

**UNIVERSIDADE FEDERAL DA GRANDE DOURADOS - UFGD
FACULDADE DE ADMINISTRAÇÃO, CIÊNCIAS CONTÁBEIS E ECONOMIA
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO**

MAYLON LIBERATO BORGES

**ANÁLISE DO SISTEMA DE REMUNERAÇÃO DO SETOR COMERCIAL DA
ORGANIZAÇÃO GECOM ENERGIA**

**DOURADOS/MS
2024**

MAYLON LIBERATO BORGES

**ANÁLISE DO SISTEMA DE REMUNERAÇÃO DO SETOR COMERCIAL DA
ORGANIZAÇÃO GECOM ENERGIA**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado no curso de Administração da Universidade Federal da Grande Dourados, como requisito parcial para a obtenção do título de Bacharel em Administração.

Orientador: Prof. Dr. Narciso Bastos Gomes

DOURADOS-MS

2024

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP).

B732a Borges, Maylon Liberato
ANÁLISE DO SISTEMA DE REMUNERAÇÃO DO SETOR COMERCIAL DA
ORGANIZAÇÃO GECOM ENERGIA E SUGESTÕES DE MELHORIAS [recurso eletrônico] /
Maylon Liberato Borges. -- 2024.
Arquivo em formato pdf.

Orientador: Narciso Bastos Gomes.
TCC (Graduação em Administração)-Universidade Federal da Grande Dourados, 2024.
Disponível no Repositório Institucional da UFGD em:
<https://portal.ufgd.edu.br/setor/biblioteca/repositorio>

1. Remuneração estratégica. 2. Comprometimento. 3. Energia fotovoltaica. 4. Sistema de
Comissões. I. Gomes, Narciso Bastos. II. Título.

Ficha catalográfica elaborada automaticamente de acordo com os dados fornecidos pelo(a) autor(a).

©Direitos reservados. Permitido a reprodução parcial desde que citada a fonte.



ATA DE APROVAÇÃO DE BANCA EXAMINADORA DE TRABALHO DE GRADUAÇÃO II,
SEMESTRE LETIVO 2024.2

**ANÁLISE DO SISTEMA DE REMUNERAÇÃO DO SETOR COMERCIAL DE VENDAS
DA ORGANIZAÇÃO GECOM ENERGIA E SUGESTÕES DE MELHORIAS**

Maylon Liberato Borges

Esta monografia foi julgada adequada para aprovação na atividade acadêmica específica de Trabalho de Graduação II, que faz parte dos requisitos para obtenção do título de Bacharel em Administração pela Faculdade de Administração, Ciências Contábeis e Economia – FACE da Universidade Federal da Grande Dourados – UFGD.

Apresentado à Banca Examinadora integrada pelos professores:

Prof. Dr. Narciso Bastos Gomes
(Orientador)



Documento assinado digitalmente
JANE CORREA ALVES MENDONCA
Data: 05/12/2024 22:54:39-0300
Verifique em <https://validar.iti.gov.br>

Prof.^a Dra. Jane Corrêa Alves Mendonça
(Avaliador 1)



Documento assinado digitalmente
ANTONIO CARLOS VAZ LOPES
Data: 10/12/2024 15:22:35-0300
Verifique em <https://validar.iti.gov.br>

Prof. Dr. Antonio Carlos Vaz Lopes
(Avaliadora 2)

DOURADOS-MS, 05 de dezembro de 2024.

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a Deus, a quem pertence toda honra e toda glória. Ao concluir este trabalho, registro minha gratidão a todos que pervagaram meu caminho ao longo dessa jornada. Aos professores do curso, pela valiosa contribuição de sua ampla experiência ao longo desta jornada de formação acadêmica nesta instituição.

Ao Professor Narciso Bastos gomes, meu orientador pelas orientações para desenvolvimento deste trabalho.

À empresa Gecom Energia, que abriu suas portas de maneira plena, possibilitando a realização deste relato técnico, permitindo a realização do diagnóstico organizacional em suas dependências.

À minha família e amigos, por seu apoio constante e orações. E, de maneira especial, à minha mãe, Sandra Liberato da Silva, que renunciou a seus próprios sonhos para que, com o apoio firme e inabalável que sempre me ofereceu, eu pudesse alcançar os meus objetivos, acadêmicos.

Aos colegas do curso, registro minha admiração e meus agradecimentos por compartilhar comigo bons momentos e seus conhecimentos de forma participativa e colaborativa. Essas pessoas foram essenciais para minha permanência no curso.

RESUMO

No ambiente organizacional, a competitividade requer estratégias para que a liderança de mercado seja mantida por uma organização. Nesse contexto a gestão da remuneração é configurada como uma estratégia de retenção de talentos, que pode ser uma vantagem competitiva em determinado modelo de negócio, com vistas tornar as pessoas parceiras do negócio. Este relatório técnico tem a finalidade apresentar a análise do sistema de remuneração do Setor Comercial de Vendas adotado pela organização Gecom Energia Ltda, apontando as gaps existentes e possíveis proposições para melhoria desse sistema, com vistas a melhorar a motivação dos empregados. Para o desenvolvimento do estudo, adotou-se uma pesquisa descritiva, buscando o referencial teórico sobre sistemas de remuneração. Para caracterizar a empresa, conhecer e analisar o seu sistema de remuneração, foi feito um levantamento junto ao Gerente Comercial, e para conhecer o nível de motivação e satisfação com o sistema de recompensas adotado pela empresa, foram utilizados os feedbacks obtidos por meio de reuniões informais com os funcionários do setor em questão. Por fim, foram indicadas propostas que a organização pode implementar sem grande oneração em sua folha de pagamento e que certamente poderá aumentar a satisfação e o comprometimento das pessoas que atuam no setor comercial. As propostas são variáveis que compõem elementos de um modelo de remuneração estratégica.

Palavras-Chave: Remuneração estratégica; Comprometimento; Energia Fotovoltaica, Sistema de Comissões.

ABSTRACT

In the organizational environment, competitiveness requires strategies to ensure that an organization maintains its market leadership. In this context, compensation management is configured as a talent retention strategy, which can be a competitive advantage in a specific business model, aiming to make people partners in the business. This technical report aims to present an analysis of the compensation system in the Sales Commercial Sector adopted by the organization Gecom Energia Ltda, identifying existing gaps and proposing possible improvements to enhance this system and increase employee motivation. To develop the study, a descriptive research approach was adopted, focusing on theoretical references about compensation systems. To characterize the company and analyze its compensation system, data was collected through consultations with the Commercial Manager. Additionally, to understand the level of motivation and satisfaction with the company's reward system, feedback was obtained through informal meetings with the employees of the sector in question. Finally, proposals were suggested that the organization can implement without significantly increasing its payroll expenses. These proposals are likely to improve the satisfaction and commitment of employees in the commercial sector. The suggestions include variables that comprise elements of a strategic compensation model.

