



PRÁTICAS DE RECOMPENSAS NAS ORGANIZAÇÕES: um estudo sob a ótica dos funcionários

REWARDS PRACTICES IN ORGANIZATIONS: a study from the perspective of employees

José Mário Cardoso Neri^I
 Helenita Rodrigues da Silva Tamashiro^{II}
 Valéria Aparecida Martins Ferreira^{III}
 Mara Regina Mellini Jabur^{IV}

RESUMO

O objetivo central desta pesquisa foi analisar as percepções dos funcionários sobre as práticas de recompensas praticadas pelas organizações. Para tanto, realizou-se uma pesquisa quantitativa, composta por uma amostra de 237 respondentes. No tratamento dos dados, adotou-se a análise de frequência para traçar o perfil geral dos respondentes. Nos tratamentos dos demais dados, relacionados ao objeto estudado, utilizou-se a Modelagem de Equações Estruturais PLS para a purificação dos dados, por meio do *software Statistic Package for Social Sciences* (SPSS), versão 21.0 e, também, o *software SmarthPLS 2.0*, amplamente utilizados em estudos acadêmicos que trabalham com a Modelagem de Equação Estrutural – (MEE). Os resultados indicam haver forte correlação entre as variáveis independentes e dependentes, dimensões analisadas na pesquisa, com exceção da variável dependente, motivação.

Palavras-chave: Práticas de Recompensa. Motivação.

ABSTRACT

This study aims to analyze the perceptions of employees between rewards practices used by organizations. For that, a quantitative research was carried out, composed of a sample of 237 respondents. In the treatment of the data the frequency analysis was adopted to trace the general profile of the respondents. The PLS Structural Equation Modeling was used for data purification using the software *Statistic Package for Social Sciences* (SPSS), version 21.0 as well as the *SmarthPLS 2.0* software. used in academic studies that work with Structural Equation Modeling - (MEE). The results indicate a strong correlation between the independent and dependent variables, dimensions analyzed in the research, with the exception of the dependent variable, motivation.

^I Graduando do Curso de Tecnologia em Gestão Empresarial da Faculdade de Tecnologia (FATEC) de Sertãozinho – São Paulo – Brasil. E-mail: marionery17@gmail.com

^{II} Professora Doutora da Faculdade de Tecnologia (FATEC) de Sertãozinho – São Paulo – Brasil E-mail: hrstamashiro@ibest.com.br

^{III} Professora Mestre da Faculdade de Tecnologia (FATEC) de Sertãozinho – São Paulo – Brasil E-mail: vazanferdini@gmail.com

^{IV} Professora Mestre da Faculdade de Tecnologia (FATEC) de Sertãozinho – São Paulo – Brasil E-mail: maramellini@yahoo.com.br



Keywords: Reward Practices. Motivation.

Data de submissão do artigo: 15/06/2019.

Data de aprovação do artigo: 13/09/2019.

DOI:

1 INTRODUÇÃO

Cada vez mais, as diversas mudanças ocorridas no mercado têm impulsionado as organizações a buscarem funcionários satisfeitos, comprometidos e dispostos a contribuir com o aumento da sua competitividade, gerando altos níveis de produtividade e qualidade dos produtos e serviços (DUMER *et al.*, 2017). Para que esses objetivos sejam alcançados, esses mesmos autores apontam que é fundamental que a motivação de cada colaborador faça parte da gestão estratégica de pessoas das organizações, principalmente no que se refere às suas práticas de recompensa.

Partindo dessa contextualização, a presente pesquisa busca responder ao seguinte questionamento: qual a relação entre as práticas de recompensas e motivação dos funcionários? Dentro desse enfoque, o principal objetivo do estudo foi analisar as percepções dos funcionários a respeito do assunto.

Um dos fatores que justificam a realização desta pesquisa é que, segundo Ceribeli e Ferreira (2016) e Meyer e Maltin (2010) nos últimos anos, muitos gestores passaram a compreender que o desempenho dos funcionários e, conseqüentemente, a competitividade das organizações estão vinculados ao comprometimento, à satisfação e ao bem-estar no trabalho.

Destaca-se, ainda, a necessidade de se entender a interpelação entre as práticas de recompensas das empresas, o comprometimento, a motivação e a satisfação dos funcionários. Na análise de Dumer *et al.* (2017), os fatores de motivação podem ser considerados aspectos peculiares de indivíduo e, por conta disso, as organizações devem compreender e utilizar práticas motivacionais que lhes proporcionem um maior comprometimento dos colaboradores e melhor desempenho quanto às metas organizacionais.

