

**UNIVERSIDADE DO EXTREMO SUL CATARINENSE - UNESC
CURSO DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS**

DANIELA JOAQUIM

REMUNERAÇÃO VARIÁVEL COMO FATOR MOTIVACIONAL

**CRICIÚMA
2016**

DANIELA JOAQUIM

REMUNERAÇÃO VARIÁVEL COMO FATOR MOTIVACIONAL

Trabalho de Conclusão de Curso, apresentado para obtenção do grau de Bacharel no curso de Ciências Contábeis da Universidade do Extremo Sul Catarinense, UNESC.

Orientador: Prof. Esp. Leonel Luiz Pereira.

CRICIÚMA

2016

DANIELA JOAQUIM

REMUNERAÇÃO VARIÁVEL COMO FATOR MOTIVACIONAL

Trabalho de conclusão de curso aprovado pela Banca Examinadora para obtenção do Grau de Bacharel no Curso de Ciências Contábeis, da Universidade do Extremo Sul Catarinense, UNESC, com linha de pesquisa em Comportamento Organizacional.

Criciúma, 29 de Junho de 2016.

BANCA EXAMINADORA

Prof. Esp. Leonel Luiz Pereira. - Orientador

Prof. Esp. Wagner Blauth - Examinador

**Dedico este trabalho aos meus pais,
Terezinha e João Carlos**

AGRADECIMENTOS

Aos meus pais João Carlos Joaquim e Terezinha Torres que são exemplo de honestidade, que me ensinaram a ter forças nos desafios que a vida nos traz, e me apoiaram nas decisões, acreditando nos meus sonhos e projetos.

Ao meu irmão Pedro, que ajudou quando precisei e pela compreensão de minhas faltas durante os anos de dedicação ao estudo.

Ao meu namorado André Back que me apoiou em minhas decisões, me incentivando em toda essa caminhada, me ensinou a ter persistência no que almejamos, e entendeu minha ausência em todo esse tempo.

Aos queridos colegas que tornaram os anos de estudo muito mais prazerosos, contribuíram para o meu desenvolvimento pessoal e acadêmico, aos momentos de diversão que jamais serão esquecidos.

Ao querido orientador, Prof. Leonel Luiz Pereira, que dedicou seu tempo, sua paciência e seus conhecimentos para a construção deste projeto.

“Que nossos esforços desafiem as possibilidades. Lembrai-vos que as grandes proezas da história foram conquistadas do que parecia impossível.”

Charles Chaplin

RESUMO

Joaquim, Daniela. **Remuneração Variável como Fator Motivacional**. 2016. 44 p. Orientador: Leonel Luiz Pereira. Trabalho de Conclusão do Curso de Ciências Contábeis. Universidade do Extremo Sul Catarinense – UNESC. Criciúma – SC.

A remuneração variável está vinculada a recompensa ao esforço para conseguir determinado resultado. O trabalho apresenta assuntos relacionados sobre remuneração variável como uma estratégia e sobre motivação, para descobrir as causas que estimulam e promovem o desempenho humano em seu trabalho. Diante disso, o presente trabalho tem por objetivo verificar se a remuneração variável é fator motivacional para os funcionários. A pesquisa caracteriza-se como descritiva, com abordagem qualitativa, por meio de um estudo de caso. As análises foram realizadas mediante uma pesquisa com os colaboradores da empresa. Com auxílio da pesquisa foi possível alcançar os objetivos deste trabalho, notou-se que remuneração variável é fator motivacional para os colaboradores. Este estudo foi positivo, pois demonstrou que a estratégia de remuneração variável que a empresa adota colabora para a satisfação dos funcionários.

Palavras-chaves: Motivação. Estratégia. Remuneração Variável. Satisfação.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Hierarquia das necessidades de Maslow	16
--	----

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Teoria X e Y	18
Quadro 2 – Vantagens e desvantagens da participação nos lucros.....	22

LISTA DE TABELAS

Tabela 1: Quanto ao tempo de serviços prestados à empresa Móveis Alfa Ltda.....	32
Tabela 2: Grau de motivação no trabalho	33
Tabela 3: Quanto à realização profissional	33
Tabela 4: Quanto à transparência na forma em que a empresa elabora as regras para avaliação do desempenho no sistema de remuneração variável.....	34
Tabela 5: Sentimento em relação à implantação do sistema de remuneração variável.....	35
Tabela 6: Quanto à justiça das regras adotadas pela empresa.	35
Tabela 7: Quanto ao fator que motiva e estimula no desempenho profissional.	36
Tabela 8: Reação quando as metas não são atingidas.....	37
Tabela 9: Classificação do sistema de remuneração variável.....	37
Tabela 10: Sugestões dos colaboradores para aprimorar o sistema de remuneração variável.....	38

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	11
1.1 TEMA, PROBLEMA E QUESTÃO DE PESQUISA	11
1.2 OBJETIVOS DA PESQUISA	12
1.3 JUSTIFICATIVA	12
1.4 ESTRUTURA DO ESTUDO	13
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	14
2.1 MOTIVAÇÃO	14
2.1.1 Teoria da hierarquia das necessidades de Abraham Maslow	15
2.1.2 Teoria dos motivos humanos de McClellan	17
2.1.3 Teoria X e Teoria Y	17
2.2 ESTRATÉGIAS DE REMUNERAÇÃO	19
2.3 MODELOS DE REMUNERAÇÃO ESTRATÉGICA	20
2.3.1 Remuneração por habilidades	20
2.3.4 Participação nos lucros	21
2.3.2. Remuneração por competência	23
2.3.3 Participação acionária	23
2.4 REMUNERAÇÃO VARIÁVEL – CONCEITO E OBJETIVOS	24
2.5 VANTAGENS E DESVANTAGENS DA REMUNERAÇÃO VARIÁVEL	25
2.6 IMPORTÂNCIA DO FATOR REMUNERAÇÃO NO CICLO MOTIVACIONAL.....	26
3 METODOLOGIA DA PESQUISA	28
3.1 ENQUADRAMENTO METODOLÓGICO.....	28
3.2 PROCEDIMENTOS PARA COLETA E ANÁLISE DE DADOS.....	29
4 ESTUDO DE CASO	30
4.1 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA.....	30
4.2 CARACTERIZAÇÃO DO TIPO DE REMUNERAÇÃO	30
4.3 ANÁLISE DA PESQUISA	32
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	39
REFERÊNCIAS	40
APÊNDICE(S)	42

1 INTRODUÇÃO

Esse capítulo tem como objetivo apresentar o tema da pesquisa, demonstrando o problema e questão da pesquisa a serem discutidos neste trabalho. Para um melhor desenvolvimento da pesquisa, definem-se o objetivo geral e os objetivos específicos. Evidencia-se ainda a relevância do tema, através da justificativa e em seguida, descreve-se a estruturação do trabalho.

1.1 TEMA, PROBLEMA E QUESTÃO DE PESQUISA

Com profundas transformações no meio empresarial, as empresas do segmento varejista necessitam novos sistemas de remuneração, Wood Jr e Picarelli Filho (2004, p. 90) afirmam, “a questão central é transformar a visão usual de remuneração como fator de custo para uma visão de remuneração como fator de aperfeiçoamento da organização, como impulsionador de processos de melhoria e aumento de competitividade”.

A remuneração variável pode ser uma estratégia eficaz para as empresas, para que seja repensado sobre o capital humano, pois para uma boa gestão dos negócios, seus colaboradores são peças fundamentais para o desenvolvimento deste. A gestão baseada no seu desempenho permite que seus colaboradores tenham motivação para o alcance das metas, podendo ainda dessa forma atrair e manter pessoas com bom desempenho obtendo benefícios individuais e organizacionais.

Com o bom desempenho do profissional objetiva-se aumento da produtividade e conseqüentemente aumento de lucro. O capital humano é um fator importante na conquista de um diferencial competitivo, portanto a empresa precisa capacitar, remunerar e conseqüentemente motivar seus colaboradores, para que possibilite um diferencial no mercado.

