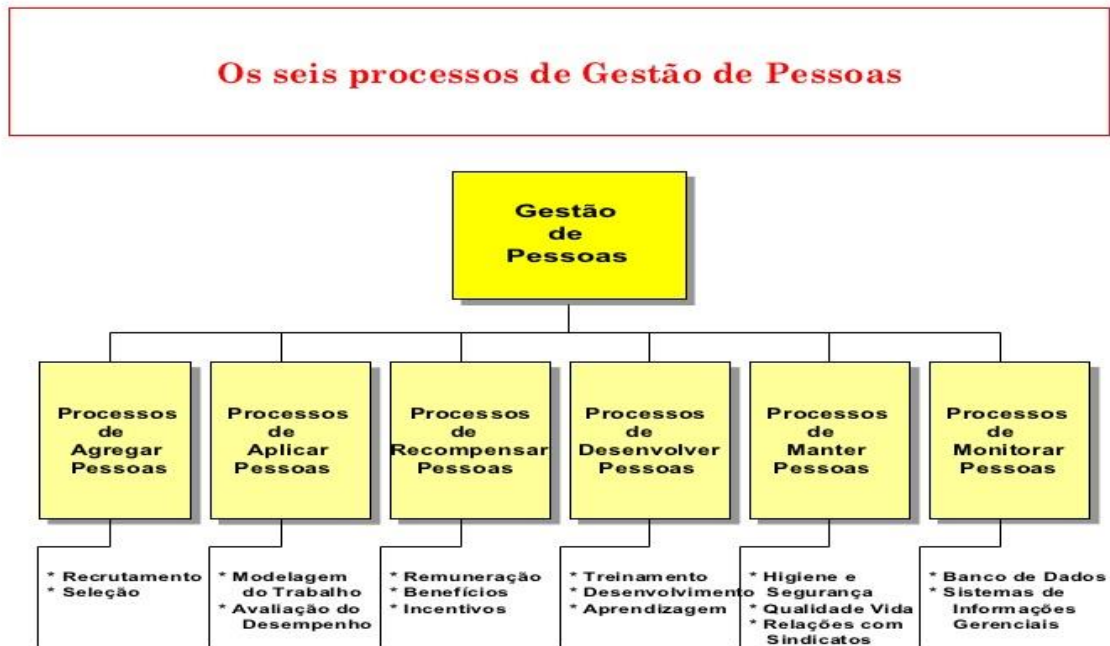
A definição de administração de Recursos Humanos (RH) ou Gestão de Pessoas é a junção de atitudes e métodos, técnicas e práticas pré-definidas, intencionado a gerenciar os comportamentos internos e potencializar o recurso humano nas empresas, (CHIAVENATO, 2000).

A gestão de pessoas refere-se às políticas e práticas necessárias para administrar o trabalho das pessoas. Essas políticas ou práticas podem ser resumidas em seis processos básicos de gestão de pessoas, tais como:

1. Processos de agregar pessoas- são os processos utilizados para incluir novas pessoas na empresa. Podem ser denominados processos de provisão ou de suprimento de pessoas. Incluem recrutamento e seleção de pessoas.
2. Processos de aplicar pessoas- são os processos utilizados para desenhar as atividades que as pessoas irão realizar na empresa, orientar e acompanhar seu desempenho. Incluem desenho organizacional e desenho de cargos, análise e descrição de cargos, orientação das pessoas e avaliação do desempenho.
3. Processos de recompensar pessoas- são os processos utilizados para incentivar as pessoas e satisfazer suas necessidades individuais mais elevadas. Incluem recompensas, remuneração e benefícios e serviços sociais.
4. Processos de desenvolver pessoas- são os processos utilizados para capacitar e incrementar o desenvolvimento profissional e pessoal das pessoas. Envolve seu treinamento e desenvolvimento, gestão do conhecimento e gestão de competências, aprendizagem, programas de mudanças e desenvolvimento de carreiras e programas de comunicações e consonância.
5. Processos de manter pessoas- são os processos utilizados para criar condições ambientais e psicológicas satisfatórias para as atividades das pessoas. Incluem administração da cultura organizacional, clima, disciplina, higiene, segurança e qualidade de vida e manutenção de relações sindicais.
6. Processos de monitorar pessoas- são os processos utilizados para acompanhar e controlar as atividades das pessoas e verificar resultados. Incluem banco de dados e sistemas de informações gerenciais. (Ver figura 1)

No fundo, tudo isso significa criar todas as condições para aumentar o capital humano, bem como do capital intelectual seja das pessoas ou da organização. (CHIAVENATO, 2010).

Figura 1- Os seis processos de Gestão de Pessoas



Fonte: slideshare¹

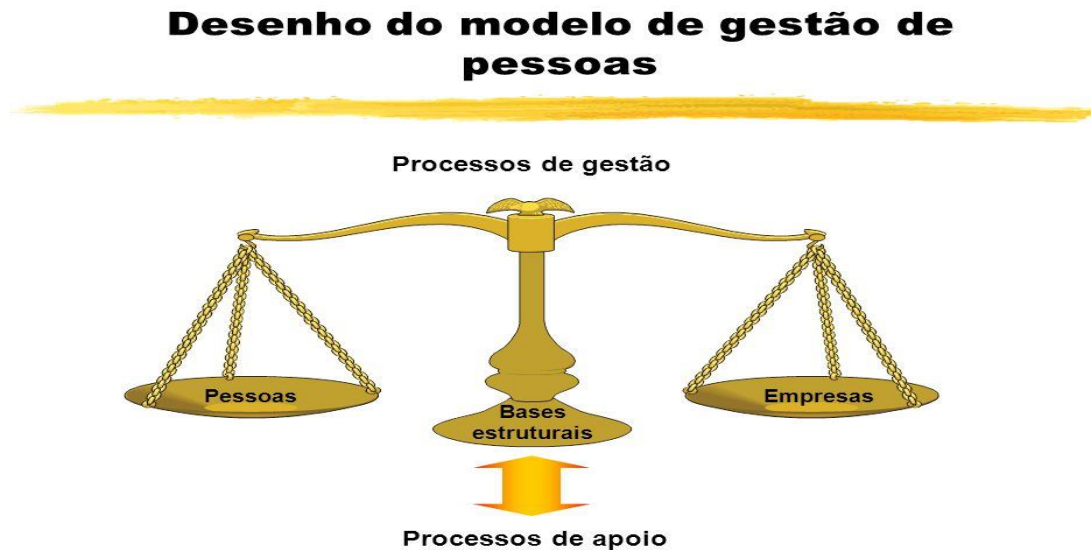
Esses processos são fortemente ligados e são interdependentes, tendenciosamente cada processo favorece ou prejudica os demais, quando bem ou mal utilizado. Por exemplo, se o processo de recompensar pessoas é baixo, carece de um intenso processo de manter pessoas. (DUTRA, 2012). Nesse sentido, apenas as recompensas em dinheiro não são eficazes para motivar e manter o bom desempenho de seus funcionários, no entanto, o que mantém os trabalhadores motivados é a oportunidade de serem desafiados a alcançarem os resultados e receberem o devido reconhecimento.

No mundo organizacional temos de um lado os objetivos organizacionais (sobrevivência, crescimento sustentado, lucratividade, qualidade nos produtos ou serviços, produtividade, novos clientes, participação no mercado, redução de custos, etc.) a serem alcançados, e do outro, os objetivos individuais (melhores salários, melhores benefícios, estabilidade no emprego, segurança no trabalho, satisfação no trabalho, qualidade de vida no trabalho, consideração e respeito, oportunidade de crescimento etc.) a serem satisfeitos, desse modo para que os dois lados ganhem, esses objetivos tem que estar equilibrados. (MARRAS, 2002).

¹ Os seis processos de gestão de pessoas. Disponível em: <<https://pt.slideshare.net/dalfiume/6059077-gestaodepessoas>>. Acesso em out de 2017

Os processos de gestão de pessoas atuam como garantidores desse equilíbrio. Todavia, como os processos não são suficientes, é necessário um conjunto de políticas e práticas organizacionais que suportem e que sirva de base na sustentação tanto do equilíbrio quanto dos processos, o que chamaremos de bases estruturais, como configuradas na figura 2 em relação à gestão de pessoas nas organizações.

Figura 2- Desenho do modelo de Gestão de Pessoas



Fonte: Slideplayer²

2.1 Processos de Gestão de Pessoas

Os objetivos e parâmetros dos processos de gestão de pessoas podem ser classificados em função de sua natureza, em:

- a) movimentação- Os processos classificados na categoria de movimentação têm como objetivos básicos oferecer suporte a toda ação de movimento da pessoa que estabelece uma relação com a empresa independentemente de seu vínculo empregatício.
- b) desenvolvimento- é uma categoria que congrega processos cujo objetivo é estimular e criar condições para o desenvolvimento das pessoas e da organização.
- c) valorização- Nessa categoria, estão os processos que têm como objetivo estabelecer parâmetros e procedimentos para distinção e valorização das pessoas que estabelecem alguma relação com a empresa (DUTRA, 2012).

² Desenho de modelo de gestão de pessoas. Disponível em: < <http://slideplayer.com.br/slide/290233/> > Acesso em out. de 2017

2.1.1 Papel das Pessoas

As pessoas estão adquirindo consciência de seu papel e passam a cobrar de si mesmas a gestão de carreira, e da empresa as condições objetivas de desenvolvimento profissional. (DUTRA, 2012).

Para Chiavenato (2010, p. 10):

Os empregados podem ser tratados como recursos produtivos das organizações: os chamados recursos humanos. Como recursos, eles são padronizados, uniformes, inertes e precisam ser administrados [...], já que são considerados sujeitos passivos da organização. Daí a necessidade de administrar os recursos humanos, para obter deles o máximo rendimento possível [...]. Mas as pessoas devem ser visualizadas como parceiras das organizações. Como tais elas são fornecedoras de conhecimentos, habilidades, competências e, sobretudo, o mais importante aporte para as organizações: a inteligência que proporciona decisões racionais e constituem parte integrante do capital intelectual da organização.

2.1.2 Papel das Empresas

É de responsabilidade das empresas criar espaço, estimular o desenvolvimento e oferecer o suporte e as condições para uma relação de incentivo mútuo das expectativas e necessidades. A empresa não conseguirá fazê-lo sem estar em contínua interação com as pessoas e, ao fazê-lo, conseguirá alavancar competitividade por meio das pessoas. Competitividade que, sabemos está suportada por um aprendizado da organização que dificilmente é passível de reprodução imediata pela concorrência, garantindo à organização um diferencial por longo período, longo o suficiente para se colocar mais à frente ainda (DUTRA, 2012).

Esse papel não é desempenhado nem exercitado unicamente por meio de processos, ferramentas, instrumentos etc., mas por meio do comprometimento da empresa com as pessoas. Esse comprometimento traduz-se por meio de respeito à individualidade, do estímulo e suporte à cidadania organizacional, do contínuo desenvolvimento e satisfação das necessidades das pessoas e de uma proposta transparente de intenções. Para tanto, a empresa precisa saber disseminar o que espera de cada um. E, para consegui-lo, ela necessita ter perfeita consciência de si própria. (DUTRA, 2012).

2.1.3 Bases Estruturais

Bases estruturais consistem num conjunto de compromissos mútuos estabelecidos entre a empresa e as pessoas; É conjunto de políticas e práticas existentes na organização que orientam o comportamento. Encontram-se agrupados aqui os compromissos relacionados à integridade da pessoa; estamos falando de saúde, segurança e ergonomia e dos compromissos da própria pessoa ou desta com o ambiente onde se insere, ou seja, compromissos com qualidade de vida, ambiente e participação nos processos decisórios. (DUTRA, 2012).

2.1.4 Processos de Apoio

São processos de apoio as interações não ligadas unicamente à gestão de pessoas, mas sim as que são fundamentais para que ela possa ser efetiva ou que tendem a influenciá-la fortemente. Esses processos são:

- a) informações- Os processos de informação compreendem todo o fluxo de informação, estruturado ou não, que flui da empresa para a pessoa e da pessoa para a empresa.
- b) comunicação- Os processos de comunicação englobam os canais e veículos de comunicação entre empresa e pessoas, entre pessoas e empresas, entre pessoas da empresa e entre pessoas, empresa e comunidade.
- c) relações sindicais- As relações sindicais são processos que tratam da relação entre empresa, pessoas e sindicatos representativos dos trabalhadores.
- d) relações com a comunidade- As relações com a comunidade compreendem o conjunto de políticas e práticas que balizam as relações entre empresa, pessoas e comunidade. (DUTRA, 2012).

3 RECOMPENSA NA GESTÃO DE PESSOAS

O processo de recompensar pessoas trata da remuneração, benefícios e incentivos. É importante diferenciar os termos recompensa, remuneração e salário, muitas vezes confundidos e tratados como sinônimos. O salário é basicamente a parte fixa da remuneração, paga em dinheiro e de forma regular (geralmente mensal). A remuneração envolve, além do salário, a remuneração variável (participação nos lucros e resultados, participação acionária) e os benefícios (assistência médica, vale-transporte, seguro de vida em grupo, etc.). E a remuneração é uma das formas de recompensa. (FRANÇA, 2007).

A administração da remuneração sempre foi considerada questão de crítica importância para a eficiência organizacional e, diante das pressões advindas de um ambiente cada vez mais competitivo, vem ganhando espaço ainda maior à medida que afeta diretamente a capacidade de sobrevivência das organizações. A dificuldade em manter mão-de-obra qualificada e a necessidade de estimular seu contínuo aperfeiçoamento, a preocupação em reduzir o custo de produção a níveis internacionais, a busca pelo comprometimento para com os objetivos organizacionais e reforço das atitudes e valores que vão ao encontro desses objetivos sinalizam a importância de uma gestão de recursos humanos integrada vertical e horizontalmente: verticalmente por meio da compatibilização de suas práticas (inclusive as de remuneração) com as estratégias e as *core competencies*³ da organização e horizontalmente pela sinergia entre os instrumentos de gestão de pessoas (HIPÓLITO, 2001, p. 13).

A remuneração envolve muitos aspectos, tais como:

- a) aspectos sociais- em nosso sistema social, o status, o prestígio do indivíduo está intimamente ligado com sua renda, que para muitos consiste unicamente no salário;
- b) aspectos psíquicos- o salário é visto como um dos principais fatores para estimular a pessoa a produzir com eficiência;
- c) aspectos organizacionais- a estrutura hierárquica nas organizações é reforçada por meio de salários que se diferem conforme o nível hierárquico;
- d) aspectos econômicos- para o trabalhador, o salário constitui a renda, a qual é uma das variáveis básicas para a determinação do consumo global, do nível de procura de bens que irá determinar o nível de produção para satisfazê-la. Já para o empresário, representa uma das parcelas do custo de produção, sujeito às leis de

³ Core competencies “são aprendizado coletivo na organização, especialmente como coordenador a diversidade de habilidades e integrar multiplicidades de tecnologia”.

oferta e procura no mercado da mão-de-obra. Assim, quando a oferta de mão-de-obra é grande, os salários tendem a cair;

- e) aspectos institucionais- os salários estão relacionados com a legislação trabalhista e com os acordos coletivos de trabalhos feitos pelos sindicatos;
- f) aspectos políticos- organizações, sindicatos e empregados exercem seus poderes para influenciar nos salários;
- g) aspectos éticos- procura-se determinar um salário que seja justo para o empregador e o empregado. (FRANÇA, 2007).

Para Chiavenato (2008), a remuneração “[...] oferece incentivos e aliciantes para estimular certos tipos de comportamentos que a organização deseja obter e valorizar em seus participantes [...]”.

De acordo com Bob Nelson, perito em motivação de funcionários,

o reconhecimento é mais poderoso quando é fortuito. [...] Se você faz coisas apenas para ser amável, as pessoas acabem querendo mais. Por isso, faça o reconhecimento depender de comportamento e desempenho desejados; os funcionários valorizarão mais o reconhecimento e você obterá melhores resultados. (PRESS, 2007, p. 106).

As pessoas trabalham e dedicam seu tempo e esforços para obter algum retorno, para satisfazer os seus objetivos. E da mesma forma as empresas investem nos colaboradores, esperando que estes os ajudem a alcançar seus objetivos. Na maioria das organizações a remuneração total é dividida em: remuneração básica (salário mensal ou por hora), incentivos salariais (bônus, participação nos resultados) e benefícios (seguro saúde, refeições subsidiadas, etc.) (CHIAVENATO, 2008).

3.1 Tipos de recompensas

Segundo Câmara (2000) um sistema de recompensas deve estar sintonizado com os fatores que os empregados considerem motivadores no seu trabalho, como o sentido de realização pessoal, o reconhecimento dos seus pares e das chefias, a progressão da carreira, o estilo de gestão e a remuneração.

Atkinson, Banker, Kaplan e Young (2000) falam dos seguintes tipos de recompensas:

- a) recompensas intrínsecas: recompensas intrínsecas referem-se ao trabalho em si, às responsabilidades e tarefas desempenhadas. Partem do indivíduo e representam a satisfação dos funcionários ao realizar uma tarefa e da oportunidade de crescimento pessoal e profissional que ela propicia. Estas recompensas geram satisfação profissional, compromisso com a empresa, esforço e grandeza no

desempenho e podem sintetizar-se em: reconhecimento pelo que foi realizado, qualidade do trabalho, grau de responsabilidade, crescimento profissional e progressão de carreira. São estas recompensas, que, caso sejam bem geridas, conseguem levar a um compromisso entre a empresa e o empregado, permitem a identificação do trabalhador com a empresa e asseguram uma relação de trabalho duradoura e estável;

- b) recompensas extrínsecas: “uma recompensa extrínseca é qualquer recompensa que uma pessoa fornece a outra pessoa por reconhecimento de uma tarefa bem feita”. Onde a empresa reconhece a importância do funcionário e valoriza seu esforço na contribuição do crescimento da empresa. É concebida sob a forma de dinheiro, privilégios ou promoções, ou pelos supervisores e colegas sob a forma de reconhecimento. Estas são consideradas fatores externos e materiais do trabalho desempenhado. Não tendem a gerar motivação nos empregados, mas, se mal geridos, podem causar desmotivação e irritação nos mesmos. Este tipo de recompensas está relacionado com as condições de trabalho, as políticas de administração da empresa, o tipo de supervisão, as relações interpessoais, as condições de trabalho, o salário, símbolos de estatuto, segurança, entre outros. As mais significativas entre elas são os benefícios, o salário e os símbolos de estatuto;
- c) recompensas financeiras e não – financeiras: Chiavenato (1999) classifica as recompensas como financeiras (diretas e indiretas) e não financeiras. As recompensas financeiras diretas são determinadas pelo desempenho individual, consistem no pagamento do funcionário na forma de salários, comissões, prêmios e bônus pagos pelas empresas em contrapartida a um serviço prestado, podendo ser convencionado por período determinado pela empresa. As recompensas financeiras indiretas, por sua vez, são os benefícios oferecidos pela organização definidos em convenções coletivas do trabalho. E as recompensas não financeiras referem-se aos fatores que afetam a satisfação das pessoas com o sistema de remuneração, tais como: oportunidades de crescimento profissional, reconhecimento e autoestima, segurança no emprego, qualidade de vida no trabalho, promoções, entre outras. (CARVALHO; SILVA; ALMEIDA; MOURA; JÚNIOR, 2012).

3.1.1 Os Benefícios

Em geral, o sistema de recompensas inclui o pacote total de benefícios que a organização oferece aos seus participantes, bem como os mecanismos e procedimentos com que esses benefícios são distribuídos. Esse pacote envolve não apenas salários, férias, prêmios, promoções para cargos mais elevados, mas também outras recompensas menos visíveis, como garantia de segurança de emprego, transferências laterais para cargos mais desafiantes ou que levem a algum conhecimento, desenvolvimento e várias formas de reconhecimento por um desempenho excelente. (CHIAVENATO, 2008).

Segundo Marras (2002), denomina-se benefício o conjunto de programas ou planos oferecidos pela organização como complemento ao sistema de salários. O somatório compõe a remuneração do empregado. Um programa de benefícios atende normalmente a dois objetivos: o da organização e o dos indivíduos. Os benefícios oferecidos pelas empresas podem ser subdivididos em:

- a) benefícios compulsórios são aqueles que a empresa concede aos seus empregados em atendimento às exigências da lei ou de normas legais como acordos ou convenções coletivas de trabalho (complemento de auxílio-doença, 13º salário, férias, etc.);
- b) benefícios espontâneos são aqueles que a empresa oferece aos seus empregados por vontade própria, geralmente com o objetivo de atender às necessidades dos empregados ou de tornar o perfil da remuneração atraente e competitiva no mercado de trabalho, tanto para atrair novos colaboradores quanto para manter os atuais. (MARRAS, 2002).

Fisher (2008) apresenta os benefícios flexíveis, visto que cada funcionário tem características e necessidades diferentes, que variam de acordo com idade, estado civil e estilo de vida. O autor afirma que quanto mais personalizado for o pacote de benefícios, maior a probabilidade de os colaboradores o valorizarem como parte da remuneração. Fisher sugere oferecer um portfólio de benefícios até determinado valor, e assim os trabalhadores podem escolher e combiná-los de acordo com seu interesse.

As recompensas não financeiras são valorizadas pelas pessoas e consagradas na literatura como fatores centrais da motivação humana. Por conta disso algumas empresas buscam adotar o conceito de cardápio de benefícios flexíveis, na tentativa de personalizar o sistema de recompensa (PINTO, 2006 p. 76).

