



FATORES QUE INCENTIVAM O DESEMPENHO DO SETOR DE VENDAS NO COMÉRCIO DE ROCHAS ORNAMENTAIS NA CIDADE DE CASTELO/ES

Karine Rigone Thezolin¹; Monica de Oliveira Costa²; Farana Mariano³; Alex Santiago⁴; Jonathan Borel⁵; Josimar Samuel Franco Cezario⁶.

¹ Graduando em Ciências Contábeis; FAVENI; karine_thezolin@hotmail.com

² Mestre em Ciências Contábeis; FAVENI; coodernacao@faveni.edu.br.

³ Mestre em Ciências Contábeis; FAVENI; faranamariano@yahoo.com.br.

⁴ Especialista; FAVENI; santiagoassessoriacontabil@gmail.com.

⁵ Mestrando; FAVENI; jhon.borel@hotmail.com.

⁶ Especialista; FAVENI; jscezari@hotmail.com.

⁷ Mestre em Ciências Contábeis; FAVENI; wevenfeitosa@gmail.com

Resumo: O mercado é desafiador, e empresas de mármores e granitos, como outras, se enfrentam para conquistar clientes. É preciso ter diferencial diante os concorrentes, o que implica em contar com um eficiente departamento de vendas, que saiba atender o cliente e garantir sua satisfação, para que assim possa ser alcançado o objetivo da empresa, o “lucro”. Se o vendedor é incentivado pela empresa, isso pode interferir em seu desempenho? Quais os incentivos são utilizados? Tendo por finalidade responder as perguntas citadas, e compreender a relação entre os incentivos oferecidos pelas empresas aos colaboradores do departamento de vendas e o desempenho dos mesmos, foi utilizado como instrumento de coleta de dados um questionário estruturado que foi aplicado aos vendedores das empresas de mármores e granitos de Castelo (ES). Em análise pode-se observar que as empresas, trabalham com incentivos aos colaboradores e a maior parte delas combina mais de uma forma de incentivo, alguns deles são mais eficazes e outros menos, o que faz toda a diferença. Conclui-se então que os vendedores precisam ser constantemente lembrados dos objetivos, precisam de incentivos, pois os mesmos mostraram influenciar sim no desempenho dos vendedores. O método de expor o vendedor a cobranças excessivas e além do que permite o mercado, acaba influenciando de forma negativa no setor, por conta do desgaste, e a forma de incentivo que mostrou melhor impacto positivo foi à comissão sobre as vendas realizadas.

Palavras-chave: Incentivo. Desempenho. Colaboradores de Departamento de Vendas.

Área do Conhecimento: Ciências sociais aplicadas.

1 INTRODUÇÃO

A economia brasileira enfrenta uma estagnação desde o segundo trimestre de 2014, segundo o Comitê de Datação do Ciclo Econômico da Fundação Getúlio Vargas, e diante dessas circunstâncias se estabeleceu um ambiente de forte pressão para uma retomada significante da economia (BARBOSA FILHO, 2017).

O mercado pode ser competitivo e desafiador, e conforme Natário (2004), a preocupação com a competitividade se fez presente em meio a crescente globalização, sendo a inovação, um importante fator. Fator este, que aplicado em setores internos de uma empresa, é capaz de fazê-la se destacar no mercado.

Desde a antiguidade, existe uma preocupação com as razões pelas quais os indivíduos decidem quando, como e porque fazer algo. Os fatores que incentivam esses indivíduos têm relação com uma escala de necessidades como progresso profissional, carga horária não excessiva, ser reconhecido, entre outros (BATISTA *et al.*, 2004).

Incentivo é algo essencial e distinto, interno ao indivíduo, é o que enfatiza Bergamini e Beraldo (1988). O desempenho individual pode ser recompensado através de incentivos, como prêmios, oportunidades e compensações. “Com isso, os colaboradores, se sentem mais valorizados, maximizando a sua contribuição individual para o sucesso da organização e o cumprimento das metas estabelecidas” (RUSSO *et al.*, 2007, p.2).

É possível que a remuneração por resultados esteja também diretamente vinculada ao desempenho, assim, influenciando o resultado das vendas, mas não é a única variável. Segundo Lemos e Passos (2011), um trabalho flexível, ou seja, com possibilidades de negociação das regras e normas

de processos, e uma gestão coletiva podem ser incentivos para um prazer no trabalho, e consequentemente um bom resultado.