Keywords: Strategic remuneration; Commitment; Photovoltaic Energy, Commission System.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 01 - Estrutura do Sistema de Recompensas do Setor Comercial	06
--	----

LISTA DE QUADROS

Quadro 01 - Síntese Teórica	03
Quadro 02 - Cargos do Setor Comercial da Gecom Energia	05
Quadro 03 - Descrição do Sistema de Remuneração do Setor Comercial de Vendas.....	07
Quadro 04 - Impacto Financeiro dos Elementos Propostos	14
Quadro 05 - Impacto Financeiro dos Elementos Propostos	16

LISTAS DE SIGLAS

ABNT – Associação Brasileira de Normas Técnicas

ANEEL - Associação Nacional de Energia Elétrica

GAPS - GAPS de Competências

NBR - Normas Brasileiras de Regulação

PME - Pequena e Média Empresa

INSS - Instituto Nacional do Seguro Social

FGTS - Fundo de Garantia do Tempo de Serviço

RAT - Risco de Acidente de Trabalho

CLT - Consolidação das Leis do Trabalho

SUMÁRIO

Sumário

Sumário	9
1. INTRODUÇÃO	1
2. OBJETIVOS	3
2.1. Objetivo Geral	3
2.2. Objetivos Específicos	3
3. CARACTERIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO GECOM ENERGIA	4
3.1 Identificação do Setor Comercial de Vendas	5
3.2 Sistema de Remuneração do Setor Comercial de Vendas	6
4. DIAGNÓSTICO E CARACTERIZAÇÃO DO PROBLEMA	8
5. DESCRIÇÃO DA SITUAÇÃO PROBLEMA	10
6. CONTEXTUALIZAÇÃO E DIAGNÓSTICO DA OPORTUNIDADE DE INTERVENÇÃO	10
6.1. Apresentação e Discussão das Alternativas Para Resolução da Situação Problema.....	12
A) Pesquisa de Mercado para Reajuste na Remuneração Fixa e Comissionamento Por Desempenho em Vendas	12
B) Definição das Políticas Para o Pagamento das Comissões Por Desempenho em Vendas.....	14
C) Implementação de um pacote de Benefícios.....	15
7. CONSIDERAÇÕES FINAIS	17
8. REFERÊNCIAS	20

1. INTRODUÇÃO

Assegurar o comprometimento dos colaboradores é um desafio para as organizações, que devem desenvolver estratégias para estimular esse engajamento para obter melhores resultados, tendo seus talentos, por meio de um sistema de remuneração atrativo. Em um ambiente com intensas transformações e alta competitividade organizacional, as pessoas são reconhecidas como parceiros estratégicos. Nesse contexto, o processo de recompensar pessoas torna se essencial para manter, e alinhar às pessoas aos objetivos da empresa (Diello *et al.*, 2020).

Com vistas a realizar o seu plano estratégico, bem como garantir o atendimento aos compromissos firmados junto à sua clientela, as organizações buscam alternativas para manter, recompensar e comprometer o seu pessoal. Nesse sentido, garantir o comprometimento dos colaboradores é um desafio que as organizações enfrentam. Segundo Amorim *et al.* (2008), a crença que o dinheiro era o principal incentivo para a motivação dos trabalhadores, que escolhiam empregos com base no ganho financeiro, que é uma característica do modelo de remuneração praticado nos moldes da abordagem Administração científica.

O Processo de Recompensar Pessoas é uma prática de gestão que utiliza estratégias de benefícios e recompensas para elevar o comprometimento dos funcionários. Para as organizações, manter o engajamento dos funcionários é um desafio, e, segundo Campos, Ferreira e Núbia (2020), esse engajamento é alcançado quando ambas as partes percebem benefícios. O sistema de remuneração de uma empresa abrange diferentes formas de recompensas que se complementam e visam alinhar atitudes e comportamentos aos objetivos organizacionais.

Um sistema de remuneração apresentado pode incluir diversas recompensas que não são, necessariamente, excludentes entre si, mas perde eficácia ao incorporar todas as formas possíveis, pois há um limite a partir do qual a complexidade do sistema o torna administrável (Gonçalves *et al.*, 2016, *apud* Hipólito, 2004).

A Gecom Energia é uma organização classificada como uma PME (Pequena e Média Empresa), fundada em 2018 na cidade de Caarapó-MS, com a missão de ser referência em soluções sustentáveis de gerar economia, tendo em 2024, o seu quadro de pessoal formado

por 11 funcionários. Como muitas outras, essa organização enfrenta o desafio de manter sua equipe comprometida com o trabalho e sua permanência na empresa, buscando avaliar e aprimorar suas práticas de recompensa e remuneração para aumentar a motivação dos funcionários.

Este relatório técnico é fruto de um diagnóstico organizacional que teve como objetivo analisar o sistema de recompensas praticados pela Gecom Energia, que atua na implementação de sistemas fotovoltaicos residenciais, comerciais e industriais, para remunerar os funcionários do setor Comercial, visando identificar gap's para melhorias do de seu sistema de remuneração praticado, bem como compreender como se dá as expectativas e satisfação das pessoas em relação ao sistema pela organização. Além dos gap's identificados, com vistas ao modelo de negócio de ramo de atividade da Gecom Energia, o estudo contribuiu para perceber que há espaço para entender como os fatores motivacionais se manifestam em um contexto particular, onde a natureza do trabalho pode apresentar desafios e uma visão mais detalhada e contextualizada dos impactos das recompensas.

O objetivo do diagnóstico foi identificar gap's que possam indicar oportunidades de melhoria no sistema, visando aumentar o comprometimento dos funcionários com o trabalho. Nesse contexto, foi realizada uma análise das práticas e dos componentes do sistema de remuneração do Setor Comercial de Vendas da organização Gecom Energia.

Para o levantamento dos dados, primeiramente foi identificado o sistema de recompensas da empresa. Em seguida, foi feito por meio da entrevista informal com os empregados do setor em questão, uma análise da percepção das recompensas da empresa, com vistas a identificar o nível motivacional dos entrevistados para o trabalho e permanecer na organização. Finalmente, de posse dos dados, foi elaborada uma proposta de medidas e estratégias de remuneração que proporcione melhorias no sistema de recompensas e remuneração da Gecom Energia.

Este relatório por sua estrutura, não contém uma seção de revisão teórica. Desta forma, apresenta-se no quadro 01, os temas estudados e seus autores consultados, para compreensão da problemática em estudo.

