



Universidade de Brasília
Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade
Departamento de Administração
Curso de Graduação em Administração a Distância

VERA LUCIA RECH PASTÓRIO

**INFLUÊNCIA DOS SISTEMAS DE REMUNERAÇÃO NO DESEMPENHO DOS
COLABORADORES DE TRÊS EMPRESAS DO SETOR DE CONFECÇÕES**

Brasília – DF

2011

VERA LUCIA RECH PASTÓRIO

**INFLUÊNCIA DOS SISTEMAS DE REMUNERAÇÃO NO DESEMPENHO DOS
COLABORADORES DE TRÊS EMPRESAS DO SETOR DE CONFECÇÕES**

Monografia apresentada a Universidade de Brasília (UnB) como requisito parcial para obtenção do grau de Bacharel em Administração.

Professor Orientador: MSc. Gemael Chaebo

Brasília – DF

2011

Pastório, Vera Lucia Rech.

Influência dos sistemas de remuneração no desempenho dos colaboradores de três empresas do setor de confecções / Vera Lucia Rech Pastório – Brasília, 2011.

Monografia Bacharelado – Universidade de Brasília, Departamento de Administração - EaD, 2011.

Orientador: MSc. Gemael Chaebo. Departamento de Administração.

1. Desempenho, 2. Sistemas de remuneração, 3. Setor de confecções.

VERA LUCIA RECH PASTÓRIO

INFLUÊNCIA DOS SISTEMAS DE REMUNERAÇÃO NO DESEMPENHO DOS
COLABORADORES DE TRÊS EMPRESAS DO SETOR DE CONFECÇÕES

A Comissão Examinadora, abaixo identificada, aprova o Trabalho de Conclusão do Curso de
Administração da Universidade de Brasília do (a) aluno (a)

VERA LUCIA RECH PASTÓRIO

MSc. Gemael Chaebo
Professor-Orientador

MSc. Vanessa Cabral Gomes
Professor-Examinador

Titulação, nome completo
Professor-Examinador

Brasília, de de

DEDICATÓRIA

Dedico o presente estudo a meu marido, Eliseu, aos meus filhos, João Antônio e Evelin, a minha nora Fernanda e aos meus netos, João Pedro e Rafael, pelo apoio e paciência com as horas dedicadas ao estudo e pelo orgulho que demonstraram com a minha busca por mais esta conquista.

AGRADECIMENTOS

Aos meus orientadores, em especial à professora Isabela Gomes Velasque Gama, minha primeira orientadora e ao meu atual orientador, MSc. Gemael Chaebo, cuja orientação contribuiu de forma decisiva para a conclusão desta Monografia.

“O valor das coisas não está no tempo que elas duram, mas na intensidade com que acontecem. Por isso, existem momentos inesquecíveis, coisas inexplicáveis e pessoas incomparáveis” (Fernando Pessoa).

RESUMO

As empresas encontram-se em um cenário de constantes transformações e de alta competitividade. Como forma de acompanhar as mudanças e se manterem competitivas, precisam investir em modelos de gestão e remuneração de forma a motivar seus funcionários, incentivando-os na busca pelo sucesso organizacional. A remuneração exerce um importante papel na motivação dos colaboradores. Dessa forma, esta pesquisa tem como objetivo o estudo do uso dos sistemas de remuneração e seu fator motivacional no desempenho dos funcionários. Foram pesquisadas três empresas do setor de confecções, situadas nos municípios de Ariquemes, Ji-Paraná e Porto Velho (Estado de Rondônia). Para isso, discorreu-se sobre os diferentes métodos de remuneração, tais como: Remuneração funcional, remuneração indireta, remuneração por habilidades, remuneração baseada na competência, remuneração variável, participação nos lucros e resultados, remuneração por ações, alternativas criativas. Esta pesquisa classifica-se quanto aos objetivos, como descritiva. Quanto aos procedimentos técnicos utilizados, em pesquisa bibliográfica, pesquisa documental e estudo de caso. Foi empregado questionário para coleta de dados, cujos dados foram analisados através da técnica de análise de conteúdo em uma perspectiva quantitativa. Concluiu-se, através da análise dos dados pesquisados, que nem sempre o fator salário é determinante para a satisfação e permanência do profissional nas organizações e que o reconhecimento pelo trabalho realizado detém boa parte da decisão e da motivação do colaborador para o alcance das metas individuais e organizacionais.

Palavras-chave: Desempenho; Setor de confecções; Sistema de Remuneração.

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – MODELOS DE REMUNERAÇÃO.....	17
--	----

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 –	34
Tabela 2 –	35
Tabela 3 –	36
Tabela 4 –	37
Tabela 5 –	36
Tabela 6 –	37
Tabela 7 –	38

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Dados sobre o Sexo dos entrevistados.....	38
Gráfico 2 – Dados sobre o estado civil dos entrevistados	38
Gráfico 3 – Dados sobre o tempo de serviço dos entrevistados.....	39
Gráfico 4 – Dados sobre a idade dos entrevistados.	39
Gráfico 5 – Dados sobre a escolaridade dos entrevistados.....	40

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO.....	12
1.1 FORMULAÇÃO DO PROBLEMA:	13
1.2 OBJETIVO GERAL:	14
1.3 OBJETIVOS ESPECÍFICOS:	14
1.4 JUSTIFICATIVA:	14
2. REFERENCIAL TEÓRICO.....	15
2.1 FORMAS DE REMUNERAÇÃO	17
2.1.1 SALÁRIOS	17
2.1.2 BONIFICAÇÕES.....	19
2.2 MODELOS DE REMUNERAÇÃO	20
2.2.1 REMUNERAÇÃO FUNCIONAL.....	21
2.2.2 REMUNERAÇÃO INDIRETA.....	22
2.2.3 REMUNERAÇÃO POR HABILIDADES:	22
2.2.4 REMUNERAÇÃO BASEADA NA COMPETÊNCIA:.....	23
2.2.5 REMUNERAÇÃO VARIÁVEL:	23
2.2.6 PARTICIPAÇÃO NOS LUCROS E RESULTADOS	24
2.2.7 REMUNERAÇÃO POR AÇÕES	25
3. RELEVÂNCIA DO ESTUDO DOS SISTEMAS DE REMUNERAÇÃO.....	26
3.1 MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA	27
3.1.1 TIPO E DESCRIÇÃO GERAL DA PESQUISA:	27
3.1.2 CARACTERIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO, SETOR OU ÁREA DO OBJETO DE ESTUDO:	28
3.1.3 POPULAÇÃO E AMOSTRA (OU PARTICIPANTES DO ESTUDO).....	28
3.1.4 CARACTERIZAÇÃO DO INSTRUMENTO DE PESQUISA	29
3.1.5 PROCEDIMENTOS DE COLETA E DE ANÁLISE DE DADOS	29
4. RESULTADOS E DISCUSSÃO	30
5. CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES	41
6. REFERÊNCIAS	44

1. INTRODUÇÃO

Este trabalho tem por objetivo verificar os sistemas de remuneração empregados por três empresas do setor de confecções localizadas no Estado de Rondônia, com o intuito de verificar se os sistemas de remuneração adotados influenciam no desempenho do funcionário e consequentemente, no alcance das metas organizacionais.

Atualmente, a humanidade vem passando por constantes mudanças e transformações, não só nos aspectos sociais, como também nos aspectos econômicos, legais, e culturais, que geram a necessidade das empresas em se adaptar as novas tendências, devido a fenômenos como a globalização, o avanço das organizações trabalhistas, e a concorrência acirrada entre os setores, dentre outras. Essas transformações ocorrem principalmente em decorrência do desenvolvimento de novas tecnologias, dentre elas a utilização de sistemas e equipamentos cada vez mais eficazes, que exigem profissionais cada vez mais capacitados. Dessa forma, ocorrem mudanças cada vez mais aceleradas no mercado de trabalho, onde a demanda por mão de obra capacitada é crescente, o que favorece o surgimento de novas estratégias, que visam atender os objetivos organizacionais e abrem espaço para novas idéias, principalmente no que se refere às formas de gerir, e na busca de melhor desempenho dos colaboradores das organizações.

Neste contexto, os sistemas de gestão de recursos humanos estão cada vez mais voltados para as políticas de remuneração dos colaboradores das organizações, com o intuito de buscar o melhor empenho e desempenho dos colaboradores, de forma que as metas e objetivos organizacionais possam ser alcançadas. (CHIAVENATO, 1999, p. 165).

O que se pretende verificar neste estudo é a influencia que os sistemas de remuneração exercem sobre os colaboradores e nos resultados e metas das organizações no aspecto quantitativo, em três empresas do segmento varejista de confecções, situadas nos municípios de Ariquemes, Porto Velho e Ji-Paraná, no estado de Rondônia. Para isso, pretende-se analisar os mecanismos de remuneração empregados pelas organizações pesquisadas que comercializam artigos de vestuário, acessórios e calçados masculino e feminino.

Reis Neto e Marques (2004), afirmam que “quando os sistemas de remuneração são implementados de forma integrada à estratégia da organização, à sua estrutura, a seus processos e às pessoas, são criadas as condições para construção de uma organização eficaz”.

Dessa forma, espera-se que os pontos mais importantes e relevantes para a

adequação e existência de um sistema de remuneração coerente sejam realmente voltados para a dinamicidade das estratégias e eficiência dos negócios dentro das organizações.

Sendo assim, faz-se necessária uma reflexão sobre que influencia os sistemas de remuneração exercem no desempenho do colaborador e sua utilização como estratégia para a manutenção de um ambiente de compromisso entre os trabalhadores.

1.1 FORMULAÇÃO DO PROBLEMA

O trabalho nas organizações resulta da intenção das pessoas em realizar determinada atividade e da possibilidade de obterem algo como retorno. Portanto, conforme disposto por Campos Filho (2003, p. 124), “as pessoas serão cada vez mais o elemento central nas estratégias corporativas e nos projetos de mudanças organizacionais necessários às corporações”.

Diante desses fatos, procura-se incentivar os colaboradores, de forma a sentirem-se motivados na busca por um melhor desempenho. Para Gil (2001, p. 202) “motivação é a força que estimula as pessoas a agir”.

