



TECNOLOGIA EM PROCESSOS GERENCIAIS

JEAN CASTRO DE SOUZA

**ESTUDO SOBRE COMISSÃO NA COMPOSIÇÃO DO SALÁRIO DOS
FUNCIONÁRIOS DA EMPRESA “MINAS SOLUÇÕES”: ESTUDO DE CASO**

**BELO HORIZONTE
2023**

Jean Castro de Souza

Estudo sobre comissão na composição do salário dos funcionários da empresa “Minas Soluções”: estudo de caso

Trabalho para Conclusão do Curso de Tecnólogo em Processos Gerenciais apresentado ao Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Minas Gerais, campus de Sabará.

Orientadora: Prof. Solange Carli

Belo Horizonte

2023

S729e	<p>Souza, Jean Castro de</p> <p>Estudo sobre comissão na composição do salário dos funcionários da empresa “MinasSoluções”: estudo de caso [manuscrito]. / Jean Castro de Souza. - 2023.</p> <p>18 f. : il.</p> <p>Orientadores: Profa. Me. Solange Auxiliadora Souza Carli.</p> <p>Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação tecnológica em Tecnologia em Processos Gerencias) – Instituto Federal de Minas Gerais, <i>Campus</i> Sabará.</p> <p>1. Motivação no trabalho. – Monografia. 2. Salários. – Monografia. 3. Remunerações extrassalariais. – Monografia. 4. Trabalhadores - Comissão. – Monografia. I. Carli, Solange Auxiliadora Souza. II. Instituto Federal de Minas Gerais, <i>Campus</i> Sabará. III. Tecnologia em Processos Gerencias. IV. Título.</p> <p style="text-align: right;">CDU</p> <p>331.2</p>
-------	---

ATA DE DEFESA DO TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO de **Jean Castro de Souza**.

No dia **24** do mês **agosto** do ano de **2023**, às **17h30min.**, os professores: **Solange Auxiliadora Souza Carli**, **Eliza Antonia de Queiroz** e **Bruno de Assis Freire de Lima** compareceram para defesa pública do Trabalho de Conclusão de Curso intitulado **“Estudo sobre Renda Variável na Composição do Salário dos Funcionários: estudo de caso”**, requisito obrigatório para a obtenção do título de **Tecnólogo em Processos Gerenciais**. Após a apresentação e as observações dos membros da banca avaliadora, ficou definido que o trabalho foi considerado:

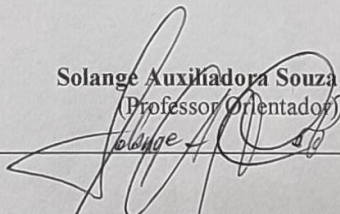
() Aprovado (X) Aprovado com ressalvas () Reprovado.

O resultado final foi comunicado publicamente ao candidato pelo Professor Orientador. Nada mais havendo a tratar, o Professor Orientador a reunião e lavrou a presente ATA, que será assinada por todos os membros participantes da banca avaliadora.

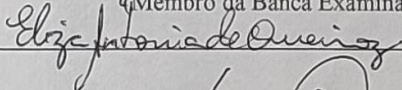
Observações:

O aluno orientando deverá providenciar as correções de seu TCC conforme as orientações dos membros da banca, observando os prazos e limites estabelecidos.

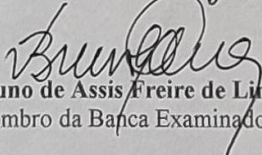
Solange Auxiliadora Souza Carli
(Professor Orientador)



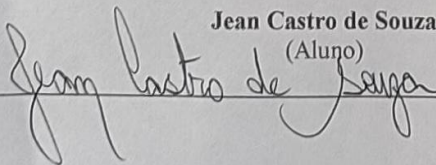
Eliza Antonia de Queiroz
(Membro da Banca Examinadora)



Bruno de Assis Freire de Lima
(Membro da Banca Examinadora)



Jean Castro de Souza
(Aluno)



RESUMO

Esse Trabalho de Conclusão de Curso, apresenta uma pesquisa de caráter exploratório-descritivo, realizada com funcionários de uma empresa de licitações na cidade de Belo Horizonte (MG). O objetivo da pesquisa é conhecer a influência da comissão na motivação dos envolvidos. Buscou-se conhecer a relação atribuída pelos funcionários a fatores motivacionais presentes no ambiente de trabalho e as expectativas individuais em relação à capacidade de atingir as metas propostas pela empresa.

PALAVRAS-CHAVE: Motivação, Comissão, Desempenho.

ABSTRACT

This Completion of course work presents an exploration - descriptive study, carried out with employees of a tendering/bidding company in the city of Belo Horizonte (MG). The goal of the research is to understand the influence of variable commission on the motivation of those involved. The aim was to find out the relationship attributed by employees to motivational factors present in the work environment and individual expectations in relation to the ability to achieve the goals proposed by the company.

