

CENTRO UNIVERSITÁRIO ALVES FARIA - UNIALFA
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO

SINVALDO VIEIRA DOS SANTOS

**SISTEMAS DE RECOMPENSAS E SEUS EFEITOS NA MOTIVAÇÃO E NA
SATISFAÇÃO: PERCEPÇÕES DE COLABORADORES DE UMA INSTITUIÇÃO
FINANCEIRA**

Goiânia
Setembro/2020

SINVALDO VIEIRA DOS SANTOS

**SISTEMAS DE RECOMPENSAS E SEUS EFEITOS NA MOTIVAÇÃO E NA
SATISFAÇÃO: PERCEPÇÕES DE COLABORADORES DE UMA INSTITUIÇÃO
FINANCEIRA**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração do Centro Universitário Alves Faria, como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre em Administração.

Orientador: Prof. Dr. Bento Alves da Costa Filho.

Goiânia - GO
PPGADM – UNIALFA
Setembro/2020

Catálogo na fonte: Biblioteca UNIALFA

S237s

Santos, Sinvaldo Vieira dos

Sistemas de recompensas e seus efeitos na motivação e na satisfação: percepções de colaboradores de uma instituição financeira / Sinvaldo Vieira dos Santos. – 2020.

83 f. : il.

Orientador: Prof. Dr. Bento Alves da Costa Filho.

Dissertação (mestrado) – Centro Universitário Alves Faria (UNIALFA) - Mestrado em Administração – Goiânia, 2020.

1. Benefícios Financeiros. 2. Desempenho no trabalho. 3. Reconhecimento profissional. I. Santos, Sinvaldo Vieira dos. II. UNIALFA – Centro Universitário Alves Faria. III. Título.

CDU: 336:331.101.3

CENTRO UNIVERSITÁRIO ALVES FARIA - UNIALFA
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO

SINVALDO VIEIRA DOS SANTOS

Folha de aprovação na defesa apresentada ao curso de Mestrado Profissional em Administração, do Centro Universitário Alves Faria - UNIALFA, como requisito para a obtenção do título de Mestre em Administração.

Aprovado em 30 de setembro de 2020.

BANCA EXAMINADORA:

Prof. Dr. Bento Alves da Costa Filho – UNIALFA - Orientador

Avaliadora Prof.^a Dra. Hérica Landi de Brito - UNIALFA - Professora convidada

Avaliador Prof. Dr. José Gaspar Nayme Novelli – IESB - Professor convidado

Goiânia

PPGADM - UNIALFA

Setembro/2020

RESUMO

As relações de trabalho têm passado por inúmeras transformações ao longo do tempo e nos últimos anos de forma acentuada na atividade bancária. Atentos aos movimentos desse mercado tão concorrido e regulamentado, os principais agentes, na busca incessante por resultados crescentes, investem na motivação e no reconhecimento de seus colaboradores, recorrendo a novas práticas de recompensas vinculadas ao desempenho no trabalho, com objetivo de estimular uma maior produtividade. Pesquisas nesse sentido revelam que colaboradores motivados tendem a produzir mais, gerando assim, valores adicionais para as suas organizações. Por sua vez, os reconhecimentos visam gerar maior comprometimento com o trabalho e proporcionar resultados melhores para ambas as partes. Este estudo teve como objetivo analisar os efeitos dos sistemas de recompensas na motivação e na satisfação dos colaboradores de uma grande instituição financeira de varejo. Os participantes atuam em uma das 21 agências especializadas no relacionamento com empresas de pequeno e médio porte, localizadas nos estados do Rio de Janeiro e Espírito Santo. A frequência das opiniões dos respondentes foi mensurada de forma quantitativa através de questionários encaminhados por e-mail no formato de escala tipo Likert de 5 pontos, que permitiu explorar e analisar as percepções dos colaboradores através do software IBM® SPSS® e apresentar análise de estatística descritiva com frequências e médias, análises fatoriais com rotação varimax e análise de confiabilidade pelo Alfa de Cronbach, para as variáveis e constructos. Espera-se que o estudo em questão possa contribuir para evidenciar a efetividade dos sistemas de recompensas, permitir oportunidades para novas iniciativas nesse sentido, bem como revelar a necessidade de aprimorar e desenvolver novas práticas para recompensar, motivar e melhorar a satisfação dos colaboradores.

Palavras-chave: Benefícios Financeiros; Desempenho no Trabalho; Reconhecimento Profissional; Ascensão Profissional; Remuneração.

ABSTRACT

Labor relations have undergone changes over time and in recent years in a marked way in banking. Attentive to the movements of the highly competitive and regulated market, the main agents, striving for increasing results, invest in the motivation and recognition of their employees, putting in practice new job performance compensations strategies, aiming to stimulate greater productivity. Research in this regard indicates that employees tend to produce more, thus generating additional values for their organizations. In turn, the recognitions aim to generate greater commitment to work and provide better results for both parties. This study aimed to analyze the effects of reward systems on the motivation and satisfaction of employees of a large retail financial institution. Participants work in one of the 21 agencies specialized in the relationship with small and medium-sized companies, located in the states of Rio de Janeiro and Espírito Santo. The frequency of respondents' opinions was measured in a quantitative way through questionnaires sent by e-mail in a 5-point Likert scale format, which allowed to explore and analyze the perceptions of employees through the IBM® SPSS® software and to present statistical analysis descriptive with frequencies and averages, factor analysis with varimax rotation and reliability analysis by Cronbach's Alpha, for variables and constructs. It is hoped that the study in question can contribute to highlight the effectiveness of the reward systems, allow opportunities for new initiatives in this regard, as well as reveal the need to improve and develop new practices to reward, motivate and improve employee satisfaction.

Keywords: Financial benefits; Work performance; Professional recognition; Professional Ascension; Remuneration.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Tipologia de Recompensas Ampliada.....	23
Figura 2: Efeitos dos Sistemas de Recompensas na Motivação	68

LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Resumo de Artigos Incluídos na Fundamentação Teórica	40
Quadro 2: Variáveis de controle da pesquisa	46
Quadro 3: Constructo da Variável Independente Transparência	46
Quadro 4: Constructo da Variável Independente Justiça	47
Quadro 5: Constructo da Variável Independente Controlabilidade.....	47
Quadro 6: Constructo da Variável Dependente Motivação Extrínseca.....	48
Quadro 7: Constructo da Variável Dependente Motivação Intrínseca.....	48
Quadro 8: Constructo da Variável Dependente Satisfação no Trabalho	49

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Gênero	53
Tabela 2 - Cargo na empresa x recebimento de bônus	54
Tabela 3 - Cargo na empresa x escolaridade	54
Tabela 4 - Cargo na empresa x idade (anos)	55
Tabela 5 - Cargo na empresa x tempo de empresa (média em anos)	55
Tabela 6 - Cargo na empresa x tempo no cargo atual (anos)	56
Tabela 7 - Constructo Transparência.....	58
Tabela 8 - Constructo Justiça	59
Tabela 9 - Constructo Controlabilidade.....	60
Tabela 10 - Constructo Motivação Extrínseca.....	62
Tabela 11 - Constructo Motivação Intrínseca.....	65
Tabela 12 - Constructo Satisfação no Trabalho.....	69

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	10
1.1 PROBLEMA DE PESQUISA	13
1.2 OBJETIVOS DO ESTUDO	13
1.3 RELEVÂNCIA E MOTIVAÇÃO PARA O ESTUDO	14
1.4 ESTRUTURA E ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO	15
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	16
2.1 SISTEMAS DE RECOMPENSAS	18
2.1.1 Recompensas financeiras	24
2.1.2 Recompensas não financeiras	28
2.1.3 Características dos sistemas de recompensas	31
2.2 MOTIVAÇÃO NO TRABALHO	33
2.2.1 Motivação Extrínseca	36
2.2.2 Motivação Intrínseca	37
2.3 SATISFAÇÃO NO TRABALHO	37
3 METODOLOGIA	43
4 RESULTADOS E ANÁLISE DOS DADOS	52
4.1 ANÁLISE DE PERFIL DOS RESPONDENTES	53
4.2 ANÁLISE DOS CONSTRUCTOS	56
5 CONCLUSÃO	70
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	73
APÊNDICES	80

1 INTRODUÇÃO

Atentas ao dinamismo das relações de trabalho, as organizações estão investindo cada vez mais no desenvolvimento de novas práticas de recompensas, financeiras e não financeiras, para ofertar aos seus colaboradores visando melhorar performances e maximizar os seus resultados.

Dessa forma, pesquisadores e estudiosos buscam aprofundar conhecimentos que justifiquem essa correlação, bem como a associação das diversas práticas de recompensas com o reconhecimento profissional.

Sistemas de recompensas englobam os benefícios de natureza financeira e não financeira que são ofertados aos colaboradores em contrapartida dos serviços prestados, tendo como objetivo aumentar sua motivação e satisfação e com isso, obter uma maior produtividade (CÂMARA, 2000).

Os sistemas de recompensas abrangem um conjunto de práticas objetivando recompensar os colaboradores como contrapartida do trabalho realizado. Nesse contexto, entendemos o conjunto de práticas de recompensas como aquelas que se destinam à satisfação das necessidades e expectativas dos colaboradores, as quais podem ser de natureza financeira, bem como, de aspecto não financeiro, a exemplo da ascensão profissional, crescimento pessoal, segurança, projeção social e manifestação através do seu trabalho (DUTRA, 2002).

Child (2012) ao avaliar as práticas de recompensas das organizações, em função das diversas modalidades de reconhecimento disponíveis e dos diferentes objetivos a atingir, reporta a complexidade do assunto, informando que isso pode ensejar dúvidas, opiniões e teorias diferentes. Da mesma forma, relata Gomes e Amorim (2008), ao abordar a polêmica a respeito dos limites dos sistemas de recompensas disponibilizados, relacionando-os como forma de cooptação dos colaboradores a serviço do detentor do poder.

Corroborando, Kohn (1993) afirma que os sistemas de recompensas não são motivadores, pois não são capazes de promover o comprometimento, além de mudar temporariamente o comportamento dos colaboradores e afetar o relacionamento interpessoal em razão da disputa, o que segundo o autor, desestimula a criatividade e a inovação.

Independentemente das controvérsias e de estudos antagônicos, observa-se que as instituições vêm utilizando frequentemente os sistemas de recompensas para motivar e reconhecer seus colaboradores, como forma de contrapartida pela obtenção de desempenho superior (SCHIEHLL e MORISSETE, 2000; GOMES e AMORIM, 2008; BONILLA et al., 2012; STEIL et al., 2014; NONAKA et al., 2017).

Child (2012), ao classificar as recompensas em financeiras ou tangíveis e não financeiras ou intangíveis, afirma ainda que elas podem ser definidas como extrínsecas ou intrínsecas.

Segundo Child (2012), as recompensas extrínsecas são aquelas que dizem respeito aos cargos e são vinculadas aos resultados, a exemplo da remuneração, bônus e benefícios, enquanto as recompensas intrínsecas são aquelas que se referem à natureza das atribuições e dos relacionamentos promovidos no trabalho, por comportamento ou atividades, a exemplo da assunção de responsabilidades, autonomia no trabalho e reconhecimento profissional.

Por outro lado, as recompensas financeiras ou tangíveis projetam a materialidade e são relacionadas diretamente aos benefícios monetários, como remunerações e bônus, enquanto as recompensas não financeiras ou intangíveis por sua vez, não beneficiam os colaboradores em termos monetários e são ofertadas como premiação para reconhecer os esforços que deram origem aos resultados superiores (CHIANG e BIRTCH, 2012; ARMSTRONG, 2007; SONAWANE, 2008; JENSEN et al., 2007; NONAKA et al., 2017).

Santos et al., (2019) encontraram resultados que apontam que os sistemas de recompensas exercem influência no desempenho e, portanto, devem ser gerenciados pela organização, reforçando assim a sua eficácia para promover a motivação e a satisfação dos colaboradores. A percepção de reciprocidade é primordial na manutenção do relacionamento do colaborador com a organização e vai muito além do salário que representa apenas o cumprimento das funções básicas contratadas.

Dentre os poucos estudos empíricos sobre o assunto, destaca-se a pesquisa de Van Herpen (2007), que analisa e experimenta através de modelos estatísticos, os impactos que os sistemas de recompensas com foco nos salários, benefícios financeiros, possibilidade de ascensão profissional, etc., provocam sobre a motivação no trabalho, considerando as características, “transparência”, “justiça” e “controlabilidade”, como requisitos fundamentais das recompensas financeiras e não

financeiras, estas, representadas pelas oportunidades de ascensão profissional do colaborador (FERREIRA et al., 2018; PINHO, et al., 2018).

À luz dessas características apontadas pela literatura como desejáveis, Van Herpen (2007) pesquisou os efeitos dos sistemas de recompensas financeiras e possibilidades de ascensão profissional de uma organização holandesa na motivação intrínseca e extrínseca de seus trabalhadores.

Os resultados dos estudos de Van Herpen (2007), estabeleceram um marco para o surgimento de outras pesquisas sobre os sistemas de recompensas abordando não apenas os tradicionais modelos teóricos, mas também as implicações das investigações através da utilização de conteúdos empíricos.

Assim, outros autores apresentaram estudos recentes sobre o assunto, dos quais destacamos a pesquisa de Ferreira (2016) junto aos colaboradores docentes da Universidade Federal do Tocantins (UFT) e o estudo de Pinho, et al., (2018), junto a uma indústria farmacêutica de porte médio localizada na cidade do Rio de Janeiro.

Quanto às nomenclaturas formais da relação de vínculo de trabalho, “empregado”, conforme a Consolidação das Leis Trabalhistas (CLT), é a definição de quem presta atividade laboral mediante salário. Já o funcionário é o nome dado para quem trabalha para órgãos públicos, quem prestou concurso e trabalha para o governo, embora essa definição seja usualmente utilizada para ambos os trabalhadores.

No que diz respeito à nomenclatura colaborador, embora não seja utilizada em leis ou documentos oficiais, com a evolução das relações de trabalho e com os trabalhadores tendo uma atuação cada vez mais diversificada, participativa e estratégica, muitas empresas têm preferido o termo “colaborador” para se referir aos trabalhadores de uma forma considerada interativa e mais construtiva.

Ainda que nos termos da lei, todos sejam literalmente empregados, o colaborador possui um diferencial de fundamental importância para a organização, trata-se da consciência do seu papel e visão sistêmica de sua área de atuação ou da empresa como um todo, e, dessa forma não poupa esforços para colaborar no cumprimento de metas e resultados.

O profissional normalmente se torna mais exigente ao desenvolver o sentimento de colaborador de uma organização, isso acontece especialmente com os novos entrantes, conhecidos como “nativos digitais”, que procuram por uma maior satisfação pessoal e consideram isso uma característica fundamental no vínculo com

o trabalho. Assim, a organização que deseja despertar esse sentimento nos seus colaboradores, deve motivá-los através do desenvolvimento de ações que estimulem e permitam uma maior participação nas decisões organizacionais, promovendo assim, a sua satisfação no trabalho, desde que faça os devidos reconhecimentos e ofereça recompensas justas.

A finalidade deste estudo é analisar o reconhecimento profissional através da utilização de sistemas de recompensas de natureza financeira e não financeira e descrever seus efeitos na motivação e na satisfação dos colaboradores, demonstrando estatisticamente os resultados obtidos através de pesquisa quantitativa. Os estudos de Ferreira (2016) e Pinho et al., (2018), serviram de inspiração para aplicação do modelo de pesquisa aos colaboradores de uma tradicional instituição financeira, objeto desta pesquisa.

Para fins deste trabalho, quanto à classificação das recompensas, enquanto financeiras, contemplaremos o composto “remuneração”, que engloba todos os benefícios de natureza monetária percebidos pelo colaborador (salários, participações nos lucros e resultados, programa de desempenho gratificado, comissões diversas, bônus por performance, etc.), e, com relação às recompensas não financeiras, para efeito dessa pesquisa, o estudo abordará as oportunidades de “ascensão profissional”, valorizando as possibilidades de encareiramento na instituição pesquisada através do programa de ascensão profissional.

1.1 PROBLEMA DE PESQUISA

O problema de pesquisa que deu origem a este artigo foi: Quais os efeitos dos sistemas de recompensas na motivação e na satisfação dos colaboradores de uma instituição financeira?

1.2 OBJETIVOS DO ESTUDO

Diante do problema de pesquisa serão apresentados os objetivos geral e específicos deste estudo.

Objetivo Geral

Analisar os efeitos dos sistemas de recompensas na motivação e na satisfação dos colaboradores de uma instituição financeira.

Objetivos Específicos

Para tanto foram definidos os seguintes objetivos específicos que serão explorados sob a óptica das variáveis independentes: transparência, justiça e controlabilidade em relação às recompensas:

- a) Avaliar as características dos sistemas de recompensas através de seus constructos: transparência, justiça e controlabilidade;
- b) Avaliar a motivação dos colaboradores através dos constructos: motivação extrínseca e motivação intrínseca;
- c) Apresentar a relação entre os constructos avaliados e descrever a satisfação dos colaboradores.

1.3 RELEVÂNCIA E MOTIVAÇÃO PARA O ESTUDO

A relevância desse estudo se justifica pela crescente importância dos colaboradores na participação efetiva de estratégias e ações visando o desenvolvimento de suas organizações. Dessa forma, é natural observar que o sentimento de pertencimento é uma característica a ser desenvolvida para fortalecer a relação do colaborador com a organização, que por sua vez, busca constantemente a implementação de novas práticas de recompensas, disponibilizando-as com o propósito de reter e atrair talentos.

Tão importante quanto desenvolver políticas de recompensas visando desempenho superior e conseqüentemente reconhecer o mérito dos colaboradores é mensurar a sua percepção com relação à motivação e à satisfação com essas práticas. Dessa forma a empresa valida sua política de recompensas ou desenvolve outras alternativas que possam viabilizar maior engajamento de seus colaboradores.

O estudo em questão, produzirá importante conteúdo empírico relacionando sistemas de recompensas e seus efeitos na motivação e na satisfação dos colaboradores, através da obtenção, avaliação e apresentação de suas percepções, valorizando as características transparência, justiça e controlabilidade das políticas de reconhecimento profissional através do oferecimento de recompensas financeiras e não financeiras.

Espera-se que o presente estudo contribua para o aperfeiçoamento dos sistemas de recompensas utilizados para promover o reconhecimento profissional, considerando as contribuições advindas da percepção dos colaboradores, bem como servir de inspiração para novos estudos envolvendo outros setores.

1.4 ESTRUTURA E ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO

Este estudo está organizado da seguinte forma:

- O capítulo 2 apresenta a fundamentação teórica sobre sistemas de recompensas, recompensas financeiras, recompensas não financeiras, características dos sistemas de recompensas, motivação no trabalho, motivação extrínseca, motivação intrínseca e satisfação no trabalho;
- O Capítulo 3 apresenta a metodologia de pesquisa quantitativa e as técnicas utilizadas para analisar os dados visando os objetivos propostos;
- O Capítulo 4 apresenta a análise e resultados, envolvendo o perfil dos respondentes e dos constructos;
- O Capítulo 5 apresenta a conclusão das pesquisas.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Nas organizações de alta performance, o reconhecimento no trabalho é tratado como elemento-chave e parte importante do vínculo do colaborador com o trabalho, provocando efeitos diretos na motivação e na percepção de justiça na valorização de suas atividades, com reflexos na satisfação. Neste sentido, o reconhecimento está associado à expectativa de retribuição pela contribuição laboral dos colaboradores à organização respectivamente contratante (SIQUEIRA & GOMIDE, 2004).

Chiang e Birtch (2012), analisando a teoria da agência, informa que ela está relacionada às formas de vinculação entre sistemas de recompensas e desempenho. Os autores relatam que as organizações, ao implementar os sistemas de recompensas, procuram direcionar o comportamento dos colaboradores de forma que seus interesses, ações e atitudes fiquem alinhados com os respectivos interesses da organização.