As empresas de sucesso são as que valorizam a qualidade dos serviços prestados e focam em ações direcionadas ao incentivo e satisfação dos colaboradores, além da indispensável atenção com lucro, produção e redução de gastos. Afinal, o resultado financeiro de uma empresa, pode ser influenciado pelo desempenho da equipe de vendas (FALCO; CASTANHEIRA, 2012).

Este trabalho tem como objetivo identificar os principais fatores que incentivam o bom desempenho do departamento de vendas em empresas do ramo de comércio de rochas ornamentais, na cidade de Castelo, interior do Espírito Santo.

Alguns estudiosos traçaram estudos para esclarecer o fator fundamental que leva os indivíduos a tomarem atitudes a fim de alcançar seus objetivos e metas, resultando em diversas teorias sobre o incentivo, assim afirma Batista *et al.* (2004). E prosseguem com a teoria de que o salário por si só não representa um fator de total incentivo, pois deve-se levar em conta também outros fatores, como a carga horária, o relacionamento entre colegas de trabalho, as condições oferecidas, entre outros.

Existem vários fatores que podem resultar no aumento das vendas, alguns deles estão ligados diretamente à necessidade de vender de cada indivíduo. Assim sendo, o problema abordado nesta pesquisa é saber quais são os fatores que incentivam o bom desempenho do profissional de vendas no setor de rochas ornamentais em Castelo/ES.

O estudo permitirá que as empresas aprimorem o conhecimento sobre as técnicas de incentivo que, segundo os próprios colaboradores, são as mais eficazes. E assim, identificar e sanar possíveis insatisfações, que os levam ao desgaste e, consequentemente, a baixa produtividade com as vendas. O bom rendimento desses colaboradores trará possivelmente mais receita para a empresa, e agregado a outros fatores, maiores lucros.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 INCENTIVOS

Se no passado, o produto ou serviço tivesse um bom preço, era o suficiente para garantir o sucesso de uma empresa; na atualidade é um pouco diferente. Por causa da globalização, o fator citado anteriormente se tornou quase que equivalente, e o fator humano se estabelece como determinante para que as empresas cresçam e aumentem sua produtividade e lucro (RAMALHO, 2010).

Vils (2006) acredita que as pessoas podem ser influenciadas por incentivos, e assim mudar até seu desempenho no trabalho, e que as pessoas podem ser moldadas de acordo com suas necessidades, independente de seus talentos, vocação ou raça. Porém, para Gooch e McDowell (1988) *apud* Bergamini (1997), o incentivo é algo que se encontra no interior do indivíduo, e que então uma empresa não conseguiria motivar sua equipe de vendas.

As necessidades no trabalho, segundo Maslow, seguem uma hierarquia que ele mesmo denominou de hierarquia dos motivos humanos, porém, cada indivíduo segue o seu próprio nível de necessidade, e tende a manter seu consciente voltado para a busca do que é realmente capaz de satisfazer suas necessidades, com todos seus sentidos, como percepção, memória e inteligência voltados para os gratificadores adequados. Todos os indivíduos sempre desejarão alguma coisa da qual não dispõem. Cabe à empresa disponibilizar os gratificadores mais persuasivos a seus colaboradores (HESKETH; COSTA, 1980).

Conforme Ferreira *et al.* (2006), nas empresas, o incentivo pode ser o processo responsável pelo rumo, intensidade e insistência na concentração de esforços de um colaborador para a conquista de determinada meta, no qual intensidade diz respeito a quanto estímulo o colaborador se dispõe a receber, se mantendo na tarefa até que suas metas sejam alcançadas.

Há quem considere os incentivos como algo interno de cada colaborador, no entanto há teóricos que creem que são os fatores externos os que mais tem poder de incentivo.

Uma das críticas mais incisivas sobre o papel que a recompensa pode exercer sobre o incentivo provém de Vroom (1997), que realizou uma série de estudos que mostram a inserção de recompensas externas, como remuneração, ou ameaças de repreensão em cima de um trabalho já gratificado, o que de modo geral tendem a minimizar o poder do incentivo. Ou seja, a vontade de realizar tal trabalho pode ser menor quando existem incentivos externos que os forcão a fazê-lo.