Quadro 01 - Quadro de Síntese Teórica

TEMA	DEFINIÇÃO	AUTOR
Comprometimento dos funcionários, motivação dos funcionários;	O salário atua mais como controle do que como motivador, tornando essencial que empresas estabeleçam uma filosofia clara sobre sua função nas recompensas para evitar insatisfação, mesmo com boas práticas.	Amorim <i>et.al</i> (2008)
Desafios organizacionais, comprometimento dos funcionários, motivação pessoal;	Garantir o comprometimento é desafiador, mas quando a empresa estimula o engajamento e ambas as partes percebem benefícios mútuos, colaboradores e organização se beneficiam.	Campos et al. (2020)
Comprometimento dos funcionários, Processo de Recompensar Pessoas;	Garantir o comprometimento dos colaboradores é um desafio, exigindo estratégias de engajamento por meio de um sistema de remuneração atrativo. Em um ambiente competitivo, as pessoas são vistas como parceiros estratégicos, e recompensá-las adequadamente é crucial para alinhar seus objetivos aos da empresa.	Diello <i>et.al.</i> (2020)
Características do sistema de recompensas;	Dutra (2004) destaca que um sistema de recompensas deve: refletir a contribuição de cada colaborador, ser justo e aceitável, ser mensurável, coerente e consistente, além de ser simples e transparente.	Dutra (2004)
Engajamento dos funcionários.	A motivação dos colaboradores é essencial para o sucesso empresarial e pode ser influenciada por fatores internos e externos. Estratégias de recompensas e benefícios são ferramentas-chave da gestão de pessoas para aumentar o comprometimento.	Campos, Ferreira e Núbia (2020)
Pesquisa salarial, práticas de remuneração, política salarial;	Figueiredo (2007) afirma que a pesquisa salarial permite ao gestor comparar as práticas de remuneração e benefícios da empresa com as do mercado de trabalho.	Figueiredo (2007)
Sistema de recompensas, comprometimento dos funcionários, legislação trabalhista;	O sistema de recompensas visa aumentar o comprometimento dos funcionários, melhorar a produtividade, controlar custos, garantir justiça, cumprir a legislação trabalhista, alinhar com os objetivos organizacionais e criar um ambiente de trabalho estimulante.	Freitas (apud Chiavenato, 2008, citado em Bouça-Nova, 2013, p.17)
Sistema de Remuneração e Recompensas;	Sistemas de recompensas podem ser variados, mas tornam-se ineficazes se excessivamente complexos, dificultando sua gestão.	Gonçalves et al., 2016, apud Hipólito, 2004)

Fonte: Elaborado pelo autor (2024).

2. OBJETIVOS

2.1. Objetivo Geral

O objetivo geral: analisar o sistema de Recompensar Pessoas do Setor Comercial da Gecom Energia, uma organização do setor de energia fotovoltaica, identificando gap's para proposições de melhorias.

2.2. Objetivos Específicos

- 1) Estudar as estratégias de recompensas para os funcionários do setor Comercial de Vendas da Gecom Energia;
- 2) Fazer proposições para remodelar o sistema predominante na organização;

- 3) Propor melhorias para remodelar o sistema de recompensas da organização Gecom Energia, de modo a atrair, desenvolver e reter os talentos.

3. CARACTERIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO GECOM ENERGIA

A Gecom Energia é uma organização atuante no ramo solar-fotovoltaico. Está localizada na cidade de Caarapó, no estado de Mato Grosso do Sul. Classificada como uma PME (Pequena Media Empresa), foi criada em 05 de outubro de 201.

Em seu primeiro ano de funcionamento, concentrou suas atividades na expansão da atuação em todo o território da região Centro-Oeste. Em 2019, a Gecom seguiu expandindo seu território de atuação, alcançando clientes nas demais regiões e estados do país, tais como Espírito Santo, Goiás, Paraná, Rio Grande do Sul, Rondônia, Santa Catarina e São Paulo.

No ano de 2024, a Gecom conta com serviços executados em mais de 30 municípios situados nos estados de Mato Grosso e Mato Grosso do Sul. Com o foco total na entrega de produtos e um serviço de qualidade para os seus clientes, a organização se caracteriza por ter sua visão concentrada em ser conhecida como uma empresa cristã que honra a Deus e que é líder em sistemas de energia solar no Brasil, e sua Missão, é ser referência em soluções sustentáveis de gerar economia. Nesse contexto, a Gecom conta com uma carteira comercial com mais de dois mil e quinhentos clientes, consolidando-se como líder no ramo de atuação. Devido a essa liderança, tem conquistado indicações consecutivas de melhor empresa de energia solar da cidade de Caarapó no MS.

Com vasta experiência no segmento e atuante em diversos estados do território brasileiro, a empresa é especialista em dimensionamento, instalação e manutenção de sistemas geradores de energia fotovoltaica *on-grid*, que além de proporcionar a geração de energia através da captação da luz solar, também proporciona a redução de até 95% do valor da conta de energia.

O portfólio de produtos da Gecom Energia é diversificado, abrangendo sistemas instalados em residências urbanas, chácaras, fazendas, sítios e outras propriedades rurais, condomínios, comércios e indústrias. Para desenvolvimento de suas atividades e atendimento aos seus clientes, conta com um quadro de colaboradores diretos de 11 pessoas, e um quadro de 04 equipes terceirizadas prestadoras de serviços de instalação e manutenção.

Com essa estrutura de pessoal, que acompanha o cliente desde a prospecção até o suporte de pós-venda, a Gecom Energia possui capacidade produtiva e de entrega de trinta sistemas instalados mensalmente.

3.1 Identificação do Setor Comercial de Vendas

A Gecom Energia conta com um setor Comercial de Vendas, responsável pela prospecção, desenvolvimento, retenção e fidelização dos clientes, composto por 04 (quatro) colaboradores, organizados em cargos da forma a saber, conforme o quadro a seguir.

Quadro 02 - Cargos do Setor Comercial da Gecom Energia

Cargo	Quantidade	Atividades
Atendentes Comerciais	03	colaboradoras com mais de dois anos de atuação na empresa, são o principal elo entre a empresa e os clientes, sendo responsáveis por atender solicitações, captar novos clientes, realizar pós-venda, gerenciar pedidos e orçamentos, e registrar interações no CRM. Além disso, identificam necessidades dos clientes e coletar feedback para melhorar o atendimento e retenção, mantendo-se sempre atualizados sobre produtos e habilidades de comunicação e negociação;
Gerente Comercial	01	colaborador da empresa a quase 04 anos, o Gerente Comercial lidera a equipe de vendas e atendimento ao cliente para maximizar vendas e promover o crescimento da empresa. Suas responsabilidades incluem definir estratégias, supervisionar a equipe, analisar o mercado, monitorar as métricas, gerenciar relacionamentos clientes, negociar com grandes clientes e controlar o orçamento.

Fonte: elaborado pelo autor (2024).

O departamento Comercial adota um sistema de remuneração misto, que combina um salário fixo com comissões baseadas no desempenho em vendas. Essa abordagem é utilizada devido à responsabilidade desse setor em realizar a prospecção e fidelização de clientes, pilares essenciais para o sucesso da organização. Com o objetivo de valorizar e incentivar o desempenho dos colaboradores, a empresa estabelece comissões de 2,5% proporcionais aos resultados mensais e individuais alcançados por cada funcionário.