A teoria da fixação de objetivos, foi proposta por Edwin A. Locke e por Gary P. Latham (1981), ela relata que o comportamento dos colaboradores é motivado por seus objetivos e de acordo com a sua vontade, logo, os colaboradores são motivados pelas metas estabelecidas e desenvolverão todos os seus esforços na conquista de seus objetivos. O colaborador, uma vez aceitando o desafio proposto, para o qual esteja qualificado, não medirá esforços para sua execução, de forma que, quanto maior a dificuldade apresentada, maior será o comprometimento e mais elevado será o nível de desempenho.

Para Reis Neto et al., (2017), o comprometimento do colaborador, pode trazer resultado positivo para a organização, principalmente diante da existência de incentivos motivacionais com vinculação de recompensas ao desempenho individual. Dessa forma, uma vez tomando conhecimento do que é esperado do seu trabalho com precisão, o colaborador pode se dedicar aos objetivos estabelecidos pela organização e estreitar a relação do trabalho com as atividades desenvolvidas, influenciando de forma positiva a percepção de desempenho (REGO, 2019).

Dubrin (2003), ao analisar a teoria da fixação de objetivos, refere-se à motivação no ambiente de trabalho como o processo pelo qual o comportamento é mobilizado e sustentado no interesse da realização das metas organizacionais, ou

seja, a pessoa está motivada quando ela realmente desempenha esforço para alcançar a meta.

Ao destacar a teoria da fixação de objetivos, para explicar a relação entre o desempenho dos colaboradores e as recompensas, ressalta-se também a importância de outra teoria motivacional, conhecida como teoria da expectativa, em que os colaboradores são estimulados a apresentar desempenho melhor, uma vez que acreditam que o trabalho duro aumentará os seus resultados e dessa forma receberá as recompensas devidas e adequadas pela melhoria de desempenho (LOCKE e LATHAM, 1990; LAWLER, 1994, REIS NETO et al., 2017).

A teoria da expectativa estabelecida por Victor Vroom (1964), conhecida como uma das mais importantes teorias que vinculam as recompensas com a motivação, explica que dentre os benefícios de se adotar os sistemas de recompensas, está a possibilidade de criar uma motivação para melhorar o desempenho do colaborador em razão de acreditar que essa performance o conduzirá a uma ou mais recompensas, contribuindo assim para a satisfação de suas necessidades de forma decisiva (REIS NETO e MARQUES, 2004).

Rodrigues et al., (2014), corrobora que a motivação de um colaborador depende do resultado da aplicação conjugada da valência, da instrumentalidade e da expectativa e busca explicar o que determina o comportamento e as atitudes dos colaboradores no ambiente de trabalho.

Dessa forma, a “valência” refere-se à atratividade das recompensas e benefícios provenientes da performance do colaborador no trabalho; a “instrumentalidade” refere-se à percepção do colaborador de que a performance projetará uma recompensa em função dos resultados e a “expectativa” que vincula essa percepção do colaborador ao esforço realizado em uma atividade, acreditando que isso o levará à performance esperada.

Outras importantes variáveis foram acrescentadas por Porter e Lawler III (1968), para vincular o esforço à performance, satisfação, etc., com base na teoria da expectativa, eles apresentaram uma proposta, em que o esforço aplicado na atividade é diretamente impactado pelo valor da recompensa e pela probabilidade percebida de recompensa pelo esforço.

Ainda segundo Porter e Lawler III (1968), o esforço realizado pode resultar ou não, no desempenho esperado pela organização. Acredita-se que o esforço tem maior probabilidade de obter a performance desejada quando o colaborador possui

conhecimentos e habilidades compatíveis com a atividade e quando existe por parte do colaborador uma evidente percepção das ações, ciência do que exatamente deve ser feito para atingir a performance desejada.

O estudo mostra que a performance pode determinar as recompensas extrínsecas e intrínsecas. As recompensas extrínsecas são aquelas dominadas pela organização e as recompensas intrínsecas, segundo os autores, são aquelas que estão sob o domínio do próprio colaborador.

Rodrigues et al., (2014) ao avaliar o modelo, objeto dos estudos de Porter e Lawler III (1968), observam que as recompensas obtidas e a percepção de justiça proporcionada pelas recompensas ajudarão na definição dos níveis de satisfação do colaborador. Logo, conclui-se que a satisfação possui influência na percepção da finalidade da recompensa e funciona como um retorno no processo.

A percepção de justiça e equidade das recompensas é proveniente do arbítrio compatível da performance do colaborador e as recompensas recebidas. Outro retorno do processo estabelece o vínculo entre a performance, as recompensas e a percepção de probabilidade de recompensa pelo esforço. Dessa forma, a performance alcançada pelo colaborador, em conjunto com as recompensas recebidas, influenciará de forma direta a sua percepção de que o esforço culmina em recompensa.

2.1 SISTEMAS DE RECOMPENSAS

Tendo em vista a crescente utilização dos sistemas de recompensas visando premiar o desempenho dos colaboradores que se dedicam à geração de resultados substancialmente maiores para as suas organizações, estudos envolvendo esse campo de pesquisa buscam validar a contribuição dessa reciprocidade para a política de gestão e cultura de pessoas.

A gestão do sistema de recompensas constitui, hoje, o desafio maior da gestão de, não se pode gerir bem competências sem uma boa gestão de recompensas. Recompensar adequadamente cada um e cada equipe de trabalho, de forma equitativa interna e externamente, tornou-se recursos humanos. Assim, na sociedade do conhecimento em que estamos mergulhados uma questão de sobrevivência para os empresários e um desafio para os docentes universitários deste campo de investigação e ensino (CAMARA, 2006, p.69).

O reconhecimento profissional é uma pauta das mais interessantes no desenvolvimento do vínculo colaborador-organização, pois provoca uma ampla

discussão do processo de formação da identidade pessoal do colaborador, explorando a sua relevância, bem como a importância da sua equipe de trabalho na avaliação sobre os seus valores e as atividades que realizam de fato, enquanto trabalham (BENDASSOLLI, 2012).

Para Hanashiro e Marcondes (2009), o sistema estratégico de recompensas consiste em um composto abrangente de políticas e boas práticas de contrapartidas oferecidas aos colaboradores, alinhado ao objetivo estratégico da organização e à sua cultura organizacional. Existem várias formas de recompensar ou reconhecer os colaboradores, quer seja através de salários, benefícios, programas de incentivos, possibilidade de ascensão na carreira e etc.

O reconhecimento profissional é uma prática importante para motivar e recompensar os colaboradores, além de ser fundamental para sua valorização à medida que contribui positivamente com a melhoria de produtividade assim como contribui com o clima organizacional. Atualmente, o sistema financeiro tem se esforçado para recrutar e selecionar, profissionais participativos, autônomos, inovadores, dispostos a trabalhar em equipe e acima de tudo, que sejam comprometidos com os resultados e objetivos da organização (MACHADO FILHO, 2018).

Cavazotte et al., (2015), relata que performance no trabalho pode ser definida como comportamento ou atitude relevante que contribui para os resultados da organização, podendo ser medida pelo nível de proficiência ou de contribuição aos objetivos que é representado por uma atividade particular ou um conjunto de ações, dessa forma o desempenho nas ações pode ser definido como a competência com que o colaborador realiza as atividades que lhe foram atribuídas pela organização.

O desempenho formal está relacionado à qualidade com que um colaborador desempenha as ações solicitadas pela organização, que provocam efeitos no alcance das metas organizacionais, normalmente é mensurado pela margem de contribuição ou por níveis de performances e está vinculado às recompensas recebidas pelos colaboradores (CAMPBELL et al., 1993; SCHIEMANN, 2009; CAVAZOTTE et al., 2015).

Para Reis Neto (2004), o reconhecimento profissional é um momento importante da vida do colaborador, onde ele é recompensado pelo trabalho realizado e pelos resultados obtidos, a prática contribui para sua motivação, provoca a sua satisfação e o seu crescimento na empresa. Além do desafio de atrair e reter

profissionais qualificados, a organização deve desenvolver sistemas e culturas de forma que possa realmente usar o talento dos seus colaboradores.

Para a organização é fundamental implementar e gerir ações visando a obtenção de resultados superiores por todos os seus colaboradores. Isso ocorre nas melhores organizações empresariais através de práticas centradas no desempenho dos colaboradores que fazem com que eles se tornem mais comprometidos com os seus objetivos (REIS NETO, 2004).

A vinculação entre recompensas e performance está presente nos estudos de Chiang e Birtch (2012) que apresentam uma perspectiva comportamental e econômica sobre o assunto.

Os autores afirmam sob os aspectos comportamentais que as recompensas têm fatores motivacionais relevantes que contribuem para satisfação dos desejos e necessidades dos colaboradores, já sobre os aspectos econômicos, o oferecimento de recompensas é justificado pela elevação na produtividade decorrente da melhor performance dos colaboradores, concluindo pela definição quanto ao custo benefício dos sistemas de recompensas.

Os sistemas de recompensas envolvem os requisitos fundamentais para incentivar a motivação dos colaboradores, considerando a satisfação de suas necessidades e a contrapartida dos objetivos organizacionais. Por essa razão, o oferecimento de recompensas ocupa posição destacada entre as principais práticas vinculadas ao processo de gestão de cultura e de pessoas nas organizações (CARNEIRO, 2010).

As recompensas com contrapartidas financeiras ou não, podem ser melhor definidas como qualquer tipo de benefício que uma organização oferece a seus colaboradores em troca dos relevantes serviços prestados no tocante ao trabalho (BRATTON & GOLD, 2017).

De acordo com Bergamini (1997), estudiosos do meio acadêmico, bem como os administradores denominam como comportamento motivado, as atividades relacionadas pelas variáveis do ambiente organizacional, explicando que em termos comportamentais, alguns estudos sugerem que o vínculo do colaborador com a atratividade por recompensas externas como forma de reconhecimento, tem grande potencial para determinar uma performance satisfatória (QUIRINO, 2008).

Os sistemas de recompensas visam avaliar e reconhecer o quanto um colaborador motivado é potencialmente valioso para a organização e constituem-se

nos mais poderosos motivadores de desempenho. Destarte, as organizações percebem a importância dos sistemas de recompensas para auxiliar a motivação dos colaboradores e de suas equipes de trabalho e investem na implementação e gestão de forma consistente de acordo com os seus valores e cultura para que as recompensas sejam justas (CHEPKWONY e OLAKO, 2014; MARX, et al., 2016; NASCIMENTO et al., 2019).

Para Nascimento et al., (2019), a partir das investigações sobre a relação existente entre os sistemas de recompensas e a motivação no ambiente de trabalho, é possível concluir que a gestão estratégica dos programas de recompensas, pode contribuir para geração de resultados superiores, bem como otimizar a performance dos colaboradores, tornando-os mais comprometidos com os objetivos organizacionais.

Outras características importantes dos sistemas de recompensas, estão sendo cada vez mais debatidas pela literatura especializada, dentre elas, podemos destacar aquelas destinadas a reforçar os valores e objetivos organizacionais (Holbeche, 2009), e aquelas que contribuem para materializar o desejo da organização em estimular seus colaboradores e encorajá-los com determinados comportamentos e atitudes.

Segundo Cardoso (2006), como alternativa aos incentivos inerentes à posição do colaborador, os sistemas de recompensas podem também ser determinados pelas habilidades e competências, traduzindo-se em motivação para o desenvolvimento dessas características nos colaboradores e contribuindo para o reconhecimento da performance individual do colaborador (MARX, et al., 2016).

No contexto deste estudo, os sistemas de recompensas buscam suprir a necessidade de reconhecimento e para isso deveriam provocar comportamentos e atitudes visando os resultados superiores da organização. Destarte, as evidências de que a orientação estratégica projeta melhores resultados, faz com que ela seja uma variável importante na concepção dos sistemas de recompensas.

Ressalta-se que ultimamente, o assunto envolvendo sistema de recompensas vem chamando a atenção e despertando maior interesse dos pesquisadores que estudam os efeitos das recompensas na projeção do desenvolvimento de competências dos colaboradores e sua importância para as organizações (DUTRA e HIPÓLITO, 2012; GONÇALVES et al., 2016).

Portanto, com base na transparência das relações, conclui-se que as formas de recompensar colaboradores adotadas pelas instituições são regidas pelo princípio da equidade e da isonomia. Partindo desse princípio, fica clara a percepção de meritocracia das recompensas, espelhando a igualdade de condições e senso de justiça comum entre os colaboradores com relação à recompensa oferecida pela organização em relação aos seus esforços e contribuições (PENA, 2017).

O oferecimento de recompensas considerando exclusivamente a função do colaborador, pode configurar uma prática de risco, uma vez que as contribuições individuais expressas pelos profissionais na forma de qualidade do trabalho e elevação da produtividade visando a superação das metas da organização, ocorrem em proporções diferentes e, portanto, não deveriam receber reconhecimento igualitário, ou seja, exatamente da mesma forma (DUTRA & HIPÓLITO, 2012; MARX, et al., 2016).

O risco proveniente dessa prática é o possível descontentamento que pode afetar o compromisso dos próprios colaboradores que estão mais comprometidos, levando-os a perceberem sentimento de injustiça. Dessa forma, os sistemas que contemplam dimensões fixa e variável de recompensas estão obtendo maior credibilidade (MARX, et al., 2016).

Miles (1975), citado por Ferreira (2016), afirma que os sistemas de recompensas adotados pelas instituições contemplam um conjunto diversificado de benefícios de natureza financeira e não financeira que são colocados à disposição de seus colaboradores. Os mecanismos de distribuição desses benefícios, inclui não apenas a remuneração básica (salários e férias), mas também, outras recompensas interessantes como garantia de estabilidade, segurança no cargo, transferências para posições mais desafiadoras e especialmente a possibilidade de ascensão profissional.

Chiang e Birtch (2006), avaliando os diversos tipos de recompensas, afirmam que as recompensas financeiras e extrínsecas contemplam os reforços externos de natureza monetária e são caracterizadas como diretas quando oferecem benefícios e retribuições em dinheiro aos colaboradores a título de prêmio e bônus pela execução de suas atividades.

Quanto às recompensas financeiras indiretas, Chiang e Birtch (2006, afirmam que elas estão presentes nas recompensas da organização quando seus benefícios são decorrentes decisões advindas dos acordos coletivos da categoria, tais benefícios

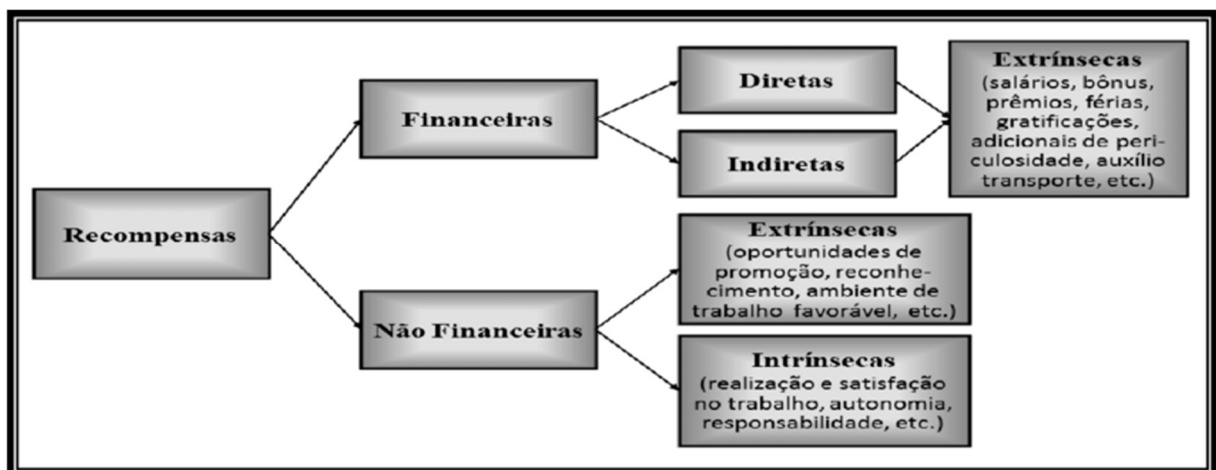
são caracterizados como férias, participação nos lucros e resultados, programa de alimentação, vale transporte, seguro de vida e saúde, etc.

Quanto às recompensas não financeiras, estas não beneficiam os colaboradores em termos monetários e podem ser extrínsecas ou intrínsecas. No tocante às recompensas não financeiras extrínsecas, essas referem-se aos benefícios externos utilizados pela organização para motivar e estimular desempenho superior dos colaboradores no trabalho como, por exemplo, ambiente de trabalho favorável, relações com os colegas de trabalho, disponibilidade de recursos necessários para a execução do trabalho, oportunidades de ascensão profissional, status, participação na tomada de decisão, estilo de gestão, formação, desenvolvimento e reconhecimento profissional (CHIANG e BIRTCH, 2006).

Quanto às recompensas não financeiras intrínsecas, estas se referem às experiências individuais do colaborador, como a sensação de competência ao concluir um bom trabalho e estão vinculadas às recompensas sob o aspecto psicológico, presentes na condição desafiadora do trabalho, na responsabilidade, na possibilidade de exercer os seus conhecimentos e as suas competências, na autonomia, no orgulho de suas habilidades, na realização e na satisfação com o trabalho realizado (CHIANG e BIRTCH, 2006; FERREIRA, et al., 2018).

Os estudos de Chiang e Birtch (2006), permitem apresentar um extrato dos sistemas de recompensas de forma mais clara, conforme nos mostra a figura 1, com uma visão abrangente de suas principais características quanto à sua classificação em extrínseca e intrínseca, bem como quanto à natureza financeira e não financeira.

Figura 1: Tipologia de Recompensas Ampliada



Fonte: Ferreira et al. (2018), adaptado de Dutra (2002), Chiang e Birtch (2006) e Câmara (2011).

Dessa forma, a tipologia de recompensas apresentada por Ferreira (2016), baseada nas definições de Dutra (2002), que destaca a natureza das recompensas em financeira, com benefícios tangíveis e não financeira com benefícios intangíveis, também agrega as contribuições de Câmara (2011), subdividindo as recompensas financeiras em diretas, a exemplo dos salários e indiretas, tais como: bônus, prêmios e participação nos lucros e resultados.

Ainda segundo a pesquisa de Ferreira (2016), verifica-se que o autor ao analisar os estudos de Chiang e Birtch (2006), corrobora as definições anteriores de Dutra (2002) e Câmara (2011) e promove uma ampliação da tipologia de recompensas, classificando-as em recompensas extrínseca, quando oriundas do contexto externo ao colaborador e recompensas intrínsecas, quando oriundas da percepção de sensações internas, próprias do colaborador. A seguir serão detalhadas as recompensas financeiras e as recompensas não financeiras.

2.1.1 Recompensas financeiras

As recompensas financeiras se dividem em diretas e indiretas e são extrínsecas. Para os fins desta pesquisa, foram analisados os efeitos dos programas de recompensas oferecidos pela instituição aos seus colaboradores, constituindo recompensas fixas e variáveis, assim definidas (CHIANG e BIRTCH, 2006; DUTRA & HIPÓLITO, 2012).

A Remuneração fixa contempla basicamente o salário e os benefícios incorporados de forma permanente ou não eventual, é geralmente estabelecida pelas instituições com base em um conjunto de atributos do cargo e em função da complexidade esperada para a atividade, sendo recebida de forma regular, define Marx, et al., (2016). O salário é a mais básica e simples forma de recompensa, representando o valor atribuído pela organização em contrapartida ao trabalho dos colaboradores (BRATTON & GOLD, 2017).

A Remuneração variável refere-se às recompensas por desempenho definido ao longo de um período determinado. Muitos colaboradores a consideram uma motivação extra, ajudando a esclarecer quais são as metas e resultados de desempenho esperados pela organização.

