

FARN

LIGA DE ENSINO DO RIO GRANDE DO NORTE
FACULDADE NATALENSE PARA O DESENVOLVIMENTO DO RIO GRANDE DO
NORTE

**REMUNERAÇÃO ESTRATÉGICA: UMA PROPOSTA PARA A BEM
BRASIL**

Jaime Cyro Maia Calado Pereira

Natal, Dezembro de 2003.

Jaime Cyro Maia Calado Pereira

LIGA DE ENSINO DO RIO GRANDE DO NORTE
FACULDADE NATALENSE PARA O DESENVOLVIMENTO DO RIO GRANDE DO
NORTE

REMUNERAÇÃO ESTRATÉGICA: UMA PROPOSTA PARA A BEM BRASIL

Jaime Cyro Maia Calado Pereira

Monografia apresentada à coordenação
do curso de graduação em administração
da Faculdade Natalense para o Desenvolvimento
do Rio Grande do Norte, com requisito parcial
para obtenção de título de bacharel em Administração.

Orientador(a): Maria Teresa Pires Costa. MSc.

Natal, Dezembro de 2003.

RB- 19.323

FARN
BIB. UTECA
Nº Reg 1000047
04 05 04

Jaime Cyro Maia Calado Pereira

M
333.21
74921
2003
58.01

REMUNERAÇÃO ESTRATÉGICA: UMA PROPOSTA PARA A BEM
BRASIL

Pereira, Jaime Cyro Maia Calado

Remuneração estratégica: uma proposta para a Bem Brasil. Jaime Cyro Maia Calado Pereira. -
Natal: FARN, 2003.

59 p.

Monografia (Graduação em Administração) – Faculdade Natalense para o Desenvolvimento do
Rio Grande do Norte.

Orientadora: Maria Tereza Pires Costa (M.Se)

1. Administração salarial – Monografia 2. Remuneração estratégica – Monografia I.
Remuneração estratégica: Uma proposta para Bem Brasil.

RN/FARN/BC

Natal, Dezembro de 2003.

LIGA DE ENSINO DO RIO GRANDE DO NORTE
FACULDADE NATALENSE PARA O DESENVOLVIMENTO DO RIO GRANDE DO
NORTE

**REMUNERAÇÃO ESTRATÉGICA: UMA PROPOSTA PARA A BEM
BRASIL**

Jaime Cyro Maia Calado Pereira

Projeto apresentado e aprovado em 22 de Dezembro de 2003, pela banca de qualificação
composta pelos seguintes membros:

Orientadora: Maria Teresa Pires Costa

Membro da mesa: Antônio Alves

Membro da mesa: Catarina da Silva Souza

Natal, 22 de Dezembro de 2003.

“Sonho que se sonha só, é só um sonho
que se sonha só, mas sonho que se
sonha junto é realidade”.

Raul Seixas

AGRADECIMENTOS

Este trabalho foi desenvolvido com o apoio de várias pessoas, venho aqui expressar meus agradecimentos pela paciência e tolerância em todas as contribuições de meus colegas.

Agradeço a todos os professores e coordenadores que durante toda a trajetória da minha vida acadêmica me ensinaram e com certeza, nesse trabalho encontro as partes de meus estudos, conscientemente que seja a disciplina ministrada.

A minha orientadora Maria Teresa Pires Costa que acreditou no projeto em que estou envolvido, soube conduzir as questões de forma justa e realmente oupno com seu papel, orientando, corrigindo e incentivando como poderia realizar este trabalho de minha forma.

E a todos que de uma forma ou de outra contribuíram com a realização deste trabalho.

Dedico este trabalho aos meus pais, amigos e orientadores que acreditaram no meu trabalho e me incentivaram a realizar este objetivo.

RESUMO

AGRADECIMENTOS

Este trabalho foi desenvolvido com apoio de várias pessoas, venho aqui expressar meus agradecimentos pela presteza e paciência em todas as contribuições destas pessoas.

Agradeço a todos os professores e coordenadora que durante toda a trajetória do curso, contribuíram nos ensinamentos e com certeza, nesse trabalho encontra-se parcela dos mesmos, incondicionalmente que seja a disciplina ministrada.

A minha orientadora Maria Teresa Pires Costa que acreditou no projeto em que estava envolvido, soube conduzir as orientações de forma justa e realmente cumpriu com seu papel, orientando, corrigindo e ensinando como poderia realizar este trabalho da melhor forma.

E a todos que de uma forma ou de outra contribuíram com a realização deste trabalho.

RESUMO

SUMÁRIO

Este trabalho visa elaborar um sistema de remuneração estratégica, para a empresa Bem Brasil, sendo este sistema de remuneração voltado para a satisfação das vendedoras da Bem Brasil e para a melhoria dos resultados nas suas vendas. Para atingir este objetivo este trabalho elaborou-se um diagnóstico com relação a atual estrutura de vendas e sistema de remuneração adotada pela Bem Brasil, avaliou a satisfação das vendedoras com relação ao atual sistema de remuneração adotado, definiu o sistema de remuneração atual e construir um sistema de remuneração estratégica para a empresa de modo que com este trabalho em mãos a empresa possa melhor avaliar seu atual sistema e fazer as modificações necessárias se forem necessárias.

1.2 Especificação	12
1.4 Justificativa	13

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 As pessoas e as organizações	15
2.1.1 O conceito psicológico	16
2.1.2 Clima organizacional	18
2.1.3 As organizações e a globalização	21
2.2 Remuneração	23
2.2.1 Remuneração Estratégica	25

3. METODOLOGIA

3.1 Método	36
3.2 Amostra alvo do estudo	36
3.3 Coleta de dados	36
3.4 Tratamento dos dados	37

4. ANÁLISE DOS DADOS

4.1 Descrição e Análise dos dados coletados	38
---	----

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS E RECOMENDAÇÕES

REFERENCIAL BIBLIOGRÁFICO

ANEXOS

SUMÁRIO

LISTA DE GRÁFICOS

LISTA DE FIGURAS

1. INTRODUÇÃO

1.1 Contextualização do Problema de Pesquisa.....	9
1.2 Caracterização da Empresa.....	10
1.3 Objetivos.....	
1.3.1 Geral.....	12
1.3.2 Específicos.....	12
1.4 Justificativa.....	13

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 As pessoas e as organizações.....	15
2.1.1 O contrato psicológico.....	16
2.1.2 Clima organizacional.....	18
2.1.3 As organizações e a globalização.....	21
2.2 Remuneração.....	23
2.2.1 Remuneração Estratégica.....	25

3. METODOLOGIA

3.1 Método.....	36
3.2 População alvo do estudo.....	36
3.3 Coleta de dados.....	36
3.4 Tratamento dos dados.....	37

4. ANÁLISE DOS DADOS

4.1 Descrição e Análise dos dados coletados.....	38
--	----

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS E RECOMENDAÇÕES.....52**REFERENCIAL BIBLIOGRÁFICO.....59****ANEXOS.....60**

LISTA DE GRÁFICOS

- Gráfico 01 – Estado civil Pg.38
- Gráfico 02 – Faixa Etária Pg.39
- Gráfico 03 – Grau de instrução Pg.40
- Gráfico 04 – Renda familiar mensal (salários mínimos) Pg.41
- Gráfico 05 – Tempo de revenda Pg.42
- Gráfico 06 – Média mensal de vendas (em R\$) Pg.43
- Gráfico 07 – Gasto com dinheiro que recebe das vendas Pg.44
- Gráfico 08 – Grau de satisfação com tratamento dado pela empresa as vendedoras Pg.45
- Gráfico 09 – Grau de satisfação quanto a orientação dada pela empresa em relação ao processo de vendas Pg.46
- Gráfico 10 – O que motiva mais a vender Pg.47
- Gráfico 11 – Grau de satisfação com a qualidade dos produtos da Bem Brasil Pg.48
- Gráfico 12 – O que poderia melhorar nos brindes da Bem Brasil Pg.49
- Gráfico 13 – O que poderia melhorar nas bonificações dadas pela Bem Brasil Pg.50
- Gráfico 14 – Grau de satisfação com o sistema de remuneração adotado pela Bem Brasil Pg.51
- Gráfico 15 – Vantagem Proposta Pg. 57

LISTA DE FIGURAS

Figura 01 – remuneração estratégica Pg. 26

Figura 02 – Perfil de um sistema de remuneração estratégica Pg. 27

Figura 03 – Perfil de um sistema de remuneração estratégica da empresa Bem Brasil Pg. 55

1- INTRODUÇÃO

O presente trabalho tem como objetivo elaborar um sistema de remuneração estratégica, voltado para o aumento de satisfação das vendedoras da empresa Bem Brasil e para a melhoria dos resultados nas vendas. Como é uma empresa que depende diretamente das suas revendedoras, ela precisa obter informações necessárias para uma correta resolução de seus problemas e um maior desempenho nas vendas.

Na Caracterização da empresa encontram-se as informações cadastrais e funcionais da empresa, descrição dos produtos, localização, estrutura organizacional, entre outros; no objetivo de estudo faz-se uma breve descrição da problemática da empresa; nos objetivos gerais e específicos mostra-se as pretensões e os passos a serem seguidos na sua execução; na justificativa procura-se explicar o porquê da realização da pesquisa, mostrando a importância desta em diversos níveis; no referencial teórico encontra-se o relato da formação teórica sobre a matéria da área escolhida através da preparação de um texto próprio do aluno, utilizando-se de citações, neste caso, abordam-se a relação entre o indivíduo e as organizações, as mudanças que vem ocorrendo nas organizações devido a globalização, a remuneração estratégica como um sistema que caminha voltado a criatividade, a motivação e ao comprometimento dos empregados com a empresa. Após o referencial teórico, encontra-se a metodologia a ser adotada neste projeto, o cronograma das atividades a serem cumpridas e, por fim as referências bibliográficas a qual foram usadas e citadas para elaboração deste.

Considerando a importância do tema remuneração estratégica, será realizada uma pesquisa qualitativa com as vendedoras que permite levantar, estudar e analisar dados visando propor medidas que possam melhorar a política de remuneração da Bem Brasil.

1.1- CONTEXTUALIZAÇÃO DO PROBLEMA DE PESQUISA

A força de vendas da Bem Brasil, fundamentada no sistema de venda direta é uma "estratégia" empresarial, constituída para vender desta forma desde a sua implantação, seguindo o modelo de grandes empresas como: Avon e Natura. A venda é exclusivamente feminina, seus produtos, na grande maioria, são direcionados a esse público. É também na força das vendas diretas que a empresa vem apostando suas expectativas desde a sua abertura (implantação), no Estado do Rio Grande do Norte, há mais de um ano.

Para chegar às mulheres ativas da atualidade, as revendedoras da Bem Brasil realizam vendas em escritórios, fábricas, hospitais, escolas e em qualquer lugar onde mulheres desenvolvam suas atividades. A atividade de revendedora autônoma possibilita a centenas de pessoas a complementarem sua renda, tomando assim verdadeiras mulheres de negócio.

Após constantes reclamações por parte das vendedoras a respeito da comissão das vendas, que a elas consideram muito baixa e reclamações também a respeito da pequena variedade de brindes, ou seja, elas não têm muita opção de escolha; surge então a necessidade de uma forma de remuneração estratégica diferenciada para motivá-las a vender cada vez mais e freqüentemente os produtos da empresa.

Conhecendo as dificuldades que a empresa vem passando e tendo em mãos o conhecimento de satisfação de suas vendedoras, qual seria a melhor estratégia de remuneração que a empresa poderá adotar? Como ela irá implantar essa nova estrutura de remuneração em seu quadro de funcionários? já que é visível a necessidade da empresa em pesquisar e elaborar um sistema de remuneração estratégica, que seja voltado para o aumento de satisfação das vendedoras da Bem Brasil e para melhoria dos resultados nas suas vendas conseqüentemente?.

obtido sucesso nas vendas e, por conseguinte um bom resultado na pesquisa de mercado.

1.2- CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA

A empresa Bem Brasil Comercio de Artesanato e Bijuterias Ltda. -ME, inscrita no CNPJ sob o nº 03.721.697/0001-88, iniciou suas atividades em março de 2000, tendo como sócias Daisy Beatriz de Mattos e Julia de Mattos. Sua sede situava-se na cidade de Macaíba-RN, por ser esta uma região próxima de seus principais fornecedores, os artesões.

A principal atividade econômica desenvolvida na data de sua criação era o comercio de artesanato. Inicialmente a empresa disponibilizava de apenas um produto a ser comercializado, uma caixa contendo sete brinquedos folclóricos confeccionados pelos artesões nordestinos, e embalados e distribuídos pela Bem Brasil.

