

**REMUNERAÇÃO VARIÁVEL A BASE DE COMISSÕES SOBRE VENDAS:
ABORDAGEM MOTIVACIONAL E OS POSSÍVEIS RETORNOS PARA A
ORGANIZAÇÃO**

Norival Carvalho Cunha¹
Tatiane Marinho dos Reis Palmieri²
Nathália Barcelos Cunha³
Thais Naiane Barcelos Cunha⁴

RESUMO:

Em um ambiente onde a concorrência esta cada vez mais acirrada, as organizações estão investindo na remuneração variável, fator este importante para a motivação e a produtividade dos profissionais. O foco principal nesse trabalho é a remuneração variável, onde os tipos de remunerações abordadas dentro da visão da comissão da base de variáveis, ou seja, comissões sobre vendas. Esse tipo de remuneração é considerada remuneração variável á curto prazo. O objetivo desse estudo é abordar como a remuneração variável pode intervir na motivação dos profissionais e quais os possíveis retornos para a organização. No trabalho foi abordada a pesquisa bibliográfica, baseado em materiais já elaborados. Assim a remuneração variável a base de comissões de vendas é uma política a ser tratada pelas empresas de forma delicada e estratégica, devido esta influenciar na motivação dos profissionais refletindo diretamente no contexto das organizações e os possíveis retornos financeiros e organizacionais.

PALAVRAS-CHAVE: Metas; Organizações; Profissionais.

ABSTRACT:

In an environment where competition is increasingly fierce, organizations are investing in variable compensation, a factor important to the motivation and productivity of professionals. The main focus of this work is the variable remuneration, where the types of remuneration addressed within view of the variable base commission, or commissions on sales. This type of compensation is considered variable remuneration will short term. The aim of this study is to address how the variable remuneration may intervene in the motivation of professionals and what the possible

¹ Professor Mestre e Coordenador do Curso de Administração na FUCAMP – Fundação Carmelitana Mário Palmério – professor_norival@yahoo.com.br

² Graduada em Administração pela FUCAMP (Fundação Carmelitana Mário Palmério) _tatymr.mc@hotmail.com

³ Graduada em Engenharia Eletricista (UFU), Graduação em Engenharia Civil (UNITRI), Pós-Graduação em Técnicas de Engenharia de Segurança (Pitagóras). nathaliabcunha@gmail.com

⁴ Graduação em Psicologia (UFU), MBA Executivo – Gestão Organizacional e Desenvolvimento de Talentos Humanos (PUC), MBA Neuropedagogia (PASSO UM) thais_naiane@yahoo.com.br

returns for the organization. At work we addressed the literature, based on materials already developed. Thus the variable compensation to sales commissions base is a policy to be dealt with by companies sensitive and strategically, because this influence the motivation of professionals reflecting directly in the context of organizations and the possible financial and organizational returns.

KEYWORDS: Goals; organizations; Professionals.

1- INTRODUÇÃO

Atualmente as organizações estão passando por diversas mudanças para se manterem no mercado, assim é fundamental manter um ambiente mais flexível. A concorrência torna-se cada vez mais constante, e as empresas precisam buscar melhorias para satisfazer as necessidades dos profissionais e aumentar a produtividade. Todos os processos estratégicos que envolvem uma organização, esta relacionado em buscar melhorias nos resultados e conseqüentemente refletindo no comportamento dos profissionais envolvidos.

As organizações para se desenvolverem, precisam de talento humano, pois ela conta com o desempenho, qualidade e dedicação de seu pessoal, para que juntos cheguem a um só objetivo. E com isso é necessário que a cada dia a organização procure meios para aumentar a produtividade da empresa, e para que isso aconteça é necessário que exista o reconhecimento salarial.

Existem várias formas de remuneração, porém a remuneração variável evidencia a compensação dos talentos individuais e as equipes talentosas de forma diferenciada, assim o comprometimento torna-se necessário tanto para a empresa quanto para o profissional.

A motivação é um fator importante dentro da organização. De acordo com Fisher (1995) o processo de motivação é iniciado por alguém que reconhece uma necessidade não satisfeita. Assim as organizações em busca do almejado sucesso, estão a cada dia se adaptando para um novo modelo de remuneração estratégica. As organizações devem analisar suas metas e objetivos, afim de traçar meios para criar um vínculo entre a empresa e empregado.