KEY WORDS: Motivation, Commission, Performance.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	6
1.1 Delimitação do tema e problema de pesquisa.....	6
1.2 Justificativa	7
1.3 Objetivos.....	7
1.3.2 <i>Objetivos específicos</i>	8
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	9
2.1 Relação entre salário e motivação no ambiente de trabalho	9
2.1.1 <i>Motivação em uma equipe de trabalho</i>	10
2.1.2 <i>Comparativo entre tipos de remuneração</i>	10
2.2 Teorias motivacionais no ambiente de trabalho.....	12
2.2.1 <i>Teoria da Hierarquia das Necessidades de Maslow</i>	12
2.2.2 <i>Teoria da Expectativa de Vroom (Vroom, 1964)</i>	13
2.2.3 <i>Teoria dos Dois Fatores de Herzberg (Herzberg, 1986)</i>	14
3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	15
4 RESULTADOS.....	16
5 CONCLUSÃO	19
6 CONSIDERAÇÕES FINAIS	21
REFERÊNCIAS.....	22

1 INTRODUÇÃO

1.1 Delimitação do tema e problema de pesquisa

Ao longo da história, o trabalho ocupou a maior parte do tempo humano. Originalmente para suprir suas necessidades básicas de vida, principalmente após a Revolução Industrial, tornou-se o ponto central da vida humana. Chiavenato (2011) afirma que empresas de sucesso se organizam e passam a investir em recursos humanos, porque esses recursos são vistos como parte crítica e responsável pelo sucesso ou fracasso da empresa.

Dessa forma, espera-se que as organizações se preocupem em proporcionar um ambiente no qual os indivíduos possam realizar suas tarefas com condições favoráveis. Em outras palavras, a organização deve fornecer um ambiente propício para o uso de suas capacidades.

Além disso, é importante destacar a questão do valor monetário pago aos funcionários, no qual algumas empresas se desviam um pouco dos sistemas tradicionais de comissão com base nas descrições de cargos e responsabilidades e acabam usando o pagamento com base em anos de serviço.

Comumente as pessoas dizem que "não trabalham por esporte", e, mesmo que direta seja essa afirmação, ela sugere que no presente sistema de relações culturais e econômicas, os salários talvez sejam mais importantes na vida das pessoas. Há também autores que afirmam que outros fatores são mais ou tão importantes, quanto o reconhecimento.

Paschoal (2007) ainda acrescenta que a importância do salário é analisada sob dois pontos de vista: o do empregado e o da organização. Para o empregado significa retribuição, sustento, padrão de vida, reconhecimento. Para a organização representa custo e fator influenciador do clima organizacional e da produtividade.

Entende-se que o salário não é o único condicionante do comportamento das pessoas no trabalho. "Outros fatores estão presentes e o salário deve ser analisado nesse contexto para que não tendamos a tratar como salário questões não salariais ou, pelo menos, não exclusivamente salariais." (PASCHOAL, 2007p.6).

"Salário", de forma geral, trata-se apenas da comissão por um serviço prestado por um funcionário. Dentro desta categoria, há também a existência de uma parte, sendo um processo de bonificação e valorização profissional muito utilizado por diversas

organizações. Surgindo no começo do século XX, quando as fábricas davam prêmios por produtividade ou realizavam o pagamento por peça. Esse pagamento por peça era realizado nas linhas de montagem, ainda do modelo fordista de produção (BERGAMINI, 2005).

Neste sentido, o presente trabalho irá realizar um estudo comparativo envolvendo a produção dos funcionários, no período de 4 meses, na empresa “Minas Soluções, a qual trabalha com licitações. Diante desse contexto, será feita a análise apenas envolvendo funcionários que não recebem remunerações variáveis para comparar com funcionários que recebem esta diferenciação. O intuito é medir a produção de ambas categorias para verificar se a parcela variável é um “motivacional” para o funcionário.

1.2 Justificativa

Muitos gestores de empresas ainda têm dúvidas sobre a maneira de se remunerar os seus funcionários. Diz-se que o funcionário, quando remunerado apenas com salário fixo, não irá buscar uma motivação extra para exercer suas atividades, contentando-se, apenas, com o já pré-estabelecido. Por outro lado, o empregado argumenta que também necessita de uma parcela dos lucros da empresa, visto que são o principal motivo desta conquista (DECENZO e ROBBINS, 2016).

O salário é um direito básico do trabalhador e uma questão de responsabilidade social das empresas. Compreender a relação entre salário e motivação no ambiente de trabalho é importante para garantir que as empresas estejam cumprindo com sua responsabilidade social e promovendo um ambiente de trabalho justo e equilibrado.

O presente trabalho, portanto, busca fazer uma análise geral dos resultados dos funcionários da empresa “Minas Soluções”, os quais trabalham de acordo com a demanda de serviços prestado a escolas e envolvem desde a instalação de brinquedos pedagógicos, até serviços gerais, como pintura e instalações elétricas. Esse processo de estudo dos funcionários será efetuado em um período de 4 meses baseado nas metas já estabelecidas pela empresa e, no final deste período, será aplicada a metodologia comparativa por meio de gráficos analisando pagamento por comissão fixa e salário mais comissão e identificar o melhor, tanto para a saúde financeira da empresa, quanto para o trabalhador.