Portanto, motivação é o que move as pessoas a realizarem determinadas tarefas de forma a alcançar objetivos e metas pessoais. No ambiente empresarial, é o que move o profissional na busca por melhor desempenho, refletindo o ambiente organizacional como um todo. É o que mantém o profissional ativo e em busca de novas soluções. Consoante ao assunto Gil (2001, p.201) expõe os seguintes argumentos:

o mundo cada vez mais competitivo dos negócios exige altos níveis de motivação das pessoas. Empregados motivados para realizar seu trabalho, tanto individualmente como em grupo, tendem a proporcionar melhores resultados. A motivação pode ser entendida como principal combustível para a produtividade da empresa.

Para Kotler e Keller (2006, p. 480), “a empresa precisa enxergar seus colaboradores da mesma forma que enxerga seu consumidor final”. Ou seja, ela precisa identificar as suas necessidades, incentivando seus colaboradores na busca por melhor desempenho.

Diante dessas concepções, foi obtida a seguinte pergunta: Qual a influência que os sistemas de remuneração exercem no desempenho dos colaboradores das três empresas de confecções?

1.2 OBJETIVO GERAL

O presente estudo pretende verificar qual a influencia que os sistemas de remuneração exercem no desempenho dos colaboradores de três empresas do ramo de confecções situadas nos municípios de Ji-Paraná, Ariquemes e Porto Velho todas no Estado de Rondônia.

1.3 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Como objetivos específicos, pretende-se:

- a) Identificar os sistemas de remuneração empregados pelas empresas do setor;
- b) Verificar a influência dos sistemas de remuneração como fator de desempenho profissional.

1.4 JUSTIFICATIVA

No comércio varejista, em mais específico no segmento de confecções, enfrenta-se uma crescente e constante concorrência, em virtude do crescimento no número de empresas do ramo de confecções instaladas e em instalação no Estado. Sendo assim, a maneira ou a forma mais eficaz que este ramo do comércio procura para minimizar os impactos da concorrência é a busca por melhores estratégias de competição, sejam elas através das mídias especializadas, com a utilização de propagandas veiculadas nos diversos meios, com promoções onde conciliam os preços aos prazos, na busca por novas tecnologias empresarias de controle de estoques, caixas, equipamentos modernos, e no treinamento de pessoal visando novas formas de criação de uma equipe de vendas eficaz.

No Estado de Rondônia, com o advento da construção das usinas hidrelétricas do Jirau, ocorreu um aumento significativo das organizações do ramo de confecções instaladas na região, o que gerou por sua vez uma demanda crescente na busca de mão de obra qualificada, ocasionando, conseqüentemente, o aumento da oferta de empregos.

Sendo assim, as organizações que buscam alavancar resultados distintos

recorrem, entre outras estratégias, aos sistemas de remuneração, buscando alinhar seus objetivos ao comprometimento dos colaboradores. Conforme afirma Ehrenberg (2000 p. 414) “Os sistemas de gestão de recursos humanos estão atentando cada vez mais para a significativa influência das políticas de remuneração sobre o comportamento das pessoas dentro das organizações”. Esses processos procuram obter o empenho dos colaboradores por meio da criação de novas metodologias salariais, que correspondam ao atual panorama globalizado.

Ehrenberg (2000 p.436) afirma que “Os trabalhadores podem ser motivados a produzir mais quando a empresa delimita modelos adequados de medidas de compensação que efetivamente o motivem”.

E segundo Clasen (2000) “a flexibilidade baseada na remuneração pode estar atrelada à motivação e ao desempenho dos empregados”. Cada organização possui características e propriedades próprias e necessita por sua vez de um plano de remuneração individualizado que se ajuste a ela.

Dessa forma, o estudo sobre qual Sistema de Remuneração está sendo aplicado no mercado atualmente e sua eficácia, faz-se necessário, tendo como objetivo a análise do comportamento das organizações que precisam alavancar resultados e estabelecer mudanças organizacionais para continuarem competitivas no contexto globalizado de negócios.

Diante do exposto, justifica-se o objetivo do trabalho, que é analisar os sistemas de remuneração empregados por três empresas do setor de confecções, localizadas no Estado de Rondônia, com o intuito de verificar se os sistemas de remuneração adotados influenciam no desempenho, na motivação do funcionário e no alcance das metas organizacionais.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

Atualmente as organizações ambicionam contratar profissionais que evidenciem uma alta capacidade de adaptar-se a novos conflitos, esteja apto a acomodar novos conhecimentos, que sejam empenhados com os resultados e metas da organização, tenha dinamismo para trabalhar em equipe e para amoldar-se aos novos cenários com uma atitude desafiadora. Sendo assim, com as constantes transformações

do mercado, torna-se indispensável uma nova configuração do sistema remuneratório, visto se busca atrelar o desempenho funcional com os resultados organizacionais.

Nesta conjuntura, percebe-se que a administração de salários, por sua vez, deve ser pensada como o conjunto das normas e procedimentos usados para se estabelecer as composições de salários coerentes na organização. A função da sua existência nas organizações é a de fixar um sistema remuneratório em que se ajuste a relação dos salários com a realidade de mercado, visando o estímulo e a maximização da força de produtividade dos colaboradores. Qualitas (2005, *apud* ARAUJO, 2006, p. 46) Para que ocorra um compromisso entre todos os colaboradores durante a execução de suas funções, faz-se necessário que os objetivos individuais estejam em consonância com os organizacionais.

Segundo Marras (2002, p.40), o ato de remunerar deve ser pensado com cuidado por parte dos gestores, pois é uma atividade de extrema importância para a organização. A necessidade de se oferecer um salário justo pela realização de um determinado trabalho, é um assunto delicado, que com o passar dos anos tornou-se de grande importância nas atividades empresarias.

De acordo com Chiavenato (2004, p.41), cada empregado considera-se um parceiro da organização, e espera receber um pagamento adequado e justo em troca de seu trabalho, dedicação e esforço pessoal. Já as organizações, por sua vez, estão interessadas em recompensar seus colaboradores se os objetivos propostos forem alcançados.

Ainda segundo Chiavenato (2007, p.247), “o conceito de remuneração total consiste no somatório de três elementos distintos: a remuneração básica, os incentivos salariais e os benefícios”. A remuneração básica consiste no pagamento fixo que o funcionário recebe regularmente, na forma de um salário mensal ou por hora trabalhada. Quanto aos incentivos salariais, podem ser definidos como programas criados para recompensar os funcionários pelo bom desempenho, tais como os bônus, e a participação nos resultados. Os benefícios, que também podem ser chamados de remuneração indireta, correspondem a férias, seguros de vida, vale tickets, vale-transporte, *etc.* Segundo o autor, a especificação do sistema de remuneração oferece dois grandes desafios:

[...] de um lado, deve capacitar a organização para alcançar seus objetivos estratégicos e, de outro lado, deve ser moldado e ajustado às características únicas da organização e do ambiente que a envolve. (Chiavenato, 2007)

Lawler (*apud* BERGAMINI, 1997, p. 67) coloca que a teoria da expectativa tenta provar que “a satisfação com as recompensas, tais como o pagamento, sejam uma função do tanto que é recebido, do tanto que se percebe que os outros recebem e da percepção daquilo que deveria ser recebido”.

Para Bergamini (1997, p. 55), “isso equivale a considerar que o pagamento possa ser uma força de influência positiva ou negativa com relação ao esforço individual em situação de trabalho”. A autora conclui que aquilo que se recebe, a título de recompensa, como o salário, é considerado fator crítico na determinação do comportamento humano no trabalho.

Lawler, citado por Cardoso (1999, p.57), enfatiza o aspecto estratégico da remuneração quando afirma:

Creio que os sistemas de remuneração podem dar uma contribuição significativa para a eficácia organizacional. Se uma organização faz a escolha certa, pode ganhar vantagem competitiva através de seu sistema de recompensas. Esta visão é apoiada por consideráveis evidências que mostram que as práticas de remuneração de qualidade podem produzir resultados positivos. As organizações não têm apenas que manter sistemas de recompensas que simplesmente minimizem as insatisfações e mantenham custos equivalentes aos da concorrência. Os sistemas de remuneração podem motivar os empregados a desempenharem suas funções mais efetivamente. Podem criar uma cultura em que os empregados preocupem-se com o sucesso da organização. Eles podem prover benefícios valorizados pelos empregados. Podem atrair e reter o tipo de talentos que a organização necessita para seu sucesso. Podem encorajar as pessoas a desenvolver suas habilidades em áreas de interesse da organização. Finalmente, podem criar para a organização uma estrutura de custos realística face ao tipo de ambiente em que atua.

2.1 FORMAS DE REMUNERAÇÃO

2.1.2 SALÁRIOS

Conforme Gilbert, Churchill e Peter (2005, p. 524) “salário é o pagamento fixo feito ao empregado em base regular (por exemplo, na metade e no fim de cada mês”. Para muitos profissionais de vendas, esta é a única certeza no final do mês.

Muitos deles preferem o salário fixo, por não ter oscilações mesmo em épocas de baixa de mercado.

Segundo Rocha e Christensen (1999, p.160), como vantagens deste sistema estão o sentimento de maior ligação do vendedor com a empresa, maior segurança ao vendedor, já que não há flutuação salarial, ausência de pressão por vendas, permitindo melhor serviço ao cliente.

Ainda segundo da Rocha e Christensen (1999), esse tipo de remuneração, porém, possui algumas desvantagens, tais como: A não utilização da remuneração como fator motivacional, pois em decorrência da utilização deste sistema, não há o estímulo ao vendedor por busca de resultados, o que reflete nos resultados da organização. Além disso, é uma forma de remuneração que não traz para o profissional benefícios, tais como: prestígio, reconhecimento, segurança, estabilidade, benefícios esses percebidos por profissionais que trabalham com metas pré estabelecidas e recebem porcentagens sobre as vendas. Sendo assim, o salário fixo não é fator de futura promoção, independentemente de um funcionário ter um desenvolvimento melhor que outro, pois ambos, independente do esforço, receberão a mesma remuneração.

Conforme estudo realizado por Cobra (1991, p.363), em relação ao estudo sobre salários fixos, delimita-se que:

controle: o vendedor, ganhando o salário fixo tende a diminuir seu ritmo de trabalho, em especial se sua atividade ocorre em ambientes geograficamente distanciados da organização a que pertence. **Estímulo:** Com o salário fixo, a propensão de atingir o mínimo de vendas que justifica o salário a receber, pois desaparece a motivação para se obter o maior número possível. **Direção:** pelo fato de receber um salário fixo garantido independente de variações nos resultados de vendas, o vendedor busca aceitar, com mais facilidade, a orientação. **Risco:** com o salário fixo desaparece o risco para o vendedor de que haja uma retração de mercado e, por conseguinte, uma redução da remuneração, para a empresa aumenta o risco de, nessas situações arca com o custo de vendas alto.