Neste trabalho foi abordada a remuneração variável onde nesta se destaca a remuneração a base de comissões variáveis sobre vendas. Este tipo de remuneração é introduzido nas organizações com o intuito de contribuir com o profissional, ou seja, o

colaborador que irá definir e buscar seu próprio salário, além de ser uma chance para a organização alavancar seus resultados.

Uma política salarial bem definida torna-se a empresa mais competitiva, com isso ela pode se desenvolver melhor, pois, a cada dia o profissional irá buscar mais conhecimento e novas técnicas de aperfeiçoamento melhorando seu resultado, dessa forma é uma via de mão dupla, se a empresa ganha o funcionário lucra. Assim o objetivo desse estudo é abordar como a remuneração variável pode intervir na motivação dos profissionais e quais os possíveis retornos para a organização.

O presente trabalho foi dividido em tópicos onde é apresentado e caracterizado cada um. O primeiro a ser definido foi remuneração onde este relaciona definições e importância do salário, em seguida explica-se sobre a remuneração variável onde destaca-se quais são os tipos de remuneração, quais são as classificações da remuneração variável, vantagens e desvantagens, no tópico seguinte é definido a motivação, como a motivação é definida e quais suas características, logo após é apresentada a metodologia utilizada para realização do trabalho, e por fim é apresentado as considerações finais.

2 DESENVOLVIMENTO TEÓRICO

2.1 Remuneração

Remuneração é a retribuição dada ao funcionário de acordo com o trabalho, dedicação e esforço pessoal desenvolvido por ele, através de seus conhecimentos e habilidades, assim o empregado recebe de acordo com o seu desempenho. (CHIAVENATO, 2004).

Para Chiavenato (2010), o sistema de remuneração deve atender sete critérios para ser eficaz: adequada, equitativa, balanceada, eficácia quanto a custos, segura, incentivadora e aceitável para os empregados.

Para Tachizawa, Ferreira, Fortuna (2004), entende-se por remuneração o conjunto de vantagens que um indivíduo recebe de contrapartida pela prestação de um serviço. A maioria das empresas brasileiras utiliza o sistema de remuneração composto de: salário-base, adicionais legais, horas extras e benefícios.

Porém existem empresas que adotam estratégias de remuneração inovadoras, tais como:

- a- *Economic volue added* (EVA), que remunera com base na criação de valor agregado nas organizações;
- b- Participação nos resultados;
- c- Bônus/ participação acionária; e
- d- Comissão de vendas.

É notável a importância do salário para satisfação dos empregados. Ainda que alguns não o considerem como possível fonte de motivação, o fato é que os problemas nessa área afetam negativamente a produtividade dos trabalhadores.

O salário representa a base do padrão de vida do empregado, do seu conforto e dos bens e serviços que ele pode adquirir para si e sua família e está diretamente relacionado, também, ao *status* de cada trabalhador na organização Chiavenato (2010). De acordo com Chiavenato (2010,p.78), o salário pode ser considerado sob vários aspectos diferentes:

- 1- É o pagamento de um trabalho.
- 2-Constitui uma medida do valor de um indivíduo na organização.
- 3-Coloca a pessoa em uma hierarquia de status dentro da organização.
- 4-Define o padrão de vida do colaborador.
- 5-Representa um investimento para a organização que produz retorno.

Resende (1991) entende que as empresas se vêem constantemente pressionadas pelo mercado e sindicatos, estes falam em nome dos empregados a melhorar o padrão salarial afim de recompensá-los pelo desempenho ou pelos resultados. Mas é muito problemático fazer isso através do salário nominal ou salário fixo, porque existem limitações legais, técnicas e administrativas.

Deve-se considerar ainda que, aumentos de salário nominal, na mesma função, não resultam em melhoria de produtividade, de acordo com as teorias de produtividade. As empresas não podem aumentar seus custos operacionais, sem correspondente acréscimo de produtividade, sob pena de colocar em risco seus resultados e sua sobrevivência.