A divulgação do produto foi realizada em várias cidades turísticas e capitais de norte a sul do Brasil, onde se concentrava a maior parte de seu público alvo: os turistas e as crianças. Seus principais revendedores eram as lojas de suvenires de hotéis e aeroportos, casas e feiras de artesanatos, e lojas de brinquedos.

Devido à globalização, que fez surgir brinquedos eletrônicos e computadorizados atraindo maior atenção das crianças e a baixa procura por brinquedos folclóricos, a divulgação do produto que durou meses não obteve êxito. Sendo assim, sua sócias juntamente com seus colaboradores resolveram ir em busca de novos produtos e novas oportunidades. Através de uma visita as grandes feiras em São Paulo, eis que surge uma nova oportunidade: bijuterias folheadas a ouro, o que acabou limitando seu público alvo, que agora passa a ser exclusivamente feminino.

Primeiramente foi realizada uma pesquisa de mercado, para ver se o produto tinha condições de ser absorvido pelo mercado, as próprias sócias que fizeram a pesquisa, vendendo bijuterias para suas amigas, vizinhas e colegas de faculdade, obtendo sucesso nas vendas e, por conseguinte um bom resultado na pesquisa de mercado.

A partir de então, as sócias e seus colaboradores foram em busca de seus clientes que se encontravam, em salões de beleza, escolas, universidades e principalmente em residências familiares. Batendo de porta em porta para mostrar e oferecer seu produto, a empresa começou a obter resultados satisfatórios.

Hoje a empresa possui sete funcionários internos e mais de cem vendedoras externas que fazem **vendas diretas**, de todos os tipos de classes sociais e de várias cidades do interior do RN e da grande Natal, onde se concentra a maioria. Possui mais de dez fornecedores entre eles Gheller e Qualitá do RS, Galle de SP e Vanini do CE, estas, grandes fábricas bem conceituadas no ramo de jóias e bijuterias folhadas a ouro.

Mas afinal, como funciona o sistema de venda direta Bem Brasil? A melhor definição seria a comercialização de produtos e serviços, por meio do contato direto com o consumidor em questão, dispensando a necessidade de se ter um ponto de venda permanente. A venda se estabelece tanto no próprio lar da revendedora ou na casa de outras pessoas amigas, como no clube ou no seu local de trabalho, caso ela exerça ainda uma outra atividade. Fatos perfeitamente possíveis, pois a venda direta pode ser um caminho exclusivo de oportunidade de ganhos, como também um complemento da renda financeira.

Sua sede permanece na cidade de Macaíba na Rua João Pessoa nº 30, sala 19 no Centro, porém, foi aberta uma central na grande Natal para melhor facilidade de acesso de suas revendedoras, na Rua Lafayette Lamartine 1892, Candelária.

1.3- OBJETIVOS

1.3.1- Geral

Elaborar um sistema de remuneração estratégica, voltado para o aumento de satisfação das vendedoras da Bem Brasil e para a melhoria dos resultados nas vendas.

1.3.2- Específicos

1. Para vendas inferiores ou iguais a R\$ 50,00 = comissão de 10%;
- Elaborar um diagnóstico com relação a estrutura de vendas e sistema de remuneração adotados pela Bem Brasil;
- Avaliar a satisfação das vendedoras com relação ao sistema de remuneração adotado;
- Definir o sistema de remuneração atual;
- Construir um sistema de remuneração estratégica;

1.4- JUSTIFICATIVA

A Bem Brasil é uma empresa que depende diretamente de suas revendedoras e que precisa obter informações sobre elas para que possam ser utilizadas da maneira mais correta na resolução de problemas gerados e proporcionar, através da remuneração estratégica, um aumento no grau de satisfação e de motivação das vendedoras, obtendo assim melhores resultados nas vendas.

Hoje a empresa usa um sistema de remuneração condicionada baseado na porcentagem de vendas, usado da seguinte forma:

1. Para inferiores ou iguais a R\$ 50,00 = comissão de 10%;
2. Para vendas superiores a R\$ 50,00 e inferiores a R\$ 100,00 = comissão de 30%;
3. Para vendas superiores a R\$ 100,00 e inferiores a R\$ 150,00 = comissão de 30%;
4. Para vendas superiores a R\$ 150,00 = comissão de 30% + brinde a escolha da vendedora no valor até R\$ 12,00 do mostruário;
5. Para vendas superiores a R\$ 250,00 = comissão de 30% + brinde no valor de R\$ 80,00 a escolha da vendedora.

Os brindes nestes casos são peças de bijuterias como brincos, pulseiras, gargantilhas, anéis e/ou conjuntos. Os mostruários ou kits de bijuterias são distribuídos no valor aproximado de R\$ 350,00 até R\$ 900,00.

Nota-se que a forma ou tipo de premiação que hoje a empresa dispõe, não está alcançando os objetivos desejados, por isso é importante uma análise dos fatores que interferem como: vendedoras não motivadas, perfil diferenciado, metas altas, prazos pequenos, qualidade e preços dos produtos, relação vendedora-empresa etc.

Convém ressaltar a importância entre a satisfação e os resultados obtidos através da estratégia de vendas da empresa e a interdependência das revendedoras. E também, como a empresa não tem vínculo empregatício, a base do trabalho além da satisfação das vendedoras é um bom sistema de remuneração.

Independente do resultado da pesquisa este é um projeto viável. Através do resultado, a Bem Brasil passará a ter um melhor conhecimento dos problemas internos e externos da empresa e assim colocá-los em prática para obter um melhor desempenho.

Para a Bem Brasil esta é uma ótima oportunidade de pesquisa, pois a empresa não está obtendo bons resultados nas vendas para mudar a estrutura de vendas a empresa precisa estar bem fundamentada, visto que, esta característica é inerente a estrutura organizacional, contudo outras alternativas devem ser priorizadas, por exemplo, a remuneração estratégica.

O desafio do momento é criar condições para o estabelecimento de estratégias de remuneração que satisfaça as necessidades das revendedoras e atenda os objetivos da empresa.

2- REFERENCIAL TEÓRICO

2.1-As pessoas e as organizações

A integração entre o indivíduo e a organização, é uma questão que surgiu desde a abordagem clássica - centrada na tarefa e no método - e se destacou quando surgiu a abordagem humanística - centrada no homem e no grupo social. A tecnologia cedeu lugar as relações humanas.

As pessoas se agrupam para formar organizações. À medida que as organizações crescem, elas exigem um número maior de pessoas e uma maior complexidade dos recursos necessários a sua sobrevivência.

As organizações são vistas como conjuntos de indivíduos, podendo ser retratadas pelas relações entre indivíduos e pelas relações entre indivíduos e organização. As relações humanas são, portanto, a base da organização.

As organizações são constituídas de pessoas. Portanto, constituem para as pessoas um meio pelo qual podem alcançar muitos e variados objetivos pessoais com um mínimo de custo, tempo, de esforço e de conflito, os quais não poderiam ser alcançados apenas através do esforço individual.

Segundo **Chiavenato (1997, p. 118)**,

As organizações recrutam e selecionam seus recursos humanos para, com eles e por meio deles, alcançarem objetivos organizacionais (produção, rentabilidade, redução de custos, ampliação do mercado, satisfação das necessidades da clientela etc.). Todavia, os indivíduos, uma vez recrutados e selecionados, têm objetivos pessoais (salário, benefícios sociais, segurança e estabilidade no emprego, crescimento profissional etc) que lutam para atingir, e muitas vezes, servem-se da organização para consegui-los.

O relacionamento entre pessoas e organização nem sempre é satisfatório, muitas vezes é tenso e conflitivo. Os objetivos organizacionais se contrapõem aos objetivos individuais, o que é bom para um lado, nem sempre é bom para o outro **Chiavenato (1997)**.

Argyris apud Chiavenato (1997, p.118) procura mostrar o conflito entre os objetivos que as organizações procuram atingir e os objetivos que individualmente cada participante pretende alcançar. Para ele, os objetivos organizacionais e os objetivos individuais nem sempre se deram muito bem.

Para transpor os possíveis conflitos entre as diferenças de objetivos dentro da empresa, a complexa e dinâmica interação entre pessoas e a organização torna-se necessária e fundamental. Para tanto, recomenda-se uma espécie de contrato psicológico, como um processo de reciprocidade, com expectativas mútuas que regem as relações de intercâmbio entre pessoas e as organizações. As pessoas oferecem seu trabalho, sua participação e as organizações oferecem incentivos e atrativos, gerando retorno para ambas às partes.

Assim com incentivos e atrativos as pessoas irão satisfazer seus objetivos pessoais e individuais e por consequência as organizações terão um melhor desempenho dos objetivos organizacionais. Trata-se de uma solução que requer negociação, participação e sinergia dos esforços.

2.1.1- O contrato psicológico

O contrato psicológico é algo implícito que se dá quando uma pessoa se integra a uma organização. É como a organização e o indivíduo esperam ganhar na nova relação.

Para Handy(1993, p.45)

Assim como em muitas situações de trabalho existe um contrato legal entre a organização e o indivíduo que declara quem dá a quem o que em consideração a que, também há um contrato psicológico implícito e normalmente não declarado entre o indivíduo e a organização, seja esta uma organização de trabalho, social ou familiar. O contrato psicológico é essencialmente um conjunto de expectativas. Nós temos um conjunto de resultados que esperamos da organização, resultados que demandarão certa soma de nossas energias e talentos. Similamente a organização tem seu conjunto de expectativas e sua lista de pagamentos ou resultados que nos dará.

O conceito de Contrato Psicológico do Trabalho subentende a existência de duas partes: a organização e o indivíduo que nela trabalha. A relação entre os dois componentes desse Contrato é interativa e possui influência mútua e mútuo ajuste, para que seja funcional. Esse Contrato não se dá formalmente e rege o que a organização espera dos indivíduos que nela trabalham e o que esses indivíduos esperam dessa organização. Assim, o Contrato Psicológico do Trabalho é um conjunto de expectativas de ambas as partes sobre as ações da outra parte ou seu modo de se comportar. Essas expectativas, inerentes aos dois participantes desse tipo de Contrato, acabam sendo um forte determinante no comportamento de ambos.

Não se trata de um contrato convencional, já que a sua maior parte não pode ser escrita e nem falada.

Segundo Bowditch & Buono (1992 p. 147):

Algumas recompensas materiais e benefícios são especificamente estipulados e concordados, porém os fatores psicológicos, tais como a satisfação no trabalho e as expectativas de trabalho desafiante, tratamento imparcial e assim por diante são mais implícitos por natureza. Mesmo assim, embora não declaradamente esta 'renda psicológica' talvez seja o componente mais crítico do contrato.

Outros fatores importantes que influenciam o comportamento dos indivíduos e determinam também sua eficiência ou não dentro da organização são: capacidade do indivíduo, a natureza do trabalho, o fornecimento de ferramentas e materiais, a natureza da própria tarefa, a gerência que lhe é dirigida e a motivação.

A manutenção ou a quebra do Contrato Psicológico do Trabalho depende do consentimento dos indivíduos acerca do sistema de autoridade vigente, uma vez que se os indivíduos da organização não aceitarem esse sistema de autoridade, o Contrato Psicológico do Trabalho estará ameaçado. Cada indivíduo tem suas pretensões e, às vezes, refreiam suas inclinações por aceitarem a organização, com suas normas, autoridade e organização.

2.1.2- Clima Organizacional

Falar em clima organizacional é, nada mais, nada menos, do que abordarmos o que é conhecido como ambiente organizacional ou ambiente de trabalho, pois, para **Dejours (1985)**, o ambiente de trabalho é o palco onde o indivíduo coloca as suas projeções, os seus desejos e desempenha seu papel. É através do trabalho que o homem participa das relações sociais e transfere os seus anseios infantis e a sua história afetiva.

Ao conceituar clima organizacional, há uma necessidade de diferenciação em relação a outros conceitos que se assemelham. Clima organizacional se refere a descrições coletivas do ambiente da organização, enquanto que o clima psicológico, às vezes usado como sinônimo **Sims e Lafollete apud Bär (1995)**, é pertinente às descrições individuais dos processos organizacionais **Joyce e Slocum apud Bär (1995)**, pois é visto como global da organização, não podendo ser decomposto.

O clima é um conjunto de comportamentos e atitudes que os colaboradores evidenciam nos seus conteúdos profissionais. Não é suficiente uma avaliação da performance dos colaboradores numa dada organização, para se ter uma idéia correta dos recursos humanos no seu conjunto.