1.3 Objetivos

1.3.1 Objetivo geral

O objetivo deste trabalho de pesquisa é apurar de que forma a comissão na composição do salário do funcionário impacta, positiva ou negativamente, no rendimento, desempenho e nas metas estabelecidas pela empresa.

Pretende-se analisar o desempenho dos funcionários por um período de 4 meses e, com os resultados, fazer um comparativo sobre o impacto da comissão quando englobada na remuneração final dos funcionários. Assim, verificar de que forma as comissões funcionam como um fator motivacional para que os funcionários realmente busquem maior empenho para atingir as metas estabelecidas.

A pesquisa tem como finalidade demonstrar a importância da motivação dos funcionários para as organizações e o impacto que esta motivação tem no tipo de remuneração recebida por estes. Além disso, indicar as ações e estratégias que pode adotar para administrar seus recursos humanos e intelectual da melhor forma possível para que possa atingir seus objetivos e resultados.

1.3.2 Objetivos específicos

Medir a produtividade dos funcionários, frente às metas estabelecidas pela empresa, por um período de 4 meses para, após os cálculos gráficos de comparação entre fixa e variável, decidir qual a forma de remuneração mais adequada para a empresa em estudo.

Analisar os resultados da aplicação de remuneração variável na rotina dos funcionários e comparar com o resultado final de acordo com uma remuneração fixa, chegando há alguns objetivos específicos, como:

- Dimensionar o impacto da remuneração comissionada na produtividade dos colaboradores e na saúde financeira da empresa;
- Comparar os resultados de antes e depois da aplicação de remuneração baseada em comissões com os colaboradores da empresa.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

A relação que ocorre entre uma empresa e seus funcionários pode ser descrita como de interdependência. As organizações precisam de serviços e mão de obra para atingir metas/resultados. Os funcionários, por outro lado, precisam de empregos e salários para atender às suas necessidades. Em seguida, afirma que motivar os funcionários para realizar atividades organizacionais é crucial.

Por meio desta pesquisa, é possível demonstrar por que e como os funcionários são motivados. Com base nessa afirmação, é preciso analisar se existem fatores que contribuem ou interferem nesse processo, como: criação de condições favoráveis para incentivos, utilização de estratégias para melhorar o clima e a comunicação organizacional, características da liderança, políticas da empresa, entre outras.

Futrell (2014), quando se analisa a área de vendas, adverte que o gerente de equipes de vendas assemelha-se a um técnico de uma equipe esportiva. Eles têm o papel de fazer com que os profissionais de venda atinjam altos níveis de desempenho e para isso o gerente tem que ser uma pessoa que se importa, que gosta de pessoas, que seja alguém com quem seja bom trabalhar, paciente, gentil, moralmente ético e muito leal ao cuidar dos profissionais de vendas e dos clientes. Para o caso da empresa de licitações “Minas Soluções” que está em análise, cabe ao superior imediato realizar essa gestão de pessoas.

2.1 Relação entre salário e motivação no ambiente de trabalho

O salário é um dos principais fatores que influenciam a motivação dos trabalhadores e, conseqüentemente, o desempenho deles. Compreender como a remuneração pode afetar o incentivo dos funcionários é fundamental para as empresas que buscam melhorar o desempenho dos seus colaboradores. Oferecer salários competitivos é uma estratégia para atrair e reter talentos na empresa. Se a remuneração não for suficiente para motivar os trabalhadores, eles podem buscar outras oportunidades no mercado de trabalho, o que pode ser prejudicial para a empresa.

Além disso, o salário também pode afetar o clima organizacional. Se os trabalhadores sentirem que estão sendo injustiçados em relação à remuneração, isso pode gerar insatisfação e conflitos no ambiente de trabalho, prejudicando a harmonia e a produtividade da equipe.

2.1.1 Motivação em uma equipe de trabalho

Bergamini (2013) afirma que para fazer seja lá o que for é preciso estar motivado para tanto. Essa força para agir pode vir do interior ou ter origem em circunstâncias exteriores. Seja como for essa força que te conduz a uma ação é o que denominamos de motivação.

Quando se avalia a influência dos fatores intrínsecos (internos, da própria pessoa) na ação da pessoa, pensa-se logo em motivação intrínseca ou motivação interna. São exemplos de fatores avaliados dentro do estudo da motivação interna: a sensação de dever cumprido, bem-estar ao realizar um bom trabalho, autocrítica.

Quando se analisa a influência de fatores extrínsecos (externos, do ambiente) na ação da pessoa, o que vem à mente é a motivação extrínseca ou a motivação externa. São exemplos de fatores avaliados dentro do estudo da motivação externa: tipos de remuneração, tipos de promoção, tipos de trabalho.