É compreendido então que os incentivos podem ou não interferir no rendimento dos colaboradores, e que esses podem ser extrínsecos ou intrínsecos. Incentivos intrínsecos de acordo Atkinson *et al.* (2000), diz respeito ao trabalho em si, às tarefas realizadas e oportunidades de crescimento nelas esperadas. E extrínsecos são os que de alguma forma oferecem algo em troca de um bom desempenho, concebida sob forma de dinheiro, reconhecimento, promoções ou privilégios.

2.2 INCENTIVOS FINANCEIROS

Chiavenato (1999) *apud* Almeida et al. (2012) classifica os incentivos em financeiros e os divide em diretos e indiretos. Os incentivos financeiros diretos são estipulados através do desempenho individual, consistem em pagamentos na forma de salários, comissões, prêmios e bônus, efetuados pelas empresas correspondentes a um serviço prestado. Já os indiretos, são os benefícios oferecidos, envolvendo a equipe como um todo. Diretos ou indiretos, eles assim compõem a remuneração variável.

Pontes (2017) explicam que remuneração variável é composta por uma parte fixa, que provem da definição salarial da empresa, e uma parte móvel, que leva em consideração o desempenho do funcionário ou de sua equipe de trabalho.

A finalidade principal da remuneração variável, seja lá qual for sua forma, é alinhar e concentrar esforços para aperfeiçoar o desempenho, vinculando-o diretamente com as recompensas, a fim de atingir melhores resultados no faturamento da empresa, e transformar custo fixo em variável (WOOD JR. PICARELLI FILHO, 1999).

São várias as formas de remuneração variável. A comissão aparece como umas das mais conhecidas e utilizadas. Geralmente aos vendedores, é pago um valor determinado com base na quantidade vendida, a qual pode variar de acordo com cada período e cada vendedor. "Além de reduzir os custos fixos, as empresas atrelam o desempenho dos funcionários às metas globais, reforçando a cultura participativa e impulsionando resultados e o valor só é pago se o resultado for atingido" (RUSSO et al., 2007, p.6). Quando o salário é vinculado ao desempenho da empresa, entende-se que trabalhador e empresa compartilharão bons e maus resultados.

Outra forma de remuneração variável bem utilizada é a participação nos resultados, também conhecida como 14º salário. Segundo Ramalho (2010) a participação no lucro está se tornando uma prática comum nas empresas, pois é uma forma de remunerar os colaboradores como equipe, já que todos os setores se envolvem no processo, interferindo direta ou indiretamente no resultado final da empresa. A remuneração pode ser com percentual fixo a todos os trabalhadores ou seguindo uma proporção de acordo com os salários.

2.3 INCENTIVOS NÃO-FINANCEIROS

Chiavenato (1999) *apud* Almeida et al. (2012) define os incentivos não-financeiros como os que afetam a satisfação do indivíduo.

Os incentivos mais comumente considerados são: oportunidade de crescimento, condições de trabalho, bom relacionamento e, principalmente, o reconhecimento, que é considerado uma necessidade básica do trabalhador, e sendo assim um guia, já que é da natureza humana buscar a satisfação das necessidades básicas (SOARES, 2015).

Um programa de reconhecimento e valorização é considerado um valoroso incentivador, já que faz parte das necessidades do trabalhador. Apesar disso, pesquisas mostram que as maiorias dos trabalhadores não se sentem reconhecidas pelas empresas. Um elogio, um feedback, pode fazer com que o funcionário perceba que seu desempenho foi útil e de grande valia, isso o incentiva a manter determinadas atitudes desejadas pela empresa. Outro incentivo que pode ser considerado como não-financeiro é a flexibilidade da jornada de trabalho, considerada como aspecto de incentivo pois uma jornada longa e maçante vai desgastando a vontade do colaborador em melhorar seu desempenho. É preciso levar em consideração que todos possuem vidas externas à empresa, que vão desde realizar outro trabalho paralelo até praticar atividades relacionadas ao lazer (VOGELMANN, 2012).

2.4 OS INCENTIVOSE A CONTABILIDADE GERENCIAL

Embora o incentivo seja trabalhado principalmente pela área de Recursos Humanos, o contador gerencial atua projetando sistemas de mensuração de desempenho imprescindíveis para o desenvolvimento e implantação dos incentivos, além de ser base para a tomada de decisões da administração da empresa (ATKINSON et al., 2000).