Segundo Chiavenato (1997 p.55)

Este conceito envolve uma visão mais ampla e flexível da influência ambiental sobre a motivação. É a qualidade ou propriedade do ambiente organizacional que é percebida ou experimentada pelos membros da organização e influencia no seu comportamento. Refere-se ao ambiente interno existente entre as pessoas que convivem no meio organizacional e está relacionado com o grau de motivação de seus participantes.

Entende-se que o clima organizacional traduz a influência ambiental sobre a motivação dos participantes e vice-versa.

Para que se consiga manter um clima organizacional adequado, deve haver uma transparência de propósitos, onde os colaboradores em todos os níveis tenham confiança e sejam respeitados em relação às suas expectativas futuras. Conforme afirma Kanaane, (1995), o relacionamento interpessoal no ambiente de trabalho reflete o grau de participação e colaboração dos envolvidos sendo que, captar o clima e a cultura organizacionais e atuar no sentido de adaptá-los, tanto às demandas internas quanto às externas, vem atestar o processo contínuo de desenvolvimento das organizações.

Para Coda (1993, p.3), em administração, Clima Organizacional é o indicador do grau de satisfação dos membros de uma empresa, em relação a diferentes aspectos da cultura ou realidade aparente da organização, tais como: política de RH, modelo de gestão, missão da empresa, processo de comunicação, valorização profissional e a identificação com a empresa.

Litwin e Stinger apud Gonçalves (1997), ao estudarem clima organizacional utilizaram um questionário baseado em nove dimensões que explicariam o Clima Organizacional existente numa determinada empresa e cada uma dessas dimensões se relaciona com certas propriedades da organização, tais como: estrutura, responsabilidade, recompensa, desafios, relações, cooperação, padrões, conflito e identidade.

Segundo **Souza (1978, p.37)**, Clima Organizacional é um fenômeno resultante da interação dos elementos da Cultura Organizacional, é uma consequência do peso de cada um dos elementos culturais e seu efeito sobre os outros dois. Uma excessiva importância dada à tecnologia, leva a um clima desumano; a pressão das normas cria tensão; a aceitação dos afeitos, sem descuidar os preceitos e o trabalho, leva ao clima de tranquilidade e confiança.

Também são colocadas algumas variáveis, segundo **Luz (1996)**, que afetam o clima organizacional: os conflitos intra-organizacionais - ocorridos entre pessoas (que é considerado normal), grupos (passa a ser preocupante) e pessoas e organização (prejudicial ao clima organizacional) -, fatores positivos e negativos da organização e fatores externos à organização.

Resumindo, **Luz (1996)**, afirma que o clima é afetado pelos conflitos e pelos fatores positivos e negativos que ocorrem no ambiente de trabalho, bem como pelos fatores externos que ocorrem no contexto sócio-econômico e político, como, também, na vida particular dos funcionários.

Não existe fronteiras bem definidas entre as pessoas e a organização, como também não se podem traçar os limites de influências de cada pessoa em uma organização.

2.1.3- As organizações e a globalização

Estamos na chamada era da globalização onde o mercado equivale ao mundo inteiro e o cliente é cidadão do mundo. A ênfase está na tecnologia da informação e a qualidade é decorrente da melhoria de desempenho, que se caracteriza por um contexto empresarial inovador e altamente competitivo.

Para **Chiavenato (1999, p. 102)** "A globalização da economia veio mesmo para ficar. Ela está simplesmente derrubando fronteiras, queimando bandeiras, ultrapassando diferentes línguas e costumes e criando um mundo inteiramente novo e diferente."

As organizações, hoje, necessitam, indivíduos que sejam especialistas em várias áreas, que possuam uma visão generalista. A visão, o sentimento do todo. O conhecimento de uma cadeia de processos, mais globalizada.

Através do estudo e do conhecimento de técnicas e processos, o indivíduo, começa a compreender que seu crescimento só depende dele, e de mais ninguém e que o processo de globalização não deve ser entendido como modismo, mas sim oportunidade de evolução, com o homem no centro do processo de mudanças.

E como em todo o processo ligado à evolução, o desenvolvimento e aplicação de novas idéias se fazem presente.

O indivíduo hoje já possui a consciência da necessidade de criar e viver a sua própria trajetória, e percorre-la vai depender do grau de conhecimento e de sua determinação.

Segundo **Raimar Richers (1996, p. 22)** "Quando o mercado muda, e ele muda sempre, é preciso mudar com ele".

E o ser humano mudando, muda também sua forma de atuar na organização. Esta mudança de percepção fez com que novos conceitos fossem introduzidos na administração de empresas.

A observação de que algumas empresas estavam sendo vendidas a valores que superavam em muito, o valor de seus ativos, fez com que fosse possível identificar que na verdade, elas estavam sendo compradas pelo conhecimento, a inteligência, a marca, o talento das pessoas, ou seja, pelo potencial humano na organização.

Dessa forma temos a visão de que, se uma empresa desejar manter-se ativa e participante no mercado, deve mudar a sua estrutura e arquitetura organizacional, de modo a orientar seu planejamento estratégico no sentido de facilitar o desenvolvimento do ser humano, em suas habilidades e talentos.

E este planejamento estratégico deve ser articulado de tal forma que evolua ano após ano, adequando-se a novas realidades e preservando em seus quadros os seres humanos que lhe conferem valor. Dentro do planejamento estratégico das empresas, a gestão de pessoas, é um capítulo à parte e de transcendental importância.

A atenção como está sendo estruturados o sistema de trabalho, a capacitação dos empregados e a ênfase dada na motivação, na satisfação e no bem-estar, é que fará a diferença do capital humano e sua fidelidade a esta empresa.

Todas as organizações, hoje em dia, dizem que as pessoas são seu maior ativo, mas poucas praticam o que pregam e um número menor ainda, acredita realmente nisso. **Drucker (1993).**

2.2- Remuneração

A remuneração é uma questão vital, pois está diretamente ligada ao trabalho, ao atendimento das necessidades básicas do ser humano e, sob o ponto de vista do empresário, aos custos de produção.

Dessler apud Chiavenato (1999, p. 223) conceitua remuneração como “um processo que envolve todas as formas de pagamento ou de recompensas dadas aos funcionários e decorrentes do seu emprego”.

Muito se tem discutido sobre remuneração, mas na prática, poucas mudanças tem sido observadas em relação à ela. Sem dúvida, grande parte da importância dada ao assunto está ligada a satisfação e a motivação do homem em relação ao trabalho.

Segundo **Marinho (1988)**, os atributos associados ao contexto extrínseco do trabalho, tais como: sistema de remuneração, filosofia gerencial e as condições de trabalho, seriam determinantes, somente, da insatisfação do trabalhador. Por outro lado, a satisfação real com o trabalho somente poderia ser proporcionada às pessoas se lhes fossem permitidas responsabilidade e autonomia suficientes para crescerem intelectualmente. Nessa visão, somente aspectos intrínsecos, tais como a responsabilidade, o desafio e o reconhecimento que a atividade proporciona determinariam a satisfação que os indivíduos experimentam no seu trabalho.

O sistema de remuneração, além da questão da insatisfação no trabalho, tem influência no sistema de gestão e é decisivo no grau de comprometimento dos empregados com os objetivos da empresa. **Chiavenato (1999)** cita que o sistema de remuneração deve ser desenhado para atingir vários objetivos: motivação e comprometimento do pessoal, aumento da produtividade, controle de custos, tratamento justo aos funcionários e cumprimento da legislação.

O sistema de remuneração vem sofrendo alterações ao longo dos anos. No início da industrialização, quando os empregados eram considerados como um recurso descartável, a remuneração era baseada na quantidade produzida, controlada por um rígido processo de supervisão. Com o tempo, os empregados e

a remuneração foram adquirindo importância, na organização, e surgiram os departamentos de recursos humanos. Com estes departamentos, surgiram as políticas de cargos e salários e a delimitação clara das funções, da remuneração e das responsabilidades. Hoje, com um mercado globalizado e competitivo, as organizações necessitam agilidade, flexibilidade e adaptabilidade. Desta forma a tendência é pela descentralização. Sendo assim, os departamentos de recursos humanos deixam de centralizar todas as decisões sobre a remuneração e passam a ditar políticas gerais a respeito. A remuneração volta, em parte, para o gerente da unidade de negócio e, portanto, tende a ser flexível e variável, dentro da organização, de acordo com o desempenho da empresa e do empregado.

Na prática, no entanto, a maioria das empresas pouco evoluíram na questão da remuneração e continuam usando o método tradicional, que tem como principais desvantagens:

- o tratamento homogêneo para diferentes situações e condições dentro da empresa;
- o seu forte vínculo com a estrutura organizacional e burocrática da empresa;
- a sua inflexibilidade baseada na descrição de cargos e funções.

Os sistemas tradicionais de administração de salários são voltados para o estabelecimento de estruturas e faixas salariais. As recompensas oferecidas pela organização devem se adequar a essas estruturas que são rígidas e pouco flexíveis. Quando o desempenho humano é padronizado e habitual se enquadra nessa estrutura, entretanto, para enfrentar o desafio das organizações modernas que estão buscando novas estratégias que lhes possibilitem tomar decisões rápidas, agilizando a produção e entrega de bens e serviços, a fim de manter um nível de qualidade crescente, a avaliação de desempenho e a estrutura de cargos tradicionais não são mais suficientes e eficazes. As modificações tomaram-se necessárias para adaptar as empresas à nova realidade, uma vez que o sistema tradicional não valoriza as diferenças individuais. Daí a necessidade de novos sistemas de remuneração.

2.2.1- Remuneração Estratégica

O sistema de remuneração estratégica pode ser uma forma das empresas caminharem na direção de um clima voltado à criatividade, à motivação e ao comprometimento dos empregados com a empresa.

As estruturas organizacionais pesadas estão desaparecendo, e outras, mais enxutas e flexíveis, vão aos poucos sendo introduzidas nas organizações. É preciso que os sistemas de remuneração acompanhem as grandes transformações sofridas pelas empresas e de vinculem-se do modelo tradicional.

A necessidade de tornar-se competitiva e obter melhor performance em seus resultados têm feito as empresas mudarem suas formas de remunerar os funcionários.

O modelo de remuneração atual não pode ser rígido, uma vez que deve estar inserido num contexto mais amplo - o sistema organizacional - que deve possuir flexibilidade. Assim, a remuneração deve contribuir para o aperfeiçoamento individual, impulsionando o crescimento da empresa.

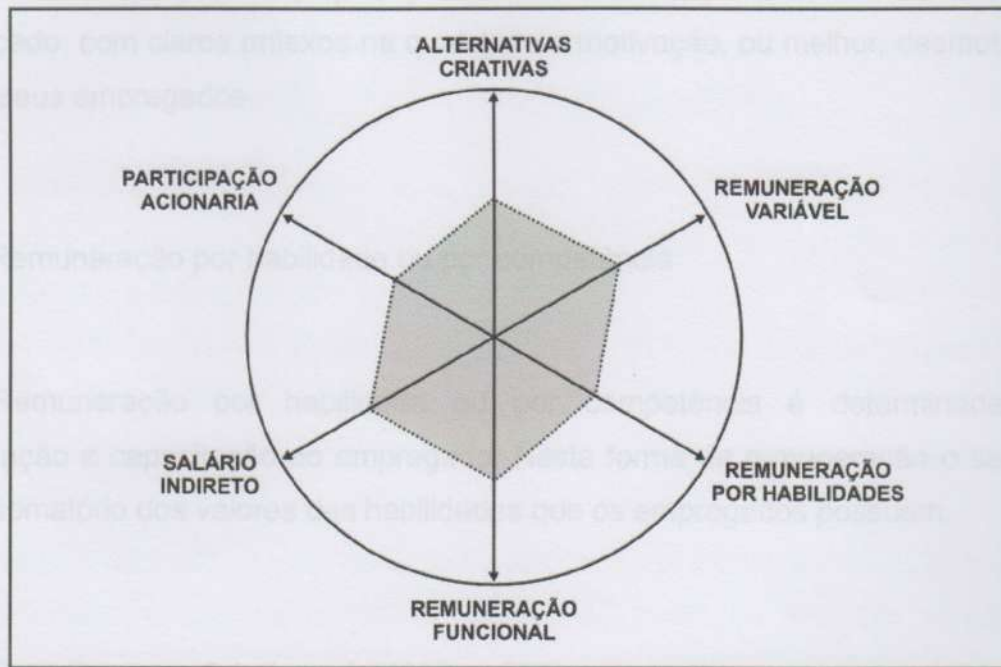
A forma de remuneração convencional é o sistema de pontos ou hierarquia salarial. O novo modelo deve privilegiar a adaptabilidade e é chamado de remuneração estratégica por **Coopers & Lybrand (1997)**. Esse sistema considera "conhecimentos, habilidades, competências, desempenho e resultados" e tem como correspondente o modelo de rede orgânica.