A remuneração variável, quando bem estruturada, constitui-se em um instrumento poderoso de indução de melhores resultados (Harris, 1997). Dessa forma, ao elaborar sistemas de recompensas contemplando remuneração variável, é muito importante definir um sistema de indicadores e metas para direcionar e acompanhar o desempenho que será avaliado. De acordo com Dutra e Hipólito (2012), algumas questões podem contribuir na gestão do desempenho dos colaboradores como a definição de metas desafiadoras, porém factíveis de serem alcançadas, mensuráveis e objetivas, relevantes e programadas.

Segundo Marx, et al., (2016), outra observação sobre o assunto em questão é que quando da adoção de práticas de recompensas variáveis é importante conhecer a cultura organizacional da organização para seguir as suas diretrizes, sendo fundamental na definição dos critérios da remuneração variável individual ou da equipe. De acordo com Bloisi (2007), os gestores devem compreender a cultura organizacional e reconhecer os valores que a organização deseja promover.

Chiang e Birtch (2012) afirmam que as recompensas financeiras são implementadas para dar suporte às estratégias competitivas da organização com foco no cliente, envolvendo frentes como qualidade, criatividade e inovação, capacidade de assumir novos riscos, flexibilidade e principalmente, premiar a eficiência dos colaboradores, tendo os objetivos no horizonte de curto prazo.

As recompensas financeiras estão vinculadas à satisfação de fatores higiênicos. Jensen et al., (2007), afirmam que os programas de reconhecimento contribuem para o aumento da produtividade, desenvolvem o ambiente de trabalho, possibilitam a ascensão profissional com bom clima de trabalho (NONAKA et al., 2017).

As recompensas financeiras dão visibilidade às atividades, e dessa forma possuem grande relevância para as instituições, pois a partir delas os colaboradores satisfazem suas necessidades, desde as mais básicas, como a sobrevivência. Por outro lado, representam um dos principais custos da organização, merecendo total atenção e cuidados especiais. (CHILD, 2012).

No grupamento das recompensas financeiras, a participação dos colaboradores nos lucros ou resultados da organização merece destaque, pois constitui-se em importante atrativo para os profissionais. Os seus termos e condições são regidos pelos acordos coletivos de trabalho específicos sobre o assunto, que são elaborados entre a organização e as entidades sindicais representativas dos

colaboradores. Cada acordo possui regras específicas, aplicáveis apenas ao período de competência em que foi acordado.

A participação nos lucros ou resultados, para efeitos tributários é desvinculada da remuneração e por essa razão não sofre incidência de encargo previdenciário e trabalhista, ela é composta pela parcela que consiste na distribuição de uma porcentagem dos lucros, a partir de fórmulas e critérios antecipadamente estabelecidos e pela parcela referente aos resultados, quando a remuneração for decorrente do atingimento de objetivos previamente negociados entre a organização e seus colaboradores (MARTINS, 2019).

Na instituição pesquisada, a participação nos lucros ou resultados é um programa que estimula a busca por melhores resultados na empresa, retribuindo aos colaboradores parte do lucro alcançado no período e tem como objetivo: fortalecer o vínculo entre os colaboradores e a instituição, reconhecer os esforços dos colaboradores e da equipe na construção do resultado, estimular o interesse dos colaboradores na gestão e nos destinos da instituição.

Com o acirramento da competitividade, os incentivos financeiros através da remuneração fixa tornaram-se insuficientes para desenvolver a motivação e satisfação dos colaboradores, bem como despertá-los para um comportamento com viés empreendedor na busca por resultados superiores.

Para melhorar a relação com os colaboradores, as instituições implementam as recompensas por desempenho, com maior ou menor intensidade, dependendo dos resultados obtidos. A remuneração por desempenho é uma parcela das recompensas totais pagas periodicamente ao colaborador e a sua equipe. Possui caráter seletivo e está diretamente vinculada à performance do colaborador em um determinado período de tempo, tendo como base os objetivos estabelecidos pela organização (MARRAS, 2011).

A remuneração vinculada à performance, segundo França (2009), possui seu pagamento condicionado ao cumprimento de metas pactuadas previamente entre a organização e os colaboradores. Geralmente é utilizada para premiar a performance individual ou da equipe em um determinado período de curto prazo. As instituições ultimamente têm adotado essa modalidade com maior frequência tendo em vista o seu potencial para estimular e motivar o colaborador para superação de resultados (FERREIRA, 2016).

Para Xavier, Silva e Nakahara (1999), os sistemas de recompensas com base na performance do colaborador devem ter o cuidado de garantir a compatibilidade da recompensa com os resultados obtidos ao longo do período pactuado, de forma que fique bem transparente a relação entre causa e efeito. Os sistemas de recompensas também devem deixar claro o seu principal objetivo que é estimular o colaborador a obter performance elevada e ultrapassar os seus níveis de desempenho tradicionais, além de outros objetivos, a seguir elencados, igualmente importantes para colaboradores e organização:

- Alavancar os resultados direcionados para os objetivos estratégicos;
- Proporcionar o desenvolvimento de processos de transformação e inovação;
- Contribuir para o aumento consistente da eficiência e eficácia organizacional;
- Reduzir os custos fixos por parte das organizações; e
- Aumentar a flexibilidade, considerando o montante a ser pago que é aumentado ou diminuído conforme a qualidade e quantidade dos resultados.

O sucesso dos sistemas de recompensas por performance está diretamente relacionado à sua capacidade de vincular o benefício à performance de forma clara e objetiva. Para fazer a ligação necessária entre compensação, motivação e satisfação, o desempenho esperado deve ser combinado e acordado entre a organização e todos os colaboradores.

A importância do colaborador na geração de valor, onde a solução de problemas não advém apenas das funções hierarquicamente estratégicas, mas da competência, habilidades e atitudes daqueles que atuam diretamente nas suas atividades. As recompensas financeiras precisam vincular os resultados individuais dos colaboradores e os resultados de suas respectivas equipes ao desempenho da organização (SOUZA, 2006).

A instituição pesquisada adota sistema de recompensas por performance, cuja premiação é vinculada ao resultado e ao desempenho dos colaboradores, que poderá ser concedida semestralmente, por liberalidade da empresa em conformidade com os §§ 2º e 4º do art. 457 da CLT, com base nos critérios descritos em regulamento

específico, visa reconhecer o esforço individual ou coletivo dos colaboradores que atingirem resultados superiores, contribuindo para a construção do resultado da instituição.

O programa procura convergir os resultados às estratégias institucionais com o incentivo à busca da excelência, tendo como principais objetivos: fortalecer a parceria entre o colaborador e a instituição, reconhecer o esforço individual na construção do resultado e incentivar a busca da excelência na expressão do trabalho.

O trabalho em questão realizou estudo acerca de formas tradicionais de reconhecimento com recompensas financeiras, muito utilizadas atualmente, a exemplo da remuneração básica (salários), benefícios (participação nos lucros e resultados e bônus por desempenho superior), avaliando se o composto de remuneração é salutar para o promover a motivação dos colaboradores visando o seu reconhecimento profissional e satisfação no trabalho.

2.1.2 Recompensas não financeiras

É importante deixar claro que os colaboradores não trabalham tão somente para obter recompensas financeiras, eles estão sempre procurando outros incentivos que possam atender a sua expectativa de melhores retornos, considerando a sua dedicação e comprometimento em benefício de melhores resultados para a organização (NONAKA et al., 2017).

Dessa forma, os sistemas de recompensas, além dos aspectos relacionados à parte financeira, devem também levar em consideração os aspectos não financeiros para aumentar a sua atratividade para os colaboradores e eficácia para a organização. Percebe-se um aumento na relevância desses aspectos, devido às constantes transformações no comportamento dos colaboradores (HOLBECHE, 2009; BRATTON & GOLD, 2017).

Partindo do pressuposto que as recompensas financeiras possuem suas limitações na retenção de talentos e por vezes não conseguem por si só, proporcionar atitudes positivas e duradouras no trabalho, as recompensas não financeiras ganham espaço nas organizações e são utilizadas frequentemente para atender as necessidades dos colaboradores, principalmente aquelas relacionadas ao bem-estar,

autorrealização e oportunidades de crescimento pessoal e profissional (HANASHIRO e MARCONDES, 2009).

As mudanças de comportamento sugerem que os fatores motivacionais intrínsecos ao trabalho percebido pelos colaboradores, como a oportunidade de desenvolver algo, que faça sentido para a organização e para o próprio colaborador, ou a oportunidade de melhor aproveitamento das possibilidades de ascensão profissional. Essas oportunidades podem ser avaliadas como recompensas não financeiras, que são tão importantes quanto o pacote de benefícios financeiros e da mesma forma, promovem o reconhecimento profissional do colaborador (MARX, et al., 2016).

O crescimento das ofertas de recompensas não financeiras como forma de reconhecimento dos colaboradores ganha cada vez mais destaque e importância nas políticas voltadas para a gestão de cultura e de pessoas das instituições. Dessa forma Jensen et al., (2007), definem as recompensas não financeiras como uma das razões pelas quais um colaborador escolhe uma determinada organização em detrimento de outra, mesmo quando ambas oferecem recompensas financeiras compatíveis.

Armstrong (2007), ressalta a importância das recompensas financeiras para atrair e reter talentos, alerta que elas podem ser copiadas pelos concorrentes, sem dificuldades, enquanto as recompensas não financeiras, são mais difíceis de serem replicadas pela concorrência, mas possuem grande potencial motivacional e podem cumprir perfeitamente o objetivo de reconhecer os colaboradores (NONAKA et al., 2017).

As organizações para reter seus talentos estão sempre desenvolvendo novas práticas de recompensas diferenciadas e até inovadoras para os seus colaboradores, uma vez que as recompensas financeiras tradicionais por si só não conseguem apresentar os resultados esperados, nesse contexto, ganha relevância e torna-se uma alternativa interessante, a utilização das recompensas não financeiras no reconhecimento profissional dos colaboradores (SONAWANE, 2008; NONAKA et al., 2017).

Outra ponderação importante sobre a utilização de recompensas não financeiras refere-se aos aspectos intrínsecos como fatores de motivação para melhoria do conhecimento, habilidades e atitudes dos colaboradores, além de contribuir para a sua autoestima e competência. Os estudos de Sonawane (2008), são convergentes com as afirmações e concluem ratificando a capacidade das

recompensas não financeiras de reforçar os valores organizacionais e promover a melhoria de clima com ambiente de trabalho mais agradável (NONAKA et al., 2017).

De acordo com Child (2012), as recompensas intrínsecas representam vantagens para a organização uma vez que elas permitem controlar os custos, valorizando assim a importância e o crescimento na utilização das recompensas não financeiras como possibilidade interessante a ser ofertada, que podem contribuir para o atendimento de algumas necessidades dos colaboradores proporcionalmente ao desempenho para o atingimento dos objetivos da organização.

Corroborando, Hanashiro e Marcondes (2009), ressaltam a importância das recompensas não financeiras para desenvolver os colaboradores e promover a competitividade da organização. Segundo os autores, o ato de recompensar vai além do “aspecto transacional” e citam benefícios que merecem destaques, como aqueles relacionados ao autodesenvolvimento, autonomia no trabalho para permitir inovação, participação nas decisões e às oportunidades de ascensão profissional.

Segundo Pontes (2007), reconhecer e recompensar o desempenho dos colaboradores é uma forma que também está presente na oportunidade de crescimento profissional. Normalmente, um novo cargo ou uma nova função, proporciona uma elevação no status e na remuneração, bem como o aumento das competências exigidas, implicando na assunção de mais responsabilidades.

Dessa forma, conclui-se que as possibilidades de ascensão profissional permitem à organização utilizar as habilidades e competências de seus colaboradores de forma mais efetiva, uma vez que a oportunidade de ascensão profissional é um estímulo para o bom desempenho no trabalho (PINHO et al., 2018).

Nesse sentido, França (2009) corrobora que as ascensões profissionais, consistem no crescimento da carreira dentro da estrutura hierárquica e representam uma modalidade de recompensa de grande relevância para a organização. A autora destaca que os colaboradores se sentem altamente motivados com as oportunidades de ascensão profissional oferecida pela organização, o que permite a construção de carreiras sólidas e bem-sucedidas.

Segundo Deci e Ryan (2000), a ascensão profissional eleva o status do colaborador, normalmente traz novos desafios e pode ser interpretado como um sinal da confiança da organização. A ascensão profissional promove uma maior capacitação e tem uma vinculação direta com a motivação intrínseca.

A ascensão profissional pode ocorrer de duas formas; ascensão horizontal que representa o crescimento de nível dentro da mesma função do colaborador na organização e a ascensão vertical que representa o crescimento do colaborador para outra função relevante e de maior importância dentro da organização (FERREIRA et al., 2018).

Segundo Ferreira (2016), o movimento com ascensão profissional e transferência requer que o colaborador se adapte às exigências do novo cargo ou função, e, normalmente em um ambiente de trabalho diferente. A mudança para novo local impõe demandas maiores ao colaborador para se adaptar ao novo local de trabalho, bem como às novas condições advindas da mudança, que normalmente resulta em determinada perda laboral em função do tempo de ambientação.

A empresa pesquisada possui programa próprio de ascensão profissional com oportunidades abertas a todos os colaboradores que se enquadrarem nos requisitos de cada seleção com critérios claros e transparentes. Os objetivos visam conciliar as estratégias da organização com as expectativas de crescimento profissional dos colaboradores, definir procedimentos técnicos e transparentes para permitir a ascensão profissional e sinalizar trilhas a serem seguidas para ascensão às diversas funções disponíveis.

O trabalho em questão realizou estudo acerca das recompensas não financeiras com foco no programa de ascensão profissional, avaliando se o referido programa é salutar para o promover a motivação dos colaboradores visando o seu reconhecimento profissional e satisfação no trabalho.

2.1.3 Características dos sistemas de recompensas

As principais características apresentadas por Van Herpen (2007), citados por Ferreira (2016) e Pinho et al., (2018), ratificam a influência positiva dos sistemas de recompensas relacionados com a motivação e a satisfação dos colaboradores. A combinação de recompensas financeiras e oportunidades de ascensão profissional estão diretamente vinculadas às características, transparência, justiça e controlabilidade.

Esses três conceitos estão relacionados entre si e serão explorados a seguir com base no conteúdo dos estudos dos autores citados. Para efeito deste estudo, foram avaliadas como variáveis independentes:

- **Transparência:** Para Van Herpen (2007), essa característica remete à percepção por parte do colaborador quanto à clareza dos sistemas de recompensas, principalmente quanto à comunicação adequada e a sua complexidade. A clareza na comunicação visando informar os objetivos que a organização pretende atingir é fundamental para orientar os seus colaboradores sobre o regulamento dos sistemas de recompensas, permitindo-lhes uma melhor absorção do conteúdo e seus métodos, balizadores e indicadores a serem utilizados (FERREIRA, 2016);
- **Justiça:** Segundo Pinho et al., (2018) e Ferreira et al., (2018), essa característica remete à equidade dos sistemas de recompensas e à importância de o colaborador receber uma recompensa justa em relação a outros colaboradores, justificando assim a comparação que eles fazem quanto à medida entre os esforços realizados e seu resultado com as recompensas obtidas em relação ao resultado de outros colaboradores.

Se um colaborador observar desigualdade nessa relação, uma reação tensa será evidenciada e projetará uma necessidade de restabelecer a equidade (SALGADO, 2005).

Janssen (2001) apresentou de forma empírica que os colaboradores que percebem equidade e justiça na relação entre esforço e recompensas, apresentam performance melhor do que aqueles, cujas percepções denotam que estão sendo recompensados com injustiça. O colaborador manifesta sua motivação quando espera receber da organização uma recompensa justa pelos esforços que realiza em benefício dos resultados da organização.

A justiça dessa recompensa é mensurada pelos colaboradores através da comparação de suas próprias recompensas com o que recebem os outros colaboradores, considerando contribuições equivalentes (FERREIRA, 2016).

- **Controlabilidade:** A terceira característica dos sistemas de recompensas, refere-se à relação percebida pelo colaborador entre esforço empreendido e recompensa recebida. Para Van Herpen (2007) a controlabilidade é uma

extensão em que o colaborador pode ser capaz de exercer o controle e influência no resultado do seu trabalho.

Este esforço para estabilização dos sistemas de recompensas é um dos principais componentes predominantes na escolha da proporção ideal de desempenho, visando obter a variação mínima possível entre o impacto de determinado esforço sobre a proporcionalidade do desempenho, tornando as recompensas controláveis, gerando assim o sentimento de meritocracia aos colaboradores (FERREIRA, 2016).

2.2 MOTIVAÇÃO NO TRABALHO

O estudo da motivação apresenta-se como um dos mais complexos fenômenos do comportamento humano, cuja definição é de difícil precisão e vem sendo empregada de diversas formas, entretanto com significados muito semelhante entre suas descrições. Consensualmente a definição da motivação passa necessariamente pelo conjunto de impulsos aplicados no comportamento dos colaboradores visando obter uma conduta que projeta uma produtividade superior (SOTO, 2002; TAMAYO e PASCHOAL, 2003).

A motivação é a pressão interna surgida de uma necessidade, também interna, que excitando (via eletroquímica) as estruturas nervosas, origina um estado energizador que impulsiona o organismo à atividade iniciando, guiando e mantendo a conduta a até que alguma meta (objetivo, incentivo) seja conseguida ou a resposta seja bloqueada [...] (SOTO, 2002, p. 118).

Vários estudos vêm sendo desenvolvidos nesse campo de pesquisa por autores que compartilham dessa ideia. O termo motivação corresponde a ação ou o efeito de motivar, de estimular os interesses por algo ou para a vida dos colaboradores, de impulsionar os colaboradores para que estes apresentem um comportamento determinado (TAMOYO e PASCOAL, 2003; SALGADO, 2005; CASTRO, 2008; FERREIRA, 2016).

Algumas teorias contribuem para os estudos da motivação, dentre elas, destaca-se a teoria da equidade de Adams (1965), conhecida como a primeira teoria ligada ao processo motivacional e se refere à comparação que os colaboradores frequentemente fazem a respeito das contribuições para os resultados e das

recompensas percebidas pelos outros colaboradores, ao confrontar com às suas próprias recompensas e contribuições.

Quando essa comparação produzir a percepção de igualdade nas relações, podemos assim dizer que temos um estado de equidade; já, quando essa comparação produzir uma percepção de desigualdade nas relações, teremos uma tensão adversa, sugerindo assim, a necessidade de desenvolver uma ação corretiva visando eliminar quaisquer injustiças.

Da mesma forma, a teoria dos dois fatores de Herzberg (1999), faz referência à motivação dos colaboradores para a atividade laboral e está condicionada a dois tipos de fatores que estão relacionados entre si. De acordo com essa teoria, os fatores higiênicos são extrínsecos e dessa forma englobam as condições relativas ao ambiente físico de trabalho do colaborador, durante a atividade desenvolvida.

São exemplos desses fatores, a remuneração básica percebida, a relação interpessoal no trabalho, o estilo de liderança dos superiores hierárquicos, etc., portanto, quanto melhor a relação entre os colegas e o tratamento recebido do superior hierárquico, melhor será o clima organizacional e mais higiênico o ambiente de trabalho.

Ainda segundo a teoria de dois fatores de Herzberg (1999), os fatores motivacionais ou intrínsecos estão relacionados aos atributos da função, às ações e às atividades vinculadas ao cargo em si. Esses fatores referem-se às condições internas do colaborador, envolvendo tanto a sensação de crescimento individual, quanto o sentimento de reconhecimento profissional.

