

Políticas de Recursos Humanos e Gestão Estratégica: Uma análise da motivação dos vendedores em um Jogo de Empresas

Bruna Danielle Albuquerque de Ávila

(Graduanda em Administração/UFF) *E-mail:* brunaalbuquerque_rj@hotmail.com

Drielen França Ferreira da Silva

(Graduanda em Administração/UFF) *E-mail:* drielen.uff@gmail.com

Resumo

Este artigo apresenta um estudo das relações entre o faturamento da empresa, a política de remuneração e salário dos empregados, e como este último pode impactar na motivação dos mesmos e conseqüentemente no nível do serviço prestado. A pesquisa será de natureza descritiva, com base no levantamento de dados dos últimos nove trimestres de uma empresa no ambiente simulado de jogo de empresas em uma instituição pública de ensino, conjugada com uma pesquisa teórica que irá abranger estratégias de gestão de pessoas, políticas de remuneração e motivação dos funcionários. Foi possível observar durante o desenvolvimento do trabalho que a política de remuneração em uma empresa é um dos pontos centrais para a produtividade e desenvolvimento da mesma, pois a partir do momento que se tem uma política organizacional voltada para uma adequada remuneração se consegue que os empregados tenham interesse no cumprimento das metas estabelecidas pela organização e passam a vê-las como um aliado. E, a partir do momento em que há essa integração todos ganham, empregados, empregadores e até o meio social.

Palavras-chave: Motivação; Remuneração; Empregados; Ambiente Simulado;

1. Introdução

O cenário contemporâneo é marcado por uma competitividade extremamente elevada, nesse contexto, as empresas precisam se adaptar afim de se manterem neste ambiente extremamente dinâmico e aleatório. A globalização faz com que as empresas tenham que se adaptar a novas formas de pensar e de gerir o seu negócio, sob pena de deixar de ser competitiva no mercado, pois além de ser um fenômeno econômico, reflete-se em todas as áreas: política, tecnológica e cultural.

A partir deste cenário foi verificado a importância de compreender um dos pilares de uma organização, os empregados e o modo que eles se apresentam de acordo com a dinâmica do mercado organizacional e global.

Acredita-se que um dos fatores de influência na motivação dos empregados seja as políticas de remuneração adotadas pela empresa. Para que os empregados se sintam motivados e produtivos é necessário usar de ferramentas e estratégias de recursos humanos bem definidas.

O presente estudo tem por objetivo analisar se fatores como a remuneração e quantidade de vendedores estão relacionados ao nível de qualidade/satisfação do serviço prestado e se os mesmos impactam o faturamento da empresa. A metodologia utilizada foi estudo de caso a partir de uma empresa criada no ambiente simulado em uma instituição pública de ensino, conjugada com a pesquisa teórica.

Inicialmente, o artigo trata de revisar a literatura a respeito de quatro tópicos relacionados ao tema: gestão estratégica de pessoas, planejamento de recursos humanos,

políticas de remuneração e motivação. Em seguida, têm-se as definições metodológicas e os principais resultados obtidos com a aplicação da pesquisa em um ambiente simulado. No encerramento, são feitas algumas conclusões e considerações sobre o trabalho.

2. Revisão Teórica

2.1 Gestão de pessoas

Se deve levar em consideração que tentativas de neutralizar a globalização seria um retrocesso do ponto de vista da insaciável economia pós-moderna neoliberal. A globalização é um fenômeno inevitável e possui varias facetas. No dizer de Stiglitz (2007, p.85) a globalização econômica anda muito mais rápido que a globalização política ou social.

A partir da década de 90 a gestão de pessoas passa a exercer um papel de liderança, para que as empresas possam ter condições de enfrentar os desafios competitivos advindos da globalização que trás novas tecnologias e novos mercados. Gil (2007) acentua o tema afirmando que a gestão de pessoas passa a contemplar a liderança com o intuito de alcançar a excelência organizacional para enfrentar desafios como a globalização, novas tecnologias e gestão do capital intelectual (GIL, 2007).

Com toda essa evolução no contexto de Gestão de Pessoas pode-se dizer que há uma interdependência entre as pessoas e as organizações. Segundo Chiavenato (2010), as organizações são constituídas de pessoas e delas dependem para que seus objetivos sejam alcançados e suas missões sejam cumpridas. Para as pessoas, a empresas são o meio para que alcancem objetivos pessoais (CHIAVENATO, 2010).

