



Universidade de Brasília
Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade
Departamento de Administração

ANDRÉIA PEREIRA DOS SANTOS

**A REMUNERAÇÃO BASEADA EM DESEMPENHO COMO
FERRAMENTA ESTRATÉGICA EMPRESARIAL**

Brasília – DF

2011

ANDRÉIA PEREIRA DOS SANTOS

**A REMUNERAÇÃO BASEADA EM DESEMPENHO COMO
FERRAMENTA ESTRATÉGICA EMPRESARIAL**

Monografia apresentada ao
Departamento de Administração como
requisito parcial à obtenção do título de
Bacharel em Administração.

Professor Orientador: Doutor, Francisco
Antônio Coelho Júnior

Brasília – DF

2011

Santos, Andréia Pereira dos.

A remuneração baseada em desempenho como ferramenta estratégica empresarial / Andréia Pereira dos Santos. – Brasília, 2011.

58 fl.: Il.

Monografia (bacharelado) – Universidade de Brasília, Departamento de Administração, 2011.

Orientador: Prof. Dr. Francisco Antonio Coelho Júnior, Departamento de Administração.

1. Remuneração. 2. Remuneração por desempenho. 3. Avaliação de desempenho. I. Título.

ANDRÉIA PEREIRA DOS SANTOS

**A REMUNERAÇÃO BASEADA EM DESEMPENHO COMO
FERRAMENTA ESTRATÉGICA EMPRESARIAL**

A Comissão Examinadora, abaixo identificada, aprova o Trabalho de
Conclusão do Curso de Administração da Universidade de Brasília da
aluna

Andréia Pereira dos Santos

Doutor, Francisco Antonio Coelho Junior
Professor-Orientador

Doutor, Marcus Vinícius Soares
Siqueira,
Professor-Examinador

Titulação, nome completo
Professor-Examinador

Brasília, 04 de julho de 2011

A minha amada avó Maria dos Remédios Reis Santos e minha amada mãe Eduvirgem Pereira dos Santos pelos ensinamentos de vida que contribuíram de forma imprescindível para a minha formação pessoal e profissional. Ao meu marido Emanuel Costa de Macêdo pelo apoio e paciência dedicados a mim nos momentos em que precisei.

AGRADECIMENTOS

Aos meus queridos amigos José Gonçalves Neto e Maria Olímpia Alves Mendonça que acreditaram no meu potencial, me incentivam e viabilizaram a concretização dessa conquista.

RESUMO

Com o advento da globalização, a concorrência entre as organizações se tornou mais acirrada, surgindo, assim, a necessidade de novos fatores de diferenciação. Com as empresas atentas a essas novas exigências, logo perceberão que um dos fatores estará alinhado no interesse dos funcionários com a empresa por meio da forma de remunerá-los, uma vez que os modelos atuais de gestão de cargos e salários se tornaram obsoletos e ultrapassados. O mercado procura empresas que possuem a capacidade de se reciclarem e se adaptarem as novas perspectivas. Essas exigências estão atreladas, principalmente à forma como as organizações remuneram os seus funcionários, pois é necessário mudar os métodos através da flexibilidade com ênfase no trabalho em grupo e nessas novas formas de remunerar para ter a oportunidade de ser única no mercado. Além disto, torna-se uma das melhores formas de elevar o potencial da empresa em relação aos negócios e a estratégia da empresa. Por isso, a necessidade de aprofundar nesse tema e discorrer sobre a contribuição da remuneração baseada no desempenho para a estratégia da empresa. Para isso foi realizada um estudo de caso, que possui como foco a remuneração baseada no desempenho alinhada a estratégia da empresa e a motivação para obtenção dos objetivos organizacionais e pessoais do funcionário, entre outros. A pesquisa envolveu 27 funcionários de uma organização do ramo de vestuário, com o objetivo de verificar, empiricamente, qual a percepção dos funcionários sobre o sistema de remuneração baseado no desempenho. Os dados foram obtidos por meio da aplicação de questionários, onde se verificou que o sistema de remuneração baseada em desempenho auxilia a organização a atingir seus objetivos estratégicos segundo a percepção de funcionários lotados em distintas atribuições na Organização investigada. Como contribuição, foi recomendada a empresa um modelo estruturado de remuneração baseado em desempenho, bem como planejamento e aplicação das metas de forma prática. Em relação a limitações encontradas na pesquisa, houve a dificuldade em encontrar empresas dispostas a auxiliar no desenvolvimento do projeto. Diante disso, recomenda-se o estudo da relação entre remuneração e o desempenho dos funcionários em organizações de maior porte.

Palavras-chave: Remuneração. Desempenho. Estratégia.

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	1
1.1	Formulação do problema	2
1.1.1	Hipóteses.....	3
1.2	Objetivo Geral	3
1.3	Objetivos Específicos.....	3
1.4	Justificativa	3
2	REFERENCIAL TEÓRICO.....	5
2.1	A remuneração como recompensa pelo trabalho realizado	5
2.2	Do sistema de remuneração tradicional para o moderno.....	8
2.3	Remuneração variável atrelada ao desempenho.....	11
2.4	A remuneração baseada no desempenho alinhada a estratégia da empresa 13	
2.5	Avaliando o desempenho.....	17
2.6	A motivação para obtenção dos objetivos organizacionais e pessoais do funcionário	22
3	MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA	24
3.1	Tipo e descrição geral da pesquisa (técnicas de pesquisa ou estratégias escolhidas para coletar os dados)	24
3.2	Caracterização da organização, setor ou área do objeto de estudo	25
3.3	População e amostra (ou participantes do estudo).....	25
3.4	Instrumento(s) de pesquisa.....	26
3.5	Procedimentos de coleta e de análise de dados.....	26
4	RESULTADOS E DISCUSSÃO	27
4.1	Procedimentos de análise de dados	27
4.2	Descrição da percepção dos funcionários sobre a remuneração baseada em desempenho	28
4.3	Análise de Freqüência	30
5	CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES	39
	REFERÊNCIAS.....	43
	APÊNDICES.....	45

1 INTRODUÇÃO

Devido aos novos avanços da globalização, as empresas precisam estar atentas as novas exigências do mercado. É necessário se adaptar e inovar o conceito por meio dos produtos e serviços prestados.

Para enfrentar esse mercado emergente, é importante que a organização desperte novos interesses em relação a seus funcionários, vendo-os não mais como prestadores de serviços e sim como parceiros de negócio, para que juntos possam elevar o potencial competitivo da empresa.

Para que isso ocorra, a organização tem como ferramenta a forma de remunerar seus funcionários, que atualmente se tornou elemento essencial para quem deseja ser diferenciado no mercado.

Por isso, dentre as várias formas de remunerar, o projeto enfocou, a forma de remuneração baseada no desempenho.

Desempenho humano é o ato ou efeito de cumprir ou executar determinada missão ou meta previamente traçada. É diretamente proporcional a duas condições do ser humano: o “querer fazer”, que explicita o desejo endógeno de realizar (a motivação), e o ‘saber fazer’, isto é, a condição cognitiva e experiencial que possibilita o individuo realizar com eficiência e eficácia alguma coisa. (MARRAS 2000, p. 173).

A remuneração por desempenho possui um papel de grande importância na organização, pois auxilia no desdobramento das metas e permite o alinhamento dos interesses dos funcionários com os da empresa, já que, esse deseja ser remunerado pelo reconhecimento de seu trabalho e aquele busca alcançar o melhor resultado nos lucros.

A remuneração, sendo responsável em fazer parte da estratégia da empresa, ou seja, atrelada aos objetivos estratégicos, garante uma melhoria no desempenho e traz maior estímulo, já que possibilita coordenar as habilidades para obter uma diferenciação dos concorrentes ao complementar a remuneração fixa, atrelando valores como atitudes, desempenho e outros.

Para auxiliar a organização nesse processo de remunerar, a mesma poderá contar com as ferramentas e os mais variados métodos de avaliação de desempenho, contudo deve estar atenta aos métodos que melhor se adaptem a empresa e que estejam alinhados a sua descrição de cargos e salários.

Além disso, outro aspecto importante é a capacitação dos responsáveis pela avaliação, já que não pode ser levada por fatores subjetivos. O avaliador deve ter comportamento adequado, saber observar e ouvir para que não ocorra distorções dos resultados.

É importante lembrar, também, que, na realidade dos mercados atuais, somente as recompensas financeiras não são suficientes para os colaboradores, deve-se estar atento aos benefícios e fatores não financeiros como: oportunidades de progresso, status, reconhecimento, *feedback*, autonomia, dentre outros, recursos que fazem a diferença e motivam os funcionários a manter a parceria com a organização.

A remuneração deve ser vista como uma função agregada à motivação, como um instrumento a mais para obtenção dos objetivos pessoais e organizacionais do funcionário e não de forma isolada. O empregado busca ser tratado como um ser humano e satisfazer suas necessidades básicas. Se isso não for possível na empresa, não se sentirá numa relação de troca e sim de exploração.

Diante disso, é apresentado, em seguida, uma discussão sobre como a organização poderá lidar com essa transição de um sistema de remuneração tradicional para o moderno, atrelando a remuneração variável ao desempenho, sua associação com os objetivos estratégicos e a motivação para obtenção dos objetivos organizacionais e pessoais dos funcionários.

1.1 Formulação do problema

Qual a percepção de funcionários de uma organização do ramo de vestuários sobre o sistema de remuneração baseado no desempenho?

1.1.1 Hipóteses

- O sistema de remuneração baseada em desempenho auxilia a organização a atingir seus objetivos estratégicos.
- Os funcionários da Organização investigada compartilham crenças ou percepções positivas/favoráveis sobre o sistema de remuneração baseado em desempenho.

1.2 Objetivo Geral

Verificar, empiricamente, a percepção dos funcionários sobre a remuneração baseada em desempenho e seus efeitos nos objetivos estratégicos da empresa.

1.3 Objetivos Específicos

- Descrever os pontos fortes e fracos da remuneração por desempenho para a organização segundo a percepção de seus funcionários.
- Verificar o caráter motivador da remuneração por desempenho para obtenção dos objetivos organizacionais e pessoais do funcionário.
- Analisar políticas de recursos humanos adotada por uma organização do ramo de vestuários no âmbito do Distrito Federal, voltadas à remuneração por desempenho.

1.4 Justificativa

Com o aumento acirrado da competitividade entre as empresas, o mercado tem mostrado interesse naquelas que apresentem em sua bagagem um diferencial competitivo.

O gestor que estiver atento a essas novas exigências logo perceberá que a chance de se diferenciar estará no alinhamento dos interesses dos funcionários com os da empresa, por meio da forma de remunerá-los.

Ao optar pela remuneração baseada no desempenho, a organização, em tese, terá melhor desenvolvimento de suas metas, de forma concreta e eficiente, além de um melhor auxílio no processo de tomada de decisões, partindo, assim, na frente de seus concorrentes.

A pesquisa permitirá um estudo mais detalhado sobre a aplicação dessa forma de remuneração e de sua importância para a formulação das estratégias da empresa. Além disso, evidenciará as novas formas de relação entre patrões e empregados, que antes era baseada na hierarquia, onde o patrão mandava e o subordinado obedecia, passando a ser uma relação de cooperação, ou seja, parceria, no qual os dois dividem as responsabilidades pelas decisões tomadas na empresa.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 A remuneração como recompensa pelo trabalho realizado

Se, no passado, a forma de remunerar com foco no salário-base e no cargo tinha sua administração voltada para o dono do negócio, onde esse recebia todos os proventos advindos do sucesso, conforme disposto por Hanashiro; Teixeira e Zaccarelli (2007, p. 174). Hoje essa ótica tem sofrido mudanças. Como o objeto do trabalho é remunerar aquele que apresenta resultados para a organização, nada mais justo que o resultado obtido com o trabalho tenha seus ganhos divididos com aqueles que contribuíram para o seu sucesso, e não permaneça concentrado, inteiramente, nas mãos do proprietário.

Diante dessa nova perspectiva, surge a necessidade de rever a forma de recompensar o colaborador pelo trabalho executado e mensurar a contribuição de cada um para o sucesso obtido, tornando essa mensuração parte de um hábito em todos os níveis da empresa e utilizando-a como ferramenta enérgica de motivação. Segundo Batista e Vilas Boas (2004, p.03), a remuneração funcional foi desenvolvida para empresas burocráticas, com divisão rígida de funções, tarefas e foco no controle, o que vem desaparecendo em empresas modernas.

A remuneração se encontra dentro de um dos subsistemas mais importantes da área de Recursos Humanos, o setor de remuneração, ou setor de cargos e salários, sendo uma recompensa originada da relação de parceria em que, de um lado, a companhia explicita os objetivos estratégicos e o que necessita para realizá-los, enquanto que, do outro lado, o colaborador se empenha para cumpri-los.

A remuneração é importante para os empregados como recompensa pelo trabalho realizado e para as empresas como motivador dos comportamentos e desempenho de pessoas. (HANASHIRO; TEIXEIRA; ZACCARELLI, 2007, p.174).