Figura 1- Remuneração Estratégica

Fonte: Coopers & Lybrand (1996 p.41)

A remuneração estratégica citada pelos autores acima é uma combinação de formas diferentes de remuneração tais como remuneração funcional, salário indireto, remuneração variável, remuneração por habilidade ou por competência. Esse modelo estabelece a remuneração a partir da capacitação dos funcionários, deslocando o foco do cargo para as pessoas, tornando a função mais pessoal.

Portanto, é preciso considerar a cultura organizacional, sua missão e visão, de forma a privilegiar as habilidades e competências mais importantes para que a empresa alcance seus objetivos. Em qualquer caso, a mudança no sistema de remuneração deve considerar as características da empresa, adequando-se às estruturas conforme sua modernidade, níveis hierárquicos, adoção da administração participativa e utilização de equipes capazes de se autogerenciarem.

Figura 2- Perfil de um sistema de remuneração estratégica

Fonte: Coopers & Lybrand (1996 p.42)

A - Remuneração Funcional

A remuneração funcional é determinada pelo tipo de função exercida e ajustada aos valores de mercado. Este tipo de remuneração é o mais tradicional que existe e é mais conhecido como plano de cargos e salários. Esta remuneração está diretamente ligada a estrutura formal da organização. É um tipo de remuneração conservadora e pouco flexível. A faixa de remuneração, ou seja, a diferença entre o menor e o maior salário está diretamente vinculada aos níveis

hierárquicos da organização e as mudanças, no sistema de remuneração, estão a

treladas as mudanças na estrutura organizacional. A empresa decide, em termos de remuneração, se ela quer posicionar-se abaixo, na média ou acima do mercado, com claros reflexos na qualidade e motivação, ou melhor, desmotivação dos seus empregados.

B - Remuneração por habilidade ou por competência

Remuneração por habilidade ou por competência é determinada pela formação e capacitação do empregado. Nesta forma de remuneração o salário é um somatório dos valores das habilidades que os empregados possuem.

Para **Coopers & Lybrand, (1997 p. 102)** pode-se dizer que uma habilidade:

é a capacidade de realizar uma tarefa ou um conjunto de tarefas em conformidade com determinados padrões exigidos pela organização (...)
 Uma habilidade envolve conhecimentos teóricos e aptidões pessoais.
 Uma habilidade relaciona-se à aplicação prática desses conhecimentos e aptidões

Campos (1995), coloca que uma habilidade consiste na utilização do conhecimento para poder agrupar um certo valor para as pessoas.

A remuneração por habilidades desloca o seu foco de atenção da organização para o indivíduo. É um tipo de remuneração que incentiva o autodesenvolvimento do empregado e, portanto, esta alinhada com a filosofia dos modernos sistemas de gestão, onde a aprendizagem e o aperfeiçoamento contínuo são essenciais. Este sistema de remuneração valoriza os fatores, hoje considerados críticos, para o sucesso de uma organização, ou seja, o ser humano, a informação e o conhecimento. Na prática a aplicação deste sistema de remuneração apresenta

algumas dificuldades, uma vez que não basta o empregado apresentar o certificado de uma nova qualificação pessoal, ele deve demonstrar, também, que tem a habilidade de aplicar os novos conhecimentos, na organização, e estes, por sua vez, devem estar alinhados com os objetivos da empresa.

Geralmente as empresas que adotam esse método, são aquelas que passaram por processos de mudanças onde os sistemas que dão apoio a uma nova estrutura foram revistos.

Na visão de **Davis & Newstrom (1992 p.110)** "os salários baseados nas habilidades são também chamados de salários baseados no conhecimento e recompensam individualmente os empregados por aquilo que eles sabem fazer".

Os integrantes da organização recebem um valor-hora base. Os aumentos são dados pelo desenvolvimento das habilidades já incorporadas pela empresa, relacionadas ou não ao cargo, ou pelo aprendizado de todo um conjunto de habilidades.

É preciso destacar, também, que as habilidades estão vinculadas às aptidões pessoais, e não somente ao aprendizado. Este deve ser estimulado a partir dos talentos pessoais, desenvolvendo as potencialidades de cada um, como foi estudado anteriormente.

Embora estes sistemas salariais sejam recentes, apresentam aspectos vantajosos. Os integrantes se sentem mais motivados para desenvolver suas habilidades, pois são capazes de satisfazer suas necessidades e recebem *feedback* concreto sobre seu desempenho. A auto-estima é reforçada e a organização conta com uma força de trabalho mais flexível, mais generalista e mais coesa facilitando substituições, pois os empregados formam uma equipe.

Para **Davis & Newstrom (1992 p. 111)** vale salientar que:

Nem todos os empregados gostam de salários baseados em habilidades, já que tais sistemas representam uma pressão sobre eles no sentido de mobilidade para cima na escala de habilidades. A conseqüente insatisfação pode levar a uma variada gama de conseqüências, incluindo a rotatividade de pessoa.

Nesse sentido é importante considerar dois fatores: a resistência à mudança e a pressão exercida sobre os funcionários. No primeiro caso é preciso lembrar que os processos de transformação promovem a instabilidade, gerando o medo nas pessoas, que vão desacomodar-se rumo ao desconhecido. A compreensão dos sentimentos individuais e a argumentação coerente são fundamentais para minimizar resistências e prosseguir com as modificações.

Em relação à pressão sobre os funcionários deve-se levar em consideração as metas pretendidas. Embora representem desafios devem ser realistas e possíveis de serem atingidas. Caso contrário podem levar à frustração. Entretanto, os profissionais devem perceber que as empresas tenderão a ficar cada vez mais exigentes.

De qualquer forma, um aspecto fundamental a ser colocado é que esse tipo de sistema deve ser totalmente entendido pelos empregados. Suas expectativas em relação a conquista de níveis salariais mais altos e a possibilidade de aprenderem novas habilidades devem ser verdadeiras.

Assim, as empresas que adotam esse sistema, ou seja, oferecem salários baseados nas habilidades, estão recompensando os seus empregados por eles terem adquirido maiores níveis ou tipos de habilidades.

Parry apud Coopers & Lybrand (1997, p.126) define competência como sendo:

Um agrupamento de conhecimentos, habilidades e atitudes correlacionadas, que afeta parte considerável da atividade de alguém, que se relaciona com o desempenho, que pode ser medido seguindo padrões preestabelecidos, e que pode ser melhorado por meio de treinamento e desenvolvimento.

Observa-se que o autor faz um elo entre conhecimentos, atividades e atitudes a desempenho. Isso é importante, já que muitos programas de desenvolvimento acabam focalizando somente o conhecimento, deixando de lado sua aplicação de forma a estimular mudanças de atitudes e comportamentos.

Portanto, para **Coopers & Lybrand (1997 p. 126)** "competência significa conhecimento aplicado e orientado para melhorar o desempenho do indivíduo, do grupo e da organização".

As competências devem ter relação com as atividades principais, não com atividades de suporte e apoio e são mais genéricas e abstratas do que as habilidades, sendo mais comuns aos níveis executivos do que no nível operacional.

Pode-se considerar que as habilidades estão mais relacionadas ao aspecto técnico das atividades funcionais, enquanto que as competências estão mais ligadas a atributos comportamentais.

Entretanto, muitas empresas ainda não fazem distinção rigorosa entre habilidades e competências. Baseiam o sistema de remuneração naquilo que o profissional sabe e na sua contribuição para o sucesso da empresa.

C – Salário Indireto ou Benefícios

Como exemplos de benefícios oferecidos pelas empresas podemos citar: moradia, assistência médica, complemento de aposentadoria, auxílio instrução, seguros, creche, transporte e vale alimentação.

Existem diferentes maneiras das empresas utilizarem a remuneração via salário indireto. Planos homogêneos para todos os funcionários, pacotes diferenciados para cada nível funcional dentro da organização, ou mesmo, diferentes pacotes a serem escolhidos de acordo com a conveniência pessoal de cada empregado.

Segundo a **Coopers & Lybrand (1997 p. 127)** "a flexibilização maximiza o investimento da empresa em benefícios, proporcionando alocação mais racional de recursos e um aumento do valor percebido pelo colaborador".

Atualmente as empresas têm procurado flexibilizar os pacotes de benefícios oferecidos, de maneira a adequá-los às necessidades individuais dos funcionários. Esse pode ser um fator que desperte a motivação dos empregados, pois como se sabe, ela surge quando as pessoas procuram satisfazer suas necessidades.

D - Remuneração Variável

A remuneração variável, por sua vez, é composta pela participação nos lucros e pela participação nos resultados. A primeira está baseada na distribuição de um percentual dos lucros obtidos pela empresa e a segunda está baseada no alcance de metas e objetivos negociados entre a empresa e os funcionários. Este tipo de

remuneração está dentro da filosofia de se fortalecer os vínculos dos empregados com a empresa buscando alinhar atitudes e comportamentos dos funcionários com os objetivos da organização. É importante ressaltar que para este sistema de remuneração não se transformar num simples processo de estímulo e resposta é, fundamental, que todas as metas e objetivos sejam negociados com os empregados e não, simplesmente, estabelecidos pela empresa. Outro aspecto a ser ressaltado é que o desempenho não deve abranger somente o indivíduo, mas também, o grupo e a organização. Isto é fundamental para que seja incentivada a

idéia do interesse coletivo em detrimento do interesse individual.

E - Participação Acionária

Participação acionária é uma forma que vem sendo praticada, principalmente, nos Estados Unidos e na Inglaterra. A grande vantagem deste sistema de remuneração é a criação de um verdadeiro vínculo entre os empregados e a empresa uma vez que os empregados passam a ser "donos" de uma parte da empresa. Este sistema cria, também, um vínculo dos empregados com os resultados da empresa, uma vez que o seu maior ganho financeiro passa a ser os dividendos e, em termos econômicos, a valorização das ações no mercado. Para a empresa uma das principais vantagens é que todos estes benefícios são

alcançados sem desembolso de caixa. O grande problema deste tipo de remuneração é a dificuldade para a sua operacionalização, uma vez que envolve aspectos da legislação trabalhista e do mercado financeiro. Por outro lado, para as empresas brasileiras, os benefícios são discutíveis, uma vez que o brasileiro, principalmente, o empregado de chão-de-fábrica, não tem a cultura e, provavelmente, o conhecimento, do que seja aplicar no mercado de ações.

F – Alternativas Criativas

Os últimos componentes da remuneração variável são as alternativas criativas ou seja, os prêmios e as gratificações. A diferença do sistema de desempenho para o sistema de recompensa é que este é vinculado, imediatamente, ao fato gerador, por exemplo, uma sugestão de melhoria vai refletir no desempenho anual da empresa e afetar a remuneração do próximo ano, mas pode ser recompensada a nível de empregado ou de grupo que a sugeriu, logo após ter sido entregue e ter a sua viabilidade analisada, independente da sua implementação. O grande mérito, portanto, da recompensa é a sua flexibilidade e agilidade. Existem várias formas de recompensa: a social, através de uma homenagem ou agradecimento público, a simbólica, através de um presente com maior valor emocional, a funcional, através do enriquecimento da função, promoção ou maior

responsabilidade e a financeira, através de valores em dinheiro. O sistema de recompensa está ligado a motivação e, portanto, é um sistema complexo e delicado. Diferentes empregados em diferentes situações respondem de maneira diferente para a mesma recompensa. As recompensas, se bem utilizadas, reforçam o comportamento desejado, estimulam o espírito empreendedor e ajudam a desenvolver uma relação mais madura entre funcionários e empresa.

"Trabalhar com um sistema de recompensas significa criar, reconhecer, medir, valorizar e alinhar o que acontece a um espaço onde todos têm relações, dos processos e dos funcionários que não podem ser reduzidos à quantificação de resultados".

3.2- População alvo do Estudo

O público alvo da pesquisa serão os revendedores de São Paulo.

A população será de aproximadamente 100 revendedores para Keller e Taylor apud Malter (1994, p.260) população relativa do "agregado de locais os quais se agrupam em torno de um conjunto de especificações previamente estabelecidas".

Quanto ao plano amostral serão utilizadas amostras aleatórias simples, sendo definido 25 revendedores. Segundo Malter (1994, p. 275) "amostra é qualquer parte da população".

3 – METODOLOGIA

3.1- Método

O método adotado como base científica neste trabalho foi a pesquisa qualitativa e caracteriza-se como um estudo de caso.

Para **Deslandes (1994, p 22)** a pesquisa qualitativa:

"Trabalha com um universo de percepções, significados, 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".