2.1.3 COMISSÕES

Segundo Cobra (1994, p. 364) “o sistema de comissão é mais usado para estabelecer uma proporção entre o trabalho efetuado e a remuneração do vendedor”.

As comissões são representadas pela porcentagem sobre as vendas que realizam, em percentuais pré-estabelecidos pela empresa, e representam um ganho

proporcional ao desempenho individual, contribuindo para o alcance das metas organizacionais substancialmente.

Conforme exposto por Cobra (1994, p364), no que diz respeito a comissões:

Controle: como se estabelece uma relação direta entre o trabalho efetuado e a remuneração conseguida, a empresa tem menos necessidade de controle; **Estímulo:** trabalhando no regime de comissão, o vendedor sofre a influencia de um incentivo direto: a recompensa econômica pelo trabalho realizado. **Direção:** pelo fato da remuneração proporcional variar em função da capacidade de vendas, o vendedor, neste tipo de sistema, procura tomar uma atitude de independência em relação a empresa; **Risco:** do ponto de vista do vendedor, a não-concretização de vendas significa a redução ou desaparecimento da remuneração.

Como principais vantagens desse sistema, da Rocha e Christensen (1999, p.162) estabelecem:

O custo de vendas da empresa é previsível, ela só paga os vendedores em função das vendas que eles realizam. A motivação dos vendedores para a concretização da venda é a maior possível. Existe relação direta entre os resultados obtidos pelo vendedor é sua remuneração.

E, entre as principais desvantagens, ainda segundo Rocha e Christensen (1999, p.162), temos:

Quando a empresa se encontra em situação da empresa financeiramente se torna difícil: quando há necessidade de grandes incentivos para aumenta as vendas: quando a tarefa do vendedor é, basicamente, a concretização do negocio; quando o trabalho de vendas não pode ser controlado pela empresa; quando é possível a relação entre trabalho realizado pelo vendedor e as vendas obtidas.

2.1.4 BONIFICAÇÕES

Quanto as bonificações, a empresa ao utilizar este método de remuneração ou acréscimos a remuneração salarial praticada, tem como intuito atingir metas específicas.

Um dos principais diferenciais deste método de remuneração é, segundo Rocha e Christensen (1999, p. 162) “sua flexibilidade, que permite ajustes a diferentes objetivos de vendas da empresa, tanto com relação a volume de vendas como as clientes, produtos, mercados etc”.

Como mencionado pelo autor, esse método de remuneração provoca uma competitividade individual dentro da empresa, auxiliando no volume de vendas de alguns produtos focos. Para Cobra (1994) as bonificações são em prêmios não financeiros, tais como: valores para troca por produtos, viagens, *etc.*

2.1.5 SISTEMAS MISTOS

Segundo Rocha e Christensen (1999, p.163) “a remuneração mista é constituída por uma combinação dos planos anteriores: salário fixo mais comissões, salários fixo mais bonificações, comissões mais bonificações *etc*”.

Para Kotler e Keller (2006) é um tipo de recompensa adicional ao salário fixo, trazendo frutos para a organização e para o colaborador. Para Boudreal e Milkovich (2000, p. 424) “muitos empregados não estão em condições de administrar riscos em sua vida financeira. Muitos começaram a contar com as bonificações, mesmo sem ter certeza de seu recebimento”.

Consoante ao assunto Cobra (1994, p.365) relata que “ocorre muitas vezes que o sistema de remuneração engloba uma parte fixa e uma variável, determinadas como: Uma base de salário fixo como garantia mínima mais comissões”. Com esse tipo de remuneração, o esforço e a dedicação apresentam-se como diferencial para o alcance das metas pessoais e organizacionais.

2.2 MODELOS DE REMUNERAÇÃO

As remunerações dentro das organizações costumam ser tratada através de dois modelos: o modelo tradicional, que parte do cargo para a formulação dos planos de cargos e salários e o modelo estratégico, cujo objetivo é reconhecer qual a contribuição dos colaboradores para o negócio da empresa, utilizando-se de sistemas de remuneração variável.

Esta remuneração variável resulta, segundo Wood Jr e Picarelli Filho (2004) na combinação equilibrada de diferentes formas de remuneração, que alinhadas às estratégias organizacionais, podem ser classificadas em três grupos: remuneração fixa, remuneração por desempenho e formas especiais de recompensa, onde todos os mecanismos aparecem como uma tendência das organizações na busca por maior produção e comprometimento por parte dos colaboradores e também como importante

mecanismo de competitividade na busca do alcance dos objetivos estratégicos.

Hipólito (2004, P.65), ao estudar os tipos de recompensas utilizados, traz a seguinte distinção entre remuneração fixa e variável:

Quando avaliamos o que influencia o montante a ser pago a título de remuneração variável, notamos duas grandes diferenças em relação à remuneração fixa: a **primeira**, como o próprio nome diz, refere-se ao fato de seu valor poder variar em intensidade – e até deixar de existir – em função dos lucros ou resultados alcançados pela organização e a **segunda**, está associada ao fato de ele ser determinado, em geral, considerando a *performance/desempenho*, diferentemente da parcela fixa que, como apresentado, tem seu valor determinado com base nas responsabilidades, na complexidade do trabalho exercido por um profissional (seja a partir de uma análise direta dele ou do cargo que ocupa) ou no seu conjunto de especialidades. (HIPÓLITO, 2004, p. 65).

Por meio do Quadro 1, que foi adaptado da obra de Wood Jr e Picarelli Filho (2004), procura-se demonstrar as várias formas de remuneração existentes:

Remuneração funcional	Determinada pelo cargo e ajusta ao mercado (tradicional).
Salário indireto	Composto por pacote de benefícios.
Remuneração por habilidades	Desloca o foco do cargo para o indivíduo, aplicada no nível operacional.
Remuneração por competências	Alinhada às estratégias da empresa e com foco em posições técnicas e gerenciais.
Remuneração Variável	Vinculada a metas de desempenho dos indivíduos, das equipes ou da organização.
Participação Acionária	Vinculada aos objetivos de lucratividade da empresa.
Alternativas criativas	Incluem prêmios, gratificações e outras formas especiais de reconhecimento.

Quadro 1 – Modelos de Remuneração
Fonte: WOOD JR e PICARELLI FILHO (2004).

2.1.1 REMUNERAÇÃO FUNCIONAL

A remuneração funcional ou plano de cargos e salários, conhecida popularmente como PCS (Plano de Cargos e salários), é conhecida como o sistema mais tradicional existente, em suma, ela é aplicada em organizações que se desenvolvem em um curto período. Esse sistema promove um equilíbrio aos salários gerando a igualdade de salários dentro da organização e colaborando para um

sentimento de justiça entre os colaboradores. Segundo Wood jr e Picarelli Filho (1999, p. 197), esta remuneração é composta por sua vez pela descrição dos cargos, avaliação de cargos, faixas de salários, política para administração dos salários e pesquisa salarial.

2.1.2 REMUNERAÇÃO INDIRETA

Segundo DeCenzo e Robbins (2001) o trabalhador espera mais do que apenas um salário mensal de seu empregador. Esperam obter também vantagens adicionais que melhorem sua vida. Essas vantagens adicionais são chamadas de benefícios dos empregados. Esses incentivos podem ser vistos como uma boa forma de atrair e manter as pessoas na organização, com consciência e responsabilidade pelas obrigações assumidas.

Godoy *et al.* (2007) entende que os benefícios e serviços são chamados remuneração indireta, pois normalmente, são concedidos como condição de emprego e não se relacionam diretamente ao desempenho. A remuneração direta (salário fixo e variável) mais a remuneração indireta (benefícios) compõem o que se chama de remuneração total. A remuneração indireta é vista sobre a forma de benefícios e incentivos. Os benefícios, tais como seguro de vida, assistência médica, cesta alimentação, auxílio creche, complementação de aposentadoria *etc.*, podem ser vistos como a forma que as empresas praticam a responsabilidade social.

Já para Wood Jr. e Picarelli Filho (1999 *apud* Scomazzon 2002, p.49) os benefícios respondem por parte considerável da remuneração total e costumam ser fator de decisão na aceitação de ofertas de emprego. Os autores ainda destacam um atributo importante dos benefícios, o impacto da imagem da empresa na comunidade.

2.1.3 REMUNERAÇÃO POR HABILIDADES

Também conhecida como remuneração por conhecimento, essa forma de remuneração desvia o foco do cargo ou função para o desempenho do empregado. Assim, as habilidades que o indivíduo desenvolve, é que passam a determinar a base da remuneração.

Oliveira e Ribeiro (2002) destacam que a remuneração por habilidades tem como objetivo valorizar os funcionários por sua capacidade e o aperfeiçoamento delas. Neste tipo de remuneração, considera-se não o cargo que o indivíduo ocupa, mas sim como usa suas habilidades para o trabalho. O funcionário se sente motivado para buscar sempre o aperfeiçoamento, gerando vantagens para a empresa como a flexibilidade e fácil adaptação, visão sistemática, inovação e comprometimento, reduzindo a rotatividade.

2.1.4 REMUNERAÇÃO BASEADA NA COMPETÊNCIA

Nesta forma de remuneração, as habilidades estão voltadas para conhecimentos técnicos relacionados às atividades e aos desafios que os cargos possuem. Estas competências podem estar ligadas a capacidade de trabalhar em equipes, cumprir metas, resolver problemas com agilidade, entre outros, ou seja, fatores indispensáveis para o sucesso profissional e da organização.

Para Parry (*apud* Wood Jr. e Picarelli Filho, 1999 p. 90), competência pode ser definida como um agrupamento de conhecimentos, habilidades e atitudes correlacionadas, que afeta parte considerável da atividade de alguém, que se relaciona com o desempenho, que pode ser medido contra padrões preestabelecidos, que pode ser melhorado por meio de treinamento e desenvolvimento.

Flannery *et al.* (1997, p. 56) afirmam que para elaborar um plano de remuneração por habilidades é preciso identificar as competências que agregam valor para a empresa, vinculando-as à estratégia e estabelecendo recompensas através de uma avaliação de desempenho voltada para como os funcionários trabalham em vez de simplesmente o que realizam. Esse tipo de remuneração tem por finalidade motivar os profissionais a uma melhor capacitação, de acordo com as necessidades da organização, quebrar paradigmas tradicionais de hierarquia e remunerar por suas características pessoais, ou seja, aquelas que se aplicam ao seu trabalho.