Cabe ressaltar que o salário não é o único componente da remuneração, englobando neste também os benefícios, remuneração variável, adicionais,

gratificações, entre outros. De acordo com (MARRAS, 2000, p.92), podemos assumir, assim, a equação abaixo como formação da remuneração:

$$R = St + B$$

Onde:

R= remuneração

St= salário total (nominal + todas as verbas de crédito)

B= benefícios

Segundo Fernandes e Berton (2005, p.125) “para atrair pessoas qualificadas, não basta uma imagem positiva ou oferecer possibilidades de treinamento. É importante uma política salarial atrativa”. Desta forma, para construção do sistema de remuneração, a organização deverá levar em consideração a análise das funções em que deverão ser verificadas as responsabilidades e deveres do indivíduo, a descrição dos cargos em que especifica as atividades realizadas pelo ocupante do cargo e como realizar as atividades juntamente com a avaliação do cargo para identificar o valor atribuído ao cargo. Deve, ainda, considerar a pesquisa de salário no qual se busca informações e analisa a competitividade desse frente ao mercado para então definir a política de remuneração a ser adotada e partir para a construção.

Para Gil (2009, p.172), todas as atividades desenvolvidas pelas empresas para atingir seus objetivos gira em torno dos cargos. Por isso, a importância em qualquer organização de se ter o desenho de seus cargos, ou seja, as empresas precisam manter suas tarefas bem claras para os funcionários que irão executá-las, além de conscientizá-los de suas responsabilidades.

O desenho de cargos baseia-se no enriquecimento da tarefa, que consiste em ampliar a responsabilidade, os objetivos e o desafio das tarefas do cargo, na pressuposição de que a motivação para o trabalho decorre da satisfação no cargo e da liberdade pessoal. (GIL, 2009, p. 173).

Por isso, é de suma importância que a organização tenha uma estrutura, um sistema de cargos e salários bem definido com profissionais altamente qualificados, com sua função muito bem definida, com conhecimento dos fluxos e das funções da empresa, pois tendo esses aspectos bem definidos, a empresa terá a remuneração considerada no contexto do cenário de mudança como ferramenta de suporte e será

considerado ponto de partida para o desenvolvimento de estratégias, segundo Batista e Vilas Boas (2004, p.06)

2.2.1 Benefícios e recompensas não- financeiras

No passado, principalmente com o surgimento da teoria da administração científica de Taylor, considerava-se o salário como elemento motivador fundamental e suficiente para obter o desempenho esperado do funcionário (TAMAYO E PASCHOAL, 2003, p.3). Atualmente, os salários não são os únicos componentes de uma remuneração, as empresas levam em consideração outras formas de recompensar seus colaboradores, como planos de benefícios, a fim de complementar o sistema de salários.

Ao utilizar-se dos benefícios, a empresa, normalmente, estará atendendo tanto aos seus objetivos quanto o de seus funcionários, já que esses objetivos são satisfeitos à medida que a empresa garante as necessidades básicas dos empregados, (MARRAS, 2000, p.137).

Os benefícios são extremamente importantes, visto que propiciam uma diminuição na rotatividade dos funcionários, nas ausências e garantem boa qualidade de vida para os mesmos. Geralmente são oferecidos como pacotes e variam de acordo com o nível hierárquico do funcionário, sendo relacionados com os objetivos de longo prazo da empresa, reforçando a estabilidade, comprometimento e lealdade (PICARELLI FILHO; WOOD JR, 1999, p.100). Devido a isso, se sentem amparados pela organização.

Os benefícios podem ser oferecidos por vontade própria pela empresa com o objetivo de atrair novos talentos e manter os que já existem, tornando-se mais competitivo no mercado e podem ser oferecidos em atendimento a demandas exigidas por lei como: 13º salário, férias, auxílio-doença etc.

Sabe-se também que o dinheiro e os benefícios não são os únicos componentes motivadores para o indivíduo, faz-se necessário levar em consideração também outros fatores não financeiros como oportunidades de progresso, status, reconhecimento, *feedback*, autonomia, dentre outros.

Muitos desses outros fatores não geram custo para a empresa, elevando seu valor como estratégia de recompensar, além de manter os colaboradores motivados sem impactar na folha de pagamento. Utilizando desses elementos, a empresa inova e se diferencia das demais ao valorizar o potencial humano e o conhecimento de seus colaboradores, transformando-os em competitividade empresarial e não em custos (CIMBALISTA E VOLPATO, 2002, p.83).

Contudo, cabe ao gestor de cada área ter a sensibilidade para identificar os componentes considerados relevantes por cada um de seus funcionários. Além disso, para que essas recompensas sejam consideradas, elas precisam ser valorizadas e reconhecidas pelos funcionários, caso contrário, não surtirão os efeitos desejados.

O valor das recompensas intrínsecas (não-financeiras) é determinado pela pessoa que a recebe. A administração pode aumentar as recompensas intrínsecas no trabalho, porém o seu efeito sobre a motivação, desempenho, satisfação e outros fatores depende da experiência subjetiva de seu valor pelas pessoas que executam o trabalho. (HANASHIRO; TEIXEIRA; ZACCARELLI, 2007, p.205).

Diante desta perspectiva, ao adotar um plano de benefícios juntamente com a preocupação de utilizar as recompensas não-financeiras, há um posicionamento que pressupõe maturidade por parte da organização, do funcionário e da relação entre as partes (BATISTA E VILAS BOAS, 2004, p.4).

2.2 Do sistema de remuneração tradicional para o moderno

Muitas organizações existentes ainda são regidas por um sistema de administração tradicional baseado em funções, com ênfase nas tarefas na qual a hierarquia é predominante. Conforme citado por Picarelli Filho e Wood Jr (1999, p.42) “os sistemas tradicionais são trabalhosos, inflexíveis e pouco ágeis”.

Essas organizações enfocam a burocracia de hierarquia rígida, onde a flexibilidade é inexistente e sem se preocuparem com os clientes ou processos. Desconsideram a visão de futuro ou estratégia da empresa, além, de tratar as necessidades de mudança de forma homogênea.

Com o passar dos tempos, as esperas por mudanças tornaram-se cada vez mais evidentes. Os modelos de gestão se tornaram ineficazes, ultrapassados para as novas exigências do mercado. As novas condições esperam por empresas com processo decisório rápido, ousadas e criativas. Para isso, é preciso mudar os métodos de remuneração.

Para Flannery; Hofrichten e Platten (1997), a remuneração é um dos principais sistemas de apoio para a organização e parece não acompanhar o ritmo das transformações. A maioria das empresas, dentre elas as mais inovadoras, continuam a utilizar o sistema tradicional baseado em cargos e funções, sendo necessário reverter essa situação.

Para que isso ocorra é fundamental, antes de tudo, que as empresas percebam que esse sistema predominante foi desenvolvido para empresas burocráticas com foco no controle e que já estão ultrapassados. Com isso, precisam apostar na modernização por meio de modelos flexíveis com ênfase no trabalho em grupo e nas novas formas de remunerar para reverter esse quadro e ter oportunidade de se tornar única no mercado.

A teoria administrativa ensina-nos, nesse sentido, que a medida que as condições mudam, que seja de uma organização para outra, quer seja de um tempo para outro, as empresas precisam também mudar as formas pelas quais procuram justamente atrair, reter e desenvolver pessoal. (PICARELLI FILHO, WOOD JR, 1999, p.38)

As Figuras 01 e 02 retratam o modelo funcional com sua estrutura burocrática rígida, onde se dá maior peso à remuneração funcional e aos benefícios, enquanto que a figura 03 privilegia a remuneração estratégica de uma gestão avançada.

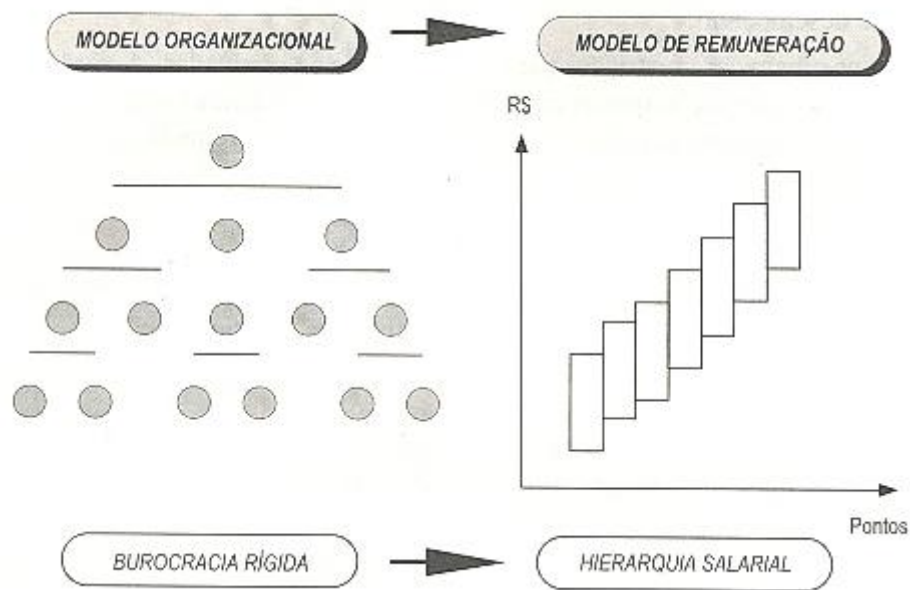


Figura 2.1: Modelo organizacional e sistema de remuneração tradicional.

Fonte: Picarelli Filho e Wood Jr (1999)



Figura 2.2: Adequação entre o perfil do sistema de remuneração e o perfil gerencial – empresa de gestão tradicional.

Fonte: Picarelli Filho e Wood Jr (1999)

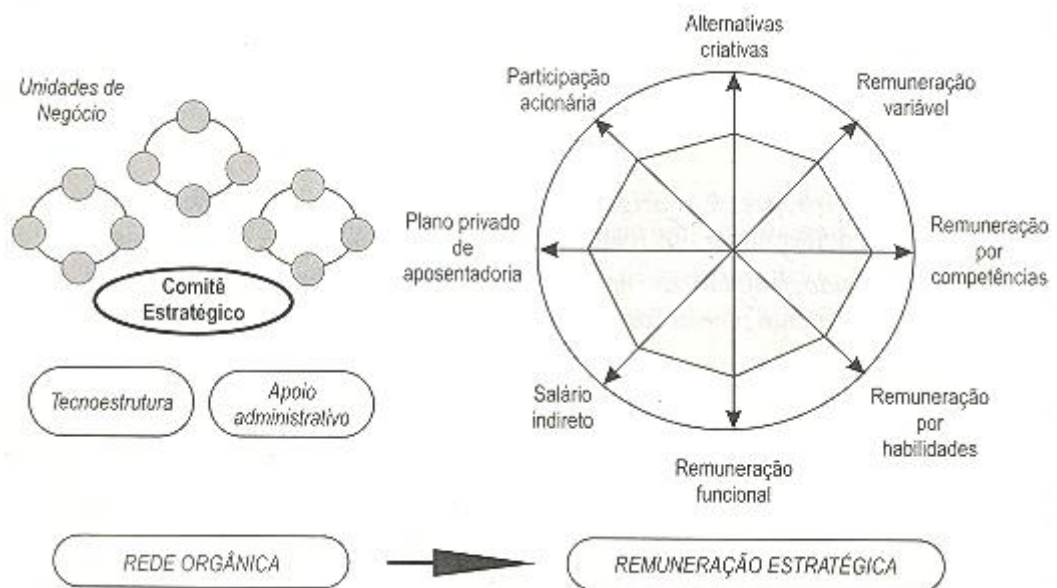


Figura 2.3: Modelo organizacional e sistema de remuneração estratégica e Adequação entre o perfil do sistema de remuneração e o perfil gerencial – empresa de gestão avançada.

Fonte: Picarelli Filho e Wood Jr (1999)

2.3 Remuneração variável atrelada ao desempenho

A remuneração variável baseada no desempenho já existia há alguns anos, mas com pequenos grupos de executivos seniores que recebiam pequenos incentivos por permitir que a organização avançasse ou, os grupos do cenário de vendas que também recebiam esses incentivos por seu desempenho, de acordo com Hanashiro; Teixeira e Zaccarelli (2007, p. 186). No entanto, fora desses grupos, os incentivos não eram valorizados, pois eram considerados desnecessários.

Dentre os tipos de remuneração existentes, a remuneração variável atualmente é muito adotada em áreas funcionais como vendas, remuneração baseada em comissões. Contudo, em outras áreas da organização a prática ainda é pouco difundida, mas com o novo cenário que é de mudanças a importância de tal processo vem sendo considerada e conquistando espaço no mercado.

“A empresa que decide implementar um plano de remuneração variável precisa ter em mente que ele é um fator de vantagem competitiva, que irá alavancar os resultados estratégicos”.(BATISTA;VILAS BOAS, 2004, v.3, p.4). Sendo objetivo

desse tipo de remuneração, ratear os riscos e ganhos do negócio entre proprietários e colaboradores, tornando-os parceiros, para isso, esse tipo de remuneração deverá estar atrelado ao desempenho. Além disso, busca-se uma forma de estimular o funcionário e o grupo para que os mesmos busquem um progresso constante, dividindo os bons e maus efeitos resultantes dessa busca.