Diante deste cenário, faz-se o seguinte questionamento: a remuneração variável é fator motivacional para os colaboradores de uma empresa do ramo varejista?

1.2 OBJETIVOS DA PESQUISA

O objetivo geral desta pesquisa consiste verificar se a remuneração variável é fator motivacional para os funcionários.

Constituem objetivos específicos deste trabalho:

- Conhecer os tipos de remuneração variável;
- Identificar os possíveis fatores motivacionais;
- Descrever o tipo de estratégia de remuneração empregado pela empresa.

1.3 JUSTIFICATIVA

O capital humano é de grande importância na obtenção de um diferencial competitivo, portanto, é fundamental que se tenha o comprometimento de todos colaboradores com os objetivos traçados pela empresa.

Existem inúmeras estratégias para as organizações enfrentarem os desafios do ambiente altamente dinâmico e competitivo. Portanto, é necessário adaptar estratégias já adotadas por outras empresas ou criar métodos inovadores. Não há dúvidas a respeito da relevância deste sistema de remuneração, sendo que o diferencial competitivo das empresas depende, em grande parte da motivação e desempenho dos colaboradores.

O sistema de remuneração variável poderá ser uma ferramenta essencial para promover o comprometimento dos colaboradores, diminuindo a rotatividade de pessoal, pois quanto mais eficiente, mais indispensável será, sendo fundamental também para o compartilhamento de responsabilidades entre os colaboradores e a empresa, pois permite alinhar os objetivos de cada colaborador com aqueles definidos pela empresa, obtendo assim o aumento de produtividade.

Do ponto de vista social a pesquisa tende a mostrar que as empresas buscam novas estratégias de remuneração, e por consequência poderão encontrar alternativas para promover a satisfação de seus colaboradores buscando comprometer os mesmos e maximizar os lucros.

1.4 ESTRUTURA DO ESTUDO

Após a seção introdutória, este estudo está organizado de acordo com as seguintes etapas: fundamentação teórica; procedimentos metodológicos; análises e discussão dos resultados empíricos; e considerações finais. A fundamentação teórica reúne a revisão da literatura com estudos teóricos sobre motivação e suas teorias, posteriormente será explanado sobre remuneração variável demonstrando o conceito, as estratégias e formas de remuneração. Em seguida, serão apresentados os procedimentos metodológicos com o método e estudo de caso. Posteriormente, são discutidos os resultados e suas relações com outros estudos e finalmente, são apresentadas as considerações finais.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Neste capítulo serão expostos estudos e conceitos, de autores relacionados com o tema pesquisado. Primeiramente abordar-se-á sobre motivação e estratégias de remuneração, a fim de conduzir e fundamentar o tema principal da pesquisa, que é identificar se a forma de remuneração que a empresa adotou é fator motivacional pra seus colaboradores.

2.1 MOTIVAÇÃO

A preocupação com o grau de satisfação do colaborador dentro da empresa é presente, e também se o salário é um fator motivacional para o colaborador. Alguns autores não definem se a motivação pode ser estimulada pelo ambiente ou se é indiferente a estímulos externos, Teles (1983, p. 232) define:

Motivação é todo um processo de ativação de um organismo, iniciado por uma necessidade e que tem por alvo um objetivo que, em suma, vem a satisfazê-la. A Necessidade de procurar estímulos novos e de prazer apresenta-se igualmente como fonte de motivações diversas. E, motivo é tudo aquilo que leva o indivíduo à ação.

Segundo CHIAVENATO (1986, p. 99):

A motivação constitui um importante campo do conhecimento da natureza humana e da explicação do comportamento humano. Não é possível compreender o comportamento das pessoas sem um mínimo conhecimento da motivação humana. [...] De modo geral, motivo é tudo aquilo que impulsiona a pessoa a agir de determinada forma, ou pelo menos, que dá origem a um comportamento específico.

Para Heller (1999, p. 6) a “motivação é a força que nos estimula a agir”.

Outros autores definem a motivação como um sentimento que existe em cada pessoa, como algo que independe dos estímulos do ambiente, como, Broxado (2001, p. 3) que afirma que: “a motivação é uma força que se encontra no interior de cada pessoa e que pode estar ligada a um desejo”.

Conforme, Schermerhorn, *Et. al.* (1999, p. 96) “motivação é uma força interna responsável pelo nível, direção e persistência do esforço despendido no trabalho”, ou seja, o que vai determinar se ela vai ou não executar uma tarefa com dedicação é a motivação.

Saber sobre a importância da motivação é tão essencial quanto conhecer seu significado, para Resende (1997, p. 17):

É preciso que dirigentes e gerentes se conscientizem de vez que é através das pessoas que as organizações desenvolvem seus projetos, operacionalizam suas atividades, realizam seus negócios e alcançam seus objetivos. E para que as pessoas cumpram correta, eficiente ou eficazmente suas atribuições e papéis, precisam dispor de condições favoráveis para trabalhar, estarem ajustadas no cargo, qualificadas, **justa e adequadamente recompensadas**, bem lideradas e estimuladas.

Ficou claro pelas colocações dos autores, que para cada ação do indivíduo existe uma razão. Observou-se a importância da motivação, com intuito de descobrir o que estimula o indivíduo a agir e descobrir a influência que o sistema de remuneração tem no empenho de cada um em seus trabalhos. A seguir serão abordadas algumas teorias da motivação.

2.1.1 Teoria da hierarquia das necessidades de Abraham Maslow

Abraham Harold Maslow produziu alguns artigos sobre a motivação humana, que resultaram na Teoria da Hierarquia das Necessidades Humanas, sua obra mais famosa e também uma das mais conhecidas teorias sobre o assunto.

Segundo Pontes (2002, p. 25):

Para Maslow, as necessidades humanas podem ser divididas em cinco, dentro de uma escala na qual, a partir do momento em que temos uma necessidade satisfeita, a necessidade seguinte passa a ser o fator motivador de nossas atitudes, até atingir a satisfação de todas elas. Mas, mesmo tendo atingido a satisfação da necessidade mais complexa, se alguma outra deixar de ser satisfeita, esta assume papel preponderante, tornando imprescindível a sua satisfação.

Robbins (2002, p. 152) explica a teoria das necessidades, Maslow desenvolveu uma teoria que para cada ser humano existe uma hierarquia de cinco necessidades. São elas:

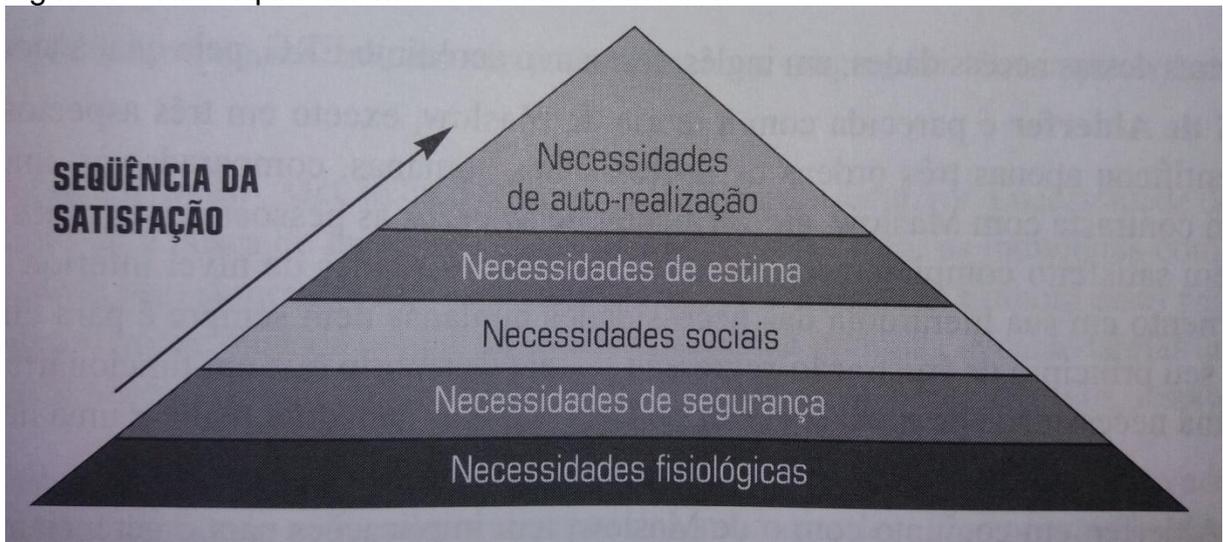
- Fisiológicas: incluem fome, sede, abrigo, sexo e outras necessidades corporais.
- Segurança: inclui segurança e proteção contra danos físicos e emocionais.
- Sociais: incluem afeição, aceitação, amizade e sensação de pertencer a um grupo.
- Estima: inclui fatores internos de estima, como respeito próprio, realização e autonomia; e fatores externos de estima, como status,

reconhecimento e atenção.