Dessa forma, a motivação dos colaboradores no trabalho apresenta-se como um alicerce para o desenvolvimento dos sistemas de recompensas, Costa et al., (2010). Ao observar porque os colaboradores são motivados, verifica-se que essa motivação origina de dois fatores, os fatores externos referentes aos recursos de trabalho, o local físico onde se materializa as atividades e a recompensa financeira, enquanto os fatores internos da motivação se manifestam através da dedicação, da competência e do seu comprometimento com a atividade a ser realizada.

Assim, uma contribuição importante a ser explorada e valorizada é a maneira como a motivação exerce influência na qualidade das atividades desenvolvidas pelos colaboradores e como estes são estimulados pela organização a melhorar a qualidade de suas ações. A motivação é um componente de suma importância, que desperta muito interesse frente aos desafios de levar as organizações ao sucesso, tendo em

vista a necessidade de conhecer melhor os anseios do quadro de profissionais para promover a motivação dos colaboradores (GOMES, 2019).

A organização deve proporcionar razões para que seus colaboradores possam laborar com determinação, de forma que possa garantir o sucesso pessoal e o sucesso institucional. Todos os colaboradores possuem algum tipo de motivação, uma vez que os fatores motivacionais são importantes para contribuir para que eles produzam mais. Dessa forma, um dos indicadores de sucesso para a gestão de uma organização é o desenvolvimento de condições propícias para o colaborador atender as suas necessidades inerentes ao seu trabalho na organização (REIS NETO, 2004).

Muitas instituições substituem os seus colaboradores por máquinas, pois entendem que as máquinas possuem um custo menor em relação à contratação de um colaborador, devido a treinamentos, encargos sociais, salários e incentivos. Por outro lado, para manter uma máquina em pleno funcionamento, ela também precisa periodicamente de manutenção preventiva e corretiva, bem como de atualizações e aquisição de Software (DORE, 2008).

De acordo com Bergamini (1997), os colaboradores se veem forçados a ter que comprovar seu verdadeiro valor para a organização, perante um dinâmico mercado de trabalho que, além da existência de outros tantos concorrentes, existe ainda, a constante preocupação com uma maior produtividade em relação às máquinas que ameaçam substituí-los.

Desafiadas pela competitividade imposta pelo mercado, as instituições buscam cada vez mais os melhores indicadores de produtividade e por isso procuram motivar seus colaboradores para atingir e superar os seus objetivos desejados. No entanto, os colaboradores têm suas próprias vontades e objetivos e nem sempre se sentem motivados pelos incentivos ofertados pela organização, fazendo com que as mudanças visando o aprimoramento das regras e do relacionamento com os colaboradores no local de trabalho sejam constantes (PINHO et al., 2018).

Mendonça (2002) acredita que a motivação é essencial, em qualquer situação, para que os objetivos da organização sejam alcançados. Da mesma forma, a satisfação individual do colaborador em desenvolver a sua atividade, ser reconhecido e recompensado, projeta-o ao encontro de seus próprios objetivos por meio da organização.

Dessa forma, atingir a melhor performance depende basicamente da energia que o colaborador está disposto a empregar na sua tarefa, da sua vontade,

persistência e intenção. Por essa razão, a preocupação com a motivação se encontra no centro das discussões com frequência no campo da psicologia do trabalho e gestão de pessoas, sendo valorizada pelos benefícios que pode causar (DECI & RYAN, 2000).

Para Pinho et al., (2018), a motivação é percebida como uma escolha por comportamentos visando objetivos, sendo relacionada aos fatores, expectativas de resultados e crença de autoeficácia, conforme a já mencionada teoria de Herzber (1968), onde o primeiro fator refere-se a comportamentos específicos que se tornam úteis para alcançar os objetivos e o segundo fator sobre as crenças de autoeficácia, que se refere às percepções que cada colaborador tem para promover ações visando alcançar os objetivos (BANDURA, 1989).

A motivação nas organizações deve ser avaliada sob observação das recompensas financeiras e não financeiras, tais como as possibilidades de ascensão profissional, dentre vários outros fatores. A realização de ações que projetam o alcance de objetivos desafiadores faz com que determinados colaboradores tenham desempenho melhor do que outros colaboradores com objetivos menos desafiadores (FONTAINE, 2005).

2.2.1 Motivação Extrínseca

As organizações buscam motivar seus colaboradores para atingir alta produtividade no trabalho, muito embora, nem sempre os profissionais são receptivos às recompensas oferecidas, em razão de possuir objetivos próprios. Essa relação nos remete ao conceito de Motivação Extrínseca de forma mais aplicada à relação de trabalho, representada pelos incentivos ou estímulos externos que buscam induzir o colaborador a um comportamento desejado (MITCHELL et al., 2001; PINHO et al., 2018).

A motivação extrínseca acontece no momento em que uma atividade é executada com objetivo diverso da própria atividade do colaborador, impulsionando-o a apresentar determinado comportamento de interesse da organização. A motivação extrínseca é impactada por valores externos e está presente quando remete ao recebimento de uma recompensa externa às ações (DECI & RYAN, 2000; FERREIRA et al., 2018).

Marras (2002), ao se referir à motivação extrínseca, descreve as necessidades extrínsecas como exógenas, informa que elas originam de fatores externos ao colaborador, como os atributos para o trabalho, o ambiente físico da organização onde acontece a atividade e a recompensa financeira, o que possibilita uma maior satisfação com a atividade específica.

2.2.2 Motivação Intrínseca

A motivação intrínseca é inerente ao sentimento do próprio colaborador, caracterizada pelo compromisso e seu envolvimento com a própria atividade em si, em função do prazer e sensação que ela produz.

Os colaboradores, uma vez motivados intrinsecamente são estimulados por uma energia propulsora para a atividade com as suas próprias forças e vontades que se encontram ocultas no seu interior. Essa condição interna relativamente duradoura leva o colaborador ao comportamento orientado para o objetivo, independentemente das recompensas ou pressões externas (RODRIGUES et al., 2014).

Com relação à motivação intrínseca, Marras (2002), avalia que as necessidades intrínsecas são as endógenas, elas emergem do interior de cada colaborador, como o seu comprometimento com a atividade, sua dedicação e competência.

Da mesma forma, podemos acrescentar que a motivação intrínseca é parte do mais profundo íntimo de cada colaborador e que tem seus impulsos e fontes de energia e inspiração no seu interior (BERGAMINI, 1997).

2.3 SATISFAÇÃO NO TRABALHO

Gellerman (1976), descreve motivação como uma fonte de energia com incidência direta ou intrínseca nas atividades dos colaboradores, relacionada ao significado do trabalho executado; quanto à satisfação, o autor descreve como uma fonte de energia com incidência indireta ou extrínseca nas atividades dos colaboradores, relacionada ao reconhecimento e aspectos como remuneração básica,

benefícios por performance e várias outras opções de reconhecimento que precisam estar contempladas.

Por volta de 1912, ocorreram os primeiros estudos abordando a satisfação no trabalho, a partir das pesquisas de Taylor acerca da “Gerência Científica”, quando o autor conceituou a relação íntima da satisfação com a questão da fadiga e da remuneração básica e suas respectivas interferências na produtividade (CURA e RODRIGUES, 1999).

Nessa mesma época surgiram contribuições importantes com os estudos do grupo denominado “Hawthorne” cuja conclusão era que a satisfação era determinada pelos vínculos sociais em detrimento das recompensas (LOCKE, 1976).

Segundo Locke (1976), os estudiosos, principalmente Herzberg, no auge do movimento que debateram as relações humanas, demonstraram preocupação com a satisfação do colaborador no trabalho, as pesquisas concentravam-se nas possibilidades de proporcionar melhores condições e de alguma forma buscavam a redefinição do trabalho.

Dessa forma, Spector (1997) citado por Correa (2016) apontava que a satisfação no local de trabalho era um dos assuntos mais debatidos no tocante à produção de conhecimentos envolvendo a área do comportamento do colaborador na organização.

Correa (2016) enfatiza que a satisfação no trabalho, por longo tempo esteve vinculada à motivação no trabalho, isso ficou claro em teorias que descreviam os comportamentos individuais dos colaboradores, das quais destacamos a teoria de motivação e higiene elaborada por Herzberg, Mausner e Snyderman (1959), conhecida por ser a primeira teoria que se destinava a explicar a satisfação dos colaboradores com o trabalho.

Esses autores reforçaram a existência dos dois grupos de fatores que são suficientes para responder pela satisfação dos colaboradores no trabalho, referindo-se aos fatores motivadores, com relação ao trabalho em si e aos fatores higiênicos, no que diz respeito às condições de trabalho. Os referidos fatores possuem potencial para provocar a satisfação ou insatisfação do colaborador.

Corroborando, Siqueira (2008) menciona que as teorias supracitadas, por sua vez, defendiam que a satisfação era um componente da motivação, sendo, pois, uma causa comportamental que projetava o colaborador ao aumento de performance e produtividade.

Locke (1976) ao definir satisfação no trabalho, remete ao estado de emoções agradáveis, produto da combinação positiva e subjetiva do colaborador acerca do seu trabalho, para ele, seria a realização pessoal frente às condições de trabalho. Essa definição precisava de análises e considerações frequentes, quanto à racionalidade que envolve o colaborador no trabalho, bem como o aspecto emocional que vincula o seu sentimento com relação ao trabalho.

A satisfação é um estado de espírito que possui duas condicionantes importantes, a alegria (satisfação) e a tristeza (insatisfação). A satisfação no trabalho dessa forma pode ser entendida como um produto do local de trabalho sobre as atividades do colaborador. Seria a percepção dos efeitos das políticas de gestão da organização, envolvendo a reciprocidade dos esforços em relação aos investimentos da organização (SIQUEIRA, 2008).

Nota-se que a satisfação no trabalho pode apresentar consequências para o colaborador quanto para a organização, impactando aspectos comportamentais que produzem alterações no ambiente de trabalho e na vida dos trabalhadores (MARQUEZE e MORENO, 2005).

Os estudos de Nascimento et al., (2019) evidenciam a importância de investir na gestão voltada para valorizar o colaborador com desenvolvimento da parceria entre o colaborador e a organização através dos sistemas de recompensas financeiras e não financeiras como grandes aliados na promoção da motivação, a fim de potencializar a satisfação no trabalho e dessa forma contribuir para a formação de profissionais comprometidos com as metas da organização.

Dentre as dimensões vinculadas à satisfação no trabalho destacamos aquelas relacionadas às recompensas financeiras como remuneração básica, participação nos lucros e resultados e os bônus por performance; com relação às recompensas não financeiras destacamos as oportunidades de ascensão profissional (SIQUEIRA, 2008).

Este estudo desenvolveu pesquisas visando obter o grau de satisfação dos colaboradores de uma instituição financeira, relacionada às seguintes dimensões:

- Satisfação geral com trabalho: Analisar e demonstrar a percepção dos colaboradores quanto grau de satisfação com o trabalho e como com as condições oferecidas pela instituição. Avaliar se o nível de comprometimento com o trabalho aumenta o seu senso de pertencimento e se contribui para o seu desenvolvimento, além de verificar se a satisfação do colaborador no

trabalho fortalece os seus vínculos com a instituição e proporciona melhoria na sua performance e nos seus resultados.

- Satisfação com as recompensas financeiras: Pesquisar e apresentar a satisfação dos colaboradores com as recompensas financeiras ofertadas pela instituição, representadas pela remuneração básica, participação nos lucros e resultados e pelo programa de desempenho gratificado.
- Satisfação com as recompensas não financeiras (oportunidades de ascensão profissional): Avaliar e descrever o nível de satisfação dos colaboradores com as possibilidades de ascensão oferecidas pela instituição através do programa de ascensão profissional.

O quadro 1, a seguir, apresenta a relação dos principais artigos pesquisados, onde a coluna “Conceito” refere-se aos assuntos relacionados com os objetivos desse estudo, tais como sistemas de recompensas, motivação no trabalho e satisfação no trabalho; a coluna “Título”, descreve os títulos originais dos artigos e a coluna “Autoria”, contempla os respectivos autores e ano de publicação.

Quadro 1: Resumo de Artigos Incluídos na Fundamentação Teórica

Conceito	Título	Autoria
Artigos relacionados com Sistemas de Recompensas	Indicadores de desempenho em recompensas monetárias e não-monetárias: seleção de um referencial teórico de pesquisa e análise bibliométrica	BONILLA et al., (2012)
	Avaliando sistemas de remuneração baseados em habilidades e competências: A visão dos profissionais de gestão de pessoas	CARDOSO (2006)
	An empirical examination of reward preferences withinand across national settings	CHIANG e BIRTCH (2006)
	The Performance Implications of Financial and Non - Financial Rewards: An Asian Nordic Comparison	CHIANG e BIRTCH (2012)
	Influência das configurações organizacionais sobre valores no trabalho e preferências por recompensa	COSTA et al., (2010)
	Liderança e programas de recompensas: limites e possibilidades	GOMES e AMORIM (2008)
	O sistema de remuneração e recompensas	GONÇALVES et al., (2016)
	Sistema estratégico de recompensas para executivos: oportunidades e desafios.	HANASHIRO e MARCONDES (2009)
	Why incentive plans cannot work?	KOHN (1993)

Continua

Continuação		
Conceito	Título	Autoria
Artigos relacionados com Sistemas de Recompensas	A relação entre a percepção dos colaboradores de uma instituição financeira sobre a remuneração estratégica e a virtuosidade organizacional	MACHADO FILHO (2018)
	Relação entre os fatores contingenciais e a remuneração variável de executivos	MARTINS (2019)
	Variáveis de contexto organizacional a serem consideradas no projeto de sistemas de recompensas orientados à inovação de produtos	MARX et al., (2016)
	Retenção de talento por meio de reconhecimento e recompensa	MENDONÇA (2002)
	Fatores relevantes na implementação de recompensas não financeiras e programas de reconhecimento	NONAKA et al., (2017)
	Efeitos da avaliação e desempenho na performance gerencial mediada pelo feedback e sistema de recompensas	SANTOS et al., (2019)
	Estado da arte sobre recompensas em organizações no Brasil: uma análise bibliométrica da literatura nacional de 2000-2011	STEIL et al., (2014)
	Pay, promotions, and performance: essays on personnel economics s.n	VAN HERPEN (2007)
	Artigos relacionados com Sistemas de Recompensas e Motivação no trabalho	Valores, Motivação, Comprometimento e Recompensas: Proposição e avaliação de um modelo para associação de variáveis
A Relação entre Sistemas de Compensação e Motivação: Um Estudo na Universidade Federal do Tocantins (UFT)		FERREIRA et al., (2018)
A relação entre sistemas de compensação, mobilidade no trabalho e motivação: proposição de um modelo de avaliação		FERREIRA (2016)
Impacto dos Sistemas de Recompensas na Motivação Organizacional		NASCIMENTO et al., (2019)
As relações entre valores, motivação, recompensas e desempenho: um estudo com profissionais de baixa qualificação		PENA (2017)
A Política de Recompensa e Promoção Influencia a Motivação do Trabalhador?		PINHO et al., (2018)
A remuneração variável na percepção dos empregados e suas consequências na motivação e no desempenho		REIS NETO (2004)
Integração entre Valores, Motivação, Comprometimento, Recompensas e Desempenho no Serviço Público		REIS NETO et al., (2017)
As influências na motivação para o trabalho em ambientes com metas e recompensas: um estudo no setor público		RODRIGUES et al., (2014)
Artigo relacionado com Sistemas de Recompensas e Satisfação no trabalho	The relationship between rewards systems and job satisfaction: A case study at Teachers Service Commission-Kenya	CHEPKWONY & OLOKO (2014)
Artigo relacionado com Motivação no trabalho	Motivação no trabalho: a percepção dos colaboradores internos do Laboratório Marluce Vasconcelos	DORE (2008)

Continua

Conclusão		
Conceito	Título	Autoria
Artigos relacionados com Motivação no trabalho	A Importância do reconhecimento profissional para a motivação dos colaboradores	GOMES (2019)
	Motivação versus necessidade: Um estudo dos funcionários da agência 0372 do Banco Itaú S/A	QUIRINO (2008)
	Motivation, measurement and rewards from a performance evaluation perspective	SCHIEHL e MORISSETTE (2000)
	A Relação da Motivação para o Trabalho com as Metas do Trabalhador	TAMOYO e PASCHOAL (2003)
Artigos relacionados com Motivação no trabalho e Satisfação no trabalho	Work motivation and satisfaction: Light at the end of the tunnel	LOCKE e LATHAM (1990)
	A satisfação dos profissionais de informática com os fatores motivacionais: Um estudo sobre expectativas e percepções	REIS NETO e MARQUES (2004)
Artigos relacionados com Satisfação no trabalho	Satisfação no trabalho de profissionais bancários em agências de uma instituição financeira de economia mista	CORREA (2016)
	Satisfação profissional do enfermeiro	CURA e RODRIGUES (1999)
	Fairness perceptions as a moderator in the curvilinear relationships between job demands, and job performance and job satisfaction	JANSSEN (2001)
	Satisfação no trabalho – uma breve revisão	MARQUEZE e MORENO (2005)
Artigos relacionados com desempenho no trabalho e Reconhecimento no trabalho	Reconhecimento no trabalho: Perspectivas e questões contemporâneas	BENDASSOLLI (2012)
	Cultura de aprendizagem contínua, atitudes e desempenho no trabalho: uma comparação entre empresas do setor público e privado	CAVAZOTTE et al., (2015)
	The “what” and “why” of goal pursuits: human needs and the self-determination of behavior’	DECI & RYAN (2000)
	Desempenho no Trabalho, Comprometimento, Entrincheiramento, Justiça e Suporte Organizacional: um estudo multinível	REGO (2019)

Fonte: Autor

É possível verificar no quadro que alguns artigos contemplam mais de um assunto pesquisado e, portanto, a coluna “Conceito” apresenta essa segmentação. Alguns artigos relacionados ao desempenho no trabalho e reconhecimento no trabalho também foram incluídos na pesquisa e dessa forma figuram no quadro 1.

3 METODOLOGIA

Para fins desta pesquisa, foram entrevistados colaboradores que atuam no relacionamento com clientes do segmento especializado em pequenas e médias empresas de uma grande instituição financeira de varejo, através de suas 21 agências situadas nos estados do Rio de Janeiro e Espírito Santo, onde as pesquisas quantitativas foram realizadas.

Os 301 colaboradores entrevistados pertencem aos grupamentos do nível de gerência geral, gerência média e assistentes de negócios. As respostas foram catalogadas e apresentadas objetivando explorar as reações dos colaboradores referente às recompensas financeiras, assim como as oportunidades de ascensão profissional, relacionadas às recompensas não financeiras oferecidas pela empresa estudada, a fim de avaliar os efeitos na motivação e o grau de satisfação perante tais recompensas.

Os resultados obtidos através da análise das percepções dos colaboradores foram tratados com a utilização de estatística descritiva, apresentando médias, desvios padrão, análise fatoriais e de confiabilidade para cada um dos constructos estabelecidos, relacionados aos sistemas de recompensas, motivação e satisfação. Dessa forma, os efeitos e influências que os sistemas de recompensas provocam na motivação e na satisfação, são demonstrados através da análise das percepções dos colaboradores, considerando as variáveis definidas para os constructos motivação extrínseca, motivação intrínseca e satisfação no trabalho.

Vergara (2016), ao se referir às pesquisas descritivas, afirma que esse tipo de consulta busca expor características especiais de determinado público ou de algum fenômeno específico.

Gil (2017) afirma que a pesquisa descritiva busca descrever de forma pormenorizada as características pretendidas de população objeto, podendo identificar possíveis relações entre variáveis. Com relação às abordagens do presente estudo classificaremos como pesquisa quantitativa.

Uma característica exigida da pesquisa denominada como descritiva, preconizada por Malhotra (2012) e de Köche (2002) é o conhecimento prévio relacionado ao levantamento e estudo dos dados objetivando examinar as relações entre as variáveis em estudo, descrevendo-as para permitir a correta interpretação.