Para um melhor entendimento do leitor, optou-se por estruturar a artigo proposto da seguinte maneira: além desta introdução, que traz a contextualização do tema, o problema de pesquisa e a definição do objetivo, central, o texto contempla ainda, a revisão da literatura, que traz os conceitos centrais acerca do assunto estudado. A metodologia trata dos métodos adotados no estudo. Como fechamento, são apresentados os resultados e discussão e as considerações finais deste estudo.

2 PRÁTICAS DE RECOMPENSA

Para atingir a sua missão, uma organização precisa não só atrair, mas também contratar pessoas com determinados conhecimentos, qualificações, aptidões e comportamentos e, ainda estimular constantemente a motivação delas. Neste sentido, Megguinson, Mosley e Pietri Junior (1998) entendem que a função dos administradores é proporcionar a seus funcionários um ambiente de trabalho que lhes estimulem a buscar desempenhos que garantam uma vantagem competitiva para as empresas.

É neste contexto que se observa um crescente interesse dos gestores em implementarem práticas de recompensas (PR) variáveis, que têm a função de estimular e reconhecer o comprometimento e a contribuição dos indivíduos na organização, seja em



grupos, seja individual. Para tanto, tais recompensas precisam ir ao encontro das necessidades e aspirações dos indivíduos. Neste sentido, pode definir sistemas de recompensas como “um pacote de benefícios materiais e imateriais disponibilizados pela empresa a seus colaboradores a fim de aumentar a motivação e produtividade na organização. Dessa forma, uma organização desenha e implementa um sistema de recompensas com o intuito de focar as atenções do trabalhador nos comportamentos que considera necessários para atingir os seus objetivos (SILVA, 2008).

Um sistema de recompensa, segundo Câmara (2000 *apud* RITO, 2019, p. 45), o sistema de recompensa é: “conjunto de instrumentos coerentes e alinhados com a estratégia da empresa, de natureza material e imaterial que constituem a contrapartida da contribuição prestada pelo empregador aos resultados do negócio, através do seu desempenho profissional e se destinam a reforçar a sua motivação e produtividade”.

Carvalho *et al.* (2012) ampliam um pouco mais a definição de Silva (2008), afirmando que sistemas de recompensas são pacotes de benefícios materiais e imateriais disponibilizados pela empresa a seus colaboradores, que reflete diretamente na estrutura organizacional da empresa e nos resultados por ela esperados. Sua finalidade é aumentar a motivação e a produtividade na organização. Essa mesma autora recomenda que, se as recompensas são utilizadas para estimular os comportamentos desejados, estas devem ir ao encontro das exigências dos trabalhadores. Rito (2019) classifica os sistemas de recompensas em quatro categorias, apresentados no quadro 1.

Quadro 1 - Sistemas de recompensa

Tipo de recompensa	Descrição
Sistema de recompensas baseadas no cargo ou nas competências	Na generalidade, a política seguida pela maioria das organizações consiste em avaliar o cargo e não o seu titular e, baseado nessa avaliação, estabelecer o nível correto de remuneração
Sistema de recompensas baseadas no desempenho ou antiguidade/senioridade	A opção pelo critério de desempenho ou da antiguidade é crucial porque dela resulta um conjunto de características do sistema de recompensas.
Recompensas centralizado ou descentralização	A gestão centralizada de um sistema de recompensas está relacionada com a manutenção da equidade na empresa.
Sistema de recompensas igualitário ou hierárquico	Por norma, não existe uma decisão formal da empresa, com o intuito de decidir um sistema de recompensas igualitário ou hierarquizado. A hierarquização do sistema de recompensas ocorre apenas porque é apenas consistente com a forma da gestão da organização e estabelece uma estreita relação entre o montante de remuneração e a posição do colaborador na estrutura organizacional, reforçando a noção de estatuto.

Fonte: elaborado pelos autores com fundamento em Rito (2019)

Chiavenato (1999) entende que as recompensas podem ser tanto financeiras, como não financeiras, sendo que as primeiras podem ser diretas e indiretas. As recompensas financeiras diretas são determinadas pelo desempenho individual e são baseadas em pagamentos que as empresas fazem para os funcionários: salários, comissões, prêmios e bônus pagos pelas empresas em contrapartida a um serviço prestado. Já as recompensas financeiras indiretas, referem-se aos benefícios que os funcionários recebem das empresas. Todas elas se configuram como fatores higiênicos. As recompensas não financeiras por sua vez, dizem respeito a tudo aquilo que afeta a satisfação dos colaboradores, tais como: oportunidades de crescimento profissional, reconhecimento e autoestima, segurança no emprego, qualidade de vida no trabalho, promoções, entre outras, que são os chamados fatores intrínsecos.



