



**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO DE JANEIRO
FACULDADE DE ADMINISTRAÇÃO E CIÊNCIAS CONTÁBEIS - FACC
CENTRO DE CIÊNCIAS JURÍDICAS E ECONÔMICAS - CCJE**

IGOR FERNANDES DE ALMEIDA

DRE: 116159216

**RENOVAÇÃO, APLICAÇÃO E ANÁLISE DAS METAS E COMISSÕES EM
POSTOS DE GASOLINA: A BUSCA PELA MELHORA NO DESEMPENHO DE
VENDAS DE UMA EQUIPE DE TRABALHO**

**RIO DE JANEIRO – RJ
2021**

IGOR FERNANDES DE ALMEIDA

**DESENVOLVIMENTO DE METAS E COMISSÕES EM POSTOS DE GASOLINA: A
BUSCA PELA MELHORA NO DESEMPENHO DE VENDAS DE UMA EQUIPE DE
TRABALHO**

Monografia apresentada como requisito parcial a obtenção
do grau de bacharel em Administração pela Universidade
Federal do Rio de Janeiro.

Professor Orientador: Synval de Sant'anna Reis Neto

Professor Leitor: Carlos Navarro Fontanillas

AGRADECIMENTOS

Gostaria de agradecer primordialmente à minha família por todo apoio, incentivo e colaboração durante todo o período acadêmico, desde a escolha do curso até a conclusão do mesmo, a força que vocês me transmitiram foi essencial. Em seguida, gostaria de agradecer aos verdadeiros amigos que conheci ao longo dessa jornada acadêmica, tanto dentro quanto fora da UFRJ, o apoio dado por vocês foi fenomenal. Agradeço também aos professores, por toda a experiência e conhecimentos passados, com destaque ao coordenador Carlos Navarro que conseguiu entender minhas necessidades e ser peça essencial para que pudesse chegar até aqui. E por fim, agradeço à instituição UFRJ pela grande oportunidade de estudo e por me ter permitido conhecer pessoas incríveis e feito grandes amizades que, com certeza, levarei comigo.

RESUMO

O presente estudo tem como objetivo principal analisar os impactos causados pela implementação de um sistema de metas dinâmico em postos de combustível, tomando como ferramenta de estudo um posto de gasolina localizado na Avenida Brasil, principal via expressa da cidade do Rio de Janeiro. O trabalho decorrerá da análise dos resultados obtidos pela empresa anteriores à renovação feita nesse sistema e a posterior comparação com os resultados obtidos após o mesmo. Além disso, o estudo busca evidenciar como um sistema de comissionamento que seja capaz de englobar os objetivos da organização bem como atender as expectativas individuais de cada funcionário pode colher resultados positivos em diversas camadas do âmbito administrativo. Vale destacar também que o estudo do caso do Posto Nova Jerusalém foi iniciado em meados de 2019 até Julho de 2021, sendo assim, o trabalho abaixo possui um período no qual esteve inserido no cenário pandêmico, fazendo com que o mesmo seja baseado em um contexto contemporâneo.

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Venda de Óleos Lubrificantes (03/2019 até 02/2020)	17
Gráfico 2 – Venda de Combustíveis em Volume (03/2019 até 02/2020)	17
Gráfico 3 – Comparação na Venda de Óleos Lubrificantes (03/2019 até 02/2020)	21
Gráfico 4 – Comparação na Venda de Combustíveis em Volume (03/2019 até 02/2020) ..	22
Gráfico 5 – Comparação na Venda de Óleos Lubrificantes (04/2020 até 03/2021)	26
Gráfico 6 – Comparação na Venda de Combustíveis em Volume (08/2020 até 07/2021) ..	28

LISTA DE PLANILHAS

Planilha 1 – Valor Pago no Vale Alimentação de Mar/19 à Ago/19	18
--	----

LISTA DE COMUNICADOS

Comunicado 1 – 1ª Renovação Sistema de Metas (Set/2019)	20
Comunicado 2 (parte 1) – 2ª Renovação Sistema de Metas (Out/2020)	24
Comunicado 2 (parte 2) – 2ª Renovação Sistema de Metas (Out/2020)	25

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	9
1.1. Problema de Pesquisa	10
1.2. Objetivo	10
1.3. Justificativa	10
2. REFERENCIAL TEÓRICO	11
2.1. As metas no ambiente de trabalho	11
2.2. Mediação entre satisfação e motivação no trabalho	13
2.3. O efeito das recompensas para a motivação no trabalho	14
3. METODOLOGIA	15
3.1. Tipo de Pesquisa	15
3.2. Universo e Amostra	15
3.3. Procedimentos de Coleta e Análise de Dados	15
3.4. Limitações de Método	16
4. ANÁLISE DE DADOS	16
4.1. Resultados Pré-Renovação do Sistema de Metas	16
4.2. Problemas Identificados e Aplicação da Primeira Renovação	19
4.3. Resultados após Primeira Renovação	21
4.4. O Cenário Pandêmico e A Segunda Renovação;	23
4.5. Resultados após Segunda Renovação	26
5. CONCLUSÃO	29
REFERÊNCIAS	31

1. INTRODUÇÃO

O sistema de metas é uma das ferramentas administrativas mais conhecidas e adotadas dentro das organizações atuais. Apesar de sua vasta popularidade, a ferramenta ainda é tema de estudos científicos que buscam entender como essa funcionalidade de gestão por resultados pode ser aplicada dentro das empresas dos mais variados segmentos e áreas, e quais seus verdadeiros reflexos para as organizações.

Através de estudos e artigos analisados ao longo do trabalho, como o de Tamayo e Paschoal, Castro, Costa e outros autores, podemos identificar a importância de se implantar dentro de uma empresa essas ferramentas que possuem capacidade de gerar no ambiente organizacional uma relação de objetivo-recompensa, de forma que ambas as partes envolvidas em um processo possam obter vantagens com a execução correta do mesmo.

Dentre as formas de recompensa dos dias atuais, as comissões podem ser consideradas uma das maneiras preferidas de aplicação de uma Remuneração Variável dentro das organizações. Elas, em geral, buscam gerar nos funcionários de uma empresa um estímulo em forma de recompensa onde os mesmos se sentirão motivados a ir atrás de melhores resultados para o negócio.

Nesses sistemas, a empresa pode estipular ao seu funcionário um “objetivo” a ser atingido dentro de um determinado prazo (semanal, quinzenal, mensal, etc.), optando por recompensar ou não o sujeito que obtiver sucesso e um bom desempenho na conclusão dos mesmos.

No caso do trabalho redigido, será analisado como diferentes formas de aplicação de tais metas e posteriores comissões podem ser desenvolvidas dentro de ambientes quase Tayloristas, no caso, postos de gasolina. Observando se é possível que a filosofia de metas e comissões, com sua ideologia de objetivos, estímulos e recompensas poderia ser capaz de quebrar tais formatações e preconceitos, gerando nos trabalhadores dedicação e comprometimento com o trabalho. Já no caso da organização como um todo, será testada a real eficácia desses métodos, e se os mesmos são capazes de ser uma alternativa para manutenção de foco, determinação e cooperatividade entre objetivos de ambas as partes.

O presente estudo de caso discorrerá através do estudo de autores e artigos específicos do tema, além da aplicação dentro de uma empresa escolhida, onde será feita a análise, eventuais renovações, consequências e acompanhamento no sistema de metas, em que anteriormente identificam-se desconformidades, necessidades de correções e outros problemas.

1.1. Problema de Pesquisa

Será possível que a aplicação de um sistema de metas e recompensas mais moderno e compensativo, que busque entender melhor as necessidades e expectativas individuais de cada funcionário, gere uma maior satisfação desses trabalhadores com o seu trabalho? E, nesse caso, tal satisfação seria suficiente para aprimorar o desempenho e o comprometimento desses trabalhadores, a fim de gerar melhores resultados para a organização?

1.2. Objetivo

O objetivo do trabalho consiste em analisar, através de um estudo de caso, se a aplicação de um sistema de metas e recompensas em postos de gasolina é capaz de gerar resultados eficazes para a organização e satisfação para os trabalhadores envolvidos no meio. Além disso, o estudo também buscará através dos resultados obtidos na primeira parte da pesquisa, se existe uma relação entre a satisfação de um trabalhador com sua dedicação no trabalho.

1.3. Justificativa

A função de frentista atualmente é uma das que possui o maior índice de turnover dentro da categoria de serviços essenciais. O turnover é um conceito que mede a quantidade de contratações e demissões feitas por uma empresa durante um determinado período. Um alto índice de turnover pode ser causado por insatisfações diversas como problemas na gestão, clima organizacional ruim, rivalidade com colegas ou incompatibilidade com o serviço. Dessa forma, cria-se um desafio para a gestão de encontrar meios de se reverter esse índice dentro da organização, buscando uma redução de custos inerentes à esse processo.