Segundo Leite (2004), a pesquisa descritiva está relacionada com a descrição dos dados coletados, dinâmicas e fenômenos. O autor reforça que para implementar estudos dessa natureza, o pesquisador precisa utilizar a modalidade de estatística descritiva, configurando assim, como pesquisas quantitativas (FERREIRA, 2016).

O método de pesquisa quantitativo, segundo Richardson et al., (1999), é caracterizado pela adoção de ferramentas estatísticas para quantificação tanto na coleta das informações quanto no seu tratamento. Para os autores, sua finalidade básica é assegurar a exatidão dos resultados, evitar análise e interpretação distorcidas, garantindo resultados com margem de confiança superior.

Chizzotti (2000) relata que nas pesquisas quantitativas os dados são capturados através da utilização de um grande número de participantes com respostas válidas.

Oliveira (1999) informa que pesquisas nessa modalidade, procuram coletar e quantificar dados e informações, com o uso de técnicas de estatísticas descritivas simples, como a média, o desvio padrão e a porcentagem e até aquelas mais complexas como a análise fatorial, o coeficiente de correlação, a análise de regressão, confiabilidade, etc.

Para Bryman (2004), essas pesquisas são geralmente definidas nos estudos em função da estrutura lógica que define o problema para o qual os pesquisadores as endereçam na forma de hipóteses derivadas de teorias gerais.

Ferreira (2016), descreve as características gerais e os principais aspectos das pesquisas quantitativas como:

- Quantificar os dados e generalizar o produto da amostragem para a população-alvo;
- Obter uma amostra composta por uma grande quantidade de casos representativos;
- Desenvolver um instrumento de coleta de dados de forma padronizada e estruturada, geralmente do tipo questionário ou survey;
- Analisar os dados de forma quantitativa, utilizando ferramentas de estatística;
- Obter resultados que recomendam ou direcionam para um objetivo final da ação.

Para análise da pesquisa, objeto deste estudo, os dados foram obtidos através do recebimento de resposta on-line ao e-mail encaminhado individualmente a todos

os colaboradores das funções analisadas utilizando modelo de questionário aplicado por Ferreira (2016) e Pinho et al., (2018), com adaptações de terminologias pelo autor, necessárias para torná-lo de fácil interpretação aos colaboradores da Instituição Financeira pesquisada. Com o objetivo de melhor avaliar as percepções dos colaboradores, as variáveis foram classificadas em constructos distintos para os sistemas de recompensas: transparência, justiça e controlabilidade; para a motivação: motivação extrínseca e motivação intrínseca, além da satisfação no trabalho.

As variáveis objeto da coleta de dados são afins aos objetivos da instituição financeira pesquisada, no que diz respeito ao processo de recompensas financeiras e não financeiras e satisfação no trabalho. Dessa forma, a construção do questionário guardou coerência com os seus valores e propósitos e está alinhada com os objetivos estratégicos da instituição.

A coleta de dados foi realizada pelo pesquisador a partir do questionário estruturado, conforme descrito em apêndices, e foi aplicado aos gerentes e assistentes da instituição financeira pesquisada. No procedimento de aplicação do instrumento da pesquisa, um fator importante a considerar deve-se ao entendimento claro a respeito de todas as instruções, que foram garantidas ao participante.

Os dados coletados na pesquisa de campo foram analisados e agrupados de acordo com as tabelas das variáveis de controle da pesquisa e dos constructos a seguir definidos para Transparência, Justiça, Controlabilidade, Motivação Extrínseca, Motivação Intrínseca e Satisfação no trabalho:

Quanto às variáveis de controle da pesquisa, estas visam obter algumas informações dos colaboradores, importantes para segmentação e análise de suas percepções e comportamento em relação aos constructos. Essas variáveis foram distribuídas em sete perguntas, de P1(pergunta 1) a P7(pergunta 7), conforme se observa no quadro 2, as variáveis foram assim definidas: P1) com três opções de resposta por múltipla escolha (Ensino médio, Graduação e Pós-graduação ou+); P2) com cinco níveis de resposta por múltipla escolha (até 25, de 25 a 34, de 35 a 44, de 45 a 54 e mais de 54); P3) com resposta numérica corresponde ao tempo de empresa de cada colaborador; P4) representada pelos quatro segmentos de colaboradores pesquisados (Assistentes de Negócios, Gerentes de Serviços, Gerentes de Relacionamento e Gerentes Gerais); P5) com cinco períodos (até 1 ano, de 1 a 5 anos, de 6 a 10 anos, de 11 a 15 anos e mais de 15 anos); P6) refere-se ao recebimento de

incentivo (sim ou não) e a variável P7) referente ao gênero do colaborador participante (Masculino e Feminino).

Quadro 2: Variáveis de controle da pesquisa

<p>P1) Escolaridade: () Ensino médio () Graduação () Pós-graduação ou+</p> <p>P2) Idade (anos): () até 25 () de 25 a 34 () de 35 a 44 () de 45 a 54 () mais de 54</p> <p>P3) Tempo de Empresa (anos): _____</p> <p>P4) Qual seu cargo na Empresa: () Assistente de Negócios () Gerente de Serviços () Gerente de Relacionamento () Gerente Geral</p> <p>P5) Tempo no cargo atual (anos): () até 1 ano () de 1 a 5 () de 6 a 10 () de 11 a 15 () mais de 15</p> <p>P6) Você recebe bônus ou qualquer outro incentivo além do salário? () Sim () Não</p> <p>P7) Gênero: () Masculino () Feminino</p>
--

Fonte: Autor, adaptado de Ferreira (2016) e Pinho et al., (2018)

Para o constructo Transparência, conforme demonstrado no quadro 3, foram utilizadas cinco variáveis, todas elas objetivam explorar a clareza dos sistemas de recompensas, sendo duas variáveis para as recompensas financeiras e três variáveis para as recompensas não financeiras, representada pelas oportunidades de ascensão profissional.

Quadro 3: Constructo da Variável Independente Transparência

Constructo	Tipo de Recompensa	Variáveis (V1 a V5)
Transparência	Recompensa financeira	Para mim é muito clara a forma como minha remuneração é definida.
	Ascensão profissional	Para mim é muito clara a forma como minhas possibilidades de ascensão profissional são definidas.
	Ascensão profissional	Sei claramente quais são as minhas possibilidades de ascensão profissional.
	Ascensão profissional	Para mim estão claros os critérios para eu obter ascensão profissional para o próximo nível.
	Recompensa financeira	Para mim estão claros os critérios para eu aumentar minha remuneração.

Fonte: Autor, adaptado de Ferreira (2016) e Pinho et al., (2018)

Para o constructo Justiça, conforme demonstrado no quadro 4, foram utilizadas cinco variáveis visando obter a percepção de justiça, equidade e meritocracia dos sistemas de recompensas, sendo quatro variáveis relacionadas às recompensas financeiras e uma variável relacionada às recompensas não financeiras, representadas neste estudo pelas oportunidades de ascensão profissional.

Quadro 4: Constructo da Variável Independente Justiça

Constructo	Tipo de Recompensa	Variáveis (V6 a V9 e V11)
Justiça	Recompensa financeira	Eu acho justo o sistema de remuneração da instituição.
	Ascensão profissional	Eu acho justo o programa de ascensão profissional da instituição.
	Recompensa financeira	Minha remuneração faz com que eu me sinta valorizado(a) pelo meu trabalho.
	Recompensa financeira	Minha remuneração é compatível com meu desempenho.
	Recompensa financeira	Minha remuneração é boa quando comparada com o que eu poderia ganhar em outra instituição fazendo o mesmo trabalho.

Fonte: Autor, adaptado de Ferreira (2016) e Pinho et al., (2018)

Para o constructo Controlabilidade, as variáveis foram descritas no quadro 5 e tiveram as percepções capturadas em quatro variáveis distribuídas de forma igualitária entre as recompensas financeiras e recompensas não financeiras (oportunidades de ascensão profissional). As variáveis buscaram aferir a influência e controle dos colaboradores nos sistemas de recompensas.

Quadro 5: Constructo da Variável Independente Controlabilidade

Constructo	Tipo de recompensa	Variáveis (V13 a V16)
Controlabilidade	Recompensa financeira	Posso influenciar minha remuneração total por trabalhar muito.
	Ascensão profissional	Posso influenciar minhas possibilidades totais de ascensão profissional por trabalhar muito.
	Ascensão profissional	Tenho controle total sobre minha capacidade de obter ascensão profissional.
	Recompensa financeira	Tenho controle total sobre meu sistema de remuneração.

Fonte: Autor, adaptado de Ferreira (2016) e Pinho et al., (2018)

Para a avaliação do constructo Motivação Extrínseca, foram utilizadas dezessete variáveis, definidas conforme quadro 6. O conjunto de variáveis visa explorar as percepções dos colaboradores com relação aos estímulos motivacionais, representados por todos os benefícios financeiros, tais como salários, bônus e participações nos lucros e resultados; e os incentivos não financeiros, representados pelas oportunidades de ascensão profissional da Instituição Financeira.

Quadro 6: Constructo da Variável Dependente Motivação Extrínseca

Constructo	Referência	Variáveis
Motivação Extrínseca	V17	Minha remuneração me deixa motivado(a) a dar o máximo de esforço possível.
	V18	Há possibilidades suficientes de ascensão profissional para me estimular a trabalhar muito.
	V19	Estou satisfeito (a) com a maneira na qual minha remuneração é definida.
	V20	Estou satisfeito (a) com as possibilidades de ascensão profissional existentes na instituição.
	V21	Estou satisfeito (a) com o meu ambiente de trabalho na instituição.
	V22	Estou satisfeito (a) com as oportunidades de crescimento e desenvolvimento profissional oferecidas pela instituição.
	V23	Estou satisfeito (a) com o estilo de gestão do meu superior.
	V24	Sinto que a instituição considera importante ter um sistema de remuneração bem definido e claro para todos.
	V25	Sinto que a instituição considera importante ter um programa de ascensão profissional bem definido e claro para todos.
	V26	Estou entusiasmado(a) com a minha remuneração.
	V27	Estou entusiasmado (a) com minhas oportunidades de ascensão profissional.
	V28	Estou entusiasmado (a) com a maneira na qual obtenho reconhecimento da instituição.
	V29	Estou entusiasmado (a) com o grau de segurança (estabilidade) do meu emprego.
	V30	Acho que o sistema de remuneração da instituição é motivador.
	V31	Acho que o programa de ascensão profissional da instituição é motivador.
V32	Acho que o clima organizacional da instituição é motivador.	
V33	As metas acordadas motivam-me a exercer esforço.	

Fonte: Autor, adaptado de Ferreira (2016) e Pinho et al., (2018)

O constructo Motivação Intrínseca, conforme demonstrado no quadro 7, é constituído por dezesseis variáveis que visaram explorar as percepções dos colaboradores da Instituição Financeira com relação à sua própria motivação.

Quadro 7: Constructo da Variável Dependente Motivação Intrínseca

Constructo	Referência	Variáveis
Motivação Intrínseca	V34	Sinto muita satisfação com o trabalho que faço.
	V35	Tenho muita responsabilidade com o trabalho que faço.
	V36	Meu trabalho é merecedor/digno do esforço que faço.
	V37	Estou muito satisfeito(a) com o meu emprego.
	V38	Se realmente for necessário, estou preparado (a) para fazer horas extras, mesmo que eu não seja remunerado (a) por isso especificamente.
	V40	Eu frequentemente tenho que me forçar a ir trabalhar.
	V41	Normalmente estou entusiasmado (a) como o meu emprego.
	V42	O que eu faço no meu emprego é muito significativo para mim.

Continua

		Conclusão
Constructo	Referência	Variáveis
Motivação Intrínseca	V43	No trabalho, muitas vezes, me sinto como se o dia nunca fosse acabar.
	V44	Eu penso que compreendo o meu trabalho muito bem.
	V45	Tenho muita liberdade para decidir como executar meu trabalho.
	V46	Estou muito satisfeito (a) com as possibilidades de criatividade que meu trabalho oferece.
	V48	Meu trabalho faz todo o meu esforço valer a pena.
	V49	Sinto muito orgulho de minhas habilidades.
	V50	Eu me sinto realizado com o meu trabalho.
	V51	Eu me sinto tenso (a) durante o trabalho.

Fonte: Autor, adaptado de Ferreira (2016) e Pinho et al., (2018)

No que se refere ao constructo Satisfação no Trabalho, conforme se observa no quadro 8, as percepções oriundas da pesquisa de campo realizada com os colaboradores da Instituição Financeira foram avaliadas em nove variáveis que buscaram expressar a satisfação no trabalho.

Quadro 8: Constructo da Variável Dependente Satisfação no Trabalho

Constructo	Referência	Variáveis
Satisfação no Trabalho	V19	Estou satisfeito (a) com a maneira na qual minha remuneração é definida.
	V20	Estou satisfeito (a) com as possibilidades de ascensão profissional existentes na instituição.
	V21	Estou satisfeito (a) com o meu ambiente de trabalho na instituição.
	V22	Estou satisfeito (a) com as oportunidades de crescimento e desenvolvimento profissional oferecidas pela instituição.
	V23	Estou satisfeito (a) com o estilo de gestão do meu superior.
	V34	Sinto muita satisfação com o trabalho que faço.
	V37	Estou muito satisfeito(a) com o meu emprego.
	V53	Minha satisfação com o trabalho vai além das recompensas financeiras e não financeiras.
	V54	Considerando todos os aspectos do meu emprego atual, tenho total satisfação no trabalho.

Fonte: Autor, adaptado de Ferreira (2016) e Pinho et al., (2018)

Nesta pesquisa, foram realizadas as análises de estatísticas descritiva com suas frequências; análises fatoriais com rotação varimax e análises de confiabilidade pelo coeficiente Alfa de Cronbach para medir a consistência dos fatores e subfatores, com base na correlação média entre os seus indicadores, considerando a quantidade de variáveis sob análise em cada fator ou subfator. O Alfa de Cronbach é representado por um índice com variação entre 0 e 1. Dessa forma, quanto mais alta a correlação entre os itens, mais confiável será a dimensão. Quando os valores obtidos ficarem abaixo de 0,6, isso pode representar uma inconsistência na escala, podendo assim,

indicar uma situação de existência de mais de uma dimensão envolvida (FERREIRA, 2016).

Normalmente, índices superiores a 0,90 são considerados de consistência interna excelente; quando figuram entre 0,80 e 0,90 são considerados de boa consistência; são aceitáveis aqueles que se apresentam no intervalo entre 0,70 e 0,80; enquanto são questionáveis os índices que se concentram entre 0,60 a 0,70; já os que estão no intervalo entre 0,50 a 0,60 são considerados de consistência pobre e por fim, são inaceitáveis os coeficientes do Alfa de Cronbach, quando estes se apresentam com índices abaixo de 0,50.

A utilização nesta pesquisa da análise por meio do Alfa de Cronbach se justifica por ser a mais comum e antiga medida de confiabilidade. Vale registrar o alerta que valores abaixo de 0,70 podem ser aceitáveis, em função da diversidade e pluralidade dos constructos sob avaliação. Outro registro importante que se deve considerar é o número de variáveis da escala, pois à medida que o esse número aumenta, o valor do Alfa de Cronbach também tenderá a aumentar, podendo levar um fator a ser avaliado como altamente confiável, mas apresentar inconsistências internas (FIELD, 2009; FERREIRA, 2016).

A pesquisa objeto deste estudo observou categoricamente os critérios que devem ser empregados na realização de análise fatorial, tais como: mínimo de três variáveis por constructo; correlação, métricas e distribuição normal entre as variáveis; relação entre o tamanho da amostra e a quantidade de variáveis superior a cinco vezes; homogeneidade da amostra com mais de 300 participações, bem como a estrutura contida em todo o conjunto das variáveis amostral (FIELD 2009; HAIR JÚNIOR et al., 2009; MALHOTRA, 2012 e FERREIRA, 2016).

A análise fatorial é uma importante ferramenta de exploração de dados que serve como subsídio para auxiliar na tomada de decisões, no entanto, não pode ser vista como uma regra exclusiva a ser seguida. Para efeito deste trabalho será utilizado o método de rotação ortogonal varimax, tendo em vista que este método é largamente utilizado e recomendado para possibilitar interpretação dos fatores de forma simples e de fácil entendimento. Através da utilização desta técnica é possível definir quais as variáveis compõem cada grupo, cuja principal característica é a tentativa de concentrar em um único fator a carga fatorial de uma variável e assim traduzir a matriz fatorial para simples interpretação (FIELD, 2009; FERREIRA, 2016).

Quanto à significância de uma carga de determinado fator, essa dependerá do tamanho da amostra e pode ser encontrada elevando-se ao quadrado essa carga do fator. Stevens (1992) recomenda que para um tamanho da amostra superior a 300 respondentes, que é o caso desta pesquisa, a carga fatorial deve ser maior do que 0,298. Corroborando, Field (2009) destaca que, tipicamente, os pesquisadores consideram uma carga de valor absoluto maior do que 0,3 como sendo importante. No caso de variáveis presentes em mais de um fator (componente), o autor recomenda selecionar aquela que apresenta maior carga fatorial (FERREIRA, 2016).

Segundo Field (2009) e Ferreira (2016), quando variáveis apresentarem enunciados com frases invertidas, estas devem ter seus *scores* revertidos previamente às análises através da utilização matemática de acréscimo do número 1 ao número total de itens da escala. No caso deste estudo, como a escala possui 5 pontos, teríamos o produto 6 ($1+5=6$).

A partir desse procedimento, realiza-se a subtração pelos *scores* originais atribuídos pelos respondentes, de forma que um *score* originalmente assinalado 1- discordo, foi revertido para 5- concordo ($6-1=5$); o *score* original 2- discordo em parte, foi revertido para 4- concordo em parte ($6-2=4$); o *score* original 3- nem concordo, nem discordo, permaneceu inalterado; o *score* original 4- concordo em parte, foi revertido para 2- discordo em parte ($6-4=2$) e o *score* original 5- concordo, foi revertido para 1- discordo ($6-5=1$).

4 RESULTADOS E ANÁLISE DOS DADOS

A pesquisa de campo foi realizada inicialmente na fase de pré-teste com a participação de cinco colaboradores, sendo que dois deles informaram dificuldades para contextualizar e interpretar a pergunta V39 “Eu recebo muita satisfação quando estou fora do trabalho que faço”, dessa forma, a variável teve sua redação alterada para “Eu tenho muita satisfação quando estou fora do trabalho que faço”.

Após os ajustes redacionais promovidos, o pré-teste foi repetido para mais quatro outros colaboradores. Ao analisar as nove respostas do pré-teste, foi possível constatar que em quatro questionários os respondentes deixaram de registrar conceito para um ou mais variáveis. Dessa forma, o formulário foi alterado com a condição de obrigatoriedade de resposta para todas as variáveis.

Concluída essa fase, os quatro questionários incompletos foram excluídos e a pesquisa foi estendida aos demais participantes do público analisado, totalizando 442 questionários endereçados por e-mail com o convite para participação voluntária através da ferramenta google forms. Essa quantidade de convites corresponde ao contingente total de colaboradores vinculados à Instituição Financeira nas funções analisadas, lotados nos estados do Rio de Janeiro e Espírito Santo.

O período de acolhimento de respostas foi encerrado com a obtenção de 301 questionários válidos, contendo o correto preenchimento em todas as variáveis, cujos dados foram transferidos para planilha Excel e posteriormente para o programa estatístico descritivo para depuração e classificação dos dados. A partir desse tratamento foi possível extrair os indicadores e apresentá-los na forma de tabelas, utilizando modelos de análises descritivas, fatoriais, médias, variância, bem como análises de confiabilidade.