Diante das várias opções quanto aos sistemas de recompensas, Carvalho *et al.* (2012) orientam que a contabilidade gerencial, como departamento auxiliar no processo de tomada de decisão interna, tem a função de viabilizar a implantação de sistemas de recompensa, bem como avalia o perfil da empresa e dos funcionários para definir o sistema de recompensa mais apropriado a ser utilizado.

3 METODOLOGIA

Conforme já mencionado, o objetivo central desta pesquisa foi analisar as percepções dos funcionários sobre as práticas de recompensas praticadas pelas organizações. Visando a alcançar o objetivo proposto, optou-se na etapa da pesquisa de campo, coletar os dados por meio de um levantamento de campo, também conhecido como *Survey*. Trata-se de um método de coleta de dados primários a partir de indivíduos. É indicado quando se objetiva coletar informações provenientes de uma grande amostra de indivíduos (HAIR *et al.*, 2005). Quanto aos fins, optou-se pela pesquisa de natureza descritiva, utilizando-se o método quantitativo, por permitir a quantificação ao longo da coleta e do tratamento dos dados (RICHARDSON *et al.*, 2008). Tal opção, segundo Trujillo (2001), parece ser o caminho mais adequado por permitir que o pesquisador inicie, a partir de um conjunto de resultados, uma abordagem pautada no uso de amostra, que observa apenas uma parte dos casos.

Definiu-se que o universo ou população da pesquisa seria constituído por pessoas que só trabalhavam ou trabalhavam e estudavam. O instrumento de pesquisa foi o questionário estruturado, uma vez que o objetivo foi seguir um único roteiro de perguntas para todos os respondentes, conforme sugerido por Mattar (1997). As dimensões avaliadas foram respectivamente: práticas de recompensas, comprometimento organizacional, motivação e satisfação, cujas perguntas foram adaptadas dos modelos de pesquisas propostos por Rego e Souto (2004), Figueiredo (2012) e Rodrigues (2009).

No processo de coleta de dados, foram utilizados questionários eletrônicos e impressos, conforme sugerido por Cooper e Schindler (2003). A coleta de dados foi realizada entre os meses de julho e novembro de 2018. Para definir o tamanho da amostra, foram seguidas as recomendações de Hair Júnior *et al.* (2009, p. 108) de “pelo menos cinco vezes mais observações do que o número de variáveis”. O instrumento foi elaborado com 30 variáveis e 237 respondentes, ou seja, a média de 7,9 respondentes por variável; portanto, dentro da amostragem necessária.