É fato que os gerentes ou superiores imediatos influenciam bastante a motivação dos trabalhadores, seja por meio de apoio, de reconhecimento, de respeito e de simpatia. Os gerentes devem ser capazes de fazer promover tanto a motivação intrínseca quanto a motivação extrínseca dos vendedores. Existe uma quantidade muito grande de teorias que buscam entender o que motiva as pessoas (teorias de conteúdo) e como ocorre o processo de motivação (teorias de processo). Sob essa ótica, a análise proposta por este trabalho visa ressaltar a importância da manutenção da motivação dos funcionários, mediante influência dos gerentes e, conseqüentemente, pontuar o impacto benéfico de tal ação na remuneração dos envolvidos.

2.1.2 Comparativo entre tipos de remuneração

Remuneração fixa ou salário pleno é aquela remuneração paga sem variações mensais e de forma independente do desempenho do empregado. É a remuneração mais comum nas empresas. É o caso, por exemplo, do empregado contratado para receber o salário é R\$1.000 por mês. Todo mês, independentemente da produtividade daquele empregado, a empresa pagará aquela quantia, salvo, é claro os meses que existem outras parcelas legais como terço de férias e décimo terceiro.

A remuneração variável é diferente. Nesta, o empregado recebe um valor em decorrência da sua produtividade. É o caso, por exemplo, do vendedor que recebe um percentual das suas vendas. Temos ainda a remuneração mista que conjuga os dois tipos de remuneração estabelecendo um valor fixo de base (por exemplo, R\$1.000) acrescido de uma parcela variável de acordo com a produtividade do empregado (por exemplo, 10% do valor das vendas).

Um componente variável na remuneração exerce forte influência no desempenho do funcionário, causado diretamente pela motivação que ele sente em estar ali trabalhando. Em sentido contrário, caso não perceba que seu desempenho influencia nos rendimentos mensais a tendência é uma certa acomodação e uma baixa motivação.

A remuneração variável exerce um forte impacto na motivação, contudo, esse tipo de remuneração também tem um aspecto negativo: forte insegurança. Em alguns meses as vendas, em caso de empresas comerciais, por exemplo, naturalmente, são mais baixas para alguns setores. Por melhor que seja o vendedor ele não vai conseguir bons retornos em alguns meses e se sua remuneração é exclusivamente variável isso pode significar uma redução de seus rendimentos de R\$ 5.000 para R\$1.000 reais de um mês para o outro, por exemplo.

Além disso, uma remuneração exclusivamente variável em relação ao volume de vendas faz com que os vendedores não queiram realizar outras atividades que também são importantes para a empresa, mas que não representam novas vendas, tais como atividades administrativas de processamento de contratos, emissão de relatórios, etc. Como solução as empresas têm optado pela remuneração híbrida, em que se tem uma parte fixa e parte variável.

Outro fator que impacta fortemente na motivação dos vendedores é a existência de um plano de carreira. Plano de carreira é um instrumento formal que existe em algumas empresas que permite que um empregado cresça dentro da estrutura organizacional da empresa assumindo cargos cada vez mais importantes. A existência desse tipo de plano de carreira é um elemento que exerce forte impacto motivador dentro das empresas.

Existe uma contrapartida nesse caso também. Se os critérios de avaliação dentro do plano de carreira forem confusos, mal formulados, injustos e sujeitos a favorecimentos pessoais teremos uma forte sensação de injustiça da organização, o que implicará na perda de motivação.

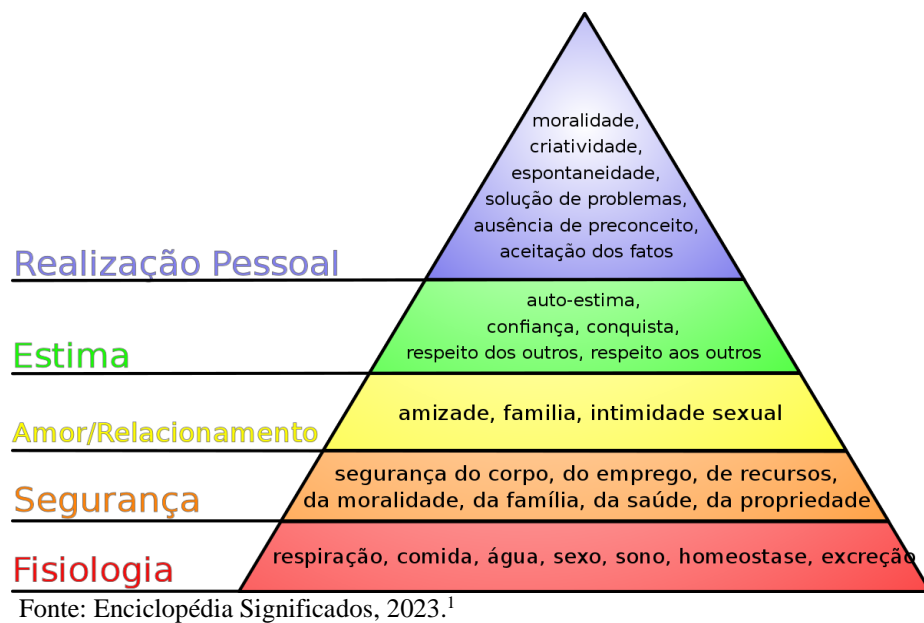
2.2 Teorias motivacionais no ambiente de trabalho