Considerando o fato de ser necessário atender as pressões inevitáveis em favor da sua melhoria, as empresas estão buscando a saída na remuneração variável.

2.2 Remuneração Variável

A remuneração fixa em uma era de competitividade, não é suficientemente motivadora e incentivadora aos profissionais para obter um comportamento proativo, pois esta foca o cargo e não a pessoa. Assim as empresas têm feito a migração de remuneração fixa para remuneração variável de forma acelerada.

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

A forma de pagamento desse tipo remuneração deve ser transparente para todos os envolvidos, tanto para a empresa quanto para os funcionários. Muitos acreditam que esse tipo de remuneração é considerado um pagamento de oportunidade e outros citam ser um pagamento de risco, onde ambos podem influenciar diretamente na motivação.

De acordo com Gobe et al (2007, p.111/113), a remuneração pode ser totalmente variável, variável com ajuda de custo, fixa mais variável, fixa com atribuição de prêmios, fixa com participação nos resultados e somente fixa.

- Totalmente variável: O vendedor recebe comissão somente em função do volume de vendas ou a margem de contribuição realizada em um período predeterminado. É normalmente utilizada quando a força de vendas é composta por vendedores autônomos ou representantes comerciais. O valor da comissão deve ser estabelecido em função do valor do produto, da margem de comercialização e contribuição de cada produto, do tempo de maturação do negócio e das dificuldades ou esforço necessário para realização do negócio.
- Variável com ajuda de custo: Inclui-se na remuneração uma pequena parcela mensal, que tem como objetivo auxiliar o vendedor nos gastos realizados na visitação, durante o mês. Algumas empresas abatem esse valor da comissão a ser recebida, o que é chamado de, adiantamento de despesas. As empresas utilizam essa forma de remuneração quando optam por trabalhar com autônomos ou quando então, por exemplo, formando uma carteira de clientes ou abrindo uma nova região de atuação.
- Fixo mais variável: O vendedor recebe mensalmente um salário fixo, abaixo daquele praticado no mercado, que será acrescido por uma comissão sobre as vendas realizadas ou sobre a margem de contribuição. O percentual do salário fixo sobre o variável pode ser

combinado de várias maneiras, dependendo dos objetivos e estratégias comerciais definidas pela empresa. Esta tem sido a maneira mais usual de remuneração. Sua maior vantagem é diminuir os custos fixos da venda e,

- Fixo com atribuição de prêmios: Apesar de levar a empresa a ter maior custo de venda, aumentando, assim, o seu risco, permite lucratividade. A função do prêmio é estimular e motivar a equipe comercial a alcançar ou superar as metas estipuladas mensalmente.
- Fixo com participação nos resultados: Da mesma forma que a remuneração baseada num fixo com atribuição de prêmios, na remuneração do tipo fixo com participação nos resultados atribui-se ao vendedor um percentual sobre o resultado financeiro que a empresa obteve num determinado período, por exemplo, no semestre ou ano fiscal. Essa forma leva em consideração o desempenho da empresa como um todo e não somente os resultados da área comercial.
- Somente fixo: A atribuição de apenas um salário fixo para o vendedor ocorre em empresas cujo produto é de alto valor agregado e o tempo de maturação do negócio é de médio a longo prazo, sendo mais comum no setor organizacional, em segmentos como o de usinas de beneficiamento, equipamento para fábrica de papel e celulose, usina de açúcar e álcool e turbinas.

Normalmente, é utilizada a remuneração variável dentro do foco da distribuição. Utilizando essa forma de classificação de acordo com Dutra (2002, pp. 88/91). A remuneração variável pode ser classificada de diferentes formas:

- Participação nas vendas: nesse caso a remuneração pode ser apresentada na forma de comissão sobre vendas de um produto ou serviço ou na forma de prêmios obtidos por resultados em campanha de vendas;
- Participação nos resultados: nesse caso, a remuneração é função do alcance de metas previamente negociadas entre a empresa e os trabalhadores. Essas metas traduzem um ganho operacional para a empresa, quer na forma de produtividade, quer na forma de maior flexibilidade no uso da capacidade instalada, quer na maior velocidade de resposta às exigências do mercado etc. Normalmente, nesse caso são estabelecidos a priori os indicadores de alcance das metas e forma de mensuração;
- Participação nos lucros: nesse caso, a remuneração é uma fração do lucro obtido pela empresa. Normalmente, o lucro distribuído é uma fração do lucro que excede a remuneração mínima exigida pelos acionistas. Também

nesse caso, o montante do lucro a ser distribuído é estabelecido previamente entre os acionistas e os trabalhadores;

- Participação acionária: nesse caso a remuneração é a distribuição de ações da empresa em função de resultados obtidos em determinado período. Esse tipo de remuneração visa comprometer as pessoas com resultados de longo prazo, partindo-se do pressuposto de que a empresa, ao se desenvolver, terá o valor de suas ações aumentado.

A remuneração variável a base de comissões sobre vendas é utilizado pelas organizações como uma estratégia dentro de mercado, ela é vista de dois lados onde muitos acreditam ser um tipo de remuneração inviável e outra parte acredita ser uma oportunidade de melhoria, onde o crescimento pessoal não encontra barreiras e limitações. Os que acreditam que esse tipo de remuneração é inviável destacam a questão dos profissionais não terem um salário fixo determinado para poderem traçar planos. Já os que acreditam ser a possibilidade de melhorias defendem que o mercado de trabalho atual esta propício para profissionais que almejam crescimento e que estão dispostos a alcançarem seus objetivos e sonhos.

Picarelli e Wood Jr. (1996. p. 56) apontam as seguintes vantagens da remuneração variável:

- 1-Possibilita a adequação do dispêndio com pessoal á capacidade de pagamento da organização;
- 2-Força a revisão de objetivos, metas e indicadores de desempenho adotados;
- 3-Favorece a definição clara de prioridades estratégicas;
- 4-Se implementada de forma adequada, pode favorecer a percepção, pelos funcionários, de que a remuneração recebida é justa.

Por outro lado, pode haver algumas dificuldades:

- 1-A variação da renda pode tornar-se um problema para o empregado;
- 2-A gestão do sistema de remuneração é mais complexa e exige dos responsáveis um cuidado especial;
- 3-A legislação trabalhista brasileira, que remonta a década de 1930, incorpora algumas definições que podem trazer problemas jurídicos.

Observando as vantagens e dificuldades a remuneração variável precisa ser tratada de forma minuciosa dentro de uma organização, onde precisa levar em conta diversas particularidades.

Nesse trabalho o tipo de remuneração proposto, é a remuneração sobre vendas, nesse caso a empresa determina um percentual sobre cada unidade vendida, e com isso o profissional irá obter seu salário de acordo com seu desempenho profissional, o que leva acreditar que é de interesse do mesmo sempre estar buscando meios para conquistar novos clientes resultando em vendas, podendo também identificar que a inovação e a criatividade estarão evidentes dentro da organização. Assim a organização poderá traçar metas e desenvolver estratégias de mercado para conquistar mais clientes e manter seus vendedores motivados, sendo assim uma empresa diferenciada no mercado.

Esse modelo de remuneração proposto é considerado de curto prazo, ou seja, tem um período definido geralmente de um mês, onde poderá estar presente alguns indicadores como a satisfação do cliente, faturamento e a produtividade.

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

Para implantar a remuneração variável, deve observar as necessidades e características de cada empresa, é importante identificar a visão dos empregados sobre esta decisão, para que seja analisado seus interesses, pois não existe uma receita única para realização desse processo.

Contudo a organização deve analisar o comportamento organizacional, as metas e os objetivos, pois estes irão gerar os indicadores que estão ligados como por exemplo: com a postura, atitudes dos indivíduos e resultados em números.

Todos os tipos de remuneração variáveis citados acima, são diferenciados, porém todos com um mesmo objetivo que é fazer do executivo ou trabalhador um aliado e um parceiro nos negócios da empresa, em uma organização deve trabalhar em equipe.