Reafirmando a importância das pessoas dentro das organizações empresariais Chiavenato (2010) ainda reforça que:

As pessoas constituem o principal ativo da organização, daí surge a necessidade de tornar as organizações mais conscientes e atentas para seus funcionários. As organizações mais bem sucedidas estão percebendo que apenas podem crescer, prosperar e manter sua continuidade se forem capazes de otimizar o retorno sobre os investimentos de todos os parceiros, principalmente dos empregados. (CHIAVENATO, 2010, p.11)

Nesse contexto de empresa é de suma importância a relação entre empregado e empregador, pois o processo de gestão começa desde o início do vínculo do empregado até o seu desligamento da empresa. Tal assertiva é referendada por Maximiano (2014) quando coloca que a gestão de pessoas inclui quatro processos básicos e interligados, começando antes do ingresso das pessoas na organização, incluindo o momento em que são identificados no mercado de trabalho, até o momento em que se desligam ou aposentam. A finalidade é assegurar que a organização seja capaz de encontrar, atrair, reter e aprimorar as pessoas necessárias para o alcance de seus objetivos (MAXIMIANO, 2014).

Interessante ainda é demonstrar como funcionam os processos citados por Maximiano (2014, p.06) que assim retrata na Figura 1:



Figura 01 – Processos principais da gestão de pessoas
Fonte: MAXIMIANO, 2014, p.06.

Maximiano (2014), ainda diz que:

Há três níveis de gestão de pessoas, o nível estratégico, o nível administrativo e o nível operacional. As atividades de nível estratégico relacionam-se com a viabilização continuada do modelo de negócios da organização. Neste nível, a gestão de pessoas olha para o futuro e para o ambiente, estudando as tendências sociais, competitivas, tecnológicas, entre outras, procurando determinar quais competências serão necessárias para fazer face às ameaças e oportunidades, de quantas pessoas a organização precisará e que programas deverão ser colocados em prática para atraí-las desenvolvê-las e mantê-las. No nível administrativo, a gestão de pessoas se organiza para executar as estratégias, os planos e projetos corporativos e de recursos humanos. E no nível operacional, é o dia a dia da gestão de pessoas, a rotina da administração burocrática de pessoal, envolvendo a tarefa de documentação, tratamento dos arquivos, atualização de dados, entre outros (MAXIMIANO, 2014, p.44).

2.1.1 Planejamento estratégico da Gestão de Pessoas

Quando se fala em planejamento estratégico de gestão de pessoas, deve-se ter como base que dentro das estratégias se deve escolher objetivos, políticas, ferramentas e processos de acordo com o modelo de negócios e estratégias que são utilizadas pela empresa.

Por outro lado Lucena (2011) aborda que o planejamento estratégico de recursos humanos deve sempre compreender o processo gerencial de identificação e análise das necessidades organizacionais de recursos humanos, pois são através deles que a empresa terá capacidade de realizar suas estratégias.

O planejamento estratégico de recursos humanos consiste em identificar e analisar as necessidades organizacionais de recursos humanos e o desenvolvimento de políticas, programas, sistemas e atividades que possam satisfazer tais necessidades com o intuito de

assegurar que as estratégias do negócio sejam realizadas e os objetivos da empresa sejam alcançados (LUCENA, 2011).

Afirma-se que o setor de recursos humanos é um fator preponderante dentro da empresa, pois se entrelaça entre a empresa e o empregado, atuando como um mediador no monitoramento da empresa, tal assertiva é citada por Xavier (2011), quando coloca:

O Setor de Recursos Humanos da empresa é considerado um fator chave, pois está diretamente ligado ao mais alto nível hierárquico da organização podendo interagir de forma abrangente, repassando informações acerca de funcionários atuando como uma consultoria ao corpo estratégico, podendo influenciar positivamente no monitoramento de todas as atividades desempenhadas na empresa. (XAVIER, 2011)

Reforçando a importância da Gestão Estratégica de Pessoas, Mascarenhas (2008) afirma ser ela

Toda e qualquer mobilização, orientação, direcionamento e administração do fator humano ao elaborar uma estratégia para a organização envolvendo o setor de Recursos Humanos e garantindo que todos na organização tenham percepção das estratégias e caminhem junto à empresa. (MASCARENHAS, 2008)

Assim, se tem que a Gestão Estratégica de Pessoas é fator preponderante para o desenvolvimento da empresa, justamente por ser o instrumental que faz o elo entre as partes envolvidas no processo organizacional.