2.2.1 Teoria da Hierarquia das Necessidades de Maslow

A Teoria da Hierarquia das Necessidades de Maslow é uma teoria proposta pelo psicólogo norte-americano Abraham Maslow em 1943. Segundo a teoria de Maslow, os seres humanos tendem a satisfazer as necessidades de um nível antes de passar para o nível seguinte da hierarquia. Além disso, a satisfação das necessidades mais elevadas é mais motivadora do que a satisfação das necessidades mais básicas.

A teoria de Maslow tem sido aplicada em diversas áreas, como gestão de pessoas, psicologia organizacional e educação, e é considerada uma das teorias mais conhecidas e influentes sobre a motivação humana.

Figura 1 - Pirâmide de Maslow



Essa teoria sugere que as necessidades humanas estão organizadas em uma hierarquia de cinco níveis:

- Necessidades fisiológicas: são as necessidades mais básicas e incluem a necessidade de alimentação, sono, abrigo e outras necessidades biológicas.
- Necessidades de segurança: após a satisfação das necessidades fisiológicas, as necessidades de segurança se tornam mais importantes, como a necessidade de

¹ Disponível em: <https://www.significados.com.br/piramide-de-maslow/>.

proteção contra perigos físicos, econômicos e emocionais.

- Necessidades sociais: após a satisfação das necessidades de segurança, as necessidades sociais se tornam mais importantes, como a necessidade de amor, amizade e interação social.
- Necessidades de estima: após a satisfação das necessidades sociais, as necessidades de estima se tornam mais importantes, como a necessidade de reconhecimento, respeito e autoestima.
- Necessidades de autorrealização: após a satisfação das necessidades de estima, as necessidades de autorrealização se tornam mais importantes, como a necessidade de realização pessoal, crescimento e desenvolvimento.

2.2.2 Teoria da Expectativa de Vroom (Vroom, 1964)

A Teoria da Expectativa, também conhecida como Teoria da Expectativa de Vroom, foi proposta pelo psicólogo Victor Vroom em 1964. Essa teoria sugere que a motivação é determinada pela expectativa de que um comportamento levará a um resultado desejado, multiplicada pela valorização que a pessoa dá a esse resultado. Em outras palavras, uma pessoa só será motivada a agir se acreditar que suas ações levarão a um resultado desejado e se esse resultado for importante para ela.

De acordo com a Teoria da Expectativa, a motivação é determinada por três fatores principais:

- Expectativa: A expectativa é a crença de que um esforço específico levará a um desempenho específico. Em outras palavras, se um trabalhador acredita que seu esforço levará a um bom desempenho, ele será mais motivado a realizar essa tarefa.
- Valorização: A valorização é a importância que um indivíduo atribui a um resultado específico. Em outras palavras, se um trabalhador valoriza um resultado específico, ele será mais motivado a realizar uma tarefa que leve a esse resultado.
- Instrumentalidade: A instrumentalidade é a crença de que um desempenho específico levará a um resultado específico. Em outras palavras, se um trabalhador acredita que um bom desempenho levará a um resultado positivo, ele será mais motivado a realizar essa tarefa.

2.2.3 Teoria dos Dois Fatores de Herzberg (Herzberg, 1986)

A Teoria dos Dois Fatores de Herzberg, desenvolvida pelo psicólogo americano Frederick Herzberg na década de 1950, é uma teoria de motivação no ambiente de trabalho que identifica dois tipos de fatores que afetam a satisfação e insatisfação dos funcionários. Os dois tipos de fatores são:

- Fatores Higiênicos ou Extrínsecos: São fatores externos ao trabalho em si, como o ambiente de trabalho, a remuneração, as políticas da empresa, a supervisão, as condições físicas do trabalho, entre outros. Quando esses fatores são adequados, evitam a insatisfação dos funcionários, mas não são suficientes para motivá-los.
- Fatores Motivacionais ou Intrínsecos: São fatores relacionados às tarefas em si, como o reconhecimento, o desafio, o crescimento profissional, o senso de realização, a autonomia, entre outros. Quando esses fatores estão presentes, motivam os funcionários a alcançar altos níveis de desempenho e satisfação.

Segundo a teoria, a ausência dos fatores motivacionais pode levar à desmotivação, enquanto a presença dos fatores higiênicos não leva necessariamente à motivação. Portanto, para motivar os funcionários, as empresas devem fornecer um ambiente de trabalho satisfatório e, ao mesmo tempo, oferecer tarefas desafiadoras, oportunidades de crescimento e reconhecimento.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Para mapear essa produção, o estudo parte de um criterioso levantamento bibliográfico da literatura científica a partir da compilação de trabalhos publicados em revistas, livros especializados e em bases de dados da rede SCIELO - periódicos, livros e artigos científicos já elaborados.