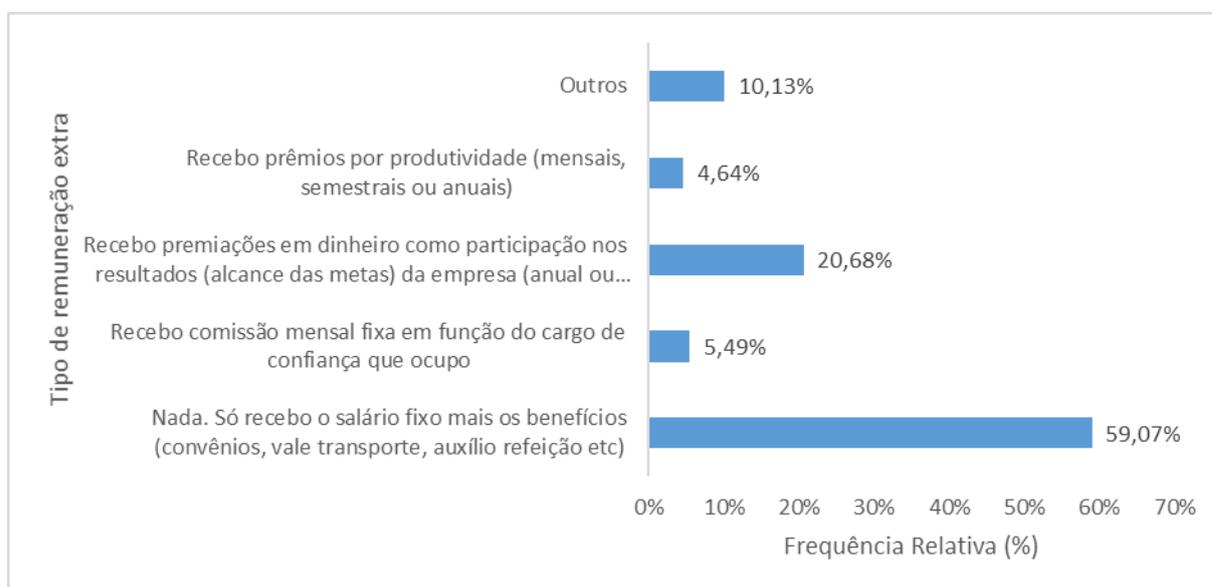
O tipo de amostragem por sua vez foi por conveniência, pela facilidade de acesso aos respondentes. Dessa forma, tomou-se o cuidado de não se fazer generalizações dos resultados, conforme sugerido por Malhotra (2001). A análise de frequência dos resultados foi realizada utilizando-se o SPSS. No processo de tratamento dos dados, aplicou-se a modelagem de equações estruturais PLS para a purificação dos dados. Assim, foram aplicadas algumas técnicas estatísticas descritivas e análises uni variadas e multivariadas, além das técnicas de análise fatorial, análise de regressão e equações estruturais, recomendadas por Hair Júnior *et al.* (2005), de forma a dar significados que possibilitassem a interpretação deles. Para tanto, utilizou-se o *software* Statistic Package for Social Sciences (SPSS), versão 21.0 e, também, o *software* SmartPLS 2.0, amplamente utilizados em estudos acadêmicos que trabalham com a Modelagem de Equação Estrutural (MEE). Inicialmente, apresentam-se os dados sociodemográficos da amostra e, em seguida, os resultados da MEE do Modelo estabelecido.



4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

O gráfico 1 apresenta os resultados da caracterização dos respondentes, ou seja, as características sociodemográficas dos 237 respondentes serão apresentadas a seguir. No questionário, nota-se que mais de 60% dos respondentes não recebem tipo algum de remuneração extra da organização onde trabalham e que mais de 50% dos participantes da pesquisa se sentem insatisfeitos com a remuneração fixa que recebem, ou seja, não consideram o valor recebido ao final de cada mês

Gráfico 1 - Tipo de remuneração extra recebida



Fonte: autoria própria (2019)

Percebe-se, também, que mais de 50% dos respondentes são mulheres e mais de um terço constitui família. Todas essas condições devem ser observadas, pois podem ser aliadas ao fator de reconhecimento e comprometimento na relação trabalhador e empresa. Robbins (2010) já relaciona esse fator recompensa como um dos que influenciam muito para o grau de satisfação do trabalhador.

Por meio da pesquisa, percebe-se que este item tem uma relevância enorme ao se falar em prática de recompensa e satisfação no trabalho, e que para os respondentes, encontra-se em um quadro defasado. Aparentemente, existe uma forte relação entre estar satisfeito e se comprometer com o trabalho desenvolvido e, analisando todo o quadro, os locais de trabalho deveriam buscar práticas de recompensas mais eficazes (Ex.: estabelecer metas e premiar os colaboradores ao cumpri-las, oferecimento de benefícios, entre outros).

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo deste trabalho foi analisar a relação entre as práticas de recompensas, comprometimento organizacional, motivação e satisfação dos funcionários. Assim, após a condução desta investigação, obtiveram-se resultados por meio dos quais foi possível concluir que as práticas de recompensas são fundamentais para a maximização do comprometimento



organizacional e a satisfação dos funcionários. Analisando-se os resultados aqui obtidos e discutidos, percebe-se uma forte correlação entre estes construtos, o que permite responder ao problema de investigação proposto e alcançar o objetivo principal da pesquisa.

Uma das limitações encontradas nesta pesquisa foi a disposição dos respondentes para responderem ao questionário. Destaca-se ainda, o fato de a coleta de dados restringir-se apenas à cidade de Sertãozinho. Sugere-se, portanto, a reaplicação desta pesquisa num contexto mais abrangente, envolvendo outras cidades do Estado de São Paulo ou, até mesmo, outros estados do Brasil.

Diante de tudo quanto foi exposto, pode-se apontar como contribuição gerencial desta pesquisa a condução das discussões acerca de alguns dos benefícios provenientes da implementação de práticas de recompensas que vão ao encontro das necessidades dos colaboradores da organização, de modo que esta possa atrair e reter profissionais satisfeitos e comprometidos.