2.2. Remuneração e recompensas

Modernamente se estabelece diferenças entre o que seja remuneração e recompensa, sendo que esta última tem um sentido mais abrangente pois envolveria além do salário outros fatores que fazem parte da negociação coletiva e ou individual das pessoas que fazem parte do processo. (HANASHIRO, 2008, p.176)

Esse também é o pensamento de Chiavenato (2010), ao comentar sobre o tema:

As pessoas constituem os elementos fundamentais para o incentivo e motivação dos funcionários da organização, tendo em vista de um lado os objetivos organizacionais a serem alcançados e, de outro lado, os objetivos individuais a serem satisfeitos. Por essa razão, os processos de oferecer recompensas ocupam lugar de destaque entre os principais processos de gerir as pessoas dentro das organizações. A palavra recompensa significa uma retribuição, prêmio ou reconhecimento pelo serviço de alguém. A recompensa é elemento fundamental na condução das pessoas em termos de retribuição, retroação ou reconhecimento do seu desempenho na organização. (CHIAVENATO, 2010, p.274)

O autor defende que, como parceiro da organização cada empregado está interessado em investir com trabalho, dedicação e esforço pessoal, com os seus conhecimentos e habilidades desde que receba uma retribuição adequada. Chiavenato (2010, p.276) ainda diz que “as organizações estão interessadas em investir em recompensas para as pessoas desde que delas possam receber contribuições ao alcance de seus objetivos.”

Existem críticas em relação a remuneração fixa, pois a mesma deixa de atender a um mercado competitivo como hoje se tem, em decorrência inclusive do processo de globalização. Vale aqui a ponderação de Chiavenato(2010), que bem aborda o assunto, ao afirmar:

Em uma era de competitividade a remuneração fixa tornou-se insuficiente para motivar e incentivar as pessoas a obter um comportamento proativo, empreendedor e eficaz na busca de metas e resultados excelentes. Daí a adoção de novos modelos de remuneração, como a remuneração variável e a remuneração por competências.(CHIAVENATO, 2010, p.315)

No mesmo sentido Wood Júnior e Picarelli Filho (1999) afirmam:

Os sistemas tradicionais de remuneração estão obsoletos, visto que, as organizações atuais possuem estruturas hierárquicas mais enxutas e flexíveis e necessitam de um sistema de remuneração que acompanhe esse novo modelo de organização do trabalho, portanto, “a remuneração estratégica é uma ponte entre os indivíduos e a nova realidade das organizações”(WOOD JÚNIOR; PICARELLI FILHO, 1999, p. 44).

Assim, se torna necessário uma nova visão quanto ao tema, de forma a dar equilíbrio entre a remuneração e o resultado esperado pela organização, pois a empresa que tem uma estratégia de remuneração satisfatória também tem um melhor resultado, o que é ressaltado por Marquart, Lunkes e Rosa (2012), ao definirem o sistema de remuneração estratégica como:

Uma combinação equilibrada de diferentes formas de remuneração, visando alinhar a remuneração à estratégia da organização, harmonizando interesses, ajudando a gerar consensos e atuando como meio de atingir os resultados esperados. Para alinhar a estratégia organizacional à remuneração, deve-se vincular o resultado da empresa ao recebimento de determinados valores ou benefícios pelos empregadores. (MARQUART, LUNKES, ROSA, 2012, p.09)

Dessa forma, deve-se ter em mente que a remuneração estratégica é de fundamental importância para a organização, pois através dela é que se conseguirá aliar a estratégia com seus resultados.

2.3. A motivação como consequência da remuneração

Maximiano (2000) informa que a palavra motivação “indica o processo pelo qual um conjunto de interesses e motivos explica, induz, incentiva, estimula ou provoca algum tipo de ação ou comportamento humano.”