- Auto-realização: a intenção de torna-se tudo aquilo que a pessoa é capaz de ser; inclui crescimento, autodesenvolvimento e alcance do próprio potencial.

A figura 1 representa as necessidades de acordo com a satisfação.

Figura 1 – Hierarquia das necessidades de Maslow



Fonte: CERTO (2003).

Na hierarquia de Maslow diz que ela não identifica exatamente as necessidades humanas básicas e também a sua ordem. Portanto a hierarquia de Maslow é a mais aceita conceituação das necessidades humanas até agora, e continua a ser discutida positivamente na área de administração de empresas. Mas, as preocupações expressas sobre ela devem lembrar os gerentes de encherem a hierarquia de Maslow mais como uma afirmação subjetiva do que como uma descrição objetiva das necessidades humanas. (CERTO, 2003).

Segundo Gil (2001, p. 206) “a teoria de Maslow é particularmente importante no ambiente de trabalho, porque ressalta que as pessoas não necessitam apenas de recompensas financeiras, mas também de respeito e atenção dos outros”. Observa-se que é preciso motivação no ambiente de trabalho, pois sua ausência dificulta o alcance das metas e objetivos traçados. Os colaboradores motivados produzem mais e desempenham suas funções com eficácia, além gerar bem estar em sua vida pessoal.

2.1.2 Teoria dos motivos humanos de McClellan

David McClelland escreveu uma teoria sobre motivação, na ideia de que existem três necessidades humanas básicas.

Vergara (2007) McClelland, julga que as necessidades humanas são adquiridas e aprendidas de acordo com experiências da vida de cada ser humano. Estas necessidades são definidas por McClelland da seguinte forma: necessidades de realização, necessidade de associação e necessidade de poder.

Robbins (2002, p. 158) McClelland esclarece as necessidades humanas da seguinte forma:

- Necessidade de realização: busca da excelência, de se realizar em relação a determinados padrões, de lutar pelo sucesso.
- Necessidade de poder: necessidade de fazer as outras pessoas se comportarem de uma maneira que não o fariam naturalmente.
- Necessidade de associação: desejo de relacionamentos interpessoais próximos e amigáveis.

Na teoria de McClelland, de acordo com o perfil de necessidade de cada indivíduo, tenderá a se adaptar melhor ou pior conforme o cargo e funções assumidos dentro da empresa. Schermerhorn *Et. al.* (1999, p. 88) observam:

Ele sugere que uma pessoa com alta necessidade de realizar vai preferir um trabalho em que haja responsabilidade individual, metas desafiadoras e *feedback* do desempenho. Uma pessoa com alta necessidade de associação vai preferir um trabalho com relações interpessoais e oportunidades de comunicação. Uma pessoa com alta necessidade de poder vai preferir um trabalho em que haja oportunidades para influenciar outros e obter atenção e reconhecimento pessoal.

Conforme os autores, a teoria de McClelland sugere que, as pessoas devem assumir cargos e tarefas de acordo com a sua necessidade, para que estas obtenham sucesso e mantenham-se motivadas.

2.1.3 Teoria X e Teoria Y

Segundo as teorias “X” e “Y” são divididas em dois grupos, os quais constituem duas visões diferentes, a Teoria X representa algo negativo, onde, as pessoas não têm motivação para trabalhar e a Teoria Y como uma visão positiva,

sustenta que se os colaboradores forem estimulados, o índice de criatividade é alto, desempenhando assim muito bem suas funções.

Para Heller (1999, p. 17):

O teórico Douglas McGregor definiu dois tipos distintos de gerenciamento, que chamou de Teoria X e Teoria Y. Os adeptos da primeira acreditam que sua equipe funciona movida apenas pela disciplina e pela possibilidade de recompensa. Os adeptos da Teoria Y, por sua vez, consideram que seus colaboradores veem no trabalho uma fonte de satisfação e são capazes de se dedicar para obter os melhores resultados. A maioria dos profissionais não pode ser classificada apenas como X ou Y, mas guarda características de ambos.

Para Marras (2005, p. 35) a teoria X e Y de McGregor “veio reforçar e instrumentalizar ainda mais a maneira de ver as pessoas na sociedade industrial: não somente como membros de grupos, mas principalmente, como indivíduos”.

Afim de melhor exemplificar, Davis *Et. al.* (1992, p. 160) fazem uma relação de premissas conflitantes adotadas pelos adeptos das teorias X ou Y, explicando seu comportamento, conforme o quadro 1.

Quadro 1 – Teoria X e Y

TEORIA X	TEORIA Y
A pessoa comum não gosta de trabalhar e evitará isso se possível.	O trabalho é tão natural quanto à diversão e o repouso.
A pessoa comum tem falta de responsabilidade, pouca ambição e procura a segurança acima de tudo.	As pessoas não nasceram preguiçosas. Tornaram-se assim como resultado de experiências.
A maioria das pessoas deve ser corrigida, controlada, ameaçada com punição para vir a trabalhar.	As pessoas exercerão auto-direção e autocontrole a serviço dos objetivos com os quais estiverem comprometidas.
Por causa destas pressuposições, o papel da gerência é coagir e controlar os empregados.	Por causa destas pressuposições, o papel da gerência é desenvolver o potencial dos empregados e ajudá-los a liberarem esse potencial na direção de objetivos comuns.

Fonte: elaborado pela autora com base em Davis *Et. al.* (1992, p. 160)

De acordo com os autores, as teorias X e Y são apresentação de dois perfis diferentes. Na teoria X demonstra as pessoas que não gostam de trabalhar, já na teoria Y, demonstra que as pessoas gostam de trabalhar e são motivadas. Algumas teorias concordam com a ideia de que o comportamento dos líderes influencia na motivação de seus liderados. E, o sucesso de qualquer dos estilos dependerá do perfil dos liderados.

2.2 ESTRATÉGIAS DE REMUNERAÇÃO

Remuneração estratégica é o uso de diferenciados modelos para a prática da remuneração em uma empresa, onde o propósito é motivar seus funcionários a trabalharem para alcançar os objetivos organizacionais. Deve ser estabelecido um vínculo entre, o que os funcionários fazem e os objetivos estratégicos da empresa, formando uma parceria, pois a remuneração estratégica tira o funcionário da zona de conforto, fazendo com que aumente a produtividade. (PONTES, 2015).

A remuneração estratégica é um ponto entre indivíduos e a realidade das empresas, onde o primeiro ponto pode ser levado em conta as grandes categorias que dão forma e conteúdo à empresa: a estratégia, a estrutura e o estilo gerencial. Um sistema de remuneração estratégica parte não somente do que a empresa é hoje, mas também considera o que ela deseja ser amanhã, ou seja, sua visão de futuro. Em segundo ponto, à medida que os indivíduos passam a ser remunerados de acordo com o conjunto de fatores que afeta sua contribuição para o sucesso do negócio: suas características pessoais, as características do cargo e o vínculo com a organização. Além das atividades e responsabilidades, o projeto de um sistema e remuneração estratégica também considera: conhecimentos, habilidades, atitudes, competências, desempenho e resultados. (WOOD JR E PICARELLI FILHO, 2004).