3.2- População alvo do Estudo

O público alvo da pesquisa serão as revendedoras da Bem Brasil.

A população será de aproximadamente 100 revendedoras, para Kinner e Taylor apud Mattar **(1994, p.280)** população trata-se do "agregado de todos os casos que se enquadram num conjunto de especificações, previamente estabelecidas".

Quanto ao plano amostral serão delimitadas amostras aleatórias simples, sendo definido 25 revendedoras. Segundo Mattar (1994 p. 276) "amostra é qualquer parte da população".

3.3- Técnica de Coleta de Dados

4.1 Descrição e Análise dos dados coletados

Os instrumentos de coleta de dados utilizados serão o questionário, estruturado com perguntas abertas e fechadas; entrevistas e observação.

3.4- Tratamento dos dados

Os dados foram tratados com a utilização dos softwares EXEL, Word e PowerPoint, para gerar os gráficos e os comentários do trabalho.



Fonte: Pesquisa realizada com as universidades de FERNANDES, no período de 41 a

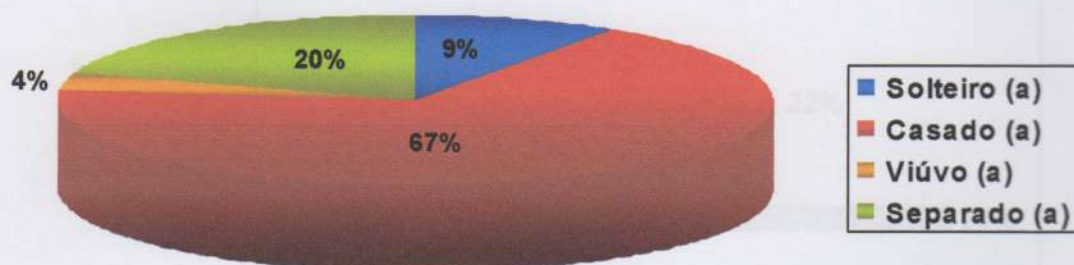
31/2/2003

O gráfico 1 mostra que a maioria das universidades de FERNANDES são privadas (57%), 20% separadas, 9% públicas e 4% outras.

4. ANÁLISE DOS DADOS

4.1 Descrição e Análise dos dados coletados

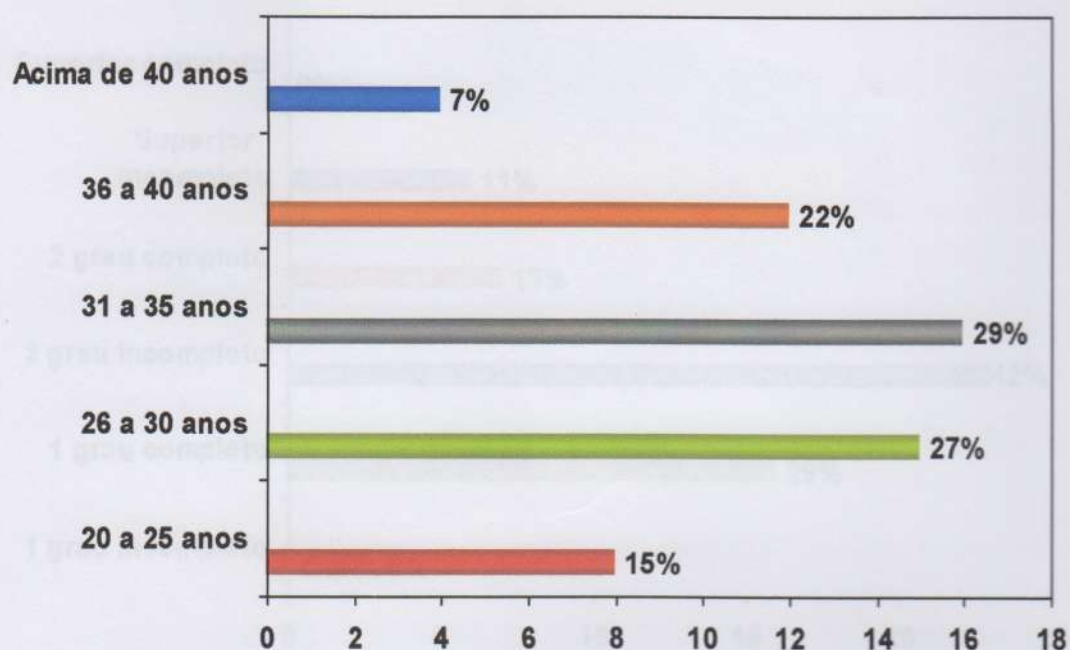
Gráfico 1 – Estado civil



Fonte: Pesquisa realizada junto as revendedoras da BEM BRASIL, no período de 01 a 3/12/2003

O gráfico 1 mostra que a maioria das revendedoras da Bem Brasil são casadas 67%, 20% separadas, 9% solteiras e 4% viúvas.

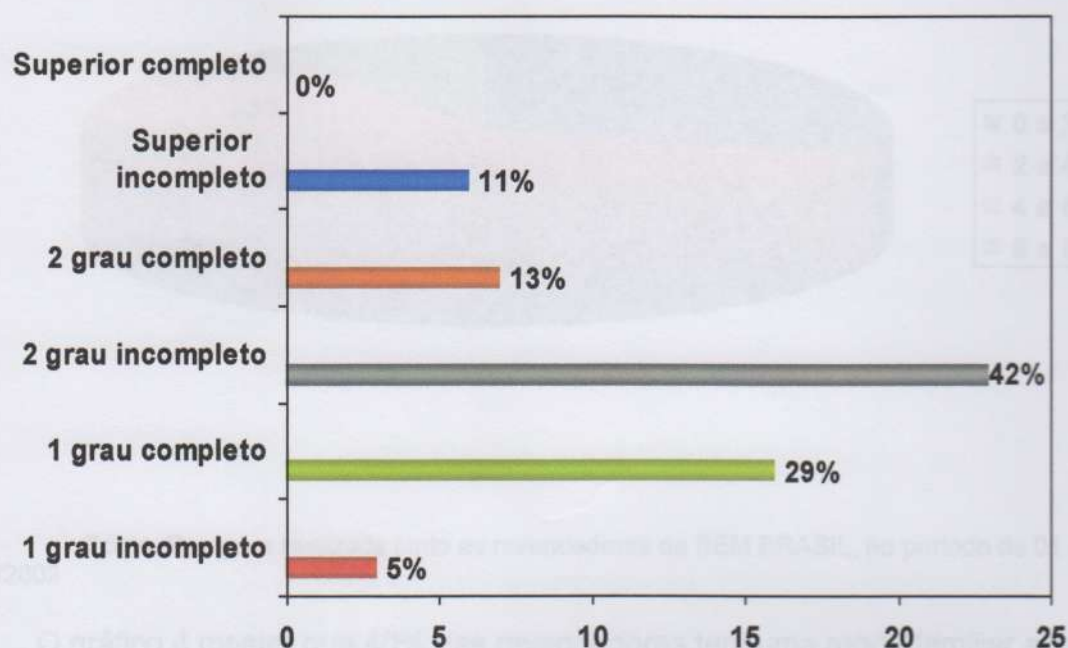
Gráfico 2 – Faixa Etária



Fonte: Pesquisa realizada junto as revendedoras da BEM BRASIL, no período de 01 a 03/12/2003

O gráfico 2 mostra que a faixa etária que prevalece entre as revendedoras é a de 31 a 35 anos com 29% seguida pela de 26 a 30 anos com 27%, 36 a 40 anos com 22%, 20 a 25 anos 15% e acima de 40 anos com 7%.

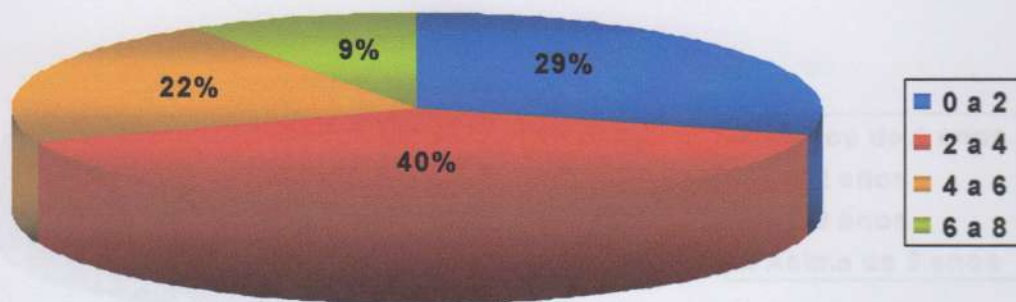
Gráfico 3 – Grau de instrução



Fonte: Pesquisa realizada junto as revendedoras da BEM BRASIL, no período de 01 a 03/12/2003

O gráfico 3 mostra que 42% das revendedoras tem o 2º grau incompleto, 29% tem o 1º grau completo, 13% tem o 2º grau completo, 11% tem superior incompleto, 5% tem o 1º grau incompleto e nenhuma das revendedoras entrevistadas tinha o superior completo.

Gráfico 4 – Renda familiar mensal (Salários mínimos)



Fonte: Pesquisa realizada junto as revendedoras da BEM BRASIL, no período de 01 a 3/12/2003

O gráfico 4 mostra que 40% das revendedoras tem uma renda familiar entre 2 a 4 salários mínimos, 29% entre 0 a 2, 22% entre 4 a 6 e 9% tem uma renda familiar mensal entre 6 a 8 salários mínimos.

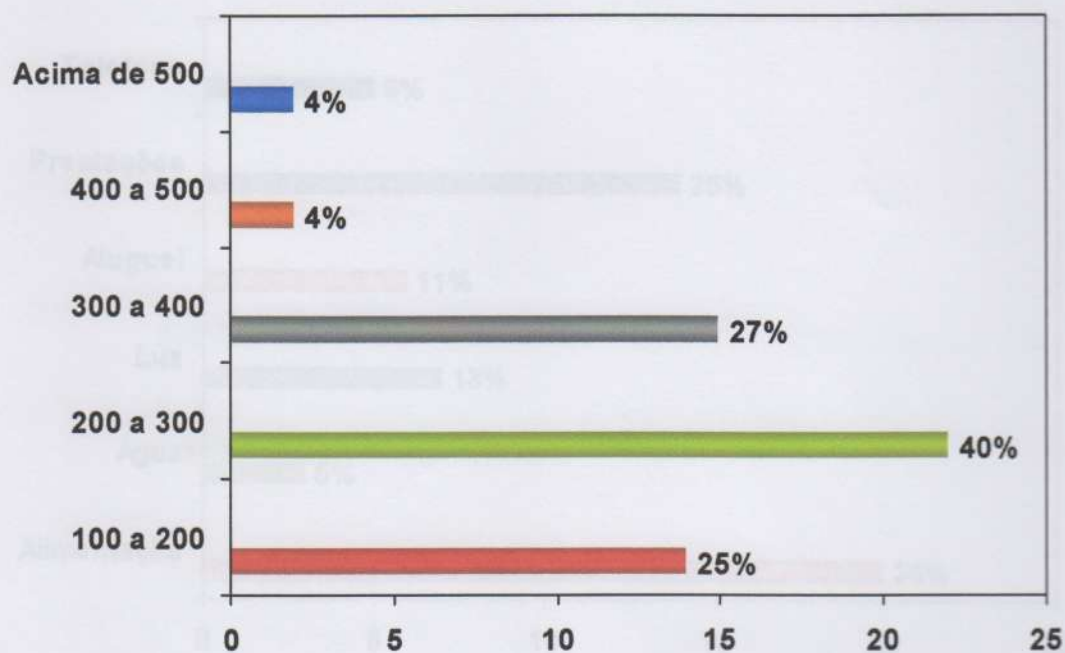
Gráfico 5 – Tempo de revenda



Fonte: Pesquisa realizada junto as revendedoras da BEM BRASIL, no período de 01 a 3/12/2003

O gráfico 5 mostra que 89% das revendedoras tem até 2 anos de tempo revendendo os produtos da Bem Brasil, enquanto apenas 11% tem de 2 a 3 anos de tempo de revenda e não há revendedoras com tempo acima de 3 anos revendendo os produtos da Bem Brasil.