Informa-se que a remuneração é um dos pontos culminantes como fator de motivação e de satisfação dentro das empresas. Judge, Sobral e Robbins (2010) comentam que:

Em uma pesquisa feita com 1400 gestores brasileiros, observou-se que a remuneração ocupa o terceiro lugar como fator de motivação e de satisfação geral no emprego, com uma representação de 12,8%. No entanto, mesmo não sendo o fator principal para a motivação, a remuneração é um importante fator que as empresas frequentemente subestimam. (Judge, Sobral e Robbins, 2010, p.242).

Dúvidas não há quer a remuneração não é o único fator responsável pela motivação, pois outros fatores também são importantes, porém pode ajudar a tornar os empregados mais motivados se for aplicada estrategicamente.

Inclusive Chiavenato (2010, p.316) ressalta que “a remuneração estratégica esta por trás do aumento da produtividade, pois é a parcela da remuneração total creditada periodicamente a favor do funcionário, com o objetivo de fazer o funcionário um aliado e parceiro nos negócios da empresa.”

Assim, a remuneração sendo uma forma de reconhecimento pelo esforço do empregado, os benefícios recebidos com ela se convertem em motivação para o trabalho, gerando uma qualidade de trabalho essencial ao desenvolvimento das estratégias definidas pela empresa.

Tal é referendado por Xavier, Brum, Geremia e Kuhn (2012) ao defenderem que:

Para haver a motivação de um empregado é essencial que haja remuneração, benefícios e planos, que sejam reflexo do reconhecimento pelos seus serviços prestados, que por sua vez possam ser considerados apoiadores do resultado econômico e financeiro da empresa ou organização para a qual presta serviços. (XAVIER, BRUM, GEREMIA, KUHN, 2012)

Deve-se ressaltar que não se pode deixar de levar em conta que a remuneração é fator de impacto no custo operacional das empresas, sendo necessária uma análise quanto ao tópico devido a sua importância. Hanahiro (2008, p.176), diz que “a remuneração é considerada um tópico de grande interesse das organizações, pois é o maior componente do custo operacional, impacta no sucesso das estratégias do negócio e constitui-se em uma ferramenta motivacional poderosa.”

Não se pode deixar de abordar nesse contexto a Teoria da Expectativa, que em sua essência relaciona a motivação dos empregados com as suas expectativas.

Comentando sobre o tema Chiavenato (2010), coloca que:

A Teoria da Expectância (ou da Expectativa ou da Expectação) surgiu dos trabalhos de Lawler III (1971). Em seus estudos Lawler III encontrou fortes evidências de que o dinheiro é fator de motivação para o trabalho, desempenho e outros comportamentos humanos, como companheirismo e dedicação à organização. Entretanto, apesar de ser fator motivacional, o salário tem encontrado pouca potência motivacional devido a sua “incorreta aplicação pela maior parte das organizações. (CHIAVENATO, 2010, p. 258)

Assim, se houvesse uma melhor administração por parte dos gestores com relação aos cargos, benefícios e salários, poderia se ter uma remuneração que exercesse um maior impacto na gestão de pessoas. Tal levaria à uma maior produtividade em decorrência de um alto grau de motivação dos empregados, indo de encontro aos interesses organizacionais.

Judge, Sobral e Robbins (2010) ainda reforçam que:

A Teoria da Expectativa sustenta que a força da tendência para agir de determinada maneira depende da força da expectativa de que essa ação trará certo resultado e da atração que esse resultado exerce sobre o indivíduo. Em termos mais práticos, um funcionário sente-se motivado a despende um esforço quando acredita que isso resultará em uma boa avaliação de desempenho; que a boa avaliação resultará em recompensas organizacionais, e que essas recompensas satisfarão suas metas pessoais. (JUDGE, SOBRAL, ROBBINS, 2010, p.217)

Assim, a Teoria da Expectativa mostra-se relevante para o estudo da relação das estratégias de remuneração com a motivação dos empregados, acarretando assim à um melhor desempenho da organização.

2.4. Jogo de Empresas: Aprendizagem vivencial

Para Marques Filho (2001), os jogos de empresas compreendem a simulação de um ambiente organizacional no qual os participantes assumem papéis de executivos, realizando avaliações e análises de cenários hipotéticos de negócios e as consequências de suas decisões. Neste tipo de exercício, a tomada de decisão é influenciada tanto pelos aspectos internos da empresa, quanto por aspectos externos, como os resultados dos concorrentes (MARQUES FILHO, 2001).