Friedman, Hatch, e Walker (2000) acrescentam que, embora o custo de administração de um programa de benefícios flexíveis seja mais elevado do que o de um programa tradicional, essa iniciativa pode aumentar o compromisso e a motivação dos colaboradores.

Além das recompensas formais (promoções, benefícios, etc.), existem maneiras informais de reconhecer e compensar. Simples cartões impressos ou escritos à mão, a celebração de um marco significativo com um jantar, um dia de folga, certificados de presentes, troféus e placas, momentos de diversão como um *happy hour*⁴ são exemplos de recompensas que motivam. Os prêmios podem levar em consideração a produtividade, a qualidade do trabalho, uma boa sugestão, uma meta de vendas que fora atingida, padrões altos de atendimento, entre outros. (BRANHAM, 2002).

3.1.2 O reconhecimento

A organização que reconhece e valoriza o seu cliente interno terá mais colaboradores engajados com o setor de trabalho. Reconhecer um colaborador é mais que dar gratificações, bônus e um bom salário no final do mês. Mas sim, quando o mesmo é reconhecido pelo seu desempenho eficaz no seu trabalho, participações de projetos, decisões nos processos da empresa e sugestões de melhoria. É importante que o líder faça elogios, agradecimentos, oferecer certificados de mérito e confraternizar as equipes em cada sucesso obtido, o reconhecimento pelas conquistas de cada colaborador traz um excelente resultado no crescimento da organização. As confraternizações com as equipes também são importantes para estimular o relacionamento dos funcionários, já que eles passam grande tempo juntos. O funcionário satisfeito com sua profissão será mais comprometido e envolvido com as suas atividades no ambiente de trabalho.

É nesse entendimento que Elton e Gostick (2009), detalham as formas mais comuns de reconhecimento que formam a espinha dorsal de uma cultura saudável do reconhecimento:

- a) reconhecimento no dia a dia: são as tapinhas nas costas, bilhetes escritos de próprio punho, almoços em grupo, presentes de agradecimento e outros modos de elogiar com regularidade e expressar gratidão aos empregados. Esse reconhecimento quase sempre custa pouco e sempre comove;
- b) reconhecimento por realizações acima e além das atribuições: quando seu pessoal atua acima e além de suas atribuições, merece uma resposta mais formal da organização. Essas recompensas constituem um meio estruturado de recompensar conquistas significativas que dão apoio aos valores centrais da empresa e a seus

⁴ *Happy hour* é uma expressão em inglês cuja tradução literal é "hora feliz". É o nome dado à comemoração informal, feita geralmente por colegas de estudo e trabalho, após a execução de alguma tarefa ou ao fim de um expediente.

objetivos de negócios, sejam eles a conquista de uma meta de vendas, a implantação de uma ideia inovadora ou a prestação de um atendimento excepcional a cliente, por exemplo;

c) reconhecimento pela carreira: a maior parte das organizações tem um programa formal de reconhecimento das pessoas no aniversário de sua contratação, dando aos chefes oportunidades especiais de destacar as contribuições cumulativas. Na maior parte das organizações, esse é o veículo de recompensa e engajamento mais subutilizado;

d) eventos comemorativos: essas comemorações reforçam a marca de sua empresa e agradecem a todos os integrantes de uma equipe, de uma divisão ou de uma organização inteira. Os eventos a comemorar podem ser a conclusão de um projeto importante, a conquista de resultados recordes, aniversário da empresa ou o lançamento de um novo produto.

Ao falar em reconhecer um profissional o primeiro e mais lógico benefício que se tem em mente é a promoção. Promover um funcionário gera a expectativa de um aumento significativo na remuneração, mas nem sempre isso é possível. A economia demonstra estar começando a reagir, mas ainda não está estabilizada e como fazer para motivar e reconhecer os colaboradores?

O reconhecimento consiste em distinguir e premiar atuações e comportamentos que, de uma forma excepcional, contribuem para alcançar os objetivos da empresa. Os mecanismos para formalizar o reconhecimento vão depender da cultura da empresa e dos objetivos do próprio negócio, os quais podem ir de um simples *feedback* positivo das tarefas a programas mais estruturados e complexos. O reconhecimento ao bom resultado de um funcionário não precisa ficar restrito ao aumento na remuneração. Os gestores em conjunto com a área de gestão de pessoas precisam ser criativos na hora de recompensar. Um aumento na remuneração que não seja tão representativo ao resultado apresentado por um colaborador pode até desmotivar, pois passa uma mensagem equivocada. (OLIVEIRA, 2017).

Incentivar as ideias entre o funcionário independente do seu nível hierárquico gera bons frutos e deve ser estimulado pela liderança, pois aqueles que estão diretamente ligados à operação é que tem mais chances de trazer modos diferentes de aperfeiçoar as rotinas. Reconhecer bons resultados publicamente, elogiar mais, envolver e comemorar com a equipe o atingimento de metas, conceder folgas, flexibilizar o horário de trabalho e presentear com livros e cursos de capacitação são algumas das alternativas não tão onerosas, mas que geram efeitos muito positivos para a motivação e reconhecimento de funcionários. (OLIVEIRA, 2017).

3.2 Objetivos do Sistema de Remuneração

A remuneração compreende tudo aquilo que o trabalhador recebe em função da prestação de serviços subordinados decorrentes de um contrato de trabalho, diretamente do empregador ou também de terceiros, inclusive na forma de gratificação, diferente do salário, que é a soma de tudo que se recebe somente do empregador. (MARTINS, 2008).

Do ponto de vista do empregado, ele deve permitir e estimular um ótimo desempenho no trabalho, levando à obtenção de ganhos cada vez maiores. Do ponto de vista da organização, esse sistema deve comprometer os empregados com os objetivos organizacionais, trazendo resultados que compensem os altos custos da folha de pagamentos. De acordo com Harris (1997), os seis objetivos básicos dos sistemas remuneratórios são:

- a) cumprir as obrigações legais;
- b) manter um senso de equidade e justiça entre os colaboradores;
- c) atrair novos colaboradores altamente qualificados;
- d) manter os colaboradores atuais;
- e) motivar os colaboradores na busca do bom desempenho e do contínuo desenvolvimento;
- f) controlar os custos, haja vista que os gastos com a folha de pagamentos constituem grande parcela das despesas organizacionais.

As formas de remuneração devem se alinhar às demandas de um mercado competitivo, de modo que possam alavancar resultados operacionais. De acordo com Hipólito (2001) a remuneração deve:

- a) recompensar a contribuição real que o profissional presta à organização;
- b) estabelecer um equilíbrio salarial, do ponto de vista interno e em relação aos padrões de mercado;
- c) manter as decisões salariais perante funcionários, sindicatos ou justiça do trabalho;
- d) possibilitar a delegação efetiva de decisões salariais sem perder a coerência no todo;
- e) permitir precisão e controle maiores na gestão da folha de pagamentos;
- f) reforçar a imagem da empresa diante dos profissionais que nela atuam, do mercado de trabalho e da sociedade.

O funcionário trabalha sempre em troca de uma recompensa, seja o salário, o status ou a satisfação pessoal e profissional, em contrapartida, para atingir seus objetivos, a empresa

depende destes funcionários, e por isso precisa investir na remuneração, não só através dos salários, mas também dos benefícios.

3.2.1 Remuneração fixa: foco no cargo

A remuneração fixa é modo mais comum de se recompensar os funcionários, de acordo com Chiavenato (2004), o pagamento mensal dos funcionários reduz riscos tanto para a empresa como para os empregados e desta forma a remuneração fixa continua sendo a mais utilizada nas organizações. Nesse sistema, os cargos da organização estão de acordo com a ordem de importância, do mesmo modo, a remuneração também é estipulada da mesma forma.

Martins (2008) considera a remuneração fixa como a que pode ser estipulada em quantia certa, invariável e calculada em unidade de tempo, por isso é extremamente previsível e segura. Já para Wood Jr. e Picarelli Filho (1999), esse sistema de remuneração apresenta algumas limitações, como: inflexibilidade, pois está centrada em modelos organizacionais burocráticos e rígidos; conservadorismo, pois privilegia a hierarquia na organização quanto aos empregados e clientes; e divergência, pois não está alinhado as tendências modernas de remuneração.

A remuneração fixa tem como vantagens a facilidade do equilíbrio interno com um sistema de cargos e salários, e externo através da pesquisa dos salários em outras organizações; a homogeneização e padronização dos salários, que produz um sentimento de justiça entre os empregados; além da facilidade na sua administração e controle, porém, traz como desvantagens o fato de não motivar e incentivar os funcionários dentro da organização, pois, é rotineira e previsível. (CHIAVENATO, 2002).

3.2.2 Remuneração funcional

A remuneração funcional é um sistema de remuneração fixa, baseada em princípios tayloristas-fordistas, surgidos após a primeira guerra mundial, com fundamento na padronização do trabalho (WOOD JR.; PICARELLI FILHO, 1999). Nesse sistema, espera-se que o funcionário realize apenas as atividades descritas no seu cargo, dessa forma, todos que exercem o mesmo cargo automaticamente recebem o mesmo salário, e quanto mais importante for o cargo maior será o salário atribuído a ele. É um sistema antigo, burocrático, que merece críticas, pois inibe a criatividade e o empreendedorismo, para promover obediência às normas

e procedimentos, enfatiza a disciplina e a hierarquia, porém não promove nem a motivação nem esforços dos trabalhadores em busca de melhores resultados na empresa (LACOMBE, 2005).

3.2.3 Remuneração variável: foco nas pessoas

“a remuneração variável tem como foco principal as pessoas, no sentido de recompensá-las por suas habilidades, competências e resultados proporcionados à organização”. (ARAÚJO, 2006, p. 74).

Diante do novo mercado, que tem investido cada vez mais nas pessoas, tem-se exigido que as organizações optem por novas formas de remunerar seus empregados, enfatizando suas habilidades e competências e investindo no fator humano, e é desta forma que as organizações têm encontrado maneiras mais criativas, rápidas e práticas de alcançar seus objetivos com resultados bem mais efetivos.

A remuneração variável, segundo Araújo (2006), traz algumas vantagens e desvantagens para organização. Como vantagens, ela ajusta a remuneração às diferenças individuais e ao alcance de metas e resultados e quando necessário aplica remunerações adicionais, funciona como um fator motivacional, pois favorece o desenvolvimento pessoal e profissional dos trabalhadores e reconhece seus desempenhos, focaliza os resultados e o alcance dos objetivos, permite uma auto avaliação e não produz impactos sobre os custos fixos da organização. Quanto às desvantagens, ela quer certa desestruturação da administração desestabilizando as estruturas salariais lógicas e rígidas, reduz o controle centralizado dos salários, podendo provocar queixas dos funcionários não beneficiados e pressões sindicais.

O objetivo da remuneração variável, segundo Chiavenato (2002), é o de fazer o funcionário um aliado e um parceiro nos negócios da empresa. Dessa forma, deve-se buscar uma sinergia entre os departamentos da organização, seja horizontal ou verticalmente, para se conquistar resultados mais expressivos tanto para a empresa como para os funcionários.

3.2.4 Remuneração por resultados

Na remuneração por resultados o trabalhador será remunerado em função dos padrões, metas e objetivos atingidos e, desta forma, a empresa deve estar alinhada como um todo e seus departamentos devem estar interligados de tal forma que todos tenham os mesmos alvos. (LACOMBE, 2005). Nessa perspectiva, Araújo (2006, p. 77) explica que “A remuneração por

resultados relaciona-se às habilidades, competências e ao desempenho das pessoas e a como estas contribuem para a organização da qual fazem parte”.

Wood Jr. e Picarelli Filho (1999), advogam vantagens da remuneração por resultados por essa remuneração além de reforçar o trabalho em grupo e a participação dos funcionários, incentiva a busca de inovações, reduz a resistência a mudanças e os custos e aumenta a qualidade e a visão do negócio.

3.2.5 Remuneração por habilidades

A remuneração por habilidade tem como foco a capacidade do trabalhador de realizar tarefas e administrar responsabilidades, fazendo com que a remuneração se vincule diretamente a pessoa, ao que ela sabe fazer, deixando de lado o cargo. (ARAÚJO, 2006). Dessa forma, o funcionário é recompensado pelas habilidades que possui, pelas quais adquire e pelas quais desenvolve durante sua prestação de serviços a empresa.

3.2.6 Remuneração por competência

A remuneração por competência busca identificar os conhecimentos, comportamentos e atitudes que os profissionais devem possuir para desempenhar melhor as suas funções na empresa, e desta forma, remunerá-los de forma personalizada, ou seja, para um mesmo cargo ou função, poderá haver salários diferentes. (CHIAVENATO, 2004).

Lacombe (2005, p. 164), considera que “a remuneração por competência consiste em remunerar as pessoas por seus atributos, conhecimentos e qualidades pessoais e interpessoais”. Nesse tipo de remuneração, quanto maior competência e utilidade do trabalhador para a empresa, maior deverá ser sua remuneração.

No entendimento de Chiavenato (2004) são muitas as vantagens da remuneração por competência: a facilidade de se identificar pontos fortes e fracos dos empregados, os treinamentos passam a ser específicos e com objetivos bem definidos, estimulando a motivação dos empregados e auxiliando na exploração de funcionários com potencial.

Toavia, o autor também apresenta desvantagens desse tipo de remuneração: a possível diferença salarial entre empregados que ocupam o mesmo cargo, o que pode causar insegurança e desconforto aos funcionários que não forem beneficiados por essa remuneração, e, caso esses incentivos se tornem rotineiros, a motivação deixará de existir.

Chiavenato (1999), explica que as remunerações são concedidas aos funcionários de acordo com suas qualificações ao desempenhar suas tarefas. Esses sistemas de remuneração (por competências ou habilidades) surgiram da necessidade de diferenciar cargos e habilidades e tem como foco principal o funcionário, pois busca valorizar a contribuição do indivíduo, em seu esforço, responsabilidade, e colaboração para a conquista dos objetivos da empresa.

3.2.7 Remuneração estratégica

O sistema de remuneração estratégica tem por base um estudo prévio no ambiente organizacional, para estabelecer um plano de remuneração estratégica que se adapte a realidade da empresa, levando em consideração o que há de melhor nos sistemas de remuneração fixa e variável. Wood Jr. e Picarelli Filho (1999, p. 45) definem “o sistema de remuneração estratégica [...como] uma combinação equilibrada de diferentes formas de remuneração”.

Nem a remuneração fixa e nem a remuneração variável tem caráter estratégico individualmente, pois não investem no relacionamento entre o funcionário e a empresa, indispensável para que haja comprometimento e resultados dentro da organização.

Com o objetivo de alinhar os interesses dentro da organização, a remuneração estratégica é composta pela remuneração fixa, que compreende a remuneração funcional e o salário indireto; e pela remuneração variável, que compreende a remuneração por habilidades ou competências, os planos de aposentadoria e benefícios. (WOOD JR.; PICARELLI FILHO, 1999).

3.3 Recompensa como fator motivacional

As pessoas podem ser motivadas de diversas maneiras, sendo a recompensa a maior delas. Chiavenato (2006) diz que a motivação está diretamente relacionada à percepção da pessoa quanto a seus valores pessoais e é influenciada por seu ambiente físico e social, suas necessidades, experiências e expectativas de crescimento. Ainda enfatiza que a motivação está diretamente relacionada com as necessidades humanas.

Para Robbins (2003), a motivação está diretamente relacionada ao esforço do indivíduo em atingir qualquer objetivo, a fim de alcançar as metas da organização, contanto que obtenha como retorno reconhecimento e oportunidades de crescimento profissional e a satisfação de suas necessidades individuais.

Motivação é a força que impulsiona as pessoas a atingirem resultados, algo que deve ser buscado nas pessoas e não pelas pessoas, pois a motivação é algo que atua de dentro para fora (SOUZA, 2005). Motivação está diretamente relacionada com o sistema de cognição do indivíduo, este representa aquilo que as pessoas sabem a respeito de si mesmas, todos os atos do indivíduo são gerados pela sua cognição, ou seja, pelo que o indivíduo sente, pensa e acredita. (CHIAVENATO, 2000). A motivação e o comprometimento dos funcionários com o trabalho realizado - gerando satisfação - estão diretamente relacionados com a produtividade e lucratividade da empresa.

Sobre o comportamento humano, pode-se afirmar que este pode ser causado por estímulos, ou seja, fatores internos ou externos influenciam em seu resultado; o comportamento humano é motivado, sendo coerente afirmar que há uma finalidade em toda atitude tomada e, o comportamento humano é orientado para objetivos, onde existem impulsos, desejo, necessidade, que servem para designar os motivos do comportamento (CHIAVENATO, 1994).

4 MANUTENÇÃO NA GESTÃO DE PESSOAS

Chiavenato (2009) descreve que valorizar os colaboradores e realizar investimentos é de grande valia para a organização, pois quando o colaborador sai da empresa leva consigo todo o conhecimento anteriormente adquirido. Nesse sentido é importante que os gestores desenvolvam planos estratégicos para a manutenção dos colaboradores da empresa. A saída de pessoas do quadro de funcionários não é nenhuma vantagem para a organização. Há diversos custos envolvidos com esse processo, como as despesas com a rescisão contratual e os gastos para iniciar um novo processo de recrutamento. Por esse motivo, investir na gestão de pessoas e criar boas políticas para manutenção de colaboradores pode ser visto como uma ação estratégica.

O comprometimento ocorre, nas organizações, por meio de um processo no nível ideológico e psicológico, onde “a organização produz uma ideologia dominante forte e envolvente que tende a atender todas as necessidades individuais”. Dessa forma, o comprometimento condiciona-se à criação de condições pela organização que atendam às necessidades e expectativas de seus colaboradores. Não basta, portanto, estabelecer princípios ou filosofias, é necessário uma base social/cultural que venha atrair e conquistar o trabalhador, ou seja, a base do comprometimento consiste na necessidade de se criar significado. (HIPÓLITO, 2001, p. 28).

O processo de manutenção trata das relações com os empregados, da higiene, segurança, qualidade de vida no trabalho e relações com sindicatos.

Todos esses processos visam proporcionar um ambiente físico, psicológico e social de trabalho agradável e seguro, bem como assegurar relações sindicais amigáveis e cooperativas, pois são importantes elementos na definição da permanência das pessoas na organização e, mais do que isso, na sua motivação para o trabalho e para o alcance dos objetivos organizacionais (CHIAVENATO, 2008, p. 436).

Para manter os colaboradores, são inclusos os programas de sugestões, programas de reconhecimento, programas de assistência ao empregado, a política disciplinar, e a gestão de conflitos (GIRARDI, 2008). De acordo com Costa (2009), falar em manutenção dos funcionários é falar em valorização, reconhecimento, alcance de objetivos, em “estratégia de sucesso dos novos tempos”, em manter o mais importante cliente: o colaborador interno.

Segundo Branham (2002), hoje em dia apenas um “polpudo contracheque” já não faz a diferença para manter bons profissionais. Estes querem autonomia, desafios, querem perceber a importância do que fazem. O autor ainda afirma que as empresas estão encontrando o caminho para vencer a guerra pelo talento, à medida que se comprometem a agir da melhor forma para manter seus colaboradores mais valiosos, percebidos como elementos de sucesso, pois

percebem que se essas pessoas ficarem mais tempo na função, melhorarão seu desempenho e seu relacionamento com os clientes.

4.1 A Qualidade de Vida no Trabalho (QVT)

O homem costuma passar a maior parte do seu tempo no ambiente de trabalho, neste sentido, esse ambiente têm que ser sadio, pois a QVT está ligado com os consumidores/usuários. Se o funcionário estiver satisfeito, o cliente também fica satisfeito, e a empresa só tem a ganhar. Uma coisa leva a outra.

França e Arellano (2002) enumeram uma série de valores relativos às demandas de qualidade de vida no trabalho:

- a) saúde: com intuito de preservar a integridade física, psicológica e social do ser humano, propiciando maior expectativa de vida;
- b) ecologia: o homem sendo integrante e responsável pela preservação do ecossistema e dos insumos da natureza, além de ator do desenvolvimento sustentável;
- c) ergonomia: estuda as condições de trabalho ligadas à pessoa, visando ao conforto e ao desempenho nas diversas posições de trabalho;
- d) psicologia: demonstra a influência das atitudes internas e perspectivas de vida da pessoa, além da importância do significado intrínseco das necessidades individuais para seu envolvimento com o trabalho.

Chiavenato (2008, p. 487) afirma que:

A QVT tem sido utilizada como indicador das experiências humanas no local de trabalho e o grau de satisfação das pessoas que desempenham o trabalho. O conceito de QVT implica em profundo respeito pelas pessoas. Para alcançar níveis elevados de qualidade e produtividade, as organizações precisam de pessoas motivadas que participem ativamente nos trabalhos que executam e que sejam adequadamente recompensadas pelas suas contribuições.

A higiene do trabalho está relacionada às condições do ambiente laboral, que envolvem os aspectos como ruídos, ventilação, temperatura, umidade, luminosidade e equipamentos adequados de trabalho, além de um ambiente de trabalho apropriado, com relacionamentos agradáveis e ausência de possíveis fontes de estresse. A segurança do trabalho trata de questões como prevenção de acidentes, prevenção de incêndios e prevenção de roubos. Para isso, devem ser tomadas medidas de ordem técnica, educacional, médica e psicológica eliminando condições inseguras por meio da implantação de práticas preventivas, seja instruindo ou convencendo as pessoas (CHIAVENATO, 2008).