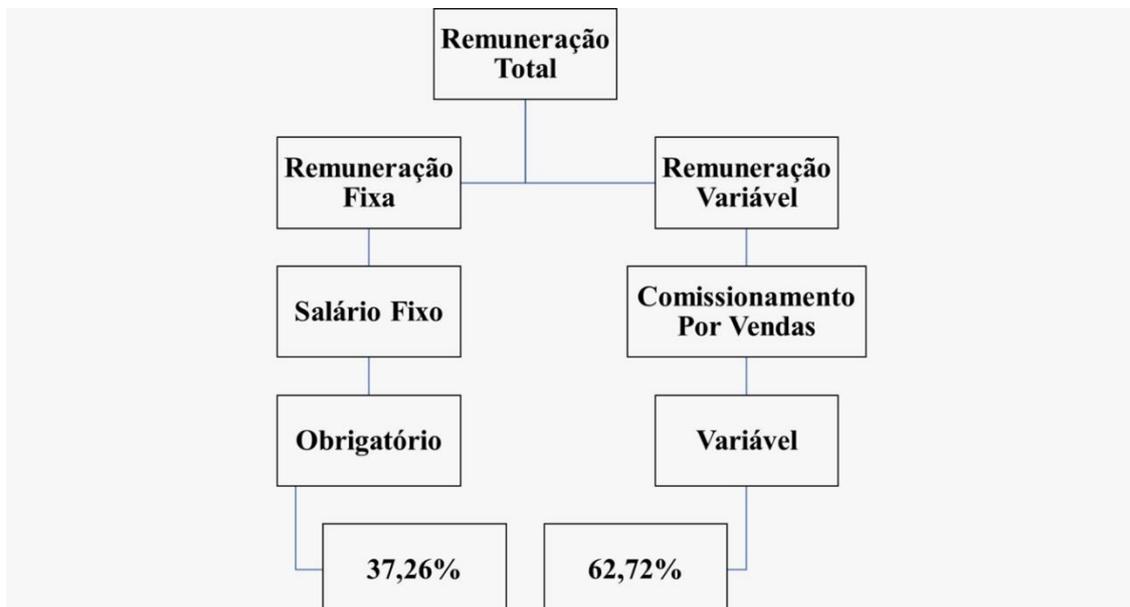
3.2 Sistema de Remuneração do Setor Comercial de Vendas

O sistema de remuneração da Gecom Energia foi implementado desde a fundação da organização, em outubro de 2018, e é composto por dois elementos principais: salário fixo e comissão por vendas. Em períodos anteriores ao ano de 2024, a empresa também oferecia benefícios como plano de assistência médica; no entanto, devido a problemas relacionados à qualidade dos serviços prestados pela administradora responsável, esse benefício deixou de ser disponibilizado.

Em relação ao formato de remuneração da Gecom, os funcionários do setor Comercial de Vendas são remunerados por um sistema que inclui dois elementos: o salário fixo mensal, que não varia com o desempenho do colaborador, e a comissão por vendas, que é uma remuneração variável baseada no desempenho individual ou no cumprimento de metas.

Com base nas análises realizadas sobre os elementos que compõem a remuneração dos empregados do Setor Comercial de Vendas e seus impactos no comprometimento dos funcionários, foram identificadas evidências que indicam a necessidade de ajustes no sistema de remuneração e recompensas da Gecom Energia. Como esse processo impacta diretamente o comprometimento dos funcionários com a organização, ele é fundamental para o desenvolvimento e retenção de talentos, uma estratégia crucial para o sucesso da empresa.

Figura 01 - Estrutura do Sistema de Recompensas do Setor Comercial



Fonte: elaborado pelo autor (2024).

O mapeamento mostrado na figura 01 descreve a estrutura do pacote de recompensas do setor Comercial de Vendas da Gecom Energia. Observa-se que o pacote é composto principalmente pela remuneração fixa, considerada obrigatória, que corresponde ao salário mensal pago pelo trabalho do funcionário e representa 37,26% da remuneração total. Os 62,72% restantes são complementados pela remuneração variável, composta por comissões sobre vendas, que variam conforme o desempenho individual dos funcionários ou da equipe.

O sistema de remuneração do setor Comercial de Vendas da Gecom Energia é estruturado com base em dois elementos principais: a remuneração fixa, representada pelo salário fixo, e a remuneração variável, representada pelo comissionamento por desempenho em vendas. Esses componentes são definidos da seguinte forma:

- **Salário Fixo:** constitui o pagamento base, realizado de forma regular (geralmente mensal) e independente do desempenho. Esse valor é garantido ao colaborador pelo trabalho desempenhado;
- **Comissionamento por Desempenho em Vendas:** classificado como remuneração variável, este sistema recompensa os colaboradores com base nos resultados alcançados, considerando o desempenho individual, da equipe ou da empresa. A comissão está estipulada em 2,5% em cima do valor total de vendas realizadas no período mensal.

O quadro 03 mostra o impacto de cada componente no sistema de remuneração dos colaboradores do setor Comercial de Vendas, assim como sua classificação.

Quadro 03 – Descrição do Sistema de Remuneração do Setor Comercial de Vendas

Rúbrica	Custo Total Com Pessoal no Setor Comercial de Vendas	Ganho Total Mensal (média)	Periodicidade	Percentual do Ganho Total	Classificação	Impacto na Folha de Pagamento da Empresa	% No Custo Total Com Pessoas
Salário Fixo	R\$ 8.094,35	R\$ 2.023,58	Mensal	37,26%	Fixo	41,22%	24,33%
Comissionamento por Desempenho em Vendas	R\$ 13.625,00 (valor variável mensalmente)	R\$ 3.406,25	Mensal	62,72%	Variável	69,39%	40,96%
Total =	R\$ 21.719,35	R\$ 5.430,08		100%		110,61%	65,29%

Fonte: elaborado pelo autor (2024).

Em relação ao Percentual do Ganho Total do funcionário, o salário fixo corresponde a

37,26%, enquanto o comissionamento por desempenho em vendas representa 62,72%. No impacto na folha de pagamento, o salário fixo do setor Comercial equivale a 41,22%, ao passo que o comissionamento por desempenho em vendas não interfere diretamente na folha, pois é pago separadamente do salário fixo. Por fim, no que se refere ao custo total do setor Comercial de Vendas, o salário fixo corresponde a 24,33%, e o comissionamento por desempenho em vendas representa 40,96% do custo total com pessoas na empresa.

Os encargos sociais incidentes sobre o salário fixo e o comissionamento por vendas no Brasil estão diretamente ligados à remuneração do empregado, sendo regulamentados pela Consolidação das Leis do Trabalho (CLT) e outras legislações complementares. Esses encargos podem variar de acordo com o regime tributário, o tipo de contrato de trabalho e a atividade econômica da empresa.