Para proceder as análises e comparações entre as diversas variáveis em teste, objeto deste estudo, visando interpretar os dados obtidos com a pesquisa de campo, utilizou-se como instrumento de apoio os softwares Microsoft Excel® e IBM® SPSS® (Statistical Package for the Social Sciences), aplicados em plataforma Windows®, visando relacionar os achados com o problema de pesquisa, bem como com os objetivos do presente estudo.

Isto posto, passa-se a apresentar as análises e interpretações dos dados coletados, a partir dos elementos metodológicos informados até então, aplicados aos às variáveis e constructos descritos conforme capítulo metodologia, integrante deste estudo, começando pelos indicadores de controle da população amostral, que se referem às características gerais dos respondentes.

4.1 ANÁLISE DE PERFIL DOS RESPONDENTES

A pesquisa de campo obteve retorno de 301 questionários, representando aproximadamente 68% da base endereçada, dos quais, 185 respondentes são do gênero masculino, correspondendo a 61,5% das respostas válidas e 116 participantes são do gênero feminino, o que corresponde a 38,5% dos questionários válidos, conforme tabela 1.

Tabela 1 - Gênero

	Frequência	Porcentagem
Masculino	185	61,5
Feminino	116	38,5
Total	301	100,0

Fonte: Autor

Ao analisar a amostra em função dos cargos, verifica-se as seguintes respostas: 21 (100%) retornos dos questionários endereçados aos gerentes gerais; 19 (90,48%) retornos dos 21 questionários endereçados aos gerentes de serviços; 131 (67,18%) retornos dos 195 questionários endereçados aos gerentes de relacionamento e 130 (63,41%) retornos dos 205 questionários endereçados aos assistentes de negócios.

Ao considerar o universo das 301 respostas válidas, a frequência ficou assim distribuída: 43,5% constituída por gerentes de relacionamento; 43,2% constituída por assistentes de negócios; 7% constituída por gerentes gerais e 6,3% constituída por gerentes de serviços. Referente ao recebimento de bônus ou incentivos além do

salário, conforme tabela 2, a percepção de benefícios é mais evidente nas funções superiores, com afirmativas de aproximadamente 90% dos gerentes gerais, enquanto aproximadamente 53% dos assistentes de negócios afirmam perceber os benefícios.

Tabela 2 - Cargo na empresa x recebimento de bônus

	Frequência	Porcentagem	Recebimento de bônus ou incentivo além do salário	
			Sim	Não
Assistente de Negócios	130	43,2	70	60
Gerente de Serviços	19	6,3	15	4
Gerente de Relacionamento	131	43,5	103	28
Gerente Geral	21	7,0	19	2
Total	301	100,0	207	94

Fonte: Autor

Quanto à escolaridade fica evidente que as funções superiores possuem melhor formação, corroborando que o conhecimento acadêmico proporciona condições favoráveis para obtenção de recompensas não financeiras, representadas neste estudo pela ascensão profissional. Essa condição pode ser melhor visualizada na tabela 3, em que aproximadamente 95% dos gerentes gerais possuem no mínimo nível de escolaridade equivalente a pós-graduação, enquanto observa-se que 75% dos colaboradores da amostra que informaram possuir formação de nível médio, estão no grupamento assistentes de negócios.

Tabela 3 - Cargo na empresa x escolaridade

	Ensino médio	Graduação	Pós-graduação ou mais	Total
Assistente de Negócios	15	61	54	130
Gerente de Serviços	0	7	12	19
Gerente de Relacionamento	5	39	87	131
Gerente Geral	0	1	20	21
Total	20	108	173	301

Fonte: Autor

Ao analisar a disposição dos cargos em relação à idade declarada pelos participantes da pesquisa, conforme tabela 4, observa-se maior concentração na faixa entre 35 e 44 anos, com aproximadamente 47% dos respondentes. A pesquisa não identificou nenhum colaborador com idade inferior a 25 anos e revelou que menos de 6% dos participantes possuem idade superior a 54 anos.

Tabela 4 - Cargo na empresa x idade (anos)

	de 25 a 34	de 35 a 44	de 45 a 54	acima de 54	Total
Assistente de Negócios	31	62	29	8	130
Gerente de Serviços	4	10	4	1	19
Gerente de Relacionamento	21	62	40	8	131
Gerente Geral	1	10	10	0	21
Total	57	144	83	17	301

Fonte: Autor

Com relação ao tempo de empresa dos colaboradores, observa-se na tabela 5, que o extrato revela uma relação direta, quanto maior o cargo, maior o tempo de empresa e quanto menor o cargo, menor o tempo de empresa.

Tabela 5 - Cargo na empresa x tempo de empresa (média em anos)

	Frequência	Porcentagem	Tempo de empresa
Assistente de Negócios	130	43,2	11,29
Gerente de Serviços	19	6,3	13,21
Gerente de Relacionamento	131	43,5	13,95
Gerente Geral	21	7,0	19,14
Total	301	100,0	13,12

Fonte: Autor

Quanto ao tempo no cargo atual, a tabela 6, revela que aproximadamente 54% dos assistentes de negócios estão há menos de 5 anos na função, enquanto mais de 60% dos gerentes gerais apresentam tempo no cargo atual superior a 11 anos.

Tabela 6 - Cargo na empresa x tempo no cargo atual (anos)

	até 1	de 1 a 5	de 6 a 10	de 11 a 15	mais de 15	Total
Assistente de Negócios	22	48	22	35	3	130
Gerente de Serviços	5	13	0	1	0	19
Gerente de Relacionamento	6	38	35	48	4	131
Gerente Geral	0	3	5	12	1	21
Total	33	102	62	96	8	301

Fonte: Autor

Após a explanação das principais características envolvendo a análise de perfil dos respondentes da pesquisa, o próximo item deste capítulo será destinado à análise e interpretação das variáveis de acordo com os constructos propostos para este estudo, visando avaliar as influências e os efeitos percebidos pelos colaboradores da instituição pesquisada com relação às características dos sistemas de recompensas com a motivação e a satisfação.

4.2 ANÁLISE DOS CONSTRUCTOS

A análise dos dados obtidos através da pesquisa foi classificada em seis constructos distintos, sendo três deles destinados às características dos sistemas de recompensas (transparência, justiça e controlabilidade), dois dedicados à interpretação da motivação (motivação extrínseca e motivação intrínseca), além do constructo dedicado à satisfação no trabalho. A escala utilizada foi do tipo Likert de 5 pontos (1- não concordo; 2- concordo em parte; 3- nem concordo, nem discordo; 4- concordo em parte e 5- concordo).

Os constructos e variáveis utilizados para mensurar este estudo foram adaptados de modelo validado conforme pesquisa de Ferreira (2016). Referido

pesquisador, em consonância com Hair Júnior et al., (2009), cita critérios que devem ser observados na definição de escala e constructo, dos quais destacamos: equilíbrio na definição do número de categorias e dos itens do constructo; mínimo de três itens por constructo para garantir confiabilidade aceitável; garantia de coerência na seleção das variáveis por constructo e a realização de pré-teste.

Quanto à característica transparência dos sistemas de recompensas, o constructo foi constituído por cinco variáveis que exploraram a clareza das recompensas financeiras e das recompensas não financeiras (oportunidades de ascensão profissional). Conforme pode ser observado no extrato dos indicadores na tabela 7, as cinco variáveis que compõem o constructo apresentaram médias superiores ao *score* de neutralidade, o que denota que os colaboradores demonstraram percepção de clareza tanto das recompensas financeiras quanto das oportunidades de ascensão profissional.

As variáveis relacionadas às recompensas financeiras: V1(Para mim é muito clara a forma como minha remuneração é definida) e V5 (Para mim estão claros os critérios para eu aumentar minha remuneração), corroboram a percepção dos respondentes quanto à transparência dos sistemas de recompensas ao se apresentarem com as maiores médias do constructo.

Também pode ser visualizado na tabela 7, que o Alfa de Cronbach para o conjunto dos cinco itens do constructo, apresenta-se com 0,910, o que pode caracterizar uma probabilidade excelente de confiabilidade da escala.

No que se refere à análise fatorial pelo método de extração análise de componente principal, resultou em 1 componente extraído e por essa razão não foi possível obter a matriz de componente rotativa^a, pois a solução não pôde ser girada. As cargas fatoriais apresentam-se bastante elevadas para as cinco variáveis, com destaque para aquelas relacionadas às recompensas não financeiras (oportunidades de ascensão profissional): V3 (Sei claramente quais são as minhas possibilidades de ascensão profissional; V4 (Para mim estão claros os critérios para eu obter ascensão profissional para o próximo nível) e V2 (Para mim é muito clara a forma como minhas possibilidades de ascensão profissional são definidas), todas essas três variáveis com carga fatorial acima de 0,9.

Tabela 7 - Constructo Transparência

Alfa de Cronbach: 0,910	Média	Desvio padrão	Carga fatorial
Variáveis observáveis / indicadores	Likert 1-5		
V3) Sei claramente quais são as minhas possibilidades de ascensão profissional.	3,55	1,184	0,910
V4) Para mim estão claros os critérios para eu obter ascensão profissional para o próximo nível.	3,44	1,181	0,907
V2) Para mim é muito clara a forma como minhas possibilidades de ascensão profissional são definidas.	3,46	1,156	0,905
V5) Para mim estão claros os critérios para eu aumentar minha remuneração.	3,62	1,184	0,879
V1) Para mim é muito clara a forma como minha remuneração é definida.	3,87	1,160	0,680

Fonte: Autor

Quanto à característica justiça dos sistemas de recompensas, o constructo foi constituído por cinco variáveis que exploram a equidade das recompensas financeiras e das recompensas não financeiras (oportunidades de ascensão profissional). Conforme pode ser verificado na tabela 8, as cinco variáveis do constructo apresentam-se com seus *scores* acima da neutralidade, o que indica que os colaboradores manifestaram percepção de justiça e equidade em relação às recompensas financeiras e às possibilidades de ascensão profissional.

Corroborando essa percepção dos respondentes, as variáveis V11 (Minha remuneração é boa quando comparada com o que eu poderia ganhar em outra instituição fazendo o mesmo trabalho) e V8 (Minha remuneração faz com que eu me sinta valorizado (a) pelo meu trabalho), ambas relacionadas às recompensas financeiras, apresentaram as maiores médias do constructo.

A tabela 8, revela o Alfa de Cronbach de 0,901, considerando os cinco itens do constructo justiça. Para efeito de análise de confiabilidade, o referido índice apresenta-se com uma probabilidade excelente de confiabilidade da escala.

Quanto a análise fatorial, o método de extração pela análise de componente principal, resultou em 1 componente extraído e por essa razão não foi possível obter a matriz de componente rotativa^a, pois a solução não pôde ser girada. Os fatores apresentam-se todos acima de 0,785, portanto com elevadas cargas fatoriais, com destaque para as variáveis relacionadas às recompensas financeiras, tais como: V8 (Minha remuneração faz com que eu me sinta valorizado (a) pelo meu trabalho) e V9

(Minha remuneração é compatível com meu desempenho), com cargas fatoriais de 0,914 e 0,892 respectivamente.

Tabela 8 - Constructo Justiça

Alfa de Cronbach: 0,901			
Variáveis observáveis / indicadores	Média Likert 1-5	Desvio padrão	Carga fatorial
V8) Minha remuneração faz com que eu me sinta valorizado(a) pelo meu trabalho.	3,38	1,179	0,914
V9) Minha remuneração é compatível com meu desempenho.	3,25	1,233	0,892
V6) Eu acho justo o sistema de remuneração da instituição.	3,24	1,186	0,837
V7) Eu acho justo o programa de ascensão profissional da instituição.	3,08	1,140	0,800
V11) Minha remuneração é boa quando comparada com o que eu poderia ganhar em outra instituição fazendo o mesmo trabalho.	3,42	1,112	0,785

Fonte: Autor

Quanto à característica controlabilidade dos sistemas de recompensas, o constructo foi constituído por quatro variáveis que exploram a percepção dos colaboradores com relação ao controle das recompensas financeiras e das recompensas não financeiras (oportunidades de ascensão profissional). Conforme pode ser verificado na tabela 9, apenas a variável V14 (Posso influenciar minhas possibilidades totais de ascensão profissional por trabalhar muito) ficou acima da neutralidade, enquanto as demais variáveis do constructo apresentaram média abaixo do *score* '3', indicando dessa forma, que os respondentes não percebem que exercem controle e influência sob suas recompensas financeiras e suas oportunidades de ascensão profissional.

As variáveis V16 (Tenho controle total sobre meu sistema de remuneração) e V13 (Posso influenciar minha remuneração total por trabalhar muito), relacionadas às recompensas financeiras, apresentaram os menores *scores* do constructo, com médias de "2,59" e "2,78", respectivamente. Ratificando dessa forma que os colaboradores não perceberam que possuem influências a ponto de controlar suas recompensas, principalmente quando se trata de recompensas financeiras.

Conforme pode ser verificado na tabela 9 abaixo, o constructo apresentou Alfa de Cronbach de 0,818, denotando que a escala possui probabilidade de boa confiabilidade, considerando o conjunto de quatro itens.

Quanto a análise fatorial, o método de extração pela análise de componente principal, resultou em 1 componente extraído e por essa razão não foi possível obter a matriz de componente rotativa^a, pois a solução não pôde ser girada. O constructo demonstra elevadas cargas fatoriais em suas variáveis com determinado equilíbrio entre elas, variando de 0,821 na V15 (Tenho controle total sobre minha capacidade de obter ascensão profissional) a 0,786 na V16 (Tenho controle total sobre meu sistema de remuneração).

Tabela 9 - Constructo Controlabilidade

Alfa de Cronbach: 0,818			
Variáveis observáveis / indicadores	Média Likert 1-5	Desvio padrão	Carga fatorial
V15) Tenho controle total sobre minha capacidade de obter ascensão profissional.	2,79	1,209	0,821
V13) Posso influenciar minha remuneração total por trabalhar muito.	2,78	1,260	0,811
V14) Posso influenciar minhas possibilidades totais de ascensão profissional por trabalhar muito.	3,19	1,202	0,799
V16) Tenho controle total sobre meu sistema de remuneração.	2,59	1,187	0,786

Fonte: Autor

Quanto à motivação extrínseca, o constructo foi constituído por dezessete variáveis visando explorar as percepções dos colaboradores. Conforme pode ser verificado na tabela 10, quatro variáveis tiveram seus *scores* levemente abaixo da neutralidade: V31 (acho de o programa de ascensão profissional da instituição é motivador); V28 (Estou entusiasmado (a) com a maneira na qual obtenho reconhecimento da instituição); V27 (Estou entusiasmado (a) com minhas oportunidades de ascensão profissional) e V18 (Há possibilidades suficientes de ascensão profissional para me estimular a trabalhar muito). Dessa forma, os respondentes manifestaram sutil discordância com as afirmativas dessas variáveis.

Por outro lado, as variáveis V23 (Estou satisfeito (a) com o estilo de gestão do meu superior); V21 (Estou satisfeito (a) com o meu ambiente de trabalho na

instituição) e V24 (Sinto que a instituição considera importante ter um sistema de remuneração bem definido e claro para todos), merecem destaque, por apresentarem as maiores médias do constructo com 3,91; 3,82 e 3,53 respectivamente. Dessa forma, fica evidente que os respondentes demonstraram percepção positiva com relação ao conteúdo das referidas variáveis.

Ao realizar a análise fatorial decorrente da aplicação do método de rotação ortogonal varimax foram apresentados dois subfatores para o constructo motivação extrínseca e dessa forma, a análise da confiabilidade através do Alfa de Cronbach será realizada separadamente, para o fator e seus respectivos subfatores, tendo as suas variáveis identificadas em cada um dos subfatores, conforme recomendado por Cronbach (1951) e Field (2009). Os resultados estão demonstrados na tabela 10 abaixo.

O constructo apresenta Alfa de Cronbach geral de 0,954 para os dezessete itens. No entanto, a análise fatorial revelou a existência de outros dois subfatores: o subfator 1 que compreende doze variáveis e apresenta Alfa de Cronbach de 0,945 e o subfator 2 que compreende cinco variáveis e apresenta Alfa de Cronbach de 0,860. Tanto o Alfa de Cronbach oriundo do fator global, quanto o do subfator 1, possuem excelente probabilidade de confiabilidade, enquanto o Alfa de Cronbach do subfator 2 possui boa probabilidade de confiabilidade.

Quanto a análise fatorial, o método de extração pela análise de componente principal e método de rotação varimax com normalização de kaiser, resultou em rotação convergida em 3 iterações, sendo extraídos 2 fatores para a matriz de componente rotativa^a.

O subfator 1 conforme pode ser observado na tabela 10, compreende doze variáveis com cargas fatoriais predominantes que guardam coerência com aspectos motivacionais contemplando a recompensas em si, caracterizadas pela satisfação e entusiasmo com a remuneração, com destaque para V26 (Estou entusiasmado(a) com a minha remuneração); V19 (Estou satisfeito(a) com a maneira na qual minha remuneração é definida); V17 (Minha remuneração me deixa motivado(a) a dar o máximo de esforço possível) e V30 (Acho que o sistema de remuneração da instituição é motivador), que possuem cargas fatoriais elevadas de 0,857; 0,845; 0,833 e 0,821 respectivamente.

Com relação ao subfator 2, este compreende cinco variáveis com cargas fatoriais predominantes que guardam coerência com aspectos motivacionais ligados

ao ambiente de trabalho, ao clima organizacional e ao estilo de gestão, com destaques para as altas cargas fatoriais em V21 (Estou satisfeito(a) com o meu ambiente de trabalho na instituição); em V32 (Acho que o clima organizacional da instituição é motivador) e V23 (Estou satisfeito(a) com o estilo de gestão do meu superior), cujas cargas fatoriais são: 0,818; 0,784 e 0,751 respectivamente.

Por recomendação de Field (2009), corroborada por Ferreira (2016), para as variáveis que apresentam cargas em mais de um subfator, deverá ser selecionada a maior carga fatorial de cada subfator. No caso desta análise, conforme pode ser verificado na tabela 10, as cargas fatoriais predominantes estão marcadas em “negrito”.

Tabela 10 - Constructo Motivação Extrínseca

Alfa de Cronbach do Fator Geral: 0,954				
Variáveis observáveis/ indicadores	Média Likert 1-5	Desvio padrão	Subfator 1	Subfator 2
			Alfa de Cronbach: 0,945	Alfa de Cronbach: 0,860
V26) Estou entusiasmado(a) com a minha remuneração.	3,14	1,195	0,857	0,231
V19) Estou satisfeito(a) com a maneira na qual minha remuneração é definida.	3,17	1,160	0,845	0,225
V17) Minha remuneração me deixa motivado(a) a dar o máximo de esforço possível.	3,47	1,124	0,833	0,159
V30) Acho que o sistema de remuneração da instituição é motivador.	3,03	1,188	0,821	0,283
V31) Acho que o programa de ascensão profissional da instituição é motivador.	2,92	1,159	0,647	0,567
V27) Estou entusiasmado(a) com minhas oportunidades de ascensão profissional.	2,96	1,192	0,643	0,609
V20) Estou satisfeito(a) com as possibilidades de ascensão profissional existentes na instituição.	3,04	1,170	0,623	0,554
V28) Estou entusiasmado(a) com a maneira na qual obtenho reconhecimento da instituição.	2,93	1,187	0,613	0,575
V18) Há possibilidades suficientes de ascensão profissional para me estimular a trabalhar muito.	2,99	1,214	0,596	0,577
V24) Sinto que a instituição considera importante ter um sistema de remuneração bem definido e claro para todos.	3,53	1,250	0,576	0,473

Continua

Conclusão

Variáveis observáveis/ indicadores	Média Likert 1-5	Desvio padrão	Subfator 1	Subfator 2
V29) Estou entusiasmado(a) com o grau de segurança (estabilidade) do meu emprego.	3,34	1,219	0,328	0,320
V21) Estou satisfeito(a) com o meu ambiente de trabalho na instituição.	3,82	1,142	0,165	0,818
V32) Acho que o clima organizacional da instituição é motivador.	3,45	1,155	0,322	0,784
V23) Estou satisfeito(a) com o estilo de gestão do meu superior.	3,91	1,183	0,105	0,751
V22) Estou satisfeito(a) com as oportunidades de crescimento e desenvolvimento profissional oferecidas pela instituição.	3,23	1,183	0,552	0,667
V33) As metas acordadas motivam-me a exercer esforço.	3,03	1,269	0,491	0,517

Fonte: Autor

Quanto à motivação intrínseca, o constructo foi constituído por dezesseis variáveis visando explorar as percepções dos colaboradores. Conforme pode ser observado na tabela 11, a variável V46 (Estou muito satisfeito (a) com as possibilidades de criatividade que meu trabalho oferece), apresenta *score* levemente abaixo da neutralidade, o que denota sutil percepção por parte dos respondentes de barreiras à possibilidade de criatividade no trabalho.