2.1.4 REMUNERAÇÃO VARIÁVEL

A remuneração variável demonstra a crescente competitividade observada no atual conceito globalizado dos negócios, levando as organizações a descobrirem ou

redescobrirem novas estratégias para manter a motivação de seus colaboradores, com vistas a tornar o negócio lucrativo e rentável. É o processo de remunerar os empregados através de uma parte fixa e uma parte variável. A parte fixa advém da definição de estruturas salariais e a parte variável de outros fatores, definidos e pactuados previamente que, geralmente, levam em conta o desempenho do colaborador ou da sua equipe de trabalho e, principalmente, o desempenho das empresas (PONTES, 2000).

Conforme destacado por Vilas Boas e Batista (2004, p. 3), a remuneração variável é uma forma complementar de remuneração baseada no desempenho que vem sendo adotada por um número maior de empresas nos últimos anos, principalmente para cargos de diretoria e gerência. Ainda de acordo com Basso e Krauter (2004, p. 123), pode-se dizer que a remuneração variável é uma tendência moderna nas relações capital – trabalho.

Conforme destacado por Wood Jr e Picarelli Filho (2004, p. 145), a remuneração variável é vinculada a metas de desempenho dos indivíduos, equipes ou da organização. Uma das principais razões para a utilização da remuneração variável é que ela vincula a recompensa ao esforço realizado para conseguir determinado resultado. Por isso, quanto mais claro for esse vínculo, melhor para o sistema, para a empresa e para o funcionário.

2.1.6 PARTICIPAÇÃO NOS LUCROS E RESULTADOS

A participação nos lucros e resultados é a modalidade de remuneração variável mais utilizada no Brasil, e sua implantação tornou-se obrigatória com a edição da Lei n. 10.101 de 19/12/2000, alterada pela lei n. 11.603, de 2007. A participação nos lucros é uma das maneiras de incentivo para os colaboradores, fazendo com que os mesmos não busquem apenas seus interesses, mas também os interesses da organização.

De acordo com Wood Jr. e Picarelli Filho (2004, p. 147), o sistema de participação dos lucros e resultados é a forma de remunerar os colaboradores com uma parcela dos lucros da organização. Geralmente, os colaboradores demonstram interesse pelo sucesso econômico da organização quando entendem que suas ações é que realmente irão influenciar o resultado esperado, com o cumprimento das metas estabelecidas, e que este sucesso irá ser revertido, ao mesmo tempo, em lucratividade para ele.

A participação nos lucros e resultados é a modalidade de remuneração variável mais utilizada no Brasil, e sua implantação tornou-se obrigatória com a edição da Lei n. 10.101 de 19/12/2000, alterada pela lei n. 11.603, de 2007. A participação nos lucros é uma das maneiras de incentivo para os colaboradores, fazendo com que os mesmos não busquem apenas seus interesses, mas também os interesses da organização.

De acordo com Wood Jr e Picarelli Filho (2004, p. 147), o sistema de participação dos lucros e resultados é a forma de remunerar os colaboradores com uma parcela dos lucros da organização. Geralmente, os colaboradores demonstram interesse pelo sucesso econômico da organização quando entendem que suas ações é que realmente irão influenciar o resultado esperado, com o cumprimento das metas estabelecidas, e que este sucesso irá ser revertido, ao mesmo tempo, em lucratividade para ele.

2.1.7 REMUNERAÇÃO POR AÇÕES

Este tipo de remuneração transmite a idéia de um colaborador como acionista, onde quanto mais valorizado e maior for o valor das ações da organização, maior será o ganho e o lucro para ambas as partes. É vinculada aos objetivos de lucratividade da empresa e utilizada para reforçar o compromisso de longo prazo entre empresa e colaboradores. Em algumas vezes é utilizada como alternativa à participação nos lucros.

A participação acionária é, portanto, uma forma complexa e sofisticada de remuneração que, se bem projetada, pode gerar para a empresa e seus funcionários, grandes benefícios a médio e longo prazo. Tem como objetivo essencial criar entre os funcionários um senso de identidade, comprometimento e foco nos resultados.

Como uma de suas principais vantagens, podemos citar a possibilidade de não implicar no desembolso de caixa para a empresa. Esta forma de remuneração estratégica diferencia-se da participação nos lucros pelo seguinte aspecto: enquanto esta última dá ao funcionário uma recompensa caso o desempenho da empresa, a curto prazo, supere determinado patamar o segundo oferece a este mesmo funcionário a co-propriedade (partilhar a posse) da empresa, focando uma relação de longo prazo.

2.1.8 ALTERNATIVAS CRIATIVAS

Segundo Minamide (2008 *apud* VELOSO *et al.* 2008, p. 5), existem pelo menos quatro tipos de alternativas criativas, como: o social que significa algo transmitido ao funcionário por uma realização (agradecimento público e carta de reconhecimento ou um jantar de comemoração); o simbólico que significa algo que é dado ao funcionário, significando um reconhecimento por uma meta atingida ou uma realização importante (passagens de avião para uma viagem com a família ou entradas para show, *etc.*); o relacionado ao trabalho que significa uma forma de reconhecimento diretamente ligada ao trabalho do funcionário (promoções, participação em projetos especiais e maiores responsabilidades); e o financeiro que significa recompensa monetária por uma realização importante (bônus, ações da empresa e prêmio especiais).

Estas formas têm sido utilizadas com grande frequência, como apoio no esforço de construir um ambiente organizacional, caracterizado pela convergência de esforços e energias voltados para o atendimento de objetivos estratégicos da organização. Geralmente estas recompensas são originadas pela conquista de um novo e importante cliente; a solução de um problema crônico ou complexo; *feedback* positivo de um cliente, satisfeito com o atendimento recebido; renovação de contrato de serviços ou de fornecimentos de produtos; finalização de um projeto bem sucedido dentre outros. (CHIAVENATO, 2004).

3. RELEVÂNCIA DO ESTUDO DOS SISTEMAS DE REMUNERAÇÃO

A necessidade pela busca por métodos, técnicas e outras formas de atuação no mercado, podem conduzir a empresa a se diferenciar de outras empresas no ramo, tornando-a competitiva e rentável.

Neste sentido, buscar novos sistemas de remuneração como forma de recompensar o esforço individual ou coletivo dos colaboradores influencia significativamente para o aumento da competitividade, pois o capital humano de uma organização pode ser responsável por uma grande parcela de seu sucesso.

No cenário atual, em que se observa que impera o dinamismo nas organizações, esta pode ser uma forma das organizações darem continuidade aos objetivos e metas de curto e longo prazo.

Sendo assim, é importante identificar os conhecimentos, habilidades e necessidades dos colaboradores, pois a adoção de políticas de remuneração eficazes

podem auxiliar na minimização dos riscos observados para o mercado objeto deste estudo.

Já para o aspecto da produtividade que é o principal objetivo desse processo, o maior desafio das organizações consiste em desenvolver metodologias de remuneração coerentes com as metas e objetivos da organização, de forma que influenciem no comportamento dos colaboradores, contribuindo para que a organização obtenha o sucesso esperado.

Dessa forma, segundo Lawler III (1990), o grande desafio para os pesquisadores e para as organizações, é desenvolver programas de remuneração que suportem e reforcem os objetivos de negócio da organização, o tipo de cultura, clima e comportamentos necessários para a organização ser efetiva.

3.1 MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA

O objeto de estudo desta monografia é voltado a mensurar a influencia que os sistemas de remuneração exercem sobre os colaboradores e como ela influenciará os resultados e metas das organizações. Esse processo se dará a partir das análises e resultados obtidos através da coleta de dados de questionários *in loco*.

3.1.2 TIPO E DESCRIÇÃO GERAL DA PESQUISA

A pesquisa abrangerá dois tipos de pesquisa: a descritiva porque visa detalhar com a maior exatidão os fatos e fenômenos da situação em estudo, e também a exploratória uma vez que objetiva proporcionar ao pesquisador uma visão geral do objeto a ser investigado, colaborando para a sua compreensão.

De acordo com Godoy (1995), o estudo de caso é um tipo de pesquisa cujo objeto de estudo é uma unidade, analisada de forma completa e profunda visando diagnosticar uma situação específica. Quanto ao delineamento da pesquisa, será de caráter bibliográfico, pois utilizará material já elaborado por diversos autores, tendo como fontes livros, artigos, teses, dissertações e monografias e também através de estudo de caso. O método utilizado será o método quantitativo e a coleta de dados será através de questionários *in loco*.

3.1.3 CARACTERIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO, SETOR OU ÁREA DO OBJETO DE ESTUDO

A coleta de dados será realizada individualmente em três organizações comerciais, todas estas voltadas para o segmento de vestuário no varejo, localizadas nos municípios de Porto Velho, Ariquemes e Ji-Paraná, no Estado de Rondônia. Cada empresa possui um efetivo de aproximadamente 12 colaboradores, constituídas no estado há mais de três anos, e possuem uma administração basicamente familiar.

A expansão observada no estado é mais visível no município de Porto Velho, pois as usinas em construção encontram-se a aproximadamente 50 km da cidade, concentrando a maior parte da população oriunda de outros estados. Dessa forma, a organização a ser estudada neste município, já absorve os impactos quanto ao acirramento da concorrência e a escassez da mão de obra qualificada com maior intensidade do que as outras organizações pesquisadas.

A segunda organização localiza-se no município de Ariquemes, que conta, segundo dados do IBGE (2010), com uma população de 90.353 habitantes. Está localizada em uma região onde a pecuária predomina. Como em outras cidades do Estado, é grande a concorrência entre empresas do setor de confecções.

A última organização está localizada no município de Ji-Paraná que conta com uma população de 116.610 habitantes segundo dados do IBGE (2010) e é considerada a segunda maior cidade do Estado em números de habitantes. Concentra o atendimento a diversos municípios do Estado, que procuram atendimento médico, serviços públicos e suprimentos diversos. Com isso, a demanda por produtos e serviços no município é crescente e o surgimento de novos estabelecimentos comerciais é frequente, gerando o acirramento da concorrência no setor objeto de estudo desta pesquisa (IBGE, 2010).

