

UNIVERSIDADE DO EXTREMO SUL CATARINENSE - UNESC

CURSO DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS

MARIANA GOLOMBIESKI PEREIRA

**REMUNERAÇÃO VARIÁVEL E BENEFÍCIOS COMO FATORES DE MOTIVAÇÃO
DOS FUNCIONÁRIOS NA ESFERA ORGANIZACIONAL**

CRICIÚMA

2019

MARIANA GOLOMBIESKI PEREIRA

**REMUNERAÇÃO VARIÁVEL E BENEFÍCIOS COMO FATORES DE MOTIVAÇÃO
DOS FUNCIONÁRIOS NA ESFERA ORGANIZACIONAL**

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. Dra. Almerinda Tereza Bianca Bez Batti Dias.

CRICIÚMA

2019

MARIANA GOLOMBIESKI PEREIRA

**REMUNERAÇÃO VARIÁVEL E BENEFÍCIOS COMO FATORES DE MOTIVAÇÃO
DOS FUNCIONÁRIOS NA ESFERA ORGANIZACIONAL**

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 Formação e Exercício Profissional.

Criciúma, 02 de dezembro de 2019.

BANCA EXAMINADORA

Prof.^a Almerinda Tereza Bianca Bez Batti Dias – Dra. - (UNESC) - Orientadora

Prof. Ana Paula Silva dos Santos – Ma. - (UNESC)

Prof. Fernando Marcos Garcia – Me. - (UNESC)

Dedico aos meus pais, com todo amor, admiração e gratidão pela compressão, carinho e incentivo ao longo da elaboração deste trabalho.

AGRADECIMENTOS

Agradeço a minha família, especialmente aos meus pais Solange Golombieski Pereira e Osmar João Pereira, que sempre estiveram ao meu lado em momentos difíceis e felizes.

Agradeço aos amigos que convivo diariamente, por estarem presente em toda trajetória da faculdade e por me motivarem.

A minha orientadora Almerinda Tereza Bianca Bez Batti Dias, pelo suporte e grande incentivo.

E por fim, agradeço a todos que de alguma forma contribuíram neste trabalho.



REMUNERAÇÃO VARIÁVEL E BENEFÍCIOS COMO FATORES DE MOTIVAÇÃO DOS FUNCIONÁRIOS NA ESFERA ORGANIZACIONAL

Mariana Golombieski Pereira¹

Almerinda Tereza Bianca Bez Batti Dias²

RESUMO: No trabalho são apresentados conteúdos relacionados a remuneração variável como uma estratégia da organização e como fator motivacional. O objetivo geral deste trabalho consiste em analisar a remuneração variável, benefícios e seus efeitos na motivação dos colaboradores na percepção dos gestores e funcionários das empresas pesquisadas. Trata-se de pesquisa com abordagem qualitativa, e em relação aos objetivos, se classifica como descritiva por meio de pesquisa de campo. A pesquisa foi aplicada em três empresas, mediante entrevista com os colaboradores recorrendo a amostra por acessibilidade. A análise de dados se deu qualitativamente, utilizando, para a entrevista, a técnica da análise de conteúdo. Para os dados numéricos, foi utilizada a estatística descritiva, mensurando somente a frequência. Por meio da pesquisa foi possível alcançar os objetivos do trabalho e notou-se que a remuneração variável e benefícios afetam diretamente no desempenho dos colaboradores nas empresas. Mediante os dados levantados chegou-se à conclusão de que a remuneração variável e benefícios é fator motivacional para os funcionários de uma das empresas pesquisadas e para a outra somente em alguns aspectos, visto que seus funcionários não estão satisfeitos com todos os benefícios que a empresa oferece. Para os gestores, este método de remuneração influencia no desempenho dos funcionários e da empresa como um todo.

PALAVRAS – CHAVE: Remuneração variável. Motivação. Satisfação.

AREA TEMÁTICA: Tema 08 - Formação e Exercício Profissional.

1. INTRODUÇÃO

Nos dias atuais, a ideia de comprometimento dos funcionários com a organização vem-se fortalecendo cada vez mais dentro das empresas, devido eles possuírem um grande poder de alavancar seu sucesso. Por isso, garantir maneiras de mantê-los motivados, ou seja, com vontade de fazer seu trabalho é fundamental para a “saúde” da empresa (PASCHOAL, 2006).

A motivação está relacionada com a forma em que as pessoas recebem os incentivos e como suas necessidades são realizadas. Sendo assim, a motivação tem um importante papel sobre os funcionários, podendo influenciar positiva ou negativamente nos resultados da empresa (PASSOS, 2012).

¹ Acadêmico do curso de Ciências Contábeis da UNESC, Criciúma, Santa Catarina, Brasil.

² Professora doutora, UNESC, Criciúma, Santa Catarina, Brasil.



A remuneração tradicional é a recompensa fixa que o colaborador recebe regular por hora ou mensalmente, fixada de acordo com o cargo do funcionário cujo ajuste é realizado de acordo com negociação realizada com os sindicatos (DIAS; BRITO; BRESSANE, 2010). Este modelo de remuneração é um fator que geralmente não auxilia os profissionais quando se trata de motivação, principalmente pelo fato de que os desempenhos no ambiente de trabalho não são iguais e, na maioria das vezes, os salários são. Por esse motivo, a remuneração variável é um método muito importante, pois incentiva os funcionários por meio de retribuições conforme o desempenho de cada um, criando, dessa forma um maior comprometimento dos funcionários com a organização (WOOD JR; PICARELLI FILHO, 2004).

Visando à satisfação dos funcionários quanto ao trabalho e às necessidades pessoais, outro grande aspecto da remuneração são os benefícios oferecidos por meio de vantagens, conveniências e serviços, os quais podem ser concedidos total ou parcialmente pela organização (MARRAS, 2002).

Atualmente, devido à grande competitividade e modernidade do mercado, uma gestão inovadora é imprescindível para que as empresas possam acompanhar o ritmo das mudanças, porém, mesmo neste cenário globalizado, a remuneração tradicional ainda é a realidade de muitas empresas no país, mesmo sendo um modelo considerado como defasado, por não distinguir as diferenças existentes na organização (WOOD JR; PICARELLI FILHO, 2004).

Por esse motivo, o presente estudo busca responder o seguinte questionamento: Como a remuneração variável e benefícios afetam a motivação dos colaboradores na percepção dos gestores e funcionários das empresas pesquisadas?

O objetivo geral deste trabalho consiste em analisar a remuneração variável, benefícios e seus efeitos na motivação dos colaboradores na percepção dos gestores e funcionários das empresas pesquisadas.

Para atingir o objetivo geral, têm-se como objetivos específicos: identificar as formas de remuneração praticadas pelas empresas; levantar os benefícios ofertados; identificar indicadores de desempenho utilizados e verificar a satisfação dos funcionários com a remuneração e benefícios.

Este tema é relevante também pela competitividade do atual cenário, em que, para que as organizações consigam atingir um grande desempenho perante as concorrentes, é importante que seus funcionários estejam comprometidos com seus objetivos. Portanto, o foco principal deste trabalho é o estudo sobre o sistema de remuneração variável e benefícios como estratégia de motivação dos funcionários, sendo um diferencial competitivo.

Os métodos convencionais de remunerações são métodos limitados de remunerar, principalmente pelo fato de que os desempenhos no ambiente de trabalho não são iguais e na maioria das vezes os salários são (WOOD JR; PICARELLI FILHO, 2004). Além disso, a remuneração como fator de comprometimento auxilia a empresa a garantir o empenho dos funcionários no âmbito empresarial. Para que eles possam garantir melhores resultados, uma possibilidade de método é a empresa se adequar as novas formas de remunerações as quais pode ser por meio de remuneração variável ou benefícios (PASCHOAL, 2006).

Nesse sentido, motivar os funcionários se torna cada vez mais necessário, pois eles podem contribuir significativamente para o resultado da empresa e ainda obter um benefício individual real e ter uma oportunidade de crescimento na



organização. Isso gera comprometimento, em um modelo que todos ganham (PASCHOAL, 2006).

Este trabalho se justifica devido ao desempenho da organização depender diretamente das atitudes dos colaboradores, as quais dependem de fatores internos e externos que envolvem os ambientes que estão inseridos. A motivação interfere nas ações dos indivíduos e, por este motivo, as empresas buscam entender como podem aproveitar e estimular os funcionários, para que as ações sejam direcionadas para aprimorar seu desempenho (PURI, 2000).

A relevância social deste estudo cabe a contribuição dele para as organizações, pois se trata de um tema que apresenta grande influência no desempenho empresarial. Por meio desta pesquisa as empresas podem identificar os benefícios que podem ser gerados por meio do investimento na motivação dos funcionários.

O trabalho está dividido em cinco seções: a primeira contém esta introdução; a segunda abrange a fundamentação teórica na qual são expostos os tipos de remunerações variáveis e benefícios; a terceira são os procedimentos metodológicos, na quarta seção são apresentados os resultados e, na quinta explicitam-se as considerações finais, as limitações do trabalho e sugestões para pesquisas futuras.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Nesta seção, é apresentada a revisão da literatura acerca do tema estudado. Primeiramente, são abordados os tipos existentes de remunerações variáveis, seus conceitos e, por fim, é apresentado sobre motivação.

2.1. REMUNERAÇÃO VARIÁVEL

Antes de iniciar a abordagem sobre remuneração variável faz-se necessário uma breve explicação do que se trata remuneração tradicional. A remuneração tradicional é a recompensa fixa que o colaborador recebe regular por hora ou mensalmente. Esse sistema geralmente é baseado em cargos e é o mais utilizado nas organizações. Esse método permite a avaliação dos cargos, facilitando a análise salarial e a compilação do sistema salarial às funções existentes na empresa (CHIAVENATO, 1999).

Esse modelo de remuneração criou importância em um âmbito que não possuía diversidade de produtos para produção, pois existia uma baixa competitividade, a mão de obra era vasta e não eram necessárias qualificações e especializações (DUTRA, 1999). Porém, com o avanço da tecnologia, a globalização acelerada, a grande disputa no mercado e o andamento desenfreado das transformações as empresas buscam melhores formas de gerenciar seus recursos, a fim de melhorar seu desempenho perante as outras organizações (HIPÓLITO, 2001).

