

Relato técnico

## O investimento social como reflexo na motivação e produtividade dos colaboradores no jogo de empresas

### *Social investment as a reflection on employee motivation and productivity in business game*

Laura Lemos Ribeiro

Instituto de Ciências Humanas e Sociais, Universidade Federal Fluminense, Volta Redonda, RJ, Brasil, [lauralemos@id.uff.br](mailto:lauralemos@id.uff.br)DOI: <http://doi.org/10.2040116/lagos.14.1.394>

#### Informação do artigo

##### Histórico do artigo

Recebido 05 Dezembro de 2021

Aceito 19 Março de 2023

Disponível online 20 Março de 2023

##### Palavras-chaves:

Jogo de empresas

Simulação

Investimento salarial

Motivação

#### r e s u m o

Este estudo visa entender como os investimentos sociais – principalmente o aumento salarial e comissão – podem refletir na motivação dos vendedores atacadistas e no aumento do faturamento. Para a realização deste estudo, utilizou-se o período de dois anos de uma empresa do Laboratório de Gestão Simulada como forma de obtenção de dados, a fim de avaliar como os resultados destes anos modificaram de acordo com os incentivos investidos pelos diretores. Além disso, foram aplicados os métodos de pesquisa bibliográfica e experimental para afirmar as estratégias utilizadas no período da empresa e seus resultados alcançados.

© 2021 Revista LAGOS. Todos os direitos reservados.

#### article info

##### Article history:

Received December 05, 2021

Accepted March 19, 2023

Available online May 20, 2023

##### Keywords:

Business game

Simulation

Salary investment

Motivation

#### a b s t r a c t

This study aims to understand how social investments - especially salary raise and commission - can reflect on wholesalers' motivation and revenue increase. In this study, a period of 2 years from a Simulated Management Laboratory firm was considered an option to obtain data to evaluate how this year's results have been modified according to the invested incentives by the directors and applied bibliographic and experimental methods to ensure the strategies used during the company period and its achieved results.

© 2021 LAGOS Journal. All rights reserved.

## 1. Introdução

É notório que, quando se trata de motivação e produtividade, muitos benefícios podem ser aplicados pela empresa a fim de garantir que seus colaboradores trabalhem em prol das metas e resultados esperados. Muitos empresários ainda acreditam que investimentos sociais – como o aumento salarial – aos empregados não gera aumento significativo no desempenho e, além disso, optam por investir apenas no que é palpável e visível às suas expectativas de lucratividade. No entanto, este pensamento não pode ser mais adotado principalmente na Era da Indústria 4.0.

Há poucos anos, o trabalhador era visto, apenas, como operário que deveria entregar resultados independente de suas condições trabalhistas. Porém, neste cenário atual, benefícios, cultura, motivação e liderança ocupam um papel de extrema importância na escolha de um colaborador à empresa a ser trabalhada. Além disso, dentre todos esses, o que sempre fez diferença e impacta diretamente

na escolha de um colaborador é o salário e, por isso, deve pertencer às estratégias das organizações e dos gestores enquanto buscam alcançar e mensurar seus resultados. No entanto, para alcançar a mensuração adequada da contribuição de gestão de pessoas deve-se mensurar o valor econômico do capital humano, segundo Fitz-Enz (2001), e o retorno em pessoas é considerado indireto, uma vez que os resultados alcançados por um colaborador podem vir de outros estímulos além do investimento direto ao funcionário.

Este estudo visa analisar e entender como a remuneração e o aumento salarial estão relacionados à motivação e aumento do faturamento da empresa, e quais resultados estas ações podem gerar no desempenho de uma empresa atacadista participante de um jogo de empresas gerenciado em um ambiente simulado de uma instituição pública. Os jogos de empresas, por sua vez, representam um método educacional cuja principal característica é prover uma dinâmica vivencial que guarda grande semelhança com o que ocorre no dia a dia de uma organização, segundo Sauer (2008).

Portanto, o presente artigo trará um breve histórico de como estratégias de gestão de pessoas, investimentos em benefícios, motivação e aumento salarial, e bom relacionamento com os fornecedores são fatores imprescindíveis no resultado de uma empresa. Logo, serão apresentados os principais resultados atingidos ao longo da organização no ambiente simulado, visto que, no primeiro ano da competição, não foram aplicadas estratégias direcionadas aos colaboradores; já no ano 2, foram aplicadas, além de aumento de salário e comissão, proposta de benefícios (Vale Alimentação) que impulsionaria ainda mais as vendas e aumentaria - grandemente - o faturamento. Por fim, com base nos dados coletados, espera-se identificar a relação do investimento em benefícios e remuneração com o aumento do faturamento e motivação. A partir disso, teremos uma conclusão do quão positiva é a adoção de estratégias voltadas ao capital humano.

