



INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DO PIAUÍ
CAMPUS OEIRAS
CURSO BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO

LOURDES VITÓRIA DA CONCEIÇÃO DE SOUSA

**A INFLUÊNCIA DA COMISSÃO SALARIAL NA MOTIVAÇÃO DOS
FUNCIONÁRIOS: A PERCEPÇÃO DE UMA EQUIPE EM VENDAS EM OEIRAS-PI**

OEIRAS-PI
2024

LOURDES VITÓRIA DA CONCEIÇÃO DE SOUSA

A INFLUÊNCIA DA COMISSÃO SALARIAL NA MOTIVAÇÃO DOS
FUNCIONÁRIOS: A PERCEPÇÃO DE UMA EQUIPE EM VENDAS EM OEIRAS-PI

Trabalho de Conclusão de Curso (monografia)
apresentado como exigência parcial para obtenção
do diploma do Curso de Bacharelado em
Administração do Instituto Federal de Educação,
Ciência e Tecnologia do Piauí, Campus Oeiras.

Orientador(a): Prof. Ma. Rosany da Silva Batista.

.

OEIRAS-PI

2024

Página reservada para ficha catalográfica que deve ser confeccionada após
apresentação e alterações sugeridas pela banca examinadora.

Deve ser solicitada ao (a) bibliotecário (a) do campus.

LOURDES VITÓRIA DA CONCEIÇÃO DE SOUSA

A INFLUÊNCIA DA COMISSÃO SALARIAL PARA A MOTIVAÇÃO DOS
FUNCIONÁRIOS: A percepção de uma equipe em vendas de Oeiras-PI

Trabalho de Conclusão de Curso (monografia)
apresentado como exigência parcial para obtenção
do diploma do Curso de Bacharelado em
Administração do Instituto Federal de Educação,
Ciência e Tecnologia do Piauí, Campus Oeiras.

Aprovada em: 10/09/2024

BANCA EXAMINADORA

Prof.^a. Ma. Rosany da Silva Batista (Orientadora)
Instituto Federal do Piauí (IFPI)

Prof. Me. Arlon Andrade Carvalho
Instituto Federal do Piauí (IFPI)

Prof. Me. Laercio Ramon da Silva Nascimento
Instituto Federal do Piauí (IFPI)

Àqueles que me apoiaram
incondicionalmente nesse processo,
minha mãe, meus filhos, minha família e
amigos.

AGRADECIMENTOS

Inicialmente gostaria de expressar minha sincera gratidão aos queridos professores e servidores do IFPI, em especial aos do curso de Bacharelado em Administração. Cada um de vocês desempenhou um papel fundamental em meu desenvolvimento e crescimento ao longo da minha jornada universitária.

À minha mãe, que foi minha rocha inabalável durante todo esse processo, cujo apoio incansável foi essencial para que eu alcançasse este momento, expresso minha mais profunda gratidão. Também não posso deixar de agradecer aos meus amigos, cujas palavras de encorajamento foram uma fonte constante de inspiração ao longo desses anos, às minhas colegas de sala, que formamos um vínculo especial de apoio mútuo, compartilhando nossas alegrias e angústias, agradeço por tornarem esta jornada mais leve.

Por fim, expresso minha profunda gratidão ao meu Deus, cuja força, coragem, determinação e sabedoria iluminaram meus passos em todos os momentos desta jornada.

RESUMO

O presente trabalho teve como objetivo analisar a influência do sistema de comissão salarial na motivação de uma equipe de vendas em uma empresa situada em Oeiras-PI. Para isso, realizou-se uma pesquisa exploratória, de natureza qualitativa, em uma empresa de vendas de roupas e calçados do município. A coleta de dados ocorreu por meio de entrevistas estruturadas aplicadas a quatro colaboradores, identificados como A, B, C e D, que atuam diretamente na venda dos produtos. Além das entrevistas, o estudo fundamentou-se em pesquisa bibliográfica voltada para temas como remuneração, motivação, desempenho organizacional e comissão salarial. Os resultados evidenciaram que os incentivos financeiros, especialmente a comissão salarial, exercem papel relevante no comprometimento e desempenho dos funcionários. Verificou-se também que fatores como reconhecimento profissional, plano de carreira, investimentos em treinamento e clima organizacional influenciam significativamente a motivação da equipe. Conclui-se que o sistema de comissão, aliado a práticas de gestão voltadas ao desenvolvimento humano, contribui para o aprimoramento do desempenho organizacional.

Palavras-chave: Comissão salarial; Gerenciamento; Incentivos remuneratórios.

ABSTRACT

This study aimed to analyze the influence of a commission-based salary system on the motivation of a sales team in a company located in Oeiras, Brazil. An exploratory, qualitative research was conducted in a clothing and footwear sales company in the municipality. Data were collected through structured interviews with four employees, identified as A, B, C, and D, who work directly with product sales. In addition to the interviews, the study was supported by a bibliographic review focusing on topics such as compensation, motivation, organizational performance, and commission-based pay. The results indicated that financial incentives, particularly commission-based salaries, play an important role in employee commitment and performance. It was also found that factors such as professional recognition, career development opportunities, training investments, and organizational climate significantly influence team motivation. The study concludes that the commission system, combined with management practices aimed at human development, contributes to the improvement of organizational performance.

Keywords: motivation; commission-based salary; organizational performance; compensation; sales.

LISTA DE QUADROS E TABELAS

Quadro 1 - Caminhos que podem motivar os colaboradores.....	19
Quadro 2 - Perguntas da entrevista estruturada.....	23
Quadro 3 - Para você, o que é motivação no trabalho?.....	24
Quadro 4 - O que te motiva no seu atual ambiente de trabalho?.....	24
Quadro 5 - Você é remunerado de forma diferenciada de acordo com seu desempenho ou resultados alcançados?	25
Quadro 6 - Desde a sua admissão na empresa você sempre foi remunerado(a) da mesma forma?.....	25
Quadro 7 - O salário atual ou remuneração recebida é um fator de satisfação?.....	26
Quadro 8 - Você acha justo o critério de remuneração por desempenho (comissão) utilizado pela empresa?.....	26
Quadro 9 - Caso receba comissão por venda, esse é um fato que te motiva? Por quê?.....	27
Quadro 10 - A empresa oferece algum benefício? Se sim, quais são?	27
Quadro 11 - Você está satisfeito com o seu salário? Por quê?	28
Quadro 12 - Como a empresa poderia melhorar a motivação/satisfação dos funcionários?.....	28
Quadro 13 - A remuneração que você recebe, incluindo a comissão salarial, te faz sentir motivado(a)?	29

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	6
1. OBJETIVO GERAL	7
1.1 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	7
1.2 JUSTIFICATIVA.....	7
2 PRINCIPAIS CONCEITOS RELACIONADOS À REMUNERAÇÃO.....	9
2.1 ADMINISTRAÇÃO DA REMUNERAÇÃO	10
2.2 SISTEMA DE REMUNERAÇÃO VARIÁVEL.....	12
2. 2. 1. Métodos de administração da remuneração variável	13
3 MOTIVAÇÃO X DESEMPENHO ORGANIZACIONAL X COMISSÃO SALARIAL	16
4 METODOLOGIA.....	21
5 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DE DADOS	23
5. 1 EXAME DO IMPACTO DOS SISTEMAS DE COMISSÃO SALARIAL NA MOTIVAÇÃO, NO ENGAJAMENTO E NA PRODUTIVIDADE DOS FUNCIONÁRIOS DE UMA LOJA DE VENDA DE ROUPAS E CALÇADOS DE OEIRAS-PI	23
6 CONSIDERAÇÕES FINAIS	30
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	32

1 INTRODUÇÃO

Com o advento da globalização da economia e acirramento do processo de competitividade, empresas de diversos segmentos econômicos têm adotado como instrumento estratégico o sistema de comissão salarial. Entre esses instrumentos, a Comissão, uma forma de remuneração tomada a partir de uma porcentagem sobre as vendas, é uma modalidade muito importante em vários setores, sendo principalmente utilizada para o pessoal do ramo de vendas. Além disso, é uma forma de remuneração atraente porque gera a ambição do indivíduo por melhorar seu desempenho (Pontes, 2015).