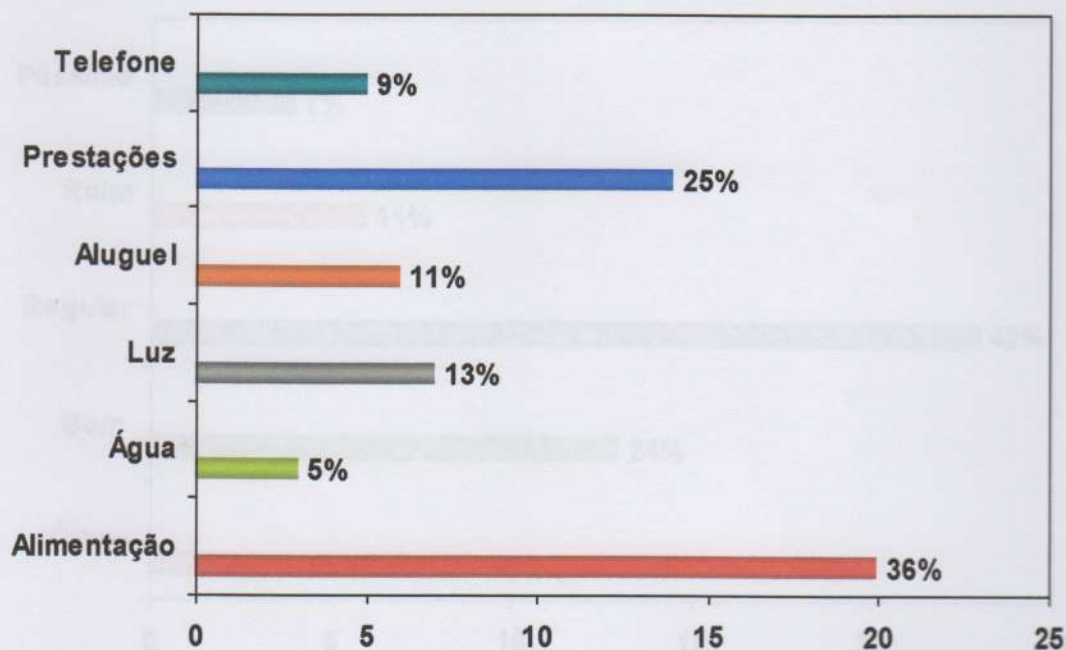
Gráfico 6 – Média mensal de vendas (em R\$)



Fonte: Pesquisa realizada junto as revendedoras da BEM BRASIL, no período de 01 a 03/12/2003

O gráfico 6 mostra que 25% da revendedoras tem uma média mensal que varia de 100 a 200 Reais em vendas dos produtos da Bem Brasil, enquanto 40% vendem numa média q varia de 200 a 300 Reais, 27% entre 300 a 400 Reais, 4% vendem entre 400 a 500 Reais e 4% vendem acima de 500 Reais.

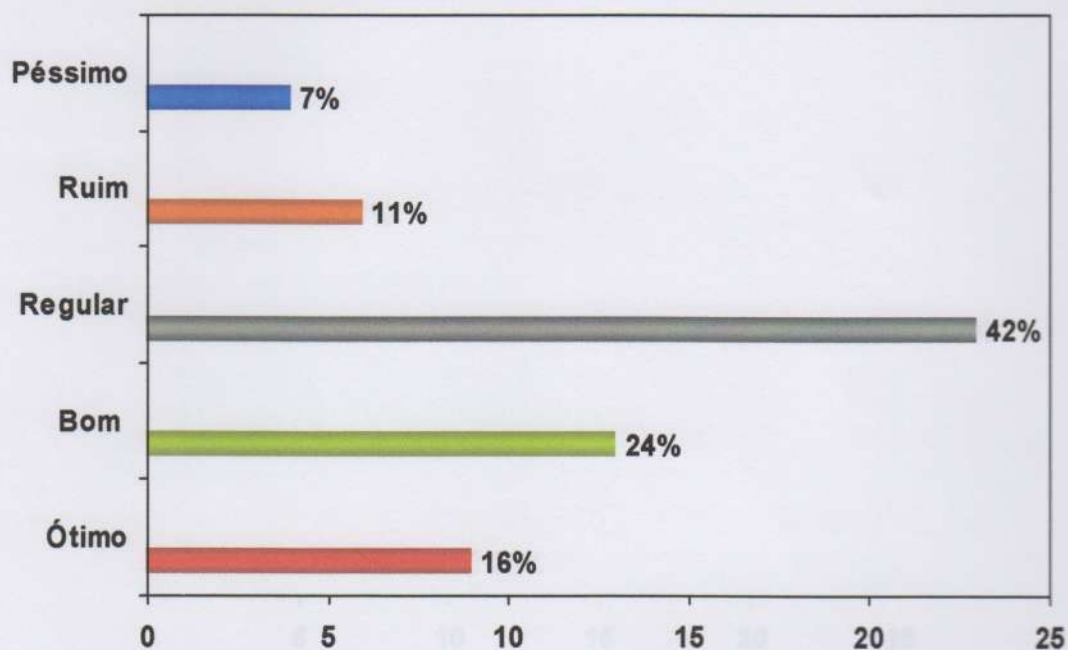
Gráfico 7 – Gasto com dinheiro que recebe das vendas



Fonte: Pesquisa realizada junto as revendedoras da BEM BRASIL, no período de 01 a 03/12/2003

O gráfico 7 mostra que a maioria das revendedoras gastam suas comissões e bonificações com alimentação 36% e com Prestações 25% enquanto a minoria gastam com Água 5% e Telefone 9%.

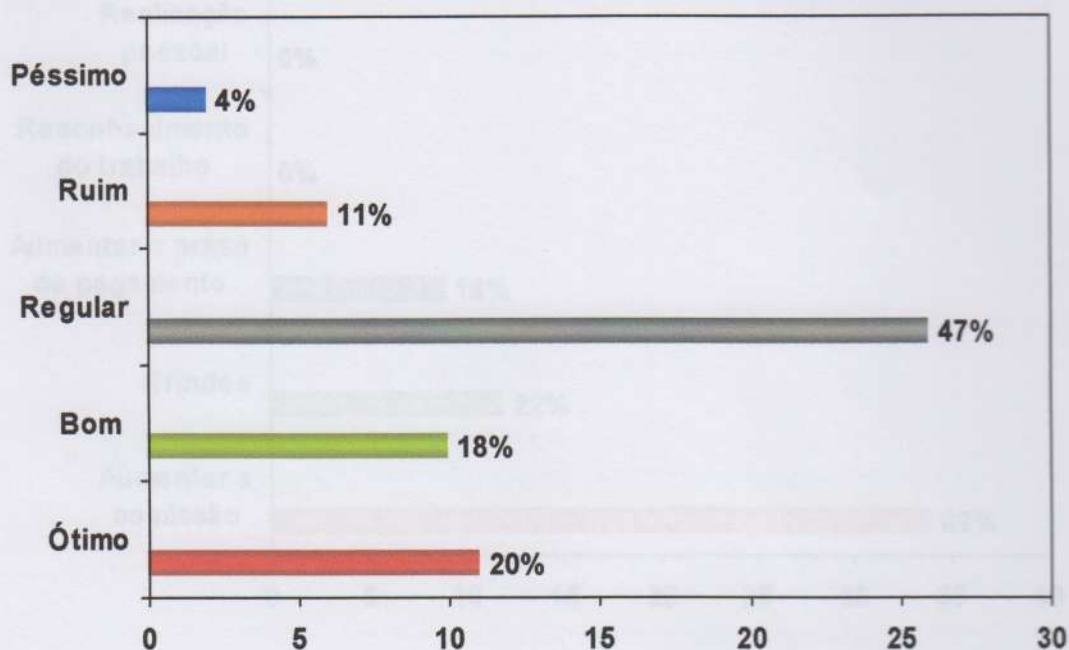
Gráfico 8 – Grau de satisfação com tratamento dado pela empresa as vendedoras



Fonte: Pesquisa realizada junto as revendedoras da BEM BRASIL, no período de 01 a 03/12/2003

O gráfico 8 mostra que 60% das vendedoras acham que o tratamento dado pela Bem Brasil está entre Péssimo e Regular enquanto 40% dizem estar recebendo um tratamento Bom ou Ótimo pela empresa.

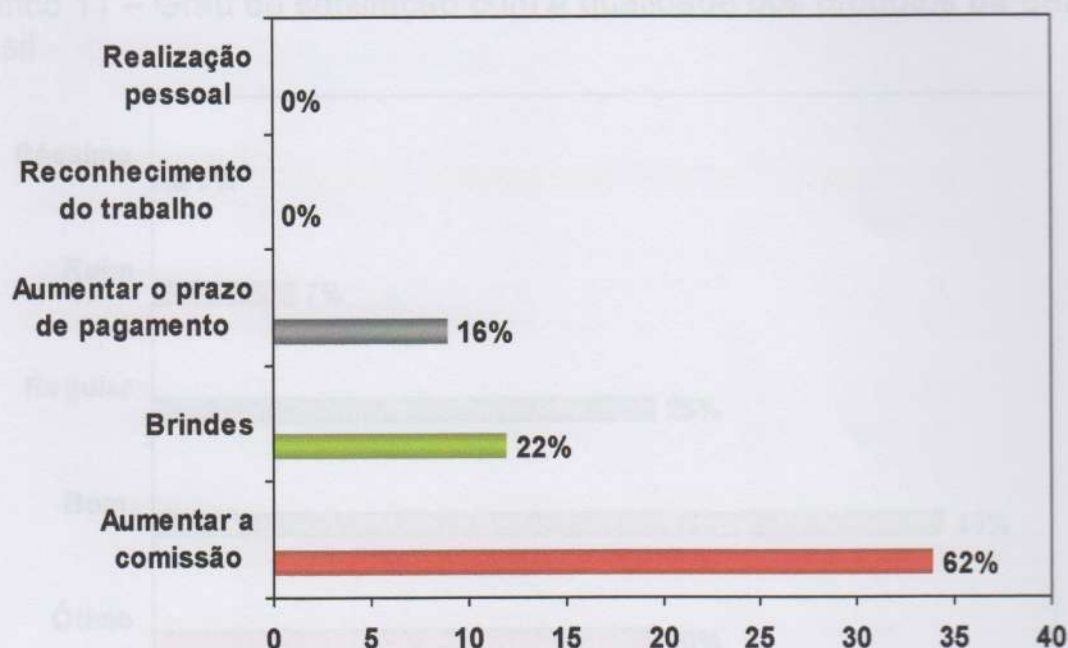
Gráfico 9 – Grau de satisfação quanto a orientação dada pela empresa em relação ao processo de vendas



Fonte: Pesquisa realizada junto as revendedoras da BEM BRASIL, no período de 01 a 03/12/2003

O gráfico 9 mostra que quase a metade das revendedoras 47% acham regular a orientação dada pela empresa ao processo de vendas, enquanto 15% acham entre ruim e péssima e 38% entre Bom e Ótimo.

Gráfico 10 – O que motiva mais a vender

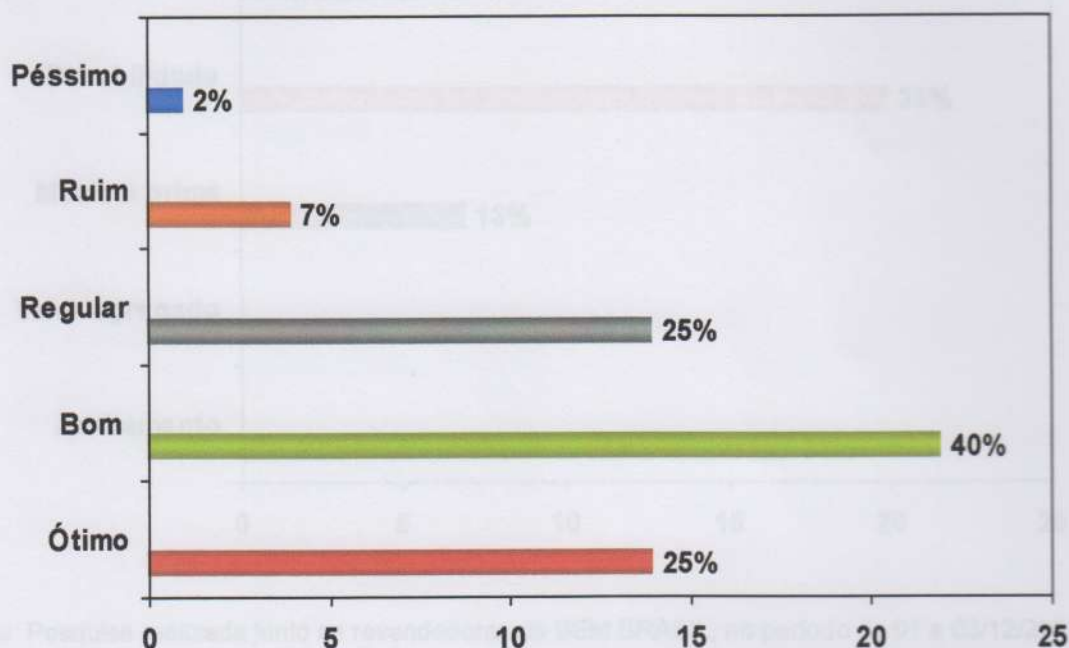


Fonte: Pesquisa realizada junto as revendedoras da BEM BRASIL, no período de 01 a 03/12/2003

O gráfico 10 mostra que a maioria das revendedoras vêem como maior motivação para vender o aumento de comissão 62%, enquanto 22% acham que são mais motivadas pelos brindes e 16% o aumento do prazo de pagamento, não foram citados as opções de reconhecimento do trabalho e realização pessoal.