Diante desse contexto, a remuneração variável tem o poder de juntar o empenho dos colaboradores e alinhar com as metas da empresa, fazendo com que possam ser modificadas à medida que a empresa vai crescendo. A remuneração variável é um pacote de recompensas que são adicionados na remuneração do colaborador, possuindo uma parte fixa e outra parte móvel. A remuneração fixa deriva-se da condição que foi estabelecida pela empresa na qual ela tem a obrigatoriedade de pagar, sendo o salário que foi estipulado para o funcionário e seus adicionais



obrigatórios como insalubridade e adicional noturno. Já a remuneração móvel é uma forma de as empresas complementarem a parte fixa, dependendo do que foi acordado pela empresa não é obrigatório o pagamento todos os meses (PONTES, 2006).

Logo, esse método de remuneração se torna uma forma estratégica de remunerar, de forma fixas e variáveis, articuladas aos objetivos da organização. Remunerações neste modelo buscam aumentar a produtividade da empresa, individualmente ou em grupo, além de estimular o crescimento profissional e aprimoramento dos conhecimentos dos colaboradores (ORLICKAS, 2009).

Nesse aspecto, as empresas começam a perceber a remuneração como uma forma de aprimorar suas estratégias para o aumento dos lucros, visando à participação contínua dos funcionários nos processos, por meio de diferentes tipos de programas de remunerações (LUZ, 2015). Há diferentes tipos de remuneração variável os quais são apresentados no Quadro 1.

Quadro 1 – Tipos de remuneração variável

Tipos de Remunerações	Características
Participação Acionária	É gerada por meio da distribuição ou venda de ações para uma parte dos funcionários.
Programa de Sugestões	É utilizado com o intuito de incentivar os colaboradores a olharem para o cenário de trabalho de outra forma, sempre buscando a melhoria.
Participação nos Lucros e nos Resultados (PLR)	Este método de remuneração se trata da avaliação do desempenho de cada um convertido em forma de recompensa.
Comissão	Está atrelada aos valores que foram vendidos, com objetivo de estimular o aumento das vendas por intermédio de uma remuneração variável de acordo com as vendas de cada um.

Fonte: Adaptado de Davis e Newstrom (1992), Penteadó e Kovaleski (2008), Pontes (2002), Pontes (2006) e Xavier, Silva e Nakahara (1999).

2.1.1. Participação acionária

Esta forma de participação na empresa é gerada por meio da distribuição ou venda de ações para uma parte dos funcionários. Após o recebimento de sua parcela de ações, o funcionário pode fazer uso de seus benefícios monetários ou poderá negociá-los, porém, o funcionário corre o mesmo risco que a empresa, devido à valorização delas estarem ligadas à bolsa de valores (XAVIER; SILVA; NAKAHARA, 1999).

A partir do momento em que o colaborador acumula suas ações, ele vai se tornando cada vez mais próximo da gestão da companhia e, assim, suas ações se aproximam e aprimoram-se de acordo com as dos gestores, fazendo com que eles acabem se tornando parte da administração (MARRAS, 2002).

Portanto, a atuação acionária é um mecanismo da remuneração um pouco complicado, porém vantajoso para a organização e para os colaboradores, que se bem estruturada pode trazer benefícios para ambos a longo prazo (WOOD JR; PICARELLI FILHO, 2004).

Esse sistema gera satisfação tanto para a empresa, quanto para os colaboradores, pois acarreta em um espírito de harmonia entre as equipes, fazendo com que haja uma melhoria nos processos, redução de desperdícios e entre outros, pois os colaboradores também se tornam donos do negócio, onde também buscam um melhor resultado para a empresa (PONTES, 2006).



2.1.2. Programa de sugestões

A organização, no cenário moderno, necessita estar em constante aprendizado, pois neste âmbito cada ideia é uma forma de inovar e o conhecimento contínuo precisa fazer parte da vida de cada um dentro da organização. E para que seja conquistado este cenário, os programas de sugestões vêm sendo fundados dentro das organizações (JAPAN HUMAN RELATIONS ASSOCIATIONS, 1997).

Segundo Souza e Yonamine (2002, p. 2) “estes sistemas surgiram antes da Segunda Guerra Mundial, mas só foram amplamente difundidos com a onda de Controle da Qualidade das últimas décadas”, sendo um mecanismo que compreende a busca constante de melhorias, por meio de incentivos aos funcionários, busca encoraja-los a encontrar diferentes modos de executarem suas atividades, a fim de encontrarem melhorias (SOUZA; YONAMINE, 2002).

Esse método de remuneração é utilizado com o intuito de incentivar os colaboradores a olharem para o cenário de trabalho de outra forma, sempre buscando a melhoria. Independente da complexidade da ideia exposta, é de suma importância o seu reconhecimento e uma breve análise, pois muitas vezes por mais simples que seja a ideia, pode ser a solução de um problema maior que foi encontrado (PONTES, 2002).

As ideias sugeridas por meio deste programa podem se tornar grandes projetos, possibilitando o uso para inovações empresariais, unificando o programa na estratégia da organização (FLORIANO, 2005). As ideias podem servir para a diminuição de custos, de processos, para o melhor desenvolvimento da produção, para mudanças, melhorias na segurança e entre outros, variando de acordo com as necessidades da empresa. Elas podem ser apresentadas por meio de formulários, fichas, portais e entre outros, depois de registradas serão avaliadas e se autorizadas serão premiadas (PENTEADO; KOVALESKI, 2008).

Portanto, para as empresas que desejam manter-se sempre atualizadas e competitivas, esta abordagem é muito benéfica, devido auxiliar o desenvolvimento de novas estratégias para a organização (PENTEADO; KOVALESKI, 2008).

2.1.3. Participação nos lucros e nos resultados (PLR)

Este método de remuneração se trata da avaliação do desempenho de cada um convertido em forma de recompensa (DAVIS; NEWSTROM, 1992). A inserção de um modelo de participação nos lucros e nos resultados (PLR) está ligada diretamente com a intenção do crescimento da produtividade na organização e melhoria na qualidade de seus serviços, pois, a partir desse sistema de remuneração, os funcionários tornam-se mais motivados (FLEURY; HUMPREY, 1993).

A gestão participativa sempre existiu, por menor que fosse e, atualmente ela vem crescendo cada vez mais, em um cenário que todos devem pensar e não somente executar, todos precisam estar caminhando no mesmo rumo, procurando sempre inovar e melhorar (CORREA, 1999).

A participação nos lucros é uma forma de remuneração variável que oferece aos colaboradores uma fatia dos ganhos da organização. Este método se difere da participação nos resultados, pois o pagamento do prêmio não está vinculado com indicadores e está ligado aos resultados da empresa no geral (WOOD JR; PICARELLI FILHO, 1999).



Na participação nos resultados, todos os indicadores estabelecidos devem ser de total conhecimento dos colaboradores, desse modo, eles estarão responsabilizando-se pelos riscos da organização (GARRIDO, 1999). Segundo Motta (2009, p. 645) o programa de participação nos resultados “surgiu em decorrência da legislação brasileira, que livra as empresas do recolhimento de encargos sobre os valores pagos por esses programas. Ou seja, essa abertura permite que a organização conceda mais benefícios com menos ônus”.

Esse modelo de remuneração não assegura o benefício, pois é baseado nos resultados e, se não houver um resultado bom, ninguém ganha. Portanto, todos participam na busca pelo mesmo objetivo, esforçando-se para obterem os melhores resultados possíveis (ROSA, 2000). Para a escolha entre lucro ou resultado para o programa de PLR, as vantagens e desvantagens são apresentadas no Quadro 2.

Quadro 2 – Vantagens e desvantagens da participação nos lucros ou resultados

Participação nos resultados		Participação nos lucros	
Vantagens	Desvantagens	Vantagens	Desvantagens
<ul style="list-style-type: none"> • Permite alcançar objetivos específicos; • Maior credibilidade por parte dos funcionários; • Utilização de formas de aferição sobre indicadores já conhecidos; • Maior facilidade de apuração e entendimento dos resultados; • Incentiva o espírito de equipe; • Minimiza resistência à implantação do modelo; • Maior solicitação de melhorias de sistemas da empresa por parte dos funcionários; • Redução de Custos; • Possibilita conhecer melhor o desempenho de unidades ou filiais; • Melhora a qualidade, promovendo inovações de processos e produtos; • Menor abertura de informações. 	<ul style="list-style-type: none"> • Pagamento mesmo em situação de prejuízo; • Conhecimento específico para avaliação de resultados; • Unidades menores para melhor controle; • Possibilidade de concorrência entre unidades gerando conflitos internos; • Dificuldade de atingir objetivos indefinidos ou inatingíveis. 	<ul style="list-style-type: none"> • Com o prejuízo, não haverá pagamento da PLR; • Motiva a união de esforços; • Alivia pressões sobre departamento ou unidades; • Solicitação de melhorias de sistemas da empresa por parte dos funcionários; • Melhora a qualidade; • Redução de custos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Pouca Transparência; • Análise de demonstrativos complexos exige conhecimentos específicos; • Maior abertura de dados; • Pode proporcionar menos credibilidade no programa por parte dos funcionários; • Maior necessidade de treinamento para orientar como os empregados poderão contribuir para aquele patamar de lucros; • Desmotivação por causa de pagamentos insuficientes ou por achar que o resultado foi incorreto; • Necessidade de caixa; • Lucro não significa, necessariamente, dinheiro em caixa.

Fonte: Della Rosa (2004, p. 55-56).

Os funcionários passam a exercer um importante papel dentro das organizações, sendo vistos como peças chaves em todo o processo e deixando de lado a visão de apenas “mão de obra”. A participação nos lucros e resultados (PLR) é



um importante modelo de gestão que contribui consideravelmente para os resultados da empresa, em questões como produtividade, qualidade e entre outros, visto que, por meio dessa forma de participação, os funcionários acabam interessando-se mais pelos objetivos da organização, tornando-se mais responsáveis e mais engajados em suas atividades (ROSA, 2006).