A contabilidade gerencial abrange o fornecimento de informações a gerência da empresa, para uso e benefício dela própria, apesar de não ser obrigatória, faz toda diferença. Ela enfatiza as decisões que afetam o futuro, como relevância, tempo hábil e desempenho. O desenvolvimento de uma organização depende de dados sobre custos, receitas, rendimento, entre outros (GARRISON et al., 2013).

3 METODOLOGIA

Para obtenção dos resultados e respostas à respeito da problematização apresentada neste trabalho, foi utilizado o método de pesquisa descritiva, pois segundo Gil (2008), são as pesquisas descritivas que tem como principal objetivo a descrição das opiniões, atitudes e crenças de determinada

população utilizando técnicas padronizadas de coleta de dados, sendo assim as mais requeridas por empresas comerciais. Este trabalho pode colaborar com as empresas objeto desse estudo.

A técnica escolhida para as pesquisas foi a bibliográfica, que engloba toda bibliografia já tornada pública sobre o tema abordado. Porém, não significa uma simples repetição do que já foi dito ou escrito, ela proporciona a análise de um tema sob novo aspecto ou abordagem, atingindo conclusões inovadoras (MARCONI; LAKATOS, 2003).

Com uma amostragem sistemática, que é uma variação da amostragem aleatória simples, o questionário foi aplicado à uma população de 45 vendedores. "Sua aplicação requer que a população seja ordenada de modo tal que cada um de seus elementos possa ser unicamente identificado pela posição" (GIL, 2002, p.122). Para satisfação desse requisito, a população foi identificada por uma lista que englobou todos os seus elementos.

Para a coleta de dados foi utilizado o questionário estruturado, que é um instrumento de coleta de dados formado por uma série de perguntas respondidas pelo público-alvo e sem a presença do pesquisador, objetivando medir opiniões, crenças, sentimentos, interesses, expectativas, situações vivenciadas, entre outros. A linguagem utilizada foi simples e direta, para que fosse respondido com clareza e compreensão do que foi perguntado (GERHARDT; SILVEIRA, 2009). O questionário contou com 11 questões fechadas e 02 abertas.

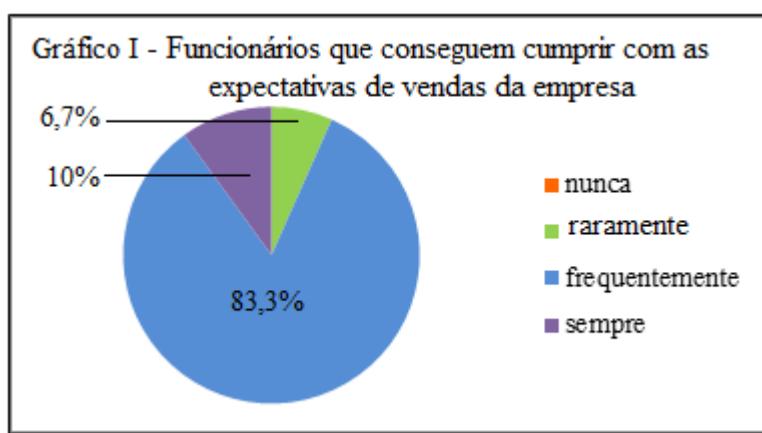
Quanto aos critérios para análise dos dados, embasado nos autores Silva e Menezes (2005), foram utilizados dois métodos, o quantitativo, que pressupõe que as respostas possam ser quantificadas, ou seja, traduzida em números, exigindo recursos e técnicas estatísticas; e o outro, o qualitativo, que considera uma relação entre o mundo e o sujeito, sendo indispensáveis a interpretação e atribuição de significados às respostas.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

4.1 PERFIL DO RESPONDENTE

O questionário era composto de seis (06) questões acerca da vida pessoal dos respondentes, para a elaboração do perfil. No total de seis (06) empresas, trinta e sete (37), dos quarenta e cinco (45) vendedores responderam ao questionário. Deles, 30% têm idade entre 18 e 25 anos, 33,3% entre 26 e 35 anos e 36,7% entre 36 e 45 anos. Em relação ao gênero, 26,7% é feminino e 73,3% é masculino. 56,7% dos respondentes são casados e 43,3% solteiros. Da escolaridade, 73,3% tem superior completo e 26,7% ensino médio completo. 13,3% exercem a função a menos de 01 ano, 33,3% tem de 01 a 05 anos na função, 16,7% de 06 a 10 anos na função e 36,7% já exercem a função a mais de 10 anos. 10% recebem salário médio de R\$ 1.001,00 à R\$ 2.500,00, 43,3% recebem de R\$ 2.501,00 à R\$ 4.000,00 e 46,7% recebem acima de R\$ 4.000,00.