A visão de Marques Filho (2001) é corroborada pela Business Games Conference (1961), que conceitua jogo de empresas como uma simulação planejada, onde os jogadores são inseridos em uma simulação de um sistema de negócios, assumindo papéis gerenciais, sendo responsáveis pela tomada de decisão.

O jogo exige aplicação de conhecimentos, habilidade, coragem, força, equilíbrio, ousadia, correr riscos, suportar a incerteza e a tensão. Ele tem como características a evasão da vida real, atividade voluntária, atividade temporária, regras pré-estabelecidas, orientação própria, repetitivo, ritmo, harmonia e competitivo.

O ensino usando Jogos de Empresas é um aprendizado por simulação, ele imita a realidade de trabalho. Esta técnica de ensino tem um fator adicional de motivação que é a disputa entre as empresas. O fator competição torna este tipo de atividade diferente, pois exige a aplicação de conhecimentos teóricos de forma rápida e precisa.

Para Campos(2005),

O jogo ativa e desenvolve os esquemas de conhecimento, aqueles que vão poder colaborar na aprendizagem de qualquer novo conhecimento, como observar e identificar, comparar e classificar, conceituar, relacionar e inferir. Também são esquemas de conhecimento os procedimentos utilizados no jogo como o planejamento, previsão, antecipação, o método de registro e contagem e outros. (CAMPOS, 2005)

3. Problema de Pesquisa

O problema central deste artigo é analisar se fatores como a remuneração e quantidade de vendedores estão relacionados ao nível de qualidade/satisfação do serviço prestado e se os mesmos impactam o faturamento da empresa.

4. Metodologia

A presente pesquisa é de natureza descritiva. A pesquisa descritiva, segundo Rampazzo (2005, p.53) “observa, registra, analisa, e correlaciona os fatos ou fenômenos (variáveis), sem manipulá-los; estuda fatos e fenômenos do mundo físico e humano, sem a interferência do pesquisador.”

O método escolhido para alcançar os objetivos propostos é o levantamento descritivo, pois a pesquisa visa analisar o comportamento das variáveis associadas a faturamento e remuneração. A amostra estudada são os indicadores de uma empresa no ambiente simulado num período de nove trimestres. Esta pesquisa teve um enfoque quantitativo, pois tratou de descrever o fenômeno por meio da utilização de técnicas padronizadas de coletas de dados.

Segundo Moresi (2003), a pesquisa quantitativa é aquela que traduz opiniões e informações em números e requer a utilização de técnicas estatísticas para análise.

5. Descrição da pesquisa

A pesquisa se iniciou através da disciplina Laboratório de Gestão Simulada, onde através do jogo de empresas, que é uma simulação na qual pessoas participam ativamente como tomadores de decisões dentro de um sistema organizacional que está sendo simulado, surgiu a ideia de estudar sobre a relação do faturamento da empresa com a remuneração dos empregados.

A pesquisa baseia-se no levantamento dos relatórios gerenciais de uma empresa no ambiente simulado. Trata-se de uma pesquisa quantitativa. Esta pesquisa tem como objetivo analisar se existe relação entre o índice de qualidade, que é a motivação interna do vendedor, com os demais fatores monetários e também com a quantidade de vendedores.

Em seguida, analisa-se estes resultados através de dados estatísticos a cada trimestre, correspondendo a cada rodada do jogo. Estes indicadores irão mostrar a motivação dos empregados e suas possíveis relações.

Por fim, de acordo com os dados obtidos através dos relatórios e suas análises, foi mensurado se a política de remuneração e os demais fatores estão associados com a motivação dos vendedores em uma ambiente simulado.