2. REFERENCIAL TEORICO

Em busca de uma melhor compreensão do tema, neste referencial teórico discute-se como o sistema de metas e recompensas age dentro das empresas e quais seus potenciais reflexos para a mesma. Posteriormente, é estudado o conceito de satisfação no trabalho e finalmente a importância que o comprometimento dos funcionários dentro desses ambientes traz para as organizações. Para fundamentação, foram realizadas pesquisas nas bases Scielo e Portal de Periódicos da CAPES, utilizando as palavras-chave “metas”, “recompensas”, “remuneração”, “satisfação” e “desempenho”. Também foram consultados livros de referência no campo de Recursos Humanos e Administração de Empresas, para embasamento de conceitos administrativos. Não sendo realizada uma delimitação de tempo na busca dos artigos científicos.

2.1. AS METAS NO AMBIENTE DE TRABALHO

Segundo Tamayo e Paschoal (2003), as metas pessoais de cada indivíduo são fator determinante para gerar neles um esforço para atingir determinado objetivo. A motivação humana pode ser considerada um processo psicológico que se relaciona diretamente com o impulso ou tendência de se realizar com persistência determinados comportamentos

De acordo com os autores, as estratégias de motivação laboral, em suas duas formas, são as mais eficientes e capazes de conseguir reunir diretamente as metas e valores de um trabalhador. A primeira compreende as teorias relacionadas com aspectos motivadores do trabalho, denominadas pelos autores como teorias exógenas. Nessa teoria focam-se em quais aspectos do trabalho são relevantes para que o indivíduo sinta-se valorizado e estimulado dentro de seu ambiente de trabalho. A segunda compreende as teorias relacionadas com as motivações pessoais, denominadas teorias endógenas. Nela exploram-se os meios e eventuais variáveis que possam ser mediadoras do comportamento motivado.

Lobos (1975) descreve a motivação no trabalho como a orientação do empregado para realizar com determinação e acertividade as suas tarefas, persistindo na sua execução até que seja alcançado o resultado previsto ou esperado. O autor salienta assim três componentes na motivação: a força, a direção e a persistência do comportamento.

Alguns pontos-chaves tornam-se necessários para melhor entendimento e alcance da motivação dos funcionários no trabalho, dentro de um contexto que haja uma interação dos

interesses da organização com os interesses dos empregados. De acordo com Tamayo e Paschoal (2003) da parte da organização, partem-se as demandas estabelecidas e precisas para com o desempenho do empregado, além do cumprimento de normas de comportamento no ambiente empresarial. No que tange ao desempenho, essas empresas de modo geral determinarão e acompanharão a execução das tarefas em prazos determinados de trabalho, em períodos e com padrões de qualidade previamente estabelecidos.

Existe também uma certa expectativa a respeito de comportamentos altruísticos vindo dos empregados, vistos como de vital importância para o bom funcionamento da organização. Tamayo (2002) citam alguns desses comportamentos, tais como: extra-papel, pró-social, cidadania organizacional e civismo organizacional. Segundo eles, as empresas/organizações que determinam suas orientações apenas com medidas e estruturas fixas, pouco analíticas e que não entregam o devido espaço para o funcionário desenvolver seu próprio ritmo e metodologia para desenvolvimento no trabalho, tendem a possuir uma estrutura enfraquecida.

Quanto às necessidades primárias dos empregados no ambiente organizacional, Tamayo e Paschoal (2003) citam o tratamento respeitoso vindo de todas as esferas e meios, a capacidade de enxergar na organização oportunidades que satisfaçam seus desejos pessoais e a possibilidade de atingir os seus objetivos e expectativas através do seu trabalho. Em casos onde o trabalhador não consegue encontrar em seu emprego formas de satisfazer as suas expectativas, de ser capaz de atingir metas pessoais e não somente empresariais, ele não se sentirá numa relação de troca, mas sim de exploração.

Segundo os autores, o equilíbrio, a compreensão e o balanço dessas necessidades apresentam consequências positivas tanto para a organização quanto para o empregado. Os benefícios para a empresa são sentidos na qualidade e quantidade de trabalho entregue por seus empregados. Já para eles, as consequências positivas são sentidas principalmente quando é atingido o nível da realização pessoal, do bem-estar e da auto-estima.

2.2. MEDIAÇÃO ENTRE SATISFAÇÃO E MOTIVAÇÃO NO TRABALHO

Segundo Castro, Silva, Dos-Santos e Lima Neto (2018), o comportamento dos membros de uma organização deriva, dentre outros pontos, da cultura organizacional existente na mesma. Esta é capaz de influenciar na satisfação e no comprometimento dos trabalhadores nesses ambientes. Os autores se baseiam em um modelo cultural nos quais se identificam características voltadas à valorização das relações pessoais e a autonomia dos indivíduos, potencializando a satisfação e o comprometimento dos mesmos no trabalho.

Entretanto, os autores salientam como a satisfação e o comprometimento organizacional possuem relação direta com laços afetivos do indivíduo juntamente a empresa. Nesse sentido, espera-se que o contexto organizacional onde a satisfação dos funcionários esteja sendo alcançada, de maneiras variadas, tenha como consequência o aumento do nível de comprometimento desses indivíduos.

Dessa forma, culturas organizacionais mais voltadas aos aspectos afetivos e valorização do indivíduo tenderiam a aumentar a satisfação e o comprometimento. Segundo Teixeira, Rodrigues e Gonçalves Filho (2014), a cultura se constitui em um conjunto de expectativas sociais que determinam como os membros de uma empresa devem se comportar, sendo assim um importante elemento do ambiente de trabalho, pois indicaria o comportamento adequado a cada contexto.

A satisfação pode ser considerada como o resultado da avaliação do indivíduo sobre suas experiências no trabalho, sendo os elementos do ambiente organizacional e do próprio trabalho fatores importantes para o julgamento (CASTRO *et al.*, 2018). Pela obra de Teixeira, Rodrigues e Gonçalves Filho (2014), compreende-se que as expectativas criadas pelo funcionário com um trabalho são comparadas com aquelas anteriormente idealizadas por eles, antes mesmo de começarem a exercer a função de fato. Dessa forma, quanto mais próximo for o trabalho feito daquela sua expectativa inicial, mais o indivíduo tenderá a sentir-se satisfeito.

Além da expectativa do indivíduo, existe a abordagem de satisfação que também leva em consideração fatores emocionais. Nela, a satisfação seria determinada pela felicidade que o indivíduo sente com o seu trabalho. Através dessa emoção que a organização seria capaz de alcançar os comportamentos desejados pelos seus funcionários no trabalho, levando a melhores desempenhos desses indivíduos.

Oliveira e Costa (2016) definem o comprometimento como uma ligação que vincula o indivíduo à organização, levando-o a fazer sacrifícios em prol dela. Baseando-se nessa ideologia onde o comprometimento faz o indivíduo dedicar à organização sua lealdade e energia. Segundo Bandeira, Marques e Veiga (2000), o comprometimento é capaz de evidenciar o quão forte é o vínculo do indivíduo com a empresa, considerando que o indivíduo comprometido apresentará pelo menos três atitudes: aceitação de metas e crença pelos valores da organização, disposição de exercer esforços ilimitados pela empresa e um desejo de manter-se participativo e ativo no trabalho.

2.3. O EFEITO DAS RECOMPENSAS PARA A MOTIVAÇÃO NO TRABALHO

Costa, Salles e Fontes Filho (2010) abordam a teoria da expectativa relacionada as recompensas, onde a motivação de uma pessoa depende da união entre as percepções de expectativas, desempenhos e a validade. Já a expectativa é o sentimento de que o esforço empregado em uma tarefa conduzirá ao resultado desejado e o desempenho é a percepção de que o mesmo conduzirá a uma eventual recompensa e a validade é o valor que o indivíduo atribui à recompensa recebida.

A partir dessa teoria, propõe-se um modelo teórico analisado por Tamayo e Paschoal (2003) que relacionam esforços, desempenhos, satisfação e outras variáveis importantes no processo. Essa teoria sugere que o nível de esforço empregado na tarefa é influenciado diretamente pelo valor da recompensa e pela possibilidade de reconhecimento pela dedicação entregue na mesma, tendo esse esforço mais chances de alcançar o desempenho desejado quando o empregado possui as habilidades e competências compatíveis com aquilo que lhe foi designado e quando há de sua parte uma clara percepção dos papéis, ou seja, quando ele sabe o que deve ser feito para alcançar o desempenho desejado pela organização. Costa, Salles e Fontes Filho (2010) dissertam sobre dois tipos de recompensas: as intrínsecas e as extrínsecas. As recompensas intrínsecas, segundo os autores, são aquelas administradas pelo próprio indivíduo e as recompensas extrínsecas são aquelas administradas pela organização. Acrescentando também que as recompensas que são vinculadas ao desempenho alcançado pelos funcionários podem gerar maiores níveis de satisfação aos mesmos.