Assim, é por meio da gestão de pessoas, área responsável por administrar o capital humano das empresas, que são utilizadas técnicas de recursos humanos para conciliar os objetivos dos colaboradores com as metas da organização.

Chiavenato (2014), afirma que em um olhar de agregação, a gestão de pessoas é abordada por meio de subsistemas básicos interdependentes, esses subsistemas são distribuídos e divididos em partes, assim definidas: provisão, aplicação, manutenção, desenvolvimento e monitoramento de pessoas. Nesta situação, o subsistema de manutenção constitui-se como elemento de vital contribuição para que as pessoas possam permanecer na empresa. O autor acredita que o subsistema de manutenção é estruturado e desenvolvido por um conjunto de processos, os quais são identificados como recompensas, benefícios sociais e higiene e segurança.

Neste contexto, o recebimento de comissão salarial pelos empregados é uma modalidade que, a princípio, demonstra real possibilidade da empresa alcançar objetivos planejados, haja vista, influenciar, de forma positiva, o desempenho e comportamento do empregado do setor de vendas, principalmente, da maioria, que recebe como pagamento mensal o salário-mínimo.

Diante do exposto, o presente trabalho realizará pesquisa de campo com uma equipe de vendas na cidade de Oeiras-PI, com a finalidade de analisar a influência do sistema de comissão salarial para a motivação dos funcionários. Sob essa perspectiva, o estudo tem como problema de pesquisa: O sistema de remuneração baseado no pagamento de comissão salarial impacta na motivação e desempenho dos empregados?

O questionamento acima será respondido por meio da concretização dos objetivos específicos deste trabalho, que irão descrever os principais conceitos ligados à remuneração e seus tipos, verificando ainda a relação entre motivação desempenho organizacional e comissão salarial e, por fim, examinará o impacto dos sistemas de comissão salarial na motivação, no engajamento e na produtividade dos funcionários de uma loja de Oeiras-PI. Portanto, a partir do estudo em uma loja de venda de roupas e calçados, na cidade de Oeiras-PI, espera-se melhor entender a motivação, desempenho organizacional e comissão salarial nas empresas.

1. OBJETIVO GERAL

Analisar a influência do sistema de comissão salarial para a motivação da equipe em vendas da empresa Casas Colombo de Oeiras-PI.

1.1 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Descrever os principais conceitos de remuneração e seus tipos;
- Verificar a relação entre motivação, desempenho organizacional e comissão salarial nas empresas;
- Examinar o impacto dos sistemas de comissão salarial na motivação, no engajamento e na produtividade dos funcionários de uma loja de roupas e calçados de Oeiras-PI.

1.2 JUSTIFICATIVA

A qualidade de vida e o bem-estar de um indivíduo está diretamente ligado a seu trabalho. Ao longo dos anos, o desenvolvimento de atividades em troca de uma remuneração passou a assumir um papel cada vez mais central na vida das pessoas, pois é dali que o sujeito obtém alimento, moradia, vestimentas, lazer, etc.

Apesar da necessidade da maioria dos cidadãos de trabalhar e prover seu sustento, as empresas e empregadores estão sempre em busca de elevar o nível de comprometimento e satisfação de seus funcionários, ao tempo em acreditam que uma comissão salarial justa e bem estruturada contribui para a satisfação dos funcionários, promovendo uma redução na rotatividade e promovendo também um ambiente de

trabalho mais positivo. Nesse sentido, Pfeffer (2000) sugere que a maneira como as empresas gerenciam seu pessoal é a real e verdadeira fonte de vantagem competitiva.

Além disso, o tema “remuneração variável” ganhou novo impulso no Brasil com a Lei n. 10.101, de 19/12/2000. Sob o ponto de vista do empregado, ele é de especial interesse, pois representa, sem dúvida, uma possibilidade de ganhos suplementares. Sob o ponto de vista do empregador, representa uma alternativa para motivar os empregados a, efetivamente, trabalhar em busca de resultados, que se não vierem, não gerarão nenhum gasto adicional (Neto, 2004).

Desta forma, examinar o impacto dos sistemas de comissão salarial na motivação, no engajamento e na produtividade dos funcionários lojas de calçados de Oeiras é essencial para impulsionar a produtividade e a competitividade no mercado.

Apesar da relevância do tema, pesquisas sobre a influência da comissão salarial no desempenho em lojas de calçados são escassas. Este estudo contribui para ajudar a preencher essa lacuna e fornecer *insights* valiosos para gestores de lojas de calçados, onde os resultados provenientes deste estudo os auxiliarão na compreensão da importância da implementação de estratégias de remuneração mais eficazes como a comissão, elevando o engajamento e a produtividade dos colaboradores, e também pesquisadores e considerando também o contexto regional e suas particularidades.

Este estudo servirá também como base para pesquisas futuras que explorem as relações entre motivação, desempenho e qualidade de vida no trabalho, aprofundando o conhecimento nessa área de importância para o segmento administrativo das organizações.

Assim, este estudo sobre a influência da comissão salarial na motivação dos funcionários se justifica por sua relevância social, potencial para contribuir com a gestão de pessoas e a qualidade de vida no trabalho, e por sua capacidade de gerar conhecimento para pesquisas futuras, ainda acredita-se que esta pesquisa trará benefícios concretos para empresas, trabalhadores e para a sociedade como um todo.

2 PRINCIPAIS CONCEITOS RELACIONADOS À REMUNERAÇÃO

Para que uma organização se mantenha e se consolide no mercado é necessário que ela encontre equilíbrio entre os riscos, despesas e receitas do empreendimento. Logo, para que as empresas se mantenham rentáveis, um dos pontos que deve gerir é a remuneração de seus empregados.

A gestão da remuneração, conforme Silva (2021), é um instrumento que pode gerar ganhos à empresa, já que permite ampliar as perspectivas de investimento remuneratório, dentro de um plano estratégico focado na motivação dos empregados.

Logo, quando a organização dedica atenção aos recursos disponíveis para incentivo no aumento das vendas poderá obter uma margem de retorno satisfatório, provenientes do resultado alcançado com base na produtividade funcional.

Segundo Vilas Boas e Andrade (2009), entende-se por remuneração o conjunto de vantagens que uma pessoa recebe para prestar um serviço a uma determinada empresa ou pessoa física, como no caso dos empregados domésticos.

A remuneração então englobaria tudo aquilo que recebido junto ao salário, sejam férias, gratificações, adicionais, etc.

Para Chiavenato (2014, p. 237):

Os processos de recompensar as pessoas constituem os elementos fundamentais para o incentivo e a motivação dos funcionários, tendo em vista, de um lado, os objetivos organizacionais a serem alcançados e, de outro, os objetivos individuais a serem satisfeitos. Por essa razão, os processos de oferecer recompensas ocupam lugar de destaque [...] nas organizações.

Por sua vez, Franco (2012) sustenta que remuneração é o procedimento que não necessita de contrato formal, pois funciona de certa forma como recompensa pelos serviços intelectuais ou/e braçais prestados. Quando este for somado ao salário, obtém-se a remuneração. No entanto, salário é o que recebemos por força de contrato e remuneração é a soma de parcelas que adquirimos e que, ao serem somadas ao salário contratual, torna-se a remuneração total.

Hipólito (2000) dispõe que a remuneração tem como objetivo principal reconhecer a contribuição e valor agregado dos profissionais através da distinção de diversos níveis de resultado. A remuneração total, conforme Martocchio (1998) é composta de uma base de pagamento (remuneração fixa), remuneração indireta (principalmente benefícios) e remuneração variável de acordo com programas específicos que estabelecem previamente objetivos a serem alcançados.