Existem diversas estratégias de remuneração que permite boas mudanças nos resultados da empresa e nas pessoas que nela trabalham, utilizando essa estratégia como um diferencial para o capital humano. Remuneração estratégica representa uma forma de compensação que permite bonificar os empregados da empresa que por alguma razão se destacam dos demais por um período. (MARRAS, 2002).

As empresas tendem a praticar alguma forma de remuneração estratégica como forma de aumentar os seus resultados de curto, médio e longo prazo. Elas partem do princípio que, por meio desses sistemas de remuneração, conseguem melhorar a organização ao ponto de oferecer melhores salários para a obtenção de um nível de produtividade e competitividade exigido pelo atual mercado dos negócios. (MARRAS, 2002).

Conforme Pontes (2015, p. 387) a aplicação da remuneração estratégica deve-se observar o tipo de negócio das empresas:

[...] as organizações podem ser classificadas por tipo de negócio mas constante e por projetos. Num tipo de negócio mais constante, é normal a permanência do funcionário por mais tempo, assim, tipos de remuneração que atraiam e retenham as pessoas por médio e longo prazo são mais condizentes. Nessas empresas, planos de carreira são mais recomendados e a ênfase pode ser maior na parte fixa da remuneração.

O sistema de remuneração estratégico, é atrelado ao desempenho do funcionário, ao setor, ou a empresa. Existem várias formas de premiação tais como: bônus, comissão e prêmios, é comum esse sistema de remuneração no setor de vendas, podendo causar um maior comprometimento do profissional dentro da empresa. (PONTES, 2015).

2.3 MODELOS DE REMUNERAÇÃO ESTRATÉGICA

A política de remuneração das organizações são formas de pagamento ao profissional, que alinha comportamentos e atitudes com objetivos organizacionais, para impulsionar os resultados da empresa. A seguir apresentam-se algumas formas de remuneração.

2.3.1 Remuneração por habilidades

Na remuneração variável o salário é determinado pelas habilidades de cada indivíduo. A legislação trabalhista, artigo 461 da CLT, cria regras, onde não é possível o pagamento diferenciado para os colaboradores de um mesmo cargo, as atividades devem ter igualdade de técnica e produtividade. É importante que a empresa seja clara nas regras para que os problemas trabalhistas sejam evitados.

Remuneração por habilidades constitui uma forma de remuneração, que avalia o desenvolvimento dos conhecimentos ou de habilidades, na medida em que os funcionários se adaptam as formas de metas que a empresa traçou, o profissional avança também, em termos de recompensa financeira. (MARRAS, 2002).

Remuneração por habilidades é um sistema pouco praticado no mercado, pois, exige sistema de treinamento e desenvolvimento profissional, onde deve ser feito pela empresa, exigindo muitos recursos, pois isso é uma forma de investimentos físicos, humanos e financeiros que nem sempre ela está disposta a fazer. Envolve a premissa de que para progredir salarialmente o empregado deve apresentar um desenvolvimento progressivo de suas aptidões. (MARRAS, 2002).

Segundo, Wood Jr e Picarelli Filho (2004, p. 62) os objetivos de um sistema de remuneração por habilidade, consiste em:

- Remunerar os profissionais segundo as habilidades desenvolvidas e aplicadas ao trabalho;
- Alinhar capacidades dos colaboradores com o direcionamento estratégico e as necessidades da organização;
- Favorecer o aprendizado organizacional contínuo;
- Adequar o sistema de remuneração a um novo contexto organizacional;
- Superar o paradigma de gestão tradicional, que foca a hierarquia rígida, das funções bem definidas de cargo por uma gestão mais flexível e dinâmica, focada no indivíduo;

Observa-se, portanto, que o sistema por habilidades busca reconhecer, basicamente, o nível de aprendizado em sua função, ou seja, os funcionários são remunerados por habilidades relacionadas ao trabalho. As aptidões ou habilidades são natas em algumas pessoas, mas para outros precisam ser desenvolvidas, ou seja, devem ser trabalhadas com tempo.

2.3.4 Participação nos lucros

Participação nos lucros é uma forma de propiciar a participação do colaborador dentro da empresa para melhorar a competitividade, aumento dos lucros e uma forma de aumento na remuneração do colaborador.

A participação dos colaboradores na gestão da empresa acarreta mudanças positivas para a empresa como, motivação, melhoria na qualidade do trabalho e perspectiva de crescimento. Uma das vantagens da participação dos lucros ou resultados da empresa é a motivação, onde existe abertura para ideias

inovadoras agregando valores ao serviço prestado. Na participação dos lucros ou resultados, é necessário aplicar metas para que se tenha aumento de produtividade. (ROSA, 2004).

Rosa (2004, p. 55) ainda cita suas vantagens e desvantagens da participação nos lucros, como mostra no quadro 2:

Quadro 2 – Vantagens e desvantagens da participação nos lucros

VANTAGENS	DESVANTAGENS
<ul style="list-style-type: none"> • Com prejuízo, não haverá pagamento. 	<ul style="list-style-type: none"> • Pouca transparência.
<ul style="list-style-type: none"> • Motiva a união de esforços. 	<ul style="list-style-type: none"> • Análise de demonstrativos complexos; exige conhecimentos específicos.
<ul style="list-style-type: none"> • Alivia as pressões sobre departamento ou unidades. 	<ul style="list-style-type: none"> • Maior abertura de dados.
<ul style="list-style-type: none"> • Solicitações de melhorias de sistemas da empresa por parte dos funcionários. 	<ul style="list-style-type: none"> • Pode proporcionar menor credibilidade no programa de participação dos funcionários.
<ul style="list-style-type: none"> • Melhora a qualidade. 	<ul style="list-style-type: none"> • Maior necessidade de treinamento para orientar como os empregados poderão contribuir para aquele patamar de lucros.
	<ul style="list-style-type: none"> • Desmotivação por causa de pagamentos insuficientes ou por achar que o resultado foi incorreto.
	<ul style="list-style-type: none"> • Necessidade de caixa: lucros não significa, necessariamente, dinheiro em caixa.

Fonte: adaptado de Rosa, (2004, p. 55)

Participação nos lucros é uma forma de remuneração que tem como foco resultados a serem atingidos, os quais devem estimular os colaboradores a cumprirem os objetivos organizacionais. Sua remuneração será com base nos resultados finais da empresa podendo ser de três formas como: bônus, comissão e prêmios. (PONTES, 2015).

2.3.2. Remuneração por competência

Para alguns autores a remuneração por competência pode ser determinado pelas habilidades ou a capacidade de resolver determinados assuntos da empresa de acordo com seu cargo.

Remuneração por competência pode ser definida como um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes, que se aplica mais ao nível de funcionários com perfis de liderança, controle, planejamento e responsabilidades de resultados, onde o colaborador tem capacidade, habilidade, aptidão, idoneidade. Com esses quesitos o colaborador tem facilidade de resolver assuntos relacionados ao seu cargo. (MARRAS, 2002).

O interesse pela remuneração de competências possui vários fatores como: crescimento do setor de serviços na economia, ascensão das empresas de conhecimento intensivo, a reestruturação as empresas, a implantação de sistemas de remuneração por habilidades em áreas técnicas e operacionais. Uma competência é um conjunto de conhecimentos, comportamentos e atitudes necessárias para exercer as atividades na empresa. (WOOD JR e PICARELLI FILHO, 2004).

Observa-se que a remuneração por competência serve como uma estratégia para alavancar a capacidade e a ação responsável dos colaboradores, os mesmos desenvolvem conhecimentos, recursos que agregam valores à organização e ao indivíduo. É uma forma para recompensar e favorecer o atendimento as demandas da empresa.

2.3.3 Participação acionária

A remuneração acionária é direcionada aos gerentes, diretores, vice-presidentes, presidentes, remunerando conforme os resultados, mediante as ações da empresa, tornando esses profissionais, sócios do negócio fazendo que fiquem mais comprometidos, estimulando-os a pensar e ainda ficarem envolvidos com os resultados finais da empresa, ou seja, em busca de obter lucro com as ações, portanto, esta é uma forma de remunerar o desempenho do profissional. (MARRAS, 2002).