3. METODOLOGIA

3.1. TIPO DE PESQUISA

A pesquisa pode ser classificada como descritiva e explicativa. Por se tratar de um estudo de caso onde a aplicação da ferramenta de estudo se dará dentro de uma empresa real, os resultados servirão como base para analisar a eficácia de tais métodos administrativos. Além disso, se observará o comportamento dos funcionários da empresa e também de outras características dos mesmos que são inerentes as mudanças organizacionais aplicadas ao longo do estudo. Os dados do estudo serão documentais, obtidos através dos relatórios e estatísticas gerenciais fornecidos pela empresa.

3.2. UNIDADE DE PESQUISA

O estudo será aplicado dentro de um Posto de Gasolina localizado na Avenida Brasil, uma das principais vias expressas da cidade do Rio de Janeiro. Com mais de 20 anos de existência, o Posto Nova Jerusalém conta hoje, em sua grade de funcionários com: oito frentistas, dois encarregados de pista e um gerente, sendo estes onze colaboradores os envolvidos no estudo de metas e comissões. Além disso, o posto possui um Administrador e uma Assistente Administrativa (estes não fazendo parte do estudo de metas e recompensas).

3.3. PROCEDIMENTOS DE COLETA E DE ANÁLISE DE DADOS

A coleta e análise de dados será feita em diferentes momentos ao longo do estudo. Em um primeiro momento, antes da reformulação do sistema de metas, será analisada a base de dados inicial da empresa, seus resultados gerais de venda, os resultados e desempenhos individuais de cada funcionário e a recompensa obtida pelos mesmos. Posteriormente, será feita uma segunda análise de resultados obtidos pela empresa e pelos funcionários após a reformulação do sistema de metas e comissões. Dessa forma será possível realizar uma análise comparativa entre os períodos e alcançar uma conclusão acerca do estudo.

3.4. LIMITAÇÕES DE MÉTODO

Um dos principais desafios da pesquisa envolve o fato de existir uma quantidade muito grande de postos de gasolina em todo o território nacional, sendo assim, o estudo de caso na empresa escolhida acaba sendo uma amostra única de uma população (de postos) bem grande. Levando em consideração que a realidade dos trabalhadores, o serviço executado e o salário são similares de modo geral, o estudo busca ser um reflexo para esses demais ambientes espalhados pelo país.

4. ANÁLISE DE DADOS

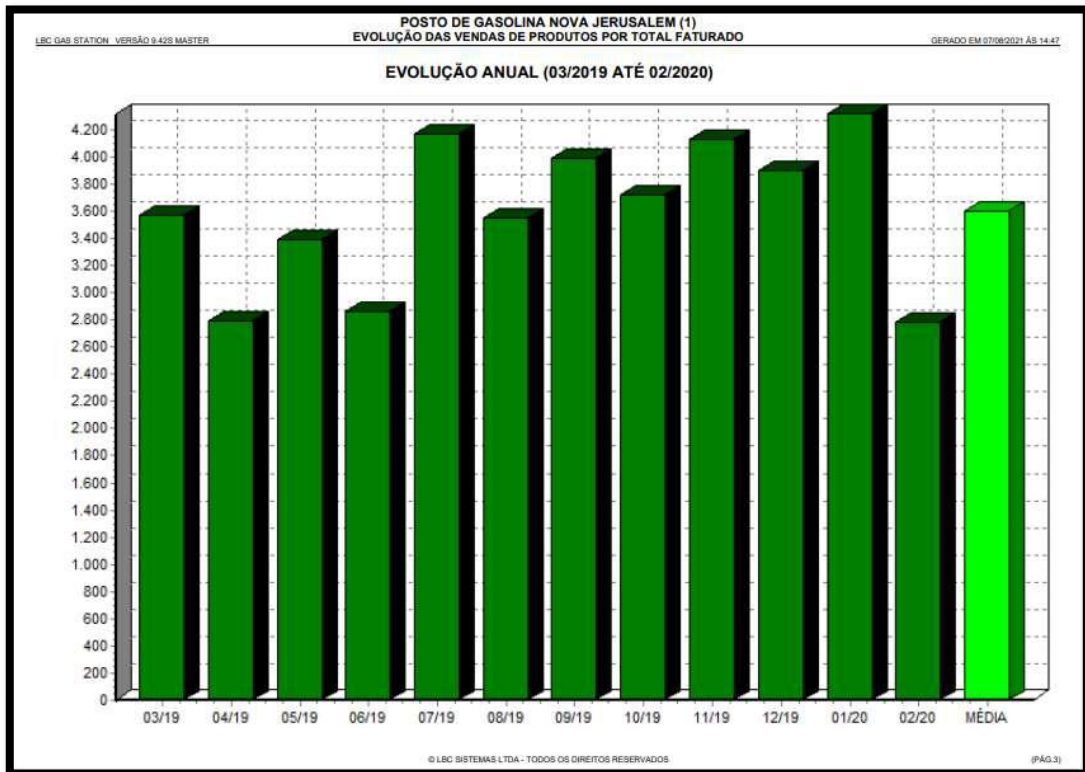
4.1. RESULTADOS PRÉ-RENOVAÇÃO DO SISTEMA DE METAS

Para compararmos os resultados obtidos pela empresa em um primeiro momento, fora selecionado um intervalo de doze meses compreendendo Março de 2019 e Fevereiro de 2020. Dessa forma, é possível colacionar os seis meses anteriores à primeira renovação do sistema de metas do posto, em Setembro de 2019, com os seis meses seguintes ao mesmo.

Antes da renovação do sistema, o comissionamento dos funcionários funcionava da seguinte forma: A partir de R\$ 200,00 vendidos em lubrificantes na semana, o frentista garantia 10% do valor como adicional no seu Vale Alimentação. A partir de 650L de Gasolina Petrobras Grid vendidos na semana, o frentista também garantia R\$ 0,01/L como adicional no seu Vale Alimentação. Além disso, existiam também outras duas metas: no número de abastecimentos feitos e no volume de vendas (L/m³) da semana. Entretanto, essas não garantiam uma recompensa direta como no caso dos Óleos Lubrificantes e da Gasolina Aditivada, servindo apenas como requisito para enquadramento no prêmio de “Destaque da Semana”. O prêmio era concedido aos frentistas que conseguissem completar as 4 metas da semana, garantindo assim mais R\$ 50,00 adicionais no VA. As avaliações de desempenho são feitas de forma semanal, compreendendo as vendas de segunda à domingo, e a comissão paga mensalmente ao fim da última semana do mês, onde o valor da mesma era determinado pela soma do valor base do VA + total comissões por metas + Prêmios Destaque da Semana.

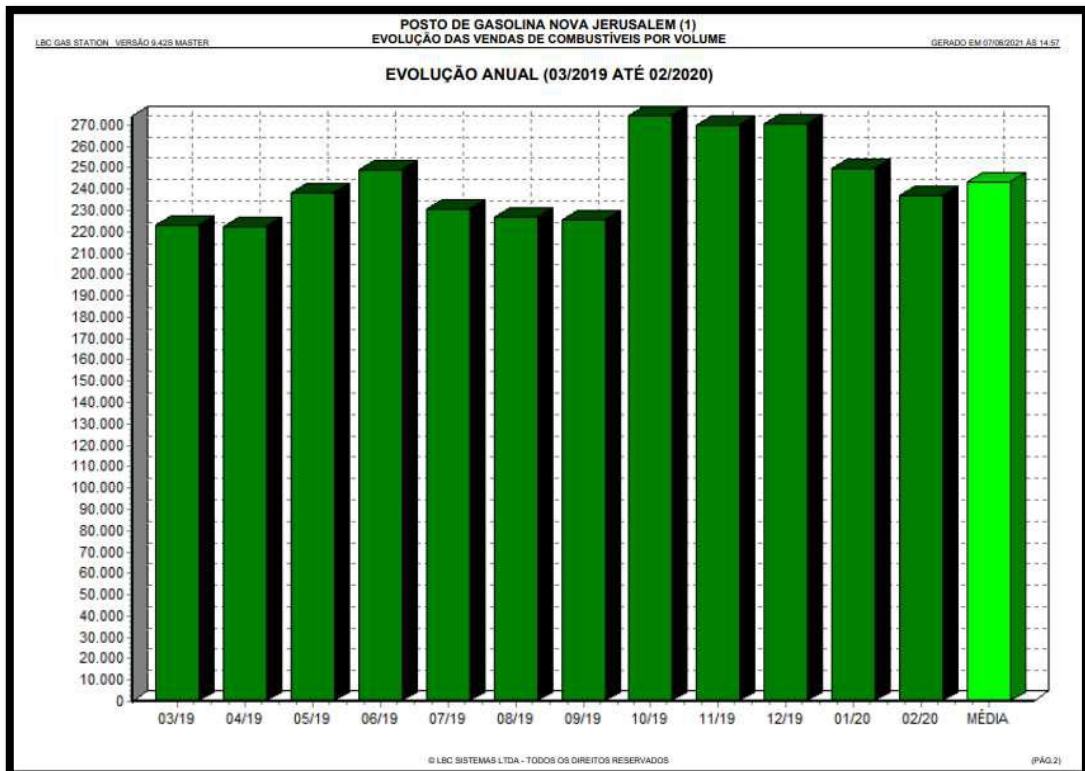
Os resultados obtidos pela empresa nos períodos podem ser observados nas tabelas abaixo:

Gráfico 1 – Venda de Óleos Lubrificantes (03/2019 até 02/2020)



Fonte: Relatórios Gerenciais do Posto de Gasolina Nova Jerusalém

Gráfico 2 – Venda de Combustíveis em Volume [L + m³]



Fonte: Relatórios Gerenciais do Posto de Gasolina Nova Jerusalém

Nos seis meses que antecederam à renovação do sistema de metas (Março/19 à Agosto/19), o posto apresentou um faturamento mensal médio de R\$ 3.390,56 com a venda de óleos lubrificantes e um volume mensal médio de 231.613 L/m³ na venda de combustíveis líquidos e Gás Natural Veicular.