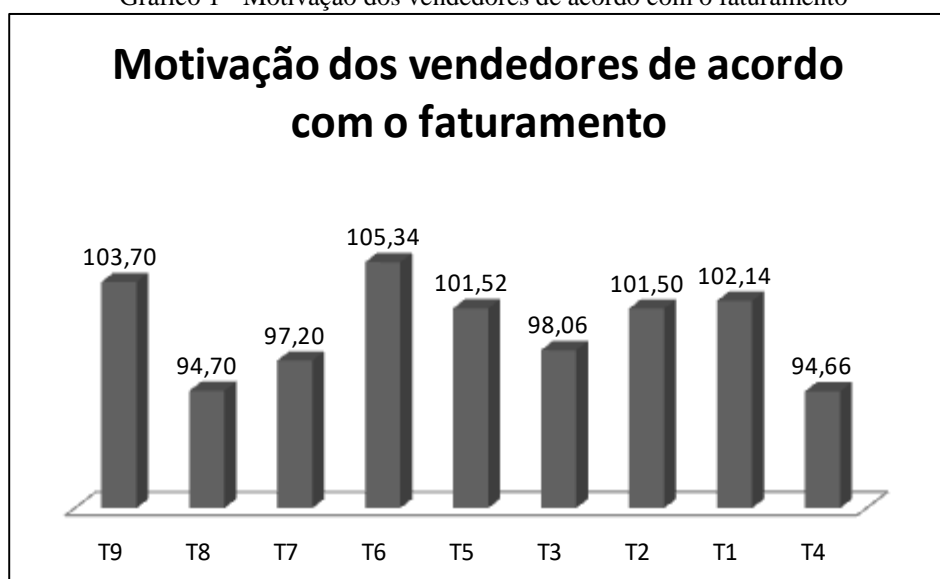
6. Instrumento de coleta de dados

A pesquisa foi realizada através da coleta de dados primários. Estes dados foram coletados a partir do relatório de desempenho da empresa a cada trimestre no Jogo de Empresas.

7. Análise descritiva

Se verificamos o Gráfico 1, o qual apresenta a relação em ordem decrescente do faturamento por rodadas, verificamos que a empresa oscilou no quesito motivação dos vendedores. Tal justificativa se dá a partir do ajuste necessário nas estratégias a cada rodada. A média do nível de motivação dos vendedores durante as 9 rodadas foi de 99,87%. Índice extremamente elevado ao se considerar o mercado no qual a empresa está inserida.

Gráfico 1 - Motivação dos vendedores de acordo com o faturamento



Fonte: Elaborado pelos autores, 2015.

A partir desta análise é possível verificar que a motivação do vendedor apresenta uma relação muito elevada com o faturamento da empresa. Comprovando assim, que a empresa tem que ter estruturada as estratégias de remuneração dos empregados de forma satisfatória, pois os mesmos se tornam importantes para alcançar os objetivos traçados pela empresa.

A Tabela 1 apresenta os valores dos investimentos e resultados da empresa simulada no período de dois anos do simulador (9 rodadas), o faturamento médio da empresa foi de de R\$ 46.367.518,89 e foram investidos no total R\$ 17.682.965,00 em marketing.

Tabela 01 – Informações da empresa simulada

PETRIA ATACADISTA						
Rodadas	Satisfação	Gastos administrativos (contratação/demissão)	Quantidade vendedores	Faturamento	Gastos em Marketing	Salario vendedores
T9	103,70	R\$ 6.000,00	8	R\$ 136.172.650,00	R\$ 11.198.872,00	R\$ 2.066.590,00
T8	94,70	R\$ -	3	R\$ 98.950.950,00	R\$ 3.090.241,00	R\$ 18.895,00
T7	97,20	R\$ 1.200,00	3	R\$ 89.690.970,00	R\$ 1.619.200,00	R\$ 53.846,00
T6	105,34	R\$ -	2	R\$ 29.295.000,00	R\$ 512.662,00	R\$ 20.648,00
T5	101,52	R\$ 9.600,00	2	R\$ 24.640.000,00	R\$ 1.038.990,00	R\$ 129.200,00
T3	98,06	R\$ 1.200,00	1	R\$ 17.556.000,00	R\$ 69.000,00	R\$ 12.000,00
T2	101,50	R\$ 1.200,00	1	R\$ 14.302.100,00	R\$ 52.000,00	R\$ 9.000,00
T1	102,14	R\$ 2.400,00	1	R\$ 6.700.000,00	R\$ 22.000,00	R\$ 6.000,00
T4	94,66	R\$ -	4	R\$ -	R\$ 80.000,00	R\$ 12.000,00

Fonte: elaborado pelas autoras, 2015.