2.4.1 Participação nos resultados

Esse tipo de remuneração é um plano de incentivo em grupo no qual o pagamento tem relação com o alcance de metas que são pré- estabelecidas e vinculadas aos indicadores de produtividade, qualidade, redução de despesas, entre outros. Requer um programa bem definido, com metas e indicadores transparentes, acompanhamento constante dos resultados, a fim de aperfeiçoar essa busca dos trabalhadores pelo que foi proposto em conjunto com a empresa (HANASHIRO; TEIXEIRA; ZACCARELLI, 2007, p. 187).

As vantagens desse sistema consistem em reforçar o trabalho em equipe, enfatizar a melhoria da qualidade e redução dos custos, estimularem a inovação e ao mesmo tempo reduzir a aversão a mudanças, além de proporcionar uma visão geral do negócio e do sistema (PICARELLI FILHO, WOOD JR, 1999, p.115).

2.4.2 Participação nos lucros

A participação nos lucros consiste em uma forma de remunerar os funcionários ou a um grupo desses através do pagamento de um valor pré-estabelecido no lucro. Ao contrário dos outros tipos, só há pagamento se houver lucro, estando vinculada aos resultados globais da organização (HANASHIRO; TEIXEIRA; ZACCARELLI, 2007, p. 187).

2.4.3 Participação acionária

É a mais comum nos níveis estratégicos, em que a organização remunera seus executivos por meio de concessão de ações, tornando-os sócios da empresa para desenvolver internamente comprometimento e orientação para os resultados, a fim de ligar os interesses da organização aos dos executivos para aumentar o valor dos negócios, segundo Marras (2000, p. 272).

2.4.4 Remuneração por habilidades

Procura remunerar os colaboradores por meio do desenvolvimento do fator intelectual através das capacidades dos colaboradores em alavancar a empresa à liderança do setor em atua.

Essa forma de remunerar ainda é pouco difundida no mercado devido ao alto nível de investimento necessário, pois é preciso um programa de treinamento e desenvolvimento profissional altamente qualificado, de acordo com Marras (2000, p. 272).

2.4 A remuneração baseada no desempenho alinhada a estratégia da empresa

No mundo atual, o qual requer flexibilidade e a informação está acessível a todos, além da tecnologia em constante evolução, não basta pagar mais, e sim, pagar melhor. As empresas terão que ajustar o seu sistema de remuneração à estratégia da empresa.

Com o advento da globalização, o cenário passou a mudar. A competição entre as empresas passou a ser mais acirrada e o mercado mais seletivo. Com isso, muitas empresas com o interesse de inovar o negócio, passaram a perceber o valor das estratégias de remuneração por desempenho para o diferencial da empresa.

A remuneração variável atrelada à estratégia passou a ter valor porque as empresas perceberam, segundo Picarelli Filho e Wood Jr (1999, p. 56), que a estratégia é a corrida para uma posição ideal, única e exclusiva no mercado. É através dela que podemos coordenar nossas habilidades para obter uma diferenciação dos concorrentes, sendo a responsável em fazer parte dessa estratégia, já que ela complementa a remuneração fixa atrelando valores como atitudes, desempenho e outros.

As organizações passaram a ver seus funcionários com outra perspectiva, como pessoas investidas e interessadas pela empresa. Abriram espaços para que seus funcionários compartilhem os riscos e recompensas, tornando-os responsáveis e comprometidos com o seu trabalho, motivados por um interesse de melhor desempenho e conseqüentemente melhor salário.

No entanto, ainda que possua todos esses aspectos positivos, há críticos que são contrários a esse tipo de mudança quanto à remuneração, como Kohn (apud Flannery; Hofrichter; Platten, 1997, p. 121), que afirma que os incentivos desencorajam a que se assumam riscos, colocam um funcionário contra o outro e falham ao abordarem muitas das questões que realmente estão atrasando a organização, além de que, a remuneração é realizada dependendo do desempenho, e tudo o mais é descuidado.

Já Flannery; Hofrichter; Platten (1997, p. 121) rebatem, afirmando que os planos de incentivo e outros programas de remuneração baseados no desempenho não são substitutos para um gerenciamento eficaz ou estratégia correta para cada funcionário em cada organização, mas podem ser uma arma poderosa para motivá-los e ajudar as empresas a mudarem e obterem sucesso.

Esse sucesso é encontrado quando elas percebem que o alinhamento entre esse tipo de remuneração e a cultura da empresa é essencial, pois esta ganha ao perceber que aquela possibilita um maior desempenho e comprometimento dos funcionários, estimulados a trabalharem mais e melhor, possibilitando que a organização tenha um aumento nos lucros e melhor qualidade dos serviços prestados.

Ao implantar a remuneração por desempenho, a empresa permitirá a participação dos funcionários no estabelecimento das metas, atreladas com os objetivos estratégicos, garantindo uma formulação negociada entre líderes e liderados. A

melhoria no desempenho trará maior estímulo aos seus subordinados, unindo a remuneração individual à lucratividade da empresa.

Para evitar quaisquer transtornos ao adotar a remuneração variável atrelada ao desempenho, as empresas precisam estar atentas às suas necessidades administrativas, para apartir delas desenvolver o planejamento adequado atendendo as estratégias de gerenciamento, uma vez que, o planejamento orienta a ação da organização, ou seja, é pensamento estratégico (FERNANDES E BERTON, 2010, p.11).

É necessário alinhar a remuneração às metas estratégicas do negócio com os interesses dos funcionários. Não adianta adotar o sistema e exigir resultados sem treiná-los, sem as ferramentas necessárias para que se aprimorem e tomem decisões corretas. Segundo Gil (2009, p. 192) “é necessário dispor de meios necessários para proporcionar aos empregados as informações necessárias para que tomem decisões corretas e oportunas”. Assim, para que eles assumam riscos e responsabilidades é preciso mostrar o que fazer e como fazer, possibilitar o *feedback* para atentá-los ao progresso, além de desenvolver um método de avaliação eficiente.

2.5.1 Rumo à construção de um sistema de remuneração estratégica

As organizações sofrem constantes mudanças e, em cada modificação de cenário, ocorrem alterações estruturais, uma vez que os momentos são diferentes. Conseqüentemente, faz-se necessário que as empresas adotem outro posicionamento frente ao mercado, pois já não é possível trabalhar com as mesmas relações e formas de trabalho, visto que os conceitos de funcionários que temos atualmente são daqueles que se adaptam facilmente as mudanças, que são hábeis e que sabem trabalhar em equipe.

Além disso, as empresas vivem em um cenário no qual a divisão por departamentos e funções está em declínio, enquanto que o trabalho entre equipes multidisciplinares e a descentralização nas organizações se tornaram cada vez mais comuns. Desta forma, a maneira de remunerar e motivar os funcionários não pode ser as mesmas do passado.

O sistema de remuneração existente foi criado para um tipo de organização que se encontra em extinção, diante disso, é necessário que a forma de remunerar seja tratada como um meio de aperfeiçoamento da organização, como uma melhoria, e não ser vista, apenas, como uma despesa.

Sendo assim, para que a forma de remunerar tenha outra imagem, o primeiro passo a ser adotado pelas organizações é o de desenvolver um novo sistema de remuneração estratégica, o que não é uma tarefa fácil, já que, para isso, precisará quebrar o paradigma do então sistema de remuneração vigente, além de enfrentar as resistências e dificuldades do processo.

Contudo, vale ressaltar que, ao se inserir nesse processo, a organização se tornará menos homogeneia em relação às demais, o que ocasionará perda de comparabilidade. Perante isso, Picarelli Filho e Wood Jr (1999, p.50) relatam que o mercado precisará identificar meios e criar fórmulas para viabilizar comparações, a fim de evitar que cada corporação se veja isolada no seu sistema de remuneração. Além disso, alguns aspectos são essenciais para uma implantação:

- *primeiro*, é necessário realizar um diagnóstico da organização, considerando o ambiente interno e o posicionamento estratégico;
- *segundo*, é preciso conhecer profundamente as várias formas e alternativas de remuneração e saber quando e como aplicá-las;
- *terceiro*, é necessário definir o próprio sistema, ou seja, determinar que componentes devem ser adotados para garantir os melhores resultados ; e
- *quarto*, deve-se garantir que o sistema a ser implantado seja transparente e funcional, para assegurar sua ampla aceitação e fácil operacionalização na empresa. (PICARELLI FILHO E WOOD JR, 1999, p.49).

Desta forma, ao optar pela implantação de um sistema de remuneração estratégica, faz-se necessário que a organização se atente para os aspectos relacionados à cima, visto que são essenciais, já que é imprescindível uma análise do ambiente, buscar conhecer os diversos tipos de remuneração existentes, bem como escolher o que melhor se adapta a empresa e, principalmente, que o mesmo seja transparente e prático.

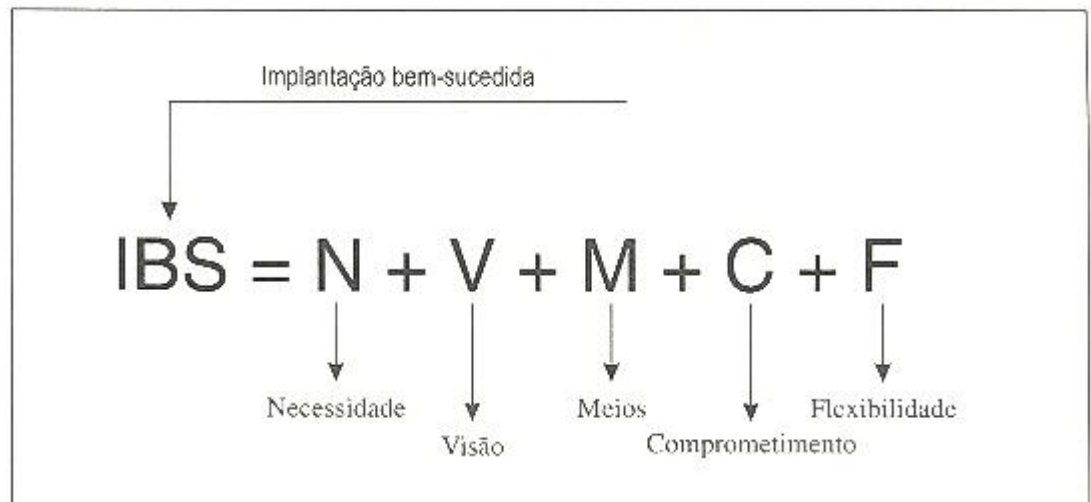


Figura 2.4: Fórmula da implantação bem – sucedida

Fonte: Picarelli Filho e Wood Jr (1999)

Conforme a fórmula acima, essa implantação será bem sucedida quando:

N: A **necessidade** de mudar o sistema de remuneração for compartilhada por todos os envolvidos;

V: Uma **visão comum** sobre o sistema a ser implantado, seus pressupostos e características for compartilhada.

M: A organização tiver os **meios** para mudar: conhecimento, apoio externo, planejamento etc.

C: Todos os envolvidos estiverem **comprometidos** com o processo de mudança, ou seja, quando houver identidade de interesses entre indivíduos e organização,

F: Houver a **flexibilidade** adequada para permitir adaptações durante todo o processo de implantação (PICARELLI FILHO E WOOD JR, 1999, p.163, grifo do autor).

2.5 Avaliando o desempenho

Como visto, os métodos de avaliação de desempenho vêm sendo empregados desde a antiguidade como forma de controle dos trabalhadores, entretanto somente com a origem do capitalismo teve maior repercussão. Um dos precursores da

técnica foi Taylor, que iniciou seus estudos observando o trabalho dos operários para sua racionalização, na qual originou as primeiras escalas de avaliação de mérito, a fim de obter maior rendimento do serviço prestado pelo operário (WOOD JR, 2002, p. 60).

Atualmente, as expectativas estão voltadas para as pessoas e relacionadas ao seu desempenho, criatividade e produtividade. Esses fatores variam de organização para organização, sendo uns mais acentuados que outros, já que dependerá da cultura organizacional que associada ao estilo de liderar, a estratégia e a forma de administrar definirá o tipo de avaliação a ser aplicada. Desempenho:

Refere-se à atuação do empregado em face de um cargo que ocupa na organização, cujo conteúdo especifica as responsabilidades, tarefas, desafios que lhe foram atribuídos. O desempenho pode ser reconhecido como a manifestação concreta, objetiva do que o empregado é capaz de fazer. É algo que pode ser definido, acompanhado e mensurado. (LUCENA, 1995, p. 29).

Assim, por meio dessa avaliação será possível identificar desvios, suas origens e, principalmente, corrigi-los. Desta forma, como o indicador mais importante para uma companhia eficaz é o empenho tanto da alta administração quanto dos parceiros do negócio para alcançar o sucesso almejado, alguns modelos foram propostos para realizar a organização do trabalho e estimular o comprometimento, dentre eles, se encontra a avaliação por desempenho.

A avaliação de desempenho é um método que tem por objetivo organizar o trabalho e possibilitar que os parceiros se desenvolvam positivamente nas funções de sua responsabilidade. Para Fernandes e Berton (2005, p.125) “constitui um instrumento positivo para melhoria da performance individual e, por extensão, da organização”.