Já o valor pago pela empresa em comissionamento para os frentistas durante o período pode ser observado na planilha abaixo:

Planilha 1 – Valor Pago no Vale Alimentação de Mar/19 à Ago/19

	MAR	ABR	MAI	JUN	JUL	AGO
ANTÔNIO		R\$ 206,00	R\$ 234,00	R\$ 309,00	R\$ 377,00	R\$ 300,00
JOÃO	R\$ 269,00	R\$ 268,00	R\$ 191,00	R\$ 18,00	R\$ 374,00	R\$ 531,00
LEANDRO	R\$ 243,00	R\$ 268,00	R\$ 321,00	R\$ 293,00	R\$ 260,00	R\$ 311,00
LEONARDO	R\$ 206,00	R\$ 191,00	R\$ 228,00	R\$ 317,00	R\$ 280,00	R\$ 231,00
MARCELO	R\$ 257,00	R\$ 268,00	R\$ 279,00	R\$ 250,00	R\$ 273,00	R\$ 235,00
VANDAIR	R\$ 221,00	R\$ 191,00	R\$ 206,00	R\$ 218,00	R\$ 230,00	R\$ 200,00
TOTAL	R\$ 1.196,00	R\$ 1.392,00	R\$ 1.459,00	R\$ 1.405,00	R\$ 1.794,00	R\$ 1.808,00
COMISSÃO FIXA	R\$ 955,00	R\$ 1.146,00	R\$ 1.146,00	R\$ 1.108,00	R\$ 1.200,00	R\$ 1.200,00
COMISSÕES POR METAS	R\$ 241,00	R\$ 246,00	R\$ 313,00	R\$ 297,00	R\$ 594,00	R\$ 608,00

Fonte: Planilhas Gerenciais Posto Nova Jerusalém

Vale ressaltar algumas observações que expliquem a variação no valor da comissão fixa. Até o mês de Maio o valor base pago no VA era de R\$ 191,00, sendo alterado para R\$ 200,00 no mês de Junho, após Convenção Coletiva de Trabalho (CCT) anual, que engloba os sindicatos patronal e dos funcionários de postos de combustíveis (SindComb e Sinpospetro, respectivamente). Também no mês de Junho ocorre uma compensação referente aos meses retroativos em que a diferença não foi paga pelas empresas. Como os novos valores acordados devem valer sempre a partir do mês 4 do ano, no mês 6, em caráter exclusivo, o valor base pago foi de R\$ 218,00 (sendo R\$ 200,00 novo valor base + R\$ 18,00 diferença referente aos meses 4 e 5). Além disso, há uma penalização para o funcionário João no mês de Junho, onde o mesmo recebeu somente o valor das diferenças retroativas em seu VA. Isso ocorreu porque o funcionário faltou ao trabalho sem justificativa, o que acarreta na perda do benefício tanto em seu valor base como nas metas alcançadas no mês. Vale ressaltar que essa medida punitiva também é prevista e autorizada pela CCT.

4.2. PROBLEMAS IDENTIFICADOS E APLICAÇÃO DA PRIMEIRA RENOVAÇÃO

Ao analisar os resultados obtidos em concomitância à uma observação da rotina de trabalho, falhas no método avaliativo e problemas processuais foram identificados pela Gerência. Para exemplificar essas situações, podemos começar citando os recorrentes casos em que um funcionário, ao longo de uma semana, vendia um valor próximo aos R\$ 200,00 da meta semanal de lubrificantes. Porém, nesses casos que não se alcançava o valor por completo, toda a venda daquela semana era “perdida” pelo colaborador, que não recebia nenhum comissionamento pela venda de óleos, gerando uma frustração no mesmo.

Existia também um problema contrário, onde o colaborador, por diversos fatores, alcançava rapidamente os R\$ 200,00 de venda de Óleos Lubrificantes na semana. Nessas ocasiões, o problema identificado consistia numa falta de estímulo para o mesmo aumentar ainda mais suas vendas no período. Tendo em vista que ele já alcançara o valor necessário para ser comissionado, passava a focar exclusivamente em outras metas, como a venda de Gasolina Aditivada, de maneiras não adequadas, visando o prêmio extra concedido ao Destaque da Semana.

Outra inconsistência identificada englobava justamente a proporção do volume de Gasolina Comum e Aditivada vendida no mês. Como existia um comissionamento em cima da versão especial do combustível, os frentistas utilizavam de métodos contradizentes às normas da empresa para alcançar essas metas. Podemos citar uma rapidamente identificada pela supervisão do posto, que consistia em informar ao cliente que o posto não possuía Gasolina Comum disponível no momento de um abastecimento, forçando-o a optar pelo combustível Aditivado. Em alguns casos o cliente acatava e abastecia com esse combustível, porém, em vários outros casos, o consumidor simplesmente desistia do abastecimento, deixando o posto, prejudicando as vendas e até mesmo a imagem da empresa. A prática vinha sendo feita de forma tão desenfreada que em alguns meses o posto chegou a apresentar um maior volume de venda em combustível Aditivado do que em sua forma Comum, cenário totalmente irreal em qualquer empresa do ramo.

Sendo assim, em virtude dos resultados abaixo das metas mensais da empresa, estipulada em R\$ 5.000,00 na venda de Óleos Lubrificantes e 250.000 L/m³ na venda de combustíveis, dos problemas processuais observados na empresa, uma renovação no sistema de comissionamento foi proposta pela Administração no fim do mês de Agosto e encaminhada à Diretoria.

O objetivo da renovação era de gerar maiores incentivos aos funcionários para realização de abastecimentos na pista, aumentar o número de óleos lubrificantes vendidos de maneira constante, consequentemente melhorando o faturamento mensal da empresa. Para os funcionários, o incentivo partia de um novo comissionamento, mais atrativo, e que englobava outras variáveis presentes no dia a dia do trabalho.

O prospecto da mudança, lançado na primeira semana do mês de Setembro de 2019, pode ser observado no comunicado abaixo:

Comunicado 1 – 1ª Renovação Sistema de Metas (Set/2019)

<p>POSTO NOVA JERUSALÉM <small>Posto Área para servir sempre</small></p> <p>POSTO DE GASOLINA NOVA JERUSALÉM LTDA <small>CNPJ: 02.358.402/0001-90- Insc. Est.: 88330708</small></p> <p><u>NOVO FORMATO DE METAS – SETEMBRO 2019</u></p> <p>A partir do mês de Setembro de 2019, o novo sistema de metas passa a ser implementado para os funcionários do Posto Nova Jerusalém. De agora em diante, as metas passarão a conter 3 níveis de recompensa para cada um dos objetivos.</p> <p><u>Lubrificantes:</u></p> <p>Nível 1 → Venda de R\$100,00–R\$199,99 Dentro desse nível, o frentista recebe <u>5%</u> do valor vendido em lubrificantes como bonificação em seu VA.</p> <p>Nível 2 → Venda de R\$200,00–R\$299,99 Dentro desse nível, o frentista recebe <u>10%</u> do valor vendido em lubrificantes como bonificação em seu VA.</p> <p>Nível 3 → Venda acima de R\$300,00 Dentro desse nível, o frentista recebe <u>15%</u> do valor vendido em lubrificantes como bonificação em seu VA.</p> <p><u>Litragem:</u></p> <p>Nível 1 → 7500 L Nível 2 → 8500 L Nível 3 → 9500 L</p>	<p>POSTO NOVA JERUSALÉM <small>Posto Área para servir sempre</small></p> <p>POSTO DE GASOLINA NOVA JERUSALÉM LTDA <small>CNPJ: 02.358.402/0001-90- Insc. Est.: 88330708</small></p> <p><u>Número de Abastecimentos:</u></p> <p>Nível 1 → Entre 800 e 874 Abastecimentos na Semana Dentro desse nível, o frentista garante diretamente <u>R\$6.00</u> extras em seu VA.</p> <p>Nível 2 → Entre 875 e 949 Abastecimentos na Semana Dentro desse nível, o frentista garante diretamente <u>R\$15.00</u> extras em seu VA.</p> <p>Nível 3 → Acima de 950 Abastecimentos na Semana Dentro desse nível, o frentista garante diretamente <u>R\$25.00</u> como bonificação em seu VA.</p> <p><u>Destaque da Semana:</u></p> <p>Todas as 3 metas batidas no Nível 1 → + <u>R\$15.00</u> Todas as 3 metas batidas no Nível 2 → + <u>R\$40.00</u> Todas as 3 metas batidas no Nível 3 → + <u>R\$65.00</u></p> <p>Exemplo: Se o frentista, alcançar 2 metas em Nível 2 e uma em Nível 1 ele receberá a recompensa individual de cada uma de acordo com o nível alcançado, porém o bônus de destaque da semana será o de Nível 1.</p> <p><u>AS METAS E BONIFICAÇÕES PARA VENDA DE GASOLINA GRID FORAM ENCERRADAS.</u></p>
--	--

Fonte: Comunicados Dep. Pessoal – Posto Nova Jerusalém

Foi criado um sistema de metas baseado inteiramente em Níveis, com comissionamento crescente e de acordo com o enquadramento nos mesmos. Dessa forma, os frentistas eram estimulados a melhorar continuamente seu desempenho. Nos lubrificantes, subir de Nível significava um aumento na porcentagem remunerativa dentro dessa meta.