O sistema tradicional de remuneração é composto de princípios básicos que garantem a competitividade externa e a justiça interna, sendo a remuneração variável o processo de remunerar os funcionários de forma a ter uma parte fixa e um móvel (Pontes, 2000).

Pontes (1998) diz que a parte fixa advém da definição de estruturas salariais, e a parte variável advém de outros fatores definidos e pactuados previamente, e que, geralmente levam em conta o desempenho do funcionário ou da sua equipe de trabalho e, principalmente, o desempenho da empresa.

Pfeffer (2000) afirma que a maneira como as organizações gerenciam seu pessoal é a real e verdadeira fonte de vantagem competitiva. O estudioso acredita que mais importante e mais difícil que atrair e reter pessoas fantásticas é criar culturas e sistemas nos quais elas possam realmente usar o talento.

Para isso, é preciso gerenciar ações que levem quase todos a produzir resultados extraordinários. Nas empresas de sucesso, isso ocorre por meio de práticas focadas nos empregados, tais como: remuneração, orientação para a equipe e compartilhamento de informações.

É nesse contexto que o sistema de remuneração variável é cada vez mais explorado por organizações.

2.1 ADMINISTRAÇÃO DA REMUNERAÇÃO

De acordo com Chiavenato (2014) uma organização pode ser vista como um sistema complexo apoiado pela interação de um conjunto de fatores: capital, recursos, produtos e trabalho e que cada fator contribui, quando adequadamente gerido, por agregar riqueza na organização, já sob o ponto de vista econômico, cada proprietário dos fatores deve ser compensado por sua disponibilidade e contribuição na riqueza gerada.

Nesse perspectiva, o autor Marras (2012), associa que a compensação do trabalho não deve apenas atender as expectativas econômicas, mas também valores intangíveis, e, dessa forma, a remuneração total é atendida por recompensas financeiras e recompensas não-financeiras. Para Chiavenato (2014) as recompensas financeiras são denominadas como salários, benefícios, bônus, comissões, gratificações, adicionais, entre outros.

As recompensas não-financeiras são identificadas por valores intangíveis como reconhecimento, status, estabilidade, qualidade no trabalho, satisfação, desenvolvimento etc. Dentro das organizações, a remuneração tem grande relevância, logo é um processo que traz resultados e alcance de metas na medida em que os colaboradores são estimulados a investir em um trabalho bem feito, com dedicação e o máximo esforço tendo como contrapartida a certeza de que serão retribuídos à altura (Pontes, 2015).

Alves; Kwecko e Silva (2020) dizem que em virtude da importância dada, diversos modelos de gestão da remuneração vêm sendo desenvolvidos, os quais são aprimorados continuamente procurando atender às novas exigências da organização do trabalho. Diante dessa complexidade, Chiavenato (2014) define um caráter multivariado para a remuneração, colocado sob duas perspectivas: da organização e do empregado. De um lado, para o empregado, o salário recebido todo o mês como forma de pagamento pela função organizacional que exerce é o elemento de troca capaz de proporcionar uma renda para manutenção de vida adequada e rentabilização pela troca da sua força de trabalho.

Já para as organizações, a remuneração configura-se simultaneamente como um custo e investimento, tendo um impacto direto em seus aspectos econômicos, o que causa nos empresários certa prudência nas formas de gestão. Por sua vez, estudos foram avançando, de modo a auxiliar os empresários na compreensão de como melhores programas de incentivo salarial devem assimilar as necessidades do trabalhador e, assim, podem contribuir com melhores desempenhos dos seus colaboradores (Marras, 2012).

Lawler III (2000, p. 94) afirma que a realidade do mercado de contratação não é um mercado de tarefas e cargos, e sim de pessoas. O maior problema do mercado de contratação de pessoas não é colocar valor nos cargos ou tarefas, e sim nas pessoas que irão executar funções e tarefas. O cargo, ou função, entra em cena quando o indivíduo é contratado e colocado diante da estrutura de cargos e salários da organização.

A construção dos sistemas remuneratórios deve estar ajustada a vários fatores internos e externos como capacidade financeira, competitividade, tipologia, ramo de atuação, conjuntura econômica, mercado de trabalho, concorrência, força sindical, entre outros. Assim, a política salarial tem por finalidade estabelecer e/ou manter

estruturas de salários equitativas e justas na organização, mas deve estar alinhada com a dinâmica das rápidas mudanças dos mercados (Chiavenato, 2014).

Para Chiavenato (2003, p. 86):

1. define o pensamento da organização sobre o assunto, enquadrando-o adequadamente a sua filosofia global;
2. expõe os princípios que representam o espírito que comanda as normas de administração salarial;
3. estabelece um sistema coerente e lógico de normas e princípios sobre remuneração;
4. possibilita a aplicação das faixas e classes salariais aos casos concretos, facilitando o tratamento do assunto.

Outrossim, de acordo com Lawler III (2000, p. 18), o aumento da eficácia organizacional atualmente está cada vez mais dependente da capacidade da organização desenvolver e melhorar continuamente seu estilo organizacional e gerencial. Isto não é fácil de fazer, mas é cada vez mais a principal fonte da vantagem competitiva no mercado global. Esta capacidade não é somente uma fonte poderosa de vantagem competitiva, mas tem também o potencial para ser a sua fonte sustentável.

2.2 SISTEMA DE REMUNERAÇÃO VARIÁVEL

Segundo Lawler III (2000, p.69), talvez o mais forte argumento para a criação de um sistema de remuneração por desempenho está no fato de que o dinheiro é a única *commodity*. Ele é relativamente fácil de distribuir, é valorizado pela maioria dos indivíduos, pode ser dado na maioria das formas e existe em toda sociedade organizada. Além disso, é algo que todos esperam receber quando trabalham para uma organização, exceto os casos de altruístas, voluntários e filantrópicos.

O estudioso segue afirmando que, na verdade, uma organização de negócios que auferir resultados não consegue operar sem distribuir dinheiro a seus empregados. Essa distribuição não deve ser baseada, nem completamente, nem parcialmente, no valor do capital humano. As pesquisas indicam que a distribuição de pelo menos parte do dinheiro segundo o desempenho contribui para a eficácia da organização. Especificamente nessas condições, ele parece ser justo e motivador.

Para Wood Jr. e Filho (1999), o objetivo principal de um sistema de remuneração variável, qualquer que seja a sua forma, é alinhar e convergir esforços para melhorar o desempenho da empresa, vinculando o desempenho e a recompensa

com o intuito de se buscar a melhoria contínua, partilhando os bons e maus resultados da empresa e transformando custo fixo em variável.

Na visão de Neto (2004, p. 25):

Nos sistemas tradicionais de remuneração, um funcionário pode ser remunerado, basicamente, pela função ou cargo que ocupa, mais um valor adicional pelo tempo a que está vinculado à empresa. O valor recebido é, algumas vezes, acrescido de mais algum diferencial em função do conhecimento ou competência que cada um apresenta. Somado a tudo isso, muitas vezes, as organizações oferecem, além dos benefícios complementares determinados por lei, planos de previdência privada, convênio médico-odontológico, seguro de vida, clube de lazer, dentre outros benefícios.

A remuneração fixa e remuneração variável são o complemento uma da outra, onde a remuneração variável é gerida como forma de estímulo a melhores desempenhos, assim como, tem o intuito de reter, motivar e atrair talentos, enquanto a parte fixa é composta pelo salário que são classificados como salário funcional ou por competências (Pontes, 2015).

O mesmo autor leciona que a remuneração variável está vinculada ao desempenho proposto pelo colaborador, determinado a alcançar as metas propostas pela empresa, considerada como a principal modalidade de remuneração estratégica, pois impulsiona tanto os colaboradores quanto a empresa, como, também, proporcionando um ganho de remuneração adicional para os empregados além do seu salário fixo, e em função disso possuem objetivos a se conquistar.