Verifica-se também na tabela 11, que a variável V51 (Eu me sinto tenso (a) durante o trabalho), também se encontra com pontuação abaixo da neutralidade, mas por uma razão especial em função da reversão de seus *scores*. Conforme sugere Dalmoro e Vieira (2013). Essas variáveis que possuem frases invertidas são importantes para reduzir respostas tendenciosas, porém, para efeito de análise de confiabilidade a reversão dos *scores* dessas variáveis é justificável e faz realmente diferença.

As demais variáveis apresentam-se com seus *scores* acima da neutralidade, com destaque para: V35 (Tenho muita responsabilidade com o trabalho que faço); V36 (Meu trabalho é merecedor/digno do esforço que faço) e V49 (Sinto muito orgulho das minhas habilidades), que apresentam as maiores médias do constructo com: 4,76; 4,46 e 4,32 respectivamente.

Como vimos anteriormente, conforme recomendam Cronbach (1951) e Field (2009), quando ao realizar a análise fatorial decorrente da aplicação do método de rotação ortogonal varimax forem encontrados vários subfatores, a análise da confiabilidade através do Alfa de Cronbach deverá ser realizada separadamente, tendo as suas variáveis identificadas em cada um dos subfatores. No caso da análise deste constructo, verificamos a extração de quatro subfatores, conforme tabela 10.

O constructo motivação intrínseca, apresenta Alfa de Cronbach geral de 0,900 para os dezesseis itens, o que denota probabilidade excelente da confiabilidade da escala. No entanto, o constructo oferece análise com quatro subfatores que possuem seus respectivos Alfas de Cronbach a seguir: o subfator 1 que contempla sete itens com Alfa de Cronbach de 0,901, o que denota excelente probabilidade da confiabilidade da escala; o subfator 2 que contempla quatro itens com Alfa de Cronbach de 0,757, o que denota aceitável probabilidade da confiabilidade da escala; o subfator 3, que contempla dois itens com Alfa de Cronbach de 0,851, o que denota boa probabilidade da confiabilidade da escala e por fim, o subfator 4, que contempla três itens com Alfa de Cronbach de 0,616 o que denota questionável probabilidade da confiabilidade da escala.

Quanto à análise fatorial, o método de extração pela análise de componente principal e pelo método de rotação varimax com normalização de kaiser, obteve rotação convergida em 7 iterações e resultou em uma matriz de componente rotativa^a com quatro componentes, denominados subfatores.

O subfator 1 se relaciona com a satisfação e a realização com trabalho em si, possuindo predominância nas cargas fatoriais de sete variáveis, com destaque para V37 (Estou muito satisfeito (a) com o meu emprego); V34 (Sinto muito satisfação com o trabalho que faço); V41 (Normalmente estou entusiasmado (a) com o meu emprego e V38 (Se realmente for necessário, estou preparado (a) para fazer horas extras, mesmo que eu não seja remunerado por isso especificamente), que apresentam elevadas cargas fatoriais: 0,782; 0,752; 0,743 e 0,707, respectivamente.

No tocante ao subfator 2, este se relaciona com a auto estima, responsabilidade e sentimento de orgulho com o trabalho. Este subfator possui cargas fatoriais predominante em quatro variáveis, com equilíbrio entre elas: V35 (Tenho muita responsabilidade com o trabalho que faço); V44 (Eu penso que compreendendo meu trabalho muito bem); V49 (Sinto muito orgulho de minhas habilidades) e V36 (Meu

trabalho é merecedor/digno do esforço que faço), cujas cargas fatoriais são: 0,776; 0,733; 0,668 e 0,575, respectivamente.

Com relação ao subfator 3, este está relacionado à liberdade para decidir e a possibilidade de criatividade no trabalho, foi constituído por duas variáveis com cargas fatoriais predominantes, conforme tabela 11, quais sejam: V45 (Tenho muita liberdade para decidir como executar meu trabalho) e V46 (Estou muito satisfeito (a) com as possibilidades de criatividade que o meu trabalho oferece), cujas cargas fatoriais são: 0,852 e 0,771, respectivamente.

O subfator 4 refere-se à ausência de satisfação no trabalho associada à tensão no trabalho, é constituído por três variáveis com predominância de cargas fatoriais, por mais que a provável confiabilidade da escala, medida pelo Alfa de Cronbach seja classificada como questionável, destacam-se as variáveis V43 (No trabalho, muitas vezes, me sinto como se o dia nunca fosse acabar) e V40 (Eu frequentemente tenho que me forçar a ir trabalhar), cujas cargas fatoriais são respectivamente 0,810 e 0,740.

Vale ressaltar que as variáveis V40, V43 e V51, presentes neste constructo apresentam frases invertidas, neste caso, conforme recomendação de Field (2009) e Ferreira (2016), referidas variáveis tiveram seus scores revertidos previamente às análises.

Outra recomendação de Field (2009), corroborada por Ferreira (2016), conforme pode ser observado na tabela 11, as cargas fatoriais com os maiores pesos em suas respectivas variáveis foram marcadas em “negrito” para facilitar a interpretação e delimitar a identificação dos subfatores em função de sua predominância.

Tabela 11 - Constructo Motivação Intrínseca

Alfa de Cronbach do Fator Geral: 0,900	Média Likert 1-5	Desvio padrão	Subfator 1	Subfator 2	Subfator 3	Subfator 4
Variáveis observáveis / indicadores			Alfa de Cronbach: 0,901	Alfa de Cronbach: 0,757	Alfa de Cronbach: 0,851	Alfa de Cronbach: 0,616
V37) Estou muito satisfeito(a) com o meu emprego.	4,00	1,005	0,782	0,263	0,148	0,245
V34) Sinto muita satisfação com o trabalho que faço.	3,84	1,105	0,752	0,304	0,202	0,230

Continua

Conclusão

Variáveis observáveis / indicadores	Média Likert 1-5	Desvio padrão	Subfator 1	Subfator 2	Subfator 3	Subfator 4
V41) Normalmente estou entusiasmado(a) com o meu emprego.	3,74	1,085	0,743	0,305	0,200	0,303
V38) Se realmente for necessário, estou preparado(a) para fazer horas extras, mesmo que eu não seja remunerado(a) por isso especificamente.	3,46	1,486	0,707	-0,124	0,075	-0,077
V50) Eu me sinto realizado com o meu trabalho.	3,82	1,078	0,680	0,365	0,303	0,271
V42) O que eu faço no meu emprego é muito significativo para mim.	4,16	1,001	0,662	0,465	0,140	0,136
V48) Meu trabalho faz todo o meu esforço valer a pena.	3,80	0,997	0,597	0,451	0,326	0,205
V35) Tenho muita responsabilidade com o trabalho que faço.	4,76	0,532	0,101	0,776	-0,130	0,031
V44) Eu penso que compreendo o meu trabalho muito bem.	4,27	0,848	0,149	0,733	0,230	0,027
V49) Sinto muito orgulho de minhas habilidades.	4,32	0,804	0,228	0,668	0,244	0,166
V36) Meu trabalho é merecedor/digno do esforço que faço.	4,46	0,793	0,529	0,575	0,100	0,164
V45) Tenho muita liberdade para decidir como executar meu trabalho.	3,10	1,139	0,253	0,182	0,852	-0,008
V46) Estou muito satisfeito(a) com as possibilidades de criatividade que meu trabalho oferece.	2,97	1,211	0,406	0,175	0,771	0,075
V43) No trabalho, muitas vezes, me sinto como se o dia nunca fosse acabar.	3,52	1,300	0,246	0,093	-0,037	0,810
V40) Eu frequentemente tenho que me forçar a ir trabalhar.	3,92	1,225	0,273	0,258	0,050	0,740
V51) Eu me sinto tenso(a) durante o trabalho.	2,46	1,173	-0,135	-0,208	0,501	0,571

Fonte: Autor

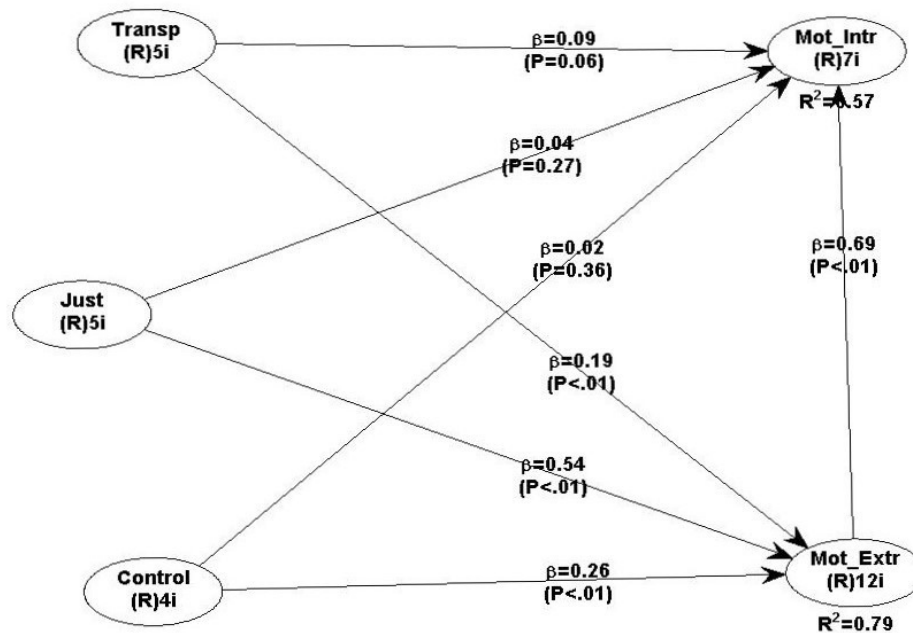
Para avaliar os efeitos dos sistemas de recompensas na motivação dos colaboradores da instituição financeira, o modelo estatístico foi processado através da análise de equações estruturais com a utilização do software Warp/PLS. Conforme pode ser observado na figura 2, verificamos que as características dos sistemas de recompensas, definidas como variáveis ou fatores independentes (transparência, justiça e controlabilidade) influenciaram a motivação extrínseca, que por sua vez influenciou a motivação intrínseca com significância estatística ($p \leq 0,05$).

Dessa forma, os sistemas de recompensas produziram efeitos diretos na motivação extrínseca (Mot_Ext) dos colaboradores da Instituição Financeira, conforme revela a figura 2 abaixo, onde a transparência (Transp), apresentou significância estatística ($p < 0,01$) e $Beta = 0,19$; a justiça (Just), apresentou significância estatística ($p < 0,01$) e $Beta = 0,54$ e a controlabilidade (Control) por sua vez, apresentou significância estatística ($p < 0,01$) e $Beta = 0,26$.

Prosseguindo com a análise de equações estruturais, verificou-se que as variáveis ou fatores independentes dos sistemas de recompensas (transparência, justiça e controlabilidade) não produziram efeitos estatísticos significativos na motivação intrínseca (Mot_Intr) dos colaboradores. Dessa forma, as probabilidades e os coeficientes não apresentaram significância estatística, conforme pode ser observado na figura 2, onde a transparência (Transp), apresentou $p = 0,06$ e $Beta = 0,09$; justiça (Just), apresentou $p = 0,27$ e $Beta = 0,04$, enquanto a controlabilidade (Control) apresentou $p = 0,36$ e $Beta = 0,02$.

Ainda segundo o modelo de análise de equações estruturais War/PLS, notou-se que a Motivação Extrínseca (Mot_Ext), exerce considerável influência na Motivação Intrínseca (Mot_Intr). Seus efeitos podem ser observados na figura 2 abaixo, onde temos significância estatística ($p < 0,01$) e coeficiente $Beta = 0,69$.

Figura 2: Efeitos dos Sistemas de Recompensas na Motivação



Fonte: Autor

Quanto à satisfação no trabalho, o constructo foi constituído por nove variáveis que exploraram as percepções dos colaboradores. Conforme pode ser observado na tabela 12, todas as variáveis apresentaram *score* acima da neutralidade, o que expressa inequívoca percepção dos colaboradores com a satisfação no trabalho. As variáveis V37 (Estou muito satisfeito (a) com o meu emprego) e V23 (estou satisfeito (a) com o estilo de gestão do meu superior), destacam-se através da apresentação das maiores médias do constructo com *score* 4,00 e 3,91, respectivamente.

O Alfa de Cronbach geral do constructo ficou em 0,899, considerando o conjunto de 9 itens, o que denota probabilidade no limite entre boa e excelente confiabilidade da escala.

Quanto à análise fatorial, esta foi realizada pelo método de extração análise de componente principal, pois a matriz apresentou apenas 1 componente extraído e por essa razão a matriz de componente rotativa^a não pôde ser girada. As cargas fatoriais demonstram equilíbrio entre as variáveis, com destaque para V54 (Considerando todos os aspectos do meu emprego atual, tenho total satisfação no trabalho).

Tabela 12: Constructo Satisfação no Trabalho

Alfa de Cronbach: 0,899	Média Likert 1-5	Desvio padrão	Carga fatorial
Variáveis observáveis / indicadores			
V37) Estou muito satisfeito(a) com o meu emprego.	4,00	1.005	0,835
V22) Estou satisfeito(a) com as oportunidades de crescimento e desenvolvimento profissional oferecidas pela instituição.	3,23	1.183	0,825
V54) Considerando todos os aspectos do meu emprego atual, tenho total satisfação no trabalho.	3,63	1,120	0,821
V20) Estou satisfeito(a) com as possibilidades de ascensão profissional existentes na instituição.	3,04	1.170	0,777
V34) Sinto muito satisfação com o trabalho que faço.	3,84	1.105	0,777
V21) Estou satisfeito(a) com o meu ambiente de trabalho na instituição.	3,82	1.142	0,750
V19) Estou satisfeito(a) com a maneira na qual minha remuneração é definida.	3,17	1.160	0,711
V23) Estou satisfeito(a) com o estilo de gestão do meu superior.	3,91	1.183	0,626
V53) Minha satisfação com o trabalho vai além das recompensas financeiras e não financeiras.	3,52	1,248	0,605

Fonte: Autor

As análises apresentadas neste estudo indicaram a relevância dos sistemas de recompensas na motivação e na satisfação dos colaboradores da Instituição Financeira. Os constructos das características dos sistemas de recompensas (transparência, justiça e controlabilidade) estão relacionados direta ou indiretamente com os constructos da motivação no trabalho (motivação extrínseca e motivação intrínseca), com significância estatística.

Conforme pode ser observado, a descrição das variáveis integrantes do constructo satisfação no trabalho revelaram que todas elas apresentaram médias consideravelmente elevadas e destacadamente acima do score de neutralidade, demonstrando assim, que as percepções dos colaboradores da Instituição Financeira que atuam no segmento pesquisado nos estados do Rio de Janeiro e Espírito Santo, foram bastante positivas com relação às recompensas financeiras e com relação às possibilidades e oportunidades de ascensão profissional.

5 CONCLUSÃO

Este estudo teve como objetivo analisar as percepções dos colaboradores de uma Instituição Financeira sobre as influências que os sistemas de recompensas exercem através de suas características transparência, justiça e controlabilidade na motivação extrínseca e na motivação intrínseca, bem como na satisfação.

A análise foi realizada através da obtenção, avaliação e apresentação das percepções dos respondentes com relação às recompensas financeiras, que envolve todo o conjunto de remuneração pecuniária e não financeiras, neste estudo representadas pelas oportunidades de ascensão profissional.

A metodologia de pesquisa utilizada foi a descritiva quantitativa e contou com a participação de 301 colaboradores. Para permitir a interpretação de acordo com os objetivos definidos, as respostas foram analisadas através do programa estatístico IBM® SPSS®, com a utilização de escala do tipo Likert de 5 pontos. As variáveis foram segmentadas em seis constructos para melhor avaliar as percepções dos entrevistados, sendo três deles relacionados às características dos sistemas de recompensas, dois relacionados à motivação e um constructo para analisar as influências sobre satisfação no trabalho.

Os constructos foram submetidos aos testes de confiabilidade pelo Alfa de Cronbach e suas variáveis às análises fatoriais para definição dos fatores principais e seus subfatores, além da extração de médias e suas respectivas cargas fatoriais.

Quanto aos resultados relacionados às características dos sistemas de recompensas, foi possível concluir que os colaboradores entrevistados perceberam a transparência e a justiça dos sistemas recompensas, tanto em relação às recompensas financeiras quanto em relação às oportunidades de ascensão profissional, uma vez que as médias se posicionaram com *score* acima da neutralidade, confirmando assim, a clareza e a equidade nas políticas da instituição pesquisada. Já com relação à controlabilidade, conclui-se que a influência e controle nos sistemas de recompensas não foram percebidos pelos respondentes, dessa forma, eles manifestaram não possuir ingerência na sua remuneração e nas oportunidades de ascensão profissional.

Os resultados obtidos também revelaram percepções por parte dos colaboradores dos efeitos positivos dos sistemas de recompensas na motivação extrínseca, especialmente quanto à influência do ambiente de trabalho, do clima organizacional e do estilo de gestão dos superiores. A exceção fica por conta dos aspectos entusiasmo e motivação das oportunidades de ascensão profissional e a obtenção de reconhecimento na instituição, cujas percepções positivas não foram corroboradas pelos entrevistados.

Quanto aos efeitos dos sistemas de recompensas na motivação intrínseca, estes influenciaram positivamente a percepção dos colaboradores, que manifestaram responsabilidade com o trabalho, dignidade que justifica e merece o esforço empreendido e sentimento de orgulho de suas habilidades. Por outro lado, fica o registro da não percepção de satisfação com as oportunidades de criatividade.

Os resultados obtidos em relação à satisfação no trabalho revelam que os sistemas de recompensas exercem influências positivas na percepção de satisfação dos colaboradores em todas as variáveis analisadas, especialmente quanto ao emprego em si e ao estilo de gestão de seus superiores.

As limitações do presente estudo referem-se ao fato deste não ser uma amostragem probabilística, tendo como campo de pesquisa uma região específica e de fácil acesso do pesquisador, além da amostra representar apenas um determinado segmento de atuação da instituição pesquisada e o fato do estudo não apresentar análise sócio demográfica com utilização das variáveis de controle em relação às demais variáveis.

Esta pesquisa traz contribuições importantes para a Instituição Financeira, considerando as percepções dos colaboradores, especialmente quanto à necessidade de melhor divulgação dos benefícios oferecidos, proporcionando orientação detalhada sobre as oportunidades de seus profissionais obterem melhores rendimentos no trabalho e dessa forma, exercerem controle sobre suas oportunidades de ascensão profissional e influência sobre suas possibilidades de conquistar bônus por performance e conseqüentemente aumentar suas recompensas financeiras e não financeiras.