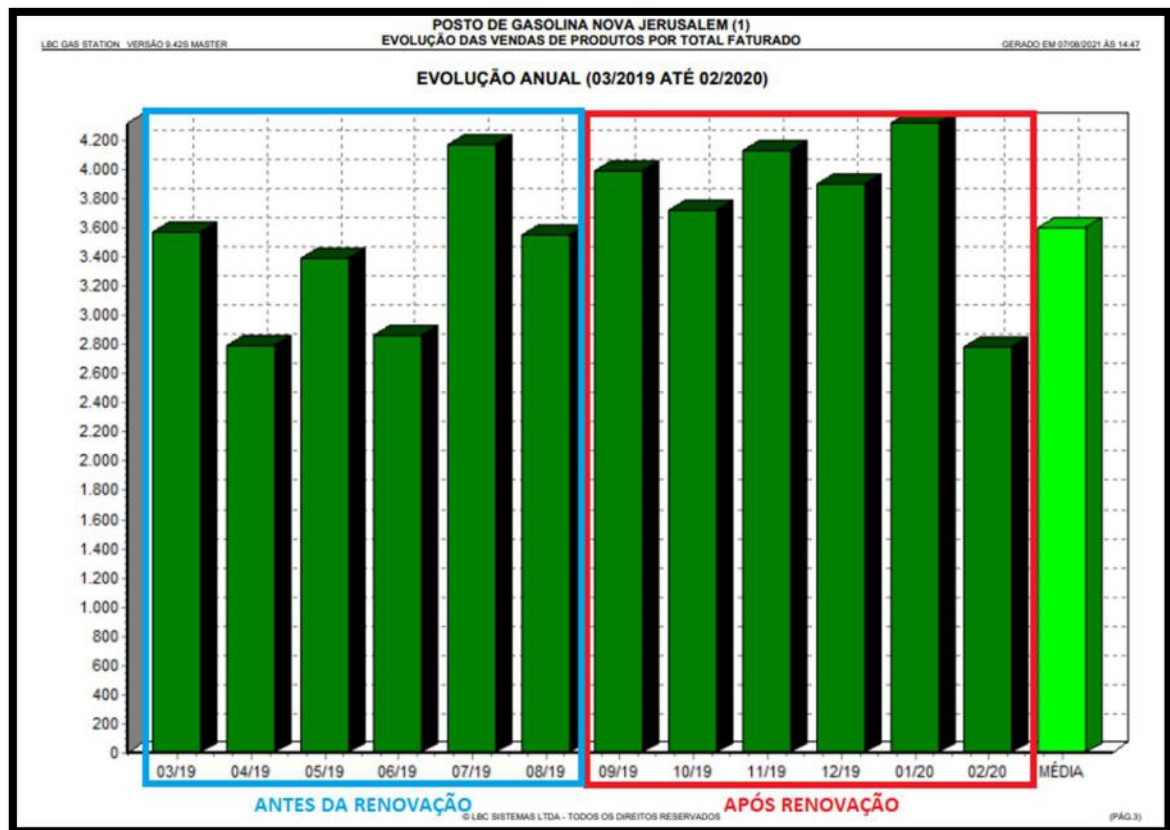
Também foi criado um comissionamento em cima do número de abastecimentos. O frentista agora recebe um valor extra de acordo com o Nível alcançado. O prêmio de Destaque da Semana também passou a possuir níveis de recompensa e as metas na Gasolina Aditivada foram encerradas, em virtude dos problemas que englobavam a mesma e para balancear os custos com comissão, tendo em vista que a renovação recompensaria mais em outras metas.

4.3. RESULTADOS APÓS PRIMEIRA RENOVAÇÃO

Após a renovação realizada no sistema de comissionamento, melhoras foram prontamente sentidas tanto na dinâmica de funcionamento como nos resultados gerais da empresa.

Na tabela abaixo é exibida uma comparação direta na venda de Óleos Lubrificantes entre os seis meses anteriores e os seis meses pós renovação:

Gráfico 3 – Comparação na Venda de Óleos Lubrificantes (03/2019 até 02/2020)

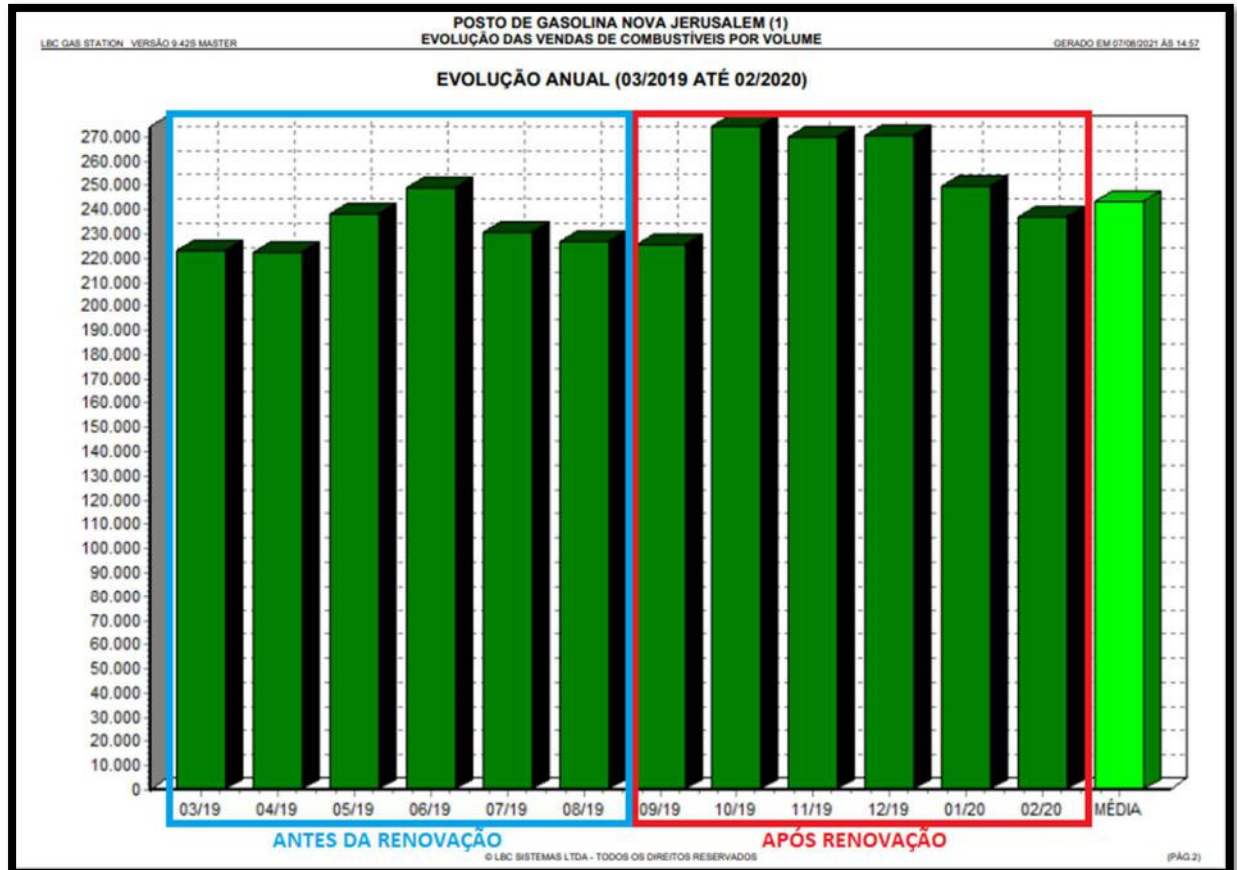


Fonte: Relatórios Gerenciais Posto Nova Jerusalém

Nos seis meses seguintes à renovação do sistema de metas (Setembro/19 à Fevereiro/20), o posto apresentou um faturamento mensal médio de R\$ 3.804,80 na venda de óleos lubrificantes. Representando um aumento de 12,2% na comparação com os seis meses anteriores.