3.1.4 POPULAÇÃO E AMOSTRA (OU PARTICIPANTES DO ESTUDO)

Os dados constantes neste estudo foram coletados com dois tipos de participantes: Primeiro com os gestores das organizações, com o intuito de identificar os modelos de remuneração empregados nas organizações pesquisadas e em uma segunda etapa, com os colaboradores lotados nas organizações elencadas. Participaram desta pesquisa os gestores e todos os colaboradores lotados nas três organizações, tais

como: vendedores, gerentes e entregadores. Foi solicitada e concedida autorização junto aos gestores e pedido a colaboração dos funcionários para a realização da coleta de dados.

3.1.5 CARACTERIZAÇÃO DO INSTRUMENTO DE PESQUISA

Foi utilizado como instrumento de pesquisa o questionário, buscando as impressões e visões individuais dos entrevistados. A natureza escolhida para a pesquisa não é probabilística, pelo fato de não se basear em procedimentos estatísticos. Portanto é caracterizada como intencional, pois será realizada com colaboradores que atuam em áreas e níveis hierárquicos distintos. No que se refere à coleta de dados foi realizada através de questionários formulados através de um roteiro com perguntas diretas, fechadas, relacionados com o programa de sistemas de remuneração voltados para o aspecto quantitativo. Utilizou-se para esse fim escala do tipo Likert de 5 pontos (1 discordo plenamente a 5 concordo plenamente), que encontra-se em anexo a esta pesquisa.

3.1.6 PROCEDIMENTOS DE COLETA E DE ANÁLISE DE DADOS

Conforme afirmam Cervo e Bervian (1996) sobre a coleta de dados “envolve diversos passos, como a determinação da população a ser estudada, a elaboração do instrumento de coleta, a programação da coleta e também os dados e a própria coleta”. Os questionários serão aplicados individualmente.

Os dados foram coletados a partir dos questionários individuais, aplicados pelo pesquisador. Esse questionário foi empreendido no período de 04/11/2011 à 22/11/2011. Os questionários foram analisados posteriormente, através de gráficos.

Godoy (1995), afirma que na sua origem a análise de conteúdo tem privilegiado as formas de comunicação oral e escrita, o que não deve excluir outros meios de comunicação. Qualquer comunicação que vincule um conjunto de significações de um emissor para um receptor pode, em princípio, ser traduzida pelas técnicas de análise de conteúdo.

Assim, têm-se como objetivo neste capítulo, apresentar a análise e interpretação dos dados coletados nas três empresas objetos deste estudo, visando

atender os objetivos apresentados neste trabalho de conclusão de curso.

4. RESULTADOS E DISCUSSÃO

Neste capítulo é efetuada a apresentação e discussão dos dados coletados em três empresas do ramo de confecções com o objetivo de verificar os sistemas de remuneração empregados nas empresas objeto deste estudo em consonância com os objetivos específicos deste trabalho. Tendo como base o referencial teórico descreve-se os resultados obtidos com a pesquisa.

4.1 Identificação dos sistemas de remuneração empregados pelas empresas do setor

Nas empresas de confecções situadas nos municípios de Porto Velho e Ji-Paraná, verificou-se que o modelo de remuneração utilizado é o sistema de remuneração variável, forma de remuneração caracterizada, segundo Pontes (2000), como o processo de remunerar os empregados através de uma parte fixa e uma parte variável. A parte fixa advém da definição de estruturas salariais, que no caso das empresas pesquisadas consistem em salário comercial, cujo valor é definido pelos órgãos trabalhistas de cada Estado e parte variável, que consiste em porcentagem pré-determinada sobre as vendas, compondo assim, o salário final.

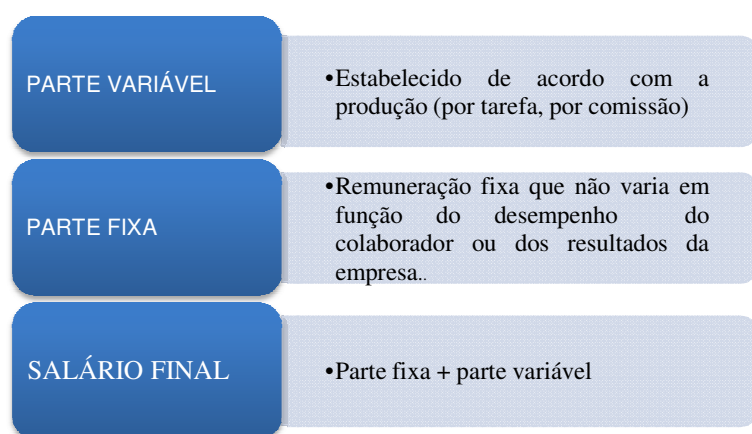


Figura 01 – Modelo de remuneração utilizado nas empresas de Porto Velho e Ji-Paraná
Fonte: Dados da pesquisa.

Na empresa situada no município de Ariquemes, o modelo de remuneração adotado é o de remuneração variável, com parte fixa, que é o salário comercial praticado no mercado, e parte variável, que consiste em comissão sobre as vendas, porém a empresa agrega, adicionalmente, como forma de incentivo a produção de seus funcionários, alternativas criativas, que consistem em formas alternativas de reconhecimento pelo trabalho realizado.

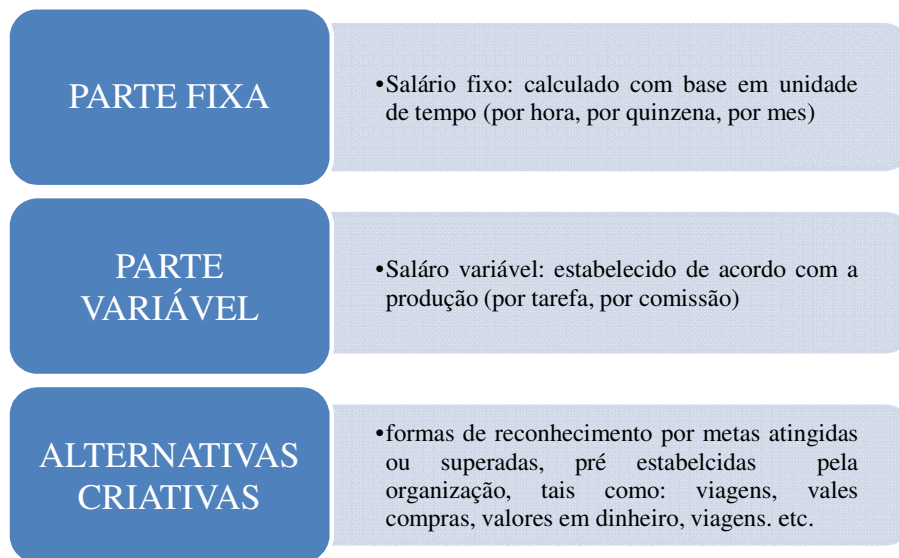


Figura 02 – Modelo de remuneração utilizado pela empresa de Ariquemes.
Fonte: Dados da pesquisa.

De acordo com Minamide (2008 *apud* VELOSO *et al.* 2008, p. 5), existem pelo menos quatro tipos de alternativas criativas, como: o social que significa algo transmitido ao funcionário por uma realização (agradecimento público e carta de reconhecimento ou um jantar de comemoração); o simbólico que significa algo que é dado ao funcionário, significando um reconhecimento por uma meta atingida ou uma realização importante (passagens de avião para uma viagem com a família ou entradas para show, *etc.*); o relacionado ao trabalho que significa um forma de reconhecimento diretamente ligada ao trabalho do funcionário (promoções, participação em projetos especiais e maiores responsabilidades); e o financeiro que significa recompensa monetária por uma realização importante (bônus, ações da empresa e prêmio especiais).

A empresa de Ariquemes utiliza além do salário fixo e da parte variável, um sistema de premiação para os funcionários que se destacam no cumprimento de

metas pré-estabelecidas pela empresa, tais como: premiações em dinheiro ou vale compras, Viagens, Computadores *etc.*

4.2 Identificação da influência dos sistemas de remuneração como fator de comprometimento profissional

Conforme disposto por Ehrenberg (2000 p.436), “os trabalhadores podem ser motivados a produzir mais quando a empresa delimita modelos adequados de medidas de compensação que efetivamente o motivem”. Já para Bergamini (1997, p. 55), “isso equivale a considerar que o pagamento possa ser uma força de influencia positiva ou negativa com relação ao esforço individual em relação ao trabalho”. A autora conclui que aquilo que se recebe, a título de recompensa, como o salário, é considerado fator crítico na determinação do comportamento humano no trabalho.

Com o intuito de identificar a influência dos sistemas de remuneração como fator de comprometimento profissional, colocou-se a questão da pesquisa aos funcionários das três empresas pesquisadas, obtendo-se assim, os seguintes resultados: No que se refere a influência do salário no comprometimento organizacional, constatou-se que 62% dos entrevistados concordam que o salário influencia no comprometimento profissional diretamente, 24% concordam parcialmente, 7% dos entrevistados discordam parcialmente, 5% discordam totalmente, e 2% não concordam nem discordam, conforme descrito no Gráfico 1.

Salário X Comprometimento Profissional

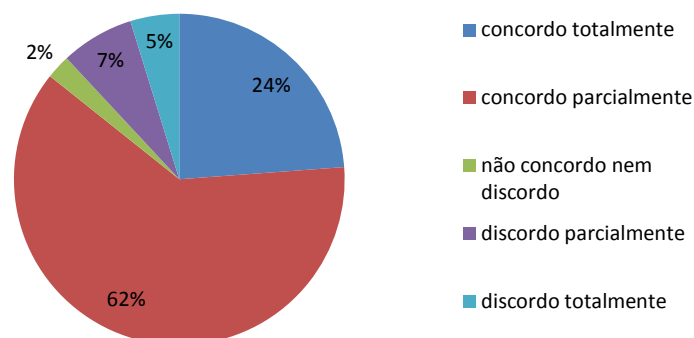


Gráfico 01 – Salário como fator de comprometimento profissional
 Fonte: Dados da pesquisa.

Evidencia-se, assim, que para a maioria dos entrevistados o salário influencia consideravelmente no comprometimento profissional, porém não é o único fator de comprometimento profissional.