A QVT é um tema atual e traz várias interpretações. Nadler e Lawler enxergam a QVT como uma preocupação com o impacto do trabalho sobre as pessoas e sobre a efetividade organizacional, com a participação dos colaboradores nas tomadas de decisões e soluções de problemas. Para Hackman e Oldham, a QVT se apoia em características objetivas das tarefas realizadas e utiliza um inventário das características do cargo para medir o grau de satisfação e de motivação. No modelo de Walton, os fatores que influenciam na QVT são:

- a) compensação justa e adequada;
- b) condições de segurança e saúde no trabalho;
- c) utilização e desenvolvimento de capacidades;
- d) oportunidades de crescimento contínuo e segurança;
- e) integração social na organização,;
- f) constitucionalismo;
- g) trabalho e espaço total de vida;
- h) relevância social da vida no trabalho (CHIAVENATO, 2008; ARELLANO; FRANÇA, 2002) .

Em anos de pesquisa, Carvalho (já em 1989) pôde listar os seguintes resultados, em ordem de importância:

- a) segurança pessoal;
- b) clima de trabalho;
- c) salário adequado;
- d) reconhecimento;
- e) imparcialidade;
- f) participação;
- g) carreira;
- h) treinamento.

Carvalho queria descobrir o que as pessoas buscam no trabalho que fazem. E para chegar a esses resultados entrevistou milhares de funcionários. Em mais de 70.000 entrevistas na saída de funcionários que pediram demissão a principal razão pela qual as pessoas deixam seus empregos voluntariamente é o comportamento dos seus supervisores; em segundo lugar, a alta de oportunidade de crescimento (FITZ-ENZ, 2001).

Branham (2002) lista uma série de iniciativas como elementos básicos de retenção de talentos: cultura organizacional; recrutamento e seleção; socialização; treinamento e desenvolvimento; avaliação de desempenho; recompensas. Isso porque as práticas de retenção de talentos acontecem simultaneamente ao ciclo de vida de um funcionário na organização.

Em pesquisas realizadas pelo Grupo Catho, profissionais de recursos humanos enumeram algumas práticas que as empresas adotam para reter seus profissionais mais valiosos: bons salários, *stock options*⁵, empréstimo social, participação em resultados, cursos, aluguel, supermercado, combustível e estudos dos filhos (RUIZ, 2000).

4.2 Relações sindicais

Os sindicatos são organizações de trabalhadores constituídas para defender os interesses de seus filiados, representando legalmente a classe trabalhadora e, quando reconhecidas por meio de eleição da categoria, são autorizadas por lei a negociar coletivamente e com a administração da empresa para determinar as condições sob as quais os funcionários irão trabalhar (MONTANA; CHARNOV, 2006, *apud* LUPASSA, 2016).

Os sindicatos são entidades representativas de classe, que defendem interesses econômicos, políticos, sociais e profissionais comuns de seus associados, garantindo que os direitos dos trabalhadores sejam cumpridos. Foi na metade do século XIX que surgiu o movimento sindical em virtude às condições precárias de trabalho e remuneração a que estavam submetidos os trabalhadores no capitalismo.

Assim, a partir do século XIX, nos países mais industrializados particularmente, acentuasse a luta dos assalariados por melhores condições de vida. Para tal, organizam-se para defenderem os seus interesses económicos e profissionais, nesse sentido, historicamente, os sindicatos industriais surgiram como expressão da necessidade de organização dos trabalhadores, visando a defesa de seus interesses enquanto assalariados (SILVA1984, *apud* CRUZ, s/d.).

Segundo Cruz (s/d., p. 15 e 16),

Em Cabo Verde, o sindicalismo não nasceu na época da crise do sindicalismo mundial, muito pelo contrário, teve a sua origem em plena fase de expansão e do poder do sindicalismo a nível mundial tanto a nível de representatividade sindical como a nível político-sindical, logo após a segunda Guerra mundial e, em plena colonização Portuguesa no nosso país. Porém os sindicatos coloniais não beneficiaram da expansão e do poder político-sindical a nível mundial, uma vez, que os direitos dos trabalhadores nunca foram reconhecidos pelas leis coloniais e, havia proibição da luta de classes e da filiação internacional por parte dos sindicatos com o objectivo de reduzir as resistências à dominação colonial e, perpetuar o sistema colonial portuguesa então vigente em Cabo Verde.

O sindicato deve representar seus associados, mas também contribuir para que os processos produtivos da sociedade continuem existindo e para que haja desenvolvimento social,

⁵ *Stock options* (mercado de ações) é um incentivo de longo prazo, para atrair ou reter talentos, que possibilita aos profissionais adquirirem ações da empresa onde trabalham, por um preço abaixo do mercado.

uma vez que a empresa depende de pessoas para trabalharem em seus processos e as pessoas dependem das empresas para os seus sustento e realização.

A relação entre a empresa e o sindicato precisa ser trabalhada em qualquer organização, pois os conflitos existem em todos os ambientes laborais. O sindicato nessa hora irá juntamente com os responsáveis pela empresa e os representantes dos trabalhadores nortear esses conflitos de acordo com a legislação vigente. É fundamental que a gestão de pessoas ou o RH da empresa designe uma ou mais pessoas para manter relação com o sindicato. É necessário que esse relacionamento seja construído constantemente (não pode funcionar apenas em eventos como rescisão de contrato, acordo ou convenções), por ambas as partes, e em diversos aspetos. O foco deve ser o desenvolvimento pessoal e profissional e a boa relação para as negociações coletivas.

Para Almeida (2007, *apud* LUPASSA, 2016), é nos sindicatos que os trabalhadores que se encontram no mercado formal de trabalho recorrem em massa na luta em defesa dos seus direitos e interesses. Nesse sentido, diz o autor, os sindicatos continuam a ser um dos principais movimentos sociais existente no país.

As relações trabalhistas baseiam-se nas políticas da empresa com os sindicatos, e segundo Chiavenato (2002), as relações empresas-sindicatos espelham diretamente as ideologias culturais e valores traçados pela alta hierarquia administrativa da empresa que, em muitos casos, são influenciados pelo desenvolvimento do sindicato, pelo regime político de Governo e pelas conjunturas econômicas (LUPASSA, 2016).

A política de relações trabalhistas deve caminhar lado a lado com as demais políticas de recursos humanos da empresa. Política salarial organizada e agressiva; estrutura transparente de cargos; salários e promoções por meios de aproveitamento interno e treinamento intensivo para todos os níveis profissionais fazem parte dos instrumentos que garantem uma boa gestão de recursos humanos, em empresa nacional ou multinacional (MASIERO; 2007, *apud* LUPASSA, 2016).

5 METODOLOGIA

São apresentadas neste capítulo todas as etapas e procedimentos que tornaram possível a execução deste trabalho. São descritas a contextualização, o ambiente da pesquisa, o tipo de estudo abordado, bem como o método de coleta dos dados, o método de análise e interpretação dos mesmos. Esses procedimentos metodológicos deram suporte ao desenvolvimento do estudo.

5.1 Contextualização

5.1.1 Cabo Verde

[...]
 A chuva amiga, Mamãe Velha, a chuva,
 Que há tanto tempo não batia assim...
 Ouvi dizer que a Cidade-Velha
 – a ilha toda –
 Em poucos dias já virou jardim...
 Dizem que o campo se cobriu de verde
 Da cor mais bela porque é a cor da esp'rança
 Que a terra, agora, é mesmo Cabo Verde.
 – É a tempestade que virou bonança...
 [...] (AMÍLCAR CABRAL, Regresso)⁶

Figura 3-Cabo Verde no mapa do mundo



Fonte: Blogspot⁷

⁶ Poema Regresso de Amílcar Cabral. Disponível em: <<http://www.didinho.org/Arquivo/apoesiadeamilcarcabral.htm>>. Acesso em fevereiro de 2018

⁷ Mapa Cabo Verde no mundo. Disponível em: <<http://csie-esg.blogspot.com.br/2013/11/cabo-verde-por-emerson-santiago.html>> Acesso em out. de 2017

Cabo Verde é um arquipélago situado no Oceano Atlântico, perto da costa ocidental africana, a 450 km do Senegal. É constituído por dez ilhas e treze ilhéus dispostos em dois grupos, em função do seu posicionamento em relação aos ventos dominantes: o de Barlavento, constituído pelas ilhas de Santo Antão, São Vicente, Santa Luzia, São Nicolau, Sal e Boa Vista, e o de Sotavento, formado pelas ilhas do Maio, Santiago, Fogo e Brava.

As ilhas são de origem vulcânica e a maior parte é montanhosa e rochosa. Este arquipélago possui uma área emersa de 4.033 km², uma Zona Económica Exclusiva (ZEE) estimada em cerca de 700.000Km² e a população cabo-verdiana é de 539 560 em 2016.

Historicamente as ilhas de Cabo Verde foram descobertas por navegadores portugueses em Maio de 1460, sem indícios de presença humana anterior. Santiago foi a ilha mais favorável para a ocupação e assim o povoamento começa ali em 1462.

Dada a sua posição estratégica, nas rotas que ligavam entre si a Europa, a África e o Brasil, as ilhas serviram de entreposto comercial e de aprovisionamento, com particular destaque no tráfego de escravos. Cedo, o arquipélago tornou-se num centro de concentração e dispersão de homens, plantas e animais.

Em 1956, Amílcar Cabral criou o Partido Africano para a Independência da Guiné e Cabo Verde (PAIGC), lutando contra o colonialismo e iniciando uma marcha para a independência. A 19 de Dezembro de 1974 foi assinado um acordo entre o PAIGC e Portugal, instaurando-se um governo de transição em Cabo Verde. Este mesmo Governo preparou as eleições para uma Assembleia Nacional Popular que em 25 de Julho de 1975 proclamou a independência. A demarcação cultural em relação a Portugal e a divulgação de ideias nacionalistas conduziram à independência do arquipélago em Julho de 1975.

Em 1991, na sequência das primeiras eleições pluripartidárias realizadas no país, foi instituída uma democracia parlamentar com todas as instituições de uma democracia moderna. Hoje Cabo verde é um país com estabilidade e paz sociais, pelo que goza de crédito junto de governos, empresas e instituições financeiras internacionais.

5.1.2 Cidade da Praia

Figura 4- Mapa de Cabo Verde



Fonte: Wikimedia⁸

Segundo os dados do Recenseamento Geral de População e Habitação (INE, 2010), a maioria da população de Cabo Verde, concentrava-se na ilha de Santiago, 273 919 habitantes. O Concelho da Praia, cuja capital é a cidade com o mesmo nome, está localizado na vertente sul e sudoeste da ilha de Santiago e o seu território cobre uma área de 258,1 km².

Figura 5- Mapa da ilha de Santiago com destaque da cidade da Praia



Fonte: Câmara de Comércio Industrial e Turismo Portugal Cabo Verde⁹

⁸Mapa de Cabo Verde. A Capital da República de Cabo Verde é a cidade da Praia, na ilha de Santiago. Disponível em: <https://commons.wikimedia.org/wiki/File:Cabo_Verde_regions_map.png> Acesso em out. de 2017

⁹Mapa da ilha de Santiago. Disponível em: <http://www.portugalcaboverde.com/item2_detail.php?lang=1&id_channel=24&id_page=130&id=139> . Acesso em 17 de janeiro de 2018.

A cidade da Praia é simultaneamente sede do Município do mesmo nome, que surgiu em 1615, quando se deu o início do povoamento de um planalto situado perto de uma praia (praia de Santa Maria) que oferecia boas condições para navios e que inicialmente era utilizada como porto clandestino (para que não se pagassem as taxas aduaneiras na então capital, Ribeira Grande). Assim, o planalto hoje denominado de Plateau, foi progressivamente adquirindo características de uma vila com a gradual fuga das populações da Ribeira Grande, aquando do declínio desta última até que em 1770 se deu a passagem oficial da capital de Ribeira Grande para Praia e que se tornou definitivo através de um decreto de 1858 que alterou o seu estatuto de vila para cidade, concentrando as funções de centro político, religioso e económico.

A grande expansão da área urbana na cidade da Praia se verificou na segunda metade do século XX. Por volta de 1930, a cidade deixou de ocupar apenas o Plateau e estendeu-se para a periferia deste, ocupando os vales e as achadas que se encontravam mais perto. Em 1930, Praia tinha cerca de 6.500 habitantes. Em 1960, os aglomerados desse planalto começaram a se espalhar por outros bairros da capital e, nesse ano, aproximadamente 62% dos habitantes residiam nos subúrbios do Plateau. Após a independência, a cidade sofreu um *boom* demográfico, quadruplicando em trinta anos a sua população, recebendo movimentos migratórios de todas as ilhas, o que a transforma no maior centro urbano do arquipélago, a sua população residente rondava 131 602 habitantes, aproximadamente um quarto da população do país recenseada em 2010.

A Praia enfrenta atualmente dificuldades diversas, devido à sua rápida expansão, que se encontram ligadas a vários problemas económicos, tais como a fraca infra estruturação, a proliferação de habitações clandestinas, a carência de recursos financeiros, a crise ambiental associada à seca, e um crescimento demográfico não sustentado pelo desenvolvimento económico. Apesar das dificuldades, a dinâmica de crescimento urbano, aliada a uma abertura crescente aos investimentos privados, vem transformando a cidade numa importante plataforma de negócios com uma intensa atividade cultural e comercial (DELGADO, 2005).

O concelho da Praia se encontra inserido no grupo dos nove concelhos que compõe a ilha de Santiago (maior ilha do Arquipélago de Cabo Verde, em termos de extensão de superfície), com maior densidade populacional, principal centro de comércio e de serviços, as ligações inter-ilhas, inter-urbanas e urbanas são frequentes.

A cidade da Praia além do seu papel político administrativo, inerente à capital do Estado, acumula funções portuárias, cerca de 60% dos movimentos nacionais, servindo de pólo de ligação aérea para a África Ocidental, centro comercial de abastecimento do interior da ilha de Santiago e ilhas próximas - (Sal, Boa Vista, Maio, Fogo e Brava). A sua importância

administrativa e económica no contexto nacional lhe permite receber diferentes viaturas com destinos e origens diversos, pois diariamente, movimentam-se na cidade da Praia indivíduos oriundos dos restantes concelhos da ilha de Santiago, das outras ilhas do país e do estrangeiro.

No concelho da Praia, e no arquipélago em geral, os modos de transportes terrestres mais utilizados nos deslocamentos da população, bens e mercadorias são os automóveis e os transportes coletivos de passageiros (autocarros, hiace e táxis). A população da Praia conta com um serviço de transporte coletivo urbano regular que faz ligações entre os diversos bairros do concelho.

5.2 Caracterização da Pesquisa

Considerando o objetivo dessa pesquisa, esta é uma pesquisa aplicada, exploratória-descritiva, com base em revisão de literatura para elaboração de sua base teórico-metodológica, com levantamento *ex-post facto*, tendo como base as características dos colaboradores de Solatlântico e estabelecer relações entre variáveis.

No que se refere aos procedimentos metodológicos, este trabalho é baseado em uma abordagem quantitativa porque este estudo pretende avaliar o resultado da pesquisa, garantindo a interpretação dos dados. A pesquisa quantitativa são informações colhidas por meio de um questionário estruturado com perguntas claras e objetivas. (GOMES; ARAÚJO, 2005).

Quanto à natureza da pesquisa, ela é considerada aplicada porque visa adquirir ou gerar novos conhecimentos, novos processos, para a solução imediata de problemas determinados e específicos, com objetivo prático. (VALERIANO, 1998).

A realidade em questão gira em torno do que ocorre em Solatlântico ETP Cabo Verdiana, mais precisamente com relação às estratégias e/ou práticas de gestão de pessoas associadas às recompensas e manutenção de colaboradores nela empregados.

A presente pesquisa também é exploratória descritiva, exploratória porque visa proporcionar maior familiaridade com o assunto, com o problema, para maior conhecimento ou para construir hipóteses, e descritiva, porque visa identificar e descrever as características de determinada população (nesse caso os colaboradores de Solatlântico), indivíduo, local, máquina, empresa ou fenômeno ou o estabelecimento de relações entre variáveis. “A pesquisa descritiva observa, registra, analisa e correlaciona fatos e fenômenos (variáveis) sem manipulá-los” (BERVIAN, 2002, p. 66).

A pesquisa em questão é considerada bibliográfica, pois é elaborada a partir de material já publicado com base em livros e artigos escritos sobre os temas como: gestão de

peças, processos de gestão de peças, a retenção de talentos nas organizações e a QVT. De acordo com Zanella (2007), a pesquisa bibliográfica permite o desenvolvimento de uma fundamentação teórica com cobertura ampla, a qual serve de base para posteriores análises e interpretações dos dados. Na revisão bibliográfica desta pesquisa foram utilizados livros, revistas, artigos, teses, dissertações, materiais publicados na *Internet*, plataforma *scielo*¹⁰, entre outros que forem indispensáveis na análise dos dados.

O principal objeto do estudo em questão é a satisfação dos colaboradores com relação às estratégias e/ou práticas de recompensar e manter pessoas utilizadas pela Solatlântico. Por essa razão, podemos classificar a pesquisa também como *ex-post* fato, visto o pesquisador não tem controle das variáveis e nem as manipula. O fato já ocorreu e os efeitos estão sendo analisados agora (GIL, 2002).

A classificação como um estudo de caso na medida em que envolve o estudo profundo a fim de esgotar o assunto relativo a um indivíduo ou uma família, um grupo de pessoas, uma máquina, uma decisão, um programa, um processo de implantação, a economia de uma determinada região ou cidade, um grupo de animais ou só um único animal, um grupo de pessoas, ou uma única pessoa, um grupo de empresas, etc., de maneira que seja permitido um profundo e detalhado conhecimento. (GIL, 2002).

5.3 Delimitação da Pesquisa

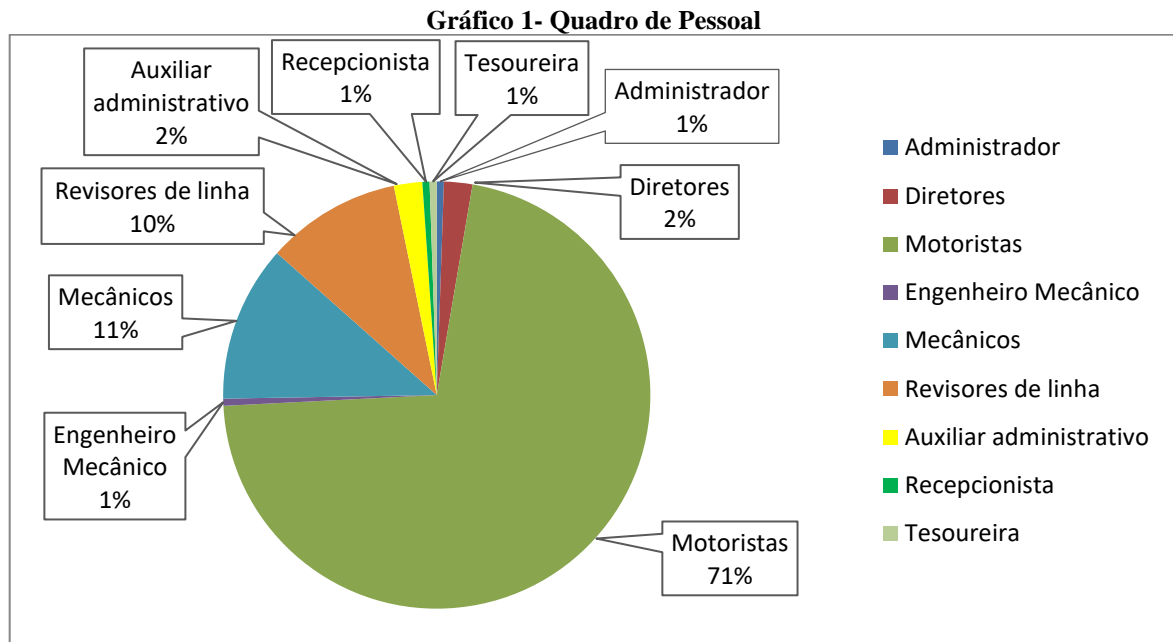
“Delimitar a pesquisa é estabelecer limites para a investigação” com relação ao assunto, à extensão e a uma série de fatores, como recursos humanos, econômicos e tempo (LAKATOS; MARCONI, 1990, p. 27).

O tema em questão pode ser restringido a partir do objetivo geral da pesquisa. O tema processo de recompensar e manter pessoas foi definido tendo em vista as justificativas já citadas na introdução deste estudo.

Com relação ao âmbito da pesquisa, ela foi realizada na empresa Solatlântico na cidade da Praia, em Cabo Verde, durante os meses Outubro de 2017, com levantamento de informações junto à direção, ao mês de Abril de 2018, com a aplicação do questionário.

A população definida para a pesquisa foram aqueles que se encontram no quadro do pessoal da empresa, que estão distribuídos do seguinte modo:

¹⁰ *Scielo* é uma base de dados que reúne artigos científicos e outras publicações acadêmicas.



Fonte: Elaborado pela pesquisadora

Conforme dados obtidos junto a Direção da Solatlântico, a empresa conta com 186 colaboradores em seu quadro funcional, sendo 1 administrador, 4 diretores, 133 motoristas, 22 mecânicos, 19 revisores, 1 engenheiro mecânico, 4 auxiliares administrativo, 1 recepcionista e 1 tesoureira.