Gráfico 12 – O que poderia melhorar nos brindes da Bem Brasil

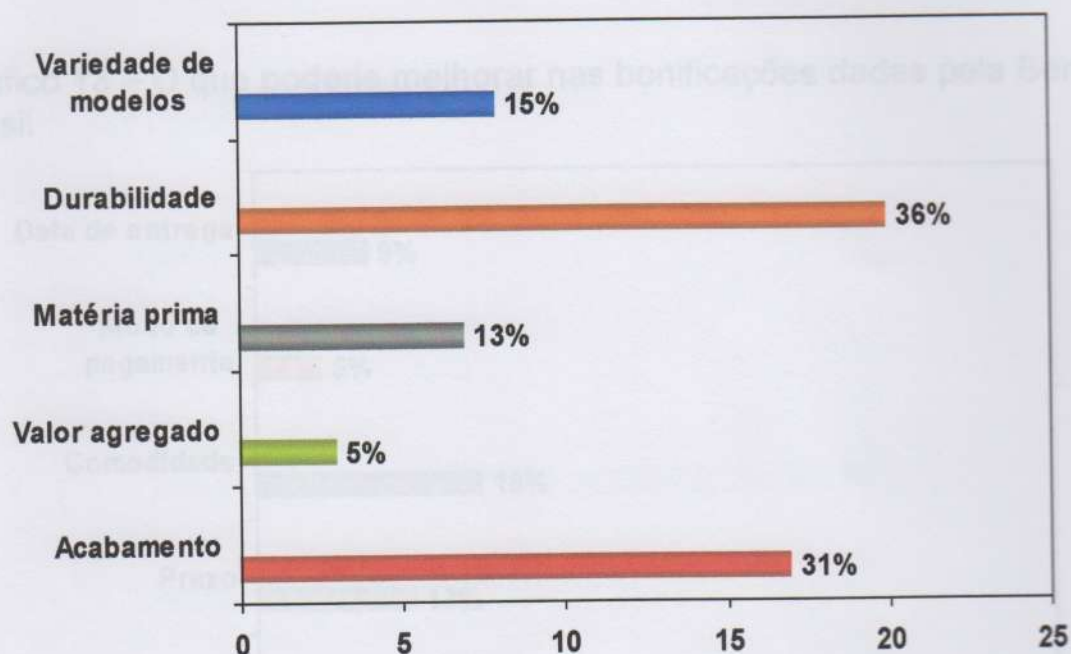
Gráfico 11 – Grau de satisfação com a qualidade dos produtos da Bem Brasil



Fonte: Pesquisa realizada junto as revendedoras da BEM BRASIL, no período de 01 a 03/12/2003

O gráfico 11 mostra q a maioria das revendedoras estão satisfeitas com a qualidade dos produtos da Bem Brasil com 25% acharam os produtos da Bem Brasil de ótima qualidade, 40% acharam os produtos de boa qualidade, 25% acham a qualidade regular enquanto 7% acharam os produtos da Bem Brasil de uma qualidade Ruim e 2% acharam de Péssima qualidade.

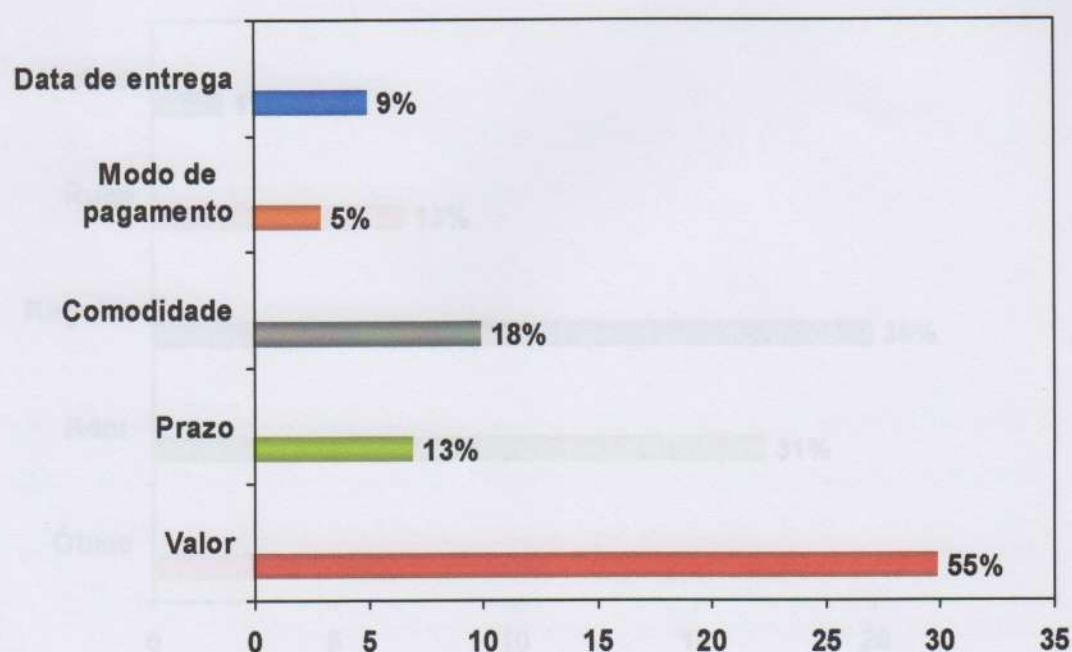
Gráfico 12 – O que poderia melhorar nos brindes da Bem Brasil



Fonte: Pesquisa realizada junto as revendedoras da BEM BRASIL, no período de 01 a 03/12/2003

O gráfico 12 mostra que 31% das revendedoras acham que o acabamento dos brindes da bem Brasil poderiam melhorar, 5% acham que o valor agregado, 13% a matéria prima, 15% a variedade de modelos enquanto a maioria 36% acham que a durabilidade que deveria melhorar nos produtos da Bem Brasil.

Gráfico 13 – O que poderia melhorar nas bonificações dadas pela Bem Brasil



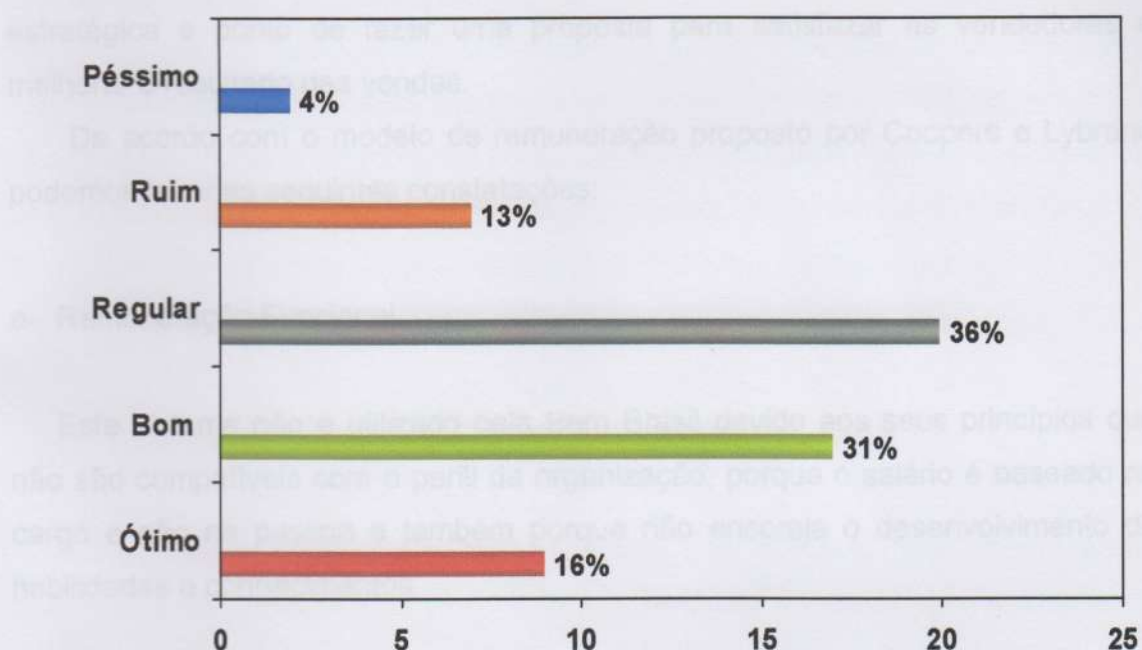
Fonte: Pesquisa realizada junto as revendedoras da BEM BRASIL, no período de 01 a 03/12/2003

O gráfico 13 mostra que mais da metade 55% das revendedoras acham que o valor das bonificações deveriam melhorar enquanto 13% acham que os prazos, 18% Comodidade, 5 % o modo de pagamento e 9% acham que a data de entrega que deveria melhorar.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS E RECOMENDAÇÕES

Proposta de Remuneração Estratégica para a empresa Bem Brasil

Gráfico 14 – Grau de satisfação com o sistema de remuneração adotado pela Bem Brasil



Fonte: Pesquisa realizada junto as revendedoras da BEM BRASIL, no período de 01 a 03/12/2003

O gráfico 14 mostra que a maioria das revendedoras acha que o sistema de remuneração adotado pela Bem Brasil está entre regular 36% e bom 31% enquanto 16% acham o sistema de remuneração ótimo, 4% péssimo e 13% ruim.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS E RECOMENDAÇÕES

Proposta de Remuneração Estratégica para a empresa Bem Brasil

Após a análise e interpretação dos dados da pesquisa realizada na empresa Bem Brasil, iremos mostrar a seguir, os componentes utilizados na remuneração estratégica a ponto de fazer uma proposta para satisfazer as vendedoras e melhorar o resultado das vendas.

De acordo com o modelo de remuneração proposto por Coopers e Lybrand podemos fazer as seguintes constatações:

a- Remuneração Funcional

Este sistema não é utilizado pela Bem Brasil devido aos seus princípios que não são compatíveis com o perfil da organização, porque o salário é baseado no cargo e não na pessoa e também porque não encoraja o desenvolvimento de habilidades e conhecimentos.

b- Remuneração por Habilidades

Este sistema é outro que não se enquadra nas características da Bem Brasil. As vendedoras têm um perfil semelhante, e não necessitam demonstrar suas habilidades para vender mais e ganhar mais, elas necessitam de boa vontade e dedicação.

**Estes dois tipos de remuneração (Funcional e por Habilidades) caracterizam um vínculo empregatício ao contrario da Bem Brasil, que trabalha em um sistema de parceria com autônomos.*

c- Salário Indireto (benefícios)

Para a Bem Brasil são os benefícios que fazem com que as vendedoras acreditem e permaneçam na empresa mesmo por pouco tempo. Os benefícios têm impactos diretos sobre a qualidade de vida das vendedoras, influenciando sobre sua segurança atual e futura e sobre sua condição de vida.

Com a análise do contexto e do perfil de suas vendedoras, pode-se citar alguns benefícios que poderão servir para uma melhor satisfação da vendedora: uma gratificação anual, pelo desempenho e interesse da vendedora; aquisição facilitada (descontos) de produtos ou serviços em empresas parceiras; assistência farmacêutica com descontos e reembolso na aquisição de medicamentos com farmácias conveniadas a empresa; e por fim cesta básica em datas comemorativas como aniversário, natal e páscoa.

d- Participação Acionária

A Bem Brasil por ser uma micro empresa, com estrutura financeira pequena não pratica este sistema de remuneração. No Brasil a participação acionária só ganhou popularidade recentemente e vem sendo utilizada apenas por executivos de grandes empresas.

e- Remuneração Variável

Este sistema de remuneração é o que a Bem Brasil vem utilizando desde a sua fundação. As alternativas de remuneração variável são justamente aquelas que mais adequadamente vinculam a busca de resultados com a recompensa.

Quando o desempenho é individual a melhor forma de remuneração é através de incentivos e prêmios.

f- Alternativas Criativas

É nesse sistema de alternativas criativas que se enquadra à proposta desta pesquisa para a empresa Bem Brasil, mas antes ressalta-se os aspectos de motivação, desempenho e recompensa.