Entre os principais encargos obrigatórios para o empregador, destacam-se:

- INSS Patronal (Instituto Nacional do Seguro Social): 20% sobre a folha de pagamento.
- FGTS (Fundo de Garantia do Tempo de Serviço): 8% sobre o salário bruto.
- RAT (Risco de Acidente de Trabalho): Alíquota média de 2% (variando entre 1% e 3% conforme o grau de risco da atividade).

Com a aplicação dos percentuais mencionados, e considerando possíveis ajustes futuros, o impacto total dos encargos sociais trabalhistas para a empresa pode atingir aproximadamente 30% do custo da folha de pagamento. Esse percentual é um fator relevante para a gestão orçamentária e deve ser analisado estrategicamente, especialmente em setores com comissionamento variável, onde os encargos também incidem sobre as comissões pagas.

Bem como, estima-se que quanto ao custo total com pessoas no setor Comercial, a empresa tenha um dispêndio no valor de R\$ 4.288,80.

4. DIAGNÓSTICO E CARACTERIZAÇÃO DO PROBLEMA

No ambiente organizacional pesa a crença de que o salário, é um fator de motivação. Nesse contexto, Amorim *et al.* (*apud* Terribili Filho, 2007) destacam que ele serve mais para controlar os funcionários, que eventualmente o consideram normal. Assim, é crucial que as empresas definam uma filosofia clara sobre o papel do salário nas recompensas, pois a insatisfação pode persistir mesmo em ambientes com boas práticas de remuneração.

De acordo com Campos, Ferreira e Núbia (2020), a motivação dos colaboradores é essencial para o sucesso das empresas, sendo tanto intrínseca quanto influenciada por fatores externos. O Processo de Recompensar Pessoas é uma parte da Gestão de Pessoas que impacta diretamente essa motivação, utilizando estratégias de benefícios e recompensas para aumentar o comprometimento dos funcionários.

Garantir o comprometimento dos colaboradores é um desafio para as organizações. Cada funcionário possui suas motivações pessoais, mas cabe à empresa estimular esse engajamento. Quando ambos os lados percebem benefícios mútuos, todos ganham: os colaboradores se dedicam e a empresa se beneficia desse comprometimento, enfatizam Campos *et al.* (2020).

Por compor o quadro funcional da Gecom Energia, mediante a vivência e a participação nas atividades da organização, e através de conversas diárias sobre o sistema de recompensas predominante, foi possível identificar junto aos demais funcionários do setor Comercial, que há a necessidade de identificar as *gap's* para aprimorar o sistema de recompensas, com o objetivo de alinhar de forma mais eficaz os interesses dos funcionários aos objetivos organizacionais. Entre eles, destaca-se a necessidade de um aumento salarial, dado que a remuneração atual dos funcionários está cerca de 29% (para o cargo de Atendente Comercial) e 45% (para o cargo de Gerente Comercial) abaixo da média de mercado, segundo relatos dos funcionários do setor, com base em um levantamento informal realizado sobre as remunerações.

Outras sugestões incluem um sistema de bonificações justo e ajustado aos cargos e metas atingidas, com critérios claros de avaliação para os pagamentos, pois os funcionários do setor relatam falta de transparência nas métricas usadas. Além da implementação de benefícios como Vale-Alimentação e/ou Plano de Assistência Médica. Dentre essas melhorias, o aumento salarial é apontado pelos funcionários como o mais motivador.

Este estudo examina o sistema de recompensas adotado pela empresa em questão, abordando o Processo de Recompensar Pessoas como uma estratégia central para motivar e engajar colaboradores na organização. Além de considerar a retenção de talentos, o trabalho discute aspectos positivos e negativos do sistema, propondo melhorias embasadas na revisão bibliográfica e nos dados coletados por meio dos métodos aplicados.

5. DESCRIÇÃO DA SITUAÇÃO PROBLEMA

Os feedbacks dos funcionários obtidos mediante relatos de experiência do setor estudado neste relatório técnico indicam a necessidade de aprimorar o sistema de recompensas da Gecom Energia. Os funcionários apontam pontos que requerem revisão e melhoria, como um aumento salarial, pois as remunerações atuais estão abaixo da média de mercado, além de uma maior clareza e transparência na definição das políticas para pagamento de comissões por vendas.

Os funcionários relatam que, em algumas ocasiões de fechamento de vendas realizados pelo setor Comercial, colaboradores de outros setores recebem bonificações maiores apenas por realizarem indicações, cujo percentual de ganho é estabelecido pela diretoria da empresa, sem a existência de políticas claras que regulamentem os pagamentos referentes a essas indicações, o que gera um descontentamento na equipe do setor Comercial de Vendas, uma vez que, este setor é responsável por todo o processo de desenvolvimento e retenção de clientes.

6. CONTEXTUALIZAÇÃO E DIAGNÓSTICO DA OPORTUNIDADE DE INTERVENÇÃO

Para uma empresa que precisa aprimorar seu sistema de recompensas, é essencial que ela esteja atenta tanto ao cenário atual do mercado quanto às suas próprias necessidades internas. Nos últimos anos, o mercado de trabalho tem valorizado cada vez mais a experiência dos colaboradores, além de intensificar a busca pela atração e retenção de talentos qualificados. Nesse contexto, os sistemas de recompensas e remuneração assumem um papel estratégico, indo além dos benefícios financeiros tradicionais.

Além disso, o sistema de recompensas busca aumentar o comprometimento dos colaboradores, melhorar a produtividade e qualidade no trabalho, controlar os custos laborais, promover tratamento justo, cumprir a legislação trabalhista, contribuir para os objetivos organizacionais e criar um ambiente de trabalho estimulante que encoraje novos desafios, afirma Freitas (*apud* Chiavenato, 2008, citado em Bouça-Nova, 2013, p.17).

Soares (2009), destaca que o principal desafio de um sistema de recompensas eficaz está em definir critérios para distribuir recompensas entre as pessoas de forma justa. É fundamental que os padrões de diferenciação sejam percebidos como justos pelos colaboradores e que estejam alinhados ao contexto organizacional, promovendo, assim, uma relação de comprometimento com a empresa e com o trabalho a ser realizado. Dutra (2004) destaca algumas características que um sistema de recompensas deve possuir:

- traduzir a contribuição de cada pessoa para a organização;
- ser aceito por todos como justo e adequado;
- ser mensurável pela organização e pelo próprio colaborador;
- ser coerente e consistente ao longo do tempo, mantendo-se estável mesmo em ambientes turbulentos;
- ser simples e transparente, permitindo fácil compreensão e acesso para todos.