Toda e qualquer organização depende de pessoas para produzir e atingir seus objetivos. Isso não é diferente para a Solatlântico. Além disso, sua importância também se reflete na contribuição que trará à academia a partir do momento em que possibilita a aplicação de conhecimento em uma pesquisa prática.

5.4 Campo de estudo

A pesquisa foi realizada na Solatlântico uma empresa de Transportes Coletivos e Urbanos de Passageiros (TCUP), a mais antiga empresa cabo verdiana de transporte público, surgiu em 1974, por iniciativa de um empresário português de nome Victor Manuel de Sousa, que apostou no setor com apenas um autocarro médio, ligando os dois bairros mais importantes da cidade na altura (Achada de Santo António e o centro administrativo e histórico do Plateau), e opera, em regime de exclusividade, na cidade da Praia, até o ano de 1979 (LOPES, 2009).

Trata-se de uma sociedade por cotas de responsabilidade limitada que tem como objeto social o Aluguer e Transporte Público de passageiros, Importação de Veículos Automóveis

nomeadamente Autocarros e seus Acessórios e Representações, tendo como valores a ética, a transparência, a honestidade e a competência.

A Sede Social situa-se em Chã de Areia, Cidade da Praia, capital do país, podendo a sociedade abrir Delegações, Sucursais, Filiais e outras formas de Representação em qualquer parte do país ou no estrangeiro, mediante deliberação da Assembleia Geral e, está Matriculada na Conservatória do registo Comercial da Praia sob o N° 1809/2005/06/06.

Foi adquirida por Edmundo dos Santos e permanece até hoje nas mãos da família, encontrando-se desde 2010 à frente dos destinos da empresa, os sócios Dra. Maria Eulália dos Santos Duarte (filha) e o seu marido, Dr. Henrique Francisco Lopes Duarte. Foi a partir dessa data que a empresa, após alguns períodos estagnação, deu início a um plano de reestruturação, desenvolvimento e inovação que permitiu que neste curto intervalo de tempo a empresa passasse de 10 Autocarros em 2010 para 59 em Dezembro de 2016; de 30 funcionários para 175.

Aos autocarros que no início eram de dimensões reduzidas, aproximadamente 7 metros, de marca ISUZO, foram-se juntando outros de maiores dimensões (9,5 metros) de marca Volkswagen e carroceria Mascarello sendo que os últimos 10 adquiridos em 2016 já possuem um comprimento total de 11 metros, melhorando significativamente o conforto dos passageiros e a qualidade do serviço prestado.

Em 2015 a empresa apostou fortemente nas novas tecnologias tendo desenvolvido em parceria com uma empresa nacional um Sistema de Gestão de Transportes Urbanos (SGTU) que veio revolucionar por completo o modo de funcionamento da mesma. Com a implementação nos autocarros de um sistema informático embarcado que, para além de permitir a venda eletrônica de bilhetes a avulso, faz a validação online dos passes e bilhetes pré-pagos bem como o controle dos mesmos por parte dos revisores com troca permanente de ficheiros entre a frota e a sede da empresa.

Os autocarros dispõem ainda de um sistema de geolocalização que permite a monitorização em tempo real da frota, ajuda preciosa nomeadamente nas horas de maior congestionamento de trânsito.

A partir do mês de Novembro de 2016 tornou-se possível, através do sistema implementado, efetuar a recarga mensal dos passes através dos vários postos ATM espalhados pela cidade, reduzindo as filas de espera no final de cada mês na sede da empresa. Com esta medida grande parte dos utentes passou a recarregar mensalmente os passes nos referidos ATM. É hoje a maior empresa do ramo a nível nacional e líder de mercado no setor na Cidade da Praia, capital de Cabo Verde.

O regime jurídico dos Transportes Coletivos Urbanos de Passageiros (TCUP) divide o setor de transporte de passageiros em:

- a) serviço regular urbano: aquele que assegura o transporte de passageiros nos centros urbanos segundo itinerário, frequência, horário e tarifas predeterminadas e em que podem ser tomados e largados passageiros em paragens previamente estabelecidas;
- b) serviço regular especializado: aquele que assegura o transporte de determinadas categorias de passageiros, com exclusão de outras (ex: estudantes, trabalhadores);
- c) serviço ocasional: aquele que assegura o transporte de grupos de passageiros previamente constituídos, com finalidade conjunta, organizado por iniciativa de terceiros ou do próprio transportador. (ARE, p. 28, 2012).

O serviço de Transporte Coletivo Urbano de Passageiros é atribuição dos Municípios, conforme reza o Estatuto dos Municípios, mediante a concessão da exploração do serviço precedida de concurso aberto a todos os operadores que preencham os requisitos exigidos.

O serviço de transporte é um dos fatores mais importantes na determinação da qualidade de vida dos cidadãos (CUNNINGHAM, YOUNG e LEE, 2000). Para Tran e Kleiner (2005), o transporte coletivo é definido como um transporte por conveniência, que fornece um transporte contínuo geral ou especial ao público. (LOPES, 2009).

No entender de Melo (1981) o transporte está fortemente relacionado à natureza da cidade, influenciando a vida de grande parte da população em seus deslocamentos diários.

De acordo com Tran e Kleiner (2005), o transporte público apresenta muitos benefícios, tais como a melhoria da qualidade de vida nas comunidades e o fornecimento de um serviço de transporte seguro, económico e eficiente. Por outro lado, a disponibilidade e a eficiência do transporte público é também vital para assegurar uma economia saudável para a melhoria da mobilidade. Segundo esses autores, as pessoas que usam o transporte público não são as únicas que beneficiam desse sistema de transporte, pois a sociedade em geral beneficia da sua disponibilidade. Entre esses benefícios os mais significativos são: facilita o tráfico rodoviário, economiza dinheiro e garante o emprego. (LOPES, 2009).

Este sistema constitui uma alternativa de transporte em substituição ao automóvel, no intuito de reduzir os impactos negativos causados pelo uso massivo do transporte individual, tais como congestionamentos, poluição, consumo desordenado de energia, acidentes de trânsito, desumanização do espaço urbano e perda de eficiência económica das cidades, sem falar da necessidade de imensas áreas que devem ser disponibilizadas para estacionamento, entre outros (MELLO, 1981; RODRIGUES, 2006).

O transporte de pessoas é, normalmente, uma atividade intermediária e um serviço com qualidade que oferece rapidez, conforto e segurança, minimizando os gastos de energia e tempo dos utilizadores (RODRIGUES, 2006).

Como aponta Gwilliam (2003), o crescimento muito rápido da população tem sido feito através de uma imigração não controlada, especialmente nos países em desenvolvimento, fato que talvez não tenha ocorrido com o desenvolvimento de trânsito em massa. E o transporte coletivo sem dúvida figura com um papel de destaque, como válvula de escape para um transporte de grande quantidade de usuários sem perder a qualidade do serviço. Essa demanda e necessidade de expansão não deve sobrepujar a responsabilidade do poder público, quando o oferecimento do serviço for direto, ou de suas autarquias e empresas contratadas, de garantir um serviço público de qualidade.

O transporte coletivo tem importância fundamental dentro do contexto geral do transporte urbano, na medida em que é essencial para a população de baixa renda e, ao mesmo tempo, uma importante alternativa a ser utilizada como estratégia para redução das viagens por automóvel, contribuindo para a redução dos congestionamentos, da poluição ambiental, dos acidentes de trânsito e do consumo de combustível (RODRIGUES, 2006).

Sendo assim, a utilização dos sistemas de transporte coletivo por ônibus proporciona uma ocupação mais racional do solo nas áreas urbanas. Essa racionalização do transporte urbano é recorrente em autores que tratam da questão do planejamento urbano, ou seja, da maneira pela qual o espaço urbano é concebido, e também como o transporte que lhe perpassa se comporta, fazendo assim sua fluidez de pessoas e mercadorias se tornar possível (FERREIRA, 2007).

Os transportes por ônibus, por sua vez, representam uma peça essencial na dinâmica das cidades. O funcionamento da sociedade depende desses transportes, cujo desempenho afeta quase todas as atividades humanas (AGERGS, 2005).

Segundo Bicalho (1998), o transporte tem importância social decisiva porque permitem que as pessoas acessem locais de trabalho, equipamentos sociais e de lazer, e oportunidades de consumo, onde há maior dependência da população aos meios de transporte coletivo. Segundo o mesmo autor, o transporte coletivo viabiliza o crescimento das cidades, organizando e condicionando a ocupação dos espaços urbanos e uso do solo através da articulação entre as atividades desenvolvidas nos diferentes locais. Trata-se, portanto, de serviço público essencial, que deve atender a necessidades sociais e dar suporte a atividades econômicas, e que, na maioria dos casos, é explorado pelo setor privado.

5.5 Coleta de Dados

O critério para a escolha de um levantamento para a coleta de dados baseou-se em Gil (2002) que advoga serem eles indicados para quando a pesquisa envolve a interrogação direta das pessoas cujo comportamento se deseja conhecer. Podem ser usados questionários, formulários, ou entrevistas. Esta pesquisa está centrada na aplicação de um questionário, requer a presença do pesquisador ou pessoas treinadas para aplicá-los. Para conduzir o questionário, foi utilizado um roteiro que contemplará aspectos relativos às práticas de recompensa e manutenção de pessoas.

Para atingir os objetivos da pesquisa foram coletados dados primários e secundários. Os dados primários, de acordo com Barbeta (2001), necessitam ser levantados com o objeto de estudo, enquanto os dados secundários já existem em alguma publicação ou arquivo e estão disponíveis para consulta.

Nessa escolha metodológica, as técnicas de coleta de dados para este estudo de campo com amostra determinada para a investigação, foram:

- a) aplicação de questionário;
- b) análise documental;

Pode-se definir questionário como sendo a técnica de investigação composta por um número mais ou menos elevado de questões apresentadas por escrito às pessoas, tendo por objetivo o conhecimento de opiniões, crenças, sentimentos, interesses, expectativas, situações vivenciadas etc. (GIL, 2002).

O questionário utilizado para a coleta de dados foi dividido em duas partes:

- a) a primeira, com dados sociodemográficos e profissionais, que serviu para caracterizar os sujeitos do estudo e englobou oito questões, nomeadamente: sexo, idade, estado civil, religião, naturalidade/ilha, escolaridade, função na empresa, tempo de serviço na empresa.
- b) a segunda parte diz respeito ao nível de satisfação do colaborador (entrevistado) sobre as estratégias e/ou práticas usadas para recompensar e manter as pessoas. Nesse sentido, buscou-se verificar se a empresa atribui alguns benefícios ou incentivos aos colaboradores; se sim, o colaborador deva elencar os benefícios ou incentivos que estão associados a sua função.

Em seguida foi apresentado algumas afirmações que diz respeito a recompensa (8 afirmações) e a manutenção de pessoas (10 afirmações), as respostas podem ser “Muito

insatisfeito” (1), “Insatisfeito” (2), “Moderadamente satisfeito” (3), “Satisfeito” (4), “Muito satisfeito” (5).

5.6 Métodos de análise e interpretação de dados

Após a coleta de dados, a fase seguinte da pesquisa foi a de análise e interpretação dos dados. A análise tem como objetivo organizar e sumarizar os dados de forma que possibilitem o fornecimento de respostas ao problema proposto para investigação. Já a interpretação tem como objetivo a procura do sentido mais amplo das respostas, o que é feito mediante sua ligação a outros conhecimentos anteriormente obtidos (GIL, 1989).

Como explica Roesch (1996), em uma pesquisa de caráter quantitativo, os dados coletados são submetidos à análise estatística com ajuda de computadores. Por isso, os dados coletados foram tratados através do *Microsoft Excel* 2010, no qual foram distribuídos os dados coletados na pesquisa e, posteriormente, com o auxílio do *Microsoft Word*, foram elaboradas os gráficos com as porcentagens dos resultados, para que assim possa proporcionar um melhor entendimento e organização na análise dos dados que é objeto do capítulo 6 seguinte.

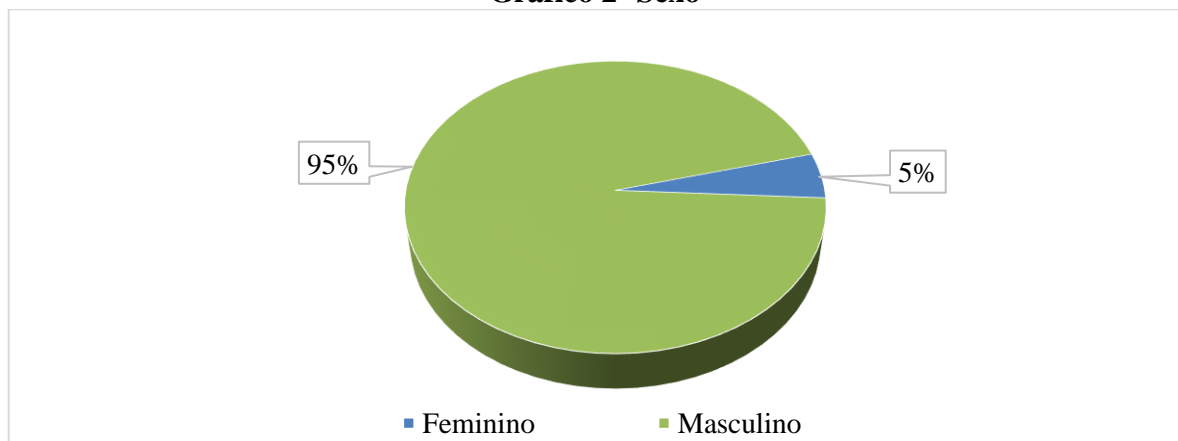
6 RESULTADOS DA PESQUISA DE CAMPO

Neste capítulo, apresentam-se os resultados obtidos por esta pesquisa de campo junto aos colaboradores da Solatlântico.

6.1 Caracterização dos pesquisados

Para caracterizar o perfil sociodemográficos da população pesquisada, foram utilizados os seguintes fatores: sexo, idade, estado civil, religião, naturalidade/ilha, escolaridade, função na empresa e tempo na empresa.

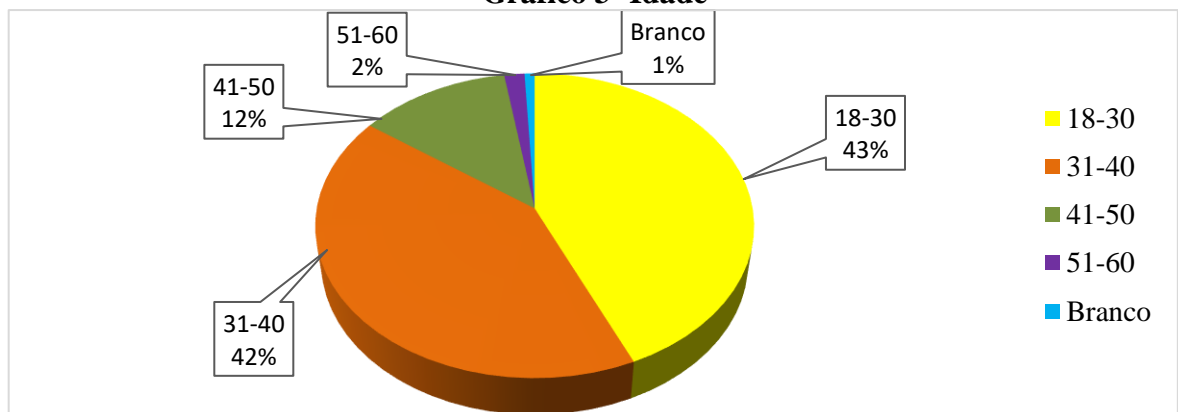
Gráfico 2- Sexo



Fonte: Elaborado pela pesquisadora (2018)

De acordo com os dados apresentados no Gráfico 2, observa-se que dos 120 pesquisados, 95% da amostra são do sexo masculino (114), o ambiente é predominantemente masculino, e 5% da amostra são do sexo feminino. É evidente a presença masculina nas atividades no setor do transporte.

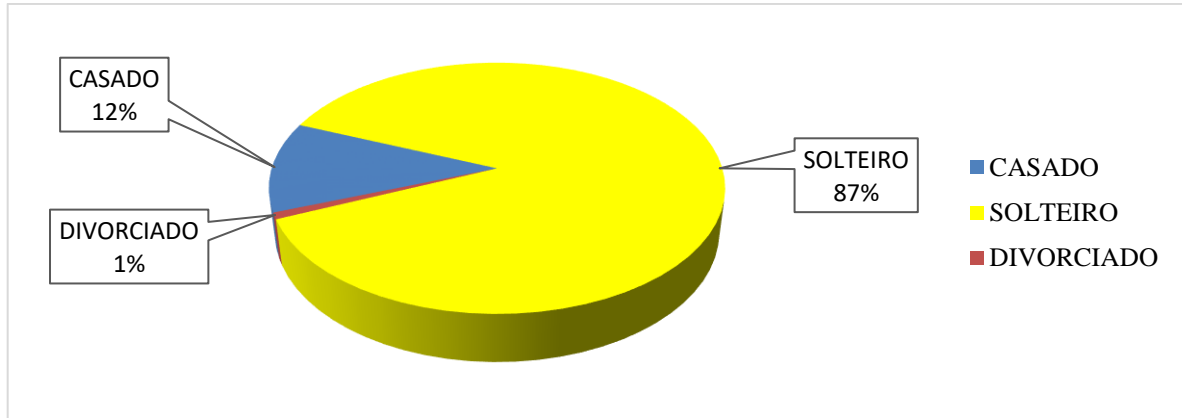
Gráfico 3- Idade



Fonte: Elaborado pela pesquisadora (2018)

Quanto a idade, de acordo com os dados observados no Gráfico 3, percebe-se uma maior concentração na faixa etária de 18 a 30 anos que corresponde a 43% dos pesquisados, mas não se distancia da faixa etária de 31 a 40 anos, que corresponde a 42% dos pesquisados. Em seguida, 12% dos pesquisados se situam na faixa de 41 a 50 anos, e só 2% estão na faixa de 51 a 60 anos. Só um pesquisado não respondeu a idade.

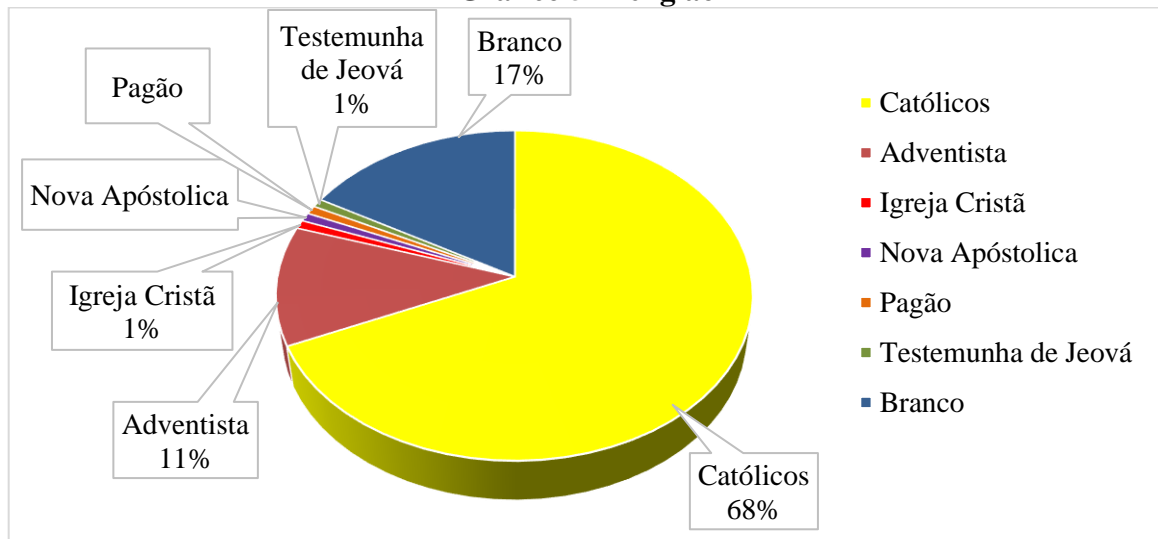
Gráfico 4- Estado civil



Fonte: Elaborado pela pesquisadora (2018)

No que tange ao estado civil, o grupo classificado como solteiro apresentou maior frequência, representando 87% dos pesquisado e os casados com 12%.