Já no volume de vendas em litragem e metros cúbicos, a comparação é exibida na tabela abaixo:

Gráfico 4 – Comparação na Venda de Combustíveis em Volume [L + m³]



Fonte: Relatórios Gerenciais Posto Nova Jerusalém

Nos seis meses seguintes à renovação do sistema de metas (Setembro/19 à Fevereiro/20), o posto apresentou um volume mensal médio de 254.399 L/m³ na venda de combustíveis líquidos e Gás Natural Veicular. Representando um aumento de 9,8% na comparação com os seis meses anteriores.

4.4. O CENÁRIO PANDÊMICO E A SEGUNDA RENOVAÇÃO

Após um período de melhora geral de vendas nos últimos meses de 2019 e começo de 2020, Março chega trazendo um novo, e grande, desafio para a empresa: o enfrentamento da pandemia do novo Coronavírus. A pandemia, que atingiu escalas globais, abalou severamente todos os setores econômicos ao redor do planeta, sendo responsável pelo fechamento de diversas empresas que não conseguiram resistir aos prejuízos causados pelas medidas restritivas necessárias para conter a disseminação do vírus.

No segmento de postos de combustíveis não foi diferente, o impacto foi sentido em enormes proporções devido a grande redução da circulação de veículos nas ruas, principalmente no período de quarentena. Fazendo uma comparativa da média de vendas dos meses anteriores à pandemia x Abril (primeiro mês inteiro da quarentena), fora registrada uma queda de pouco mais de 50% no volume vendido de combustíveis e de aproximadamente 40% no faturamento de lubrificantes. Esse impacto perdurou em proporções similares até meados de Julho, quando começaram a ser adotadas medidas de flexibilização na sociedade com o objetivo de reduzir os prejuízos econômicos que vinham sendo causados à indivíduos e empresas.

O cenário de queda nas vendas de todo o comércio, incertezas da sociedade quanto ao futuro e o desemprego somado ao agravamento da crise econômica forçou as empresas a adotarem novas medidas internas e em alguns outros casos até se reinventarem para sobreviver. O Home Office provavelmente foi a principal delas. Várias grandes empresas passaram a adotar o regime que permitiu reduzir tanto a circulação de pessoas na rua, sendo mais uma medida de contenção à disseminação do vírus, como custos com transportes de funcionários, aluguéis de espaço físico e demais despesas vinculadas ao mesmo.



Sendo assim, evidenciou-se um novo cenário geral para todos os comerciantes de postos de combustíveis: a circulação de carros na rua permanecerá menor mesmo após o fim da pandemia. No caso do Posto Nova Jerusalém, ao analisarmos os meses de Agosto e Setembro de 2020, momento em que a flexibilização das medidas restritivas já alcançavam níveis mais avançados de liberação, os níveis de venda pré-pandemia ainda estavam distantes de serem retomados, apresentando uma queda no volume de vendas de 19% em Agosto e 13% em Setembro frente aos mesmos meses do ano anterior.

Dentro desse “novo normal” que a sociedade passou a funcionar, tornou-se necessário encontrar novas formas de alavancar as vendas e de se gerar um diferencial na empresa dentro de um mercado com muita concorrência e que teve sua demanda reduzida. Sendo assim, uma nova alteração no sistema de metas passou a ser pensada como uma alternativa ao novo desafio, tendo em vista que num primeiro momento essa renovação foi capaz de gerar melhores resultados para empresa e maiores ganhos para os funcionários, uma reformulação que englobasse questões atuais, que fosse ainda mais atrativa à toda a equipe e que também fosse na direção dos interesses da empresa de melhoria nos resultados passa a ser debatida.

Após reuniões do Departamento Administrativo, são estabelecidas algumas mudanças no sistema vigente: Os valores necessários para alcance das metas ficaram mais altos e desafiadores, porém, suas porcentagens e valores de comissionamento também ficam mais altos e atrativos a cada nível.

O prospecto da mudança, lançado na primeira semana do mês de Outubro de 2020, pode ser observado no comunicado abaixo:

Comunicado 2 (parte 1) – 2ª Renovação Sistema de Metas (Out/2020)


<p> POSTO NOVA JERUSALÉM <i>Servir bem para servir sempre.</i></p> <p>POSTO DE GASOLINA NOVA JERUSALÉM LTDA CNPJ: 02.358.402/0001-90 • Insc. Est.: 06230769</p> <p><u>NOVAS METAS – OUTUBRO 2020</u></p> <p>A partir do mês de Outubro de 2020, o novo sistema de metas e as novas porcentagens passam a ser implementadas para os funcionários do Posto Nova Jerusalém. A partir do referido mês, as metas passarão a conter novas porcentagens e valores de recompensa, juntamente a nova premiação do <u>DESTAQUE DE ATENDIMENTO</u>.</p> <p><u>Lubrificantes:</u></p> <p>Nível 1 → Venda de R\$180,00-R\$359,99 Dentro desse nível, o frentista recebe <u>7%</u> do valor vendido em lubrificantes como bonificação em seu VA.</p> <p>Nível 2 → Venda de R\$360,00-R\$539,99 Dentro desse nível, o frentista recebe <u>13%</u> do valor vendido em lubrificantes como bonificação em seu VA.</p> <p>Nível 3 → Venda acima de R\$540,00 Dentro desse nível, o frentista recebe <u>20%</u> do valor vendido em lubrificantes como bonificação em seu VA.</p> <p><u>Volume de Vendas (L/m³):</u></p> <p>Nível 1 → 8.000 Nível 2 → 9.000 Nível 3 → 10.000</p>	<p> POSTO NOVA JERUSALÉM <i>Servir bem para servir sempre.</i></p> <p>POSTO DE GASOLINA NOVA JERUSALÉM LTDA CNPJ: 02.358.402/0001-90 • Insc. Est.: 06230769</p> <p><u>Número de Abastecimentos:</u></p> <p>Nível 1 → Entre 850 e 1000 Abastecimentos na Semana Dentro desse nível, o frentista garante diretamente <u>R\$10,00</u> extras em seu VA.</p> <p>Nível 2 → Entre 1000 e 1149 Abastecimentos na Semana Dentro desse nível, o frentista garante diretamente <u>R\$20,00</u> extras em seu VA.</p> <p>Nível 3 → Acima de 1150 Abastecimentos na Semana Dentro desse nível, o frentista garante diretamente <u>R\$30,00</u> como bonificação em seu VA.</p> <p><u>Destaque da Semana:</u></p> <p>Todas as 3 metas batidas no Nível 1 → + <u>R\$20,00</u> Todas as 3 metas batidas no Nível 2 → + <u>R\$50,00</u> Todas as 3 metas batidas no Nível 3 → + <u>R\$80,00</u></p> <p>Exemplo: Se o frentista, alcançar 2 metas em Nível 2 e uma em Nível 1 ele receberá a recompensa individual de cada uma de acordo com o nível alcançado, porém o bônus de destaque da semana será o de Nível 1.</p>
--	--

Fonte: Comunicados Dep. Pessoal – Posto Nova Jerusalém

Como alternativa de diferenciação da marca e serviço prestado dentro do posto, também é criada na mesma reformulação uma nova forma de comissionamento na empresa chamado “Destaque do Atendimento”. A proposta tem como principal objetivo melhorar o nível do atendimento entregue aos clientes no momento do abastecimento. Tendo em vista que há uma evidente saturação de opções de postos no mercado, ter uma experiência mais agradável e satisfatória ao abastecer torna-se uma boa alternativa para fidelização de clientes com o posto, algo cada vez mais necessário, sobretudo em mercados concorridos.

O prospecto da nova meta e ferramenta avaliativa pode ser visto abaixo, na continuação do comunicado 2:

Comunicado 2 (parte 2) – 2ª Renovação do Sistema de Metas



POSTO NOVA JERUSALÉM
Serve bem para estar sempre.

POSTO DE GASOLINA NOVA JERUSALEM LTDA
 CNPJ: 02.358.002/0001-95+ Insc. Est.: 08230768

DESTAQUE DO ATENDIMENTO

A partir do mês de Outubro, estaremos implementando, além das novas quantias para metas, a recompensa SEMANAL do “Destaque do Atendimento”.

Como funcionará essa premiação?

- Diariamente estaremos avaliando o padrão de atendimento praticado por todos os funcionários com os clientes. Analisaremos pontos cruciais para um atendimento de qualidade no início, meio e fim de cada abastecimento.
- Os pontos avaliados serão falados em reunião com a equipe e passado para todos os funcionários. Além disso, será disponibilizado para cada um o check-list contendo as principais falas e posturas para um atendimento de excelência. A avaliação semanal se baseará pelo cumprimento dos tópicos contidos no check-list.
- A premiação será feita toda semana, podendo variar o vencedor ou não. Ou seja, o mesmo funcionário pode ser o Destaque do Atendimento por infinitas semanas consecutivas.
- O valor da premiação semanal, será de R\$50,00 pagos em dinheiro. Este valor poderá aumentar em caso de resultados positivos na pista
- Ao final de cada semana estaremos dando o feedback a cada funcionário individualmente sobre o seu desempenho.