O objetivo da PLR é motivar os funcionários e promover uma melhor gestão e controle dos negócios da empresa, para esse método obter sucesso é preciso que as partes integrantes desse processo, funcionário e empresário promovam um bom relacionamento, afim de que os objetivos e metas estejam bem traçadas, e em momentos que a empresa não consiga contemplar seus colaboradores por não atingir os resultados esperados, não haja desavença (ROSA, 2006).

De acordo com Luz (2015) os modelos mais utilizados no Brasil de remuneração variável é a participação nos resultados.

2.2.3.4. Comissão

A comissão é outro recurso da remuneração variável e está atrelada aos valores que foram vendidos, sendo um percentual em que normalmente é aplicado ao pessoal de vendas. Esse tipo de remuneração deve chamar atenção dos funcionários para que se sintam interessados a ponto de sentirem-se motivados a executarem seus serviços da melhor forma possível (PONTES, 2006).

Pontes (2006, p. 371) afirma que “há muitas empresas que adotam outros critérios, além dos valores vendidos, como a lucratividade da venda, novos clientes, fidelidade dos clientes existentes, entre outros”.

Esse tipo de remuneração tem como objetivo estimular o aumento das vendas por intermédio de uma remuneração variável de acordo com as vendas de cada um. Este método pode ser uma forma estratégica de a organização alavancar suas vendas e conseqüentemente seus resultados, e ainda proporcionar melhores condições salariais aos seus colaboradores (COBRA, 2007).

Segundo Bernardi (2008), para se obter uma equipe bem motivada e desenvolvida, a política de comissões é uma boa opção, pois auxilia na busca de melhores resultados para ambos os lados, garantindo que os serviços sejam oferecidos com qualidade e que os funcionários estejam satisfeitos com a remuneração.

Um dos benefícios proporcionados pela adoção do método de remuneração por comissão é um maior comprometimento dos funcionários e maior motivação para as vendas. Visto que o resultado da organização se dão por meio do desempenho dos vendedores, quanto maior as vendas, maior o resultado e maior o ganho. Sendo assim, este método faz com que a empresa tenha um melhor reconhecimento, por fazer com que os funcionários tenham uma melhor postura perante os clientes, almejando sempre maiores vendas (WANNER, 2009).

2.2. BENEFÍCIOS

Visando à satisfação dos funcionários quanto ao trabalho e necessidades pessoais, outros aspectos da remuneração são os benefícios oferecidos por meio de vantagens, conveniências e serviços, os quais podem ser concedidos total ou



parcialmente pela organização, estes denominados como benefícios, são um tipo de remuneração indireta oferecida pela empresa (MARRAS, 2002).

No aspecto organizacional, segundo Marras (2002, p. 213), os benefícios influenciam em garantir “a satisfação das necessidades básicas (higiênicas no sentido de Herzberg) e, portanto, auxiliando na manutenção de baixos índices de rotatividade, absenteísmo, qualidade de vida dos empregados, redução de estresse, etc.”

Já no aspecto individual, tais benefícios são oferecidos pela empresa como forma de atender e assegurar as necessidades básicas para se ter uma qualidade de vida boa, oferecendo uma assistência somada a remuneração (DUTRA, 2002). Os benefícios estão divididos em duas ramificações os compulsórios e os espontâneos conforme apresentados no Quadro 3.

Quadro 3 – Benefícios compulsórios e espontâneos

Benefício	Características
Compulsório	São oferecidos por exigência da lei ou convenção coletiva, como: 13º salário, salário-família, férias, salário-maternidade
Espontâneo	São aqueles que a empresa oferece com objetivo de melhorar o atendimento das necessidades dos funcionários ou para atrair novos funcionários por oferecer uma remuneração atraente e competitiva. Como: Vale transporte, plano de saúde, vale alimentação.

Fonte: Adaptado de Marras (2002).

Os benefícios espontâneos podem ser praticados por qualquer organização, desde que empresa adapte à sua realidade, são oferecidos a todos os funcionários, constituindo parte do salário e podem variar conforme o cargo (KERBER; SCHNEIDER, 2012). No Quadro 4, apresentam-se alguns dos tipos de benefícios.

Quadro 4 – Tipos de benefícios

Benefício	Características
Assistência médica	Assistência à saúde para os que possuem vínculo com a pessoa jurídica que contratou o plano.
Auxílio odontológico	Assistência odontológica para os colaboradores.
Seguro de vida	Pagamento do capital segurado aos beneficiários em caso de morte do contratante.
Auxílio refeição	Auxílio pago em dinheiro ao colaborador ativo para o custeio de suas despesas com alimentação.
Previdência privada	Forma de poupar o dinheiro do colaborador para complementar a aposentadoria oficial.
Reembolso de combustível	Reembolso do valor de combustível quando utilizado carro próprio para trabalho.
Educação	Auxílio no valor da mensalidade podendo ser parcial ou total.

Fonte: Elaborado pela autora com base em Marras (2002), Dutra (2002) e Pontes (2015).

2.3. IMPORTÂNCIA DA REMUNERAÇÃO NO ASPECTO MOTIVACIONAL

O grande crescimento das empresas ao longo do tempo contribuiu para uma conduta mais enigmática das pessoas, acarretando em novas exigências para se compreender o comportamento humano, aspecto que vem sendo estudado a muito tempo (KWASNICKA, 1995).

Com o passar dos tempos as pessoas vêm desempenhando um papel muito importante dentro das organizações, visto que as empresas não necessitam mais se preocupar tanto com os equipamentos, todavia, é essencial que exista pessoas

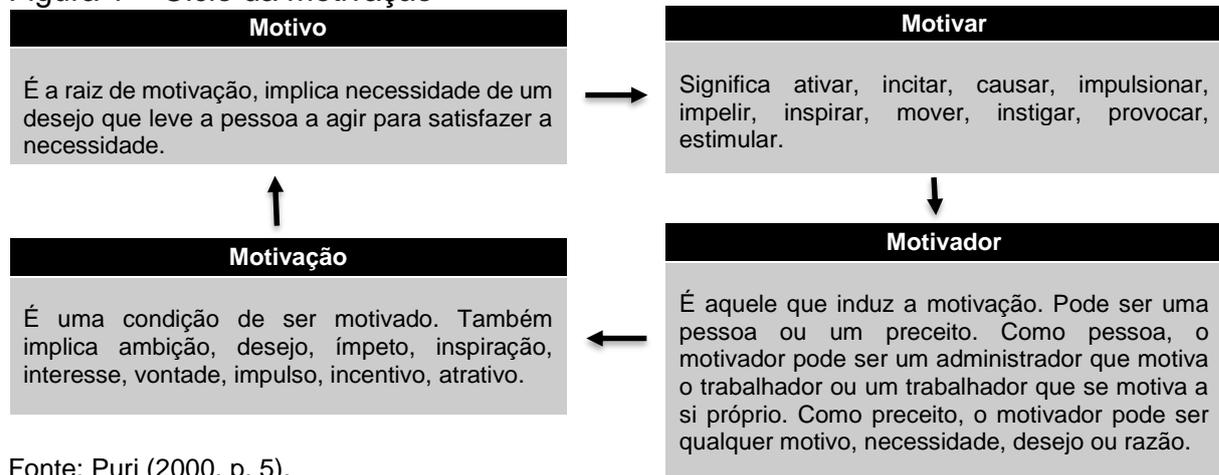


devidamente qualificadas para operá-las (BERGAMINI,1997). Conforme Schermerhorn et al. (1999, p. 96), “motivação é uma força interna responsável pelo nível, direção e persistência do esforço despendido no trabalho”, sendo assim, o fator determinante para que os funcionários executem suas atividades com devoção é a motivação. Para Heller (1999, p. 6), a “motivação é a força que nos estimula a agir”.

Portanto, este tema vem tomando grande proporção na vida empresarial, pois o desempenho da organização como um todo, depende também das atitudes dos colaboradores. O comportamento dos funcionários depende de alguns fatores internos, que são ativados pela personalidade de cada um, e dependem também de fatores externos que envolvem os ambientes que estão inseridos (PURI, 2000).

A motivação interfere diretamente nas ações dos indivíduos, por este motivo as empresas buscam entender como podem aproveitar e estimular para que estas ações sejam direcionadas para aprimorar o desempenho de seus funcionários em suas funções (PURI, 2000). A Figura 1 apresenta o ciclo da motivação.

Figura 1 – Ciclo da motivação



Fonte: Puri (2000, p. 5).

A motivação ocorre por meio de diversos fatores, segundo Silva e Rodrigues (2007, p. 9), estão entre eles “o cargo em si, ou seja, a tarefa que o indivíduo executa, as características individuais e, por último, os resultados que este trabalho pode oferecer”. A motivação de uma pessoa está relacionada com os seus motivos, suas necessidades ou desejos, e a partir dos motivos surge a necessidade de tê-lo como um objetivo e por fim para obter esse objetivo é estimulado a ação do indivíduo (SILVA; RODRIGUES, 2007).

Em um mundo em constante evolução, as empresas precisam adaptar-se aos novos modelos exigidos para que possam continuar competitivas no mercado. As pessoas são o diferencial das organizações e é, a partir de seu empenho, que serão visualizados bons resultados, portanto, motivá-las é uma importante ferramenta de gestão (LUZ, 2015).

2.4. INDICADORES DE DESEMPENHO

Possuir informações sobre a realidade da organização é imprescindível para que a empresa consiga ter um bom posicionamento no mercado e obter informações



com agilidade, pois, no ambiente instável em que elas se encontram, precisam ter ações rápidas de acordo com seus objetivos (MCGEE; PRUSAK, 1994).

Mas, além das informações, a análise do desempenho depende de parâmetros que possam levar aos gestores informações referentes aos seus objetivos, se estão sendo alcançados ou não, para que estejam cientes do que se passa na empresa. Porém, como medir desempenho não é tão simples, devem ser seguidos alguns aspectos, como o porquê, o que e como medir. Primeiramente, deve ser definido o porquê e o que medir, para que assim possa ser encontrado um método de como medir o desempenho da organização, ou seja, é preciso estabelecer indicadores de medição (MIRANDA; MEIRA; WANDERLEY; SILVA, 2003).