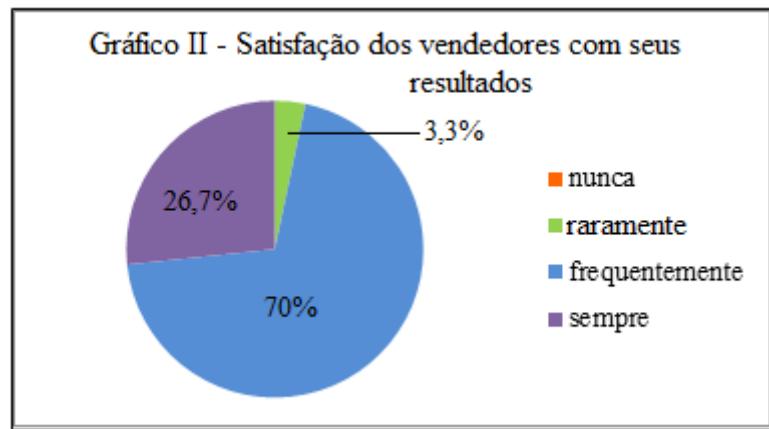
4.2 DADOS DA PESQUISA



Fonte: Dados da pesquisa

A pretensão de faturamento da empresa é relevante para o planejamento orçamentário. Constatou-se com o gráfico I, que 83,3% dos vendedores que responderam à pesquisa, conseguem frequentemente cumprir a expectativa de faturamento da empresa. 10% sempre superam a pretensão de vendas 6,7% apresentam dificuldade no ponto em questão. Com a análise dos dados, percebe-se um cenário em que os resultados exigidos pelas empresas, na maioria das vezes são cumpridos pelos vendedores.

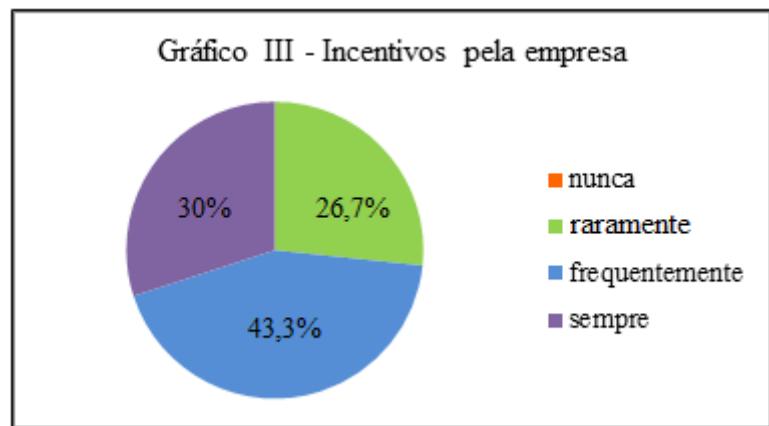
A definição de metas para o setor de vendas é necessária para que os vendedores saibam exatamente qual é o desempenho esperado. A meta mínima de qualquer empresa comercial é o equilíbrio das contas, ou seja, que toda a receita gerada num determinado período seja suficiente para solver os custos e despesas deste mesmo período. Como o objetivo é gerar lucro, a meta deve ser acima de zero (RIBEIRO *et al.*, 2015).



Fonte: Dados da pesquisa

O gráfico II define quanto à satisfação dos vendedores com seus próprios resultados e desempenho. A maioria, 70%, alcança a satisfação constantemente. 26,7% sempre apresentam bom desempenho e se encontram satisfeitos. 3,3% encaram uma maior dificuldade em alcançar a satisfação. Tem-se então, uma função dentro da empresa que proporciona facilmente aos colaboradores a satisfação com resultados alcançados, o que significa um bom desempenho.