Fonte: Comunicados Dep. Pessoal - Posto Nova Jerusalém

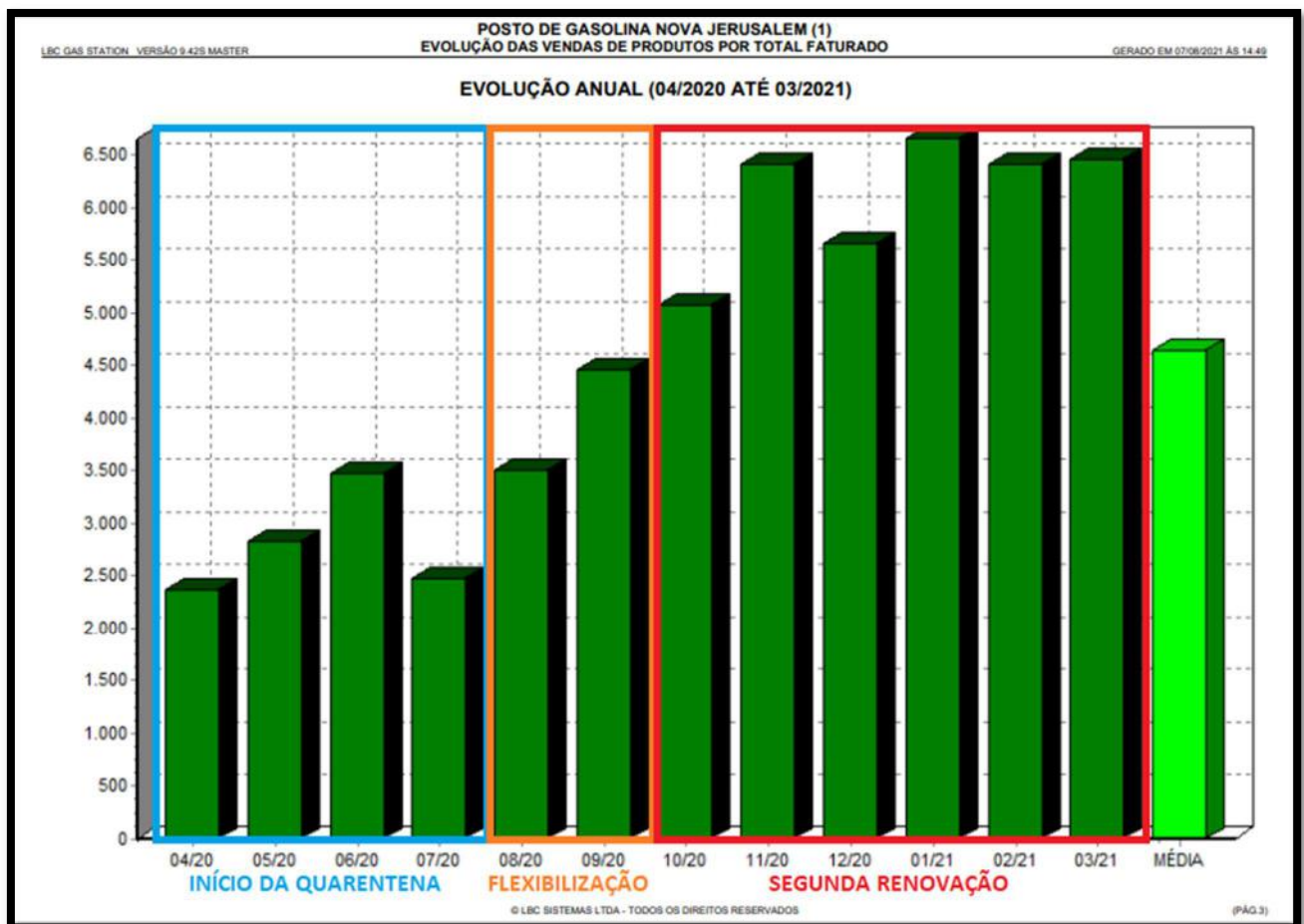
Vale destacar também que a comissão criada para o Destaque do Atendimento é paga em dinheiro semanalmente, sendo diferenciada das demais metas pagas no VA mensalmente. Fazendo o prêmio ser uma alternativa de “renda extra” aos funcionários, algo mais atrativo.

4.5. RESULTADOS APÓS SEGUNDA RENOVAÇÃO

Após o reajuste no valor necessário para obtenção das metas, bem como no valor comissionado, uma ligeira tendência de melhora nas vendas foi prontamente observada pela Administração, sobretudo na venda de Óleos Lubrificantes. Como a empresa adotou uma postura mais agressiva nas suas metas, aumentando significativamente a porcentagem de comissionamento sobre vendas nos níveis mais altos (2 e 3), para alcance das metas empresariais para esse tipo de produto, os resultados no faturamento foram positivamente alavancados.

É possível observar na tabela abaixo como a venda de Óleos Lubrificantes, assim como o movimento geral, foi duramente afetada nos primeiros meses da quarentena, compreendendo o período de Abril até Julho de 2020.

Gráfico 5 – Comparação na Venda de Óleos Lubrificantes (04/2020 até 03/2021)



Fonte: Relatórios Gerenciais Posto Nova Jerusalém

Constata-se também que, nos primeiros meses de flexibilização das medidas restritivas, em Agosto e Setembro de 2020, o faturamento deu seus primeiros sinais de retomada aos patamares observados pré-pandemia, apresentando uma média de R\$ 3.979,80. Quando comparado a média dos seis meses anteriores à pandemia (Setembro/19 à Fevereiro/20), de R\$ 3.804,80, percebemos uma reestabilização dos níveis de venda para esse tipo de produto. Vale chamar atenção também para os primeiros quatro meses de quarentena, onde a média do faturamento mensal no período ficou em R\$ 2.787,10, representando uma queda de aproximadamente 27% quando comparado ao cenário pré-pandemia, evidenciando a drástica queda sentida pelo comércio.

Entretanto, o principal ponto observado foi na resposta sentida com a segunda renovação, feita em Outubro daquele ano. Durante os seis meses seguintes o posto conseguiu alcançar sua meta empresarial de R\$ 5.000,00 em todos os meses, fato que não ocorria uma única vez havia mais de dois anos. O faturamento mensal médio do período (Outubro/20 à Março/21) foi de R\$ 6.111,83, representando um considerável aumento de mais de 60% quando comparado à média dos seis meses anteriores ao início da pandemia.

Já no volume de vendas em litragem e metros cúbicos, a comparação é feita entre os primeiros meses de flexibilização das medidas de restrição com os dez meses seguintes, compreendendo as vendas de Agosto/20 até Julho/21. Dessa forma, é possível analisar se houvera uma resposta positiva no longo prazo quanto ao objetivo de fidelização de clientes que passam pelo posto. Tendo em vista que o novo prêmio de Destaque do Atendimento visa ser um estímulo à equipe em melhorar o atendimento prestado ao cliente e nas atitudes dos frentistas em seu ambiente de trabalho, o retorno do cliente e um aumento no movimento geral do posto são as principais consequências esperadas com essa nova forma de comissionamento.

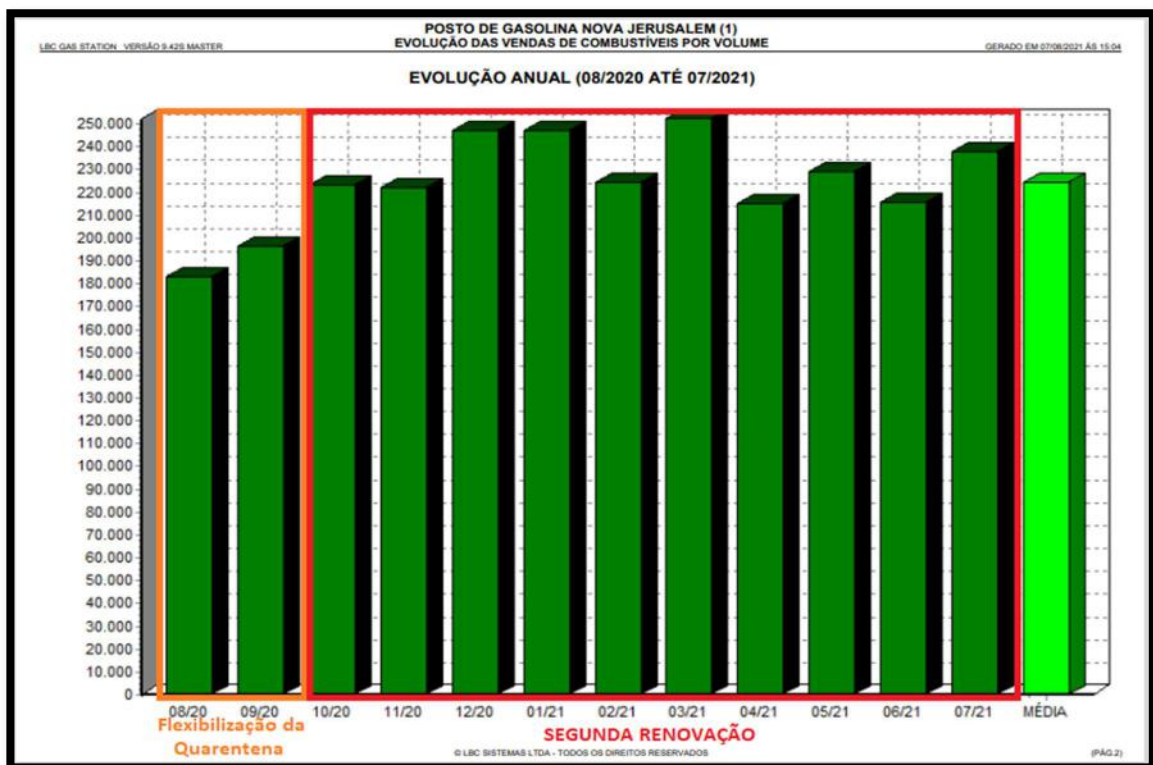
Porém, vale relatar também que nos primeiros meses de quarentena e de medidas restritivas mais duras, Abril até Julho de 2020, a média mensal no volume de vendas chegou a alcançar um patamar crítico de aproximadamente 140.000 L/m³, o que representava uma queda em torno de 45% quando comparado à média obtida nos seis meses anteriores à pandemia.