Os indicadores são fundamentais para que possam ser tomadas medidas a partir das necessidades da empresa e assim fazer com que seu desempenho apresente bons resultados (PACE; BASSO; SILVA, 2004). Revelam também para a gerência em números, a situação de todos os processos internos, podendo assim medi-los, compará-los e analisá-los (FERNANDES, 2004).

Um indicador com resultados bons constantes indica que as ações que foram tomadas estão tendo resultado positivo. Desse modo, os resultados podem trazer mais motivação para os colaboradores por poderem visualizar seus esforços sendo recompensados. O indicador que apresenta resultados ruins e instabilidade indica que as ações tomadas não estão funcionando, podendo também trazer pontos positivos, como a percepção de mais melhorias, instigando as pessoas a tentarem identificar o que e onde está saindo errado. Logo, os indicadores são importantes ferramentas de gestão, fornecendo informações para a empresa sobre o passado e até mesmo sobre seu futuro, sendo de fácil acesso e entendimento por ser uma linguagem simples, além de serem transmitidas rapidamente aos interessados (FERNANDES, 2004).

3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Nesta seção, são apresentados os procedimentos metodológicos escolhidos para fundamentar a etapa aplicada da pesquisa.

3.1. ENQUADRAMENTO METODOLÓGICO

Trata-se de pesquisa qualitativa, em virtude de que o conjunto de informações alcançadas nesta pesquisa são interpretadas e analisadas com o objetivo de explanar a satisfação dos gestores e funcionários em relação à remuneração variável e benefícios, levando em consideração a realidade da empresa. Para Richardson (1999), a pesquisa qualitativa é definida como a busca pelo entendimento aprofundado dos conceitos e individualidades exibidos pelos entrevistados.

Em relação aos objetivos, esta pesquisa se classifica como descritiva, que de acordo com Andrade (2001), os dados são registrados e analisados sem interferência do pesquisador, por meio de técnicas padrões principalmente por meio de questionários. Também se classifica como pesquisa de campo, na qual é definida por meio de estudos, realizando coleta de dados com pessoas, a partir de tipos diferentes de pesquisas, extraíndo dados e informações diretamente da realidade (GIL, 2002).



3.2. PROCEDIMENTOS DE COLETA E ANÁLISE DE DADOS

A pesquisa foi aplicada em três empresas, as quais respectivamente são dos ramos de esquadrias, cerâmica e fundição e estão localizadas nas cidades de Morrinhos do Sul – Rio Grande do Sul e Criciúma – Santa Catarina e são denominadas empresa 1, empresa 2 e empresa 3. A amostra da pesquisa se deu por acessibilidade. A principal característica da amostragem por acessibilidade é que o pesquisador pode eleger elementos que são de fácil acesso (SCHIFFMAN; KANUK, 2000).

A coleta dos dados se deu por meio de dois instrumentos. Primeiramente foram entrevistados os gestores do setor de Recursos Humanos ou afim das empresas seguindo o roteiro apresentado no Quadro 5.

Quadro 5 – Roteiro de entrevista

1. Desde quando a empresa pratica a remuneração variável e qual foi a motivação para adotá-la na empresa?
2. Como foi o processo de implantação da remuneração variável na empresa. Na implantação quais foram os desafios encontrados?
3. Como foi a recepção dos funcionários com relação à implantação da remuneração variável?
4. Como e para quais funções é aplicada a remuneração variável?
5. Quais os benefícios são oferecidos pela empresa aos funcionários?
6. Como funciona o programa de treinamento-capacitação ou afins para os funcionários? Como são escolhidos os temas? Quem escolhe o público alvo?
7. Há plano de carreira ou similar na empresa?
8. Como a empresa proporciona oportunidade de crescimento para os funcionários?
9. Há alguma sistemática de metas e responsabilidades aos seus funcionários? Como funciona?
10. A empresa estipula metas atreladas a remuneração para que seus funcionários se sintam motivados a produzir?
11. Como é realizada a avaliação de desempenho dos funcionários?
12. Na empresa, os resultados melhoraram a partir da implantação da remuneração variável?
13. Quais os Indicadores de desempenho a empresa utiliza para mensurar os resultados da empresa?
14. Como são controlados os indicadores?
15. A empresa divulga o resultado dos indicadores internamente? De que forma e com qual periodicidade?
16. Como é evidenciado o crescimento do comprometimento do funcionário por meio dos indicadores?

Fonte: Dados da pesquisa.

A segunda coleta foi realizada com 25 funcionários da empresa 1 e 37 funcionários da empresa 3, (Apêndices A e B) aplicados por meio de formulário eletrônico, elaborados com base em Luz (2015). Não se teve acesso aos funcionários da empresa 2.

A análise de dados se deu qualitativamente, utilizando, para a entrevista, a técnica da análise de conteúdo que, segundo Bardin (1977) são procedimentos de análise das comunicações. Para os dados numéricos, foi utilizada a estatística descritiva, mensurando a frequência das respostas.

4. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Nesta seção, são apresentados os resultados obtidos com a pesquisa aplicada nas três organizações. Na primeira seção, têm-se a pesquisa com os gestores. Na segunda com os funcionários.



4.1. PESQUISA COM GESTORES

A pesquisa foi realizada com os integrantes do administrativo das empresas. Na empresa 1, a pesquisa foi aplicada com o gestor administrativo, que está há cinco anos e sete meses na organização, possui formação em Ciências Contábeis. Na empresa 2, a entrevista foi realizada com a analista de RH que está há cinco anos e seis meses na empresa, possui formação em engenharia química e pós-graduação em engenharia e segurança do trabalho. Já na empresa 3 a entrevista foi aplicada com o diretor administrativo/financeiro que atua na empresa há quinze anos, possui formação em engenharia elétrica e pós-graduação em economia.

A empresa 1 implantou o projeto de remuneração variável em 2018, motivada a querer “oferecer uma remuneração melhor e mais competitiva” (E1). A empresa 2 possui a remuneração variável implantada há muito tempo, a motivação para a sua implantação foi “pelo desejo de proporcionar um salário melhor para os colaboradores e também introduzir uma remuneração mais agressiva ao mercado” (E2). Já a empresa 3 oferece a remuneração variável desde o ano de 2000, motivada a “buscar maior produtividade e redução de custo, recompensando os colaboradores conforme o atingimento das metas” (E3).

O processo de implantação da remuneração variável e a recepção dos funcionários quanto a esse novo método foi muito bem recebido pelos funcionários das organizações 1 e 2, e não foram encontrados desafios, pois antes da implantação foi bem analisado como seria todo o processo. Conforme mencionado pela empresa 1 “A implantação foi tranquila e a recepção deles foi ótima, pois entenderam e gostaram de saber que se a empresa ir bem, em contrapartida eles iriam crescer e ganhar mais também” e conforme relato da empresa 2 “A implantação não foi difícil e ficaram bem satisfeitos pois agora mesmo que a empresa atinja o mínimo todos saem ganhando”. Já para a empresa 3 no processo de implantação do programa foram encontrados alguns desafios, pois as metas e regras não estavam muito bem definidas, causando conflitos internos, “com o passar dos anos fomos aprimorando o programa e deixando bem definida as metas e regras de participação” (E3). Em relação à recepção dos funcionários, no começo ficaram bem felizes, porém, no decorrer dos anos, o recebimento já era esperado como um extra e os funcionários não estavam mais motivados a buscar o atingimento das metas, então “Intensificamos as explicações de como buscar as metas do plano e conseguimos melhorar a nível, é importante a constante divulgação e explicação de seu funcionamento” (E3).

No Quadro 6 são apresentados os tipos de remuneração variável praticados pelas empresas, quais setores são aplicados e também os benefícios oferecidos para os colaboradores.

Quadro 6 – Remunerações e benefícios oferecidos pelas empresas

Empresa 1	Empresa 2	Empresa 3
PLR para todos os setores	PLR para todos os setores	PPR para todos os setores
Comissão para o administrativo	Comissão para vendedores	Comissão para vendedores
Vale transporte	Bônus para as lideranças	Vale alimentação
Vale alimentação	Vale transporte	Bolsa de estudos
	Vale alimentação	Plano de saúde
	Seguro de vida	Convênio com farmácias
	Seguro saúde	Convênio para exames
	Plano odontológico	Cartão Acicard

Fonte: Dados da pesquisa.



Quanto os programas de treinamentos e capacitações oferecidos nas empresas 1 e 2 para as lideranças e administrativo, o setor de RH que escolhe os temas de acordo com a necessidade e para os demais são os próprios setores que se organizam de acordo com suas necessidades. Já na empresa 3 os treinamentos são definidos pelos líderes dos setores anualmente. No Quadro 7 são apresentados os programas de treinamentos e capacitações praticados pelas empresas e para quais setores são aplicados.

Quadro 7 – Programas de treinamentos e capacitações oferecidos pelas organizações

Empresa 1		Empresa 2		Empresa 3	
Cursos	Setores	Cursos	Setores	Cursos	Setores
Cursos de curta duração	Todos os setores	Programa de desenvolvimento de líderes (PDL)	Lideranças	Treinamento de segurança	Todos os setores
Palestras sobre temas referentes aos processos da empresa	Todos os setores	Programa de desenvolvimento gerencial (PDG)	Lideranças	Treinamento de TI	Administrativo
Coaching motivacional	Todos os setores	Educação a distância (EAD)	Comercial	Grupo de estudos de livros	Setor de apoio e lideranças
		Treinamentos setoriais	Todos os setores	Treinamentos específicos setoriais	Todos os setores
				Treinamentos ao ar livre (TEAL)	Todos os setores

Fonte: Dados da pesquisa.