Com o passar dos anos teve o aperfeiçoamento e a ampliação das diversas formas de aplicação, como a de facilitar o desenvolvimento, a busca por aperfeiçoamento e novos talentos, e fornecimento de feedback, entre outros, que gerem valor para eles próprios e para a organização.

Diante disso, a avaliação tornou-se uma fórmula muito importante utilizada pelas empresas em sua administração de recursos humanos, já que a mesma explicita o resultado obtido através da mensuração do desempenho dos seus colaboradores, acompanhando o desenvolvimento dos mesmos por meio da medição do nível de seu conhecimento, suas habilidades e atitudes. Administração do Desempenho é:

Uma metodologia gerencial que visa a promover o atingimento das metas organizacionais e o desenvolvimento dos recursos humanos, através de um processo participativo, dinâmico, contínuo e sistematizado de planejamento, acompanhamento, avaliação e melhoria do desempenho. (STOFELL, 1997, p.27).

A avaliação serve de patamar para verificar o desempenho dos colaboradores, a fim de analisar se o cumprimento das metas tem relação com as funções desenvolvidas no cargo, se é compatível com as metas definidas e, por fim, com o resultado encontrado. Além disso, a companhia realiza a análise dos resultados obtidos, na qual se compara o resultado esperado ao resultado obtido.

A avaliação de desempenho é justificada por guiar os esforços dos colaboradores para realização das metas, onde auxilia no acompanhamento e aproveitamento de suas capacidades e maior comprometimento com a empresa.

Para o avaliado, a avaliação por desempenho poderá evidenciar os pontos fortes e as dificuldades encontradas pelo colaborador no cumprimento das metas, as necessidades de capacitação para o cargo e treinamento. Já para o avaliador, poderá facilitar o conceito de troca entre estes dois, gerando uma cumplicidade, *feedback* e negociação.

É importante frisar que, para avaliar, os responsáveis por essa função devem ser impessoais, ou seja, excluir da avaliação fatores subjetivos. Devem ser capacitados, ter um comportamento adequado, de forma que sejam instruídos a observar e ouvir, estar aberto a sugestões e ser transparente, caso contrário, poderá ocorrer distorções dos resultados por falta de objetividade.

Para Stofell (1997, p.25), o sucesso da organização é fruto, também, do esforço sincronizado dos colaboradores, individualmente ou em grupo, assim ao dispor de condições mínimas de recursos, como capacitação e treinamento, surge o comprometimento dos funcionários com as metas definidas pela organização resultando em sucesso para a empresa e, conseqüentemente, em desempenho, sendo que este pode ser mensurado.

Além disso, a organização deve ter o seu propósito em mente, ou seja, aonde pretende chegar, para trilhar o caminho de forma a alcançar a vertente que deverá ser adotada, a fim de selecionar o método a ser aplicado. Para isto, é necessário realizar o planejamento prévio da avaliação de desempenho, ou seja, o resultado deve ser impactante nas áreas mais sensíveis e com necessidades de melhorias.

Após a aplicação de uma avaliação de desempenho, o acompanhamento constante torna-se imprescindível, já que, com esse acompanhamento, será possível revisar as metas e indicadores, alterando-os conforme suas necessidades, verificar se não há desvios, analisar objetivos alcançados e, por último, estabelecer novas necessidades estratégicas.

A preocupação permanente com o desempenho humano e como torná-lo mais eficaz na obtenção de resultados é o ponto de atenção máximo para o aumento da produtividade, objetivando o retorno rentável e a participação no sucesso do negócio. Como consequência, as diretrizes para a formulação e implantação do processo de Avaliação de Desempenho são inspiradas na percepção e no reconhecimento do desempenho humano como fator impulsionador do sucesso da empresa. (LUCENA, 1995, p.15).

Devido a isso, o processo de avaliação de desempenho deve ser gerido com base na forma de perceber e reconhecer o desempenho humano como peça chave para alcançar o sucesso.

2.6.1 Métodos de avaliação de desempenho

Para exemplificar a aplicação dos conceitos é apresentado, a seguir, algumas alternativas metodológicas e técnicas de avaliar o desempenho humano nas empresas.

2.6.1.1 Escalas gráficas

O método de escalas gráficas é baseado em um grupo de fatores que a organização julga como determinantes do que define como desempenho. Nesse processo, pode ser mensurada tanto a quantidade quanto a qualidade do trabalho, sendo que a escala possui um número mínimo e um máximo conforme definido por cada empresa.

Cada grau da escala possui um determinado valor em pontos que permite que o avaliador, uma vez selecionado o grau que melhor se adéqua ao avaliado, chegar a um total que identifica o desempenho final comparativamente ao que se espera ou a média de um grupo. Pode ser aplicado para muitas pessoas ao mesmo tempo e é fácil de ser explicado, ser trocado ou alterado, porém é vulnerável a distorções e interferência de quem os avalia. Contudo, vale ressaltar que sua aplicação requer muitos cuidados, a fim de evitar a subjetividade.

2.6.1.2 Incidentes críticos

Nesse método, o objetivo é determinar os pontos fortes e fracos do avaliado, apontando comportamentos extremos, mas sem levar em consideração traços específicos de sua personalidade (MARRAS, 2000, p.176).

Sua montagem é simples e possui duas vertentes, uma negativa na qual pode gerar o fracasso e outra positiva que pode resultar em sucesso. Além disso, para sua aplicação não é necessário planejamento e montagem antecedente.

2.6.1.3 Comparativo

É um método no qual se busca a comparação entre funcionários, ou os funcionários e os grupos no qual fazem parte, onde diversas técnicas podem ser utilizadas, segundo Marras (2000, p.177).

2.6.1.4 Escolha forçada

Esse método foi adaptado para empresas com o objeto de analisar o desempenho dos colaboradores por meio de frases que descrevem os tipos de desempenho individual, não levando em consideração a personalidade dos avaliados, sendo mais objetivo e eficaz (HANASHIRO; TEIXEIRA; ZACCARELLI, 2007, p.295).

A escolha forçada é reconhecida como um método que proporciona resultados confiáveis, já que diminui a influência da subjetividade de quem avalia Gil (2009, p.159), ou seja, reduz as chances do avaliador se basear em motivos pessoais no momento de avaliar seu subordinado.

2.6.1.5 Avaliação 360 graus

Esse método foi muito bem aceito e difundido nas empresas brasileiras, por ser altamente democrático e participativo, além de considerar em sua avaliação tanto os ambientes internos quanto externos da organização, em que seu avaliado é o foco de todos os elementos que tenham contato com ele, além de possui um amplo campo de *feedback*, de acordo com Marras (2000, p.178).

Segundo Hanashiro; Teixeira e Zaccarelli (2007, p.295), esse tipo de avaliação tem sido mais democrática por ser realizada por muitas pessoas, além de evitar a centralização de poder e favorecer opiniões diversificadas.

2.6 A motivação para obtenção dos objetivos organizacionais e pessoais do funcionário

Devido ao alto fluxo de informações a que as pessoas têm acesso e a rapidez com que se propagam, raramente encontramos um indivíduo que não esteja integrado ao que está acontecendo no mundo, ou seja, a busca constante por atualizações torna o processo de globalização cada vez mais acelerado.

Com isso, as empresas devem ser cautelosas em relação a seus subordinados, pois essa era tão globalizada permite que eles saibam o que querem, conheçam seus direitos e não medem esforços para deixarem a organização, quando essa já não os compensa mais. Para evitar que isso ocorra e reter seus talentos, as empresas têm procurado estar atentas as necessidades de seus funcionários de forma a motivá-los para que se sintam estimulados a produzir criativamente.

“O desenvolvimento do processo motivacional na organização é o elemento-chave de uma gestão estratégica de resultados”, segundo Cimbalista e Volpato (2002,v.5, p.79). Para isso, algumas organizações encontraram na forma de remuneração por desempenho um elemento motivador, uma vez que com essa possibilidade de maiores ganhos, os funcionários se sintam reconhecidos pelo seu trabalho, aprimorem suas qualificações profissionais e as contribuições à organização.

A remuneração é uma forma de reconhecimento do desempenho dos profissionais, porém a empresa deve perceber que os valores motivacionais variam de funcionário para funcionário e ao longo da vida de cada um, além do grupo em que está inserido.

O processo de motivação nos indivíduos se dá de forma intrínseca, em que cada um desenvolve impulsos motivacionais distintos em momentos diferentes, reconhecendo que estas forças afetam diretamente a maneira de encarar o trabalho e suas próprias vidas. (CIMBALISTA; VOLPATO, 2002, p.78).

Para a organização esse tipo de remuneração deve ser visto como uma função agregada à motivação, sendo um instrumento a mais para obtenção dos objetivos pessoais e organizacionais do funcionário e não de forma isolada. Já que as demandas do empregado referem-se a ser tratado como um ser humano e encontrar inicialmente na empresa a oportunidade de satisfazer suas necessidades básicas, se ele não encontrar esse meio para se satisfazer, não se sentirá numa relação de troca, mas de exploração, de acordo com Paschoal e Tamayo (2003, p.2).

Preocupar-se com o bem estar do funcionário e atrelá-lo aos interesses da empresa é uma forma de demonstração expressiva do quanto essa combinação se tornou uma arma imprescindível para quem deseja mudar e obter sucesso. Contudo, tanto do ponto de vista da administração, quanto dos trabalhadores esse sucesso é uma forma de motivação que não surge sozinho, sendo necessário levar em consideração a tecnologia agregada, o desempenho e a qualidade despendida pelas pessoas que trabalham na empresa, conforme Cimbalista e Volpato (2002, p. 79).

3 MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA

Neste trabalho, realizou-se um estudo de caso, em empresa de vestuário infantil, a fim de analisar como o sistema de remuneração baseada no desempenho é aplicado na prática. O estudo de caso foi capaz de definir, de forma precisa, detalhes dos programas de remuneração existentes e compará-los com os propostos neste trabalho.

A coleta de dados foi realizada de forma qualitativa, utilizando-se de entrevista com roteiro previamente elaborado. Tal entrevista serviu como ponto de partida, ou seja, essencial para adquirir um nível suficiente de conhecimento a respeito da organização pesquisada.

Nesta técnica, a abordagem foi feita por fatores intrínsecos apresentados nos fenômenos, que devem ser captados pelo pesquisador e classificados. A interpretação dos fatos e a atribuição de significados são fatores básicos nesse modelo de pesquisa, não sendo necessário o uso de métodos e técnicas estatísticas, segundo descrito por Roesch (2005,p.160)

Posteriormente, a elaboração de um questionário quantitativo especificou os principais anseios dos trabalhadores e detalhou de forma sucinta os objetivos da remuneração por desempenho. De acordo com Roesch (2005) é possível calcular médias, computar percentagens, analisar os dados para verificar se possuem significância estatística, a fim de extrair sentidos dos dados coletados e testar as hipóteses.

3.1 Tipo e descrição geral da pesquisa (técnicas de pesquisa ou estratégias escolhidas para coletar os dados)

A pesquisa realizada foi exploratória, sendo que o tratamento dos dados se deu de forma qualitativa e quantitativa, onde foram colhidos diretamente pelo pesquisador, ou seja, dados primários, originados de coletas estruturadas.

O estudo teve o uso de técnicas de entrevistas semi-estruturadas que foram realizadas no próprio local de trabalho dos participantes (conforme anexo A), em que foram gravadas e posteriormente transcritas na íntegra para análise, a fim de entender o significado que os entrevistados atribuem ao método de remuneração baseado no desempenho, suas opiniões e crenças.

Foi realizada, também, a aplicação de questionários elaborados com base na entrevista exploratória preliminar efetuada. A aplicação foi realizada pessoalmente, no local de trabalho dos participantes.

3.2 Caracterização da organização, setor ou área do objeto de estudo

A organização selecionada para a realização da pesquisa é uma empresa familiar que atua no ramo de vestuário infantil, atualmente composta por 04 lojas localizadas no Distrito Federal.

A empresa foi fundada em 1992, sendo sua primeira loja localizada no Venâncio 2000. A empresa é de médio-porte, atualmente composta por 32 funcionários, sendo 04 gerentes, 02 caixas, 04 estoquistas e 22 vendedores, distribuídos nas 04 lojas, onde 2 estão localizadas na Ceilândia e 2 na Asa Sul. É administrada pelos próprios donos, também fundadores, e não contém um plano estratégico estruturado.

3.3 População e amostra (ou participantes do estudo)

O desenvolvimento do estudo foi realizado com profissionais empregados numa organização do ramo de vestuário infantil. A pesquisa foi realizada com todos os funcionários empregados nas quatro lojas da empresa selecionada, totalizando 32 colaboradores. O nível de escolaridade dentre os participantes do estudo é de nível médio completo, sendo que dentre os 32 funcionários que serão estudados, 30 são mulheres.