A Tabela 2 apresenta a análise estatística desenvolvida com todos os dados apresentados na Tabela 1. Tal análise foi realizada a partir do uso de regressão linear múltipla. A análise de regressão múltipla é uma metodologia estatística de previsão de valores de uma ou mais variáveis de resposta (dependentes) através de um conjunto de variáveis explicativas (independentes). Para estes cálculos utilizamos o índice de motivação intena dos vendedores como variável dependente. Como variáveis independentes temos os gastos administrativos, quantidade de vendedores, faturamento, gastos em marketing e salário dos vendedores.

Tabela 02 – Análise Estatística (Regressão Linear Múltipla)

RESUMO DOS RESULTADOS									
<i>Estatística de regressão</i>									
R múltiplo		0,762547219							
R-Quadrado		0,58147826							
R-quadrado ajustado		-0,116057972							
Erro padrão		4,081320575							
Observações		9							
ANOVA									
		<i>gl</i>	<i>SQ</i>	<i>MQ</i>	<i>F</i>	<i>F de significação</i>			
Regressão		5	69,42855598	13,88571	0,833617285	0,600529934			
Resíduo		3	49,97153291	16,65718					
Total		8	119,4000889						
		<i>Coefficientes</i>	<i>Erro padrão</i>	<i>Stat t</i>	<i>valor-P</i>	<i>95% inferiores</i>	<i>95% superiores</i>	<i>Inferior 95,0%</i>	<i>Superior 95,0%</i>
Interseção		103,349039	4,192761016	24,6494	0,000146381	90,0058022	116,6922758	90,0058022	116,6922758
Gastos administrativos (contratação/demissão)		6,96061E-05	0,000529541	0,131446	0,9037423	-0,001615628	0,00175484	-0,001615628	0,00175484
Quantidade vendedores		-1,874520091	1,615430525	-1,16038	0,32984494	-7,015540996	3,266500813	-7,015540996	3,266500813
Faturamento		1,58411E-08	1,11948E-07	0,141504	0,896439656	-3,40427E-07	3,72109E-07	-3,40427E-07	3,72109E-07
Gastos em Marketing		-1,38314E-06	4,10385E-06	-0,33703	0,758292779	-1,44434E-05	1,16771E-05	-1,44434E-05	1,16771E-05
Salário vendedores		1,36955E-05	1,52649E-05	0,897187	0,435734984	-3,48843E-05	6,22752E-05	-3,48843E-05	6,22752E-05

Fonte: elaborado pelas autoras, 2015.

De acordo com a análise da regressão múltipla apresentada pela Tabela 2, sabemos que quanto maior o valor de R^2 , maior a precisão do modelo. O valor apresentado de R^2 na análise corresponde a 58,14%. Tal número evidencia o grau de significância elevado, pois se trata de uma análise social.

8. Discussão dos resultados e conclusão

Diante dos resultados apresentados verifica-se que a empresa, apesar de sempre alterar as estratégias e o valor da remuneração dos vendedores a partir da comissão, apresentou um nível de qualidade muito satisfatório.

Os dados comprovam que a motivação dos vendedores está associada ao resultados monetários apresentados pela empresa

Através do estudo apresentado, em que o objeto da pesquisa foi uma empresa simulada participante de um Jogo de Empresas, observa-se através de conceitos de gestão, remuneração e políticas de salários, como os fatores apresentados podem influenciar na motivação de um empregado. Está não somente sob a responsabilidade do gestor de RH, mas de todas as demais áreas da empresa proceder a análise do impacto das decisões tomadas, afim de que esta decisão seja a mais favorável e viável para a empresa.

É de extrema importância que a estratégia e que a política de recursos humanos quanto à remuneração esteja bem definidas, como referendado no referencial teórico. Constatamos também a relação entre o faturamento e o índice de motivação dos vendedores. Tal fato se dá principalmente pelo valor das comissões recebidas, que são calculadas em virtude do faturamento apresentado.

Visto isso, o presente artigo conclui que numa analogia, o ambiente simulado apresenta a mesma relação de motivação interna do que o ambiente real e que cada fator pode apresentar uma relação mais forte ou mais fraca, dependendo da política de remuneração fixa e variável que foram adotadas.