A respeito do plano de cargos e salários a empresa 1 utiliza e também oferece oportunidade de crescimento aos funcionários por meio de cursos, oportunidades no dia a dia de trabalho e seleções internas, “proporciona por meio de capacitação técnica, oferecendo cursos e oportunidades no dia a dia de trabalho, criando situações de teste para avaliação do desempenho moral do colaborador” (E1). Já a empresa 2 não utiliza do plano de cargos e salários e oferece oportunidade de crescimento também por meio de seleções internas, “quando estão precisando de novos profissionais são abertas vagas internas com pré-requisitos primeiramente, para proporcionar oportunidade para os colaboradores de estarem evoluindo dentro da empresa” (E2). A empresa 3 não possui plano de cargos e salários e proporciona oportunidade de crescimento por meio de promoções realizadas pelos gestores “Os gestores são responsáveis por identificar os potenciais talentos e também os colaboradores de destaque em cada função, para quando necessário proporcionar a promoção ou o reajuste de salário.

Para ambas as empresas, são aplicadas metas e responsabilidades para todos os setores por meio dos líderes, os quais as repassam para seus subordinados, “criadas por meio de orçamentos e análise técnica de produção para identificar a capacidade da empresa e também a capacidade de alavancagem, para assim poder repassar as responsabilidades de cada colaborador” (E1) em que “existem metas globais da direção, metas setoriais e metas individuais” (E3). As metas também estão atreladas a remuneração para que os funcionários se sintam motivados a produzir, em ambas empresas por meio das comissões e PLR, e para a empresa 2 também por meio dos bônus oferecidos as lideranças, “em que os resultados de sua equipe



influenciam no seu próprio resultado, acarretando em impacto nos valores também do PLR de todos” (E2).

A avaliação do desempenho dos funcionários na empresa 1 é realizada mensalmente por meio do teste de atitude e reuniões com os supervisores para conversar sobre cada colaborador. Nas empresas 2 e 3, a periodicidade da avaliação é a anual. Na segunda é “a partir dos valores da empresa ou pelo desempenho dos funcionários mediante a segurança do trabalho” (E2). Na empresa 3 é realizada avaliação dos colaboradores pelos gestores, “destacando os pontos fortes, apontando as oportunidades de melhoria e construindo um plano de ação para que o liderado possa ter uma orientação de como se desenvolver” (E3). Os resultados melhoraram em ambas as empresas a partir da implantação da remuneração varável, principalmente com relação ao desempenho dos funcionários.

No Quadro 8 são apresentados os indicadores de desempenho utilizados pelas empresas 1 e 3, uma vez que a empresa 2 não disponibilizou essa informação.

Quadro 8 – Indicadores de desempenho utilizados pelas empresas

Empresa 1	Empresa 3
Volume de produção	Pontualidade Comercial
Qualidade dos produtos	Pontualidade Industrial
Crescimento individual	Custos
Custos	Índice de devolução
Faturamento	5S
Ebtida	Absenteísmo
	Ebtida
	Faturamento

Fonte: Dados da pesquisa.

Em ambas empresas os indicadores são apurados pela controladoria e controlados pelos líderes dos setores, discutindo e divulgando seus resultados mensalmente em reuniões e para a empresa 2 também em uma plataforma digital. O desempenho dos funcionários é evidenciado na empresa 1 por uma classificação interna de desempenho e teste individual. Já as empresas 2 e 3 não possuem um controle de desempenho individual.

4.2. PESQUISA COM FUNCIONÁRIOS

A pesquisa foi aplicada com uma amostra dos funcionários das empresas 1 e 3. A empresa 2 não autorizou a aplicação dos questionários com seus funcionários, portanto, a análise dos resultados será baseada em dados coletados do questionário aplicado nas empresas autorizadas.

Por meio do questionário, averiguou-se o sexo dos respondentes, suas formações, setores e tempo de empresa conforme Tabelas 1 e 2.

Tabela 1 – Nível de escolaridade por sexo

Rótulos de Linha	Ensino médio completo		Ensino médio incompleto		Ensino superior completo		Ensino superior incompleto		Pós graduado		Total Geral		
	Qtd	%	Qtd	%	Qtd	%	Qtd	%	Qtd	%	Qtd	%	
Empresa 1	Feminino	1	4	0	0	1	4	4	16	4	16	10	40
	Masculino	5	20	1	4	3	12	4	16	2	8	15	60

(continua)



Tabela 1 – Nível de escolaridade por sexo

(conclusão)

Rótulos de Linha		Ensino médio completo		Ensino médio incompleto		Ensino superior completo		Ensino superior incompleto		Pós graduado		Total Geral	
		Qtd	%	Qtd	%	Qtd	%	Qtd	%	Qtd	%	Qtd	%
	Total Geral	6	24	1	4	4	16	8	32	6	24	25	100
Empresa 3	Feminino	0	0	0	0	3	8	4	11	2	5	9	24
	Masculino	4	11	2	5	7	19	6	16	9	24	28	76
	Total Geral	4	11	2	5	10	27	10	27	11	30	37	100

Fonte: Dados da pesquisa.

Observa-se que em ambas as empresas a maior amostra de respondentes foi do sexo masculino com um total de respectivamente 60% e 76%. Na empresa 1 nota-se que a grande parte dos pesquisados do sexo feminino está cursando ensino superior com 16% ou já é pós-graduado com 16%, já para o sexo masculino 20% possuem ensino médio completo e 16% ensino superior incompleto.

Na empresa 3, 8% dos respondentes do sexo feminino possuem ensino superior completo e 11% ainda estão cursando, para o sexo masculino 19% possuem superior completo e 24% possuem pós-graduação. Quanto ao tempo de empresa de cada funcionário a pesquisa foi abordada por setor, sendo apresentado na Tabela 2.

Tabela 2 – Tempo de empresa por setor

Rótulos de linha		Até 3 anos		De 3 a 5 anos		De 5 a 10 anos		Mais de 10 anos		Total geral	
		Qtd	%	Qtd	%	Qtd	%	Qtd	%	Qtd	%
Empresa 1	Comercial	0	0	2	8	0	0	0	0	2	8
	Compras	0	0	0	0	0	0	2	8	2	8
	Contabilidade	2	8	1	4	0	0	0	0	3	12
	Controladoria/Financeiro	1	4	0	0	2	8	0	0	3	12
	Produção/Expedição	0	0	2	8	4	16	4	16	10	40
	RH	0	0	0	0	1	4	1	4	2	8
	Vendas	0	0	1	4	2	8	0	0	3	12
	Total geral	3	12	6	24	9	36	7	28	25	100
Empresa 3	Contabilidade	1	3	0	0	0	0	2	5	3	8
	Financeiro	1	3	0	0	0	0	2	5	3	8
	Gestão de qualidade	1	3	0	0	1	3	2	5	4	11
	Medicina e segurança	1	3	0	0	1	3	0	0	2	5
	Orçamentos/ TI/ Suprimentos	2	5	0	0	1	3	0	0	3	8
	Produção	5	14	0	0	6	16	6	16	17	46
	Comercial	0	0	2	5	0	0	1	3	3	8
	Vendas	0	0	1	3	0	0	1	3	2	5
Total geral	11	30	3	8	9	24	14	38	37	100	

Fonte: Dados da pesquisa.

Percebe-se que, na empresa 1, grande parte dos funcionários pesquisados trabalham a mais tempo na organização, sendo 36% de 5 a 10 anos e 28% a mais de 10 anos. O maior número de funcionários concentra-se nos setores de produção e expedição, com 40%.

Já na empresa 3, além da grande porcentagem de trabalhadores de 5 a 10 anos (24%) e a mais de 10 anos (38%) a empresa também possui uma quantidade



considerável de funcionários novos com 30% até 3 anos. Dos pesquisados, 46% trabalham no setor de produção e 11% na gestão de qualidade.

Este fator é muito importante, pois quanto maior o tempo de empresa pode ser que os funcionários tendem a ficar mais relutantes com mudanças, por este motivo é de suma importância o acompanhamento por parte da empresa da satisfação dos funcionários com seus programas. Com relação ao grau de satisfação por meio dos benefícios e segurança no trabalho, é apresentado na Tabela 3.

Tabela 3 – Grau de satisfação com relação a benefícios e segurança no trabalho (E1)

Rótulos de Linha	Muito satisfeito		Satisfeito		Nem satisfeito, nem insatisfeito		Pouco Satisfeito		Insatisfeito		Total Geral	
	Qtd	%	Qtd	%	Qtd	%	Qtd	%	Qtd	%	Qtd	%
Vale transporte	21	84	4	16	0	0	0	0	0	0	25	100
Vale alimentação	22	88	3	12	0	0	0	0	0	0	25	100
Estabilidade e segurança	18	72	5	20	2	8	0	0	0	0	25	100

Fonte: Dados da pesquisa.

A satisfação profissional dos funcionários é um agente muito importante na motivação. A partir do quadro nota-se que nenhum entrevistado afirmou não estar satisfeito com relação aos benefícios oferecidos. Os funcionários apresentaram-se muito satisfeitos quanto ao vale transporte, vale alimentação e estabilidade e segurança com respectivamente 84%, 88% e 72%, apenas 8% dos pesquisados se colocaram como neutros. A empresa 1, oferece benefícios aos funcionários como exemplo dos citados, o que influencia o funcionário a sentir-se motivado e realizado.

Já a empresa 3 apresenta resultados diferentes e como ela oferece benefícios diferentes da empresa 1 foi elaborado uma nova tabela para análise dos resultados conforme Tabela 4.

Tabela 4 – Grau de satisfação com relação a benefícios e segurança no trabalho (E3)

Rótulos de Linha	Muito satisfeito		Satisfeito		Nem satisfeito, nem insatisfeito		Pouco Satisfeito		Insatisfeito		Total Geral	
	Qtd	%	Qtd	%	Qtd	%	Qtd	%	Qtd	%	Qtd	%
Auxílio bolsa de estudos	8	22	18	49	8	22	3	8	0	0	37	100
Plano Unimed	0	0	5	14	8	22	8	22	16	43	37	100
Cartão ACICARD	0	0	4	11	27	73	2	5	4	11	37	100
Convênio SESI farmácia	1	3	11	30	20	54	4	11	1	3	37	100
Convênio URC	0	0	10	27	22	59	3	8	2	5	37	100
Convênio clinimagem	0	0	10	27	22	59	3	8	2	5	37	100
Associação da empresa	4	11	24	65	6	16	2	5	1	3	37	100
Estabilidade e segurança	5	14	21	57	6	16	3	8	2	5	37	100

Fonte: Dados da pesquisa.