De acordo com Marras (2002 p. 175):

Na medida em que o empregado vai acumulando ações da companhia, torna-se cada vez mais próximo da figura de proprietário e, portando, sua ótica e sua lógica de pensar e agir voltam-se totalmente para esse rumo, ou seja, para a visão de co-proprietário.

A participação acionária é um sistema de remuneração mais complexo isso pelo motivo de dificuldades operacionais, causada pela implicação de legislação trabalhista, mas, se bem trabalhadas, podem trazer para empresa bons resultados a curto, médio e longo prazo, e também isso se realiza se houver transparência na gestão. Esse tipo de pagamento torna o funcionário próximo aos acionistas majoritários e da organização, conseqüentemente, mais interessado nos resultados da empresa e em sua gestão de futuro, pois o leva a buscar interesse e esforços em comum. Esse plano de participação também aumenta o comprometimento do colaborador. (WOOD JR e PICARELLI FILHO, 2004).

Observou-se que a remuneração acionária faz com que o colaborador tenha a visão como a de um sócio da empresa, trazendo novas ideias e estratégias e conseqüentemente aumentando sua remuneração conforme o crescimento da empresa.

2.4 REMUNERAÇÃO VARIÁVEL – CONCEITO E OBJETIVOS

A remuneração variável consiste em uma forma de motivar o indivíduo e o grupo a buscarem melhoria contínua para a empresa e conseqüentemente para si mesmo.

Wood Jr e Picarelli Filho (2004, p. 138) dizem: “[...] as alternativas de remuneração variável são aquelas que vinculam diretamente a busca de resultados com a recompensa”.

As organizações quando adotam o sistema de remuneração variável, tem seus objetivos, com isso, Rosa (2006, p. 46) afirma que o objetivo principal é: “Promover o aumento da produtividade, utilizando o instrumento da participação em troca de objetivos específicos que a empresa deseja atingir e que, por algum motivo, não consegue alcançar”.

Quanto aos objetivos Wood Jr e Picarelli Filho (2004, p. 102) citam:

- Primeiro, vincular o desempenho e a recompensa de forma a motivar o indivíduo e o grupo a buscarem a melhoria contínua e extrapolar seus níveis clássicos de desempenho;
- Segundo, partilhar os bons e maus resultados da empresa;
- Terceiro, transformar custo fixo em custo variável.
- Quarto, comprometer todas as áreas e processo da organização com os resultados esperados.

Ao demonstrar os objetivos das organizações, ao adotarem o sistema Rosa (2006, p. 47) ressalta que o maior objetivo é: “possibilitar ganhos adicionais ao empregado, vinculados à realização de metas específicas, motivando-o e fazendo com que ele se sinta parte de um todo e não apenas mais um recurso produtivo, melhorando inclusive sua qualidade de vida.”

De acordo com os autores é de grande importância cultivar a confiança dos empregados e os manter motivados. As metas definidas pela empresa, devem ser claras, estes quesitos condicionantes devem ser executados de forma transparente, para que os objetivos do programa de remuneração variável sejam alcançados.

2.5 VANTAGENS E DESVANTAGENS DA REMUNERAÇÃO VARIÁVEL

Ao destacar as vantagens do Programa de Remuneração Variável Wood Jr. *Et. al.* (1996, p. 85) listam sete principais vantagens:

- Reforça cultura participativa e trabalho em grupo;
- Melhora coordenação do trabalho;
- Leva a uma visão mais abrangente do negócio e dos sistemas;
- Leva a uma ênfase em melhoria da qualidade e redução de custos;
- Incentiva a busca de inovações de produtos, processos e gestão;
- Reduz a resistência a mudanças;
- Aumenta a pressão dos funcionários por sistemas de gestão mais eficazes.

Toledo Jr. (1988, p. 20) trata as vantagens da remuneração de forma direta dizendo que: “as vantagens são claras, será uma maior produção para a empresa e os empregados receberão um ganho extra em salário, sendo o melhor incentivo que existe”.

Para Rosa (2006, p. 134) outra vantagem é que: “o sistema torna-se autofinanciado, visto que pode proporcionar aumento de produtividade”.

Mesmo sendo uma boa forma de remunerar funcionários o sistema gera problemas, para Wood Jr e Picarelli Filho (2004, p. 101) existem seis desvantagens do programa:

- Pode gerar conflitos entre grupos que não são beneficiados pelo sistema e grupos que não o são;
- Pode gerar conflitos entre funcionários e inspetores ou líderes;
- Direciona energias e foco exclusivamente para a tarefa;
- Ignora potencial de inovação dos funcionários;
- Reforça cultura individualista;
- Reforça a cultura da desconfiança e a prática do controle restrito.

Observa-se que é um sistema que traz benefícios para os colaboradores e a empresa. Mas apesar do vínculo entre resultado e recompensa o sistema possui suas falhas.

2.6 IMPORTÂNCIA DO FATOR REMUNERAÇÃO NO CICLO MOTIVACIONAL

Chiavenato (2003) diz que o primeiro passo para compreender a motivação humana é ter um conhecimento de como ocorre este comportamento nas pessoas. Sua forma de apresentar o comportamento humano incide na utilização de um estímulo que poderá variar de acordo com a percepção do indivíduo.

Segundo Zimpeck (1992) o colaborador está estimulado por fatores como: ambição e orgulho profissional, necessidade de reconhecimento social e compensação financeira. Pois são fatores que possuem grande influência sobre o bem-estar do indivíduo. A compensação financeira refere-se ao que a empresa oferece como retribuição pelo trabalho produzido.

O salário permite alcançar muitos objetivos desejados pelo indivíduo. No ambiente de trabalho, o salário constitui a fonte de renda que proporciona o poder aquisitivo do indivíduo. O poder aquisitivo define o padrão de vida de cada pessoa e a satisfação da sua hierarquia de necessidades individuais. A garantia de remuneração que o funcionário recebe da empresa é o mais importante elemento para o seu poder de compra. O dinheiro que uma pessoa ganha serve também como indicador de poder e prestígio, o que influencia na sua satisfação. A remuneração afeta as pessoas sob o ponto de vista econômico, sociológico e psicológico. (CHIAVENATO, 2004).

Ainda para Chiavenato (2004, p. 314) “a remuneração não visa apenas recompensar os funcionários pelo seu trabalho e dedicação, mas tornar sua vida mais fácil e agradável”. Observa-se que motivar passa então, a ser uma tarefa importante para recompensar financeiramente os funcionários. Torna-se um fator necessário para a satisfação e realização dos indivíduos por meio do trabalho.

3 METODOLOGIA DA PESQUISA

Neste capítulo serão abordados os procedimentos metodológicos essenciais para a elaboração desta pesquisa.

3.1 ENQUADRAMENTO METODOLÓGICO

Para elaboração de uma pesquisa, faz-se necessário abordar os procedimentos metodológicos do estudo que resume as técnicas utilizadas para elaboração deste trabalho, destacando os seus procedimentos e abordagem do problema em questão.

Em relação aos objetivos da pesquisa, essa se caracteriza como descritiva. De acordo com Cervo e Bervian (2002, p. 66) esse tipo de pesquisa “observa, registra, analisa e correlaciona fatos ou fenômenos (variáveis) sem manipulá-los.” Esta tipologia é de grande importância para o alcance dos objetivos estabelecidos neste estudo, pois procura descrever o tipo de estratégia de remuneração empregado pela empresa e identificar os possíveis fatores motivacionais.

Classifica também como um estudo de caso. Conforme, Santos (2000, p. 28) estudo de caso é “a pesquisa que busca informações diretamente com um grupo de interesse a respeito dos dados que se deseja obter”. O estudo de caso aplica-se a este trabalho pelo fato de ser realizado um estudo em uma empresa do ramo varejista, buscando demonstrar se a forma de remuneração é satisfatória para os colaboradores.