## 2. Problema de Pesquisa

Assim como nas empresas atacadistas reais, em um ambiente simulado também é complexo investir em benefícios sociais neste ramo e obter resultados claros. No entanto, ao investir em benefícios comerciais, espera-se que haja um retorno sobre eles e, também, a segurança dos vendedores para com as suas vendas. Por isso, um dos grandes desafios é aderir estratégias que, de fato, trarão resultados a longo prazo e, com as decisões tomadas ao longo do período, possibilitou o estudo teórico-empírico desta simulação. Portanto, traremos um breve histórico e referências bibliográficas de como estratégias de gestão de pessoas, investimentos em benefícios, motivação e aumento salarial e o bom relacionamento com os fornecedores são fatores imprescindíveis no resultado de uma empresa.

## 3. Referencial Teórico

### 2.1 Estratégias de Gestão de Pessoas

Atualmente, as estratégias de gestão de pessoas com a finalidade de alavancar os objetivos em uma organização têm se mostrado cada vez mais presente. Os negócios, por sua vez, serão cada vez mais cobrados dessas estratégias, uma vez que, 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, as empresas são o meio para que alcancem objetivos pessoais. Além disso, é possível traçar as mudanças que o avanço da Era da Informação trouxe aos dias atuais (Figura 1).

Antes	Agora
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Concentração na função de RH</li> <li>• Especialização das funções</li> <li>• Vários níveis hierárquicos</li> <li>• Introversão e isolamento</li> <li>• Rotina operacional e burocrática</li> <li>• Preservação da cultura organizacional</li> <li>• Ênfase nos meios e nos procedimentos</li> <li>• Busca da eficiência interna</li> <li>• Visão voltada para o presente e o passado</li> <li>• Administrar recursos humanos</li> <li>• Fazer tudo sozinho</li> <li>• Ênfase nos controles operacionais</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Apoio no core business da área</li> <li>• Gerência de processos</li> <li>• Enxugamento e downsizing</li> <li>• Benchmarking e extroversão</li> <li>• Consultoria e visão estratégica</li> <li>• Inovação e mudança cultural</li> <li>• Ênfase nos objetivos e nos resultados</li> <li>• Busca da eficácia organizacional</li> <li>• Visão voltada para o futuro e o destino</li> <li>• Assessorar na gestão com pessoas</li> <li>• Ajudar os executivos e suas equipes</li> <li>• Ênfase na liberdade e na participação</li> </ul>

**Fig. 1:** Evolução da gestão de pessoas  
**Fonte:** Chiavenato (2010)

Nesse sentido e sabendo que é nas empresas que as pessoas passam a maior parte de suas vidas, o cenário vem se transformando a fim de humanizar e trazer mais colaboração entre as empresas e seus colaboradores. Por isso, é imprescindível que quanto mais alinhados os objetivos da organização e dos trabalhadores, maiores serão as probabilidades de sucesso de ambas as partes. Chiavenato (1999), por sua vez, aponta objetivos das duas vertentes da seguinte forma:

Objetivos organizacionais	Objetivos individuais
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Sustentabilidade</li> <li>- Crescimento sustentável</li> <li>- Lucratividade</li> <li>- Produtividade</li> <li>- Qualidade nos produtos/serviços</li> <li>- Redução de custos</li> <li>- Maior participação no mercado</li> <li>- Novos mercados</li> <li>- Conquista de novos clientes</li> <li>- Competitividade</li> <li>- Imagem e reputação no mercado</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Melhores salários e ganhos</li> <li>- Melhores benefícios</li> <li>- Estabilidade no emprego</li> <li>- Segurança no trabalho</li> <li>- Qualidade de vida no trabalho</li> <li>- Satisfação e respeito</li> <li>- Oportunidades de crescimento</li> <li>- Liberdade para trabalhar</li> <li>- Liderança liberal</li> <li>- Orgulho da organização</li> </ul>

**Fig. 2:** Comparação entre objetivos organizacionais e pessoais  
**Fonte:** Chiavenato (2009)

Portanto, a Gestão de Pessoas, atualmente, é vista como uma área que vai além de ser o alicerce de uma empresa, mas também como responsável desde o processo seletivo, aplicação de estratégias para clima, cultura, liderança, entre outros. Sendo assim, é de suma importância que todas essas técnicas abordadas sejam aplicadas de modo que os Recursos Humanos equilibrem os dois âmbitos de maneira assertiva, como abordado por Xavier (2011):

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).