Nos primeiros meses de flexibilização da quarentena, em Agosto e Setembro de 2020, a média no volume mensal vendido ficou em 189.720 L/m³, quando os comparamos com o ano anterior, ainda sem pandemia, observamos uma queda de aproximadamente 16%, frente à média de 226.008 L/m³ obtida em Agosto e Setembro de 2019.

Com isso, fica evidente o quanto o movimento de veículos nas ruas e conseqüentemente os níveis de volume de venda para combustíveis líquidos e GNV foram mais afetados do que o da venda de lubrificantes, tendo em vista que para esses tipos de combustíveis há uma maior necessidade de volume de veículos em circulação nas ruas.

O gráfico abaixo apresenta os primeiros meses de flexibilização das medidas e os dez meses seguintes à segunda renovação do sistema e a implementação do Destaque do Atendimento:

Gráfico 6 – Comparação na Venda de Combustíveis em Volume [L + m³]



Fonte: Relatórios Gerenciais Posto Nova Jerusalém

Observa-se que, de Outubro de 2020 à Julho de 2021, o volume mensal médio vendido em combustíveis atingiu um patamar de 231.383,30 L/m³. Quando comparamos o resultado com os dois primeiros meses de flexibilização das medidas restritivas, observamos um pronto crescimento de 22%.

Entretanto, vale atentar-se ao fato de que quando comparado o resultado pós segunda renovação com o volume médio registrado nos seis meses anteriores ao início da pandemia, de 254.399 L/m³, constata-se uma retração de aproximadamente 9% no volume mensal médio vendido. Uma variação que representa praticamente um retorno ao patamar anterior ao da primeira renovação das metas, que na ocasião fora responsável por um aumento de 9,8% no volume de combustíveis vendidos.

5. CONCLUSÃO

Após a análise de resultados obtidos pelo posto provenientes das duas renovações no sistema de metas, evidencia-se como a filosofia de comissionamento representa uma importante ferramenta para estímulo da equipe de trabalho e alcance de melhores resultados por parte da empresa.

Por se tratar de um seguimento varejista onde não há muitas oportunidades de desenvolvimento de técnicas mais elaboradas no trabalho, aproximando-se de um tipo de serviço mais “automatizado”, tornar o ambiente de trabalho mais desafiador e recompensatório surge como uma boa opção para manter a equipe motivada em busca das suas metas.

Analisando o desempenho da equipe de trabalho como um todo, ficou evidente como os colaboradores de postos de gasolina possuem disposição e entusiasmo para alcançar as metas propostas pela Administração geral da empresa, sobretudo quando as mesmas possuem uma progressão de objetivos e recompensas. Vale ressaltar estar inserido em um negócio que proponha comissões em diferentes meios como número de abastecimentos, venda de óleo, destaque no atendimento, destaque da semana, torna-se um grande atrativo para fidelização de sua relação com a empresa, tendo em vista que grande parte das empresas do setor não oferecem condições diferenciadas de comissionamento, ou como em vários outros casos de postos menores onde a organização não chega a trabalhar com metas e comissões.

Para as empresas, são diversas as consequências positivas que podem ser sentidas com a exploração de boas metodologias de comissionamento que estejam em concordância com os objetivos gerais da organização. Como pôde ser observado ao longo do estudo, foi através da primeira renovação do sistema de metas que a empresa analisada conseguiu uma considerável melhora em suas vendas de combustíveis e lubrificantes. Já a segunda renovação foi capaz de gerar um novo estímulo para os funcionários dentro de um cenário de pandemia onde todo o comércio havia sido duramente afetado. O resultado da mesma foi a considerável melhora na venda de óleos lubrificantes, que alcançou um novo patamar no faturamento médio mensal, e uma recuperação do volume vendido em combustíveis líquidos e GNV aos níveis pré-pandemia.

Vale ressaltar também que o ramo de postos de combustíveis não é um dos que melhor remunera seus trabalhadores de base, dessa forma, a empresa que oferece diferentes formas de renda variável e que reconheça os esforços diários de seus trabalhadores na pista acabam sendo bem vistas e capazes de gerar estímulos para parcerias mais duradouras com seus colaboradores, pois elas são capazes de gerar melhores condições de prosperidade para aqueles que prestam serviços à ela.

Em suma, outras importantes tangentes administrativas, além da alavancagem de vendas, podem se beneficiar da implementação das metas em postos de combustíveis. A redução das despesas com demissões e admissões também é uma das boas consequências que podem derivar das mesmas. Tendo em vista que um funcionário se sentirá mais motivado a permanecer na empresa que ofereça as melhores condições de remuneração quando comparada às suas demais concorrentes presentes no mercado. Dessa forma, a rotatividade de funcionários dentro da equipe tenderá a diminuir consideravelmente, representando uma grande vantagem para a empresa, enxugando ao máximo os custos com esse tipo de processo.

Por fim, vale salientar que a adoção das metas para postos de combustíveis deve buscar, acima de tudo, uma parceria benéfica para ambas as partes envolvidas, tanto organização como seus funcionários. Caso contrário, o sistema tende a entrar em defasagem e não ser eficaz da maneira como poderia ser. São comuns os casos onde postos de combustível não conseguem estimular seus funcionários a baterem suas metas, quando na maioria deles as comissões pagas são baixas, o que não atende a necessidade de seus funcionários, ou não são desafiadoras, fazendo com que os resultados da empresa permaneçam estagnados e ambas as partes não consigam alcançar suas expectativas. Se a empresa for capaz de implementar e renovar o sistema de metas conforme seus objetivos em paralelo à necessidade e expectativa de seus funcionários, o sistema passará a figurar como uma via de mão dupla para a prosperidade das partes e os resultados positivos serão prontamente sentidos, tornando todo o ambiente de trabalho mais agradável e estimulante.

REFERÊNCIAS

- COSTA, Isabel; SALLES, Denise; FONTES FILHO, Joaquim. Influência das configurações organizacionais sobre valores no trabalho e preferências por recompensas. **Revista Adm. Pública**, Rio de Janeiro, v. 44, n.º 6., p. 24-30, dez. 2010.
- LOBOS, Júlio. Teorias sobre a motivação no trabalho. **Revista Adm. Empres.** São Paulo, v. 15, n.º 2, p. 58-64 mar. 1975.
- TAMAYO, Alvaro; PASCHOAL, Tatiane. A relação da motivação para o trabalho com as metas do trabalhador. **Revista de Administração Contemporânea**, Curitiba, v. 7, n.º 4, p.33-35, out. 2003.
- CASTRO, *et. al.*. Comprometimento no trabalho e sua relação com a cultura organizacional mediada pela satisfação. **Revista Brasileira de Gestão de Negócios**, v. 20, n.º 3, p. 12-15, 2018.
- TEIXEIRA, Mário; RODRIGUES, Wesley; GONÇALVES FILHO, Cid. As influências na motivação para o trabalho em ambientes com metas e recompensas: um estudo no setor público. **Revista Adm. Pública**, Rio de Janeiro, v. 48, n.º 1, p. 27-34, fev. 2014.
- OLIVEIRA, Lúcia; COSTA, Fábio. Motivação, satisfação e comprometimento: Um estudo sobre o trabalho voluntário em megaeventos esportivos. **Revista Economia & Gestão**, Belo Horizonte, v. 16, n.º 42, p. 41-44, jan. 2016.
- BANDEIRA, Mariana; MARQUES, Antônio; VEIGA, Ricardo.. As dimensões múltiplas do comprometimento organizacional: Um estudo na ECT/MG. **Revista de Administração Contemporânea**, Curitiba, v. 4, n.º 2, p. 19-25, mai. 2000.