Para esta composição, optou-se por começar pelo estudo dos fatores motivacionais e desmotivacionais na comissão de um funcionário em determinada empresa. É senso comum que basta o salário para motivar a trabalhar mais e mais, mas não é bem isso. É necessário um profundo estudo sobre os fatores. Após todo o estudo e interpretação da teoria, foi feita a escrita da redação.

Conforme Severino (2007), estudo descritivo-exploratório orienta o estabelecimento das relações entre as variáveis a serem estudadas, permite aprofundar as buscas e alcançar os objetivos da pesquisa.

Já a análise integrativa combina diversos meios de exploração do estudo, podendo ser experimentais, estudo de caso ou revisão de literaturas. Permite a busca, a avaliação crítica e a síntese das evidências disponíveis do tema investigado, sendo o seu produto final o estado atual do conhecimento do tema investigado, bem como a identificação de lacunas que direcionam para o desenvolvimento de futuras pesquisas.

Os dados levantados propiciaram a construção do trabalho, e seguindo os objetivos desta pesquisa, serão submetidos à análise de conteúdo. E, por fim, os resultados serão discutidos com o suporte de outros estudos provenientes de revistas científicas e livros, na construção do relatório final.

Para realização do estudo, foi escolhido uma empresa para monitoramento do rendimento produtivo de 4 funcionários que recebem apenas salário fixo, pelo período de 60 dias. Estes funcionários, posteriormente, receberão adicional financeiro de maneira proporcional a sua produtividade, para análise por mais 60 dias. Esse acréscimo visa analisar o impacto que o fator financeiro causa na motivação dos profissionais.

4 RESULTADOS

Para que a metodologia pudesse ser aplicada da maneira inicialmente prevista, foi necessário realizar o levantamento de produtividade individual para cada vendedor analisando dois diferentes critérios. No quadro abaixo relata-se a quantidade de vendas para cada funcionário que recebiam apenas salários fixos:

Quadro 01 – Quantidade de vendas para os meses sem comissão

COLABORADORES	JANEIRO/2023	FEVEREIRO/2023
A	13	11
B	15	15
C	18	14
D	12	13

Fonte: Próprio autor, 2023.

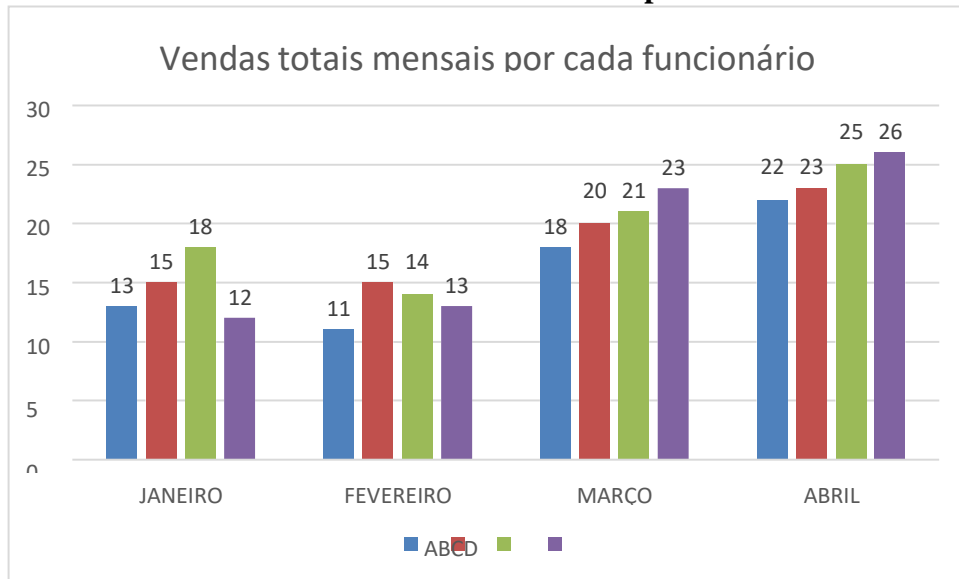
Nos dois meses posteriores, foi analisado a produtividade individual para os meses de março e abril, já recebendo uma comissão híbrida, conforme dados no quadro 2:

Quadro 02 – Quantidade de vendas para os meses com comissão

COLABORADORES	MARÇO/2023	ABRIL/2023
A	18	22
B	20	23
C	21	25
D	23	26

Fonte: Próprio autor, 2023.