Por fim, é necessário saber que as empresas precisam gerir um talento a fim de que ele se torne, de fato, um colaborador que goste e busque o bem da empresa. Para isso, os aspectos individuais de cada um precisam estar alinhados ao CHA (Conhecimentos, Habilidades e Atitudes) e ao Planejamento Estratégico (missão, visão e valores) da empresa, e os capitais humanos e intelectuais sejam investidos de forma correta para trazer resultados positivos à organização.

### 2.2 Investimento em Benefícios

Sem dúvidas, uma das maiores motivações dos candidatos a uma vaga é a oferta dos benefícios. Plano de Saúde, Plano Odontológico, Seguro de Vida, Vale Alimentação / Refeição, Vale Transporte, entre outros, são muito bem vistos pelas pessoas quando buscam uma empresa e podem ser o diferencial na hora de optar por uma empresa ou outra.

Segundo Maslow (1962), ao atingir suas necessidades, abre-se um caminho à motivação e, por isso, muitas empresas optam por oferecer, ainda, outros benefícios tendo em vista a oportunidade oferecida aos colaboradores. Por isso, a remuneração estratégica está 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 (CHIAVENTATO, 2010).

Para a realidade atacadista, o investimento em pessoas torna-se mais difícil por não ter a conta de Benefícios Sociais - onde o capital é investido para utilizar em treinamentos, maquinários, entre outros. No entanto, neste caso, vale adicionar ao Orçamento Comercial - onde o capital é direcionado para o ambiente dos vendedores - e garantir a gestão de risco que, ao não atingirem as

metas ou, até, em períodos de sazonalidade, os comerciantes não tenham ausência de trabalho que podem gerar desmotivação e, inclusive, desligamentos.

### 2.3 Motivação e aumento salarial

Outro fator importante em qualquer que seja o core business de uma empresa, é a motivação. De acordo com Maximiano (2000), motivação é “o processo pelo qual um conjunto de interesses e motivos explica, induz, incentiva, estimula ou provoca algum tipo de ação ou comportamento humano”. Esta, por sua vez, pode ser através de aumento salarial, promoção no cargo, recompensas e comissões, a fim de que aumente o comprometimento das pessoas no negócio da organização.

Conforme dito anteriormente, o primeiro ano da empresa gerenciada no Laboratório de Gestão Simulada, não apresentou incentivos significativos em benefícios e aumento salarial, uma vez que foram aplicadas outras estratégias com o objetivo de vender mais com menos recursos. Portanto, no segundo período, foram aplicados estímulos salariais a fim de ter o retorno no faturamento e no bem-estar dos colaboradores.

### 2.4 Relacionamento com as indústrias

Segundo Faria (2019), “quando um produto ou serviço consegue satisfazer necessidades ou desejos específicos do consumidor, ele pode ser recompensado com vários anos de lealdade à marca, um elo entre o produto e o consumidor muito difícil de ser rompido pelos concorrentes”.

Dito isso, no jogo de empresas, pôde-se observar a fidelidade do atacado para com as indústrias da simulação, uma vez que a negociação foi pautada em equilibrar a necessidade das duas empresas, a fim de que os objetivos fossem alcançados sem que uma sobressaísse a outra, deixando-a no prejuízo.

Ainda que este não seja um fator que influencie diretamente o resultado dos colaboradores, mostra que a atacadista se preocupou com o relacionamento com os fornecedores e não deixou que as vendas caíssem por falta de matéria-prima, visto que as rodadas tiveram bons produtos e de boa quantidade para as vendas. Isso, por sua vez, ainda que indiretamente, influencia na comissão dos vendedores, pois tendo produtos eles teriam o que vender e poderiam aumentar sua renda.

## 3. Método de Pesquisa

A pesquisa será feita através de pesquisas bibliográficas, exploratórias e experimentais, uma vez que serão utilizadas, além do ambiente simulado, a literatura de estratégias voltadas à Gestão de Pessoas. Serão observados os resultados do primeiro ano com baixo investimento salarial e de benefícios aos colaboradores com o resultado do segundo ano, visto que uma das estratégias foi o de aumentar o investimento no capital humano.

O estudo visará a análise e entendimento de como a comissão e o aumento salarial estão relacionados à motivação e aumento do faturamento da empresa. Por isso, será utilizada a metodologia de estudo de caso com abordagem quantitativa, a fim de entender, com base nos valores obtidos, a situação-problema deste estudo de caso.

Por fim, serão apresentados os principais resultados atingidos nos dois períodos do ambiente simulado e terão análises do trabalho, conclusão e propostas de solução para uma próxima simulação do Jogo de Empresas.