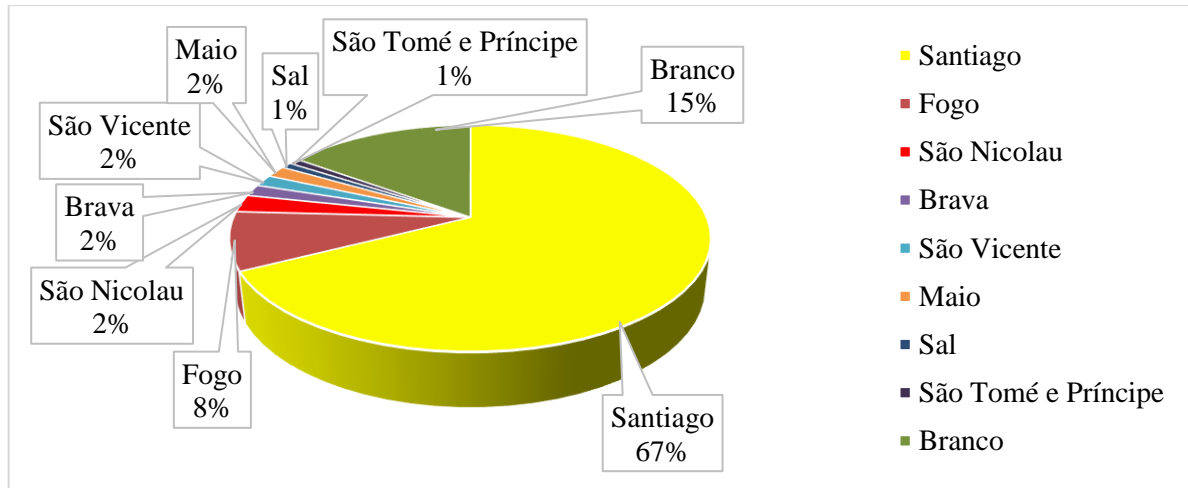
Gráfico 5- Religião



Fonte: Elaborado pela pesquisadora (2018)

A maioria da população Cabo verdiana é nominalmente Católica Romana. O Gráfico 5 mostra que 68% da amostra são Católicos, seguido de 11% que são Adventistas, 17% não respondeu sobre a religião.

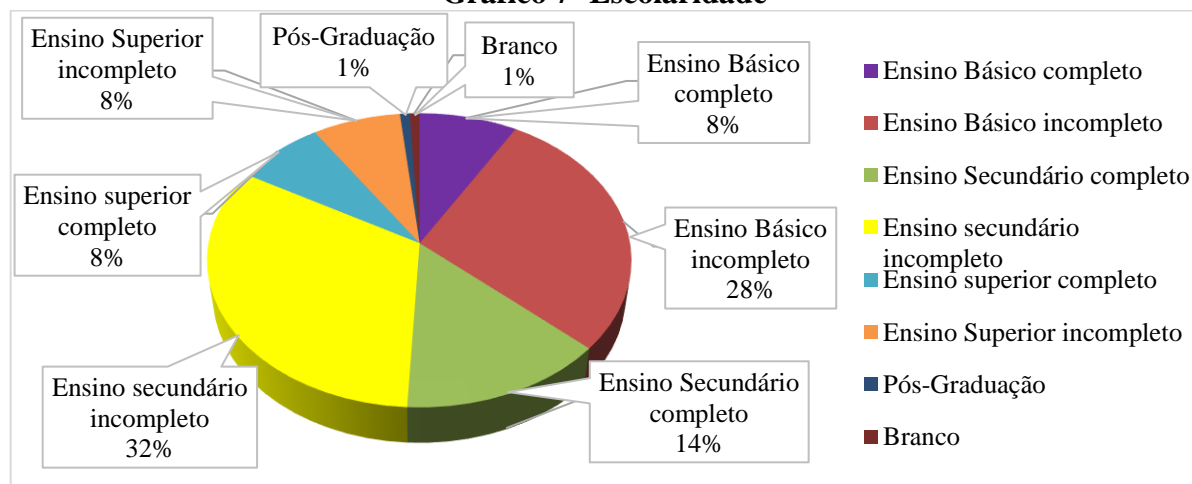
Gráfico 6- Naturalidade/ilha



Fonte: Elaborado pela pesquisadora (2018)

O Gráfico 6 mostra que a empresa Solatlântico tem colaboradores de 7 ilhas e 1 de São Tomé e Príncipe. 67% da amostra são da ilha de Santiago, 8% dos pesquisados da ilha do Fogo e 15% da amostra não respondeu, deixando em branco e 2% da ilha de São Nicolau, Brava, São Vicente e Maio, respetivamente.

Gráfico 7- Escolaridade

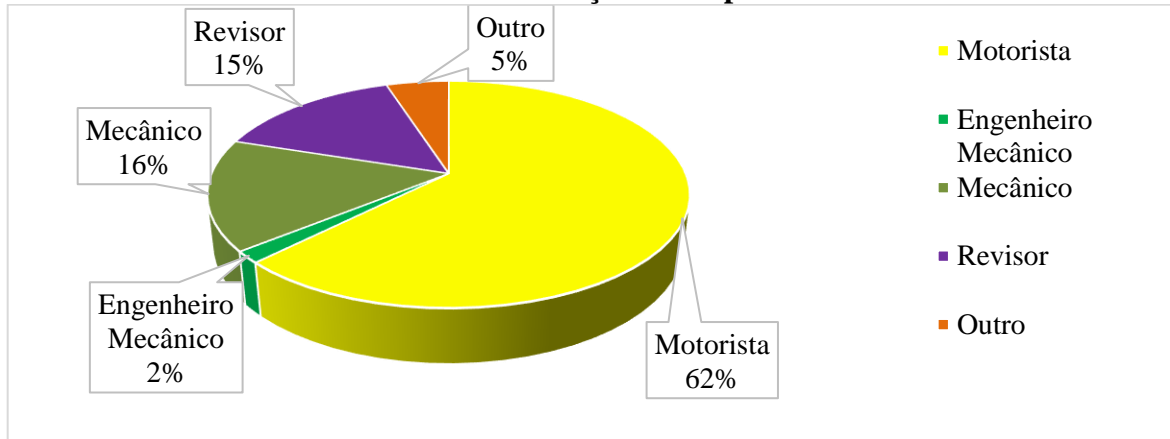


Fonte: Elaborado pela pesquisadora (2018)

O Gráfico 7 apresenta a escolaridade dos pesquisados, no qual predomina o ensino secundário incompleto representando 32% dos pesquisados, o ensino secundário completo com 14%, em seguida o ensino básico incompleto com 28% dos pesquisados, o ensino básico

completo representando 8% dos pesquisados, o ensino superior completo e incompleto representando 9% respectivamente e só 1% o tem pós-graduação completo. O que demonstra que para desempenhar as funções não precisa de ter muito grau de escolaridade.

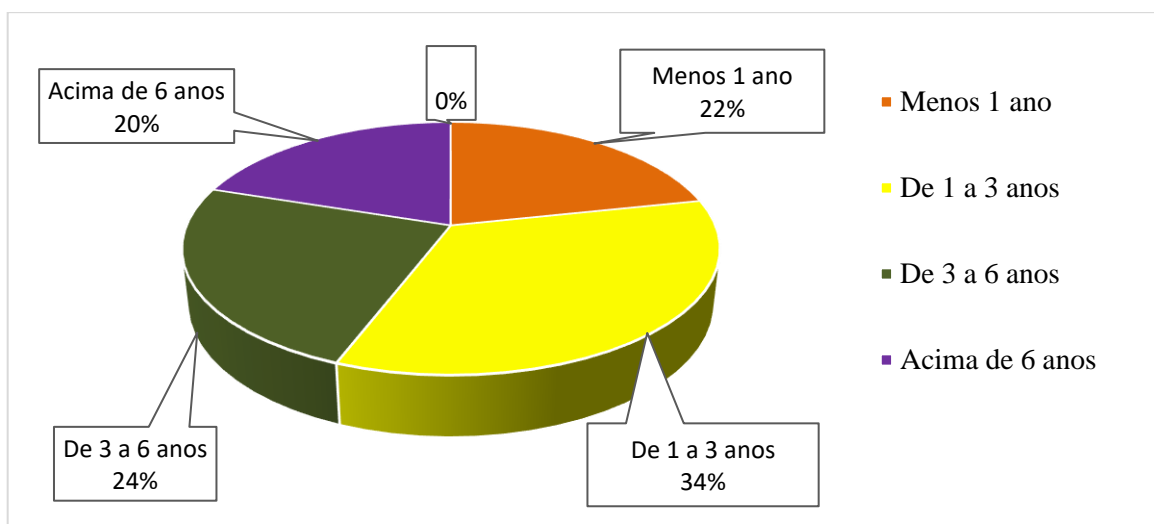
Gráfico 8- Função na empresa



Fonte:Elaborado pela pesquisadora (2018)

É evidente no Gráfico 8 que a maioria dos pesquisados são motoristas, representando 62% da amostra, de seguida temos os revisores com 19%, mecânicos com 16%, os outros (auxiliar administrativo, recepcionista e tesoureira) com 5%, e com 2% da amostra os engenheiros mecânicos.

Gráfico 9- Tempo na empresa



Fonte: Elaborado pela pesquisadora (2018)

Os dados do Gráfico 9 apresenta 34% dos pesquisados estão na empresa entre 1 a 3 anos, 24% dos pesquisados estão de 3 a 6 anos na empresa, 22% dos pesquisados estão a menos de 1 ano e 20% estão na empresa a mais de 6 anos.

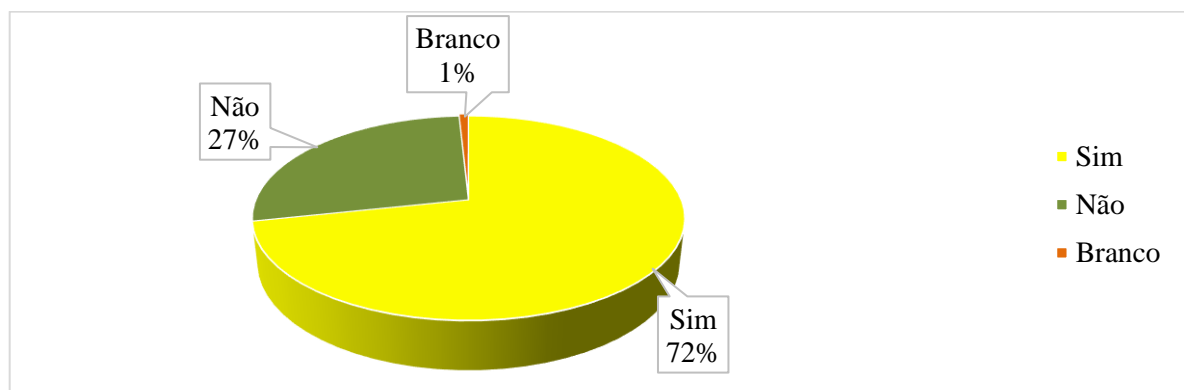
Tabela 1- Perfil sociodemográficos

Opções	Perfil
Sexo	Masculino (95%)
Idade	18 a 30 anos (43%)
Estado civil	Solteiro (87%)
Religião	Católica (68%)
Naturalidade/ilha	Santiago (67%)
Escolaridade	Ensino secundário incompleto (32%)
Função na empresa	Motorista (62%)
Tempo de serviço	1 a 3 anos (24%)

Fonte: Elaborado pela pesquisadora (2018)

O Tabela 1 mostra que a maioria da amostra pesquisada é do sexo masculino, com idade entre 18 a 30 anos, solteiro, Católica Romana, natural da ilha de Santiago, com ensino secundário incompleto, desempenhando a função de motorista e de 1 a 3 anos de serviço na empresa.

6.2 Dados específicos relacionados ao processo de recompensar pessoas

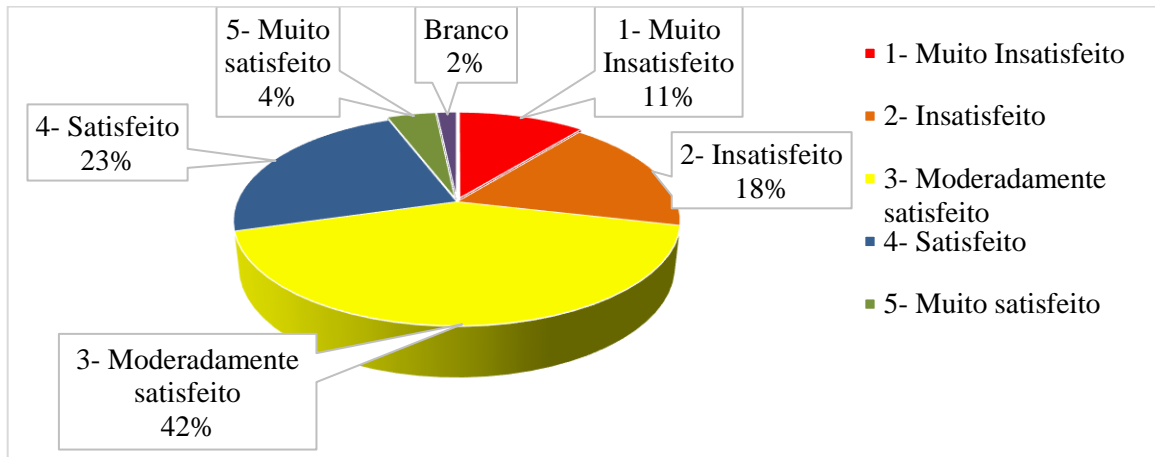
Gráfico 10- Benefícios/incentivos

Fonte: Elaborado pela pesquisadora (2018)

O Gráfico 10 mostra que segundo 72% da amostra a empresa atribui benefícios ou incentivos aos colaboradores, dentre eles elencaram: 13º, férias, subsídio natalício (gratificação que eles recebem no início do ano conforme o desempenho anual), aumento salarial, passe a menor preço para os filhos ou cônjugues dos colaboradores, convívio entre os colaboradores, hora extra e nova frota. 27% diz que não atribui e apenas 1% deixou em branco

As variáveis a seguir dizem respeito à satisfação dos colaboradores com relação às práticas ou estratégias de recompensar e manutenção de pessoas adotadas pela Solatlântico. As afirmações foram elaboradas para que os respondentes pudessem opinar se estavam muito insatisfeito com as afirmações, insatisfeito, moderadamente satisfeito, satisfeito ou muito satisfeito.

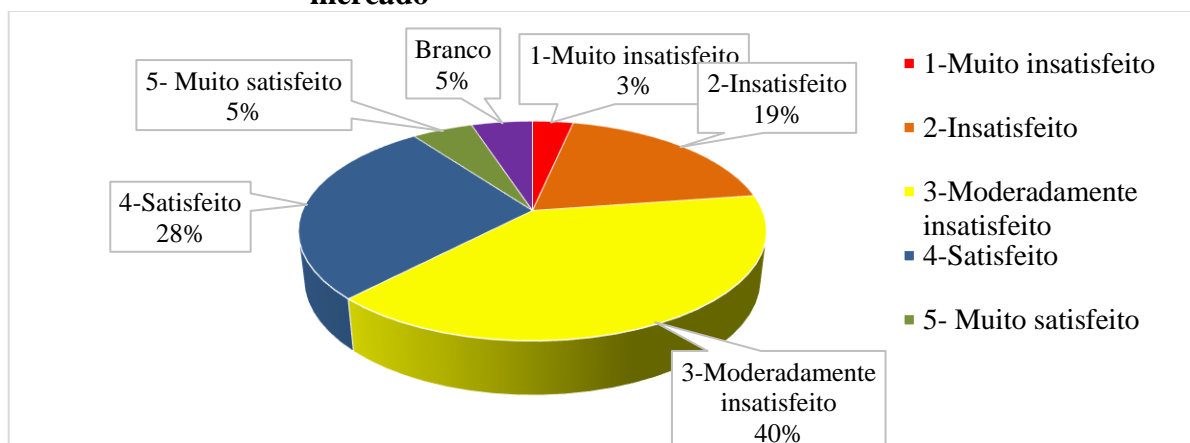
Gráfico 11- São fornecidas recompensas materiais satisfatórias



Fonte: Elaborado pela pesquisadora (2018)

O Gráfico 11 mostra que 42% dos pesquisados estão moderadamente satisfeito com as recompensas materiais fornecidas, 23% estão satisfeito, 4% estão muito satisfeito, 11% estão muito insatisfeito, 18% estão insatisfeito, e 2% deixou em branco.

Gráfico 12- A Solatlântico pratica remuneração dentro dos parâmetros do mercado

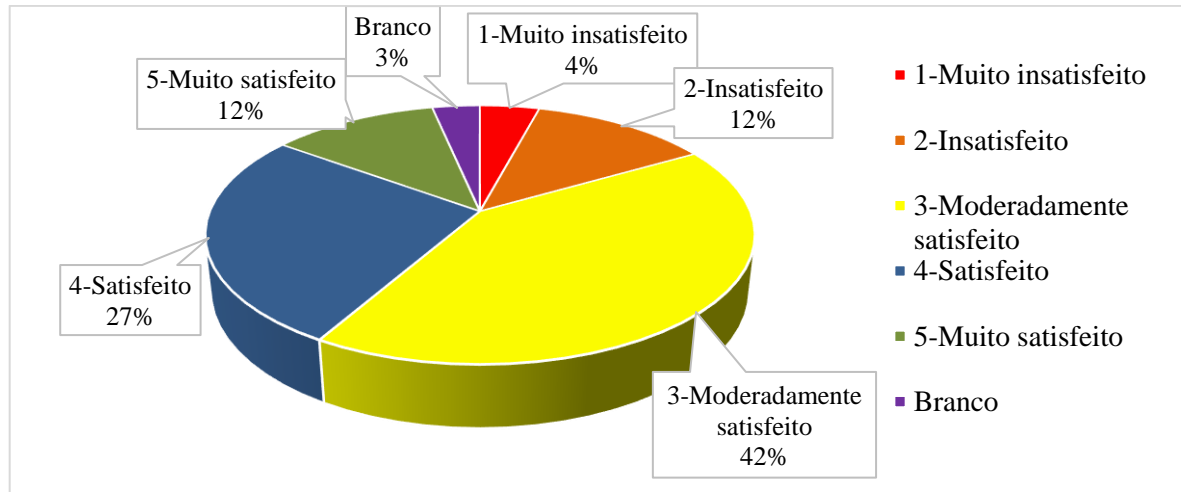


Fonte: Elaborado pela pesquisadora (2018)

O Gráfico 12 revela que 40% dos pesquisados estão moderadamente satisfeita quanto a variável a Solatlântico pratica remuneração dentro dos parâmetros do mercado, 28% está

satisfeita, 5% está muito satisfeita, no entanto 19% está insatisfeita, 3% está muito insatisfeito e 5% deixou em branco.

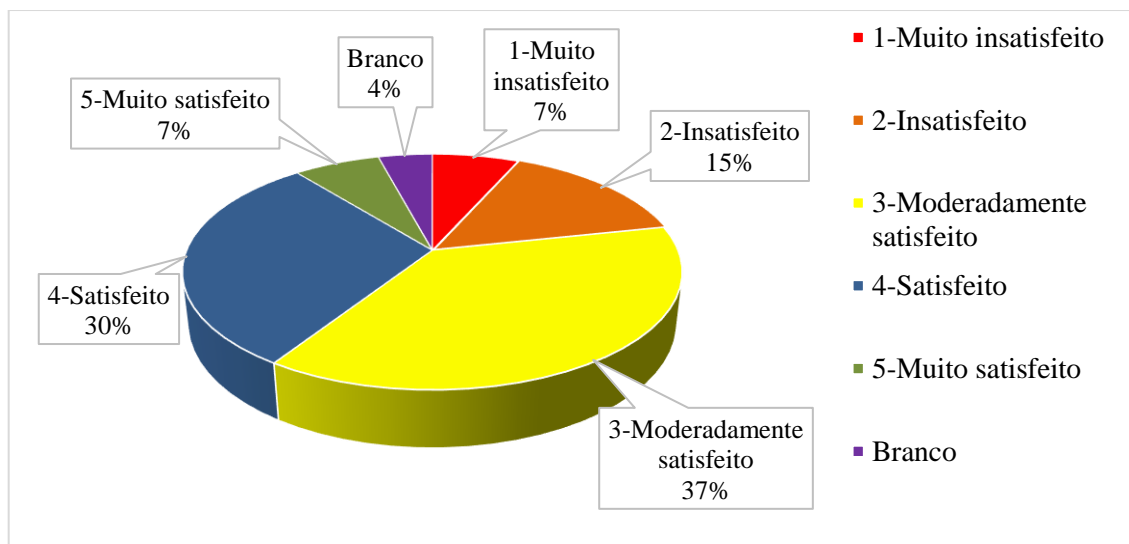
Gráfico 13- Tem oportunidade de crescimento salarial



Fonte: Elaborado pela pesquisadora (2018)

Os dados do Gráfico 13 apresenta que a maioria (41%) está moderadamente satisfeita com a oportunidade de crescimento salarial, 26% está satisfeita, 14% está muito satisfeita, 12% está insatisfeito, 4% está muito insatisfeito e 5% deixou em branco.

Gráfico 14- O meu trabalho e esforços físicos e intelectuais são reconhecidos e valorizados pela gestão

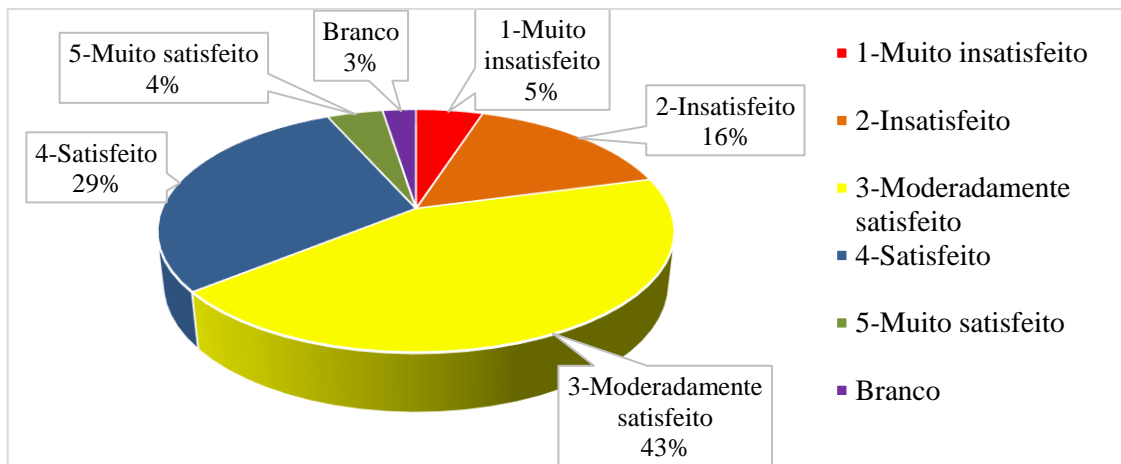


Fonte: Elaborado pela pesquisadora (2018)

O Gráfico 14 mostra que 37% da amostra está moderadamente satisfeita com o reconhecimento e valorização que gestão tem dos seus trabalhos, esforços físicos e intelectuais,

30% está satisfeita, 7% está muito satisfeita, já 15% está insatisfeito e 7% está muito insatisfeito.