Quanto à abordagem do problema foi de forma qualitativa, a definição é exposta por Richardson (1999, p.90) da seguinte forma:

A pesquisa qualitativa pode ser caracterizada como a tentativa de uma compreensão detalhada dos significados e características situacionais apresentadas pelos entrevistados, em lugar da produção de medidas quantitativas de características ou comportamentos.

Dessa maneira foi possível alcançar os objetivos traçados para essa pesquisa. A utilização desses procedimentos expandiu conhecimentos quanto ao objetivo proposto, a fim de obter os dados necessários para o tema apresentado.

3.2 PROCEDIMENTOS PARA COLETA E ANÁLISE DE DADOS

Para coleta dos dados, optou-se por aplicar um questionário com 10 questões, sendo nove perguntas fechadas de múltipla escolha, e uma pergunta aberta, com os 18 colaboradores do setor de vendas, como a amostra foi total os resultados trouxeram maior segurança para a pesquisa. Para manter sigilo das informações, o nome a empresa em estudo será denominado Móveis Alfa LTDA.

Barros *Et. al.* (2000, p. 90) definem questionários como “[...] instrumento mais usado para o levantamento de informações. Não está restrito a uma determinada quantidade de questões, porém aconselha-se que não seja muito exaustivo, desanimando o pesquisado. É entregue e respondido por escrito”.

4 ESTUDO DE CASO

Nesse capítulo apresenta-se a caracterização da empresa; objeto do estudo, correlacionando o referencial teórico abordado até o momento, com a parte prática do estudo de caso.

4.1 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA

A empresa Móveis Alfa LTDA é de administração familiar, fundada em Abril de 1983, atua no comércio de móveis e eletrodomésticos. A matriz localiza-se no município de Forquilha – SC e possui sete filiais no município de Criciúma, e os administradores têm planos de expansão.

Como a empresa vem se desenvolvendo, as tarefas operacionais como, compras, vendas, entregas, montagens, crédito e cobranças, no início eram realizadas pelos sócios administradores, contudo hoje são realizadas por colaboradores treinados para desempenhar essas funções. As ferramentas de um sistema informatizado permite que os sócios, avaliam o desempenho da empresa por meio de relatórios, onde podem realizar o planejamento estratégico da empresa.

Atualmente a empresa conta com aproximadamente 110 colaboradores treinados em cada função, com foco principal na satisfação do cliente. O diferencial da empresa é o atendimento, onde a entrega e montagem dos seus produtos e o serviço de assistência técnica de todos os produtos vendidos são realizadas por colaboradores treinados.

4.2 CARACTERIZAÇÃO DO TIPO DE REMUNERAÇÃO

Os administradores acreditam que é necessária uma parceria com seus colaboradores para manter a organização atuante e crescente no mercado. A empresa tem adotado estratégias conhecidas no mercado, e também desenvolvem seus próprios métodos.

A empresa promove treinamento de vendas, realizadas pelos sócios administradores, e também por fornecedores ou fabricantes dos produtos para aprimorar o conhecimento a fim de motivar os colaboradores e aperfeiçoar o

atendimento ao cliente.

Foi implantado um programa de qualidade denominado D'OLHO, onde a letra "D" significa descarte, "O" significa organização, "L" refere-se à limpeza, "H" representa higiene, e a última letra "O", representa ordem mantida. Esta é uma prova de que a Empresa Móveis Alfa Ltda. trabalha com a ideia de que sua equipe de trabalho é a principal responsável pelo sucesso da empresa, após um treinamento sobre o programa, buscando seu amplo entendimento, os próprios funcionários da empresa, foram convidados a fazer sua ampla implantação.

A cada trimestre, um colaborador de cada uma das unidades é nomeado Monitor do Programa D'OLHO. Este é remunerado pelo trabalho realizado e torna-se o principal responsável pela manutenção de todos os itens do programa com a ajuda de seus colegas. O monitor faz uma visita mensal em todas as outras unidades e avalia por meio de notas a unidade visitada dentro de todos os requisitos exigidos pelo programa. Após a visita em todas as unidades, a equipe D'OLHO, formada pelos monitores, reúnem-se e discutem sobre as melhorias a serem realizadas. Em seguida do término de cada trimestre, é realizada uma reunião geral com a participação de todos os colaboradores da empresa, a fim de avaliar os resultados obtidos no trimestre.

Com intuito de manter os colaboradores do setor de vendas, motivá-los e conservar o comprometimento, a empresa Móveis Alfa Ltda, implantou o sistema de remuneração variável.

Para a definição das premiações, os sócios administradores juntaram-se aos gerentes de todas as unidades, para que as mesmas fossem colocadas em prática. O sistema de remuneração variável foi criado e implantado em 2008 que é utilizado pela empresa até os dias de hoje da seguinte maneira:

- Meta Geral: Mensalmente os administradores estabelecem a meta de faturamento do mês corrente que deverá ser atingida com a soma de faturamento de todas as unidades. É estabelecida uma meta mínima, e também outros três níveis de metas, que conforme é atingida, a premiação aumenta. Quando uma ou mais metas são alcançadas pelos vendedores, os colaboradores do setor administrativo e de logística recebem uma premiação que é paga juntamente com o salário. Isto foi elaborado para motivar a todos desse setor, pois o foco principal é a satisfação do

cliente, no entanto todos têm que estar motivados para um atendimento com excelência.

- **Meta Loja:** mensalmente é estabelecido um valor X de participação, que cada unidade precisa faturar em relação ao faturamento mensal total da empresa. São oito lojas, entretanto, a meta estabelecida a cada uma é diferenciada, visto que a possibilidade de faturamento varia de uma unidade para outra devido a aspectos como localização e população. Esta meta estabelecida é para que os funcionários do setor de crediário, operador de caixa, faxineira e gerente recebam sua premiação.

- **Meta Individual:** é estabelecida uma meta para cada vendedor de cada uma das unidades. A meta individual do vendedor é feita da seguinte forma: meta da unidade dividida pelo número de vendedores da unidade e também outros níveis de metas onde não existe limite, ou seja, a premiação aumenta conforme os vendedores vão atingindo as metas.

- **Aditivo:** Em 2015 foi adicionada uma nova forma de premiação, onde a empresa tem um histórico dos últimos doze meses entre comissão dos vendedores e a meta da loja, feito isso é extraído uma média para chegar a um valor X. Para que o vendedor receba o aditivo, deve-se atingir esse valor X.

Após as descrições das metas e premiações elaboradas e descrever o tipo de remuneração implantado pela empresa, faz-se necessária uma avaliação para identificar se o mesmo é fator motivacional.

4.3 ANÁLISE DA PESQUISA

Tabela 1: Quanto ao tempo de serviços prestados à empresa Móveis Alfa Ltda.

Alternativas	Frequência Absoluta	Frequência Relativa %
Menos de 1 ano	3	17%
1 a 5 anos	7	39%
5.1 anos ou mais	8	44%
TOTAL	18	100%

Fonte: do pesquisador

Observa-se que 44% dos vendedores que participam do programa de remuneração variável, mantem vínculo empregatício 5.1 anos ou mais na Móveis Alfa Ltda. Este é um fator importante, é preciso prestar atenção no índice de rotatividade do quadro de vendedores, pois este é um importante indicador da motivação dos profissionais. Os colaboradores com menos tempo na empresa tendem aceitar facilmente as mudanças propostas e reagir positivamente ao sistema implantado.

Com relação ao grau de motivação os dados podem ser visto na Tabela 2.

Tabela 2: Grau de motivação no trabalho

Alternativas	Frequência Absoluta	Frequência Relativa %
Muito Satisfeito	1	6%
Satisfeito	17	94%
Regular	0	0%
Insatisfeito	0	0%
Muito Insatisfeito	0	0%
TOTAL	18	100%

Fonte: do pesquisador

Observa-se que dos 18 entrevistados, 17 deles respondeu que estão satisfeitos quanto ao grau de motivação e 1 deles está muito satisfeito. Isto significa que a política de remuneração variável adotada pela empresa, caracteriza-se como fator motivacional para os colaboradores do setor de vendas.