De acordo com os dados apresentados nota-se que o índice de satisfação quanto a bolsa de estudos, associação da empresa e estabilidade e segurança tiveram resultados muito satisfatórios com respectivamente 71%, 76% e 71%.

Em relação ao cartão da Associação Empresarial de Criciúma (ACICARD), convênio com o Serviço Social da Indústria (SESI), convênio com Unidade Radiológica de Criciúma (URC) e convênio Cliniimagem, os respondentes se colocaram como neutros. Quanto ao Plano Unimed os resultados não foram bons, com 65% dos respondentes insatisfeitos. Este resultado indica que a empresa deve rever a forma em que este benefício é oferecido e verificar o porquê está gerando insatisfação.

Outro aspecto motivacional e de crescimento profissional são os treinamentos e capacitações, conforme dados apresentados na Tabela 5.

Tabela 5 – Grau de satisfação com relação aos treinamentos e capacitações (E1)

Rótulos de linha	Muito satisfeito		Satisfeito		Nem satisfeito, nem insatisfeito		Pouco Satisfeito		Insatisfeito		Total Geral	
	Qtd	%	Qtd	%	Qtd	%	Qtd	%	Qtd	%	Qtd	%
O treinamento que recebo me capacita para realizar meu trabalho	16	64	9	36	0	0	0	0	0	0	25	100
Tenho oportunidade de desenvolvimento profissional	15	60	9	36	0	0	1	4	0	0	25	100
Tenho oportunidade de sugerir temas de capacitação/treinamento para participar	11	44	7	28	6	24	1	4	0	0	25	100
Estou satisfeito com o treinamento relacionado ao trabalho oferecido por minha organização	16	64	8	32	1	4	0	0	0	0	25	100

Fonte: Dados da pesquisa.

As empresas pesquisadas promovem treinamentos e capacitações conforme expostos, o que influencia na realização profissional dos colaboradores e na motivação. Observa-se que na empresa 1 somente 4% dos respondentes se colocaram como pouco satisfeitos quanto a oportunidade de desenvolvimento profissional e a oportunidade de sugestão de temas para treinamentos. Enquanto a grande maioria dos pesquisados afirmaram estar muito satisfeito quanto a capacitação dos treinamentos para realização dos trabalhos, oportunidade de desenvolvimento profissional, oportunidade de sugestão de temas e com os treinamentos oferecidos com respectivamente 100%, 96%, 72% e 96%.

Tabela 6 – Grau de satisfação com relação aos treinamentos e capacitações (E3)

Rótulos de linha	Muito satisfeito		Satisfeito		Nem satisfeito, nem insatisfeito		Pouco Satisfeito		Insatisfeito		Total Geral	
	Qtd	%	Qtd	%	Qtd	%	Qtd	%	Qtd	%	Qtd	%
O treinamento que recebo me capacita para realizar meu trabalho	2	5	23	62	4	11	7	19	1	3	37	100

(continua)



Tabela 6 – Grau de satisfação com relação aos treinamentos e capacitações (E3)
(conclusão)

Rótulos de linha	Muito satisfeito		Satisfeito		Nem satisfeito, nem insatisfeito		Pouco Satisfeito		Insatisfeito		Total Geral	
	Qtd	%	Qtd	%	Qtd	%	Qtd	%	Qtd	%	Qtd	%
Tenho oportunidade de desenvolvimento profissional	4	11	18	49	6	16	4	11	5	14	37	100
Tenho oportunidade de sugerir temas de capacitação/treinamento para participar	2	5	20	54	6	16	5	14	4	11	37	100
Estou satisfeito com o treinamento relacionado ao trabalho oferecido por minha organização	1	3	19	51	6	16	7	19	4	11	37	100

Fonte: Dados da pesquisa.

Na empresa 3 os funcionários mostraram-se satisfeitos com os programas oferecidos respectivamente 67%, 60%, 59% e 54%. Em relação ao grau de satisfação com relação a remuneração, plano de cargos e divulgação dos resultados da empresa, apresenta-se na Tabela 7.

Tabela 7 – Grau de satisfação quanto a remuneração, plano de cargos e divulgação dos resultados da empresa (E1)

Rótulos de linha	Muito satisfeito		Satisfeito		Nem satisfeito, nem insatisfeito		Pouco Satisfeito		Insatisfeito		Total Geral	
	Qtd	%	Qtd	%	Qtd	%	Qtd	%	Qtd	%	Qtd	%
Divulgação dos resultados da empresa e remuneração variável	21	84	3	12	1	4	0	0	0	0	25	100
Divulgação dos objetivos e metas da empresa	15	60	9	36	1	4	0	0	0	0	25	100
Estou satisfeito com o atual programa de remuneração variável	19	76	5	20	1	4	0	0	0	0	25	100
Entendo bem o programa de remuneração variável	19	76	4	16	2	8	0	0	0	0	25	100
Participo da elaboração das minhas metas	12	50	7	29	5	21	0	0	0	0	24	100
Busco sempre me esforçar para cumprir as metas	22	88	3	12	0	0	0	0	0	0	25	100
A remuneração variável contribui positivamente na minha motivação	21	84	3	12	1	4	0	0	0	0	25	100
Estou satisfeito com o plano de cargos que a empresa aplica	13	54	8	33	3	13	0	0	0	0	24	100

Fonte: Dados da pesquisa.

Observa-se que 96% dos respondentes estão muito satisfeitos com a divulgação dos resultados, encontram-se muito satisfeitos com a divulgação dos



objetivos e metas e estão satisfeitos com o atual programa de remuneração, 92% possuem um bom entendimento do sistema de remuneração variável adotado pela empresa, 79% dizem participar da elaboração de suas metas, 88% se esforçam para atingir as metas. Todos os pesquisados indicaram que o sistema de remuneração variável é muito importante para a motivação e 87% afirmaram estarem satisfeitos com o plano de cargos da empresa. Estes resultados indicam que os funcionários estão muito satisfeitos com os programas de remunerações da empresa e que se sentem motivados.

Como a empresa 3 não possui plano de cargos apresentou resultados diferentes conforme Tabela 8.

Tabela 8 – Grau de satisfação quanto à remuneração e divulgação dos resultados da empresa (E3)

Rótulos de linha	Muito satisfeito		Satisfeito		Nem satisfeito, nem insatisfeito		Pouco Satisfeito		Insatisfeito		Total Geral	
	Qtd	%	Qtd	%	Qtd	%	Qtd	%	Qtd	%	Qtd	%
Divulgação dos resultados da empresa e remuneração variável	1	3	24	65	5	14	5	14	2	5	37	100
Divulgação dos objetivos e metas da empresa	2	5	22	59	5	14	6	16	2	5	37	100
Estou satisfeito com o atual programa de remuneração variável da empresa	1	3	15	41	6	16	9	24	6	16	37	100
Entendo bem o programa de remuneração variável	3	8	11	30	13	35	5	14	5	14	37	100
Participo da elaboração das minhas metas	2	5	16	43	6	16	8	22	5	14	37	100
Busco sempre me esforçar para cumprir as metas	14	38	20	54	1	3	2	5	0	0	37	100
A remuneração variável contribui positivamente na minha motivação	7	19	13	35	9	24	3	8	5	14	37	100

Fonte: Dados da pesquisa.

Notou-se que 66% dos respondentes estão satisfeitos com a divulgação dos resultados, 64% encontram-se satisfeitos com a divulgação dos objetivos e metas, 44% estão satisfeitos com o atual programa de remuneração. Com relação ao entendimento do sistema de remuneração variável 35% dos respondentes ficaram neutros, o que indica que a empresa pode melhorar a comunicação com os funcionários para melhor compreensão dos seus sistemas e sanar as dúvidas. Sobre a participação na elaboração de suas metas 48% se colocaram como satisfeitos, 92% se esforçam para atingir as metas. No que se refere à importância do sistema de remuneração variável para a motivação 54% dos pesquisados consideraram-se satisfeitos.

Analisando os dados, constatou-se que grande parte dos funcionários estão satisfeitos quanto à remuneração e à divulgação dos resultados da empresa, mas a empresa deve ficar atenta quanto a outra parte dos respondentes afim de verificar o motivo de suas insatisfações para que futuramente não haja problemas com relação ao restante dos funcionários ou mesmo que apresente impacto em seus resultados.



Como apresentado nos dados acima, vários fatores possuem influencia na motivação dos funcionários, portanto na Tabela 9 é apresentado o grau de satisfação dos funcionários com relação à motivação na empresa.

Tabela 9 – Grau de satisfação com relação à motivação (E1)

Rótulos de linha	Muito satisfeito		Satisfeito		Nem satisfeito, nem insatisfeito		Pouco Satisfeito		Insatisfeito		Total Geral	
	Qtd	%	Qtd	%	Qtd	%	Qtd	%	Qtd	%	Qtd	%
Reconhecimento pelo chefe imediato	14	56	10	40	1	4	0	0	0	0	25	100
Relacionamento com colegas	21	84	4	16	0	0	0	0	0	0	25	100
Relacionamento com o chefe imediato	17	68	7	28	1	4	0	0	0	0	25	100
Tenho liberdade de dar sugestões ao meu chefe imediato	16	64	7	28	2	8	0	0	0	0	25	100
Sinto-me motivado a sempre me esforçar mais pela empresa	20	80	4	16	1	4	0	0	0	0	25	100
Estou satisfeito com o trabalho que executo	18	72	4	16	2	8	1	4	0	0	25	100
O ambiente de trabalho é motivador	20	80	5	20	0	0	0	0	0	0	25	100
Recebo retorno sobre o desempenho individual pelo chefe	22	88	2	8	1	4	0	0	0	0	25	100

Fonte: Dados da pesquisa.