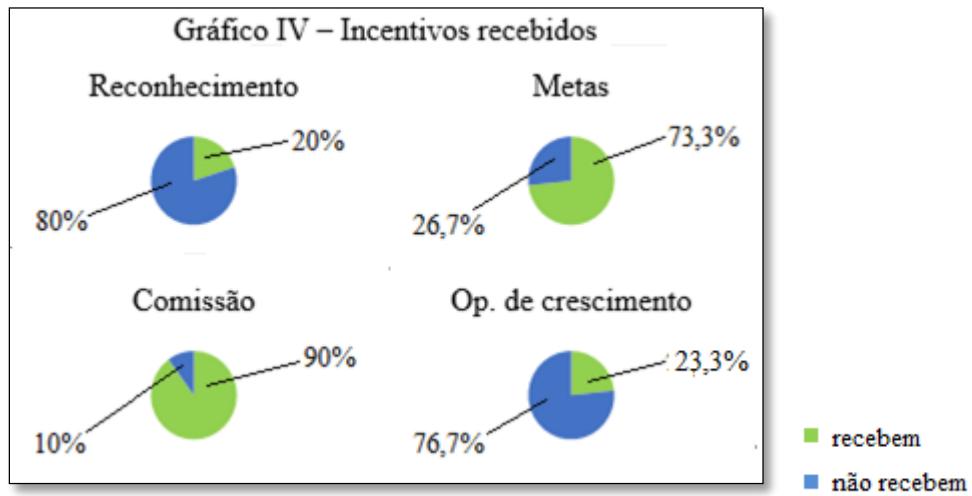
A satisfação com os resultados no trabalho pode ajudar a baixar o nível de rotatividade de pessoal, segundo Rothmann e Cooper (2017). No estudo mais recente deles foi identificada uma correlação de 0,30 (pequena, porém relevante) entre satisfação e desempenho. A avaliação não é simples, existem outros fatores, além dos incentivos, que podem influenciar na correlação, como o planejamento, os equipamentos disponibilizados, o próprio mercado e as normas internas.



Fonte: Dados da pesquisa

Observa-se no gráfico III que 43,3% dos respondentes frequentemente são incentivados pela empresa a vender mais. 30% afirmam que sempre recebem incentivos e uma menor parte, 26,7%, são incentivados, mas com pouca frequência. Todas as marmorarias de Castelo (ES) incentivam de alguma forma o incremento das vendas por parte de seus colaboradores.

A gestão da empresa deve compreender seus vendedores como um grupo que participa do mercado de forma cooperativa e competitiva, e que possui determinados objetivos, os quais determinam seu modo de agir, a fim de alcançar suas próprias expectativas. É primordial que a empresa conheça as expectativas de cada um de seus colaboradores, assim podendo estabelecer estratégias para alinhá-las aos objetivos organizacionais e reduzir a insatisfação com os incentivos certos (GIACOMOZZI *et al.*, 2008).

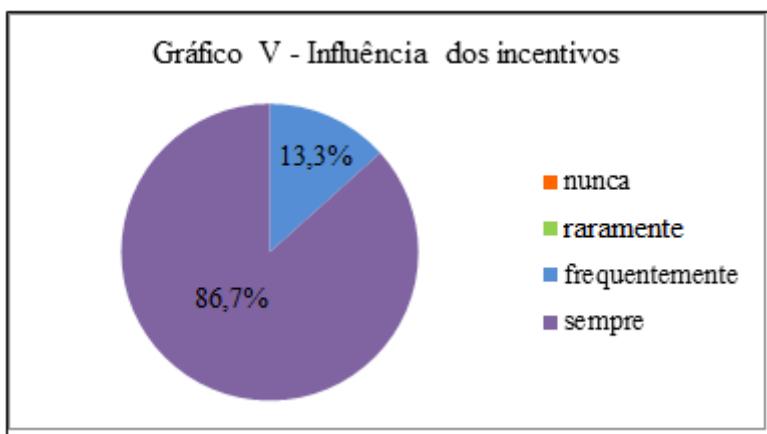


Fonte: Dados da pesquisa

Com o gráfico IV é possível saber quais são os incentivos usados pelas empresas e quanto significativamente é usado cada um deles. 90% dos respondentes recebem comissões em cima das vendas realizadas, 73,3% recebem metas de vendas e são cobrados a cumprir-las, menos usados comumente 23,3% e 20% recebem incentivos como oportunidade de crescimento e reconhecimento respectivamente.

Compreende-se que o incentivo mais comum entre as marmorarias de Castelo (ES) é a comissão sobre as vendas, onde o vendedor é recompensado com uma porcentagem (determinada pela empresa) em cima das receitas geradas por ele à empresa.