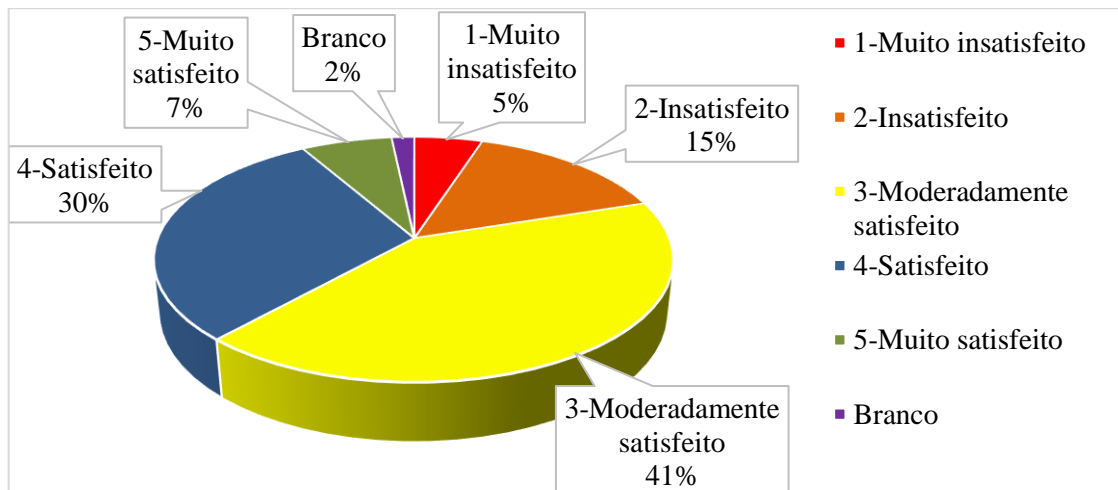
Gráfico 15- A Solatlântico possui política de remuneração em virtude do desempenho



Fonte: Elaborado pela pesquisadora (2018)

Segundo o Gráfico 15, 43% da amostra, está moderadamente satisfeita com a política de remuneração em virtude do desempenho que a Solatlântico possui, 29% está satisfeito, no entanto 16% está insatisfeito.

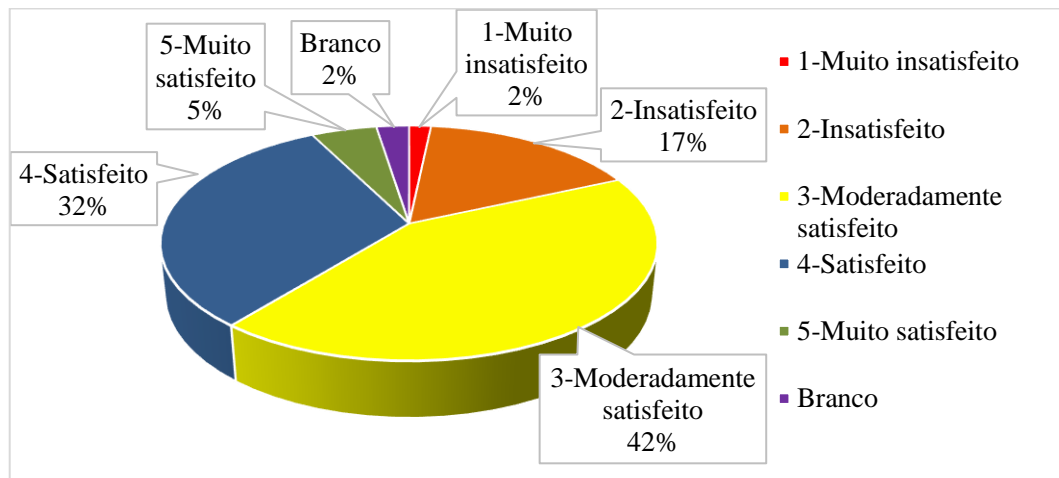
Gráfico 16- A Solatlântico promove o reconhecimento por mérito



Fonte: Elaborado pela pesquisadora (2018)

Os dados do Gráfico 16 revela que 41% da amostra está moderadamente satisfeita com o reconhecimento por mérito que é promovido pela Solatlântico, 30% está satisfeito, já 15% está insatisfeito.

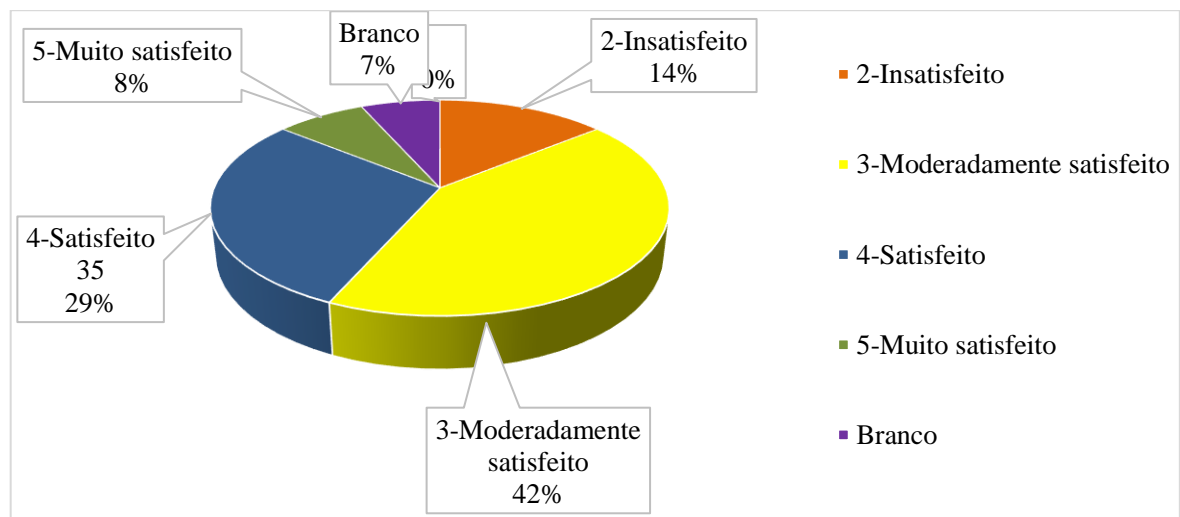
Gráfico 17- A Solatlântico oferece benefícios flexíveis que se adaptam às minhas Necessidades



Fonte: Elaborado pela pesquisadora (2018)

No Gráfico 17 percebe-se que 42% da amostra está moderadamente satisfeita com os benefícios oferecidos que adaptam às suas necessidades, 32% está satisfeito, e 17% está insatisfeito.

Gráfico 18- A remuneração é adequada

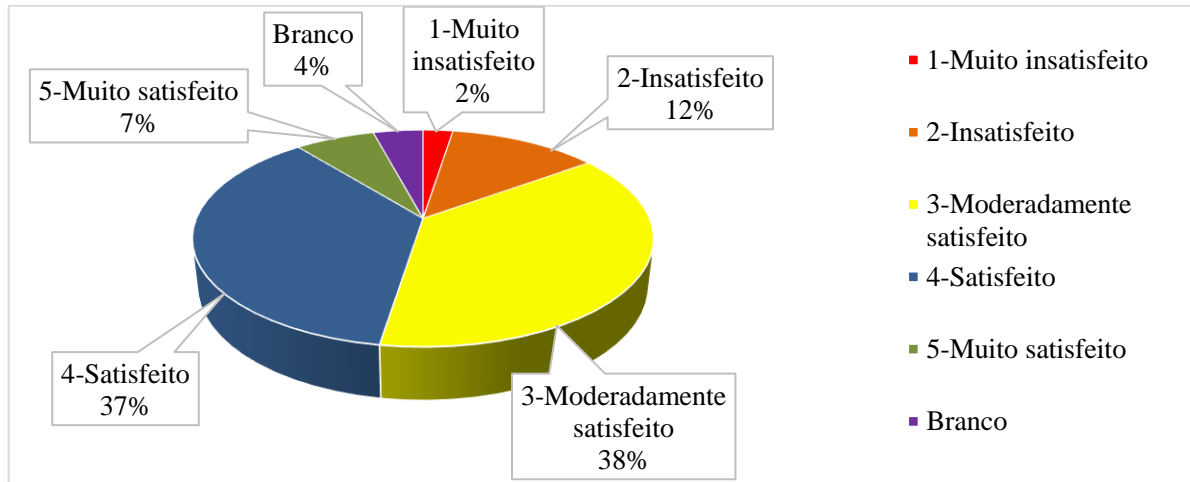


Fonte: Elaborado pela pesquisadora (2018)

Os dados do Gráfico 18 revelam que 42% dos pesquisados estão moderadamente satisfeitos com a remuneração, ou seja, recebem o justo pelo trabalho realizado, 29% estão satisfeitos, e 14% estão insatisfeitos. Nenhum dos pesquisados mostraram-se muito insatisfeito quanto a essa variável.

6.3 Dados específicos relacionados ao processo de manter pessoas

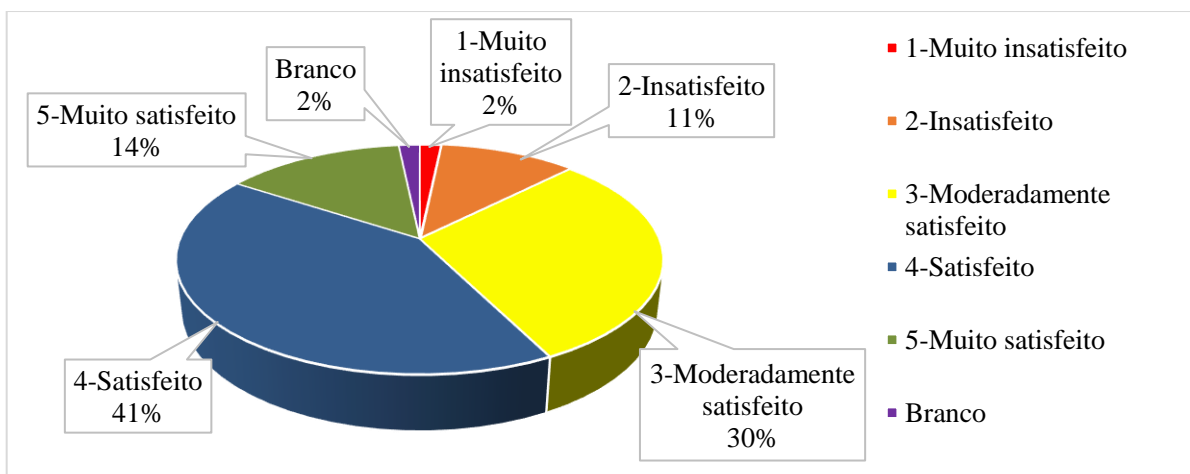
Gráfico 19- A minha jornada de trabalho apresenta um nível de stress



Fonte: Elaborado pela pesquisadora (2018)

O Gráfico 19 apresenta que 38% da amostra está moderadamente satisfeita com o nível de stress que o seu trabalho apresenta, 37% estão satisfeitos, no entanto 12% estão muito insatisfeitos.

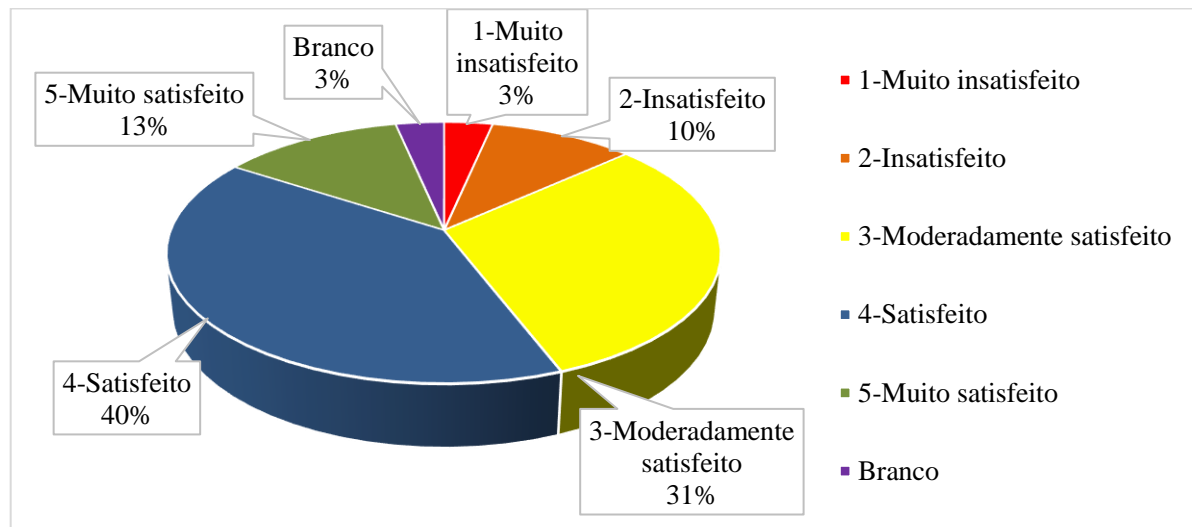
Gráfico 20- A tarefa que desempenho tem relevância na vida e no trabalho de outra pessoa dentro ou fora da organização



Fonte: Elaborado pela pesquisadora (2018)

Os dados do Gráfico 20 revelam que 41% da amostra estão satisfeitos com a relevância dos seus trabalhos na vida e no trabalho de outra pessoa dentro e fora da organização, ou seja estão satisfeitos com a importância dos seus trabalhos, 14% estão muito satisfeitos, 30% estão moderadamente satisfeitos, e 11% estão insatisfeitos.

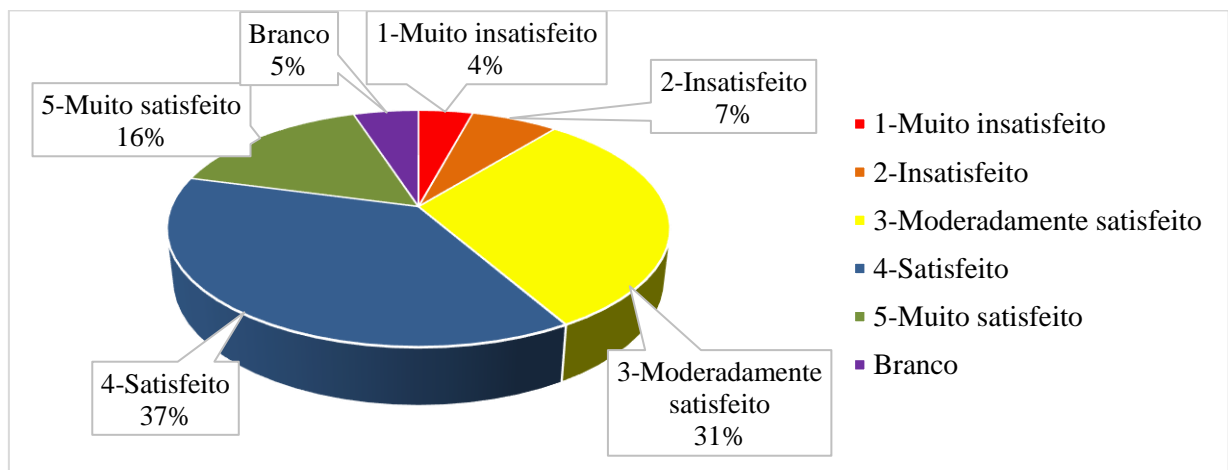
Gráfico 21- A Solatlântico oferece boas condições de trabalho (equipamentos, temperatura, luminosidade, etc.)



Fonte: Elaborado pela pesquisadora (2018)

A maioria da amostra (40%) está satisfeita com as condições de trabalho, como nos mostra o Gráfico 21, 31% estão moderadamente satisfeitos, 13% estão muito satisfeitos, no entanto 10% está insatisfeito.

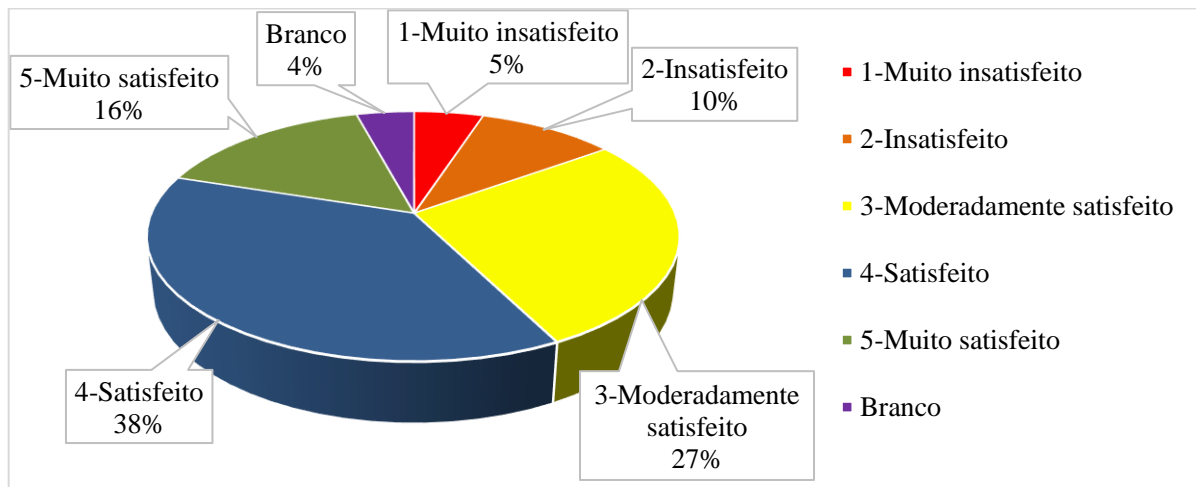
Gráfico 22- A Solatlântico oferece um ambiente prazeroso e agradável de Trabalho



Fonte: Elaborado pela pesquisadora (2018)

O Gráfico 22 mostra que 37% da amostra estão satisfeitos com o ambiente que a Solatlântico oferece para trabalhar, 16% estão muito satisfeitos, 31% estão moderadamente satisfeitos, e 7% estão insatisfeitos.

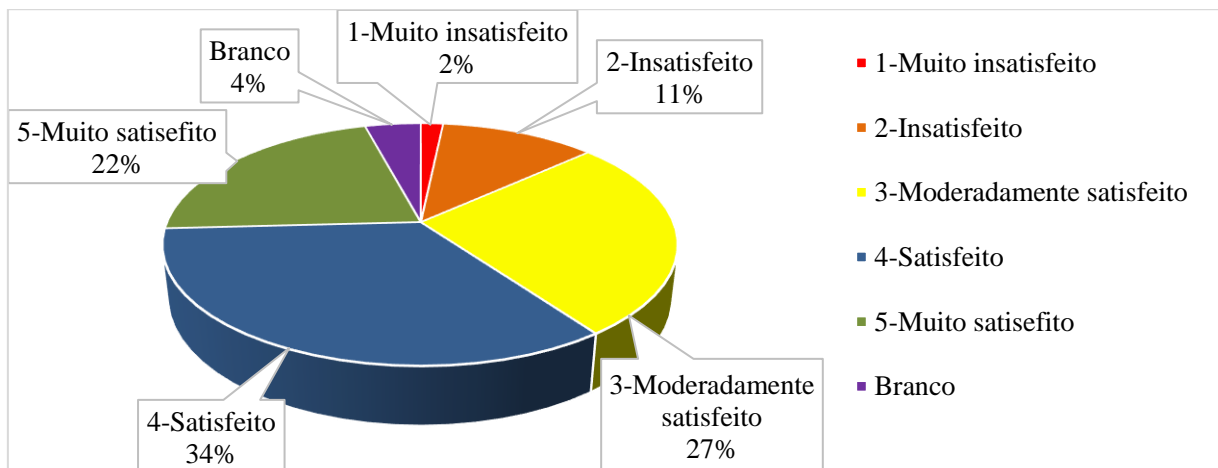
Gráfico 23- A Solatlântico proporciona um sentimento de segurança quanto à manutenção do meu emprego na organização



Fonte: Elaborado pela pesquisadora (2018)

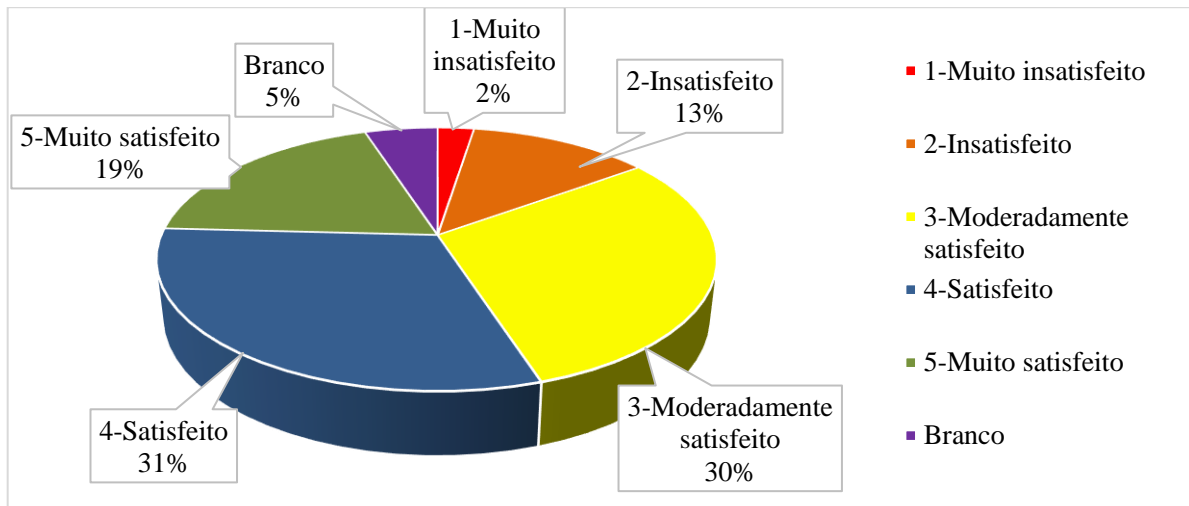
A maioria da amostra, representado por 38%, estão satisfeitos com a segurança quanto a manutenção do emprego na organização, como é apresentado no Gráfico 23, 16% estão muito satisfeitos, 27% estão moderadamente satisfeitos, e 10% estão insatisfeitos.