## 4. Descrição e resultado das análises

### 4.1 Descrição da simulação

Nesta seção, serão apresentados os resultados obtidos pela empresa com o passar dos períodos. É importante ressaltar que, no início das rodadas, a equipe optou por investir, fortemente, na compra de produtos, a fim de ter insumo suficiente para vender.

Porém, essa estratégia, inclusive, gerou estoque maior do que os outros atacados, e prejudicou o resultado. Em seguida, planejou investir no capital humano e na exportação dos produtos – o que gerou novas admissões e incentivos salariais – para, além de encerrar o estoque, melhorar o desempenho da empresa, aumentar as vendas e ter possibilidade de ser líder de mercado em outro país.

Além disso, vale lembrar que na última rodada foi apresentado um projeto para a implementação de Vale Alimentação para que os colaboradores ficassem mais satisfeitos e valorizados e, também, para atingir o desconto da dedução do Imposto de Renda. Como foi feita a apresentação do projeto ao final do ano, não foram mensurados os dados posteriores desta implementação.

### 4.2 A coleta dos dados

Abaixo, serão ilustradas as variáveis referentes à análise e o reflexo no faturamento no ano 1 e, posteriormente, no ano 2.

- Percentual do aumento salarial (por rodada)
- Orçamento comercial (somatório de todos os produtos por rodada)
- Percentual da comissão salarial (por rodada)

**Tabela 1:** Ano 1 da Simulação

Período	Nº de funcionários	Aumento Salarial Total R\$	Orçamento Comercial Total R\$	Comissão Total R\$	Faturamento dos Períodos Total R\$
<b>T1</b>	2	0,00	52.250,00	0,10	R\$ 9.152.300,00
<b>T2</b>	2	0,00	328.000,00	0,20	R\$ 18.894.900,00
<b>T3</b>	12	0,50	135.000,00	0,08	R\$ 44.997.200,00
<b>T4</b>	16	0,50	220.000,00	0,20	R\$ 13.532.800,00

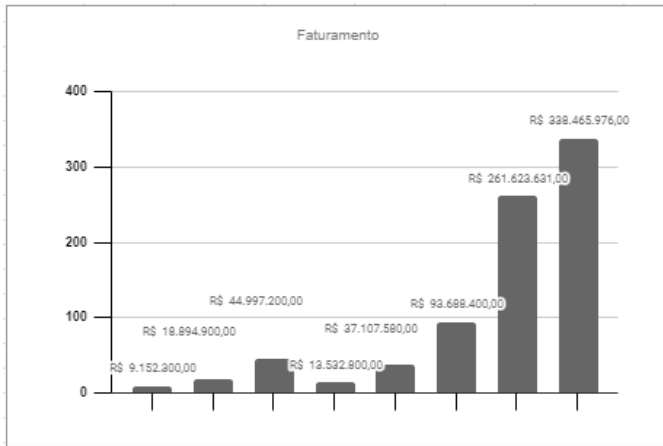
**Tabela 2:** Ano 2 da Simulação

Período	Nº de funcionários	Aumento Salarial Total R\$	Orçamento Comercial Total R\$	Comissão Total R\$	Faturamento dos Períodos Total R\$
<b>T5</b>	16	0,6	100.000,00	0,20	R\$ 37.107.580,00
<b>T6</b>	21	0,70	195.000,00	0,25	R\$ 93.688.400,00
<b>T7</b>	22	0,70	440.000,00	0,40	R\$ 261.623.631,00
<b>T7 Mercosol</b>	6	0,70	195.000,00	0,30	-
<b>T8</b>	21	0,80	555.000,00	0,40	R\$ 338.465.976,00
<b>T8 Mercosol</b>	11	0,80	293.000,00	0,40	-

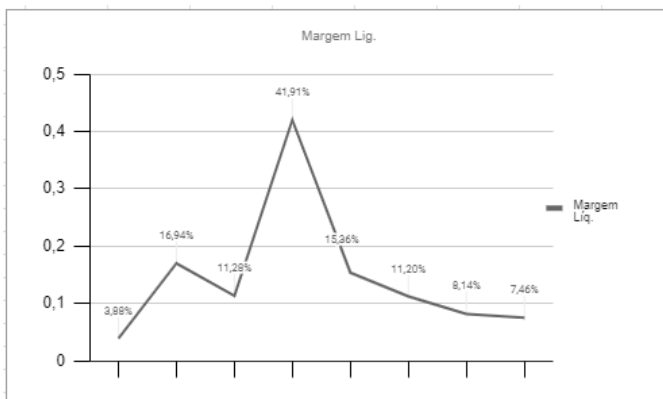
**Fonte:** Dados gerados pela empresa “Gaia Atac. S.A”

As tabelas 1 e 2 ilustram, quantitativamente, a relevância dos incentivos “Aumento Salarial”, “Orçamento Comercial Total” e “Comissão Total”, uma vez que demonstra que, quanto maior o percentual investido, maior retorno era trazido ao faturamento dos períodos.