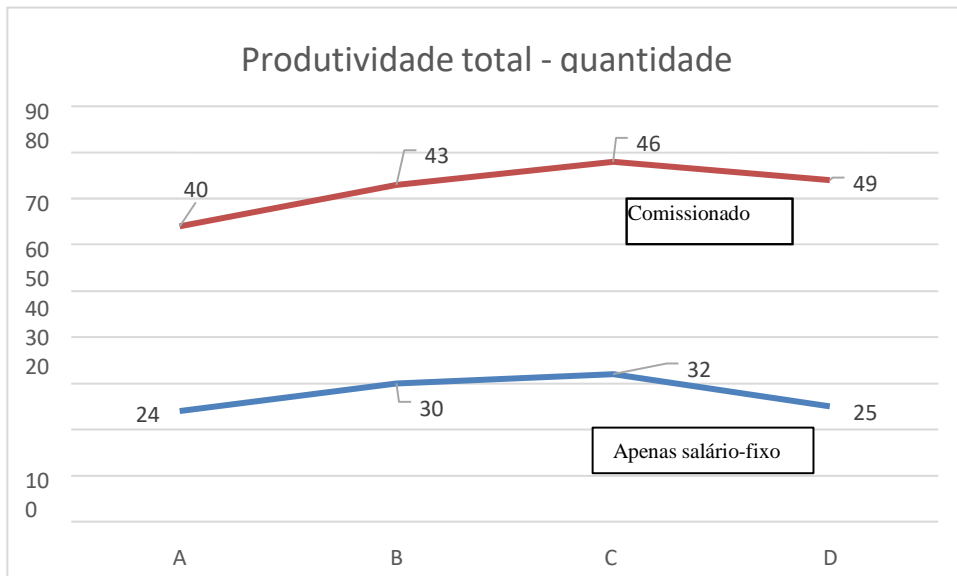
Gráfico 01 – Vendas totais mensais por funcionário



Fonte: Próprio autor, 2023.

Conforme os dados representados, cabe analisar tanto a produtividade média individual de cada funcionário, assim como a produtividade total da empresa. Em ambos os casos pôde-se perceber um aumento considerável de produtividade, conforme disposto abaixo.

Gráfico 02 – Produtividade total

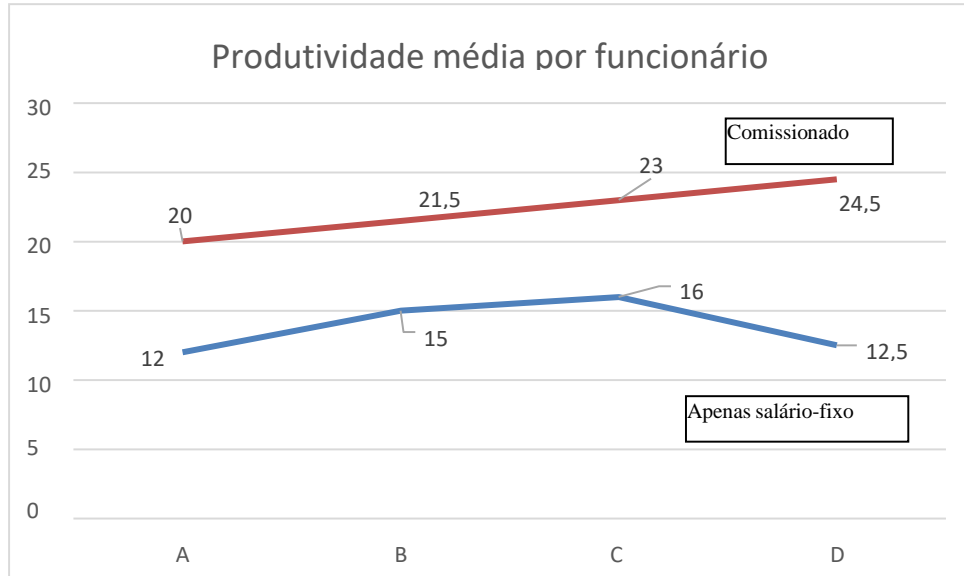


Fonte: Próprio autor, 2023.

Em termos de quantidade, pode-se perceber um aumento médio de 62% na quantidade de vendas quando se utiliza o salário-comissionado na composição da remuneração do funcionário. Ao se analisar a média individual, também foi demonstrado

um aumento considerável, conforme representação abaixo:

Gráfico 03 – Produtividade média



Fonte: Próprio autor, 2023.

Neste caso pode-se perceber que o aumento da produtividade média por funcionário também aumentou, e isso representa um aumento final, o que é positivo na produtividade da empresa, fazendo com que todos saiam ganhando.

5 CONCLUSÃO

Ao longo deste trabalho, foi possível analisar a motivação por salário fixo e por salário comissionado, dois modelos de remuneração que possuem diferentes impactos na motivação dos funcionários. Enquanto o salário fixo oferece estabilidade financeira e reduz a ansiedade em relação aos ganhos mensais, o salário comissionado pode incentivar o aumento de produtividade e comprometimento com as metas da empresa.

Contudo, não existe uma resposta definitiva sobre qual modelo é o melhor, uma vez que a escolha depende das características do negócio e dos objetivos da organização. É necessário avaliar fatores como a natureza do trabalho, a estrutura da equipe, a cultura da empresa, dentre outros aspectos, para definir qual modelo de remuneração é mais adequado.