Outro motivo para o uso da remuneração variável está em vincular a recompensa ao esforço realizado para conseguir determinado resultado. Por isso, quanto mais claro for este vínculo, melhor para o sistema, melhor para a empresa e melhor para o funcionário (Henderson, 1994, p. 409).

Para Araújo (2006) a remuneração é vista com enfoque contemporâneo, ou seja, foco na pessoa, onde a remuneração é variável, conforme o seu desempenho ou cumprimento de metas por parte dos colaboradores sua remuneração pode aumentar ou decrescer.

2. 2. 1. Métodos de administração da remuneração variável

A administração da remuneração variável pode ser feita por variadas modalidades, dentre elas as mais conhecidas: sugestões premiadas, participação

acionária, participação nos lucros e resultados, bônus, prêmios e comissões. Cada uma dessas modalidades é explicada a seguir (Alves; Kwecko e Silva, 2020) .

A comissão salarial é uma forma de remuneração concedida a partir de uma porcentagem sobre as vendas. É uma modalidade muito importante em vários setores, contudo, é principalmente utilizada para o pessoal do ramo de vendas. Além disso, é uma forma de remuneração atraente porque gera a ambição do indivíduo por melhorar seu desempenho (Pontes, 2015).

Para Cunha *et al* (2016) o processo de remuneração variável a base de comissões sobre vendas, deve estar de acordo com as normas estabelecidas em um acordo coletivo entre os trabalhadores e os empregadores, onde a organização estabelece a forma de pagamento, porém deve cumprir com as determinações impostas pela legislação, esta estabelece um mínimo garantido para vendedores comissionistas tanto puros quanto mistos.

Os autores sustentam que para a construção de um modelo de remuneração variável baseado em comissões sobre vendas é necessário que a empresa analise alguns fatores determinantes que levam a organização a atingir seus objetivos, dentre eles: como será medido o desempenho, qual será a ferramenta utilizada para medição de desempenho e como será recompensado o desempenho.

Para Pontes (2015), as sugestões premiadas podem ser definidas como uma caixa com as soluções criativas propostas pelos trabalhadores, mas para não virar uma caixa de reclamações as empresas adotam o método de incentivar ao autor da ideia. Sendo assim uma forma de valorizar as sugestões propostas pelos colaboradores, fazendo-os refletirem sobre os processos de forma a buscarem melhorias.

A participação acionária faz com que todos os colaboradores tenham acesso ao sistema de capital fechado da empresa, ou seja, passam a ter direito a ações da empresa não negociadas em bolsas de valores. Assim, enquanto o empregado prestar serviço à empresa, poderá ser remunerado por meio ações, e após terminar o contrato de trabalho, a empresa assume o compromisso de recompra das ações. Portanto, remuneração estará vinculada aos resultados da valorização das ações da empresa, fazendo com que quanto maior for o lucro, melhor para todos e gerando uma contínua melhoria no ambiente empresarial (Pontes, 2015).

Por sua vez, na participação nos lucros e resultados, é feita uma divisão pela organização dos lucros entre os empregados, procurando, dentro do possível, que

eles se sintam incentivados, incentivando melhores desempenhos. Dessa forma, o desempenho prestado pelo empregado, seja positivo ou negativo, incidirá no resultado que obteve, de modo que se for alcançado negativamente será menor seu lucro.

Entretanto, as empresas querem que o colaborador alcance as metas, aumentando seus resultados e até mesmo aprimorando seus próprios rendimentos (Pontes, 2015).

Há ainda o pagamento de bônus pelos administradores a remuneração, os quais têm como foco principal os resultados a serem atingidos. Esse método é geralmente aplicado ao pessoal de vendas, pois há uma clareza nas metas individuais e a empresa estimula por meio dos bônus um comprometimento com o alcance dos objetivos propostos (Pontes, 2015).

O quinto método é a destinação de prêmios, uma forma de recompensar o trabalhador conforme sua produtividade ou qualidade do trabalho, ou seja, incentiva o colaborador a obter seu melhor desempenho, ou até mesmo, a não cometer faltas ou atrasos (Pontes, 2015).

A administração dos gastos com a remuneração variável de uma empresa tem por finalidade estabelecer e/ou manter estruturas de salários equitativas e justas na organização, mantendo-se alinhada à dinâmica das rápidas mudanças dos mercados. Além disso, deve estar orientada a uma cuidadosa construção de sistemas remuneratórios adequados, pois provoca forte impacto nas pessoas e no desempenho da organização (Chiavenato, 2014).

3 MOTIVAÇÃO X DESEMPENHO ORGANIZACIONAL X COMISSÃO SALARIAL

Partindo-se do conceito de que a motivação é a disposição de se fazer alguma coisa quando essa coisa é condicionada por sua capacidade de satisfazer alguma necessidade do indivíduo (Neto, 2004), neste capítulo serão demonstrados os principais estudos que procuram apontar a relação entre motivação, desempenho organizacional e a comissão salarial.

O colaborador fornece seus serviços braçais e/ou intelectuais às organizações, em troca de recompensa, que pode ser salarial, status, benefícios, satisfação pessoal ou profissional. Assim, as empresas mantêm um vínculo com seus colaboradores, que pode ser motivacional, em que os empregados se sintam satisfeitos em realizar o trabalho em troca de todos os benefícios obtidos (Sabino e Cunha, 2016).

Os estudos de Araújo (2006) demonstraram que a partir do processo de remuneração ocorrido no século XX, procurou-se integrar empresa e produção com os colaboradores e o salário. O trabalho deixou de ser visto apenas como um executor de ordens e através de pesquisas de relações humanas percebeu-se que o salário isolado não estimula o trabalhador, passando então a considerar fatores como motivação e satisfação no momento da remuneração. Portanto, a mesma forma de remuneração pode motivar o trabalho para alguns e para outros não. Cada ser humano tem sua motivação interior e com base nela que vão ser refletidas as diferentes formas de se comportar no ambiente de trabalho.

Neste mesmo sentido, Chiavenato (2002) afirma que ninguém investe esforço, dedicação, vibração e competências sem esperar por um retorno adequado desse investimento.

Vergara (2016) acredita que para a empresa manter e assegurar seus funcionários é necessário que exista satisfação entre eles. A satisfação dos funcionários é uma meta que deve ser perseguida por qualquer empresa, independente se é de pequeno, médio ou grande porte. A justificativa para a afirmativa acima é que, trabalhadores contentes são mais produtivos e comprometidos com os resultados, ajudando a construir um negócio de sucesso.

Quando se fala em motivação logo se faz referência a pirâmide das necessidades de Maslow, a qual se liga a motivação em razão do afirmado por Lacombe (2006, p. 130) “o que motiva as pessoas são as necessidades insatisfeitas.

O progresso é causado pelo esforço das pessoas para satisfazer suas necessidades. As pessoas sempre têm necessidades insatisfeitas”.

Pirâmide das necessidades de Maslow



Fonte: CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos Humanos**. 3ª ed. São Paulo: Atlas, 1995, p. 69

Nota-se, portanto, que as pessoas idealizam promoções de cargos e crescimento na empresa e o declínio na pirâmide causaria profunda frustração. Ao atingir um patamar da pirâmide o indivíduo buscará se qualificar e mudar seu comportamento para atingir novos objetivos e alcançar a maior de todas que é a autorrealização. Segundo Maslow, só irá conseguir gradativamente atingir com todas as suas outras necessidades supridas.

Noutro giro, Teoria X e Teoria Y criada por Douglas McGregor propôs duas visões distintas sobre os seres humanos, sendo a X negativa, na visão dos gerentes de que os empregados não gostam de trabalhar, devendo ser coagidos, ameaçados e punidos para atingir as metas. A Teoria Y tem um viés positivo, uma vez que os empregados podem ver o trabalho como descanso e lazer, e com isso irão buscar cumprir os objetivos e atingir os resultados com responsabilidade (Robbins, 1999).