Os incentivos funcionam como impulsionadores do desempenho do vendedor. Na sociedade atual, onde a concentração de renda é alta, as empresas tendem a priorizar incentivos através de salários e benefícios, e somente depois pensar em incentivos intangíveis (LOPES, 2003).



Fonte: Dados da pesquisa

O gráfico V mostra que 86,7% dos respondentes afirmam que os incentivos sempre influenciam nos resultados de suas vendas, e 13,3% afirmam que frequentemente suas vendas são afetadas pelos incentivos. Pode-se concluir então, que o incentivo é sim uma ferramenta eficaz para melhorar os resultados no faturamento da empresa.

O incentivo à equipe não pode ser apenas financeiro, é também necessário que os vendedores também sejam incentivados em sentirem-se valorizados e tendo suas habilidades reconhecidas. Cada membro tendo seus objetivos individuais ligados aos objetivos da empresa poderá estreitar o caminho para chegar ao faturamento esperado (FERREIRA; FRANCO, 2015).

5 CONCLUSÃO

Este trabalho possibilitou entender como as empresas de mármores e granitos de Castelo/ES utilizam os incentivos para obter maior cooperação e desempenho de seus colaboradores do setor de vendas. Com isso, pode-se perceber o quanto relevantes são os incentivos, sendo necessário utilizá-los de forma a conciliar os objetivos dos vendedores com os propósitos da empresa.

Definiu-se como objetivo, apontar os incentivos que influenciam no desempenho dos vendedores de rochas ornamentais. Após analisar a amostra, observou-se que todas as empresas do setor, situadas em Castelo/ES incentivam seus vendedores, com uma ou mais formas de incentivo. O incentivo que se sobressai é a comissão sobre as vendas realizadas, onde os vendedores recebem uma porcentagem sobre o que a empresa faturou, assim, quanto mais o vendedor vende, mais ele recebe. Os vendedores apresentam bom desempenho, e se dizem satisfeitos com os incentivos oferecidos, além de apontar que os incentivos influenciam no desempenho de cada um deles de forma diferente e individual.

Observar os incentivos aplicados é importante, principalmente para as novas empresas que estão surgindo no mercado, saber o que tornará o setor de vendas mais eficaz é essencial para a evolução da empresa.

A amostra utilizada foi significativa, ao levar em consideração a população, mas as empresas não fornecem informações acerca do faturamento, somente do desempenho do vendedor, não podendo assim ter uma noção exata de quanto cada incentivo influencia nas vendas das mesmas.

Para pesquisas futuras e mais aprofundadas, recomenda-se analisar também o faturamento (em valor) de cada empresa e liga-los aos incentivos oferecidos.

6 REFERÊNCIAS

ALMEIDA et al. Fernanda. **Sistemas de Recompensa e Suas Influências na Motivação dos Funcionários: Estudo em uma Cooperativa Capixaba.** IX SEGeT, 2012.

ATKINSON, Anthony A. et al. **Contabilidade Gerencial.** Tradução de André Olímpio Mosselman Du Chenoy Castro. 2ª edição. Editora Atlas S.A. São Paulo, 2000.

BARBOSA FILHO, Fernando. **A Crise Econômica de 2014/2017.** Estudos Avançados, p.51-60, v.31, n.89, abr. 2017.

BATISTA et al. Anne Aires V. Fatores de motivação e insatisfação no trabalho do enfermeiro. **Revista da Escola de Enfermagem da USP**, São Paulo, p.85, out. 2004.

BERGAMINI, Cecília. **Motivação nas Organizações.** v.4, São Paulo, Atlas, 1997.

BERGAMINI, Cecília W. e BERALDO, Deobel G. R. **Avaliação de Desempenho Humano na Empresa.** 4ª edição. Editora ATLAS S.A. São Paulo, 1988.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas – O novo papel dos recursos humanos nas organizações.** 4ª edição. Editora: Manole. Rio de Janeiro, 1999.

FALCO, Alessandra. CASTANHEIRA, Rômer. **O processo de gestão de pessoas em empresas de comunicação.** Comunicação & Mercado/UNIGRAN, Dourados, v.1, n.1, p.21, jul. 2012.

FERREIRA et al. André. **Teorias de motivação: uma análise da percepção das lideranças sobre suas preferências e possibilidade de complementaridade.** XIII SIMPEP - Bauru, São Paulo, nov. 2006.