Tabela 3: Quanto à realização profissional

Alternativas	Frequência Absoluta	Frequência Relativa %
Sim	11	61%
Parcialmente realizado	7	39%
Não	0	0%
TOTAL	18	100%

Fonte: do pesquisador

A realização profissional dos colaboradores é um fator importante de sua motivação. Observa-se que nenhum entrevistado afirmou não ser realizado profissionalmente. Apenas 39% dos pesquisados sentem-se parcialmente realizados, enquanto que 61% dos colaboradores afirmaram sentir-se realizados em relação ao trabalho desenvolvido. A empresa Móveis Alfa Ltda, promove treinamento de vendas e possui o seu plano de metas, a exemplo, aos que foram citados na caracterização da empresa, o que influencia o funcionário a sentir-se motivado e realizado.

Tabela 4: Quanto à transparência na forma em que a empresa elabora as regras para avaliação do desempenho no sistema de remuneração variável.

Alternativas	Frequência Absoluta	Frequência Relativa %
Sim, tenho total entendimento a respeito das regras adotadas.	13	72%
Não tenho entendimento das regras adotadas.	1	6%
Entendo pequena parte das regras.	2	11%
Entendo boa parte das regras.	2	11%
TOTAL	18	100%

Fonte: do pesquisador

Observa-se que 83% dos entrevistados tem total entendimento ou entendem boa parte das regras definidas para avaliação de seu desempenho no sistema de remuneração variável adotado pela empresa Móveis Alfa Ltda. sendo este um fator bastante positivo. Entretanto, faz-se necessário esclarecer melhor as regras, pois 17% dos pesquisados afirmaram, entender pequena parte ou não tem ideia das regras adotadas. Isso influencia negativamente na motivação dos colaboradores. Portanto mantendo o entendimento de todos quanto às regras das metas, faz com que a motivação seja geral no seu quadro de vendedores, o que possibilita mais dedicação para atingir as metas.

Tabela 5: Sentimento em relação à implantação do sistema de remuneração variável.

Alternativas	Frequência Absoluta	Frequência Relativa %
Motivado	13	72%
Me sinto Importante para a empresa	2	11%
Desmotivado	0	0%
Vigiado	3	17%
Excessivamente Cobrado	0	0%
TOTAL	18	100%

Fonte: do pesquisador

Observa-se que 83% dos entrevistados do setor de vendas, sentem-se motivados e importantes para a empresa. Todavia, 17% dos entrevistados responderam estar se sentindo vigiado, sendo que esses são os mesmos que na tabela 4 dizem não entender o plano de metas. Partindo do ideal da empresa, deve-se esclarecer melhor as regras e demonstrar os reais objetivos do sistema de remuneração variável, fazendo com que o colaborador se sinta seguro e motivado.

Tabela 6: Quanto à justiça das regras adotadas pela empresa.

Alternativas	Frequência Absoluta	Frequência Relativa %
São totalmente injustas	0	0%
São injustas em boa parte	2	11%
São justas	14	78%
São totalmente justas	2	11%
Não sei	0	0%
TOTAL	18	100%

Fonte: do pesquisador

Na Tabela 6 percebe-se que 11% dos entrevistados responderam que as regras definidas pela empresa são injustas em boa parte, este é o mesmo número da tabela 4 e 5 que dizem não entender a regras de premiação e dizem sentir-se

vigiados. Após este dado seria correto verificar as sugestões que os entrevistados têm a respeito do programa, para solucionar qualquer problema existente e proporcionar maior empenho e entendimento por parte dos entrevistados. Todavia, 89% dos participantes afirmaram que as regras definidas são justas em boa parte ou totalmente justas, o que significa o total entendimento das regras e satisfação dos colaboradores quanto às formas de premiação do sistema de remuneração variável.

Tabela 7: Quanto ao fator que motiva e estimula no desempenho profissional.

Alternativas	Frequência absoluta	Frequência relativa %
Remuneração	5	28%
Reconhecimento profissional	8	44%
Benefícios (vale alimentação, plano de saúde, vale Transporte etc).	0	0%
Um bom relacionamento com os colegas	3	17%
Treinamento oferecido pela empresa	2	11%
Outros. Quais?	0	0%
TOTAL	18	100%

Fonte: do pesquisador

Observa-se que 44% dos entrevistados responderam reconhecimento profissional. Este é um fator positivo, que pode estar ligado ao plano de metas elaborado pela empresa e 28% respondeu remuneração, ou seja, o que lhes motiva são as formas premiações, à exemplo o plano de metas criado pela empresa. 17% responderam um bom relacionamento com os colegas, pois estabelecer um bom relacionamento é fator importante, pode gerar rivalidades, portanto, manter um bom relacionamento mantém os colaboradores motivados o que influencia no seu desempenho e transforma em bons resultados para a empresa e 11% afirmou que o que lhes motivam e lhes estimulam é o treinamento oferecido pela empresa. Estes são fatores positivos pois, a empresa oferece treinamento de vendas, e plano de metas com as suas premiações aos colaboradores o que influencia na motivação.

Tabela 8: Reação quando as metas não são atingidas.

Alternativas	Frequência Absoluta	Frequência Relativa %
Encontram alternativas para melhorar.	14	78%
Procura motivos por que não atingiu.	4	22%
Responsabiliza a empresa por não ter atingido, pois a meta esteja muito alta.	0	0%
Desmotivado.	0	0%
TOTAL	18	100%

Fonte: do pesquisador

Observa-se que 78% dos pesquisados, quando não atingem as metas encontram alternativas para melhorar, este é um importante fator, pois demonstra que os colaboradores estão motivados mesmo quando não atingem as metas e 22% procuram motivos por que não atingiram, o que não deixa de ser algo positivo, pois é uma forma de encontrar melhorias.

Tabela 9: Classificação do sistema de remuneração variável.

Alternativas	Frequência Absoluta	Frequência Relativa %
Ótimo	2	11%
Bom	14	78%
Regular	2	11%
Ruim	0	0%
Péssimo	0	0%
TOTAL	18	100%

Fonte: do pesquisador

Observa-se que 89% dos entrevistados classificou o sistema de remuneração variável como bom ou ótimo isso é um fator positivo e 11% como regular um fator que deve ser esclarecido e divulgado melhor o sistema de remuneração variável. Como visto na Tabela 4 onde alguns funcionários responderam não entender as regra adotadas, na Tabela 5 onde alguns se sentem vigiados e na tabela 6 onde alguns afirmaram que as regras são injustas em boa parte, sendo

assim as formas de remuneração variável adotadas pela empresa devem ser esclarecidas para o bom funcionamento do sistema, pois pode influenciar negativamente na motivação dos colaboradores.

Tabela 10: Sugestões dos colaboradores para aprimorar o sistema de remuneração variável.

Alternativas	Frequência Absoluta	Frequência Relativa %
"Sem nenhuma sugestão."	15	83%
"Que não fosse tão competitivo entre vendedores, pois acaba gerando rivalidades e problemas de relacionamento".	1	6%
"Ter mais metas individuais."	1	6%
"Diminuir o valor da meta geral para que sejam sempre atingidas".	1	6%
TOTAL	18	100%

Fonte: do pesquisador

Observa-se que a maioria dos entrevistados do setor de vendas não têm nenhuma sugestão de melhoria para o programa, o que pode ser considerado como aprovação. Dentre os 18 profissionais pesquisados, apenas 3 colaboraram com sugestões de melhoria, onde, um sugeriu que não fosse tão competitivo entre vendedores, pois acaba gerando rivalidades e problemas de relacionamento. Um profissional respondeu que deveria ser estabelecido mais metas individuais. Outra sugestão diz respeito a diminuir o valor das metas gerais para que sejam sempre atingidas.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Com as diversas teorias observa-se que a remuneração está relacionada ao fator motivação e diversos fatores estão ligados a ela, estas influenciam no comportamento dos colaboradores para o bom desempenho individual e conseqüentemente para alcançar os objetivos da empresa.