Através das entrevistas informais realizadas com os funcionários do setor estudado, percebe-se que, em 2024, os colaboradores valorizam pacotes de remuneração que sejam transparentes, competitivos e que incluam recompensas financeiras e não financeiras. Uma das Assistentes Comerciais quando questionada disse:

“Nossa remuneração poderia ser um pouco melhor... fizemos algumas pesquisas com outras pessoas que atuam também nesse ramo, e identificamos que principalmente o nosso salário fixo está um pouco abaixo do que é ofertado no mercado. Quanto ao comissionamento por vendas, a comissão paga hoje (em 2024) é de 2,5% em cima de cada contrato fechado. Poderia ser no mínimo 3%, já que é o setor Comercial de Vendas que faz todo o processo desde prospectar, fidelizar e acompanhar o cliente, antes, durante e após o fechamento do contrato”.

Outra funcionária aponta que os prazos estabelecidos para o pagamento das comissões por desempenho em vendas poderiam ser mais flexíveis:

“A forma como as comissões são pagas, na minha perspectiva, pode ser ajustada. Pois as vezes, dependendo da forma como foi negociado o contrato com o cliente, leva em média de 04 a 05 meses para recebermos esses valores, é muito tempo para podermos recebermos um valor, que vejo eu, é considerado irrisório para uma empresa desse porte. Além disso, o pagamento poderia ser feito junto ao salário no quinto dia útil, e não somente no dia 15 de cada mês”.

As empresas devem adaptar seus sistemas de recompensas para oferecer benefícios flexíveis, políticas baseadas em desempenho e programas de reconhecimento. Um sistema de

avaliação transparente, com feedbacks frequentes, na visão dos funcionários, reforça a percepção de justiça e alinha as metas dos colaboradores aos objetivos organizacionais, fortalecendo o engajamento e a cultura da empresa.

Para a Gecom Energia, revisar e aprimorar seu sistema de recompensas poderia gerar um impacto significativo, especialmente no aumento do comprometimento e da motivação dos colaboradores. Conforme observado pelo Gerente Comercial, os funcionários frequentemente destacam que melhorias nesse sistema trariam benefícios tanto para a organização quanto para eles próprios. Do lado da empresa, isso resultaria em uma equipe mais engajada e alinhada às suas estratégias. Para os colaboradores, a percepção de reconhecimento por seus esforços seria reforçada, ao serem mais adequadamente recompensados, criando um ciclo positivo de valorização e desempenho.

6.1. Apresentação e Discussão das Alternativas Para Resolução da Situação Problema

Esta seção apresenta uma proposição de alternativas para melhorias do sistema de remuneração da Gecom Energia. No quadro 04 (página 14) e no quadro 05 (página 16), está apresentado o impacto financeiro dos elementos propostos.

A) Pesquisa de Mercado para Reajuste na Remuneração Fixa e Comissionamento Por Desempenho em Vendas

Segundo a ANATI (Associação Nacional dos Analistas em TI), quando os objetivos são atrair e reter talentos, o foco desloca-se da organização para o indivíduo, já que é ele quem decide ingressar na empresa e permanecer nela. Por essa razão, uma prática comum no setor privado é a realização de pesquisas salariais, que permitem à empresa comparar sua remuneração com a de outras organizações. Isso ajuda a compreender seu posicionamento sob a perspectiva dos funcionários e a planejar ações para alcançar o posicionamento desejado.

Uma pesquisa de mercado para reajuste na remuneração fixa é fundamental para assegurar que sua organização ofereça salários competitivos, alinhados às práticas de mercado e às estratégias de retenção de talentos. Além de permitir a reorganização do sistema

de remuneração, essa pesquisa tem como objetivo ajustar a remuneração fixa, garantindo sua adequação às condições e tendências do mercado.

Além disso, Figueiredo (2007) afirma que a pesquisa salarial possibilita ao gestor comparar as práticas de remuneração e benefícios do mercado de trabalho com aquelas adotadas pela empresa que realiza o estudo.

Conforme apresentado anteriormente no item 4, levantamentos informais realizados pelos funcionários do setor indicam que os salários atuais estão significativamente abaixo da média de mercado: aproximadamente 29% para o cargo de Atendente Comercial e 45% para o cargo de Gerente Comercial. Durante uma reunião informal com os funcionários, foi destacado que, embora compreendam que a empresa, em 2024, possa enfrentar limitações para atender integralmente a essa demanda, mas reforçam que um reajuste salarial de 21% para Atendentes Comerciais e 17% para Gerente Comercial, e o aumento no percentual do comissionamento de vendas de 2,5% para 3%, representaria um impacto positivo. Segundo os funcionários, tal medida fortaleceria seu comprometimento e desempenho, além de transmitir a sensação de reconhecimento por parte da organização, valorizando seus esforços e dedicação.

Um dos funcionários do setor afirma:

“Quando estamos bem remunerados na empresa que atuamos, além de aumentar a nossa lealdade com a organização, também sentimos que o nosso trabalho está sendo reconhecido. Entendo que a empresa também possui algumas limitações... e que nem todas as mudanças que o funcionário solicita podem ser prontamente executadas, mas a empresa deve ter esse cuidado, de acompanhar e monitorar o mercado de trabalho, pra que não perca seus funcionários por conta de remunerações mal administradas, ou benefícios que não condiz com a realidade do setor”.

A proposição de reajuste salarial deve ser embasada em uma pesquisa de mercado realizada sob a supervisão da empresa, com o objetivo de alinhar os interesses dos colaboradores aos objetivos estratégicos da organização. Essa análise deve considerar fatores fundamentais, como a capacidade financeira da empresa, a retenção de talentos e o fortalecimento do engajamento e da lealdade dos funcionários. Embora o setor Comercial de Vendas tenha contribuído com levantamentos preliminares sobre a remuneração praticada no mercado, reforça-se a importância de contratar uma empresa especializada para conduzir a pesquisa. Isso assegura uma avaliação criteriosa e a elaboração de uma proposta equilibrada, que beneficie tanto a organização quanto seus colaboradores.

Adicionalmente, destaca-se a relevância das organizações manterem-se atualizadas sobre as melhores práticas de gestão de pessoas no mercado de trabalho, garantindo competitividade e valorização contínua de seus profissionais.

Quadro 04 – Impacto Financeiro dos Elementos Propostos

Rúbrica	Dispêndio em R\$ na Folha de Pagamento do Setor Comercial	Aumento em % na Folha de Pagamento do Setor Comercial	Dispêndio em R\$ no Custo Total Com Pessoas	Aumento em % no Custo Total Com Pessoas
Salário Fixo	R\$ 3.075,85	38%	R\$ 3.075,85	9,53%
Comissionamento por Desempenho em Vendas	Variável (pois não impacta na folha de pagamento)	Variável (pois não impacta na folha de pagamento)	R\$ 2.725,00	8,44%
Total =	R\$ 3.075,85	38%	R\$ 5.800,85	19,97%

Fonte: Elaborado pelo Autor (2024).