A motivação é uma energia que se desprende das necessidades humanas e que estas necessidades são universais (fome, sede, carece de amor, afeto etc) os fatores de satisfação dessas necessidades, ou seja, os objetos escolhidos variam de país a país e de organização para organização. Os fatores de satisfação também variam de indivíduo para indivíduo. Mesmo para um indivíduo a intensidade das necessidades e preferências por fatores de satisfação variam ao longo do tempo.

A questão da motivação é importante para o projeto de Sistemas de Remuneração Estratégica devido ao vínculo entre motivação, desempenho e recompensa. É claro que muitos outros fatores, além da remuneração, também afetam a motivação. O pressuposto que devemos estabelecer é que a remuneração estratégica, especialmente através das alternativas criativas, exerce papel de destaque na dinâmica motivacional dos funcionários e serve de reforço a traços culturais e comportamentos.

Tabela 1 - Tabela de Pontuação

VENIDAS	COMISSÃO/BRINDES	PONTOS
Até 49 reais	10%	5
Entre 50 e 99 reais	20% + prêmio de 10 pontos	10
Entre 100 e 199 reais	30% + prêmio de 15 pontos	15
Entre 200 e 499 reais	40% + prêmio de 20 pontos	20
Acima de 500 reais	50% + prêmio de 20 pontos	20

Tabela 2 - Tabela de promoção

Figura 3 - Perfil do sistema de remuneração estratégica da empresa Bem Brasil

7.3.1- Modelo de Remuneração proposto para a empresa Bem Brasil

A seguir, como funciona o sistema de remuneração proposto para a empresa Bem Brasil, a fim de melhorar a satisfação das vendedoras e aumentar as vendas.

Tabela 1 - Tabela de Pontuação

VENDAS	COMISSÃO/BRINDES	PONTOS
Até 49 reais	10%	5
Entre 50 e 99 reais	20% + prêmio de 10 pontos	10
Entre 100 e 399 reais	30% + prêmio de 15 pontos	15
Entre 400 e 499 reais	40% + prêmio de 20 pontos	20
Acima de 500 reais	50% + prêmio de 20 pontos	20

Tabela 2 - Tabela de premiação

PONTOS	PRÊMIO
10	Uma bijuteria de até 12 reais
15	Uma bijuteria de até 25 reais
20	Um conjunto fino de bijuteria
50	Vale-Compra no valor de até 100 reais ¹
75	Um eletrodoméstico ²
150	Uma televisão 14' polegadas ³

Obs.: 1 – O Vale-Compras pode ser roupas nas lojas credenciadas ou nos supermercados credenciados.

2 – Os eletrodomésticos são os seguintes: liquidificador, batedeira, ferro de passar roupa, espremedor, torradeira elétrica e ventilador de 40 cm

3 – A televisão 14' polegadas da marca LG com Automatic touch, 181 canais, VHF/UHF/CABO, PAL-M/PAL-N/NTSC e APC(auto picture control)

A proposta de remuneração para a Bem Brasil é baseada na acumulação de pontos por venda. Em cada venda, a vendedora acumula pontos, de acordo com a tabela de pontuação, que poderão ser trocados por prêmios (tabela de premiação). Dessa forma, ela poderá escolher, de acordo com a sua preferência e com a quantidade de pontos que conseguir, qual será o seu prêmio, podendo ser bijuterias do próprio kit, conjuntos de bijuterias finas, vale-compras, eletrodoméstico e televisores.

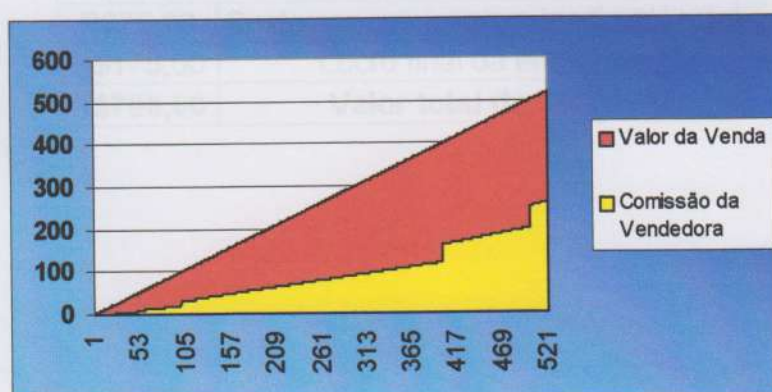
O modelo proposto é semelhante ao programa de pontos dos cartões de crédito, quanto mais você gasta no cartão de crédito, mais pontos você acumula, e mais tarde esses pontos você poderá trocar por prêmios. Ao contrario das vendedoras, que ao invés de gastarem irão vender mais para ganhar mais pontos.

Abaixo segue as normas do sistema de pontuação da Bem Brasil.

- A obtenção e a acumulação de pontos é pessoal da vendedora cadastrada;
- Os pontos acumulados não podem ser, em caso algum, transferidos e / ou acumulados para outras vendedoras;
- A inclusão de cada prêmio ou benefício no sistema terá sempre natureza temporária;

- A vendedora poderá obter pessoalmente informação sobre os pontos acumulados obtidos, por si utilizados nos períodos anteriores;
- Os pontos podem ser trocados, pela vendedora, por prêmios ou benefícios nesse momento disponíveis. A cada prêmio ou benefício corresponderá um determinado número de pontos;
- Para trocar os pontos por prêmios ou benefícios, a vendedora deverá contactar a empresa e assinar no seu cadastro estando ciente da troca;
- A vendedora não poderá, em caso algum, efetuar reservas antecipadas de prêmios ou de benefícios;
- A vendedora poderá obter com os cobradores ou com os dirigentes, informação sobre os prêmios e benefícios neste momento disponíveis e sobre as condições da respectiva obtenção;
- O prêmio ou benefício solicitado pela vendedora deverá ser entregue no endereço que consta no cadastro da mesma;
- O pontos tem a validade de 2 anos, ou seja, por mais que a vendedora se afaste num período menor que 2 anos, ela permanecerá com os mesmos pontos.

Gráfico 15- Vantagem da proposta



O gráfico mostra a receita da empresa e a comissão das vendedoras. A parte hachurada em vermelho mostra o volume de venda produzido por uma vendedora, enquanto que a parte amarela corresponde a comissão obtida pela vendedora com a venda dos produtos. A diferença entre o valor da venda e a comissão da vendedora corresponde a receita da empresa.

A empresa tem maior receita, quando a vendedora vende um montante entre R\$100,00 reais e R\$399,00 reais. Quando o valor for igual ou superior a R\$400,00 reais a receita da empresa diminui, no entanto, há um aumento da comissão da vendedora o que propicia maior satisfação da vendedora.

Vale ressaltar que a empresa tem uma receita de sete vezes sobre o custo de cada peça em media por kit.

Exemplo: Uma vendedora que vende R\$700,00 reais recebe uma comissão de R\$350,00 reais, ou seja, R\$100,00 reais e o custo do kit e R\$250,00 reais (100%) e o valor de onde a empresa tira R\$75,00 reais (30%) de custos operacionais e inadimplência e R\$175,00 reais (70%) o lucro final da empresa.

Tabela 3- Exemplo

R\$350,00	Comissão da vendedora
R\$100,00	Custo do kit para a empresa
R\$75,00	Custos operacionais e inadimplência
R\$175,00	Lucro final da empresa
R\$700,00	Valor total da venda

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

CHIAVENATO, Idalberto. Administração nos novos tempos. Rio de Janeiro: Campos, 1999.

_____. Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações. Rio de Janeiro: Campos, 1999.

_____. Recursos Humanos: Edição Compacta. São Paulo: Atlas, 1995.

COOPERS & LYBRAND. Remuneração Estratégica. São Paulo: Atlas, 1995

_____. Remuneração Por Habilidades e Por Competência. São Paulo: Atlas, 1997

DAVIS, Keith, NEWSTROM, John W. Comportamento humano no trabalho: uma abordagem psicológica. São Paulo: Pioneira, 1992.

DRUCKER, Peter F. Sociedade Pós-Capitalista. São Paulo: Pioneira, 1993.

DEJOURS, C. A Loucura do Trabalho: Estudo de Psicopatologia do Trabalho. São Paulo: Cortez, 1985.

DESLANDES, Suely Ferreira. MINAYO, Maria Cecília de Souza (organizadora). Pesquisa social: teoria, método e criatividade. Petrópolis-RJ: Vozes, 1994.

FEIJÓ, Olavo. Psicologia para o esporte: o corpo e o movimento. Rio de Janeiro: Shape, 1998.

GONÇALVES, José E. Lima. Os novos desafios da empresa do futuro. São Paulo: RAE, 1997.

GOUVÊA, Maria das Graças de. Educação Popular junto aos Movimentos Sociais: o Centro de Direitos Humanos e Educação Popular-CDHEP- Campo Limpo, Zona Sul, São Paulo. Tese de doutorado. PUC/SP. 1997. Disponível em:

http://www.pucsp.br/rever/rv3_2001/t_gouvea.htm

HANDY, Charles. Por Dentro da Organização. São Paulo: Saraiva, 1993.

MONTANA, Patrick J. e CHARNOV, Bruce H. Administração. São Paulo: Saraiva, 1999.

MOTTA, Paulo Roberto. Gestão Contemporânea: a ciência e a arte de ser dirigente. Rio de Janeiro: Record, 2000.

MUCHINSKY, P.M. Psicologia aplicada al trabajo: una introducción a la psicología industrial y organizacional. Bulbao: Desclée de Bronwer, 1994.

RICHES, Raimar. Surfando as Ondas do Mercado. São Paulo: RR&CA, 1996.

QUESTIONÁRIO APLICADO AS VENDEDORAS

1 – Há quanto tempo a Sra. Revende os nossos produtos:

- ☐ Menos de 1 ano ☐ 1 a 2 ☐ 2 a 3 ☐ acima de 3 anos

2 – Quanto a Sra. Vende em média por mês (em reais) ?

- ☐ 100 a 200 ☐ 200 a 300 ☐ 300 a 400 ☐ 400 a 500 ☐ acima de 500

3 – A Sra. Gasta o dinheiro que recebe das vendas com o que ?

- ☐ alimentação ☐ água ☐ luz ☐ aluguel ☐ prestações ☐ telefone

4 – Qual o seu grau de satisfação com o tratamento dado pela empresa as suas vendedoras ?

- ☐
- Ótimo
- ☐
- Bom
- ☐
- Regular
- ☐
- Ruim
- ☐
- Péssimo

5 – Qual o seu grau de satisfação quanto à orientação dada pela empresa do processo de vendas ?

- ☐
- Ótima
- ☐
- Boa
- ☐
- Regular
- ☐
- Ruim
- ☐
- Péssima

6 – O que lhe motiva a vender mais?

- ☐ aumentar a comissão ☐ brindes ☐ aumentar o prazo de pagamento
- ☐ reconhecimento do seu trabalho ☐ realização pessoal

7 – Qual o seu grau de satisfação com relação à qualidade dos produtos da Bem Brasil ?

- ☐
- Ótima
- ☐
- Boa
- ☐
- Regular
- ☐
- Ruim
- ☐
- Péssima

8 – O que você acha que poderia melhorar nos brindes dados pela Bem Brasil ?

- ☐ acabamento ☐ valor agregado ☐ matéria prima
- ☐ durabilidade ☐ variedade de modelos

9 – O que você acha que poderia melhorar nas bonificações dadas pela Bem Brasil ?

- ☐
- valor
- ☐
- prazo
- ☐
- comodidade
- ☐
- modo de pagamento
- ☐
- data de entrega

10 – Qual o seu grau de satisfação com o sistema de remuneração adotado pela Bem Brasil ?

- ☐
- Ótimo
- ☐
- Bom
- ☐
- Regular
- ☐
- Ruim
- ☐
- Péssimo

11 – Estado Civil ☐ solteiro (a) ☐ casado (a) ☐ viúvo (a) ☐ Separado

12 – Faixa etária (em anos)

- ☐ 20 a 25 ☐ 26 a 30 ☒ 31 a 35 ☐ 36 a 40 ☐ acima de 40

13 – Qual o seu grau de instrução ?

- ☐ 1º Grau Incompleto ☐ 1º Grau Completo ☐ 2º Grau Incompleto
☐ 2º Grau Completo ☐ Superior Incompleto ☐ Superior Completo

14 – Qual a renda familiar (em salários mínimos) ?

- ☐ 0 a 2 ☐ 2 a 4 ☐ 4 a 6 ☐ 6 a 8 ☐ 8 a 10 ☐ acima de 10