Foi realizada uma pesquisa por uma empresa internacional (Towers Perrin, 2011), onde 80% dos 1.200 executivos de primeiro escalão entrevistados, acham que remuneração variável é fundamental, mas só 20% dizem ter atingido objetivos mediante aplicação desse sistema. No entanto, para todos, a remuneração variável aparece no topo das melhores

práticas de remuneração, incentivo, retenção de talentos. Especialistas defendem que para este sistema ter sucesso é preciso que este tenha regras definidas entre a alta direção e as equipes gerenciais. E que as organizações devem atrelar as metas da política de remuneração variável às metas estratégicas da empresa, assim, a remuneração variável deve ser visto como um programa de comprometimento.

Russo et al (2006), propôs uma pesquisa em 12 empresas na cidade de Dourados MS que trabalha com o tipo de remuneração fixa e remuneração variável, onde esta foi realizada com vendedores e gestores de RH (no caso representada pelos gerentes). Na pesquisa realizada com os vendedores constitui unanimidade que a remuneração variável representa um componente de motivação, harmoniza os interesses, contribui para a construção de valores partilhados e ajuda a gerar visões comuns entre os colaboradores da organização.

Segundo Russo et al (2006) relata que empresas como Fiat, Phillips, Basf e Coca-Cola, que já implantaram o sistema de remuneração variável já identificaram que os profissionais ficaram muito mais comprometidos com o trabalho e, com isso, resultou um acréscimo da produtividade.

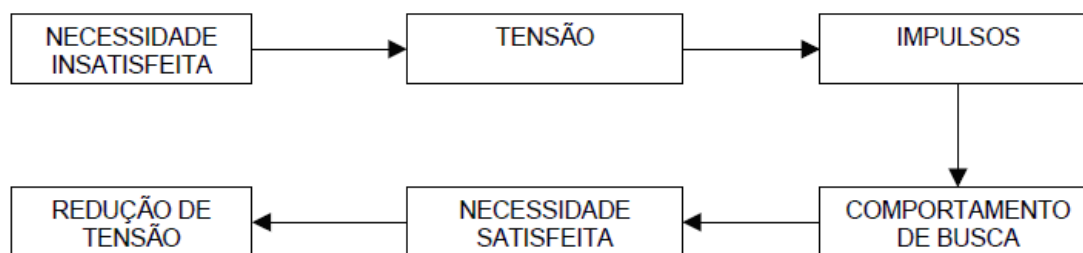
2.2 Motivação

A motivação é fundamental para o sucesso da empresa e de seus empregados, a satisfação profissional esta ligada com diversos fatores que influenciam na produtividade da empresa.

Motivação de acordo com Futrell (2003) pode ser considerada como um estímulo, intensidade, direção e persistência do esforço direcionado a tarefas dos profissionais ao longo de um período.

Motivação não é um produto acabado mais sim um processo que se difunde a cada momento, ela é uma forma utilizada para reduzir uma necessidade insatisfeita, conforme mostra a figura abaixo:

FIGURA 1: O processo de motivação



Fonte: ROBBINS. Stephen P. Comportamento Organizacional. Tradução de Christina Ávila de Menezes.8.ed.Rio de Janeiro: LTC, 1999.P.109

A motivação é um ciclo contínuo, onde satisfaz uma necessidade e logo surge outra, a tendência é sempre não se satisfazer com o que conseguiu e sim querer mais.

Para Fisher (1995, p.49), a motivação pode se manifestar de duas maneiras:

1-Motivação intrínseca: É derivada do tipo de trabalho. É a motivação pelo trabalho em si, em que o que a pessoa faz satisfaz sua necessidade de realização, reconhecimento, responsabilidade e crescimento pessoal.

2-Motivação extrínseca: Depende do que é feito para e por pessoas para motivá-las. Ela surge quando a administração proporciona compensações como um aumento de salário e remunerações adicionais, elogios ou promoções. Quando se discute o impacto motivador dos programas de pagamento por desempenho é a este tipo de motivação que se refere.

A motivação intrínseca nasce de dentro da pessoa, nasce de suas necessidades interiores, sua formulação é mais completa, já a motivação extrínseca depende de que outros estimulem, ou seja, incentivem a motivação delas.

Ainda de acordo Fischer (1995, p. 66) os conceitos básicos da motivação relaciona-se com as necessidades, metas, reforço, expectativas e equidade.