Além da contribuição gerencial, este estudo apresenta também, uma valiosa contribuição para a academia, mediante o quadro de referências, que pode servir de inspiração para a implementação de pesquisas adicionais sobre o assunto estudado.

REFERÊNCIAS

CARVALHO, G. R.; SILVA, D. R.; ALMEIDA, F. M. M.; MOURA, R. M. M.; PINTO JÚNIOR, D. M. Sistemas de Recompensa e Suas Influências na Motivação dos Funcionários: Estudo em uma Cooperativa Capixaba. In: **Anais do IX Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia**. Rio de Janeiro, 2012.

CERIBELI, H. B.; FERREIRA, F. J. R. Uma análise da relação entre flexibilização do trabalho, comprometimento organizacional e intenção de permanência na organização. **Revista de Globalização, Competitividade e Governabilidade**. Vol. 10, n. 03, p. 37-56, 2016.

COOPER, D. R.; SCHINDLER, P. S. **Métodos de pesquisa em administração**. Trad. Luciana de Oliveira da Rocha. 7. ed. Porto Alegre: Bookman, 2003.

DUMER, M. C. R.; GOMES, J. B.; SOUZA, A. M.; REIS, G. S.; AMORIM, S. K. Motivação em Escritórios de Contabilidade: percepção dos funcionários sobre as práticas motivacionais adotadas **Revista Espacios**. Vol. 38, n. 03, 2017, p. 19.

FIGUEIREDO, J. M. **Estudo sobre a satisfação no trabalho dos profissionais de informação de uma IFES**. 2012. 175 p. Dissertação (Mestrado em Sistemas de Gestão). Universidade Federal Fluminense, Niteroi, 2012.

HAIR, J. F., JR.; BABIN, B., MONEY, A. R.; SAMOUEL, P. **Fundamentos de métodos de pesquisa em administração**. Porto Alegre: Bookman, 2005.

HAIR Jr., J.F.; BLACK, W.C.; BABIN, B.J.; ANDERSON, R.E. & TATHAM, R.L. **Análise multivariada de dados**. 6.ed. Porto Alegre, Bookman, 2009.



MALHOTRA, N. K. **Pesquisa de Marketing: Uma Orientação Aplicada**. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MATTAR, F. N. **Pesquisa de Marketing**. São Paulo: Atlas, 1997.

MEYER, J. P.; MALTIN, E. R. *Employee commitment and well-being: a critical review, theoretical framework and research agenda*, **Journal of Vocational Behavior**. Vol. 77, 2010, p. 323-337.

MEGGUINSON, L. C.; MOSLEY, D. C.; PIETRI JÚNIOR, P. H. **Administração: Conceitos e Aplicações**. 4. ed. Trad. Marisa Isabel Hopp. São Paulo: Harbra, 1998.

REGO, A.; SOUTO, S. (2004). Comprometimento organizacional em organizações autênticas: um estudo luso-brasileiro, **RAE**, Vol. 44, Nº. 3, p. 30-43.

RICHARDSON, R. J.; PERES, J. A. S.; WANDERLEY, J. C. V.; CORREIA, L. M.; PERES, M. H. M. (2008). **Pesquisa social: métodos e técnicas** (3ª ed.). São Paulo: Atlas, 2008.

RITO, P. **O sistema de recompensas: remunerações e benefícios**. Disponível em: http://www.ctoc.pt/downloads/files/1164884947_44a55.pdf. Acesso em: 26 fev. 2019.

ROBBINS, S. P. **Comportamento organizacional**. 14. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2010.

RODRIGUES, W. A. **A influência das metas e recompensas na motivação: um estudo no setor público mineiro**. 2009. 132 p. Dissertação (Mestrado em Gestão Estratégica de Organizações). Faculdade de Ciências Empresariais da Universidade Fumec, Belo Horizonte, 2009.

SILVA, M. M. P. S. A. **As práticas de recompensas: consequências na percepção de justiça e na satisfação dos trabalhadores**. 2008. 93. p. Dissertação (Mestrado em Políticas de Desenvolvimento de Recursos Humanos). Instituto Superior de Ciências do Trabalho e da Empresa, Lisboa, 2008.

TRUJILLO, V. **Pesquisa de mercado qualitativa & quantitativa**. São Paulo: Scortecci, 2001.