Pergunta 01 - Na pesquisa empreendida com os funcionários das três empresas pesquisadas, no que se refere a influência do salário no comprometimento organizacional, constatou-se na loja de Ariquemes, que 64% concordam parcialmente 22% dos entrevistados concordam que o salário influencia no comprometimento profissional diretamente, 7% dos entrevistados discordam parcialmente e 7% discordam totalmente. Na loja de Porto Velho, 57% concordam parcialmente, 25% concordam totalmente, 6% responderam que não concordam nem discordam, 6% discordam parcialmente e 6% discordam totalmente. Já na loja Ji-Paraná, foi obtido o seguinte resultado: 67% concordam parcialmente, 25% concordam totalmente, 8% discordam parcialmente.

Tabela 02 - Pergunta 01: Você acha que o seu salário influencia no seu comprometimento profissional?

ALTERNATIVAS	LOJA 01– ARIQUEMES (14 Funcionários)	LOJA 02 PORTO VELHO (16 Funcionários)	LOJA 03 JI-PARANÁ (12 Funcionários)	RESULTADOS LOJAS		
				01	02	03
Concordo Totalmente	3	4	3	22%	25%	25%
Concordo Parcialmente	9	9	8	64%	57%	67%
Não concordo nem discordo	0	1	1	0%	6%	8%
Discordo parcialmente	1	1	0	7%	6%	0%
Discordo totalmente	1	1	0	7%	6%	0%

Fonte: Dados da pesquisa.

Diante das respostas obtidas, evidencia-se que para a maioria dos respondentes o salário influencia consideravelmente no comprometimento profissional, porém não é o único propulsor para o comprometimento profissional, conforme pode ser verificada através das respostas dos entrevistados, transcritas através na Tabela 2, cujo conteúdo é a análise das respostas dos entrevistados a pergunta 01.

Formatado: Fonte: (Padrão) Times
New Roman

Pergunta 02 - Quanto a percepção dos colaboradores no que se refere a remuneração e reconhecimento pelo trabalho desenvolvido, 58% dos funcionários da empresa de Ariquemes, afirmam que sim, que são reconhecidos pelo trabalho que desenvolvem, 25% dos funcionários, concordam parcialmente, 17% não concordam nem discordam, Já na empresa de Porto Velho, 44% concordam parcialmente, 19% dos entrevistados concordam totalmente, 19% não concordam nem discordam, 12% discordam parcialmente e 6% discordam totalmente. Na empresa de Ji-Paraná, 44% concordam parcialmente, 22% não discordam nem concordam, 14% dos entrevistados concordam totalmente, 14% discordam parcialmente, 14% discordam totalmente. Os dados coletados estão descritos na Tabela 3.

Tabela 03 – Pergunta 02 - Você acredita que os sistemas de remuneração de sua organização reconhecem o trabalho que desenvolve?

ALTERNATIVAS	LOJA 01 ARIQUEMES (14 FUNCIONÁRIOS)	LOJA 02 PORTO VELHO (16 Funcionários)	LOJA 03 JI-PARANÁ (12 Funcionários)	RESULTADOS LOJAS		
				01	02	03
Concordo Totalmente	7	3	2	58%	19%	14%
Concordo Parcialmente	3	7	5	25%	44%	36%
Não concordo nem discordo	2	3	3	17%	19%	22%
Discordo parcialmente	0	2	2	0%	12%	14%
Discordo Totalmente	0	1	2	0%	6%	14%

Fonte: Dados da pesquisa.

Observa-se, neste quesito, a diferença entre as organizações pesquisadas. Nota-se, através da análise dos dados contidos na tabela 3, que na empresa de Ariquemes, o fator salário, é refletido no comprometimento profissional. Já nas empresas de Porto Velho e Ji-Paraná, apesar de o salário ser forte fator motivacional, não é uma unanimidade entre os funcionários, evidenciando assim, que há fatores mais importantes a serem observados quando da adoção de sistemas de remuneração e reconhecimento.

Pergunta 03 - Quanto ao sistema de remuneração empregado pelas organizações pesquisadas, na empresa de Ariquemes, 50% dos funcionários concordam que o sistema de remuneração utilizado é adequado a sua função; 34% dos entrevistados concordam parcialmente, 8% não concordam nem discordam; 8% discordam totalmente. Já na empresa de Porto Velho, 47% dos funcionários concordam totalmente com o sistema de remuneração da organização, 33% concordam parcialmente, 13% não concordam nem discordam, 7% discordam parcialmente. Na empresa de Ji-Paraná, 42% dos

entrevistados responderam que o sistema de remuneração utilizado pela empresa é adequado a sua função, 25% responderam que concordam parcialmente, 17% não concordam nem discordam, 8% discordam parcialmente e 8% discordam totalmente, conforme dados contidos na Tabela 4.

Tabela 04 – Pergunta 03 - Você acredita que o sistema de remuneração utilizado pela organização é adequado a sua função?

ALTERNATIVAS	LOJA 01- ARIQUEMES (14 Funcionários)	LOJA 02 PORTO VELHO (16 Funcionários)	LOJA 03 JI-PARANÁ (12 Funcionários)	RESULTADOS		
				01	02	03
Concordo Totalmente	6	7	5	50%	47%	42%
Concordo Parcialmente	4	5	3	34%	33%	25%
Não concordo nem discordo	1	2	2	8%	13%	17%
Discordo parcialmente	0	1	1	0%	07%	8%
Discordo Totalmente	1	0	01	8%	0%	8%

Fonte: Dados da pesquisa.

Observa-se, através das respostas à pergunta 3, que os funcionários da empresa de Ariquemes estão mais satisfeitos com o salário percebido. Quanto as empresas de Porto Velho e Ji-Paraná, a maioria dos funcionários manifestou forte aceitação dos sistemas de remuneração empregados, porém os índices de insatisfação foram mais acentuados, evidenciando assim, que boa parte dos colaboradores estão insatisfeitos com os sistemas de remuneração empregados, evidenciando a necessidade de reanálise dos sistemas de remuneração das empresas de Porto Velho e Ji-Paraná.

Pergunta 04 – Em resposta a pergunta formulada sobre a influência da satisfação no desempenho pessoal nas organizações, a maioria dos entrevistados, ou seja, 59% dos entrevistados da empresa de Ji-Paraná, concordam totalmente, 29% concordam parcialmente, 15% não concordam nem discordam. Já na empresa de Porto Velho, obteve-se o seguinte resultado: 75% concordam totalmente, 19% concordam parcialmente, 6% não concordam nem discordam. Na empresa de Ji-Paraná, 67% dos entrevistados responderam que concordam totalmente, 37% concordam parcialmente.

Tabela 05 – Pergunta 04 - A satisfação influencia no seu desempenho na organização?

ALTERNATIVAS	LOJA 01– ARIQUEMES (14 Funcionários)	LOJA 02 PORTO VELHO (16 Funcionários)	LOJA 03 JI-PARANÁ (12 Funcionários)	RESULTADOS		
				01	02	03
Concordo Totalmente	8	12	8	59%	75%	67%
Concordo Parcialmente	4	3	4	29%	19%	37%
Não concordo nem discordo	2	1	0	15%	06%	0%
Discordo parcialmente	0	0	0	0%	0%	0%
Discordo totalmente	0	0	0	0%	0%	0%

Fonte: Dados da pesquisa.

As respostas a questão 4, apresentadas na Tabela 5, evidenciam a importância da satisfação no desempenho. As respostas dos entrevistados, corroboram com a questão da influência do ambiente de trabalho, das diretrizes e sistemas adotados pelas organizações na satisfação do colaborador, fato que reflete significativamente no desempenho pessoal e conseqüentemente, no alcance das metas organizacionais.

Observou-se que nas empresas de Porto Velho e Ji-Paraná, houve maior ênfase quanto a importância da satisfação no desempenho pessoal, evidenciando a necessidade das empresas em manter um ambiente que esteja em consonância com os objetivos e metas pessoais e organizacionais. Quanto a empresa de Ariquemes, apesar de a maioria dos entrevistados, ou seja, 59% concordarem que a satisfação influencia no desempenho, uma parcela significativa dos entrevistados, ou seja, 29%, concordaram parcialmente, evidenciando que há outros fatores motivacionais, além da satisfação, que influenciam no desempenho profissional.

Pergunta 05: Em resposta a questão sobre a importância do salário dentro das organizações, 65% dos funcionários entrevistados na empresa de Ariquemes concordam totalmente que o salário é o fator mais importante dentro da organização; 14% concordam parcialmente, 14% discordam parcialmente 7% não concordam nem discordam. Na empresa de Porto Velho, 63% dos entrevistados responderam que concordam totalmente com a questão apresentada, 19% concordam parcialmente, 6% não concordam nem discordam, 6% discordam parcialmente e 6% discordam totalmente. Já na empresa de Ji-Paraná, há maior concordância quanto a importância do salário dentro da organização, sendo que 75% dos funcionários entrevistados responderam que concordam totalmente, 9% concordam parcialmente, 8% não

concordam nem discordam e 8% discordam parcialmente, conforme evidenciado na Tabela 6.

Tabela 06 – Pergunta 05 - O salário é o fator mais importante dentro da organização?

ALTERNATIVAS	LOJA 01– ARIQUEMES (14 Funcionários)	LOJA 02 PORTO VELHO (16 Funcionários)	LOJA 03 JI-PARANÁ (12 Funcionários)	RESULTADOS		
				01	02	03
Concordo Totalmente	9	10	9	65%	63%	75%
Concordo Parcialmente	2	3	1	14%	19%	09%
Não concordo nem discordo	1	1	1	07%	06%	08%
Discordo parcialmente	2	1	1	14%	06%	08%
Discordo totalmente	0	1	0	0%	06%	0%

Fonte: Dados da pesquisa

Diante das respostas dos entrevistados a pergunta 5, constatou-se que o salário é, sim, o fator mais importante dentro das organizações pesquisadas, evidenciando assim, a importância do estudo dos sistemas de remuneração adotados, pois trata-se de um fator determinante para a retenção do bom profissional nas organizações e para a busca por melhor desempenho do profissional, contribuindo assim para as metas organizacionais.

Pergunta 06: Quanto a questão apresentada sobre os fatores que influenciam para o cumprimento dos objetivos pessoais e organizacionais, na empresa de Ariquemes, 67% concordam totalmente, 17% não concordam nem discordam, 16% discordam parcialmente,; Quanto as respostas dos entrevistados na empresa de Porto Velho, 56% concordam totalmente, 31% concordam parcialmente, 13% não concordam nem discordam; Já na empresa de Ji-Paraná, 42% dos entrevistados concordam totalmente, 33% concordam parcialmente, 25% não concordam nem discordam. Os dados coletados a partir das respostas dos entrevistados estão demonstrados na Tabela 7.