Ainda segundo Robbins (1999), as teorias têm as seguintes visões:

Na Teoria X, as posturas dos gerentes são:

- Empregados naturalmente não gostam de trabalho e, sempre que possível, tentarão evitá-lo;

- Visto que os empregados não gostam de trabalhar, eles devem ser coagidos, controlados ou ameaçados com punições para atingirem metas;
- Empregados evitarão responsabilidades e buscarão orientação formal sempre que possível;
- A maioria dos trabalhadores coloca a segurança acima de todos os outros fatores associados ao trabalho e exibe pouca ambição.

Já na Teoria Y, McGregor enumerou posturas positivas:

- Empregados podem ver o trabalho como sendo tão natural quanto descanso ou lazer;
- Pessoas exercitarão auto-orientação e autocontrole se estiverem comprometidas com os objetivos;
- A pessoa comum pode aprender a aceitar, e até a procurar, responsabilidade;
- A habilidade de tomar decisões inovadoras está amplamente dispersa por toda a população e não é necessariamente de domínio exclusivo daqueles que ocupam posições gerenciais.
- As implicações motivacionais.

Chiavenato (2006), acredita que a teoria acima possui dois fatores, higiênicos (condições de trabalho, conforto, salários e etc) e “motivacionais” (realização, reconhecimento, responsabilidade, promoção de cargo e etc), e tem por objetivo explicar o comportamento das pessoas em seu ambiente de trabalho.

Especificamente quanto aos fatores motivacionais, Herzberg(2000) afirma que a princípio é algo que produz efeitos motivacionais duradouros por envolver sentimentos de realização, de reconhecimento e crescimento pelo exercício das atividades. Aumentando a produtividade em nível de excelência acima dos níveis normais, pelo fato de promover sentimento de recompensa significativo para o trabalhador. Nesse caso, quando ocorre de ser ótimo, promoverá satisfação e se for precário provocará ausência de satisfação.

Segundo dados da Sodexo (empresa de alcance que mundial que atua na combinação de serviços de alimentação e *facilities*), divulgados em 2023, se pequenas e médias empresas investem na qualidade de vida dos seus colaboradores, eles são 70% mais produtivos, 76% mais atrativos para novos talentos e 86% mais

rentáveis para a empresa. Mas, para atingir esses resultados, é necessário investir em múltiplas atividades, desde uma remuneração competitiva até a melhora do clima organizacional (Belluno, 2024).

Neste linear, a qualidade do espaço de trabalho, as oportunidades de crescimento, relacionamento com a liderança, remuneração e benefícios e reconhecimento no trabalho são caminhos que podem motivar os colaboradores de qualquer empresa, desde que esses preceitos façam parte dos seus reais objetivos no ambiente de trabalho (Belluno, 2024).

A seguir (Quadro 1), verificam-se os caminhos que podem motivar os colaboradores nas organizações, segundo Belluno (2024).

Quadro 1- Caminhos que podem motivar os colaboradores:

Qualidade do espaço de trabalho	O ambiente de trabalho é um dos elementos que mais influencia a satisfação dos funcionários, mais até do que elevada remuneração. Não é à toa que grandes companhias já investem nessa estratégia, criando um ambiente interno descontraído e inovador.
Oportunidade de crescimento	Ninguém deseja ficar parado por muitos anos, especialmente a geração Millennials (nascidos entre 1980 e meados da década de 1990). Se não consegue oferecer uma boa oportunidade de crescimento, provavelmente você não conseguirá reter e satisfazer seus talentos. Para isso, é de fundamental importância ter um bom plano de carreira, o qual estabeleça com clareza os salários e principais classes de cargos pelos quais um profissional pode passar.
Relacionamento com a liderança	Um líder vai muito além de um chefe; é alguém responsável por criar e direcionar seguidores leais. Para Peter Drucker, a única definição de líder é alguém que possui seguidores. Mas qual a sua importância para a satisfação interna? Um bom relacionamento entre líderes e liderados pode ter efeitos robustos sobre a gestão de pessoas.
Remuneração e benefícios	Sem dúvidas, a remuneração e os benefícios oferecidos também influenciam a satisfação interna. Ambos não precisam ser os melhores do mercado, mas têm que ser ao menos equivalentes ao que a concorrência oferece, gerando competitividade.
Reconhecimento no trabalho	Reconhecer é uma forma de mostrar que está atento ao que a equipe faz, além de criar uma sensação de meritocracia — que é ótima para o trabalho. Por isso, não deixe de reconhecer seu time com recompensas financeiras e não financeiras.

Fonte: Adaptado de Belluno (2024).

Um trabalhador poderá estar satisfeito com a quantidade que recebe por um trabalho (salário absoluto), porém, poderá, ao mesmo tempo, sentir-se injustiçado se a quantia relativa de seus ganhos for inferior se comparado com a de seus colegas de trabalho. Com isso entende-se que é importante que as empresas realizem a avaliação de cargos dentro da organização. Para Bohlander e Snell (2015) avaliação

de cargos é um sistema que ajuda a determinar compensações equitativas se estiver ajustado às necessidades e características de cada organização.

De acordo com Smith (1991), o uso mais importante da avaliação de cargos é o de auxiliar no processo de planejamento de estruturas de remuneração que refletem um grau de racionalidade e propósito.

O autor Chiavenato (2003) afirma que a motivação é um importante campo para conhecimento e explicitação da natureza humana e seus comportamentos. Compreende-se este comportamento fazendo-se necessário conhecer sua motivação, bem como, a interação da mesma no indivíduo.

Seguindo este raciocínio, o autor destaca a dificuldade de se estabelecer exatamente um conceito para motivação, uma vez que ele é utilizado em diferentes sentidos. Sua teoria aborda a ideia de que “motivo” é tudo aquilo que impulsiona o indivíduo a agir de uma forma específica, ou origina um comportamento específico. Diante desta afirmativa, esta tentativa de gerar uma ação pode ser provocada por um estímulo externo e também pode ser gerada internamente através de processos mentais do indivíduo.

Snell e Bohlander (2016) apontam que a remuneração por desempenho é ampla. Portanto existem inúmeras opções de remuneração por desempenho e diferentes formas de implementá-las. Da implantação da comissão salarial, pode-se indicar a possibilidade de obter-se um ganho a mais por meio de uma remuneração por comissão sob um percentual em cima de cada produto ou serviço que foi vendido (Alves; Kwecko e Silva, 2020). Isso pode ser benéfico tanto para o gestor – por questão de gerar a competitividade do mesmo a vender mais – quanto para o funcionário, pois acaba melhorando seu desempenho na empresa (Pontes, 2015).

Por fim, Pontes (2000) afirma que a remuneração por comissão está vinculada ao desempenho proposto por cada colaborador, pois o incentiva a buscar métodos para melhorar seu desempenho a fim de alcançar as metas organizacionais, bem como, buscar um modo de enfatizar sua dedicação e contribuições para o sucesso da empresa.

Em uma era de competitividade, a remuneração fixa tornou-se insuficiente para motivar e incentivar as pessoas a obter um comportamento proativo, empreendedor e eficaz na busca de metas e resultados excelentes. Daí a adoção de novos modelos de remuneração, como a remuneração variável e a remuneração por competência. (Chiavenato, 2004, p. 290).

4 METODOLOGIA

A presente pesquisa foi produzida por meio de abordagem qualitativa, voltando-se às características subjetivas do tema estudado, por ser impossível mensurá-las em números, sendo o seu foco esclarecer, compreender e explicar a dinâmica social trabalhada, qual seja, a influência do sistema de comissão salarial no desempenho de uma equipe de vendas em uma empresa de Oeiras-PI.

Para Minayo (2001), a pesquisa qualitativa trabalha com o universo de significados, motivos, aspirações, crenças, valores e atitudes, o que corresponde a um espaço mais profundo das relações, dos processos e dos fenômenos que não podem ser reduzidos à operacionalização de variáveis. Portanto, os resultados de uma pesquisa qualitativa são focados no ponto de vista do entrevistado.