A partir da análise dos dados coletados, pode-se concluir que os funcionários que recebem salários comissionados demonstraram maior nível de motivação do que aqueles que recebem salários fixos. Isso ocorre porque os trabalhadores comissionados têm uma relação mais direta entre o seu esforço e o resultado financeiro obtido, o que aumenta a percepção de justiça na remuneração e a sensação de controle sobre o próprio desempenho. No entanto, verificou-se que a motivação dos trabalhadores comissionados pode ser influenciada negativamente em situações de instabilidade econômica ou quando a empresa não possui um sistema justo e transparente de comissionamento. Dessa forma, conclui-se que a escolha entre salário fixo e salário comissionado deve levar em consideração o contexto organizacional e o perfil dos trabalhadores envolvidos.

Neste caso, no presente trabalho pode-se perceber que com a adoção do método de remuneração por comissão, houve um aumento de 62% na produtividade geral da empresa, representando um ganho muito elevado para todos os envolvidos. Todos sairiam ganhando na adoção deste sistema. No caso dos vendedores, teriam um aumento considerável na sua remuneração individual. A empresa conseguiria bater todas as metas de venda de planejamento e seria uma empresa sustentável. Assim conseguindo honrar todos os compromissos, não só com seus funcionários, mas também com fornecedores. Desta forma, a saúde financeira da empresa, estudada neste trabalho, teve um ganho considerável, atingindo assim seu objetivo inicial deste estudo.

Por fim, é importante ressaltar que a motivação dos funcionários é um fator chave para o sucesso de uma organização, independentemente do modelo de remuneração

escolhido. As empresas devem buscar constantemente formas de estimular e manter a motivação dos seus colaboradores, seja por meio de incentivos financeiros, reconhecimento, oportunidades de desenvolvimento profissional ou outros mecanismos que possam contribuir para a satisfação e para o engajamento da equipe.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esse trabalho pretendeu entender como a comissão influencia na motivação dos funcionários para analisar a necessidade ou não de existir, para garantia do desempenho dos trabalhadores, a partir de uma metodologia comparativa.

Para se atingir uma compreensão da comissão nos rendimentos e nas metas da empresa “Minas Soluções”, o qual constatou que a comissão representa um impacto positivo para o funcionário que recebe um valor maior sobre produtividade da empresa. A análise permitiu concluir, neste caso, que a existência de uma comissão é uma boa opção para motivação do funcionário.

Com isso, a hipótese do trabalho de que a remuneração comissionada é positiva se confirmou, devido ao aumento da produtividade.

Sendo assim, nota-se que a análise da produtividade do trabalhador, com base na motivação, auxilia a empresa, por exemplo, a perceber a necessidade de investir na contratação de gestores específicos para exercer tal função.

Em pesquisas futuras, pode-se aprofundar em como a comissão impacta no tempo de permanência na empresa, a partir da coleta de novos dados acerca do período em que o funcionário mais bem comissionado ficou na empresa, em comparação aos que não foram comissionados ou atingiram um valor inferior aos demais colegas de trabalho.

REFERÊNCIAS

- BERGAMINI, C. W. **Motivação nas organizações**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2005.
- BERGAMINI, J. F. M. M. **Produção de divisórias de gesso acartonado**: impactos da utilização do sistema kanban na percepção dos profissionais envolvidos. 2013. Federal de Porto Alegre, Rio Grande do Sul. 2013.
- CAVASSANI, A. P. **Qualidade de vida no trabalho**: fatores que influenciam as organizações. XIII SIMPEP – Bauru, SP, Brasil, 06 a 08 de novembro de 2006.
- CHIAVENATO, I. **Gestão de pessoas**: o novo papel dos recursos humanos nas organizações. Rio de Janeiro: Elsevier, 3ª edição, 2011.
- DECENZO, D. A.; ROBBINS, S. P. **Fundamentos de administração de pessoas**. 1. ed. Rio de Janeiro: LTC, 2016.
- FERREIRA, M. C. S. **A influência do salário no desempenho dos colaboradores**. 2019. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Administração) - Universidade Federal doCeará, Fortaleza, 2019.
- FUTRELL, C. M. **Vendas, fundamentos e nova prática de gestão**. 2. Ed. São Paulo: Saraiva, 2014.
- LACOMBE, F. J. M.; HEILBORN, G. L. J. **Administração**: princípios e tendências. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2003.
- HERZEBERG, F. **One more time**: how do you motivate employees? Harvard Business Review, january-february, p.53-62, 1986.
- PASCHOAL, L. **Administração de cargos e salários**. 3. Ed. Rio de Janeiro, Qualitymark, 2007.
- PORTO, J. B. **Remuneração estratégica**. 1. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2013.
- SEVERINO, A. J. **Metodologia do trabalho científico**. 22. ed. Curitiba PR: Cortez.
- VROOM, V. H. (1995). **Work and motivation**. New York: Wiley. (Obra originalmente publicada em 1964.)
- KANBAN: Na prática de gestores**. Cia Makers: Mohamad, Soueid ; Wendel, Alves, 200