Analisando os dados da tabela, observa-se que 96% dos pesquisados responderam estar muito satisfeitos pelo reconhecimento do chefe imediato. Todos os respondentes estão satisfeitos com o relacionamento com os colegas e apenas 4% se colocaram neutros quanto ao relacionamento com o chefe imediato. Estes fatores são pontos positivos, pois estabelecer bom relacionamento gera um melhor trabalho em equipe, e mantém os colaboradores motivados, influenciando no seu desempenho individual, em grupo e para a empresa.

Dos pesquisados, 96% afirmaram estar motivados a sempre buscar se esforçar mais pela empresa, 88% responderam estar muito satisfeitos com o trabalho que executa, todos os respondentes afirmaram que o ambiente de trabalho é motivador e 96% estão satisfeitos com o retorno individual pelo chefe.

Portanto, nota-se que no que se trata de motivação os funcionários encontram-se muito satisfeitos, pois recebem sempre um retorno do chefe imediato, possuem bom relacionamento com colegas e líderes, gostam do trabalho que executam e por este motivo, estão sempre prontos a fazer o melhor pela empresa.

Tabela 10 – Grau de satisfação com relação à motivação (E3)

Rótulos de linha	Muito satisfeito		Satisfeito		Nem satisfeito, nem insatisfeito		Pouco Satisfeito		Insatisfeito		Total Geral	
	Qtd	%	Qtd	%	Qtd	%	Qtd	%	Qtd	%	Qtd	%
Reconhecimento pelo chefe imediato	5	14	14	38	7	19	8	22	3	8	37	100

(continua)



Tabela 10 – Grau de satisfação com relação à motivação (E3)

(conclusão)

Rótulos de linha	Muito satisfeito		Satisfeito		Nem satisfeito, nem insatisfeito		Pouco Satisfeito		Insatisfeito		Total Geral	
	Qtd	%	Qtd	%	Qtd	%	Qtd	%	Qtd	%	Qtd	%
Relacionamento com colegas	11	30	22	59	1	3	1	3	2	5	37	100
Relacionamento com o chefe imediato	4	11	23	62	4	11	3	8	3	8	37	100
Tenho liberdade de dar sugestões ao meu chefe imediato	10	27	21	57	3	8	1	3	2	5	37	100
Sinto-me motivado a sempre me esforçar mais pela empresa	6	16	20	54	7	19	2	5	2	5	37	100
Estou satisfeito com o trabalho que executo	7	19	21	57	4	11	4	11	1	3	37	100
O ambiente de trabalho é motivador	4	11	10	27	12	32	7	19	4	11	37	100
Recebo retorno sobre o desempenho individual pelo chefe	4	11	12	32	10	27	4	11	7	19	37	100

Fonte: Dados da pesquisa.

Em análise, os dados indicam que 52% dos pesquisados responderam estar satisfeitos com o reconhecimento pelo chefe imediato, 89% responderam estar satisfeitos com o relacionamento com os colegas e apenas 73% se afirmaram estar também satisfeito quanto ao relacionamento com o chefe imediato. Conforme também mencionado na análise da empresa 1, estes fatores são pontos positivos, pois no que se trata de comunicação e bom relacionamento são sempre fatores importantes para o bom desempenho individual do funcionário e da empresa em um todo.

Dos pesquisados, 70% afirmaram estar motivados a sempre buscar se esforçar mais pela empresa, 76% responderam estar muito satisfeitos com o trabalho que executa. Sobre o ambiente de trabalho ser motivador 38% deram uma resposta positiva, 27% se colocaram como neutros e 30% afirmaram estar insatisfeitos. Em relação ao retorno individual dado pelo chefe, 43% consideram-se satisfeitos.

Dessa maneira, constata-se que os funcionários se encontram satisfeitos quanto à comunicação e ao relacionamento com os líderes e colegas, gostam do trabalho que executam, mas não sentem que o ambiente de trabalho é motivador.

A empresa 3 possui a mais tempo implantada a remuneração variável e benefícios, porém contém maior quantidade de funcionários insatisfeitos. Analisando os resultados de acordo com a entrevista com os gestores, a empresa em algum período já teve que reavaliar este processo, visto que os funcionários não estavam se empenhando o suficiente. Portanto, entende-se que este resultado indica que a empresa necessita reavaliar novamente como estes benefícios estão sendo oferecidos e busque informações para analisar o que está desmotivando os funcionários a fim de reverter esta situação. Pois, no que diz Puri (2000), o comportamento dos funcionários na organização depende do quanto ele está motivado, portanto acredita-se que empresa deve atentar-se a este ponto e melhorá-lo.



5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Analisando o primeiro objetivo específico, que foi identificar as formas de remuneração praticadas pelas empresas, verificou-se que a empresa 1 oferece PLR e comissão, a empresa 2 oferece PLR, comissão e sistema de bônus e a empresa 3 oferece PPR e comissão.

Em relação ao segundo objetivo específico que foi levantar os benefícios ofertados, averiguou-se que a empresa 1 oferece vale transporte e vale alimentação, a empresa 2 fornece vale transporte, vale alimentação, seguro de vida, seguro saúde e plano odontológico e a empresa 3 oferece vale alimentação, bolsa de estudos, plano de saúde, convênio com farmácias, convênio para exames e cartão Acicard.

Para o terceiro objetivo específico que foi identificar indicadores de desempenho utilizados, foi levantado que a empresa 1 possui como indicador o volume de produção, qualidade dos produtos, crescimento individual, custos, faturamento e ebtida. Já a empresa 2 não disponibilizou estes dados. Para a empresa 3 são utilizados os indicadores de pontualidade comercial, pontualidade industrial, custos, índice de devolução, 5S, absenteísmo, ebtida e faturamento.

Quanto ao quarto objetivo específico que foi verificar a satisfação dos funcionários com a remuneração e benefícios, ficou claro que os funcionários estão satisfeitos com relação a alguns aspectos do programa de remuneração das empresas e alguns devem ser revisados para melhoria.

O objetivo geral do estudo consistiu em analisar a remuneração variável e benefícios e seus efeitos na motivação dos colaboradores na percepção dos gestores e funcionários das empresas pesquisadas. Neste sentido, para os gestores, a remuneração variável e benefícios é um fator motivacional, pois o objetivo de implantar essa estratégia foi para fornecer uma remuneração melhor e aumentar a produtividade, sendo que o aumento da produtividade está atrelado a um melhor desempenho dos funcionários em suas funções. Outro aspecto que auxilia nesta conclusão é que os resultados melhoraram em ambas as empresas a partir da implantação da remuneração variável, principalmente com relação ao desempenho dos funcionários.

Quanto aos colaboradores da empresa 1, verificou-se que a remuneração variável e os benefícios são fatores motivacionais para eles, os quais se encontram motivados. Na empresa 3, constatou-se que os colaboradores também indicam que a remuneração variável e benefícios são fatores motivacionais, porém, grande parte dos respondentes mantiveram-se neutros nas respostas referentes aos benefícios e comunicação. Encontram-se desmotivados quanto ao plano de saúde oferecido e não sentem que o ambiente de trabalho é motivador. Com estas respostas conclui-se que os funcionários não se encontram totalmente motivados. Os aspectos que obtiveram resultados ruins podem provocar a queda na produtividade do funcionário por não sanar suas necessidades individuais e desmotiva-los.

Como plano de ação, sugere-se que a empresa 3 reavalie as questões que estão obtendo resultados negativos a fim de averiguar o motivo de estarem desmotivando os colaboradores, reavalie a forma em que os benefícios estão sendo ofertados e melhore a comunicação com os funcionários a fim de transmitir um melhor entendimento quanto aos resultados da empresa.



Como limitação da pesquisa, obteve-se o fato de que a segunda etapa da pesquisa, a realizada com os funcionários, limitou-se somente com as empresas 1 e 3, visto que a empresa 2 não autorizou o questionário com os funcionários.

Como proposta para estudos futuros a partir deste tema, sugere-se uma pesquisa com empresas da mesma área de atuação a fim de poder traçar um comparativo, bem como a realização de análise multivariada.

REFERÊNCIAS

ANDRADE, Maria Margarida. **Introdução à metodologia do trabalho científico**. 5. Ed. São Paulo: Atlas, 2001.

BARDIN, Laurenci. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1977.

BERGAMINI, Cecília Whitcker. **Motivação nas organizações**. 4 ed. São Paulo: Atlas, 1997.

BERNARDI, Luiz Antonio. **Manual de formação de preços: políticas, estratégias e fundamentos**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. Rio de Janeiro: Elsevier, 1999.

COBRA, Marcos. **Administração de Vendas**. 4. ed. 11. reimpr. São Paulo: Atlas, 2007.

CORRÊA, Waldir Evangelista. **Participação nos Lucros ou Resultados: Uma metodologia inteligente aplicável a todas as empresas**. 1. Ed. São Paulo: Atlas, 1999.

DAVIS, Keith; NEWSTROM, John W. **Comportamento Humano no trabalho: Uma Abordagem psicológica**. São Paulo: Pioneira, 1992.

ROSA, Fernanda Della. **Participação nos lucros ou resultados: a grande vantagem competitiva, como pessoas motivadas podem potencializar resultados e reduzir os custos das empresas**. São Paulo: Atlas, 2000.

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: Atlas, 2004.

DUTRA, Joel Souza. **Gestão da Carreira por Competência**. 1. Ed. Anais. São Paulo: PROGEP FIA/FEA-USP, 1999.

DUTRA, Joel Souza. **Gestão de Pessoas: Modelos, Processos, Tendências e Perspectivas**. São Paulo: Atlas, 2002



FERNANDES, Djair Roberto. Uma contribuição sobre a construção de indicadores e sua importância para a gestão empresarial. **Revista da FAE**. V.7, n.1, Curitiba, 2004.

FLEURY, Afonso; HUMPHREY, John. **Estratégias de recursos humanos em empresas que buscam qualidade e produtividade**. 1. Ed. Rio de Janeiro: BNDES, 1992.

FLORIANO, Paulo R. **Programas de idéias: mais quantidade ou mais qualidade?**. São Paulo, 20 Set. 2009. Biblioteca Terra Fórum. Disponível em: <http://www.terraforum.com.br/sites/terraforum/Biblioteca/Forms/DispForm.aspx?ID=5>
2. Acesso em: 14 mai. 2019.