3.4 Instrumento(s) de pesquisa

A pesquisa foi desenvolvida, em um primeiro momento, por meio de entrevistas gravadas com um funcionário de cada loja (conforme anexo A). O roteiro de entrevista foi individual e semi-estruturado, elaborado pelo autor do projeto, no qual contém 10 questões abertas. Após a realização das entrevistas, estas foram transcritas na íntegra para análise subsequente.

Posteriormente, ocorreu uma análise de conteúdo, que serviu de base para a elaboração dos questionários, estes foram composto por questões fechadas, e aplicados de forma presencial para todos os colaboradores da organização selecionada, no próprio local de trabalho.

3.5 Procedimentos de coleta e de análise de dados

A pesquisa se deu por meio de entrevistas realizadas pessoalmente (conforme anexo A), a fim de assegurar que cada entrevistado entenda determinada questão do mesmo modo que qualquer outro respondente, com roteiro de entrevista semi-estruturado, composto por questões abertas que permitiu ao entrevistador entender e captar a perspectiva dos participantes da pesquisa.

Em seguida, ocorreu análise categorial de conteúdo das entrevistas, onde foram organizados para a devida interpretação ao serem materializados na forma de textos, Roesch (2005; p.169), visando à análise detalhada e reflexiva que serviu de base para a elaboração dos questionários, estes compostos por questões fechadas e aplicados de forma presencial para todos os colaboradores da organização selecionada, no próprio local de trabalho, garantindo o anonimato desses, bem como o sigilo das respostas individuais.

Para análise dos questionários, os dados coletados foram submetidos à análise estatística com o auxílio de software específico.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Os resultados das comparações entre as variáveis auxiliaram no entendimento dos diversos pontos de vista dos funcionários e torna-se, também, responsável pela tomada de ação por parte dos donos das empresas.

4.1 Procedimentos de análise de dados

A amostra caracterizou-se por ser predominantemente feminina (92,6%), um resultado que reflete o tipo de atuação do segmento organizacional escolhido para a pesquisa, visto que é comum a participação de mulheres na área de vendas de lojas com o perfil escolhido. A maioria dos respondentes (63%) possui entre 21 e 34 anos, conforme demonstrados na Tabela 1.

Tabela 1: Característica da amostra.

Variável	Frequência	%
Gênero		
Masculino	2	7,4
Feminino	25	92,6
Faixa etária		
De 21 a 34 anos	17	63
De 35 a 40 anos	7	26
De 41 a 45 anos	3	11
Grau de Escolaridade		
Ensino Fundamental	5	18,5
Ensino Médio	21	77,8
Graduação	1	3,7
Cargo		
Vendedora	20	74,1
Outros	7	25,9
Treinamento		
Sim	24	88,9
Não	3	11,1

Fonte: autora

Em relação ao cargo, 74,1% do quadro de funcionários da empresa é composto por vendedoras e 77,8% possuem o ensino médio completo, além disso, 88,9% já passaram por algum treinamento na empresa.

A seguir, apresenta-se a Tabela 2, com os resultados descritivos quanto à percepção dos funcionários sobre a remuneração baseada em desempenho, contendo as medidas de tendência central e medidas de dispersão.

4.2 Descrição da percepção dos funcionários sobre a remuneração baseada em desempenho

Na Tabela 2, é possível observar os resultados descritivos quanto às à percepção dos funcionários sobre a remuneração baseada em desempenho, avaliadas junto aos funcionários da empresa do ramo de vestuários. A interpretação dos resultados deverá considerar que quanto maior for o valor do escore médio será o grau de concordância do empregado com a afirmação descrita, que demonstre a opção que melhor corresponda à sua percepção. Assim, valores entre 6 e 10 tendem a indicar o grau de concordância com a afirmativa. Por outro lado, valores entre 1 e 5 tendem a sinalizar o grau de discordância. A Tabela 2, que contém as medidas descritivas das dimensões de satisfação (mínimo, máximo, média e desvio padrão), é apresentada a seguir

Tabela 2: Resultados descritivos quanto a percepção dos funcionários sobre a remuneração baseada em desempenho.

ITENS	MEDIDAS DESCRITIVAS				
	N	MÍNIMO	MÁXIMO	MÉDIA	D.P
1. A remuneração por desempenho gera motivação para trabalhar.	27	1	10	9	2,58
2. Acredito que é justa uma remuneração baseada no desempenho.	27	5	10	9	1,54
3. A remuneração por desempenho é uma forma de reconhecimento pelo esforço do funcionário.	27	1	10	10	2,5
4. A remuneração por desempenho contribui para melhoria dos resultados da empresa.	27	6	10	9	1,32
5. A remuneração por desempenho é uma forma de gerar mais comprometimento do empregado com a empresa.	27	3	10	10	2
6. As pessoas aqui melhoraram o desempenho depois que uma parcela da remuneração passou a ser relacionada a ele.	27	1	10	7	2,92
7. A remuneração por desempenho incentiva mais o funcionário a vender.	27	6	10	10	1,37
8. Meu(minha) chefe(a) qui me incentiva para que eu busque sempre ter um melhor desempenho.	27	1	10	9	2,72
9. Com o sistema de remuneração por desempenho, da mesma que eu ajudo a empresa ela me ajuda.	27	1	10	9	2,85
10. Só o salário fixo não é fonte de motivação suficiente para trabalhar.	27	1	10	10	2,78
11. A remuneração por desempenho faz com que valorize melhor quem trabalhou mais ao longo do mês.	27	4	10	9	1,92
12. O sistema de remuneração por desempenho gera um clima de trabalho agradável.	27	3	10	8	2,22
13. O sistema de remuneração por desempenho gera uma competição saudável entre mim e minhas colegas.	27	1	10	8	2,67
14. A remuneração por desempenho provoca competitividade aqui em meu trabalho.	27	1	10	8	2,92
15. Acredito que a remuneração por desempenho faz com que eu tente cumprir muito mais que as minhas metas e expectativas de resultados.	27	7	10	9	1,01

Fonte: autora

Para fins de análise da tabela, as médias variaram de 7 a 10, numa escala que vai de 1 a 10, onde quanto mais próximo de 1 for a marcação, significa que o respondente discordava da afirmação do item e, quanto mais próximo de 10, significa que o respondente concordava com a afirmação do item.

Pode-se inferir que os respondentes concordam com o método de remuneração baseado no desempenho, que este os deixam mais motivados e que influi nas estratégias da empresa.

Quanto a afirmativa descrita no item nº 15 - acredito que a remuneração por desempenho faz com que eu tente cumprir muito mais que as minhas metas e expectativas de resultados, obteve menor desvio padrão (1,01) e uma média de 9, o que indica que os funcionários ao serem remunerados pelo seu desempenho, buscam cumprir muito mais do que as metas e expectativas de resultados propostas pela empresa.

A maior média obtida foi 10, constantes nos itens 3 - a remuneração por desempenho é uma forma de reconhecimento pelo esforço do funcionário; 5 – a remuneração por desempenho é uma forma de gerar mais comprometimento do empregado com a empresa; 7- a remuneração por desempenho incentiva mais o funcionário a vender e 10- só o salário fixo não é fonte de motivação suficiente para trabalhar, o que indicam que os funcionários acreditam que a remuneração baseada no desempenho reconhece o esforço do funcionário, que eles se sentem mais motivados a vender e que assim se tornam mais comprometidos. Além disso, apontam que só o salário fixo não é fonte suficiente de motivação, ou seja, devem ser agregados a outras variáveis como benefícios e recompensas não financeiras: oportunidades de progresso, status, reconhecimento, *feedback*, autonomia, dentre outros.

4.3 Análise de Frequência

A seguir, serão apresentados os resultados referentes à análise de frequência das respostas, onde os dados serão apresentados de forma grupal, para facilitar a melhor compreensão.

Tabela 3 – Análise de frequência sobre a remuneração baseada em desempenho gera motivação para trabalhar.

1. A remuneração por desempenho gera motivação para trabalhar				
Variável (Valor atribuído numa escala de 1 a 10)	Frequência	Frequência %	% Válido	% Acumulado
1	2	7,4	7,4	7,4
5	3	11,1	11,1	18,5
8	6	22,2	22,2	40,7
9	5	18,5	18,5	59,3
10	11	40,7	40,7	100,0
Total	27	100,0	100,0	

Fonte: autora

Em relação à motivação, foi verificado que 81,4% dos respondentes acreditam que uma remuneração baseada no desempenho gera motivação para trabalhar, ou seja, eles se sentem mais motivados a realizar o seu trabalho ao perceberem que serão remunerados de acordo com os resultados que apresentam para a organização.

De acordo com Gil (2009, p. 201), funcionários mais motivados tendem a proporcionar melhores resultados, além de a motivação ser considerada combustível imprescindível para a produtividade da empresa. O que permite inferir que ao manter os colaboradores motivados a empresa garantirá uma maior produtividade.

Tabela 4 – Análise de frequência sobre a variável acredito que é justa uma remuneração baseada em desempenho.

2. Acredito que é justa uma remuneração baseada no desempenho				
Variável (Valor atribuído numa escala de 1 a 10)	Frequência	Frequência %	% Válido	% Acumulado
5	2	7,4	7,4	7,4
6	1	3,7	3,7	11,1
7	1	3,7	3,7	14,8
8	5	18,5	18,5	33,3
9	5	18,5	18,5	51,9
10	13	48,1	48,1	100,0
Total	27	100,0	100,0	

Fonte: autora

De acordo com os resultados, 85,1% dos funcionários crêem que é justa uma remuneração baseada no desempenho, desta forma, nenhum colaborador receberá seu salário a mais ou a menos do que efetivamente deve receber.

Tabela 5 – Análise de frequência sobre a variável a remuneração por desempenho é uma forma de reconhecimento pelo esforço do funcionário.

3. A remuneração por desempenho é uma forma de reconhecimento pelo esforço do funcionário				
Variável (Valor atribuído numa escala de 1 a 10)	Frequência	Frequência %	% Válido	% Acumulado
1	1	3,7	3,7	3,7
2	1	3,7	3,7	7,4
5	2	7,4	7,4	14,8
7	1	3,7	3,7	18,5
8	4	14,8	14,8	33,3
9	4	14,8	14,8	48,1
10	14	51,9	51,9	100,0
Total	27	100,0	100,0	

Fonte: autora

Entre os colaboradores entrevistados, 85,2% acreditam que ao serem remunerados pelo desempenho, os funcionários tem o seu esforço reconhecido pela empresa, já que, à medida que buscam se sobressair em suas tarefas, eles terão o esforço despendido recompensado. Desta forma, ao serem reconhecidos como parceiros da organização, tendo o seu esforço recompensado, eles investem mais na empresa, a fim de obter retorno, como por exemplo, bons salários, conforme Gil (2009).

Tabela 6 – Análise de freqüência sobre a variável a remuneração por desempenho contribui para a melhoria dos resultados da empresa.

4. A remuneração por desempenho contribui para melhoria dos resultados da empresa				
Variável (Valor atribuído numa escala de 1 a 10)	Frequência	Frequência %	% Válido	% Acumulado
6	1	3,7	3,7	3,7
7	6	22,2	22,2	25,9
8	3	11,1	11,1	37,0
9	6	22,2	22,2	59,3
10	11	40,7	40,7	100,0
Total	27	100,0	100,0	

Fonte: autora

Quanto à contribuição para melhoria dos resultados da empresa, 99,9% crêem que ao serem remunerados pelo desempenho, estarão colaborando para que a empresa melhore seus resultados, ou seja, quase todos os funcionários estão conscientes de que esta forma de remunerar coopera com a alavancagem dos resultados.

Tabela 7 – Análise de freqüência sobre a variável a remuneração por desempenho é uma forma de gerar mais comprometimento do empregado com a empresa.

5. A remuneração por desempenho é uma forma de gerar mais comprometimento do empregado com a empresa				
Variável (Valor atribuído numa escala de 1 a 10)	Frequência	Frequência %	% Válido	% Acumulado
3	1	3,7	3,7	3,7
4	1	3,7	3,7	7,4
6	3	11,1	11,1	18,5
7	1	3,7	3,7	22,2
8	1	3,7	3,7	25,9
9	6	22,2	22,2	48,1
10	14	51,9	51,9	100,0
Total	27	100,0	100,0	

Fonte: autora

Entre os respondentes, 92,6% acreditam que, ao serem remunerados pelo desempenho, os funcionários se sentem mais comprometidos com a organização. Desta forma, ao serem recompensados com esse modelo, se sentem mais

envolvidos, empenhados, compromissados e, conseqüentemente, motivados, pois de acordo com Gil (2009, p.201) “a motivação, por sua vez, é a chave do comprometimento”.

Tabela 8 – Análise de freqüência sobre a variável as pessoas aqui melhoraram o desempenho depois que uma parcela da remuneração passou a ser relacionada a ele.