Gráfico 24- Tenho orgulho e satisfação pessoal de fazer parte da empresa



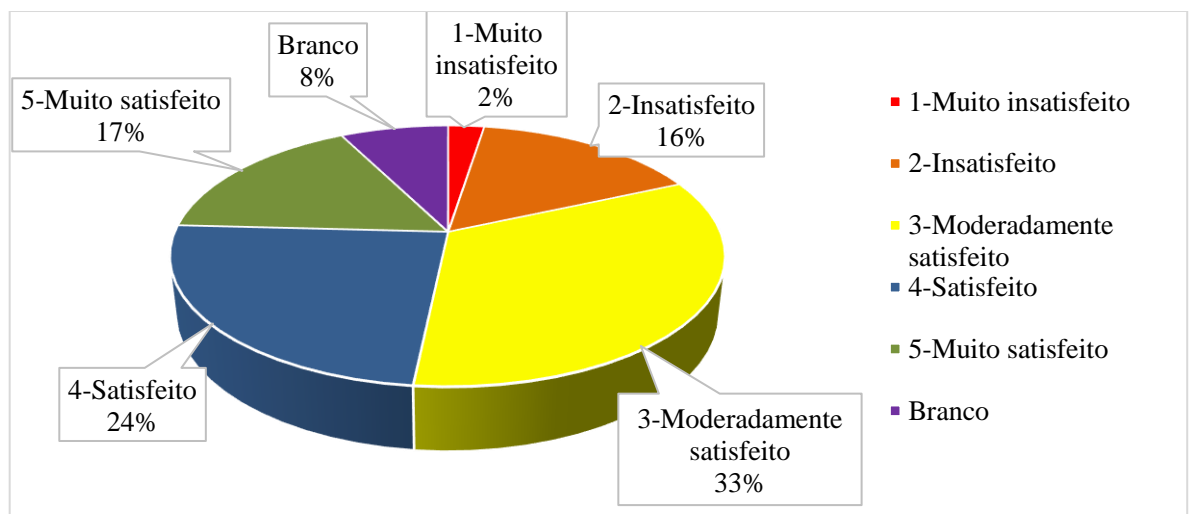
Fonte: Elaborado pela pesquisadora (2018)

Os dados do Gráfico 24 apresentam que 34% da amostra estão satisfeitos em fazer parte da empresa, ou seja sentem orgulho, 22% estão muito satisfeitos, 27% estão moderadamente satisfeito, em contrapartida 11% estão insatisfeitos.

Gráfico 25- O meu trabalho oferece um vínculo seguro

Fonte: Elaborado pela pesquisadora (2018)²

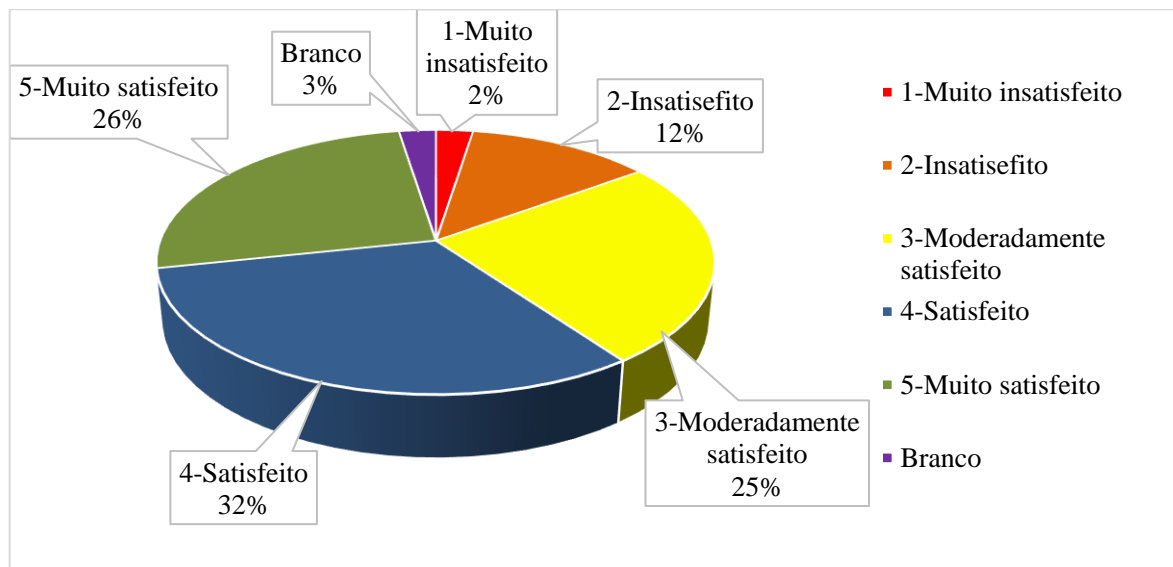
O Gráfico 25 revela que 31% da amostra estão satisfeitos com vínculo seguro que o trabalho oferece, 19% estão muito satisfeitos, 30% estão moderadamente, e 13% estão insatisfeitos.

Gráfico 26- Atuação do sindicato da sua categoria

Fonte: Elaborado pela pesquisadora (2018)

Os dados do Gráfico 26 mostra que 33% da amostra estão moderadamente satisfeitos com a atuação do sindicato, 24% estão satisfeitos, 17% estão muito satisfeitos, no entanto 16% estão insatisfeitos.

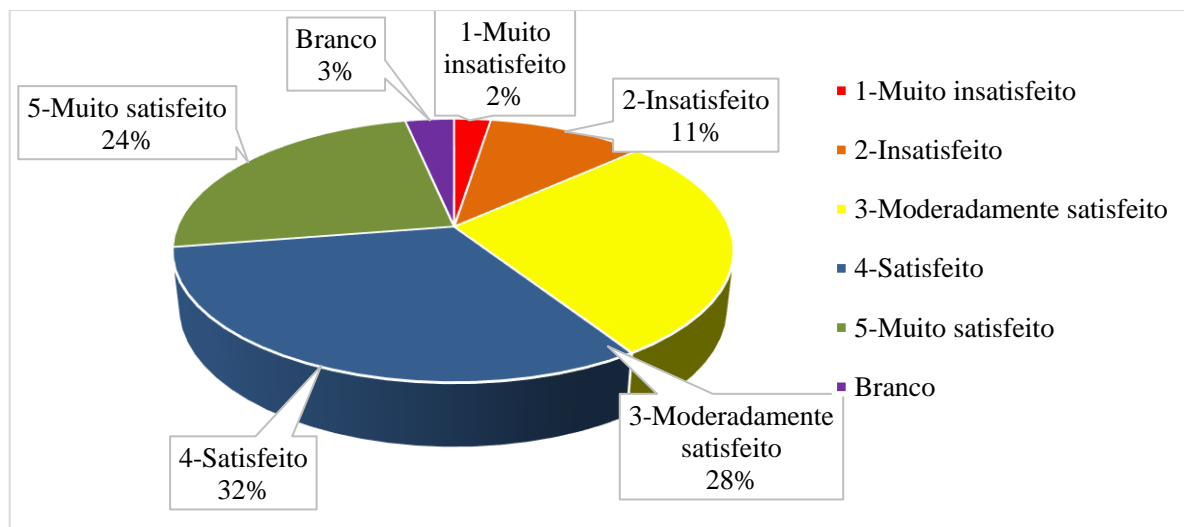
Gráfico 27- Tem colegas de trabalho agradáveis e úteis



Fonte: Elaborado pela pesquisadora (2018)

Segundo o Gráfico 27, a maioria da amostra (32%) estão satisfeitos com os colegas de trabalho, 26% estão muito satisfeitos, 25% estão moderadamente satisfeitos, mas 12% estão insatisfeitos.

Gráfico 28- Tem supervisores e líderes que são úteis e justos



Fonte: Elaborado pela pesquisadora (2018)

De acordo com Gráfico 28, 32% da amostra, que é a maioria, estão satisfeitos com os supervisores e líderes, 24% estão muito satisfeitos, 28% estão moderadamente, já 11% estão insatisfeitos.

7 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Nesse capítulo é apresentado a discussão dos resultados à luz das teorias que deram suporte ao estudo.

No que diz respeito aos benefícios e incentivos a empresa atribui aos colaboradores: 13º e férias, que segundo Marras (2002) são benefícios compulsórios, aqueles que a empresa concede aos seus empregados em atendimento às exigências da lei; subsídio natalício (gratificação que eles recebem no início do ano conforme o desempenho anual), aumento salarial, passe a menor preço para os filhos ou cônjugues dos colaboradores, convívio entre os colaboradores, hora extra e nova frota, que de acordo com o mesmo autor, são os benefícios espontâneos, aqueles que a empresa oferece aos seus empregados por vontade própria, tanto para atrair novos colaboradores quanto para manter os atuais. Vale ressaltar que a gratificação foi a mais destacada pelos dos participantes da pesquisa.

A partir dos resultados da pesquisa foi possível contruir as tabelas (2 e 3) com os níveis de satisfação dos colaboradores.

Tabela 2- Nível de satisfação dos colaboradores quanto ao processo de recompensar

Processo de recompensar pessoas	Nível de satisfação
São fornecidas recompensas materiais satisfatórias.	Moderadamente (42%)
A Solatlântico pratica remuneração dentro dos parâmetros do mercado.	Moderadamente (40%)
Tem oportunidade de crescimento salarial.	Moderadamente (41%)
O meu trabalho e esforços físicos e intelectuais são reconhecidos e valorizados pela gestão.	Moderadamente (37%)
A Solatlântico possui política de remuneração em virtude do desempenho.	Moderadamente (43%)
A Solatlântico promove o reconhecimento por mérito.	Moderadamente (41%)
A Solatlântico oferece benefícios flexíveis que se adaptam às minhas necessidades.	Moderadamente (42%)
A remuneração é adequada.	Moderadamente (42%)

Fonte: Elaborado pela pesquisadora (2018)

Quando as recompensas materiais, a maioria (42%) está moderadamente satisfeita, mas segundo Dutra (2012) apenas as recompensas em dinheiro não são eficazes para motivar e

manter o bom desempenho de seus funcionários, o que mantêm os trabalhadores motivados é a oportunidade de serem desafiados a alcançarem os resultados e receberem o devido reconhecimento.

Na segunda afirmação, a Solatlântico pratica remuneração dentro dos parâmetros do mercado, 40% está moderadamente satisfeita, Hipólito (2001) menciona que a remuneração deve estabelecer um equilíbrio salarial, do ponto de vista interno e em relação aos padrões de mercado, porém, Chiavenato (2002), traz como desvantagens o fato de não motivar e não incentivar os funcionários dentro da organização, pois, é rotineira e previsível. De acordo com as percepções dos colaboradores, pode-se inferir que a empresa alcança esse equilíbrio, fornecendo salários dentro dos parâmetros de mercado e valorizando seu colaborador.

Sobre a oportunidade de crescimento salarial, 41% está moderadamente satisfeita, porque de acordo com o ano de serviço recebem um aumento salarial.

Quanto ao item O meu trabalho e esforços físicos e intelectuais são reconhecidos e valorizados pela gestão, 37% está moderadamente satisfeito, pois o reconhecimento dos pares e das chefias, segundo Atkinson, Banker, Kaplan e Young (2000) se refere às recompensas intrínsecas, que geram satisfação profissional, compromisso com a empresa, esforço e grandeza no desempenho eficaz do seu trabalho Reconhecer e valorizar o trabalho e esforços é mais que dar gratificações, bônus e um bom salário no final do mês. Estas recompensas, quando bem geridas, conseguem levar a um compromisso entre a empresa e o funcionário, permitindo a identificação do trabalhador com a empresa e asseguram uma relação de trabalho duradoura e estável.

43% está moderadamente satisfeito que a Solatlântico possui política de remuneração em virtude do desempenho, que nos estudos de Chiavenato (1999) são chamados de recompensas financeiras diretas, porque são determinadas pelo desempenho individual, equivale no pagamento do funcionário na forma de salários, prêmios e bônus pagos pelas empresas em contrapartida a um serviço prestado.

No item A Solatlântico promove o reconhecimento por mérito 41% está moderadamente satisfeito, o reconhecimento por mérito busca valorizar a contribuição do funcionário, em seu esforço, responsabilidade e colaboração para o alcance dos objetivos da empresa.

Em virtude do item A Solatlântico oferece benefícios flexíveis que se adaptam às minhas necessidades, 42% está moderadamente satisfeita. Os benefícios flexíveis, segundo Fisher (2008), são aplicados de forma personalizada, variando com a idade, o sexo e estado civil, quanto mais personalizado for o pacote de benefícios, maior a probabilidade de os

colaboradores o valorizarem como parte da remuneração. Isso devido ao simples fato de que diferentes tipos de pessoas têm necessidades diferentes e são motivadas por interesses distintos.

Na Solatlântico a remuneração é adequada, segundo 42% dos pesquisados, eles recebem a quantia justa, Hipólito (2001) é feliz em dizer que a remuneração deve recompensar a contribuição real que o profissional presta à organização.

Tabela 3- Nível de satisfação dos colaboradores quanto ao processo de manutenção

Processo de manter pessoas	Nível de satisfação
A minha jornada de trabalho apresenta um nível de Stress.	Moderadamente (38%)
A tarefa que desempenho tem relevância na vida e no trabalho de outra pessoa dentro ou fora da organização (importância que considera ter o seu trabalho).	Satisfeito (41%)
A Solatlântico oferece boas condições de trabalho (equipamentos, temperatura, luminosidade, etc).	Satisfeito (40%)
A Solatlântico oferece um ambiente prazeroso e agradável de trabalho.	Satisfeito (37%)
A Solatlântico proporciona um sentimento de segurança quanto á manutenção do meu emprego na organização.	Satisfeito (38%)
2Tenho orgulho e satisfação pessoal de fazer parte da empresa.	Satisfeito (34%)
O meu trabalho oferece um vínculo seguro.	Satisfeito (31%)
Atuação do sindicato da sua categoria.	Moderadamente (33%)
Tenho colegas de trabalho agradáveis e úteis.	Satisfeito (32%)
Tenho supervisores e líderes que são úteis e justos.	Satisfeito (32%)

Fonte: Elaborado pela pesquisadora (2018)

Moderadamente satisfeita (38%) é o nível de satisfação dos colaboradores quanto ao nível de stress que a jornada de trabalho apresenta, que de acordo com Chiavenato (2008) está relacionada às condições do ambiente laboral, com a ausência de possíveis fontes de estresse, vale ressaltar que 62% dos pesquisados são motoristas, que são mais susceptíveis ao stress diariamente, por vários fatores.

Os pesquisados demonstraram satisfeito, com 41%, no item A tarefa que desempenho tem relevância na vida e no trabalho de outra pessoa dentro ou fora da organização, o funcionamento da sociedade depende do setor de transporte, em se tratando de um serviço público essencial, que atende a necessidades sociais e da suporte a atividades econômicas.

Segundo Bicalho (1998), transporte coletivo viabiliza o crescimento das cidades, organizando e condicionando a ocupação dos espaços urbanos e uso do solo através da articulação entre as atividades desenvolvidas nos diferentes locais.

No item a Solatlântico oferece boas condições de trabalho (equipamentos, temperatura, luminosidade, etc), os colaboradores estão satisfeitos, as condições do ambiente laboral está relacionada a higiene do trabalho, que envolvem os aspectos como ruídos, ventilação, temperatura, umidade, luminosidade e equipamentos adequados de trabalho, além de um ambiente de trabalho apropriado, com relacionamentos agradáveis, de acordo com a fundamentação de Chiavenato (2008).

Os colaboradores estão satisfeito (37%) quanto ao tipo de ambiente que a Solatlântico oferece para o trabalho. França e Arellano (2002)) destacam ergonomia como uma demanda da QVT, que estuda as condições de trabalho ligadas à pessoa, visando ao conforto e ao desempenho nas diversas posições de trabalho. A higiene, a segurança e a qualidade de vida no trabalho proporcionam um ambiente físico, psicológico e social de trabalho agradável e seguro, são de extrema importância para a manutenção das pessoas na organização e, mais do que isso, na sua motivação para o trabalho e para o alcance dos objetivos organizacionais (CHIAVENATO, 2008).

38% dos pesquisados estão satisfeitos quanto ao sentimento de segurança que a Solatlântico proporciona quanto á manutenção do emprego na organização. Quanto ao item orgulho e satisfação pessoal de fazer parte da empresa, 34% mostraram satisfeitos. E no item o meu trabalho oferece um vínculo seguro, 31% mostraram satisfeito, Chiavenato (2008) cita: oportunidades de desenvolvimento, reconhecimento e autoestima, segurança no emprego, qualidade de vida no trabalho, orgulho da empresa e do trabalho, promoções, como recompensas organizacionais não-financeiras.

No item atuação do sindicato na categoria, mostrou que 33% dos pesquisados estão moderadamente satisfeito, isso porque nem todos os trabalhadores da Solatlântico tem representação sindical, como por exemplo recepcionista, auxiliar administrativo, revisor. Montana, Charnov (2006 *apud* LUPASSA, 2016) dizem que os sindicatos são organizações de trabalhadores constituídas para defender os interesses de seus associados. É saudável estimular as boas relações interpessoais.

É possível visualizar a partir das tabelas (2 e 3) o nível de satisfação dos colaboradores da Solatlântico, quanto ao processo de recompensar (remuneração, benefícios, incentivos) pode-se dizer que estão moderadamente satisfeitos, e quanto ao processo de manutenção (higiene e segurança, QVT e relações sindicais) estão satisfeitos, mas em geral percebe-se que

os colaboradores da Solatlântico estão satisfeitos; vale atentar à pequena porcentagem que se mostraram insatisfeitos.

Apesar de que a Solatlântico não possui uma política de gestão de pessoas definida e estruturada, ela precisa trabalhar as recompensas, o reconhecimento, e as possíveis fontes de estresse, pois estes apresentaram maior insatisfação.

O papel da gestão de pessoas é de suma importância para o cliente interno, pois eles têm necessidade de receber um bom salário e ser reconhecido e valorizados pelo gestor pelo trabalho que desempenha na empresa. As recompensas financeiras, sozinhas, podem não motivar e melhorar o desempenho dos funcionários, mas também o fato de não receberem o devido reconhecimento se torna um grande desestímulo ao trabalho. Existem algumas das formas de estimular a motivação dos funcionários para o trabalho, a GP tem que estudar essas possibilidades de acordo com as necessidades dos colaboradores, pois o objetivo final é manter o colaborador na empresa oferecendo-lhe benefícios, oportunidades de crescimento, bem como possuir vantagens diante do mercado competitivo.

É preciso que a GP procure fazer com que seus colaboradores sejam felizes com seus empregos. Por isso, tem que investir em muitas ações para proporcionar o bem-estar dos seus colaboradores.

8 CONCLUSÃO

O presente estudo analisou o nível de satisfação dos colaboradores da Solatlântico sobre as estratégias e/ou práticas do processo de recompensar e de manter pessoas usadas pela empresa. A satisfação dos colaboradores influencia no bom funcionamento de qualquer organização. A garantia da qualidade dos serviços prestados por vezes não é a desejada, ressentindo-se nos clientes/usuários. Neste sentido, torna-se relevante saber o nível de satisfação dos colaboradores que prestam o seu serviço nesta empresa, bem como a identificação dos fatores que influenciam a sua satisfação.

Alcançar o sucesso é o principal objetivo de todas as empresas, e para que isso aconteça, um profundo planejamento referente aos processos organizacionais e o acompanhamento permanente do andamento desses processos, são ações indispensáveis.

Os resultados revelam que ter uma boa remuneração não caracteriza satisfação, até porque o nível mais alto de satisfação foi obtido em relação as variáveis relações interpessoais, QVT, segurança, benefícios e incentivos.