GARRIDO, Laércio M. **Participação nos lucros e resultados**. São Paulo: Nobel, 1999.

GIL, Antonio Carlos. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. Ed. 4. São Paulo: Atlas, 2002.

HELLER, Robert. **Como motivar pessoas**. São Paulo: Publifolha, 1999.
HIPÓLITO, José Antonio Monteiro. **Administração Salarial: A remuneração por competências como diferencial competitivo**. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2001.

JAPAN HUMAN RELATIONS ASSOCIATION. **O livro das idéias: o moderno sistema japonês de melhorias e o envolvimento total dos funcionários**. Porto Alegre: Artes Médicas, 1977.

JOAQUIM, Daniela. **Remuneração Variável como Fator Motivacional**. 2016. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Ciências Contábeis). Universidade do Extremo Sul Catarinense, Criciúma, 2016.

KERBER, Soraia; SCHNEIDER, Alexandre Marcelo. Benefícios Flexíveis. **Revista destaques acadêmicos**, vol. 4, N. 1, 2012 - CGO/UNIVATES. Disponível em: <https://pt.slideshare.net/pfloriano/programa-de-ideias-mais-quantidade-ou-mai>. Acesso em: 14 mai. 2019.

KWASNICKA, Eunice Lacava. **Introdução à administração**. 5. ed. rev. e ampl. São Paulo: Atlas, 1995.

LUZ, Íngredi Scheffer. **Estudo sobre Remuneração Variável: Ferramenta de gestão para o comprometimento dos empregados na empresa de artefato de cimento Matos do município de Terra de Areia - RS**. 2015. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Administração). Universidade do Extremo Sul Catarinense, Criciúma, 2015.

MARRAS, Jean Pierre. **Administração da Remuneração**. 1. ed. Afiliada. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.



- MCGEE, James; PRUSAK, Laurence. **Gerenciamento estratégico da informação: aumente a competitividade e a eficiência de sua empresa utilizando a informação como uma ferramenta estratégica.** 6. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1994.
- MIRANDA, Luiz Carlos; MEIRA, Juliana Matos; WANDERLEY, Cláudio de Araújo; SILVA, Ana Carolina Miranda. **Indicadores de desempenho empresarial divulgados por empresas norte-americanas.** V. 4, n. 2. Belo Horizonte: Contab. Vista & Revista, 2003.
- MOTTA, Wladimir Henriques. **Remuneração Variável: “Stock Options”, Valor Econômico Agregado, Participação nos Lucros ou Resultados e Benefícios Flexíveis.** 2009. Universidade Federal Fluminense. Rio de Janeiro, 2009
- ORLICKAS, João Paulo. **Remuneração flexível.** Porto Alegre: Bookman, 2009.
- PACE, Eduardo Sérgio Ulrich; BASSO, Leonardo Fernando Cruz; SILVA, Marcos Alessandro. **Indicadores de Desempenho como Direcionadores de Valor.** V. 7, n 1. Curitiba: Revista de Administração Contemporânea, 2003.
- PASCHOAL, Luiz. **Como Gerenciar a Remuneração na sua Empresa.** 1 ed. Rio de Janeiro: Qualirymark, 2006.
- PASSOS, Francisca Elisandra Fortaleza. **A influência dos benefícios oferecidos pelo Banco do Brasil na satisfação e motivação dos colaboradores: Estudo de caso na agência de Fronteirãs/PI.** 2012. Monografia - Universidade Federal do Piauí, Administração.
- PENTEADO, Rosângela de Fátima Stankowitz; KOVALESKI, João Luiz. **Sistema de Sugestões: Uma estratégia de Gestão Empresarial.** In: 4º Encontro de Engenharia e Tecnologia dos Campos Gerias. Ponta Grossa: Universidade Tecnológica do Paraná, 2008. p. 1-6.
- PONTES, Benedito Rodrigues. **Administração de cargos e salários.** 11. ed. São Paulo: LTR, 2006.
- PONTES, Benedito Rodrigues. **Administração de cargos e salários: Carreiras e Remuneração.** 17. ed. São Paulo: LTR, 2015.
- PURI, Subhash. **Gestão da Estabilidade: A arte de Manter, Motivar e Criar Desafios para Colaboradores.** Rio de Janeiro: Qualitymark, 2000.
- RICHARDSON, Roberto Jarry. **Pesquisa social: métodos e técnicas.** 3. ed. São Paulo: Atlas, 1999.
- ROSA, Fernanda Della. **Participação nos Lucros ou Resultados: A Grande Vantagem Competitiva.** 3. ed. São Paulo: IOB Thomson, 2006.



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.

SCHIFFMAN, Leon; KANUK, Leslie Salazar. **Comportamento do consumidor.** 6. ed. São Paulo: LTC, 2000.

SILVA, Walmir Rufino; RODRIGUES, Cláudia Medianeira Cruz. **Motivação nas Organizações.** 1. Ed. São Paulo: Atlas, 2007.

SOUZA, Almaisa; YONAMINE, Juliana Silva Garcia. **Os impactos de um programa de sugestão de melhorias para a lucratividade do negócio e motivação dos funcionários:** Um estudo de caso. In: XXII Encontro Nacional de Engenharia de Produção. Anais eletrônicos. Curitiba: Enegep, 2002. p. 1-7.

TELLES, Cecília Oliveira; ASSIS, Luís Otávio Milagres de. **Inovações recentes na remuneração variável em Minas Gerais:** Características da premiação por produtividade baseada no modelo de gestão por resultados. 2009. II Congresso Consad de Gestão Pública – Painel 43: Remuneração variável e incentivos.

WANNER, Guilherme. **Comissão em vendas.** 2009. Trabalho de Conclusão de Curso (Pós-Graduação em Engenharia de Vendas). Instituto de Educação Tecnológica, Belo Horizonte, 2009.

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

XAVIER, Paulo Roberto; SILVA, Mateus de Oliveira; NAKAHARA, Júlio Massaaki. **Remuneração variável: quando os resultados falam mais alto.** São Paulo: Makron Books, 1999.



APÊNDICE A – Questionário para funcionário empresa 1

Sexo:		Tempo de empresa:			
Feminino		Até 3 anos			
Masculino		De 3 a 5 anos			
		De 5 a 10 anos			
Setor:		Mais de 10 anos			
Produção/Expedição					
Comercial		Escolaridade:			
Vendas		Ensino médio incompleto			
Recursos Humanos		Ensino médio completo			
Contabilidade		Ensino superior incompleto			
Controladoria/Financeiro		Ensino superior completo			
Compras		Pós graduado			
Indique seu grau de satisfação com relação a benefícios e segurança no trabalho:	Muito satisfeito	Satisfeito	Nem Satisfeito, nem insatisfeito	Pouco satisfeito	Insatisfeito
Vale transporte					
Vale alimentação					
Estabilidade e segurança					
Indique seu grau de satisfação com relação aos treinamentos e capacitações:	Muito satisfeito	Satisfeito	Nem Satisfeito, nem insatisfeito	Pouco satisfeito	Insatisfeito
O treinamento que recebo me capacita para realizar meu trabalho					
Tenho oportunidade de desenvolvimento profissional					
Tenho oportunidade de sugerir temas de capacitação/treinamento para participar					
Estou satisfeito com o treinamento relacionado ao trabalho oferecido por minha organização					
Indique seu grau de satisfação com relação a remuneração, plano de cargos e divulgação dos resultados da empresa:	Muito satisfeito	Satisfeito	Nem Satisfeito, nem insatisfeito	Pouco satisfeito	Insatisfeito
Divulgação dos resultados da empresa e remuneração variável					
Divulgação dos objetivos e metas da empresa					
Estou satisfeito com o atual programa de remuneração variável da empresa					
Entendo bem o programa de remuneração variável					
Participo da elaboração das minhas metas					
Busco sempre me esforçar para cumprir as metas					
A remuneração variável contribui positivamente na minha motivação					
Estou satisfeito com o plano de cargos que a empresa aplica					

Fonte: Adaptado de Luz (2015).



APÊNDICE B – Questionário para funcionário empresa 3

Sexo:		Tempo de empresa:			
Feminino		Até 3 anos			
Masculino		De 3 a 5 anos			
		De 5 a 10 anos			
Setor:		Mais de 10 anos			
Produção					
Comercial		Escolaridade:			
Vendas		Ensino médio incompleto			
Contabilidade		Ensino médio completo			
Financeiro		Ensino superior incompleto			
Compras		Ensino superior completo			
Gestão de qualidade		Pós graduado			
Medicina e segurança					
Orçamentos/TI/Suprimentos					
Indique seu grau de satisfação com relação a benefícios e segurança no trabalho:	Muito satisfeito	Satisfeito	Nem Satisfeito, nem insatisfeito	Pouco satisfeito	Insatisfeito
Auxílio bolsa de estudos					
Plano Unimed					
Cartão ACICARD					
Convênio SESI farmácia					
Convênio URC					
Convênio clinimagem					
Associação da empresa					
Estabilidade e segurança					
Indique seu grau de satisfação com relação aos treinamentos e capacitações:	Muito satisfeito	Satisfeito	Nem Satisfeito, nem insatisfeito	Pouco satisfeito	Insatisfeito
O treinamento que recebo me capacita para realizar meu trabalho					
Tenho oportunidade de desenvolvimento profissional					
Tenho oportunidade de sugerir temas de capacitação/treinamento para participar					
Estou satisfeito com o treinamento relacionado ao trabalho oferecido por minha organização					
Indique seu grau de satisfação com relação a remuneração e divulgação dos resultados da empresa:	Muito satisfeito	Satisfeito	Nem Satisfeito, nem insatisfeito	Pouco satisfeito	Insatisfeito
Divulgação dos resultados da empresa e remuneração variável					
Divulgação dos objetivos e metas da empresa					
Estou satisfeito com o atual programa de remuneração variável da empresa					
Entendo bem o programa de remuneração variável					
Participo da elaboração das minhas metas					
Busco sempre me esforçar para cumprir as metas					
A remuneração variável contribui positivamente na minha motivação					

Fonte: Adaptado de Luz (2015).