6. As pessoas aqui melhoraram o desempenho depois que uma parcela da remuneração passou a ser relacionada a ele

Variável (Valor atribuído numa escala de 1 a 10)	Frequência	Frequência %	% Válido	% Acumulado
1	2	7,4	7,4	7,4
2	2	7,4	7,4	14,8
3	1	3,7	3,7	18,5
4	1	3,7	3,7	22,2
5	3	11,1	11,1	33,3
6	2	7,4	7,4	40,7
7	4	14,8	14,8	55,6
8	4	14,8	14,8	70,4
9	2	7,4	7,4	77,8
10	6	22,2	22,2	100,0
Total	27	100,0	100,0	

Fonte: autora

66,6% dos colaboradores concordam que os colegas de trabalho melhoraram o desempenho depois que uma parcela da remuneração passou a ser relacionado a ele. Um índice relativamente baixo se comparado aos demais, o que demonstra que nem todos crêem que houve melhora no empenho dos colegas de trabalho com adoção do método.

Tabela 9 – Análise de freqüência sobre a variável a remuneração por desempenho incentiva mais o funcionário a vender.

7. A remuneração por desempenho incentiva mais o funcionário a vender

Variável (Valor atribuído numa escala de 1 a 10)	Frequência	Frequência %	% Válido	% Acumulado
6	2	7,4	7,4	7,4
7	3	11,1	11,1	18,5
8	3	11,1	11,1	29,6
9	3	11,1	11,1	40,7
10	16	59,3	59,3	100,0
Total	27	100,0	100,0	

Fonte: autora

Em relação ao incentivo nas vendas, 100% dos pesquisados concordam que, ao ser remunerado pelo desempenho, o colaborador se sente mais empenhado para vender. Diante disso, quanto mais ele vende, mais recebe, conseqüentemente, ele buscará sempre vender mais.

Tabela 10 – Análise de freqüência sobre a variável meu (minha) chefe (a) aqui me incentiva para que eu busque sempre ter um melhor desempenho.

8. Meu(minha) chefe(a) aqui me incentiva para que eu busque sempre ter um melhor desempenho

Variável (Valor atribuído numa escala de 1 a 10)	Frequência	Frequência %	% Válido	% Acumulado
1	2	7,4	7,4	7,4
3	1	3,7	3,7	11,1
5	2	7,4	7,4	18,5
7	3	11,1	11,1	29,6
8	3	11,1	11,1	40,7
9	5	18,5	18,5	59,3
10	11	40,7	40,7	100,0
Total	27	100,0	100,0	

Fonte: autora

Dos respondentes, 81,4%, concordam que o seu (sua) chefe (a) os incentiva para que eles busquem sempre ter um melhor desempenho, ou seja, os incentiva a desenvolver seu trabalho para alcançar um alto desempenho.

Tabela 11 – Análise de freqüência sobre a variável com o sistema de remuneração, da mesma forma que eu ajudo a empresa ela me ajuda.

9. Com o sistema de remuneração por desempenho, da mesma que eu ajudo a empresa ela me ajuda

Variável (Valor atribuído numa escala de 1 a 10)	Frequência	Frequência %	% Válido	% Acumulado
1	2	7,4	7,4	7,4
2	1	3,7	3,7	11,1
4	1	3,7	3,7	14,8
6	2	7,4	7,4	22,2
7	4	14,8	14,8	37,0
8	3	11,1	11,1	48,1
9	2	7,4	7,4	55,6
10	12	44,4	44,4	100,0
Total	27	100,0	100,0	

Fonte: autora

Dos colaboradores, 85,1% crêem que, ao serem compensados pelo desempenho, da mesma forma que eles ajudam a empresa, ela os ajuda, sendo assim, tanto o primeiro quanto o segundo desfrutam de uma colaboração mútua, concordando com Hanashiro; Teixeira e Zaccarelli, (2007) que afirmam que o sistema de remuneração deve criar valor não só para a empresa, como também para o empregado. Assim, o empregado passa a ser considerado parceiro da organização que ao contribuir para realização dos objetivos organizacionais, é recompensado com uma parte do resultado.

Tabela 11 – Análise de frequência sobre a variável só o salário fixo não é fonte suficiente de motivação para trabalhar.

10. Só o salário fixo não é fonte de motivação suficiente para trabalhar				
Variável (Valor atribuído numa escala de 1 a 10)	Frequência	Frequência %	% Válido	% Acumulado
1	1	3,7	3,7	3,7
2	1	3,7	3,7	7,4
3	1	3,7	3,7	11,1
4	2	7,4	7,4	18,5
7	2	7,4	7,4	25,9
8	5	18,5	18,5	44,4
9	1	3,7	3,7	48,1
10	14	51,9	51,9	100,0
Total	27	100,0	100,0	

Fonte: autora

Dos pesquisados, 81,5% concordam que só o salário fixo não é fonte de motivação suficiente para trabalhar, ou seja, são necessárias outras fontes de motivação como: uma remuneração baseada no desempenho atrelado ao salário fixo, benefícios e recompensas não financeiras, funcionando como reforçadores de comportamento, segundo Picarelli Filho e Wood Jr (1999).

Tabela 12 – Análise de frequência sobre a variável a remuneração por desempenho faz com que valoriza melhor quem trabalhou mais ao longo do mês.

11. A remuneração por desempenho faz com que valorize melhor quem trabalhou mais ao longo do mês				
Variável (Valor atribuído numa escala de 1 a 10)	Frequência	Frequência %	% Válido	% Acumulado
4	1	3,7	3,7	3,7
5	1	3,7	3,7	7,4
6	5	18,5	18,5	25,9
7	3	11,1	11,1	37,0
9	6	22,2	22,2	59,3
10	11	40,7	40,7	100,0
Total	27	100,0	100,0	

Fonte: autora

Dentre os respondentes, 92,5% acreditam que a remuneração com base no desempenho valoriza quem trabalhou mais ao longo do mês, sendo assim, o funcionário que obteve um melhor desempenho será recompensado de acordo com seu esforço.

Tabela 13 – Análise de freqüência sobre a variável o sistema de remuneração por desempenho gera um clima de trabalho agradável.

12. O sistema de remuneração por desempenho gera um clima de trabalho agradável				
Variável (Valor atribuído numa escala de 1 a 10)	Frequência	Frequência %	% Válido	% Acumulado
3	1	3,7	3,7	3,7
4	3	11,1	11,1	14,8
5	2	7,4	7,4	22,2
7	6	22,2	22,2	44,4
8	4	14,8	14,8	59,3
9	3	11,1	11,1	70,4
10	8	29,6	29,6	100,0
Total	27	100,0	100,0	

Fonte: autora

Quanto ao clima de trabalho proporcionado, 77,7% concordam que essa forma de remunerar gera um clima de trabalho agradável, desta forma, não há alterações no ambiente de trabalho, como conflitos e desavenças entre os colegas.

Segundo Fernandes e Berton (2010, p. 127), a satisfação no ambiente de trabalho é fator importante para explicar melhores desempenhos, além disso, um bom clima proporciona aos funcionários boas idéias que podem melhorar os resultados.

Tabela 14 – Análise de freqüência sobre a variável o sistema de remuneração por desempenho gera uma competição saudável entre mim e minhas colegas.

13. O sistema de remuneração por desempenho gera uma competição saudável entre mim e minhas colegas				
Variável (Valor atribuído numa escala de 1 a 10)	Frequência	Frequência %	% Válido	% Acumulado
1	1	3,7	3,7	3,7
2	1	3,7	3,7	7,4
3	2	7,4	7,4	14,8
5	5	18,5	18,5	33,3
6	1	3,7	3,7	37,0
7	3	11,1	11,1	48,1
8	3	11,1	11,1	59,3
9	6	22,2	22,2	81,5
10	5	18,5	18,5	100,0
Total	27	100,0	100,0	

Fonte: autora

Entre as respondentes, somente 66,6% concordam que esse modelo de remunerar provoca uma competição saudável entre os colegas de trabalho, uma porcentagem baixa se comparado as demais.

Tabela 15 – Análise de frequência sobre a variável a remuneração por desempenho provoca competitividade aqui em meu trabalho.

14. A remuneração por desempenho provoca competitividade aqui em meu trabalho				
Variável (Valor atribuído numa escala de 1 a 10)	Frequência	Frequência %	% Válido	% Acumulado
1	3	11,1	11,1	11,1
3	2	7,4	7,4	18,5
4	1	3,7	3,7	22,2
5	2	7,4	7,4	29,6
6	2	7,4	7,4	37,0
7	2	7,4	7,4	44,4
8	7	25,9	25,9	70,4
9	3	11,1	11,1	81,5
10	5	18,5	18,5	100,0
Total	27	100,0	100,0	

Fonte: autora

Dos pesquisados, 70,3% crêem que a remuneração por desempenho provoca competitividade no seu ambiente de trabalho, desta forma, para eles essa forma de remunerar os tornam mais competitivos, contudo conforme demonstrado no resultado anterior (Tabela 14), esta competição é saudável entre os colegas de trabalho.

Tabela 16 – Análise de frequência sobre a variável acredito que a remuneração por desempenho faz com que eu tente cumprir muito mais que as minhas metas e expectativas de resultados.

15. Acredito que a remuneração por desempenho faz com que eu tente cumprir muito mais que as minhas metas e expectativas de resultados				
Variável (Valor atribuído numa escala de 1 a 10)	Frequência	Frequência %	% Válido	% Acumulado
7	2	7,4	7,4	7,4
8	6	22,2	22,2	29,6
9	6	22,2	22,2	51,9
10	13	48,1	48,1	100,0
Total	27	100,0	100,0	

Fonte: autora

Conforme visto na Tabela 16, 99,9% dos funcionários acreditam que, ao serem remunerados pelo desempenho, isto faz com que eles busquem cumprir muito mais que as metas e expectativas de resultados, ou seja, ao serem compensados pelo desempenho sempre buscam superar as expectativas de resultados proposta pela organização.

Diante dos resultados apresentados, é possível verificar que mais de 90% dos itens pesquisados sobre a percepção dos funcionários em relação à remuneração baseada em desempenho tiveram respostas positivas/ favoráveis na visão dos respondentes, o que leva a concluir que essa forma de remunerar é bem aceita no ramo da organização investigada. Desta forma, a conclusão dos resultados obtidos será realizada de forma mais detalhada no tópico 5.

5 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

O presente trabalho objetivou verificar, empiricamente, a percepção dos funcionários sobre a remuneração baseada em desempenho e seus efeitos nos objetivos estratégicos da empresa. Diante disso, com a aplicação desta pesquisa, foi possível observar os efeitos causados pela remuneração por desempenho, já que o diferencial deste modelo está exatamente em aumentar a produtividade dos funcionários e motivá-los ao mesmo tempo, criando uma relação mútua de cooperação.

Diante dos resultados expostos, conclui-se que os funcionários da Organização investigada compartilham crenças ou percepções positivas/favoráveis sobre o sistema de remuneração baseado em desempenho, desta forma, pode-se comprovar que o método é eficiente e auxilia no alcance dos objetivos estratégicos, tornando-se assim uma excelente ferramenta estratégica empresarial para a empresa.

Foi possível comprovar que o sistema de remuneração baseada em desempenho auxilia a organização a atingir seus objetivos estratégicos segundo a percepção de funcionários lotados em distintas atribuições na Organização investigada, uma vez que essa forma de recompensar para os colaboradores é justa. É uma forma de reconhecimento pelo seu esforço e contribui para a melhoria dos resultados da empresa, além disso, eles se sentem mais motivados para vender e que com a remuneração por desempenho da mesma forma que a estão ajudando a empresa, a empresa os ajuda. Para eles, esse método valoriza melhor quem trabalhou mais ao longo do mês, gera um clima de trabalho agradável e a competição entre todos é saudável. Devido a isso, eles buscam cumprir muito mais do que as metas e expectativas de resultados na empresa, além de se sentirem mais motivados para trabalhar.

Segundo a gestora da empresa entrevistada, a organização resolveu adotar a comissão baseada no desempenho como forma de remunerar seus funcionários, como uma forma de fazer com que a equipe de vendas realmente se interessasse

por vendas, já que nesse setor só salário fixo não incentiva, e sim acomoda, conforme verificado na pesquisa. Assim, quando a empresa adotou essa forma de remunerar sentiu mudanças no ambiente de trabalho e no desempenho dos funcionários.

Entretanto, foi verificado que a organização aplica a remuneração baseada no desempenho somente para a equipe de vendas. Além disso, a empresa só possui metas meramente descritivas que dificilmente são colocadas em prática ou divulgadas e, não utiliza os resultados obtidos do desempenho de seus funcionários como base para planejamento futuro de suas metas.

Diante do exposto, recomenda-se o uso estruturado de um sistema de remuneração baseado no desempenho, bem como o planejamento e aplicação das metas de forma prática, o que trará as seguintes vantagens para as empresas:

- Por parte dos empresários: alavancagem dos resultados financeiros da empresa, já que a remuneração baseada no desempenho será capaz de otimizar a mão-de-obra dos empregados, uma vez que os mesmos estarão motivados a demonstrar melhores resultados e melhor atendimento durante as vendas;
- Por parte dos funcionários: o melhor fator para definir qual será seu salário no final do mês serão os próprios esforços. A existência deste tipo de remuneração traz maior motivação aos funcionários e o potencial de cada um é posto a prova.

O programa de remuneração baseada no desempenho deve ser revisado mensalmente, de acordo com o volume de vendas estabelecido pela empresa. As metas deverão ser previamente apresentadas aos funcionários ao início de cada período, considerando a sazonalidade e recursos orçamentários, observando a série histórica de exercícios anteriores.