No Quadro 04, apresenta-se o impacto financeiro resultante do reajuste na remuneração fixa e no percentual de comissão por desempenho em vendas para a empresa. Em relação ao salário fixo, o reajuste proposto representará um aumento de R\$ 1.563,80, equivalente a um acréscimo de 19% na folha de pagamento do Setor Comercial de Vendas. Já o comissionamento por desempenho em vendas, por não ser contabilizado diretamente na folha de pagamento, não resultará em aumento direto nesse aspecto. Contudo, considerando ambos os componentes — salário fixo e comissionamento por desempenho — o impacto financeiro total será de R\$ 4.288,80, refletindo um aumento global de 12,89% no Custo Total com Pessoas da organização.

B) Definição das Políticas Para o Pagamento das Comissões Por Desempenho em Vendas

A política de remuneração em vendas é fundamental para motivar os vendedores, como afirma Silva (*apud* Castro e Neves, 2005, p. 88). Um pacote salarial atrativo incentiva maior dedicação às funções, aumentando as vendas. Dessa forma, o vendedor percebe sua remuneração como resultado de seu esforço, competências e proatividade, avaliados por meio de indicadores de desempenho.

Segundo Silva (*apud* Zanchin (2015, p. 54), as recompensas em vendas podem ser estruturadas de diversas formas. No modelo monetário, destaca-se o salário fixo, que oferece estabilidade, mas não incentiva ganhos atrelados aos resultados. Há também o sistema de comissões, vinculado ao desempenho, que pode incluir bônus e premiações. No modelo não monetário, a remuneração é baseada em atributos como comprometimento e proatividade. Por fim, o sistema misto combina elementos dos dois modelos, sendo considerado o mais flexível.

Posto isso, Figueiredo (2007) afirma que a empresa deve definir uma política salarial a ser adotada. Políticas salariais mais agressivas geralmente oferecem uma remuneração mais competitiva.

Em resumo, a empresa deve adotar políticas de remuneração e benefícios alinhadas aos seus objetivos estratégicos, com foco na atração, retenção e motivação dos talentos, refletindo a cultura organizacional. É crucial que a empresa ofereça pacotes competitivos e salários justos, com faixas salariais claras e transparentes, eliminando qualquer tipo de desigualdade.

A revisão periódica da política de remuneração é essencial, com ajustes baseados no desempenho dos colaboradores e nas mudanças do mercado. Além disso, a conformidade com a legislação trabalhista e a consideração dos impactos fiscais são aspectos importantes. Benefícios de longo prazo, como planos de previdência e oportunidades de desenvolvimento profissional, são fundamentais para o bem-estar dos colaboradores. A gestão dessa política deve ser eficiente, com responsabilidades claras e um sistema de avaliação para medir seu impacto no desempenho e na satisfação dos funcionários.

C) Implementação de um pacote de Benefícios

Para Moitinho (2011), outro aspecto relevante quando se trata da valorização dos colaboradores nas organizações são os benefícios, que representam vantagens indiretas associadas à remuneração. Em muitos casos, os benefícios são determinantes para classificar as melhores empresas para se trabalhar, assim como para atrair e reter os melhores profissionais. Em outras palavras, essa relação de valorização é recíproca.

Tanto os benefícios quanto às remunerações exigem planejamento cuidadoso e estudos detalhados para sua implementação. A política desses pagamentos deve estar alinhada às condições financeiras da empresa, aos interesses dos colaboradores e à média

salarial praticada no mercado, a fim de evitar irregularidades na sua aplicação, descreve Moitinho (2011).

Diante disso, os funcionários do setor Comercial de Vendas destacam a importância crucial de implementar benefícios como um Plano de Assistência Médica e/ou Vale-Alimentação. Segundo eles, tais iniciativas reforçariam a estratégia de oferecer um pacote de recompensas e remuneração competitivo, contribuindo para uma retenção ainda mais eficaz dos talentos na organização.

Quadro 05 – Impacto Financeiro dos Elementos Propostos

BENEFÍCIO	VALOR DO BENEFÍCIO (R\$) POR FUNCIONÁRIO	PERIODICIDADE	CUSTO PARA IMPLEMENTAÇÃO	DISPÊNDIO EM % NO CUSTO TOTAL COM PESSOAS
Vale-Alimentação	R\$ 220,00	Mensal	R\$ 2.420,00	7,27%
Plano de Assistência Médica	Variável (R\$ 385,00)	Mensal	R\$ 4.235,00	12,73%

Fonte: Elaborado pelo autor (2024).

Uma das Atendentes Comerciais com mais tempo de atuação na Gecom, quando perguntada sobre os benefícios da empresa, aponta que,

“Já estou aqui na empresa há quase 04 anos... até um período de 01 ano e meio atrás, a empresa oferecia o benefício do Plano de Assistência Médica, e era muito utilizado pelos funcionários, era muito bom saber que em caso de uma necessidade, teríamos esse benefício a disposição. Mas, logo o benefício não foi mais oferecido, somente comunicaram que não estaria mais disponível. É claro, ficamos com um certo desânimo, pois se tratando de um componente que nos ajuda em questões de saúde, essa indisponibilidade do benefício nos trouxe uma certa insegurança”.

Conforme ilustrado no quadro 05, a implementação do benefício de vale-alimentação resultará em um custo adicional de R\$ 2.420,00 para a empresa, representando um incremento de 7,27% no custo total destinado a pessoal. Por outro lado, a introdução do plano de assistência médica implicará um investimento de R\$ 4.235,00, o que corresponde a um aumento de 12,73% no total de custos com pessoas.

Embora as sugestões de melhorias sejam direcionadas especificamente ao setor Comercial, prevê-se que, pelo menos, a implementação de um dos benefícios propostos neste tópico seja ampliada para todo o quadro funcional da Gecom Energia. Essa abordagem visa

garantir equidade na oferta de benefícios, evitando possíveis descontentamentos ou insatisfações entre os funcionários dos demais setores.

Entre as propostas apresentadas, a primeira consiste na recomendação de que a organização realize uma pesquisa de mercado com o objetivo de ajustar a remuneração fixa mensal dos funcionários do setor Comercial de Vendas. Essa iniciativa se justifica pelas evidências levantadas em pesquisas informais, nas quais os funcionários do setor destacaram que suas remunerações estão abaixo da média praticada no mercado de trabalho para funções semelhantes.

A segunda proposição de melhoria sugere a revisão e transparência da política de remuneração e recompensas da empresa, após identificar desigualdades nos benefícios pagos aos funcionários do setor Comercial de Vendas. A política deve ser alinhada aos objetivos da organização, às necessidades dos colaboradores e à capacidade financeira da empresa, considerando aspectos legais, fiscais, diversidade e flexibilidade. A proposta também destaca a importância de revisar periodicamente a política, com gestão eficiente e avaliação do impacto no desempenho e satisfação dos funcionários.

Por fim, a terceira e última proposição abordou a implementação de um benefício adicional, como um Plano de Assistência Médica ou um Vale Alimentação, com o objetivo de fortalecer ainda mais a estratégia de retenção de talentos na organização. Essa medida visa não apenas atrair e manter os colaboradores, mas também proporcionar um cuidado maior com o bem-estar dos funcionários, contribuindo para o aumento do engajamento e satisfação dentro da empresa.