Os dados utilizados neste trabalho serão coletados por meio de uma entrevista estruturada. A entrevista é um instrumento de pesquisa quase infinitamente adaptativo” (Breakwell, *et al.*, 2013, p. 240) que permite “a captação imediata e corrente da informação desejada, praticamente com qualquer tipo de informante e sobre os mais variados tópicos” (Ludke; André, 1986, p. 34).

Neste seguimento, a entrevista foi realizada com 4 (quatro) colaboradores de uma empresa de vendas de roupas e calçados situada no Município de Oeiras-PI. Os referidos funcionários trabalham diretamente com a vendas dos produtos e foram identificados na pesquisa como participante A, B, C e D. Realizou-se um total de treze perguntas a cada empregado, as quais se relacionam a motivação e a comissão salarial.

Além da coleta de dados, a confecção do trabalho se pauta ainda em uma pesquisa bibliográfica, que na percepção de Fonseca (2002, p. 32) é feita a partir do levantamento de referências teóricas já analisadas, e publicadas por meios escritos e eletrônicos, como livros, artigos científicos e páginas de web sites.

Assim, a partir das respostas dadas, buscou-se evidenciar, à luz dos estudos já publicados sobre o tema, qual o impacto dos sistemas de comissão salarial na motivação, no engajamento e na produtividade dos funcionários. Foram criados quadros a fim de facilitar a interpretação dos dados, os quais indicam a pergunta feita e a resposta dada por cada funcionário entrevistado. Após, relacionou-se cada resposta ao referencial teórico utilizado durante a construção do trabalho.

Ademais, a pesquisa em questão possuirá caráter exploratório, isso porque tem como foco principal proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito ou a construir hipóteses. A grande maioria dessas pesquisas envolve: (a) levantamento bibliográfico; (b) entrevistas com pessoas que tiveram experiências práticas com o problema pesquisado; e (c) análise de exemplos que estimulem a compreensão (Gil, 2007).

5 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DE DADOS

Os dados analisados neste capítulo, fruto da realização de entrevistas com 4 colaboradores, se destinam ao exame do impacto da comissão salarial na motivação, engajamento e produtividade dos funcionários de uma loja de venda de roupas e calçados de Oeiras-PI.

Para tanto, conforme já mencionado no capítulo destinado à metodologia, os entrevistados responderam a questionamentos relacionados à remuneração, comissão salarial, motivação e benefícios ofertados.

Quadro 2 - Perguntas da entrevista estruturada.

QUESTIONAMENTOS	QUESTIONAMENTOS
01 – Para você, o que é motivação no trabalho?	08 – Caso receba comissão por venda, esse é um fato que te motiva? Por quê?
02 – O que te motiva no seu atual ambiente de trabalho?	09 - A empresa oferece algum benefício? Se sim, quais são?
03 - Você é remunerado de forma diferenciada de acordo com seu desempenho ou resultados alcançados?	10 - Você está satisfeito com o seu salário? Por quê?
04 - A empresa oferece condições para você atingir suas metas?	11 – Como a empresa poderia melhorar a motivação/satisfação dos funcionários?
05 - Desde a sua admissão na empresa você sempre foi remunerado(a) da mesma forma?	12 - A remuneração que você recebe, incluindo a comissão salarial, te faz sentir motivado(a)?
06 - O salário atual ou remuneração recebida é um fator de satisfação?	13 - Como você se sentiria mais motivado no trabalho?
07 - Você acha justo o critério de remuneração por desempenho (comissão) utilizado pela empresa?	

Fonte: elaboração própria (2024)

5. 1 EXAME DO IMPACTO DOS SISTEMAS DE COMISSÃO SALARIAL NA MOTIVAÇÃO, NO ENGAJAMENTO E NA PRODUTIVIDADE DOS FUNCIONÁRIOS

De início, os vendedores foram questionados sobre o que seria motivação no trabalho e o que os faz se sentirem motivados. Vejamos abaixo as respostas apresentadas pelos participantes.

Quadro 3 - Para você, o que é motivação no trabalho?

ENTREVISTADO(A)	RESPOSTA
A	Sempre fazer o meu melhor a cada dia, melhorar como pessoa e profissional, pensando sempre em evoluir como pessoa e como funcionário.
B	Ter resultado junto com a empresa, ver que seu esforço está sendo recompensado.
C	Uma equipe unida, em um local de trabalho que valoriza o esforço do funcionário.
D	Trabalhar em um local onde seus esforços sejam reconhecidos, valorizados e também tenha condições e amparos necessários para exercermos um bom serviço.

Fonte: elaboração própria (2024).

Os entrevistados B, C e D relacionam motivação ao reconhecimento de seus esforços no ambiente de trabalho, como se vê, eles acreditam que a motivação depende então de como a organização os trata, se os valoriza, reconhece e dá meios necessários para que exerçam suas atividades. Entretanto, o funcionário A tem um posicionamento relativamente diferente, em que a motivação depende do seu próprio querer e da sua busca pela evolução.

Por conseguinte, ao ligar motivação ao reconhecimento no ambiente de trabalho, é demonstrado que ele é um dos elementos que mais influencia a satisfação dos funcionários (Belluno, 2024), mais até do que uma elevada remuneração, já que sequer foi mencionado esse fato pelos entrevistados.

Quadro 4 - O que te motiva no seu atual ambiente de trabalho?

ENTREVISTADO(A)	RESPOSTA
A	Evoluir financeiramente e como profissional sempre pensando no crescimento de ambas as partes, funcionário e empresa.
B	Ver meu trabalho sendo reconhecido e obtendo grande experiência na área de vendas.
C	Trabalhar para atingir uma meta.
D	Os incentivos que são oferecidos para nós funcionários e com isso acreditamos que nossos serviços são valorizados.

Fonte: elaboração própria (2024).

Sequencialmente, foi perguntado a A, B, C e D o que os motiva no trabalho. Todas as respostas se encontram no campo de realização da realização pessoal e também do crescimento da empresa. Para A, a motivação é evoluir financeiramente, ajudando a empresa a também fazer o mesmo. Já B tem um ponto de vista mais individual, em que se sente motivado por ver que seu trabalho é reconhecido e que está ganhando experiência na área que atua, no mesmo sentido D se sente motivado tanto por ser valorizado, como por ganhar incentivos. Ademais, C considera que sua motivação para o trabalho vem das metas que possui e trabalha para atingi-las.

As respostas estão em sintonia com os fatores motivacionais da Teoria Y de Mc Gregor, explicados na obra de Herzberg (2000), em que a motivação envolve sentimentos de realização, de reconhecimento e crescimento pelo exercício das atividades na organização.

Denota-se das respostas anteriores que a qualidade do espaço de trabalho, as oportunidades de crescimento, a remuneração, os benefícios e o reconhecimento no trabalho são caminhos que podem motivar os colaboradores, nos termos mencionados por Belluno (2024).

Quadro 5 - Você é remunerado de forma diferenciada de acordo com seu desempenho ou resultados alcançados?

ENTREVISTADO(A)	RESPOSTA
A	Desempenho.
B	Sim, de acordo com o meu desempenho
C	Sim, de acordo com o desempenho.
D	Sim.

Fonte: elaboração própria (2024).

É possível observar que todos os empregados alvo da pesquisa atualmente recebem pelo método de remuneração variável, ou seja, por meio de comissão salarial desde a sua admissão na empresa.

Quadro 6 - Desde a sua admissão na empresa você sempre foi remunerado(a) da mesma forma?

ENTREVISTADO(A)	RESPOSTA
A	Teve melhorias
B	Sim.
C	Sempre de forma variada, depende do meu desenvolvimento
D	Não, sempre temos variância salarial, pois depende do nosso desempenho.