Concluindo e respondendo a questão básica, os colaboradores da Solatlântico estão satisfeitos quanto as práticas de recompensa e de manutenção de pessoas.

É importante sublinhar que empresa está num processo de reestruturação, e nesse processo de reorganização a empresa, pretendem introduzir novos instrumentos de valorização do quadro de pessoal, nomeadamente: implementação do plano de carreira e salários; introdução de um programa de motivação, treinamento e reciclagem; elaboração de instrumentos que facilitarão a execução das tarefas. A gestão reconhece que o o engajamento dos colaboradores é decisivo na concretização da missão da empresa.

Depois do desenvolvimento deste estudo cabem algumas sugestões à empresa. Recomenda-se a adoção da “caixinha de sugestões”, adotadas por diversas empresas em que os funcionários opinam sobre melhorias de infraestrutura, atividades e processos de acordo com as necessidades de cada um. E também, a direção da Solatlântico precisa trabalhar as recompensas, o reconhecimento, as relações interpessoais, com relacionamentos agradáveis e ausência de possíveis fontes de estresse, pois estes apresentaram maior insatisfação.

O tema tem um elemento inovador que é o fato de ser realizado no contexto de Cabo Verde, e a temática tem uma grande importância para a administração pública que carece de pesquisas e ações no âmbito da gestão de pessoas.

A pesquisa teve limitação no momento da aplicação do questionário, pois por motivos financeiros impossibilitou que a pesquisadora fosse para Cabo Verde.

REFERÊNCIAS

- AGÊNCIA ESTADUAL DE REGULAÇÃO DOS SERVIÇOS PÚBLICOS DELEGADOS DO RIO GRANDE DO SUL. **Pesquisa de avaliação da qualidade dos serviços públicos no RS/2005, por usuários de transporte metropolitano.** Disponível em: <<http://www.agergs.rs.gov.br/bibliot/estudos/estudo1.doc.>>. Acesso em: 13 de outubro de 2017.
- ALBUQUERQUE, Lindolfo Galvão de. A gestão estratégica de pessoas. In: LIMONGI-FRANÇA et al. **As pessoas na organização.** 7. ed. São Paulo: Editora Gente, 2002. Pg. 35-250.
- ARAÚJO, Gilvan Charles Cerqueira de. Mobilidade urbana: a oferta pública do transporte coletivo e a iniciativa privada dos mototaxistas no município de Araras (SP). **Linguagem Acadêmica, Batatais**, v. 3, n. 2, p. 57-77, jul./dez. 2013.
- ARAÚJO, Luis César. G. de. **Gestão de pessoas: estratégias e integração organizacional.** São Paulo: Atlas, 2006.
- AGÊNCIA DE REGULAÇÃO ECONÔMICA. REGULAÇÃO DO SECTOR DE TRANSPORTE. **Publi-reportagem:** expresso das ilhas, n.569, 24 de Outubro de 2012, p. 28-29.
- ATKINSON, Anthony. A.; BANKER, Rajiv D.; KAPLAN, Robert S.; YOUNG, S. Mark. **Contabilidade Gerencial.** Tradução André Olímpio Mosselman Du Chenoy Castro; Revisão técnica Rubens Famá - São Paulo: Atlas, 2000.
- BARBETTA, Pedro Alberto. **Estatística aplicada às ciências sociais.** 4. ed. Florianópolis: Ed. da UFSC, 2001.
- BELLO, José Luís de Paiva. **Metodologia científica:** manual para elaboração de monografias. Rio de Janeiro: Universidade Veiga de Almeida – UVA, 2009. Disponível em: <<http://www.pedagogiaemfoco.pro.br/mc200901.pdf>>. Acesso em 17 de janeiro de 2018.
- BERVIAN, Pedro; CERVO, Amado L. **Metodologia científica.** 5. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.
- BICALHO, Marcos. A dívida social no transporte coletivo. **Revista dos Transportes Públicos** (ANTP), São Paulo, v.20, p. 33-41, 3. Trimestre, 1998.
- BRANHAM, Leigh. **Motivando as pessoas que fazem a diferença:** 24 maneiras de manter os talentos de sua empresa. Rio de Janeiro: Campus, 2002.
- CAMARA, Pedro. **Os Sistemas de Recompensas e a Gestão Estratégica de Recursos Humanos,** Lisboa, Publicações D. Quixote, 2000.
- CARVALHO, Antonio Vieira de. **Recursos humanos:** desafios e estratégias. São Paulo: Pioneira, 1989. 80p.

CARVALHO, Gécica Rodrigues de; SILVA, Daiana Rodrigues da; ALMEIDA, Fernanda Matos de Moura; MOURA, Rafael Matos de; PINTO JÚNIOR, Dário Moreira. **Sistemas de Recompensa e Suas Influências na Motivação dos Funcionários**: Estudo em uma Cooperativa Capixaba. In: IX Simpósio de excelência em gestão tecnológica, 2012.

CASTRO, Claudio de Moura. **Estrutura e apresentação de publicações científicas**. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1978

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração de Empresas**: uma abordagem contingencial. 3. ed. São Paulo: Makron Books, 1994

_____. **Gestão de Pessoas**: O novo papel dos recursos humanos nas organizações. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

_____. **Administração**: Teoria, processo e prática. 3. ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2000

_____. **Gerenciando pessoas**: como transformar gerentes em gestores de pessoas. 4.ed.São Paulo: Prentice Hall, 2002.

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

_____. **Recursos humanos**: e o capital humano das organizações. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2004

_____. **Recursos Humanos**: O capital humano das organizações. 8. ed. - 3. reimp. São Paulo: Atlas, 2006.

_____. **Gestão de pessoas**: o novo papel dos recursos humanos nas organizações. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

_____. **Administração geral e pública**. 2ª ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

_____. **Administração de recursos humanos**: fundamentos básicos. 7.ed. Barueri, SP: Manole, 2009.

COSTA, Simone do Nascimento da. **Retenção de talentos**: uma questão de visão de mercado. Rh Portal, São Paulo, 2008. Disponível em: <http://www.rhportal.com.br/artigos/wmview.php?idc_cad=kcjf6yz6t>. Acesso em 23 out. 2017.

CRUZ, Osvaldo. **A Liberdade sindical em Cabo Verde (1975 a 2005)**. Trabalho científico S/D, ISE. Disponível em:< <https://core.ac.uk/download/pdf/38681062.pdf>>. Acesso em 02 de fev de 2018.

CUNNINGHAM, L.; C. YOUNG; M. LEE (2000), Methodological Triangulation in Measuring Public Transportation Service Quality, Transportation Journal 1(40). In: LOPES, Maria de Fátima da L. S. Silva. **Avaliação da qualidade do transporte coletivo urbano, na cidade da praia, e a satisfação dos utentes**. Dissertação de Mestrado, 2009.

- Delgado, A.A. **Técnicas da Estatística Multivariada para a Caracterização Socioeconômica dos Bairros da Cidade da Praia em 2000**: Níveis de Vida dos Chefes dos Agregados Familiares. Dissertação de Mestrado. Lisboa: Instituto Superior de Estatística e Gestão de Informação da Universidade Nova de Lisboa, 2005.
- DUTRA, Joel Sousa. **Gestão de pessoas**: modelo, processos, tendências e perspectivas. 1.ed. São Paulo: Atlas, 2012
- ELTON, Chester. GOSTICK, Arian. **O Princípio do Reconhecimento**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009
- FARIA, Jose Carlos. **Administração: teoria e aplicações**. São Paulo: Pioneira Thomson, 2002.
- FERREIRA, Enéas Rente. **O transporte coletivo intermunicipal do estado de São Paulo**: as linhas suburbanas. Tese de Livre Docência. USP, São Paulo, 2007.
- FISHER, John G.. Os benefícios adicionais. In: MARIANO, Sandra Regina Holanda; MAYER, Verônica Feder (Org.). **Modernas práticas na gestão de pessoas**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.
- FAVARIM, Flávia Negri. **Remuneração e salários**: uma abordagem jurídico/administrativa. Revista de ciências gerenciais: Vol. 15,n. 21, ano 2011, p. 209-224. Disponível em:<<http://pgsskroton.com.br/seer/index.php/rcger/article/viewFile/2246/2146>>. Acesso em agosto de 2017
- FITZ-ENZ, Jac. **Retorno do investimento em capital humano**. São Paulo: Makron Books, 2001. 262p.
- FLEURY, Maria Tereza Leme. Aprendizagem e gestão do conhecimento. In: DUTRA et al. **Gestão por competências**. 8. ed. São Paulo: Editora Gente, 2001. P. 95-108.
- FRANÇA, Ana Cristina Limongi; ARELLANO, Eliete Bernal. Os processos de recrutamento e seleção. In: FRANÇA et al. **As pessoas na organização**. 7. ed. São Paulo: Editora Gente, 2002. p. 63-72.
- FRANÇA, Ana Cristina Limongi; ARELLANO, Eliete Bernal. Qualidade de vida no trabalho. In: FRANÇA et al. **As pessoas na organização**. 7. ed. São Paulo: Editora Gente, 2002. p. 295-306.
- FRANÇA, Ana Cristina Limongi. **Práticas de recursos humanos**: conceitos, ferramentas e procedimentos. São Paulo: Atlas, 2007.
- FRIEDMAN, Brian; HATCH, James; WALKER, David M. **Capital humano**: como atrair, gerenciar e manter funcionários eficientes. 2. ed. rev. São Paulo: Futura, 2000.
- GIL, Antonio Carlos. **Administração de recursos humanos**: um enfoque profissional. São Paulo: Atlas, 1994.

_____. **Gestão de Pessoas: enfoque nos Papéis Profissionais.** São Paulo: Atlas, 2006.

GIL, Carlos Antônio. **Como elaborar projetos de pesquisa.** 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GIRARDI, Dante. **Da seção de pessoal à gestão estratégica de pessoas: consultoria interna de recursos humanos.** Florianópolis: Pandion, 2008. 134p.

GOMES, Fabrício Pereira; ARAUJO, Richard Medeiros. **Pesquisa quanti-qualitativa em administração: uma visão holística do objeto em estudo.** In: VIII SEMEAD - Seminários em Administração, FEA - USP, 2005, São Paulo - São Paulo. VIII SEMEAD, 2005.

HIPÓLITO, José Antônio Monteiro. **Administração salarial: A remuneração por competências como diferencial competitivo.** São Paulo: Atlas, 2001.

_____. Sistema de recompensas: uma abordagem atual. In: FRANÇA et al. **As pessoas na organização.** 7. ed. São Paulo: Editora Gente, 2002. p. 87-98.

HISTÓRIA DE CABO VERDE. Disponível em: <<http://www.governo.cv/index.php/hist%C3%B3ria>>. Acesso em setembro de 2017.

INE - Instituto Nacional de Estatística, Recenseamento Geral de População e Habitação (RGPH). Cabo Verde, 2010.

LACOMBE, Francisco. **Recursos humanos: princípios e tendências.** São Paulo: Saraiva, 2005.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Técnicas de pesquisa: planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisa, elaboração, análise e interpretação de dados.** 2. ed. São Paulo: Atlas, 1990.

LOPES, Maria de Fátima da L. S. Silva. **Avaliação da qualidade do transporte coletivo urbano, na cidade da praia, e a satisfação dos utentes.** Dissertação de Mestrado, 2009.

LUPASSA, José Manuel. **Relação empresa-sindicato: o gestor de recursos humanos como mediador de conflitos trabalhistas.** Integrada, Revista científica da FACOL/ISEOL. Disponível em: <http://www.facol.br/integrada/ed002_2016/v3_n2_2016_11_ART004_LUPASSA.pdf>. Acesso em 02 de fev de 2018.

MARIANO, Sandra Regina Holanda; MAYER, Verônica Feder (Org.). **Modernas práticas na gestão de pessoas.** Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico.** 6. ed. São Paulo: Futura, 2002.

MARTINS, Sérgio Pinto. **Direito do trabalho.** 24.ed. São Paulo: Atlas, 2008.

MAYER, Verônica Feder. **Modernas práticas na gestão de pessoas.** Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

MELLO, José Carlos. **Planejamento dos transportes urbanos.** Rio de Janeiro: Editora Campus, 1981

OLIVEIRA, Thais Fátima L.. **Como recompensar em tempos difíceis**. Disponível em: <<http://www.rhportal.com.br/artigos-rh/como-recompensar-em-tempos-dificeis/>>. Acesso em 03 de nov. de 2017

PRESS, Harvard Business School (Ed.). **Mantendo os talentos da sua empresa**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007

PILON, J. A.. **Sistema de Informação ao Usuário do Transporte Coletivo por Ônibus na Cidade de Vitória** – ES. Programa de Pós-graduação em Engenharia de Produção, Tese de Mestrado. Universidade Tecnologia Federal do Paraná, 2009. Disponível em: <www.pg.utfpr.edu.br/dirppg/ppgep/dissertacoes/.../Dissertacao.pdf>. Acesso em 26 de agosto de 2017.

PINTO, Sandra Regina da Rocha; PEREIRA, Claudio De Souza, COUTINHO, Maria Teresa Correia; JOHANN, Sílvio Luiz. **Dimensões funcionais da estação de pessoas**. 8 ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2006.

PORTER, Michael. **Estratégia Competitiva**. Nova Iorque: Free Press, 1980.

RIBEIRO, Antonio de Lima. **Gestão de Pessoas**. São Paulo: Saraiva, 2006.

ROBBINS, Stephen Paul. **Administração: Mudanças e Perspectivas**. Tradução Cid Knipel Moreira. São Paulo: Saraiva, 2003.

RODRIGUES, M.O. , Avaliação da qualidade do transporte coletivo. Dissertação. Escola de Engenharia de São Carlos, Universidade de São Paulo, 2006. In LOPES, Maria de Fátima da L. S. Silva. **Avaliação da qualidade do transporte coletivo urbano, na cidade da praia, e a satisfação dos utentes**. Dissertação de Mestrado, 2009.

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. **Projetos de Estágio e de Pesquisa em Administração: guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudos de caso**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

RUIZ, Ana Paula. **Retenção de talentos: Carreira e Sucesso**, 26 jun. 2000. Disponível em: <http://www.catho.com.br/jcs/inpuiter_view.phtml?id=698>. Acesso em: 23 out. 2017.

SANTOS, B. J. R. A qualidade do transporte público urbano. In: SOARES, Doralice Ap. Favaro; GUERINO FILHO, Elcio; TEIXEIRA, Vânia Cristina. **Transporte público urbano: Análise do sistema de informações ao usuário no município de Maringá-PR**. 19 Congresso Brasileiro de transporte e trânsito. Brasília: Outubro de 2003. Disponível em: <http://files-server.antp.org.br/_5dotSystem/download/dcmDocument/2013/10/07/6E33968C-E87B-4D60-B395-BBA69E3E3EA4.pdf>. Acesso em: 19 de outubro de 2017.

SAVIANI, José Roberto. **Empresabilidade: como as empresas devem agir para manter em seus quadros elementos com alta taxa de empregabilidade**. São Paulo: Makron Books, 1997

SOLATLÂNTICO. Disponível em: <<https://www.solatlantico.cv/SobreNos.aspx>> . Acesso em: 08 agost. 17.

SOUSA, Alcyr Moraes de; ELOY, Elisabeth Ribeiro; JESUS, Francisco Silvino de; FURASTE, Luiz Fernando Sartoni; SILVA FILHA, Maria José da. Capítulo IV - A gestão de pessoas alinhada à gestão do conhecimento. **Gestão do Conhecimento**. Brasília, dez. 2001. Disponível em: <http://www1.serpro.gov.br/publicacoes/gco_site/m_sumario.htm>. Acesso em: 23 jun. 17.

SOUZA, Dalva Inês de; MULLER, Deise Margô; FRACASSI, Maria Angélica Thiele; ROMEIRO, Solange Bianco Borges. **Manual de orientações para projetos de pesquisa**. Novo Hamburgo: FESLSVC, 2013.

SOUZA, Levi Lima. de. **A Teoria da Relatividade na Gestão de Pessoas**: uma nova visão para gerenciar pessoas com foco no crescimento das organizações. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

TAKEDA, Roberta. **Retenção de talentos**: um estudo de caso na softplan/poligraph. Trabalho de conclusão de curso. Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2009.

TOLEDO, Flavio de. **Administração de pessoal**: desenvolvimento de recursos humanos. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1978.

TRAN, T.; B.H. Kleiner (2005), Managing for Excellence in Public Transportation. Management Research News 11/12 (28). In LOPES, Maria de Fátima da L. S. Silva. **Avaliação da qualidade do transporte coletivo urbano, na cidade da praia, e a satisfação dos utentes**. Dissertação de Mestrado, 2009.

ULRICH, David. **Os campeões de recursos humanos**: inovando para obter os melhores resultados. São Paulo: Futura, 1998.

VALERIANO, Dalton L. **Gerência de projetos**: pesquisa, desenvolvimento e engenharia. São Paulo: Makron Books, 1998.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 9. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

VIEIRA, Adriane; SILVA, Cléber Jorge de Mello. **Por que deixar a empresa quando tudo indica que o melhor é ficar?**. Revista de Ciências da Administração, Florianópolis, v.10, n.20, p. 35-56, jan. 2008.

WOOD JR. Tomaz; PICARELLI FILHO, Vicente. **Remuneração estratégica**: a nova vantagem competitiva. São Paulo: Atlas, 1999.

ZANELLA, Liane Carly Hermes. **Metodologia da pesquisa**. Florianópolis, SEaD/UFSC, 2007

APÊNDICE

QUESTIONÁRIO

Prezado colaborador,

Este instrumento de coleta de dados é integrante da pesquisa realizada como Trabalho de Conclusão de Curso (TCC) da acadêmica Saara Madalena Gonçalves da Silva, graduanda do curso de Administração Pública da Universidade da Integração Internacional da Lusofonia Afro-brasileira (UNILAB), Redenção, CE, Brasil. A pesquisa realizada tem por objetivo: analisar a satisfação dos atuais colaboradores da empresa Solatlântico de Cabo Verde sobre as estratégias e/ou práticas usadas para recompensar e manter as pessoas na empresa.

Os dados coletados serão utilizados somente para este trabalho.

Marque com um X

1- Sexo:

a) Masculino _____

b) Feminino _____

2- Idade:

a) De 18 a 30 anos de idade _____

b) De 31 a 40 anos de idade _____

c) De 41 a 50 anos de idade _____

d) De 51 a 60 anos de idade _____

e) Acima de 60 anos de idade _____

3- Estado civil:

a) Casado _____

b) Solteiro _____

c) Divorciado _____

d) Viúvo _____

4- Religião _____

5- Naturalidade/ Ilha _____

6- Escolaridade:

a) Ensino básico incompleto _____

b) Ensino básico completo _____

c) Ensino secundário incompleto _____

- d) Ensino secundário completo_____
- e) Ensino superior incompleto_____
- f) Ensino superior completo_____
- g) Pós-graduação (especialização/mestrado) incompleto_____
- h) Pós-graduação (especialização/mestrado) completo_____
- i) Outros_____
- 7- Função na empresa:
- a) Motorista_____
- b) Engenheiro mecânico_____
- c) Mecânico_____
- d) Revisor de linha_____
- e) Outro_____
- 8- Tempo na empresa:
- a) Menos de 1 ano_____
- b) De 1 ano a 3 anos_____
- c) De 3 anos a 6 anos_____
- d) Acima de 6 anos_____

As questões a seguir dizem respeito a sua satisfação enquanto colaborador sobre as estratégias e/ou práticas usadas para recompensar e manter as pessoas.

- 9- A Solatlântico atribui alguns benefícios ou incentivos aos colaboradores?
- a) Sim_____
- b) Não_____

Se respondeu sim, quais benefícios estão associados a sua função?

R: _____

10-Indique o grau de concordância com as seguintes afirmações (**1**-Muito insatisfeito; **2**- Insatisfeito; **3**- Moderadamente satisfeito; **4**- Satisfeito; **5**-Muito satisfeito).

Processo de recompensar pessoas	1	2	3	4	5
1-São fornecidas recompensas materiais satisfatórias.					
2- A Solatlântico pratica remuneração dentro dos parâmetros do mercado.					
3-Tem oportunidade de crescimento salarial.					

4-O meu trabalho e esforços físicos e intelectuais são reconhecidos e valorizados pela gestão.					
5-A Solatlântico possui política de remuneração em virtude do desempenho.					
6-A Solatlântico promove o reconhecimento por merecimento (mérito).					
7-A Solatlântico oferece benefícios flexíveis que se adaptam às minhas necessidades.					
8-A remuneração é adequada.					
Processo de manter pessoas	1	2	3	4	5
9-A minha jornada de trabalho apresenta um nível de Stress.					
10-A tarefa que desempenho tem relevância na vida e no trabalho de outra pessoa dentro ou fora da organização (importância que considera ter o seu trabalho).					
11-A Solatlântico oferece boas condições de trabalho (equipamentos, temperatura, luminosidade, etc).					
12-A Solatlântico oferece um ambiente prazeroso e agradável de trabalho.					
13-A Solatlântico proporciona um sentimento de segurança quanto á manutenção do meu emprego na organização.					
14-Tenho orgulho e satisfação pessoal de fazer parte da empresa.					
15-O meu trabalho oferece um vínculo seguro.					
16-Atuação do sindicato da sua categoria.					
17-Tenho colegas de trabalho agradáveis e úteis.					
18-Tenho supervisores e líderes que são úteis e justos.					

Muito obrigado!