Atualmente, a empresa investigada mensura o desempenho dos funcionários através do montante das vendas no final do mês, a somatória, onde é construído um gráfico para verificar o desempenho mensal para acompanhamento. Contudo, foi verificado que não existe um sistema de mensuração do desempenho estruturado, além disso, o existente leva em consideração somente fatores quantitativos, não avaliando os qualitativos.

Diante disso, recomenda-se a utilização do método de avaliação de desempenho chamado Escalas Gráficas, adaptado (MARRAS, 2000), capaz de avaliar e

remunerar ao mesmo tempo, por meio da mensuração do desempenho, seja eles por fatores quantitativos (volume de vendas efetuado) como também qualitativos (fatores comportamentais e de qualidade) de cada funcionário.

O método de Escalas Gráficas é simples de ser construído. O mesmo se baseia em um grupo de fatores que a organização julga como determinantes do que define como desempenho. Nesse processo, pode ser mensurada tanto a quantidade quanto a qualidade do trabalho, como cooperação, assiduidade, iniciativa entre outros. Sendo que a escala possui um número mínimo e um máximo conforme definido por cada empresa. Desta forma, a empresa estará levando em consideração não só fatores quantitativos como qualitativos e ainda poderá ampliar para outros cargos da empresa, não restringindo somente a área de vendas e, assim, manter todos os funcionários motivados (veja exemplo de uma folha de avaliação por meio desse método no anexo – C), adaptado (MARRAS, 2000).

Nesse método de avaliação, a Empresa atribuirá notas que variarão de 1 a 15, no qual mensurará o desempenho dos funcionários mensalmente, levando em consideração os fatores de: assiduidade, compromisso com qualidade, conhecimento, cooperação/envolvimento, iniciativa, organização/planejamento, produção/eficiência e responsabilidade.

Para os fatores descritos, as notas serão variadas de acordo com a pontuação que o gestor verificar como adequada para o funcionário avaliado, conforme descrito a seguir:

- Notas de 15,14 e 13 - Terá o desempenho classificado como Excelente;
- Notas de 12,11 e 10 – Terá o desempenho classificado como Muito Bom;
- Notas de 9,8 e 7 – Terá o desempenho classificado como Bom;
- Notas de 6,5 e 4 – Terá o desempenho classificado como Regular;
- Notas de 3,2 e 1 – Terá o desempenho classificado como Ruim.

Depois de realizada a atribuição das notas para os itens analisados de cada funcionário, cada nota será multiplicada pelo peso que equivale ao respectivo fator (conforme Tabela no anexo – D), adaptado pelo autor, (MARRAS, 2000, p.185).

Os pontos variarão de 100 (pior desempenho) a 1500 (melhor desempenho), após esta análise será verificado a pontuação de cada colaborador para efeito de pagamento, onde:

- O funcionário que atingir entre 100 e 300 pontos terá o montante das vendas calculado sobre 0,5%;
- O funcionário que atingir entre 400 e 500 pontos terá o montante das vendas calculado sobre 1%;
- O funcionário que atingir entre 600 e 800 pontos terá o montante das vendas calculado sobre 1,5%;
- O funcionário que atingir entre 900 e 1000 pontos terá o montante das vendas calculado sobre 2%;
- O funcionário que atingir entre 1100 e 1300 pontos terá o montante das vendas calculado sobre 2,5%;
- O funcionário que atingir entre 1400 e 1500 pontos terá o montante das vendas calculado sobre 3%.

Quanto às limitações encontradas na pesquisa, houve a dificuldade em encontrar empresas dispostas a auxiliar no desenvolvimento do projeto, o que ainda se destaca como uma prática comum entre as empresas, que se sentem inseguras em abrir espaço para universitários. Porém, apesar da dificuldade, foi possível realizar a pesquisa e, uma sugestão para futuras pesquisas sobre o tema abordado, recomenda-se estudar a relação entre a remuneração e o desempenho dos funcionários no contexto de organizações de maior porte, utilizando outros tipos de metodologias qualitativas e quantitativas.

REFERÊNCIAS

BATISTA, Luciene Gouveia; VILAS BOAS, Ana Alice. As metodologias de remuneração variável adotadas pelas empresas brasileiras e sua influência na mudança organizacional. **Revista Eletrônica de Ciência Administrativa (RECADM)**, ISSN 1677-7387, v.3,n. 1, maio/2004, disponível em: <http://revistas.facecla.com.br/index.php/recadm/>.

BATMAN, Thomas Snell; SNELL, Scott A. **Administração Management: construindo vantagem competitiva**. Tradução: Celso A. Rimoli. São Paulo: Atlas S.A., 1998.

BERGAMINI, Cecília W. et al. **Gestão empresarial: o fator humano**. São Paulo: Atlas, 2002.

BRANDÃO, Hugo Pena; GUIMARÃES, Tomás de Aquino. Gestão de competências e gestão de desempenho: tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo construto? **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo: v.41, n.1, p.8-15, Jan./Mar. 2001.

DUTRA, Joel Souza. **Gestão de pessoas: modelo, processos, tendências e perspectivas**. 1 ed. São Paulo: Atlas, 2002.

FERNANDES, Bruno Henrique Rocha; BERTON, Luis Hamilton. **Administração estratégica: da competência empreendedora à avaliação de desempenho**. 1 ed. São Paulo: Saraiva, 2005.

FLANNERY, Thomas P; HOFRICHTER, David; PLATTEN, Paul E. **Pessoas, Desempenho e Salários: as mudanças na forma de remuneração nas empresas**. Tradução: Bazán Tecnologia e Lingüística Ltda. São Paulo: Futura, 1997.

FOURNIES, Ferdinand F. **Por que os subordinados nunca fazem exatamente o que se espera deles?**. São Paulo: McGraw-Hill, 1991.

GIL, Antonio Carlos. **Gestão de pessoas: enfoque nos papéis profissionais**. 1 ed. São Paulo : Atlas, 2009.

HANASHIRO, Darcy Mitiko Mori; TEIXEIRA, Maria Luisa Mendes; ZACCARELLI, Laura Menegon. **Gestão do fator humano**: uma visão baseada em stakeholders. São Paulo: Saraiva, 2007.

LUCENA, Maria Diva da Salete. **Avaliação de desempenho**. 1 ed. São Paulo: Atlas, 1995.

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de recursos humanos**: do operacional ao estratégico. 10. ed. São Paulo: Futura, 2000.

ORTIGOSO, Sandra Aparecida Formigari; KANAANE, Roberto. **Manual de treinamento e desenvolvimento do potencial humano**. São Paulo: Atlas, 2001.

PONTES, Benedito Rodrigues. **Administração de Cargos e Salários**. 7. ed. São Paulo: LTr, 1998.

ROESCH, Sylvania Maria Azevedo. **Projetos de estágio e de pesquisa em administração**: Guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudos de casos. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1999

STOFFEL, Inácio. **Administração do desempenho**: metodologia gerencial de excelência. Florianópolis: Perspectiva, 1997.

VOLPATO, Maricília; CIMBALISTA, Silmara. O processo de motivação como incentivo à inovação nas organizações. Revista FAE Business School.. Curitiba, v.5, n.3, p.75-86, set./dez.2002.

TAMAYO, Alvaro; PASCHOAL, Tatiane. A relação da motivação para o trabalho com as metas do trabalhador. **Revista de Administração Contemporânea**. ISSN 1982-7849 Curitiba, v.7, n.4.oct./Dec.2003, disponível em http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1415-6552003000400003&script=sci_abstract&lng=pt

WOOD JUNIOR, Thomaz Wood; PICARELLI FILHO, Vicente. **Remuneração por Habilidades e por Competências**: preparando a organização para a era das empresas de conhecimento intensivo. 2. ed. São Paulo: Atlas S.A., 1999.

WOOD JUNIOR, Thomaz Wood; PICARELLI FILHO, Vicente. **Remuneração estratégica: a nova vantagem competitiva**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 1999.

APÊNDICES

Anexo A - Relatórios das Entrevistas

RAMO DA EMPRESA: Vestuário

LOCAL: Asa Sul

ENTREVISTADA: Simone

CARGO: Vendedora

1. Para você qual a importância de se ter uma remuneração baseada no desempenho?

É importante porque eu vou se empenhar mais no trabalho para atingir as metas de venda e ganhar mais. Com essa remuneração eu tenho mais vontade de trabalhar, se fosse só o salário fixo não teria empenho e trabalharia de uma forma qualquer.

2. Para você a remuneração por desempenho é uma forma justa de remunerar?

Acho justo essa forma de remunerar.

3. A remuneração por desempenho é uma forma de motivar você?

Motiva-me bastante, se fosse só o salário fixo para mim já não daria, eu teria que procurar outro trabalho, inclusive já aconteceu de eu ter várias propostas para sair da empresa, com a comissão maior, mas eu não quis porque já estou acostumada a trabalhar aqui, eu gosto de trabalhar aqui, me sinto bem. Já fiquei sabendo que em outros lugares o ambiente é desagradável, prefiro ficar em um lugar em que me sinto bem por mais que o outro pague mais.

4. Ao ser remunerado (a) com base no seu desempenho você se sente reconhecido (a) pelo seu trabalho?

Sinto-me reconhecida e acho importantes os padrões verem o desempenho do funcionário porque não adianta está ali dentro da empresa trabalhando, conquistando o cliente para comprar a mercadoria se o patrão não reconhecer o serviço. Além de a gente ser vendedoras, fazemos outros trabalhos dentro da loja, agente é um tudo, é uma equipe onde um tem que ajudar o outro.

5. Para você essa forma de remunerar aumenta a competição entre os funcionários?

Não aumenta a competição. Em relação a isso, quando entram vendedoras novas as mais antigas explicam que não há brigas em relação às vendas, se o cliente fizer um orçamento com uma vendedora e voltar depois, ele é repassado para essa vendedora, se a mesma não estiver, agente tira a venda para a vendedora. Então há uma união e isso é muito bom, mas isso vem de todos os funcionários.

6. Você acredita que ao ter um desempenho melhor estará contribuindo com a organização?

Está contribuindo, já que eu tenho que se empenhar para o cliente levar a mercadoria, então assim, se eu não tenho meu desempenho com o cliente, ele não vai levar e para a empresa não vai valer de nada. Então agente tem que trabalhar em cima do cliente, se não tem a mercadoria na loja, você vai ao depósito pegar, assim você está se desempenhando pro cliente levar. Em uma parte agente tem que fazer de tudo para vender e ter a comissão no final do mês e ajudar a empresa, pois se não for pela gente a empresa não tem como vender.

7. Você acredita que o salário é a única forma de motivar o funcionário?

Não, existem outras formas de motivar o funcionário, vai depender dos patrões. Por exemplo, quando eles podem dão cesta básica no final do mês para quem vendeu mais. Então vem de cada patrão.

8. Para você a remuneração por desempenho pode criar uma relação de parceria entre o funcionário e a empresa? Já que o funcionário é recompensado pelo seu desempenho no trabalho e a empresa atinge as metas de negócio.

Tem a parceria porque é uma ajuda da nossa parte. Então agente faz a nossa parte e a empresa faz a dela. Agente vê o lado da empresa e a empresa vê o lado da gente.

9. Você acredita que ao serem remunerados pelo desempenho, os funcionários se tornam mais comprometidos com a empresa?

Se sente mais comprometido com a empresa.

10. Se você tivesse a oportunidade de mudar essa forma de remunerar, você mudaria? Se sim, o que você mudaria?

Não mudaria a forma de remunerar, para mim está bom.

RAMO DA EMPRESA: Vestuário

LOCAL: Asa Sul

ENTREVISTADA: Suenir

CARGO: Vendedora

1. Para você qual a importância de se ter uma remuneração baseada no desempenho?

Acho importante, pois incentiva mais ainda o funcionário a vender para a empresa, você atende o cliente melhor para ele levar a mercadoria, e se você atende bem, você tem certeza que o cliente vai voltar e comprar com você novamente.

2. Para você a remuneração por desempenho é uma forma justa de remunerar?

É justa pelo fato de reconhecer o nosso trabalho, eu acho justa não só nessa empresa como em qualquer outra, é bom sempre ter.

3. A remuneração por desempenho é uma forma de motivar você?

Motiva muito.

4. Ao ser remunerado (a) com base no seu desempenho você se sente reconhecido (a) pelo seu trabalho?

Concerteza agente se sente mais reconhecida, agente tem mais vontade de vir trabalhar, é tão bom quando a chefe chega e diz parabéns a loja vendeu tanto venda, o incentivo é bom, o chefe liga para incentivar, parabenizando as vendas.

5. Para você essa forma de remunerar aumenta a competição entre os funcionários?

Não, pois aqui tem o sistema de vez para não ter competição, briga.

6. Você acredita que ao ter um desempenho melhor estará contribuindo com a organização?

Estará contribuindo, pois do mesmo jeito que a empresa me ajuda eu ajudo a empresa.

7. Você acredita que o salário é a única forma de motivar o funcionário?

Não só o salário motiva, depende também do ambiente, das pessoas, e sempre quando os patrões podem dão cesta básica, não se esquecem das datas comemorativas das confraternizações.