Fonte: elaboração própria (2024).

Vê-se que, apesar dos vendedores entrevistados receberem por comissão salarial, sua remuneração não é a mesma todos os meses, sendo a variação decorrente do método de pagamento por desempenho (comissão), ou seja, quanto maior for o desempenho, maior será a remuneração naquele mês.

Em sequência, buscou-se entender se a remuneração dos colaboradores é um fator de satisfação para eles.

Quadro 7 - O salário atual ou remuneração recebida é um fator de satisfação?

ENTREVISTADO(A)	RESPOSTA
A	Sim é um fator de satisfação.
B	Sim.
C	A remuneração é bem satisfatória.
D	Sim.

Fonte: elaboração própria (2024).

As entrevistas revelaram que todos os colaboradores, A, B, C e D encontram-se satisfeitos com a remuneração recebida, ao tempo em que consideram justo o critério de remuneração por desempenho (comissão) utilizado pela empresa.

Quadro 8 - Você acha justo o critério de remuneração por desempenho (comissão) utilizado pela empresa?

ENTREVISTADO(A)	RESPOSTA
A	Sim, é um critério justo.
B	Sim.
C	O critério é justo pois o vendedor se motiva mais a vender o produto.
D	Sim.

Fonte: elaboração própria (2024).

Logo, é evidenciado aqui o caráter multivariado da remuneração, tratado por Chiavenato (2014) e discutido em capítulo anterior, onde de um lado o empregado recebe o salário como retribuição a seus esforços e para manutenção de sua vida e, do outro, a empresa utiliza essa remuneração como um custo da atividade desenvolvida mas também um investimento na própria organização, já que conforme tratado por Pontes (2000), a remuneração por comissão depende do desempenho dos colaboradores e isso o incentiva a querer crescer seu desempenho e assim alcançar as metas e o sucesso da empresa. Por isso um colaborador satisfeito trabalhará ainda mais em prol de seu empregador.

Quadro 9 - Caso receba comissão por venda, esse é um fato que te motiva? Por quê?

ENTREVISTADO(A)	RESPOSTA
A	Sim, porque me dá condições de ganhar mais.
B	Sim, pois para ganhar mais, também tem que se empenhar ainda mais para exceder o salário mínimo.
C	Sim, porque quanto mais vende, maior a comissão.
D	Sim, pois sempre conseguimos vender bastante e com isso a nossa remuneração aumenta cada vez mais, tornando um trabalho de forma justa.

Fonte: elaboração própria (2024)

Extraí-se dos dados apresentados que todos os entrevistados veem a comissão como motivação para querer sempre vender mais e aumentar seus ganhos. Logo, há aqui uma vantagem tanto para o funcionário, que acabará recebendo uma remuneração, como para a empresa, que receberá o máximo desempenho de seus funcionários, confirmando-se as lições de Pontes (2015), que acredita que a remuneração variável está vinculada ao desempenho proposto pelo colaborador, determinado a alcançar as metas propostas pela empresa, considerada como a principal modalidade de remuneração estratégica, pois impulsiona tanto os colaboradores quanto a empresa, como, também, proporciona um ganho de remuneração adicional para os empregados além do seu salário fixo, e em função disso possuem objetivos a se conquistar.

Neste seguimento, quando A, B, C e D foram questionados acerca da existência de benefícios oferecidos pela empresa e quais são eles, assim se posicionaram.

Quadro 10 - A empresa oferece algum benefício? Se sim, quais são?

ENTREVISTADO(A)	RESPOSTA
A	Sim.
B	Sim, tem programas de incentivo para venda onde tem premiação
C	Sim, bonificação para os 3 melhores vendedores e para quem atingir a meta.
D	Sim, porcentagem maior na sua comissão com vendas em espécie ou pix, incentivos extras de acordo com sua colocação nas vendas mensais, entre outros.

Fonte: elaboração própria (2024)

Nota-se que a remuneração e os benefícios oferecidos influenciam a satisfação interna, já que todos os colaboradores entrevistados se dizem satisfeitos com a empresa, especialmente com o salário/remuneração oferecida e os benefícios ligados a seu desempenho individual, situação que é favorável tanto para o gestor, já que faz com que os vendedores queiram sempre vender mais, quanto para o funcionário, que melhora seu desempenho na empresa, situação que traz os maiores benefícios ao gestor (Pontes, 2015).

A teoria acima é confirmada pelas respostas do questionamento abaixo.

Quadro 11 - Você está satisfeito com o seu salário? Por quê?

ENTREVISTADO(A)	RESPOSTA
A	Sim, porque ganho muito bem.
B	Sim, porque não contamos apenas com um salário mínimo, o qual é mais comum na nossa cidade.
C	Sim, porque supre todas as minhas necessidades.
D	Sim, pois sempre conforme nosso esforço conseguimos ultrapassar o salário mínimo.

Fonte: elaboração própria (2024)

Destarte, como estudado por Pontes (2015), quando a empresa estipula o método de remuneração variável por comissão ela está melhorando o desempenho do funcionário, que estará sempre em busca de vender mais para ganhar mais, garante a satisfação desse funcionário que entende que somente depende dele o incremento salarial e faz com que a empresa sempre se mantenha em nível de crescimento.

Dentro desse contexto, os colaboradores A, B, C e D foram questionados: “Como a empresa poderia melhorar a motivação/satisfação dos funcionários?”.

Quadro 12 - Como a empresa poderia melhorar a motivação/satisfação dos funcionários?

ENTREVISTADO(A)	RESPOSTA
A	Através de metas dando uma bonificação maior.
B	Trazendo momento de descontração, como jantar, confraternização entre os funcionários.
C	Diversificando mais os produtos na loja.
D	Proporcionando mais momentos de lazer em equipe.

Fonte: elaboração própria (2024)

Portanto, A disse que por meio da bonificação de cada uma das metas estipuladas e não do conjunto de metas. O(a) empregado(a) B, por outro lado, afirmou que melhoraria a motivação/satisfação dos funcionários por meio de momentos de descontração, como confraternizações e também por meio de mais tempo para lazer. C relata que a empresa deveria diversificar seus produtos e também aumentar as bonificações por vendas. O colaborador D segue o mesmo pensamento de C, afirmando que deveriam ser proporcionados mais momentos de lazer em equipe.

Das respostas, evidencia-se que apesar dos colaboradores se mostrarem satisfeitos em respostas anteriores, acreditam que ainda há coisas a serem melhoradas pela empresa, para que assim se sintam completamente motivados e satisfeitos. Neste sentido, confirmam as necessidades expostas pela Pirâmide de Maslow, a qual demonstra, sinteticamente, que as pessoas sempre têm necessidades insatisfeitas e que o progresso é causado pelo esforço das pessoas para satisfazer suas necessidades, em concordância com o defendido por Lacombe (2006).

Por fim, buscou-se identificar se a comissão salarial faz cada um dos colaboradores se sentirem motivados.

Quadro 13 - A remuneração que você recebe, incluindo a comissão salarial, te faz sentir motivado(a)?

ENTREVISTADO(A)	RESPOSTA
A	Sim é um fator de satisfação.
B	Sim.
C	A remuneração é bem satisfatória.
D	Sim.

Fonte: elaboração própria (2024)

O último questionamento remete às lições de Chiavenato (2004), o qual acredita que em uma era de competitividade, a remuneração fixa tornou-se insuficiente para motivar e incentivar as pessoas a obter um comportamento proativo, empreendedor e eficaz na busca de metas e resultados excelentes. Dessa maneira, adoção de novos modelos de remuneração, como a remuneração variável incitam o colaborador a manter-se motivado e também satisfeito com seu pagamento.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O crescimento e manutenção de qualquer empresa é associado a boa gestão dos recursos humanos nela presentes. Desta forma, a remuneração dos funcionários é um dos fatores que harmoniza o sucesso das metas da empresa e os objetivos dos colaboradores.