FERREIRA, Rony Santos; FRANCO, Fabiana. O PAPEL DO LIDER NA MOTIVAÇÃO DE UMA EQUIPE DE VENDAS. **Revista de Administração e Contabilidade - RAC**, [S.I.], v. 2, n. 4, set. 2015. ISSN 2358-1948. Disponível em: <<http://www.revistasfap.com/ojs3/index.php/rac/article/view/121>>.

GARRISON et al. Ray H. **Contabilidade Gerencial.** 14ª edição. AMGH, Porto Alegre, 2013.

GERHARDT, Tatiana e SILVEIRA, Denise. **Métodos de Pesquisa.** 1ª edição. UFRGS, Porto Alegre, 2009.

GIACOMOZZI, Alex Medina; MUÑOZ, Cecilia Gallegos; HADI, Patricio Lara. Motivação e satisfação dos trabalhadores e sua influência sobre a criação de valor econômico na empresa. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 42, n. 6, p. 1213 a 1230, jan. 2008. ISSN 1982-3134. Disponível em: <<http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/rap/article/view/6672>>.

GIL, Antônio Carlos. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa.** 4ª edição. Editora ATLAS S.A. São Paulo, 2002.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. 6^a edição. Editora ATLAS S.A. São Paulo, 2008.

GOOCH, B. G. e McDOWELL, B. J. **Use anxiety to motivate**. Personnel Journal, EUA, abril, 1988.

HESKETH, José Luiz. COSTA, Maria T. P. M. Construção de um instrumento para medida de satisfação no trabalho. **Revista de Administração de Empresas**, Rio de Janeiro, v.20, n.3, p.59, set. 1980.

LEMOS, Maithê. PASSOS, Joanir. Satisfação e frustração no desempenho do trabalho docente em enfermagem. **REME**, Belo Horizonte, v.16, n.1, out. 2011.

LOPES, Gabriela A. Colmenero. **Motivação no Trabalho**. Universidade Cândido Mendes, pós-graduação "LATO SENSU", projeto a vez do mestre, Rio de Janeiro, 2003.

MARCONI, Marina de A. e LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de Metodologia Científica**. 5^a edição. Editora ATLAS S.A. São Paulo, 2003.

NATÁRIO, Maria Manuela. **Inovação, competitividade e demografia empresarial: o caso da raia Central Ibérica**. Tese (Doutorado em Economia). Évora, Portugal. Universidade de Évora, 2004.

PONTES, Benedito. **Administração de Cargos e Salários - Carreiras e Remuneração**. 18^a Edição, LTR, São Paulo, abr. 2017.

RAMALHO, Adib J. Mansur. **Motivação nas Empresas: O Jeito Certo de Fazer**. Universidade Cândido Mendes, Rio de Janeiro, 2010.

RIBEIRO et al. Adir. **Gestão do ponto de venda: Os papéis do franqueado de sucesso**. DVS editora, São Paulo, 2015.

ROTHMANN, Ian. COOPER, Cary L. **Fundamentos de psicologia organizacional e do trabalho**. Tradução: Luiz Claudio de Queiroz e Christiane Simyss. 2^a Edição, Rio de Janeiro, Elsevier, 2017.

RUSSO et al. Simony Jara. **Remuneração variável: uma ferramenta estratégica para as organizações**. 15p. Dourados. Universidade Federal da Grande Dourados (UFGD), Faculdade de Administração, Ciências Contábeis e Economia (FACE). 2007.

SILVA, Edna e MENEZES, Estera. **Metodologia da Pesquisa e Elaboração de Dissertação**. 4^a edição. Universidade Federal de Santa Catarina – UFSC, Florianópolis, 2005.

SOARES, Bruna Caroline. **Motivação nas Organizações**. Fundação Educacional do Município de Assis – FEMA, São Paulo, 2015.

VILS, Leonardo. **Como motivar sua equipe: Motivação, Incentivo e Crescimento**. São Paulo, Três, 2006.

VOGELMENN, Elenice. **Flexibilização da Carga Horária Como Forma de Motivação Organizacional**. XX F. Monografia Jurídica. UFRGS. Porto Alegre, 2012.

VROOM, Victor. **Gestão de pessoas, não de pessoal**. Editora Campus, Rio de Janeiro, 11^a ed., p.15, jan. 1997.

WOOD Jr., Thomaz. PICARELLI FILHO, Vicente. **Remuneração Estratégica: a nova vantagem competitiva**. São Paulo: Atlas, 1999.