Tabela 07 - Pergunta 06 - Você se sente motivado a cumprir não somente seus objetivos individuais, mas também se preocupa com as metas da organização?

ALTERNATIVAS	LOJA 01– ARIQUEMES (14 Funcionários)	LOJA 02 PORTO VELHO (16 Funcionários)	LOJA 03 JI-PARANÁ (12 Funcionários)	RESULTADOS		
				01	02	03
Concordo Totalmente	8	9	5	67%	56%	42%
Concordo Parcialmente	2	5	3	16%	31%	33%
Não concordo nem discordo	2	2	4	17%	13%	25%
Discordo parcialmente	0	0	0	0%	0%	0%
Discordo totalmente	0	0	0	0%	0%	0%

Fonte: Dados da pesquisa.

Constata-se, através das respostas dos entrevistados a questão 6, cujos dados estão descritos na Tabela 7, que os colaboradores se sentem motivados a cumprir não somente seus objetivos individuais, mas sentem-se comprometidos com os objetivos organizacionais, preocupando-se com o cumprimento das metas pré estabelecidas, agindo em consonância com os objetivos organizacionais, na busca por resultados, o que os motiva a buscar melhor desempenho para o alcance das metas propostas.

4.1.4 PERFIL DOS ENTREVISTADOS

Gráfico 1 – SEXO - Em relação à análise da identificação dos funcionários entrevistados, verificou-se a predominância de funcionários do sexo feminino, sendo 90% dos funcionários entrevistados do sexo feminino e 10% do sexo Masculino, conforme demonstra o Gráfico 1.

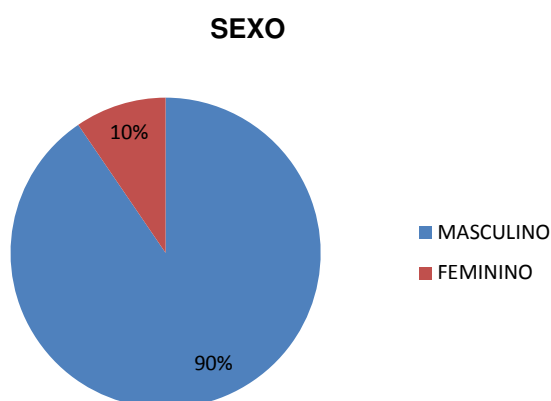


Gráfico 01 – Dados sobre o sexo dos entrevistados

Fonte: Dados da pesquisa.

Verificou-se, diante da resposta dos entrevistados, a predominância do sexo feminino entre os colaboradores das empresas pesquisadas.

Gráfico 02 – Estado Civil - Na questão referente ao estado civil,, a pesquisa revelou que dos 42 entrevistados, 43% revelaram ter um relacionamento com união estável, (morando junto) 33% dos funcionários responderam que estão solteiros e 24% dos funcionários responderam que são casados.

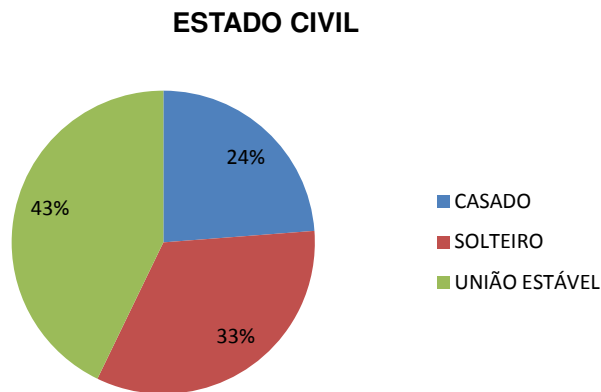


Gráfico 02 – Dados sobre o estado civil dos entrevistados
Fonte: Dados da pesquisa.

Através das respostas dos entrevistados, a pesquisa revelou a predominância de funcionários cujo estado civil é o regime de união estável, como pôde ser visualizado no Gráfico 2.

Gráfico 03 – Tempo de Serviço - Quanto ao tempo de serviço nas empresas analisadas, verificou-se que dos 42 funcionários entrevistados, 43% estão na empresa a menos de 01 ano, 28% dos funcionários entrevistados estão na empresa entre 01 e 02 anos ano, 24% dos entrevistados estão na empresa entre 03 a 05 anos, 5% dos funcionários estão na empresa a mais de 05 anos.

TEMPO DE SERVIÇO NA EMPRESA

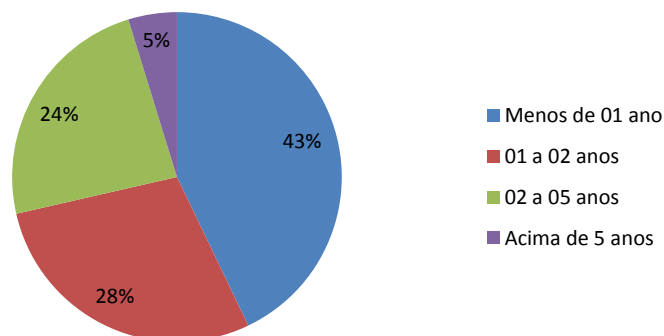


Gráfico 03 – Dados sobre o tempo de serviço dos entrevistados
Fonte: Dados da pesquisa.

Neste quesito, verifica-se que há uma rotatividade relativamente alta no fluxo de funcionários nas empresas pesquisadas, fatos observados através das respostas dos entrevistados, que podem ser visualizadas no Gráfico 3.

Gráfico 04 – Faixa Etária - Quanto à faixa etária, verificou-se na pesquisa que dos 42 funcionários entrevistados, 64% funcionários estão representados no gráfico entre 19 a 25 anos, 27% estão na idade entre 26 a 35 anos, 5% dos entrevistados estão em idade acima de 35 anos, 4% dos entrevistados estão entre 16 e 18 anos.

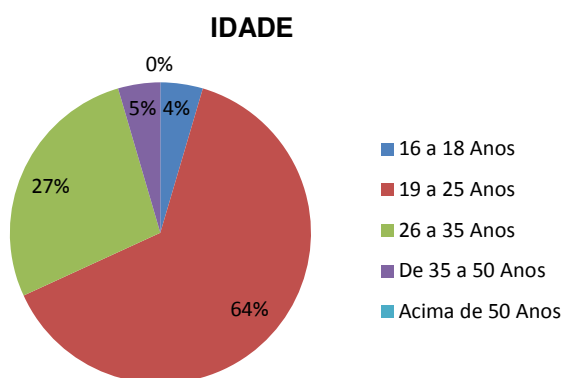


Gráfico 04 – Faixa Etária dos entrevistados
Fonte: Dados da pesquisa.

Diante da análise dos dados apresentados no gráfico 5, o resultado da pesquisa revelou que a faixa etária dos funcionários encontra-se na faixa considerada jovem.

Gráfico 05 – Escolaridade - Os dados coletados em relação à escolaridade demonstraram que 90 % dos funcionários possui segundo grau completo, 5% possui terceiro grau e 5% possui apenas o 1º grau.

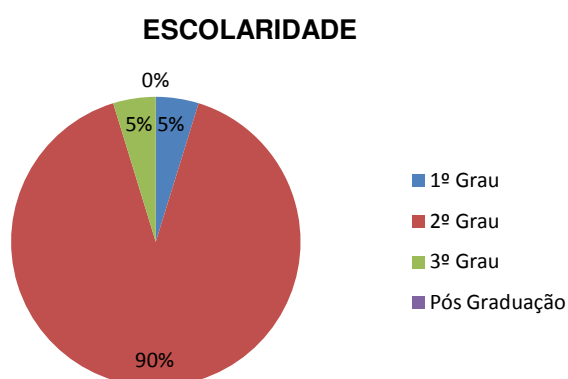


Gráfico 05 – Dados sobre a escolaridade dos entrevistados
Fonte: Dados da pesquisa.

A pesquisa demonstrou a exigência do setor quanto a escolaridade mínima no ato da contratação e seleção dos funcionários, que é de no mínimo, o segundo grau completo, conforme dados extraídos através das respostas dos entrevistados e que podem ser visualizadas no Gráfico 5.

5. CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

Com o objetivo de pesquisar a percepção dos funcionários quanto a influência dos sistemas de remuneração no desempenho dos funcionários, foram analisadas três empresas do setor de confecções, situadas nos municípios de Ji-Paraná, Ariquemes e Porto Velho, no Estado de Rondônia. Para dar suporte e embasamento a esta pesquisa, elaborou-se referencial teórico específico sobre o assunto remuneração, onde buscou-se um breve esclarecimento sobre os diversos tipos de remuneração empregados na atualidade e as definições de diversos autores sobre o assunto remuneração, com o intuito de responder ao problema de pesquisa deste estudo. O primeiro objetivo específico foi identificar os sistemas de remuneração empregados pelas empresas do

setor. Para isso, analisou-se os sistemas de remuneração empregados, as expectativas e a importância dos sistemas de remuneração, no desempenho dos colaboradores. Constatou-se que nas empresas de Porto Velho e Ji-Paraná, o sistema de remuneração empregado é um sistema de remuneração variável, composto por salário fixo + comissão sobre vendas, com percentuais pré-estabelecidos pelas organizações.

Na empresa de Ariquemes, é utilizado o sistema de remuneração composto por parte fixa + comissão sobre vendas, mas emprega-se, adicionalmente, alternativas criativas, cujo conceito foi evidenciado no referencial teórico deste estudo, e que consiste em formas especiais de recompensas, tais como: viagens, brindes, vale compras, *etc.*, como forma de premiação por superação das metas pré-estabelecidas. Concluiu-se, através deste estudo, que o sistema de remuneração empregado pela empresa de Ariquemes tem maior aceitação por parte dos funcionários, dado os percentuais das respostas sobre o assunto elencado.

O segundo objetivo da pesquisa, consistiu em identificar a influência dos sistemas de remuneração como fator de comprometimento profissional. Através das respostas dos entrevistados, conclui-se que o salário influencia consideravelmente no comprometimento profissional. Verificou-se, porém, que salário não é o único propulsor para o comprometimento profissional.