- Necessidades: A teoria das necessidades estabelece que o comportamento é motivado por necessidades não satisfeitas. As necessidades chave associadas ao trabalho são aquelas relativas a realização, reconhecimento, responsabilidade, influência e crescimento pessoal.

- Metas: A teoria das metas sugere que a motivação pode ser aumentada por um processo de estabelecimento de metas, estas com algumas características como ser específicas, justas, desafiadoras mais razoáveis, dentre outras.
- Reforço: O reforço indica que o sucesso em atingir metas e remunerações atua como um incentivo positivo e reforça um comportamento bem-sucedido, que deverá ser repetido da próxima vez que uma necessidade semelhante surgir.
- Expectativas: A teoria da expectativa estabelece que a motivação ocorre quando os profissionais sentem-se vontade de mudar seu comportamento, sentem-se confiantes em que a mudança em seu comportamento trará uma remuneração e valorizam a remuneração suficientemente para justificar a mudança do comportamento. A teoria da expectativa deriva duas proposições que fazem parte do senso comum: se as pessoas não sabem o que devem fazer, elas não vão querer fazê-lo e mesmo que as pessoas saibam de verdade o que têm de fazer, se não valer a pena elas ainda não vão querer fazê-lo.
- Equidade: para ser equitativo, justo e, portanto, para motivar, ou pelo menos não desmotivar, o pagamento deve ser condizente com o nível do trabalho e a capacidade do funcionário. Em outras palavras, para ser eficaz, o sistema de remuneração deve ser considerado justo. Isto costuma ser chamado de princípio de “senso de justiça”.

Conforme necessidades citadas acima pelo autor, para um profissional sentir-se motivado, é possível identificar que esses fatores enquadram dentro da estratégia da remuneração variável, devido a esses critérios os autores abordam a possibilidade de sucesso em empresas onde o modelo é implantado de forma correta e que trabalhe continuamente para manter esse padrão.

Segundo Coopers e Lyopers e Lybrand (1996, p.112), a motivação do homem no trabalho envolve vários aspectos:

- a)- Não existem fatores motivacionais que são universais. Eles variam de país a país e de organização para organização;
- b) Eles também variam de indivíduo para indivíduo;
- c) Mesmo para um indivíduo, a intensidade das necessidades e preferências por fatores de satisfação varia ao longo do tempo;
- d) Os fatores de satisfação sofrem influência da interação do indivíduo com o grupo.

Com os estudos é possível identificar que a motivação é um fator que exige atenção das empresas, pois é fundamental ter profissionais motivados e focados no

trabalho, pois facilita na obtenção do cumprimento de metas, relacionamento interpessoal e qualidade de vida a fim de melhorar os resultados. A relação do empregador com os empregados é fundamental para manter a motivação, e os líderes tem uma participação importante para manter a motivação na organização.

As organizações podem desenvolver tanto a motivação negativa quanto a positiva. Para melhorar o desempenho dos profissionais a organização pode utilizar de meios como punir ou repreender, onde esta é denominada motivação negativa. Os meios que a organização utiliza para incentivar e motivar os seus profissionais é caracterizada como motivação positiva. Assim as empresas devem procurar meios para prevenir estes problemas e não corrigi-lo.

3 ASPECTOS METODOLÓGICOS

3.1 Caracterização da pesquisa

Neste trabalho foi desenvolvida a pesquisa bibliográfica onde foram apresentadas definições ligadas ao tema remuneração, quais os tipos de remuneração existentes, suas divisões, remuneração variável, comissões e motivação.

Para Gil (1991), a pesquisa bibliográfica é aquela desenvolvida a partir de materiais já elaborados, como livros e artigos científicos. Uma pesquisa bibliográfica é um procedimento racional e sistemático que tem como objetivo proporcionar resposta ao problema formulado.

3.2 Técnicas de coleta e análise dos dados:

Os dados foram coletados por meio de fontes secundárias. Na opinião de Roesch (2005) dados secundários, não são criados pelo pesquisador, este utiliza dados existentes na forma de arquivos, banco de dados, índice ou relatórios.