8. Para você a remuneração por desempenho pode criar uma relação de parceria entre o funcionário e a empresa? Já que o funcionário é recompensado pelo seu desempenho no trabalho e a empresa atinge as metas de negócio.

Sim, tem relação de parceria, porque os dois juntos fazem a empresa crescer, um depende do outro, a empresa não cresce sem os vendedores.

9. Você acredita que ao serem remunerados pelo desempenho, os funcionários se tornam mais comprometidos com a empresa?

Tem um maior comprometimento, passa a ser mais responsável com a empresa.

10. Se você tivesse a oportunidade de mudar essa forma de remunerar, você mudaria? Se sim, o que você mudaria?

Não mudaria a forma de remunerar.

RAMO DA EMPRESA: Vestuário

LOCAL: Ceilândia

ENTREVISTADA: Joelma

CARGO: Gerente

1. Para você qual a importância de se ter uma remuneração baseada no desempenho?

Eu acho importante porque quando tem uma remuneração além do salário fixo da mais motivação, você corre mais, você tem um incentivo.

2. Para você a remuneração por desempenho é uma forma justa de remunerar?

Acho justa porque cada um é cada um, se eu corro mais que outro, eu não vou poder ganhar a mesma coisa que o outro que correu menos.

3. A remuneração por desempenho é uma forma de motivar você?

É uma forma de me motivar

4. Ao ser remunerado (a) com base no seu desempenho você se sente reconhecido (a) pelo seu trabalho?

Me sinto porque eu vejo que o que eu fiz não foi em vão.

5. Para você essa forma de remunerar aumenta a competição entre os funcionários?

Aumenta bastante a competição, principalmente quando você ver que se você vende mais, você ganha mais e correr mais atrás, vai atender melhor cada vez mais.

6. Você acredita que ao ter um desempenho melhor estará contribuindo com a organização?

Sim, contribuindo bastante com a empresa.

7. Você acredita que o salário é a única forma de motivar o funcionário?

Não, tem outras coisas que fazem parte de motivação. Tem empresas que fazem sorteios de brindes, competição entre funcionários, tem várias formas.

8. Para você a remuneração por desempenho pode criar uma relação de parceria entre o funcionário e a empresa? Já que o funcionário é recompensado pelo seu desempenho no trabalho e a empresa atinge as metas de negócio.

Eu acho que cria uma relação de parceria porque se trabalha em equipe.

9. Você acredita que ao serem remunerados pelo desempenho, os funcionários se tornam mais comprometidos com a empresa?

Sim, são mais comprometidos com a empresa porque o funcionário vai fazer o seu salário, quando mais vender, maior vai ser o salário.

10. Se você tivesse a oportunidade de mudar essa forma de remunerar, você mudaria? Se sim, o que você mudaria?

Não mudaria essa forma de remunerar.

RAMO DA EMPRESA: Vestuário

LOCAL: Ceilândia

ENTREVISTADA: Valquiria

CARGO: Gerente

1. Para você qual a importância de se ter uma remuneração baseada no desempenho?

É importante porque acaba criando um interesse maior das vendedoras, atende melhor o cliente.

2. Para você a remuneração por desempenho é uma forma justa de remunerar?

É justa porque se uma vendedora corre atrás, ela vende mais que a outra, não é justo a que não vende e não corre atrás receba o mesmo valor que a outra que se desenvolveu melhor.

3. A remuneração por desempenho é uma forma de motivar você?

Sim, motiva.

4. Ao ser remunerado (a) com base no seu desempenho você se sente reconhecido (a) pelo seu trabalho?

Sim, me sinto reconhecida porque dá para agente ter uma base do mês que agente vende mais, procura estar sempre melhorando, correndo atrás.

5. Para você essa forma de remunerar aumenta a competição entre os funcionários?

Aumenta a competição, porque cria uma competição entre uma e outra, já que se eu atender melhor. Então tem sempre uma competição entre as vendedoras.

6. Você acredita que ao ter um desempenho melhor estará contribuindo com a organização?

Estará contribuindo com a empresa.

7. Você acredita que o salário é a única forma de motivar o funcionário?

O salário motiva, mas só que tem outras coisas como à convivência, o ambiente.

8. Para você a remuneração por desempenho pode criar uma relação de parceria entre o funcionário e a empresa? Já que o funcionário é recompensado pelo seu desempenho no trabalho e a empresa atinge as metas de negócio.

Sim, porque tanto o funcionário como a empresa ganha com a superação das metas.

9. Você acredita que ao serem remunerados pelo desempenho, os funcionários se tornam mais comprometidos com a empresa?

São mais comprometidos porque se ganhassem só o salário, eles deixariam de atender melhor o cliente e a satisfação do cliente é muito importante.

10. Se você tivesse a oportunidade de mudar essa forma de remunerar, você mudaria? Se sim, o que você mudaria?

Não mudaria essa forma, já que o funcionário faz o salário.

Anexo B – Questionário de Pesquisa

Remuneração Baseada no Desempenho

Instruções para preenchimento do Questionário

Prezado (a) Participante,

Este questionário visa identificar o que você acha sobre o sistema de remunerações baseado em desempenho. Pretende-se investigar como você se posiciona frente a esta questão, ou seja, remuneração variável em função dos resultados de trabalho.

Não existe resposta certa ou errada. Sua resposta deve exprimir exatamente o que você pensa sobre este assunto. Por favor, **procure não deixar nenhuma questão em branco.**

A escala que você deve utilizar varia de 1 (discordo totalmente com a afirmativa) até 10 (concordo totalmente com a afirmativa). Escolha apenas uma opção da escala (1,2,3,4,5,6,7,8,9 ou 10) que melhor corresponda à sua percepção. **Escolha qualquer ponto da escala que melhor lhe convier de acordo com sua análise e julgamento do item.**

Sua contribuição é de extrema valia à realização deste trabalho, que é uma Monografia de Conclusão de Curso da Aluna Andréia Pereira dos Santos. Por favor, seja sincero ao dar suas respostas. Os dados serão analisados conjuntamente, não individualmente. **O sigilo das suas respostas está totalmente garantido.**

Caso tenha interesse nos resultados ou qualquer dúvida sobre o trabalho, entre em contato com Andréia Pereira dos Santos pelo e-mail ddeiaps@hotmail.com.

Obrigado, desde já, pela sua importante participação nesta pesquisa!

Discordo Totalmente	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦ ⑧ ⑨ ⑩	Concordo
totalmente		
<i>Quanto mais próximo de ① for sua marcação, significa que você discorda da afirmação</i>		

1. A remuneração por desempenho gera motivação para trabalhar.	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦ ⑧ ⑨ ⑩
2 – Acredito que é justa uma remuneração baseada no desempenho.	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦ ⑧ ⑨ ⑩
3 - A remuneração por desempenho provoca competitividade aqui em meu trabalho.	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦ ⑧ ⑨ ⑩
4 – Acho que a remuneração por desempenho é uma forma de reconhecimento pelo esforço do funcionário.	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦ ⑧ ⑨ ⑩
5 - A remuneração por desempenho contribui para a melhoria dos resultados da Empresa.	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦ ⑧ ⑨ ⑩
6 – A remuneração por desempenho é uma forma de gerar mais comprometimento do empregado com a Empresa.	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦ ⑧ ⑨ ⑩
7 – As pessoas aqui melhoraram o desempenho depois que uma parcela da remuneração passou a ser relacionada a ele.	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦ ⑧ ⑨ ⑩

8 - A remuneração por desempenho incentiva mais o funcionário a vender.	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦ ⑧ ⑨ ⑩
9 – Meu(Minha) Chefe(a) aqui me incentiva para que eu busque sempre ter um melhor desempenho.	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦ ⑧ ⑨ ⑩
10 – Com o sistema de remuneração por desempenho, da mesma forma que eu ajudo a Empresa ela me ajuda.	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦ ⑧ ⑨ ⑩
11 – Só o salário fixo não é fonte de motivação suficiente para trabalhar.	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦ ⑧ ⑨ ⑩
12 – A remuneração por desempenho faz com que valorize melhor quem trabalhou mais ao longo do mês.	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦ ⑧ ⑨ ⑩
13 – O sistema de remuneração por desempenho gera um clima de trabalho agradável.	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦ ⑧ ⑨ ⑩
14 – O sistema de remuneração por desempenho gera uma competição saudável entre mim e meus (minhas) colegas.	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦ ⑧ ⑨ ⑩
15 – Acredito que a remuneração por desempenho faz com que eu tente cumprir muito mais que as minhas metas e expectativas de resultados.	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦ ⑧ ⑨ ⑩

DADOS SÓCIO-DEMOGRÁFICOS SOBRE O(A) RESPONDENTE: Lembre-se de que você não precisa se identificar

Para complementar o estudo, são necessárias mais algumas informações individuais. Por favor, responda as questões a seguir.

Idade: _____ anos

Sexo: () feminino () masculino

Escolaridade (assinale o seu mais alto grau de escolaridade):

() Ensino fundamental () Ensino médio () Graduação () Especialização () Mestrado () Doutorado

Tempo de Serviço nesta Empresa

() Até 6 meses

() De 7 meses a 1 ano

- () De 1 a 1 ano e 11 meses
- () De 2 a 2 anos e 11 meses
- () De 3 a 3 anos e 11 meses
- () De 4 a 4 anos e 11 meses
- () Acima de 5 anos

Já passou por algum tipo de capacitação (treinamento) na Empresa? () Sim () Não

De 0 (desempenho inadequado ou precisando de aperfeiçoamento) **até 10** (desempenho totalmente adequado e de acordo com a sua função), **que nota você se daria, considerando o seu desempenho em seu trabalho nos últimos 06 meses?** _____

*** AGRADECEMOS SUA PARTICIPAÇÃO NA PESQUISA ***

Anexo C – Folha de avaliação de desempenho mensal

Anexo C - Folha de Avaliação de Desempenho - Mensal																
Nome do avaliado: Exemplo										Pontuação Obtida: 1127						
Cargo: Exemplo										% Participação: 2,50%						
Data da avaliação:										Valor total de Vendas: R\$ 9.500,00						
Loja:										Remuneração por Desempenho: R\$ 237,50						
Fatores / Pontuação	Excelente			Muito Bom			Bom			Regular			Ruim			Pontos
	15	14	13	12	11	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	
1. ASSIDUIDADE / PONTUALIDADE: Considera a audiência por faltas, atrasos ou abandono do local de trabalho por motivos não justificados						10										150
2. COMPROMISSO COM QUALIDADE: Deverá ser avaliada a capacidade do indivíduo em executar suas tarefas sem falhas, de maneira espontânea.		15														300
3. CONHECIMENTO: Avalia os conhecimentos teóricos e práticos para a execução das tarefas.											6					48
4. COOPERAÇÃO / ENVOLVIMENTO: Considera a colaboração com os colegas, chefes e subordinados e o grau de envolvimento nos trabalhos a serem executados.								9								90
5. INICIATIVA: Avalia a capacidade de propor ou empreender uma ação, sem que tenha sido solicitado para isso.						12										120
6. ORGANIZAÇÃO / PLANEJAMENTO: Considera a capacidade de estabelecer prioridades e planejar ações na melhor forma de execução das tarefas.			13													104
7. PRODUTIVIDADE / EFICIÊNCIA: Avalia a quantidade de trabalho produzido, dentro dos padrões adequados para a função.			14													280
8. RESPONSABILIDADE: Considera a preocupação com os compromissos assumidos, o empenho na execução dos trabalhos e o cuidado com o patrimônio da empresa.														3		27
Total																1.119
_____ Nome do Avaliador					_____ Assinatura					_____ Assinatura do avaliado						

*Os dados informados são exemplos fictícios

Quadro18: Avaliação de Desempenho pelo Método de Escala Gráfica (adaptado pelo autor).

Fonte: Administração de Recursos Humanos: do operacional ao estratégico

Anexo D – Tabela de Avaliação e Remuneração

Anexo D - Tabela de Avaliação e Remuneração																
Fatores / Pontos																
FAT	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	PESO
I	15	30	45	60	75	90	105	120	135	150	165	180	195	210	225	15
II	20	40	60	80	100	120	140	160	180	200	220	240	260	280	300	20
III	8	16	24	32	40	48	56	64	72	80	88	96	104	112	120	8
IV	10	20	30	40	50	60	70	80	90	100	110	120	130	140	150	10
V	10	20	30	40	50	60	70	80	90	100	110	120	130	140	150	10
VI	8	16	24	32	40	48	56	64	72	80	88	96	104	112	120	8
VII	20	40	60	80	100	120	140	160	180	200	220	240	260	280	300	20
VIII	9	18	27	36	45	54	63	72	81	90	99	108	117	126	135	9
TOTAL	100	200	300	400	500	600	700	800	900	1000	1100	1200	1300	1400	1500	100
% Remuneração*	0,5%		1,0%		1,5%			2,0%		2,5%			3,0%			

* Participação adicional proporcional sobre as vendas

Quadro19: Avaliação de Desempenho (adaptado pelo autor).

Fonte: Administração de Recursos Humanos: do operacional ao estratégico