Remuneração variável é um assunto pesquisado por diversos autores, é um complemento da remuneração fixa que está vinculada à recompensa para o alcance de resultados em um determinado período, promove o aumento da produtividade e melhora o desempenho do profissional. É uma forma de motivar o colaborador e o grupo a alcançar os objetivos organizacionais.

Com isso pesquisou-se a respeito da motivação humana, entre as diversas teorias da motivação, embora muitas não discutam diretamente a remuneração variável como forma de motivação, percebeu-se que é bastante relevante para o tema, a fim de descobrir as causas que estimulam e promovem o desempenho de um profissional.

Atingiram-se os objetivos geral e específicos deste trabalho, pois a proposta de compreender o clima organizacional foi alcançada com pesquisa. Por meio da pesquisa definiu-se o nível de motivação, a influência que o programa de remuneração variável exerce sobre os colaboradores, os fatores motivadores e desmotivadores. Notou-se que o reconhecimento profissional é um fator motivador sendo assim o sistema de remuneração variável é fator motivacional para o setor de vendas da empresa Móveis Alfa Ltda.

O resultado da pesquisa foi bastante positivo, porém, observou-se que alguns não têm total entendimento das regras do sistema de remuneração variável. Portanto, é preciso esclarecer melhor as regras para que todos tenham fácil entendimento, e assim passam a estar motivados e desempenhar as suas funções com eficácia, mantendo o bom andamento do sistema de remuneração variável.

Sendo assim, percebe-se que o sistema de remuneração variável adotado pela empresa Móveis Alfa Ltda, promove a realização, satisfação e motivação de seus colaboradores.

REFERÊNCIAS

- BARROS, Aidil Jesus da Silveira; NEIDE, Aparecida de Souza Lehfeld. **Fundamentos de metodologia científica: Um Guia para a iniciação científica.** 2 Ed. São Paulo: Makron Books, 2000. 122p.
- BROXADO, Sílvio. **A verdadeira motivação na empresa: Entendendo a Psicologia Organizacional e Dicas para a Motivação no Dia-a-dia das Empresas.** Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001. 100 p.
- CERTO, Samuel C. **Administração moderna.** 2 Ed. São Paulo: ABDR, 2003. 568 p.
- CERVO, Amado L.; BERVIAN, Pedro A. **Metodologia científica.** São Paulo: Prentice Hall, 2002.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos humanos: Edição Compacta.** São Paulo: Atlas, 1986. 377 p.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Administração de recursos humanos: fundamentos básicos.** 5. ed. São Paulo: Atlas, 2003. 205 p.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Comportamento organizacional : a dinâmica do sucesso das organizações.** São Paulo: Thomson, 2004. 517 p
- DAVIS, Keith; NEWSTROM, John W. **Comportamento humano no trabalho.** São Paulo: Thomson, 1992. 207 p.
- GIL, Antonio Carlos. **Gestão de pessoas: enfoque nos papéis profissionais.** São Paulo: Atlas, 2001. 307 p.
- HELLER, Robert; **Como motivar pessoas.** São Paulo: Publifolha, 1999. 72 p.
- MARRAS, Jean Pierre. **Administração da remuneração: remuneração tradicional e estratégica, elementos de estatística aplicada, normas legais, benefícios.** São Paulo: Thomson, 2002. 312p.
- MARRAS, Jean Pierre. **Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico.** 11. ed São Paulo: Futura, 2005. 332 p.
- PONTES, Benedito Rodrigues. **Administração de cargos e salários.** 9 Ed. São Paulo: LTR, 2002. 362 p.
- PONTES, B. R. **Administração de cargos e salários: carreiras e remuneração.** 17. ed. São Paulo: LTR, 2015. 421 p.
- RESENDE, Enio. **O que aprender e desaprender sobre remuneração.** São Paulo: Copyright, 1997. 150 p.

RICHARDSON, Roberto Jarry. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

ROBBINS, Stephen P. **Comportamento organizacional**. 9 Ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002. 637 p.

ROSA, Fernanda Della. **Participação nos lucros ou resultados: a grande vantagem competitiva: como pessoas motivadas podem potencializar resultados e reduzir os custos das empresas**. 3. ed São Paulo: IOB Thomson, 2006. 174 p.

ROSA, Fernanda Della. **Participação nos lucros ou resultados: a grande vantagem competitiva: como pessoas motivadas podem potencializar resultados e reduzir os custos das empresas**. 2. ed São Paulo: Atlas, 2004. 174 p.

SANTOS, Cleusa Ribeiro dos. **Avaliação no processo ensino-aprendizagem: uma abordagem histórico-cultural**. Criciúma, SC: Do autor, 2000.

SCHERMERHORN JR., John R.; HUNT, James G.; OSBORN, Richard N. **Fundamentos de comportamento organizacional**. 2 Ed. Porto Alegre: Bookman, 1999. 328 p.

TELES, Antônio Xavier. **Psicologia moderna**. São Paulo: Ática, 1983. 239 p.

TOLEDO JR., Bueno de. **Prêmios de produção e incentivos salariais**. 4 Ed. Mogi das Cruzes: O&M, 1988. 181 p.

VERGARA, Sylvia Constant. **Gestão de pessoas**. 6 Ed. São Paulo: Atlas, 2007. 213 p.

WOOD JR., Thomaz; PICARELLI FILHO, Vicente. **Remuneração estratégica: A Nova Vantagem Competitiva**. São Paulo: Atlas, 1996. 208 p.

WOOD JR., Thomaz; PICARELLI FILHO, Vicente. **Remuneração e carreira: Por Habilidades e por Competências**. 3 Ed. São Paulo: Atlas, 2004. 189 p.

WOOD JÚNIOR, Thomaz; PICARELLI FILHO, Vicente. **Remuneração estratégica: a nova vantagem competitiva**. 3. ed. rev. e ampl São Paulo: Atlas, 2004. 225 p.

ZIMPECK, Beverly Glen. **Administração de salários: sistemas e métodos de: análise e descrição de cargos, pesquisa e escalas salariais, avaliação de desempenho, avaliação de cargos**. 7. ed São Paulo: Atlas, 1992. 346 p.

APÉNDICE(S)

APÊNDICE A – Questionário aplicado aos colaboradores da empresa Alfa Móveis Ltda.

1. Tempo de trabalho:

- Menos de um ano
- 1 a 5 anos
- 6 a 10 anos
- 11 a 15 anos ou mais

2. Qual o grau de motivação em seu trabalho?

- Muito Satisfeito
- Satisfeito
- Regular
- Insatisfeito
- Muito Insatisfeito

3. Na função em que você trabalha você se sente realizado profissionalmente?

- Sim
- Parcialmente realizado
- Não

4. Você acha que a empresa é transparente na forma em que elabora as regras e avalia seu desempenho no sistema de remuneração variável?

- Sim, entendo boa parte das regras
- Não tenho entendimento das regras adotadas
- Entendo pequena parte das regras
- Tenho total entendimento a respeito das regras adotadas

5. Em relação à implantação do sistema de remuneração variável você se sente:

- Motivado
- Desmotivado
- Vigiado
- Excessivamente cobrado

6. As regras adotadas do sistema de remuneração variável na empresa são justas?

- São totalmente injustas
- São injustas em boa parte
- São justas em boa parte
- São totalmente justas

7. Qual fator que lhe motiva e estimula em seu desempenho profissional?

- Remuneração
- Reconhecimento profissional
- Benefícios (vale alimentação, plano de saúde, vale Transporte etc)
- Um bom relacionamento com os colegas
- Treinamento oferecido pela empresa
- Outros. Quais?

8. Quando você não consegue atingir a meta como você reage?

- Encontra alternativas para melhorar
- Procura motivos por que não atingiu
- Responsabiliza a empresa por não ter atingido, pelo motivo em qual a meta esteja muito alta.
- Desmotivado

9. Como você classifica o sistema de remuneração variável implantado na empresa?

- Ótimo
- Bom
- Regular
- Ruim
- Péssimo

10. Quais sugestões você tem para melhoria do sistema de remuneração variável?