Com isso, constata-se que as políticas de remuneração e salário dentro das organizações impactam na motivação dos empregadores, e conseqüentemente nos resultados da empresa, porém tem que se observar, que não é somente esse fator que deverá ser levado em consideração numa análise real junto à empresa, vez que existem outros fatores ligados ao empregado que devem ser levados em consideração tais como: fatores biológicos, sociais, relacionados a medicina e segurança do trabalho e ainda os fatores pessoais.

Assim, há necessidade de uma avaliação ampla quanto à todos os fatores que podem impactar na motivação do empregado, pois resultará diretamente no resultado da empresa.

Por tudo o que foi levantado, verifica-se a necessidade de novos estudos e principalmente de pesquisas de levantamento de dados junto às empresas visando melhoria das condições de trabalho e melhor avaliação das políticas de remunerações praticadas na mesma e os impactos causados não só a empresa, mas também em seu entorno, pois sem duvida nenhuma a remuneração também é fator impactante no mundo empresarial, inclusive seria interessante haver um estudo multidisciplinar envolvendo vários profissionais: administradores, gestores de RH, economistas, contadores, psicólogos e advogados, visando uma análise completa quanto ao tema remuneração.

9. Referências

BRUM, J. M.; GEREMIA, T.; KUHN, C. M. S.; XAVIER, C. T.; Remuneração como fator motivacional – custo x benefício. 2014. Disponível em: <<http://www.webartigos.com/artigos/remuneracao-como-fator-motivacional-custo-x-beneficio/119455/>> Acesso em: 29 junho 2015.

BUSINESS GAME CONFERENCE. Tulane University (USA), April 26-28, 1961.
CAMPOS, M. C. R M. A importância do jogo na aprendizagem. 2005. Disponível em: <http://www.psicopedagogia.com.br/new1_entrevista.asp?entrID=39#.VZPuqPIViko>. Acesso: 28 junho 2015.

CHIAVENATO, I. Gestão de Pessoa- o novo papel dos recursos humanos nas organizações. 3ed. Rio de Janeiro: Elsevier,2010.

_____. Comportamento Organizacional – A dinâmica do sucesso das organizações. 2ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

GIL, A. C. Gestão de Pessoas. Enfoque nos Papéis Profissionais. 1ª ed. São Paulo, Atlas, 2007.

HANASHIRO, D. M. M. Gestão do fator humano: uma visão baseada nos stakeholders. 2ªed. São Paulo: Saraiva, 2008.

JUDGE, T. A; SOBRAL, F; ROBBINS, S. P. Comportamento Organizacional. 14ªed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010.

LUCENA, M. D. S. Planejamento de Recursos Humanos. 1ed. São Paulo: Atlas, 2011.

LUNKES, R. J.; MAQUART. A.; ROSA, F. S. Um estudo sobre práticas de remuneração estratégica nas maiores empresas de Santa Catarina. Revista eletrônica Gestão e Sociedade, Belo Horizonte, volume 06. Janeiro/ abril 2012. P. 04-25.

MARQUES FILHO, P. A. Jogos de Empresas: uma estratégia para o ensino de Gestão e Tomada de Decisão. São Paulo, 2001. 175 p. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) - Universidade Paulista.

MASCARENHAS, André Ofenheim. Gestão Estratégica de Pessoas: Evolução, Teoria e Crítica. São Paulo: Learning. 2008.

MAXIMIANO, A. C. A. Recursos Humanos – estratégia e gestão de pessoas na sociedade global. 1 ed. Rio de Janeiro: LTC, 2014.

_____. Introdução à Administração. 5 ed. São Paulo: Atlas, 2000.

MORESI, E. Metodologia da pesquisa. 2003, Disponível em : <http://ftp.unisc.br/portal/upload/com_arquivo/1370886616.pdf>. Acesso em: 28 junho 2015.
PICARELLI FILHO, V; WOOD JUNIOR, T;. Remuneração Estratégica: a nova vantagem competitiva. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

RAMPAZZO, L. Metodologia Científica. 3ed. São Paulo: Edições Loyola, 2005.

STIGLITZ, J. E. Globalização: Como dar certo? São Paulo: Companhia das Letras, 2007.

XAVIER, C. A importância da gestão estratégica de pessoas nas empresas. 2011. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/artigos/marketing/a-importancia-da-gestao-estrategica-de-pessoas-nas-empresas/55500/>> Acesso em: 29 junho 2015.