Em síntese, embora as propostas apresentadas possam implicar custos financeiros para a empresa – o que, para muitas organizações, representa uma barreira à implementação de mudanças em seu sistema de recompensas – é fundamental realizar uma análise detalhada da estrutura organizacional. Esse estudo permitirá alcançar um consenso sobre as medidas sugeridas. Assim, busca-se promover o alinhamento entre os objetivos da organização e os interesses dos funcionários, garantindo benefícios mútuos para ambas as partes.

7. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho teve como objetivo conduzir uma pesquisa estratégica para identificar e caracterizar um problema no setor Comercial de Vendas da Gecom Energia. Por meio das

informações obtidas ao longo do estudo e após a conclusão deste relatório técnico, foram desenvolvidas três propostas de melhorias para o pacote de Recompensas e Remunerações da organização. Essas propostas visam não apenas garantir a retenção dos talentos da empresa, mas também fortalecer o comprometimento e promover o alto desempenho dos funcionários.

Diagnósticos empresariais constituem uma ferramenta de gestão, que podem contribuir para que seja possível identificar potencialidades e fragilidades de um determinado negócio. Nesse contexto, o diagnóstico realizado na Gecom Energia, com a finalidade de identificar gap's que possuam elementos que possam ser melhorados no sistema de remuneração da organização, se constitui em um momento significativo para a organização, no dado que, esse tipo de diagnóstico realizado por um colaborador e estudante de administração, abre caminhos para apresentação de indicadores, com base em uma sustentação teórica.

Organizações de pequeno e médio porte, tem como característica em sua maioria, a gestão feita pelo próprio proprietário e/ou membros de sua família, prevalecendo, nesse contexto uma cultura mais familiar. Assim, as práticas e o sistema de remuneração, podem ser praticadas com base nas crenças de seus gestores e na capacidade de pagamento da organização e nem sempre, com base nas competências e resultados dos colaboradores. Nesse sentido, torna-se necessário que a realidade de um sistema de remuneração de uma PME, não seja tão distante da realidade do que seja praticado no mercado e no mesmo ramo de negócio.

O diagnóstico realizado apontou que há espaço para a Gecom Energia promover melhorias no seu sistema de remuneração, principalmente para os colaboradores do setor Comercial. Setor este estratégico, para capacitação, manutenção e retenção dos clientes. Uma vez implementadas mudanças que atendam os anseios dos funcionários, pode-se ter maior comprometimento das pessoas, sem no entanto, haver grande dispêndio financeiro por parte da organização, conforme números apresentados neste relatório.

Este relatório técnico, como requisito de trabalho de conclusão de curso, é uma oportunidade de aproximação de estudantes das realidades organizacionais, bem como busca através da parceria empresa universidade, momentos e atividades que possam requerer dos estudantes a aplicação de seus conhecimentos adquiridos em sala de aula, suas habilidades e competências, que são requeridas para a formação do bacharel em Administração.

A realização do estudo não enfrentou limitações significativas, uma vez que a organização demonstrou grande colaboração no fornecimento dos dados necessários, o que garantiu um processo fluido e sem grandes obstáculos para o autor. Além disso, o estudo fornece contribuições práticas e acadêmicas, abordando diagnóstico de problemas,

proposição de soluções estratégicas, impacto financeiro e metodologias de pesquisa aplicadas, sendo relevante para gestores e estudantes de Administração.

Como sugestão para pesquisas futuras, recomenda-se a realização de estudos voltados à definição de políticas salariais, considerando que muitas organizações e seus gestores enfrentam desafios na formulação e implementação de estratégias eficazes de remuneração e benefícios.

8. REFERÊNCIAS

ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE ADMINISTRAÇÃO E TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO (ANATI). **Relatório Técnico: Pesquisa Salarial e Diagnóstico de Carreira.** Disponível em:

https://www.anati.org.br/media_files/images/arquivos_referencias/Relatorio_Tecnico_Pesquisa_Salarial_Diagnostico_Carreira.pdf. Acesso em: 20 nov. 2024.

DE AMORIM, Daniele Vasques; FERREIRA, Rafaelli Sabino; DE ABREU, Nelsio Rodrigues. **Sistemas de recompensas e suas influências na motivação de servidores públicos.** 2008. Disponível em: [Microsoft Word - 222_222_Art_SEGeT_2008.doc](#). Acesso em: 25 out. 2024.

DIELLO, Cláudia Campos Leite; DE ABREU, Laura Núbia Penquis; DE LIMA MOURA, Priscilla Ferreira. **Sistema de Recompensas: Uma Via Dupla Entre o Colaborador e a Organização.** *Interfaces do Conhecimento*, v. 2, n. 2, 2020. Disponível em: [SISTEMA DE RECOMPENSAS: UMA VIA DUPLA ENTRE O COLABORADOR E A ORGANIZAÇÃO | Diello | Interfaces do Conhecimento](#). Acesso em: 24 out. 2024.

UNIVERSIDADE DO MINHO. **BUM - Dissertações de Mestrado.** Disponível em: <https://repositorium.sdum.uminho.pt/handle/1822/2>. Acesso em: 25 nov. 2024.

FIGUEIREDO, Rodrigo Moreira de. **Administração de cargos e salários.** Disponível em: <https://repositorio.uniceub.br/jspui/handle/235/8913>. Acesso em: 20 nov. 2024.

SILVA, Gabriela Naves. **Relato tecnológico: proposta de remuneração baseada em incentivos salariais com bonificações em comissão mista, para uma equipe de vendas de uma empresa varejista de tecidos.** 2021. Disponível em: <https://repositorio.ufu.br/handle/123456789/32121>. Acesso em: 20 nov. 2024.

MOITINHO, Geraldo Cardoso. **Remuneração, benefícios e a retenção de talentos nas organizações.** *Revista Digital de Administração*, v. 1, n. 1, p. 1-8, 2011. Disponível em: <https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/60479214/66-124-1-SM20190903-126722-728ed9-libre.pdf>. Acesso em: 19 nov. 2024.

SOARES, Felipe Santana Furtado. **Sistemas de recompensa como estratégia de melhoria de produtividade em organizações de software.** 2009. Dissertação (Mestrado) — Universidade Federal de Pernambuco. Disponível em: https://repositorio.ufpe.br/bitstream/123456789/2371/1/arquivo3197_1.pdf. Acesso em: 12 nov. 2024.

VENTURA, Magda Maria. **O estudo de caso como modalidade de pesquisa.** *Revista SoCERJ*, v. 20, n. 5, p. 383-386, 2007. Disponível em: http://sociedades.cardiol.br/socerj/revista/2007_05/a2007_v20_n05_art10.pdf. Acesso em: 28 out. 2024.