Dessa forma o referido trabalho se baseia na coleta de dados secundários onde se pode verificar que os dados coletados no trabalho foram observados e interpretados para uma possível conclusão sobre o tema apresentado.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Todo indivíduo trabalha em busca de um retorno financeiro, ou seja, as pessoas se empenham, esforçam e comprometem-se a realizar uma atividade dentro de uma organização, pois cada um tem suas necessidades e desejos que almeja alcançar.

Dessa forma muitas organizações nos dias de hoje buscam uma mudança nos seus resultados, assim adotam a remuneração variável, uma das mais abordadas dentro de grandes empresas, onde muitas adotam o sistema de comissões a base de variáveis, ou seja, sobre as vendas.

Este modelo de remuneração variável poderá apresentar inúmeras vantagens tanto para a empresa quanto para os seus colaboradores como: aumento da produtividade, qualidade no trabalho, pode ser considerada como indicador de poder e prestígio o que influencia a auto-estima dos profissionais, além disso, pode contribuir para a organização melhorar seus resultados. Contudo essa estratégia pode trazer grandes alterações financeiras na organização permitindo diversas alterações em setores e criando maiores oportunidades de crescimento.

Deve ficar claro que este tipo de política salarial implica alguns cuidados e procedimentos a serem cumpridos pela organização como: as normas da legislação trabalhista, equilíbrio interno e externo.

As organizações devem estar cientes que a remuneração variável pode trazer resultados positivos, mais para que isso aconteça deve ter uma política salarial bem definida e disseminada entre os profissionais e em toda a empresa, onde todos acreditam que este tipo de remuneração variável sobre as vendas é uma oportunidade de crescimento pessoal tanto organizacional e é importante que todos se sintam uma equipe.

Assim as empresas devem sempre estarem atentas quanto a motivação e obtenção de engajamento e comprometimento do pessoal, esta deve sempre atrair e reter talentos na organização e sempre estar se adequando ao mercado para obtenção de melhores resultados.

Com todos esses aspectos e considerações o sistema de remuneração variável pode ser adotado em diversas empresas, porém deve ser tratado como uma política salarial

diferenciada e delicada onde as organizações devem traçar planos e metas para conseguir chegar aos seus objetivos.

REFERÊNCIAS

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas**. 2ª edição, Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 3edição, Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

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

FISHER, Martin. **Como Remunerar Sua Equipe**. São Paulo: CLIO EDITORA, 1995.

FUTRELL, Charles M. **Vendas: Fundamentos e novas práticas de gestão**. São Paulo: Saraiva, 2003.

GIL, Antônio Carlos. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. São Paulo: Editora Atlas, 1991.

GOBE, Antonio Carlos *et al.* 2. ed. – São Paulo: Saraiva, 2007.

Remuneração Variável como Fator de Motivação: Um estudo de caso em uma empresa de sinalização viária. Maria Moreira. 2009. <http://tcc.bu.ufsc.br/Contabeis291449.pdf>

Remuneração Variável: Uma Abordagem Motivacional. Keila Maria Pinto Biar, 2002. www.avm.edu.br/monopdf/23/KEILA%20MARIA%20PINTO%20BIAR.pdf

Remuneração Variável : visão crítica da customização da gestão. [Vera Susana Lassance](http://www.lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/5922/000522051.pdf?sequence=1) Moreira.2005. www.lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/5922/000522051.pdf?sequence=1

RESENDE, Ênio J. **Cargos, Salários e Carreira: novos paradigmas conceituais e práticos**. São Paulo: Summus, 1991.

TACHIZAWA, Takeshy, FERREIRA, Victor Cláudio Paradela, FORTUNA, Antonio Alfredo Mello. **Gestão com pessoas: Uma abordagem aplicada às estratégias de negócios**. 4 ed. Rio de Janeiro: FGV, 2004.

VERGARA, Sylvia Constant. **Gestão de Pessoas**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2005.

WOOD, Thomas Jr., PICARELLI, Vicente Filho. **Remuneração e Carreira por habilidades e competências: preparando a organização para a era das empresas de conhecimento intensivo**. 3 ed. São Paulo: Atlas, 2004.