Em relação a percepção dos funcionários quanto aos sistemas de remuneração das organizações pesquisadas, pode-se observar que não houve unanimidade nas respostas dos entrevistados. Nota-se que na empresa de Ariquemes, o fator salário, é refletido no comprometimento profissional. Já nas empresas de Porto Velho e Ji-paraná, apesar do salário ser forte fator motivacional, não é uma unanimidade entre os funcionários. Percebe-se que na organização de Ariquemes, onde há além de um sistema de remuneração variável a adoção de remuneração através de alternativas criativas, as respostas ao quesito evidenciaram maior satisfação com o sistema de remuneração empregado.

Ainda de acordo com a pesquisa, conclui-se que nem sempre o principal é a remuneração percebida, pois de acordo com a maioria, recebem o justo pela função que exercem dentro da organização, porém evidenciam a necessidade de outras formas de reconhecimento pelo trabalho realizado.

O entendimento sobre como os funcionários devem ser motivados e o reconhecimento para continuarem realizando suas tarefas, cumprindo as metas delineadas, é conseguido através de um ambiente capaz de fidelizar o funcionário, em que são oferecidas políticas de remuneração e incentivos bem definidos, capazes de atender as necessidades mais básicas. Neste contexto, visualizar estes anseios, transforma e antecipa ações de recompensa motivacionais para beneficiar os funcionários e desta forma atender suas expectativas.

Desta forma, esta pesquisa analisou a influência do fator remuneração no desempenho dos colaboradores, com o intuito de entender quais suas necessidades, seus anseios, visando verificar se o sistema de remuneração empregado pelas empresas pesquisadas é fator motivacional de forma a conseguir com que o colaborador dê o máximo de si, buscando melhor desempenho, mantendo uma boa qualidade de vida, alcançando seu objetivos pessoais e consequentemente, os da organização. Essa pesquisa de campo apresentou dados importantes e apontou para fatos a serem observados nessa direção. Foi verificado ante a percepção dos colaboradores que, nem sempre o que se recebe está aquém das expectativas, ou seja, fator desmotivador. Constatou-se que nem sempre o fator salário é determinante para a satisfação e permanência do profissional nas organizações e que o reconhecimento pelo trabalho realizado detém boa parte da decisão e da motivação do colaborador para o alcance das metas individuais e organizacionais.

Constatou-se ainda, que na empresa em que o sistema de remuneração adotado é o de remuneração variável, composta por salário + comissão, e que além desta composição utiliza práticas de alternativas criativas como incentivo, há maior satisfação e permanência de funcionários na empresa, entre os pesquisados.

RECOMENDAÇÕES

Em relação aos resultados sobre a percepção dos funcionários acerca da pergunta formulada – Remuneração X Desempenho, recomenda-se, às empresas pesquisadas, a seqüência ao presente estudo, objetivando aproximar os sistemas de remuneração empregados as necessidades e desejos dos funcionários.

Embora tenha sido verificado que os funcionários em sua maioria vêem a necessidade destes incentivos, recomenda-se um estudo aprofundado em relação ao

conhecimento de programas de remuneração por parte da direção das empresas. Este estudo teve como um dos objetivos específicos a verificação da influência dos sistemas de remuneração como fator motivacional. Desta forma, a análise das expectativas dos funcionários em relação aos modelos de remuneração utilizados, servirão às empresas pesquisadas e para outras empresas que desejam conhecer a respeito deste trabalho.

6. REFERÊNCIAS

- ÁLVARES, A. C. T. Participação nos lucros definida pelos resultados. **Revista de Administração de Empresas**, v. 39, n. 4, p. 70-77, out./dez. 1999.
- BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 2000.
- BAUER, M. W.; GASKELL, G. **Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som**. Tradução de Pedrinho A. Guareschi. Petrópolis: Vozes, 2002.
- BECKER, H. S. **Métodos de pesquisa em Ciências Sociais**. Tradução de Marco Estevão. 3a edição. São Paulo: Editora Hucitec, 1994.
- BOURDIEU, P. **O poder simbólico**. Tradução de Fernando Tomaz. 2a edição. Rio de Janeiro: Bertrand, 1998.
- CARDOSO, L. R. Avaliando Sistemas de Remuneração baseados em habilidades e Competências: A Visão dos Profissionais de Gestão de Pessoas. **Revista Brasileira de Gestão de negócios**, v. 8, n. 21, p. 13-23, 1999.
- CERVO, A. L.; BERVIAN, P. A.; SILVA, R. **Metodologia Científica**. 6 ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.
- CHIAVENATO, I. **Gestão de pessoas: e o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 2 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.
- _____. **Gerenciando pessoas: o passo decisivo para a administração participativa**. 3 ed. São Paulo: Makron Books, 1994.
- CLASEN, E. **Um estudo sobre o estabelecimento de metas e sua aferição nos programas de remuneração variável em companhias de capital aberto de Joinville/SC**. 2000. 123 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Curso de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2000.
- CORRÊA, W. E. **Participação nos lucros ou resultados: uma metodologia inteligente aplicável a todas as empresas, de todos os tamanhos**. São Paulo: Atlas, 1999.
- DUCATI, E.; VILELA, E. S. **A participação nos lucros ou resultados e a avaliação de desempenho**. In: ENANPAD, 25., 2001, Curitiba. Anais... Curitiba: ANPAD, 2001. CD-ROM.
- FLEURY, M. T. L.; FLEURY, A. Construindo o conceito de competência. **Revista de Administração Contemporânea**, v.5, p. 183-196, edição especial, 2001.
- GALLIANO, A. G. **O método científico: teoria e prática**. São Paulo: Harbra, 1986.
- GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 3 ed. São Paulo: Atlas, 1999.

GOLDENBERG, M. **A arte de pesquisar - como fazer pesquisa qualitativa em Ciências Sociais**. Rio de Janeiro/São Paulo: Editora Record, 1997.

HAGUETTE, T. M. F. **Metodologias qualitativas na Sociologia**. 5 ed. Petrópolis: Vozes, 1997.

HENDRIKSEN, E. S.; VAN BREDÁ, M. F. **Teoria da contabilidade**. São Paulo: Atlas, 1999.

HIPÓLITO, J. A. M. Remuneração por Competências: recompensando o desenvolvimento e a contribuição do profissional. **Revista FAE Business**, n. 3, p. 28-31, 2002.

NETO, M. T. R.; MARQUES, A. L. A Remuneração Variável e sua contribuição para a Melhoria da Gestão. **Rev. De Negócios**, Blumenau, v. 9, n. 1, p. 5-18, 2004.

VILAS BOAS, A. A.; BATISTA, L. G. As metodologias de Remuneração Variável Adotadas Pelas empresas Brasileiras e sua influência na mudança Organizacional. **Rev. Eletrônica de Ciência Administrativa**, v. 3, n. 1, 2004.

WOOD JR., T.; PICARELLI FILHO, V. **Remuneração estratégica: a nova vantagem competitiva**. São Paulo: Atlas, 1996.

_____; _____. **Remuneração estratégica: a nova vantagem competitiva**. São Paulo: Atlas, 1999.

Anexo 01: Questionário

Este questionário que faz parte de uma pesquisa acadêmica do curso de Graduação em Administração da Universidade de Brasília – UnB - Curso de Graduação em Administração a Distância que tem por objetivo identificar a influência que os sistemas de remuneração exercem no desempenho dos colaboradores, ou seja, qual influência do salário no comprometimento, na satisfação e na motivação dos funcionários. Para atingir este objetivo, solicito a sua participação, respondendo às questões deste questionário, da forma mais sincera possível, visto que suas respostas são de caráter confidencial e serão utilizadas apenas para fins acadêmicos. É importante ressaltar que não haverá nenhum tipo de identificação do entrevistado.

Marque um “X” na resposta que melhor expresse sua opinião com relação aos fatores importantes para a sua vida profissional:

1. Você acha que o seu salário influencia no seu comprometimento profissional?

- () Concordo totalmente
- () Concordo parcialmente
- () Não concordo nem discordo
- () Discordo parcialmente
- () Discordo totalmente

2. Você acredita que os sistemas de remuneração de sua organização reconhecem o trabalho que desenvolve?

- () Concordo totalmente
- () Concordo parcialmente
- () Não concordo nem discordo
- () Discordo parcialmente
- () Discordo totalmente

3. Você acredita que o sistema de remuneração utilizado pela organização é adequado a sua função?

- () Concordo totalmente

- Concordo parcialmente
- Não concordo nem discordo
- Discordo parcialmente
- Discordo totalmente

4. A satisfação influencia no seu desempenho na organização?

- Concordo totalmente
- Concordo parcialmente
- Não concordo nem discordo
- Discordo parcialmente
- Discordo totalmente

5. O salário é o fator mais importante dentro da organização?

- Concordo totalmente
- Concordo parcialmente
- Não concordo nem discordo
- Discordo parcialmente
- Discordo totalmente

6. Você se sente motivado a cumprir não somente seus objetivos individuais, mas também se preocupa com as metas da organização?

- Concordo totalmente
- Concordo parcialmente
- Não concordo nem discordo
- Discordo parcialmente
- Discordo totalmente

7. Você acredita que a maneira como é remunerado influencia nos resultados e metas delineados?

- Concordo totalmente
- Concordo parcialmente
- Não concordo nem discordo
- Discordo parcialmente
- Discordo totalmente

DADOS COMPLEMENTARES:

Solicito, ainda, que você preencha os dados a seguir:

1.Sexo:

Masculino

Feminino

2. Estado Civil:

1() Solteiro 2() Casado 3() Viúvo 4() União estável

3. Idade:

1() 16 a 18 anos 2() 19 a 25 anos 3() 26 a 35 anos 4() De 35 a 50 anos ()
Acima de 50 anos

4.Escolaridade:

1() 1º grau 2() 2º grau 3() 3º grau 4() pós graduação

5.Tempo de serviço na empresa atual:

1() Menos de 01 ano 2() 1 a 02 anos 3() 2 a 5 anos 4() acima de 05 anos

Anexo 02: Solicitação de autorização para coleta de dados

Ji-Paraná, 03 de Julho de 2011.

À
Umuarama comércio de confecções Ltda ME
Lojas 01, 02 e 03

Senhor Gerente,

Sou aluna de Graduação em Administração a Distância da Universidade de Brasília - UnB e estou desenvolvendo um projeto de pesquisa sobre Sistemas de Remuneração.

Peço a esta empresa autorização para aplicar, junto a seus funcionários, um questionário para coleta de dados, que tem duração média de 15 minutos. O horário, data e forma de aplicação do questionário, serão posteriormente acordados.

Atenciosamente,

Vera L. R. Pastório