Os gráficos (Figuras 3 e 4), a seguir, serão apresentados com o objetivo de mensurar e analisar, os resultados atingidos antes e após implementação do aumento salarial e da comissão dos colaboradores da empresa:



**Fig. 3:** Faturamentos dos Períodos 1 ao 8  
**Fonte:** Dados gerados pela empresa “Gaia Atac. S.A”



**Fig. 4:** Margem Líquida dos Períodos 1 ao 8  
**Fonte:** Dados gerados pela empresa “Gaia Atac. S.A”

### 4.3 Análise dos resultados

Lembrando que o resultado da empresa depende, também, do resultado dos outros atacadistas e suas estratégias de venda, vale perceber que o Período 8 foi o de maior faturamento e o Período 4 foi o de maior Margem Líquida.

Além disso, vale ressaltar que no período 8 todas as estratégias já tinham sido aplicadas, como: exportação, comissões e aumento salarial, e comprovou, financeiramente, que quanto maior o investimento em pessoas, maior também será o retorno que elas trarão.

## 5. Conclusão

Após a análise dos tópicos e do estudo é possível afirmar que investir no capital humano é de suma importância tanto para o empregado, quanto para o empregador.

Mascarenhas (2008) afirma que a gestão estratégica de pessoas envolve um conjunto de esforços para a formulação e implementação das estratégias empresariais. Neste estudo de caso, por exemplo, pôde-se perceber o resultado de dois fatores relevantes em se tratando de produtividade e aumento de lucros:

- 1) O comportamento dos vendedores ao trabalharem de forma enxuta, sem incentivos salariais e com muitos produtos em estoque;
- 2) O comportamento dos vendedores ao trabalharem com mais pessoas em uma equipe, com incentivos salariais, muitos produtos e com benefícios.

Portanto, constata-se que a evolução da empresa foi, também, pelos investimentos envolvendo os colaboradores, uma vez que teve seu crescimento constante após a aplicação de estratégias direcionadas à Gestão de Pessoas.

A fim de que os próximos estudos tenham recursos mais palpáveis para este tipo de caso, seria de grande valia criar mais benefícios aos funcionários e entender o reflexo que isso traria nos resultados. O atacado traz consigo o desafio de não ter treinamentos como forma de motivação, porém, esta pode ser uma possível proposta para a melhoria e crescimento deste mercado. Por fim, retomando a ideia de Chiavenato (2010), as organizações são constituídas de pessoas e delas dependem para que seus objetivos sejam alcançados e suas missões sejam cumpridas e, por isso, a atenção para com estas pessoas deve ser cada vez maior e com o objetivo de atender suas demandas pessoais e profissionais.

## 6. Referências

- MAXIMIANO, A. C. A. Recursos Humanos –estratégia e gestão de pessoas na sociedade global. 1 ed. Rio de Janeiro: LTC, 2014
- CHIAVENATO, I. Gestão de Pessoa-o novopapel dos recursos humanos nas organizações. 3ed. Rio de Janeiro: Elsevier,2010.
- MASLOW, A. Introdução à psicologia do ser. Rio de Janeiro: Eldorado, 1962
- 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.
- Chiavenato, Idalberto. (1999). Gestão de pessoal: o novo papel dos recursos humanos nas organizações. 13ª Ed. Rio de Janeiro: Campus.
- Fitz-Enz, J. (2001). Retorno do investimento em capital humano: medindo o valor econômico do desempenho dos funcionários. São Paulo: Makron Books.
- SAUAIA, Antônio Carlos A. Conhecimento Versus Desempenho das Organizações: Um 15 Estudo Empírico com Jogos de Empresas.Revista de Administração, v.12, n.1, edição 49, SãoPaulo: jan-fev 2006.
- SOLOMON, Michael R.O Comportamento do consumidor:comprando, possuindo esendo. 11ª ed, Prentice Hall, 2016.-ok
- Faria, A. C. G., Vianna, C. da S., & da Silva, I. C. (2019). Análise de recompra: Um estudo da relação de recompra entre atacadista e indústrias em um ambiente simulado. REVISTA LAGOS, 10(1). <https://doi.org/10.20401/lagos.10.1.326>
- Mascarenhas, A. O. (2008). Gestão estratégica de pessoas: evolução, teoria e crítica. São Paulo: Cengage Learning.