Sendo assim, o presente trabalho buscou analisar se o sistema de remuneração por comissão salarial impacta na motivação e desempenho dos funcionários a partir da coleta de dados feita em uma empresa de vendas de roupas e calçados de Oeiras-PI.

Verificou-se ao longo do primeiro capítulo alguns conceitos de remuneração, observando-se que ela tem como objetivo principal reconhecer a contribuição e valor agregado dos profissionais através da distinção de diversos níveis de resultado. Para Martocchio (1998), a remuneração total seria composta de uma base de pagamento (remuneração fixa), remuneração indireta (principalmente benefícios) e remuneração variável de acordo com programas específicos que estabelecem previamente objetivos a serem alcançados.

Demonstrou-se ainda que a administração da remuneração variável pode ser feita por variadas modalidades, dentre elas as mais conhecidas: sugestões premiadas, participação acionária, participação nos lucros e resultados, bônus, prêmios e comissões.

A pesquisa buscou ainda tratar da ligação entre motivação, desempenho organizacional e comissão salarial. A partir dos posicionamentos expostos, pode-se observar que a remuneração por comissão vincula-se ao desempenho proposto por cada colaborador, pois o incentiva a buscar métodos para melhorar seu desempenho a fim de alcançar as metas organizacionais, bem como, buscar um modo de enfatizar sua dedicação e contribuições para o sucesso da empresa.

Outrossim, por meio da pesquisa de campo, as lições acima foram confirmadas pelos colaboradores entrevistados, respondendo-se assim ao problema inicial dessa pesquisa, ou seja, foi demonstrado que a comissão salarial impacta na motivação, engajamento e produtividade dos colaboradores.

Os dados apresentados indicaram que a remuneração por comissão gera nos funcionários maior motivação para o trabalho, aumentando assim seu desempenho, já que o incentiva a querer crescer dentro da empresa por meio do alcance de suas

metas. Demonstrou-se que os empregados se sentem remunerados de forma justa pela empresa, já que seu salário final dependerá apenas de seu próprio empenho no trabalho.

Portanto, o problema de pesquisa foi estudado e respondido, podendo assim contribuir com a gestão de pessoas e a qualidade de vida no trabalho, gerando conhecimento para pesquisas futuras.

Por fim, é importante relatar que o desenvolvimento da pesquisa encontrou dificuldades na obtenção dos dados, visto que os colaboradores não estavam completamente empenhados na apresentação das repostas aos questionamentos feitos, talvez por terem medo que de alguma forma seu empregador pudesse ficar insatisfeito. Além disso, não há muitos estudos dentro da área da remuneração variável, que trate da comissão salarial pelo ponto de vista dos empregados, por isso seria pertinente que outros estudos fossem desenvolvidos nesse sentido para que as empresas pudessem saber o pensamento de seus colaboradores.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ARAÚJO, L. C. G. **Gestão de Pessoas: Estratégias e Integração Organizacional**. São Paulo: Atlas. 2006.

BELLUNO. **Afinal o que influencia a satisfação dos funcionários?** Belluno Tec, 2024. Disponível em <<https://rockcontent.com/br/talent-blog/referencia-bibliografica-abnt/>>. Acesso em 23 de agosto de 2024.

BOHLANDER, G. W; SNELL, S. A. **Administração de recursos humanos**. 16.^a edição norte-americana. São Paulo: Editora Cengage Learning, 2016.

CHIAVENATO, I. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 4.^a edição. Barueri, São Paulo: Editora Manole, 2014.

_____. **Gestão de pessoas: e o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 2. ed., Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

_____. **Gerenciando Pessoas: como transformar gerentes em gestores de pessoas**. 4ed. São Paulo: Prentice Hall, 2003.

_____. **Gerenciando Pessoas: como transformar gerentes em gestores de pessoas**. 3ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

CUNHA, N. C; PALMIERI, T. M. R; CUNHA, N. B; CUNHA, T. N. B. **Remuneração variável a base das comissões sobre vendas: abordagem motivacional e os possíveis retornos para a organização**. v5. n.9. São Paulo: Getec, 2016.

FRANCO, J. O. **Cargos Salários e Remunerações**. Curitiba: IESDE Brasil, 2012.

HENDERSON, R. **Compensation Management – rewarding performance**. 6th ed. Englewood Cliffs: Prentice-Hall, 1994.

HIPÓLITO, J. A. M. A **Gestão da Administração Salarial em Ambientes Competitivos: Análise de uma metodologia para construção de sistemas de remuneração por competências**. Departamento de Administração da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade. São Paulo: Universidade de São Paulo, 2000.

LACOMBE, F. **Recursos Humanos: princípios e tendências**. 1^a ed. São Paulo, 2006.

LAWLER III, E. E. **Rewarding excellence: paying strategies for the new economy**. San Francisco: Jossey-Brass, 2000(b).

MARRAS, J. P. **Administração de remuneração**. 2.^a edição. São Paulo: Editora Pearson. 2012.

MARTOCCHIO, J. J. **Strategic compensation: A human resource management approach**. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall. 1998.

NETO, M. T. R. **A remuneração variável na percepção dos empregados e suas consequências na motivação e desempenho**. Belo Horizonte, 2004. Disponível em: < <https://repositorio.ufmg.br/handle/1843/BUBD-9BFH7E>>. Acesso em 23 de agosto de 2024.

PEREIRA FILHO, J.L.; WOOD JR. T. **Remuneração estratégica: a nova vantagem competitiva**. RAE light, São Paulo, V 2, N 4, pág. 21-25, 1995.

PFEFFER, J.; VEIGA, J. F.. **Putting People First for Organizational Success**. The Academy of Management Executive. Ada, V 13, N 2, pág. 37-48, Mai., 2000.

PONTES, B. R. **A Administração de cargos e salários**. São Paulo: LTR, 1998.

_____. **Administração de cargos e salários**. 8. ed. São Paulo: LTr, 2000.

_____. **Administração de cargos e salários: carreiras e remuneração**. 17.^a edição. São Paulo: Editora LTr, 2015.

ROBBINS, S. P. **Comportamento Organizacional**. São Paulo: Prentice-Hall, 1999.

SILVA, M. O. C., KWECKO, F. R e ALVES, A. P. F. **A Influência da Comissão Salarial no Gerenciamento do Desempenho: um estudo em uma loja de calçados**. Convibra, 2019. Disponível em <<https://convibra.org/publicacao/getPdf/22779/>>. Acesso em 20 de agosto de 2024.

SMITH, D.E.. **Training programs for performance appraisal: a review**. Academy of Management Review, Briarcliff Manor. V 11, N 1, pág. 22-41, Jan. 1986.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 16. ed. São Paulo, SP: Atlas, 2016.

VILAS BOAS, A. A.; ANDRADE, R. O. B. **Gestão Estratégica de Pessoas**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

APÊNDICE A – INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS

QUESTIONÁRIO

- 01 – Para você, o que é motivação no trabalho?
- 02 – O que te motiva no seu atual ambiente de trabalho?
- 03 - Você é remunerado de forma diferenciada de acordo com seu desempenho ou resultados alcançados?
- 04 - A empresa oferece condições para você atingir suas metas?
- 05 - Desde a sua admissão na empresa você sempre foi remunerado(a) da mesma forma?
- 06 - O salário atual ou remuneração recebida é um fator de satisfação?
- 07 - Você acha justo o critério de remuneração por desempenho (comissão) utilizado pela empresa?
- 08 – Caso receba comissão por venda, esse é um fato que te motiva? Por quê?
- 09 - A empresa oferece algum benefício? Se sim, quais são?
- 10 - Você está satisfeito com o seu salário? Por quê?
- 11 – Como a empresa poderia melhorar a motivação/satisfação dos funcionários?
- 12 - A remuneração que você recebe, incluindo a comissão salarial, te faz sentir motivado(a)?
- 13 - Como você se sentiria mais motivado no trabalho?