Este estudo abre novas oportunidades para contribuições futuras tanto pelo interesse nesta área de pesquisa, quanto pela aplicação ou aprimoramento da

metodologia e das ferramentas validadas pelos pesquisadores Van Harpen (2007); Ferreira (2016) e Pinho (2018), considerando a carência de estudos empíricos relacionados a este conteúdo, bem como a crescente necessidade de aprimorar e de se estabelecer novas relações de trabalho com os colaboradores.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ADAMS, J. S. Inequity in social Exchange. Em L. Berkowitz (Org.), *Advances in Experimental social Psychology* (vol. 2, pp. 267-299). New York: Academic Press, 1965.

ARMSTRONG, M. Recognition schemes. In: *A handbook of employee reward management and practice*. 2ª ed. Londres: Kogan Page, 2007.

BANDURA, A. Human Agency in Social Cognitive Theory. *American Psychologist*, 44(9), 1175-1184, 1989.

BENDASSOLLI, Pedro F. Reconhecimento no trabalho: Perspectivas e questões contemporâneas. Redalyc, 2012.

BERGAMINI, Cecília Whitaker. *Motivação nas organizações*. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1997.

BLOISI, W. *An introduction to human resource management*. Maidenhead: McGraw-Hill, 2007.

BONILLA, M. A. M.; VAZ, C. R.; SELIG, P. M. Indicadores de desempenho em recompensas monetárias e não-monetárias: seleção de um referencial teórico de pesquisa e análise bibliométrica. In: VIII Congresso Nacional de Excelência em Gestão, 2012, Rio de Janeiro. Anais... Rio de Janeiro: CNEG, 2012.

BRATTON, J., & GOLD, J. *Human resource management: Theory and practice* (6th ed.). Basingstoke: Palgrave Macmillan, 2017.

BRYMAN, Alan. *Quantity and quality in social research*. New York: Routledge, 2004.

CÂMARA, Pedro. *Os sistemas de recompensas e a gestão estratégica de recursos humanos*. 2ª ed. Lisboa: Dom Quixote, 2000.

CÂMARA, Pedro. *Os sistemas de recompensas e a gestão estratégica de recursos humanos*. 2ª ed. rev. aum. Lisboa: Dom Quixote, 2006.

CAMPBELL, John P. et al. A theory of performance. In: SCHMITT, Neal; BORMAN, Walter C. *Personnel selection in organizations* San Francisco, CA: Jossey-Bass, 1993. p. 35-69.

CARDOSO, Luiz Roberto. Avaliando sistemas de remuneração baseados em habilidades e competências: A visão dos profissionais de gestão de pessoas. *Revista Brasileira de Gestão de Negócios*, 8(21), 13-23. 2006.

CARNEIRO, Cláudia Luiza Guimarães. *Valores, Motivação, Comprometimento e Recompensas: Proposição e avaliação de um modelo para associação de variáveis*. Tese de Mestrado. Universidade FUMEC. Belo Horizonte (MG), 2010.

CASTRO, Alfredo Pires de. Liderança motivacional: como desenvolver pessoas e organizações, através do coaching e da motivação. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2008.

CAVAZOTTE, Flávia de Souza Costa Neves; MORENO JR. Walter de Assis; TURANO, Lucas Martins. Cultura de aprendizagem contínua, atitudes e desempenho no trabalho: uma comparação entre empresas do setor público e privado. *Rev. Adm. Pública* - Rio de Janeiro 49(6):1555-1578, nov/dez. 2015.

CHEPKWONY, C. C. & OLOKO, M. The relationship between rewards systems and job satisfaction: A case study at Teachers Service Commission-Kenya. *European Journal of business and Social Sciences*, 3(1), 59-70, 2014.

CHIANG, F. F. T.; BIRTCH, T. A. An empirical examination of reward preferences within and across national settings. *Management International Review*, v. 46, n. 5, p. 573-596. Doi:10.1007/s11575-006-0116-4, 2006.

CHIANG, F. F. T.; BIRTCH, T. A. The Performance Implications of Financial and Non-Financial Rewards: An Asian Nordic Comparison. *Journal of Management Studies*, v. 49, n. 3, p. 538 - 570, may. 2012.

CHILD, J. Organizar para o aprendizado. In: *Organização, Princípios e Práticas Contemporâneas*. São Paulo: Ed. Saraiva, 2012.

CHIZZOTTI, Antônio. *Pesquisa em ciências humanas e sociais*. 4 ed. São Paulo: Cortez, 2000.

CLT Acadêmica e Constituição Federal - 20ª Edição – Autor: Saraiva S/A Livreros Editores, Marca: Saraiva, 2020.

CORREA, Rosângela: Satisfação no trabalho de profissionais bancários em agências de uma instituição financeira de economia mista. *Digital library USP*, 2016.

COSTA, Isabel de Sá Affonso da; SALLES, Denise Medeiros Ribeiro; FONTES FILHO, Joaquim Rubens. Influência das configurações organizacionais sobre valores no trabalho e preferências por recompensa. *RAP – Rio de Janeiro*, 44(6): 1429-52, nov/dez, 2010.

CRONBACH, Lee J. Coefficient alpha and the internal structure of tests. *Psychometrika*, v.16, n. 03, p. 297-334, 1951.

CURA, M. L. A. D; RODRIGUES, A. R. F. Satisfação profissional do enfermeiro. *Revista Latino-americana de enfermagem*. Ribeirão Preto, v.7, n.4, p. 21-28, 1999.

DALMORO, Marlon; VIEIRA, Kelmara Mendes. Dilemas na construção de escalas tipo Likert: o número de itens e a disposição influenciam nos resultados? *Revista Gestão Organizacional (RGO)*, v. 6, Edição Especial, p. 161-174, 2013.

DECI, E. L. and RYAN, R. M. 'The "what" and "why" of goal pursuits: human needs and the self-determination of behavior'. *Psychological Inquiry*, 11, 227–68, 2000.

DORE, Jorge Eduardo Lima. *Motivação no trabalho: a percepção dos colaboradores internos do Laboratório Marluce Vasconcelos*. João Pessoa, 2008.

DUBRIN, Andrew J. *Fundamentos do comportamento organizacional*. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2003.

DUTRA, Joel Souza. *Gestão de Pessoas: Modelo, Processos, Tendências e Perspectivas*. Atlas, 2002.

DUTRA, Joel Souza; HIPÓLITO, José Antônio Monteiro. *Remuneração e Recompensas*, Elsevier; Edição: 1ª, 2012.

FERREIRA, Degson; BAIDYA, Tara Keshar Nanda; FREITAS, Angilberto Sabino de. *A Relação entre Sistemas de Compensação e Motivação: Um Estudo na Universidade Federal do Tocantins (UFT)*. ETD-Educação Técnica Digital, Campinas-SP, v.20, n.1, p.27-48, jan/mar. 2018.

FERREIRA, Degson. *A relação entre sistemas de compensação, mobilidade no trabalho e motivação: proposição de um modelo de avaliação*. Tese de Doutorado, UNIGRANRIO, 2016.

FIELD, Andy. *Descobrimo a estatística usando o SPSS*. Tradução: Lorí Viali. 2. ed. Porto Alegre: Artmed, 2009.

FONTAINE, A. M. *Motivação em contexto escolar*. Lisboa: Universidade Aberta, 2005.

FRANÇA, Ana Cristina Limongi. *Práticas de recursos humanos: conceitos, ferramentas e procedimentos*. 1. Ed. 3. Reimpr. São Paulo: Atlas, 2009.

GELLERMAN, Sal W. *Motivação e produtividade*. São Paulo: Melhoramentos, 1976.

GIL, Antônio Carlos. *Como Elaborar Projetos de Pesquisa*. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2017.

GOMES, Amanda Kelly. *A Importância do reconhecimento profissional para a motivação dos colaboradores*. HumanÆ. *Questões controversas do mundo contemporâneo*, v. 13, n. 1. Ano, 2019.

GOMES, D. F. N.; AMORIM, M. C. S. *Liderança e programas de recompensas: limites e possibilidades*. *Revista de Negócios*, v.13, n.3, p.26 -36, jul/set. 2008.

GONÇALVES, Wesley Antônio; CORRÊA, Dalila Costa; SANTOS, Nilcéia Cristina dos. *O sistema de remuneração e recompensas: um estudo bibliométrico*. *Revista de carreiras e pessoas*, São Paulo. Volume VI – número 02 mai/jun/jul/ago, 2016.

HAIR JÚNIOR, Joseph F. et al. *Análise multivariada de dados*. 6. ed. Porto Alegre: Bookman, 2009.

HANASHIRO, Darcy Mitiko Mori; MARCONDES, Reynaldo Cavalheiro. Sistema estratégico de recompensas para executivos: oportunidades e desafios. GES – V3, n5, jan/jun. CEPEAD/FACE/UFMG, 2009.

HARRIS, Michael. Human resource management. San Diego: The Dryden, 1997.

HERZBERG, Frederick. Teoria de dois fatores. 5. ed. LTC, 1999.

HOLBECHE, L. Aligning human resources and business strategy (2nd ed.) oxford: Butterworth-Heinemann, 2009.

JANSSEN, Onne. Fairness perceptions as a moderator in the curvilinear relationships between job demands, and job performance and job satisfaction. Academy of Management Journal, v. 44, n 5, p. 1039-1050, 2001.

JENSEN, D.; MCMULLEN, T.; STARK, M. Recognition: The most meaningful reward? The manager's guide to rewards. New York: Amacon, 2007.

KÖCHE, José Carlos. Fundamentos de metodologia científica: teoria da ciência e iniciação à pesquisa. 20. ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2002.

KOHN, A. Why incentive plans cannot work? Harvard Business Review, sep/nov. 1993.

LEITE, Francisco Tarciso. Metodologia científica: iniciação à pesquisa científica, métodos e técnicas de pesquisa, metodologia da pesquisa e do trabalho científico (monografias, dissertações, teses e livros). Fortaleza: Universidade de Fortaleza, 2004.

LAWLER, E. E. Motivation in work places. (Classic edition). San Francisco, California: Jossey-Bass Publishers, 1994.

LOCKE, E. A. The nature and causes of job satisfaction. In: DUNNETE, M.D. (ed.) Handbook of industrial and organizational psychology. Chicago: Rand McNally College Publishing, 1976.

LOCKE, E. A; LATHAM, G. P. Goal Setting and Tasking Performance: 1969 – 1980. Copyright by the American Psychological Association, Inc. 1981.

LOCKE, E. A.; LATHAM, G. P. Work motivation and satisfaction: Light at the end of the tunnel. Psychological Science, v. 1, n. 4, p. 240-246, 1990.

MACHADO FILHO, João Francisco Rodrigues. A relação entre a percepção dos colaboradores de uma instituição financeira sobre a remuneração estratégica e a virtuosidade organizacional. Tese de mestrado. Universidade Positivo. Curitiba, 2018.

MALHOTRA, Naresh K. Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada. 6. ed. Porto Alegre: Bookman, 2012.

MARQUEZE, E. C; MORENO, C. R. D. C. Satisfação no trabalho – uma breve revisão. Revista Brasileira de Saúde Ocupacional, São Paulo, v. 30, n. 112, p. 69-79, 2005.

MARRAS, Jean Pierre. Administração de Recursos humanos. 6.ed. São Paulo: Futura, 2002.

MARRAS, Jean Pierre. Administração de Recursos humanos: do operacional ao estratégico. 14. ed. São Paulo: Saraiva, 2011.

MARTINS, Vanessa de Quadros. Relação entre os fatores contingenciais e a remuneração variável de executivos. Tese de doutorado, UNISINOS, 2019.

MARX, Roberto; SOARES, João Paulo Reis Faleiros; BARROS, Lydiane. Variáveis de contexto organizacional a serem consideradas no projeto de sistemas de recompensas orientados à inovação de produtos. Revista Brasileira de Gestão de Negócios, 2016.

MENDONÇA, Márcia da Costa Furtado de. Retenção de talento por meio de reconhecimento e recompensa. Dissertação de mestrado. FGV. 2002.

MILES, Raymond E. Theories of management: implications of organizational behavior and development. Tokio: McGraw-Hill, 1975.

MITCHELL, T. R., HOLTON, B. C., LEE, T. W., SABLINSKI, C. J. & EREZ, M. Why people stay: using job embeddedness to predict voluntary turnover. Academy of Management Journal, 44, 1102-1122, 2001.

NASCIMENTO, Revenli Fernanda do; CANTERI, Maria Helene Giovanetti; KOLALESKI, João Luiz. Impacto dos Sistemas de Recompensas na Motivação Organizacional: Revisão Sistemática pelo Método PRISMA. Gestão & conexões – Management and Connections Journal, Vitória (ES), v. 8, n. 2, p. 44-58, mai./ago. 2019.

NONAKA, Tochio Takahashi; REIS NETO, Mário Teixeira; TOGASHI, Fernando Eiji. Fatores relevantes na implementação de recompensas não financeiras e programas de reconhecimento. Revista de Gestão, Finanças e Contabilidade, 2017.

OLIVEIRA, Silvio Luiz de. Tratado de metodologia científica: projetos de pesquisas, TGI, TCC, monografias, dissertações e teses. 2 ed. São Paulo: Pioneira, 1999.

PENA, Lucila Karmaluk. As relações entre valores, motivação, recompensas e desempenho: um estudo com profissionais de baixa qualificação. Tese de mestrado. Repositório institucional FUMEC/FACE. Belo Horizonte MG, 2017.

PINHO, Márcio Gonçalves de; BAIDYA, Tara Keshar Nanda; DALBEM, Marta Correa; SALVIANO, Eduardo Henrique de Sousa. A Política de Recompensa e Promoção Influencia a Motivação do Trabalhador? Revista Eletrônica de Ciência Administrativa-RECADM v.17 n.3 p.395-409 Set-Dez, 2018.

PONTES, B. R. Administração de cargos e salários: carreira e remuneração. (12ª ed). São Paulo: LTR, 2007.

PORTER, Lyman W.; LAWLER III, Edward E. Managerial attitudes and performance. Homewood: R. D. Irwin, 1968.

QUIRINO, Larissa Ricarte Galvão. Motivação versus necessidade: Um estudo dos funcionários da agência 0372 do Banco Itaú S/A. Centro Universitário de João Pessoa- Unipê, João Pessoa, 2008.

REGO, Mariana Carolina Barbosa. Desempenho no Trabalho, Comprometimento, Entrincheiramento, Justiça e Suporte Organizacional: um estudo multinível. Tese de Doutorado. UNB, Brasília, 2019.

REIS NETO, Mário Teixeira. A remuneração variável na percepção dos empregados e suas consequências na motivação e no desempenho. Tese de doutorado. Faculdade de ciências econômicas – UFMG. 2004.

REISNETO, Mário Teixeira; MARQUES, A. L. A satisfação dos profissionais de informática com os fatores motivacionais: Um estudo sobre expectativas e percepções. In: Congresso Anual de Tecnologia de Informação – CATI, São Paulo. Anais... São Paulo: EAESP FGV, 2004.

REIS NETO, Mário Teixeira; MARQUES, Esaú Rodrigues Costa; PAIVA, Ricardo Viana Carvalho de. Integração entre Valores, Motivação, Comprometimento, Recompensas e Desempenho no Serviço Público. Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios, Florianópolis, v.10, n.1, jan. / abr. 2017.

RICHARDSON, Roberto Jarry et al. Pesquisa social: métodos e técnicas. 3 ed. São Paulo: Atlas, 1999.

RODRIGUES, Weslei Alves; REIS NETO, M. T.; GONÇALVES FILHO, Cid. As influências na motivação para o trabalho em ambientes com metas e recompensas: um estudo no setor público. SCIELO Revista de Administração Pública. Vol.48, no.1 Rio de Janeiro Jan./fev. 2014.

SALGADO, Leo. Motivação no Trabalho. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2005.

SANTOS, Vanderlei dos; BEUREN, Ilse Maria; ISSIFOU, Mourtala. Efeitos da avaliação e desempenho na performance gerencial mediada pelo feedback e sistema de recompensas. Revista Contabilidade, Gestão e Governança. V.22, n.1, p.38-58, jan/abr, 2019.

SCHIEHLL, E.; MORISSETTE, R. Motivation, measurement and rewards from a performance evaluation perspective. RAC, v. 4, n. 3, p. 07- 24, sep/dec. 2000.

SCHIEMANN, William A. *Reinventing talent management: how to maximize performance in the new marketplace*. New Jersey, NJ: John Wiley & Sons, 2009.

SIQUEIRA, M. M. M.; GOMIDE Jr., S. Vínculos do indivíduo com o trabalho e com a organização. In: Zanelli, J. C.; Borges-Andrade, J. E.; Bastos, A. V. B (Org.). Psicologia, organização e trabalho no Brasil. Porto Alegre: Artmed, 2004.

SIQUEIRA, M. M. M. Medidas do comportamento organizacional: ferramentas de diagnóstico e de gestão. Porto alegre: Ed. Artmed, 2008.

SONAWANE, P. Non-monetary Rewards: Employee Choices & Organizational Practices. The Indian Journal of Industrial Relations. v. 44, n. 2, p. 256 - 271, 2008.

SOTO, Eduardo. Comportamento organizacional: o impacto das emoções. São Paulo: Pioneira Thonson Learning, 2002.

SOUZA, Maria Zélia de Almeida. Cargos, carreiras e remuneração. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2006.

STEIL, A. V.; GARCIA, C. E.; FARSEN, T. C; BONILLA, M. A. Estado da arte sobre recompensas em organizações no Brasil: uma análise bibliométrica da literatura nacional de 2000- 2011. Revista Psicologia, v.14, n. 14, mar, 2014.

STEVENS, James P. Applied multivariate statistics for the social sciences. 2. ed. Hillsdale (NJ): Lawrence Erlbaum Associates, 1992.

TAMOYO, Álvaro; PASCHOAL, Tatiane. A Relação da Motivação para o Trabalho com as Metas do Trabalhador. RAC, v. 7, n. 4, out/dez. 2003: 33-54.

VAN HERPEN, M. F. M. Pay, promotions, and performance: essays on personnel economics s.n. Tese de doutorado, University of Groningen, Netherlands, 2007.

VERGARA, Sylvia Constant. Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração. 16. ed. São Paulo: Atlas, 2016.

VROOM, Victor H. Work and motivation. Nova York: John Wiley & Sons, 1964.

XAVIER, P. R.; SILVA, M. de O.; NAKAHARA, J. M. Remuneração variável: quando os resultados falam mais alto. São Paulo: Makron Books, 1999.

<https://www.xerpa.com.br/blog/diferencas-empregado-funcionario-colaborador/>

APÊNDICES

QUESTIONÁRIO DE PESQUISA

Prezado (a),

Esta é uma oportunidade de você dar opiniões sobre o seu trabalho com garantia de anonimato, pois não haverá como identificar quem preencheu este questionário. Você levará poucos minutos para responder e estará dando grande contribuição para uma pesquisa coordenada por aluno e professor do MPA - Mestrado Profissional em administração da UNIALFA – Centro Universitário Alves Faria.

Agradecemos sua participação!

Primeiro, alguns dados gerais sobre você e seu trabalho. Por favor, assinale com um “X” onde você se enquadra e preencha as demais informações:

P1) Escolaridade: () Ensino médio () Graduação () Pós-graduação ou+
P2) Idade (anos): () até 25 () de 25 a 34 () de 35 a 44 () de 45 a 54 () mais de 54
P3) Tempo de Empresa (anos): _____
P4) Qual seu cargo na Empresa: () Assistente de Negócios () Gerente de Serviços () Gerente de Relacionamento () Gerente Geral
P5) Tempo no cargo atual (anos): () até 1 ano() de 1 a 5() de 6 a 10() de 11 a 15() mais de 15
P6) Você recebe bônus ou qualquer outro incentivo além do salário? () Sim () Não
P7) Gênero: () Masculino () Feminino

Fonte: Autor, adaptado de Ferreira (2016) e Pinho (2018)

Marque um “X” na coluna que melhor expressa o que você pensa		Discordo	Discordo em parte	Não concordo nem discordo	Concordo em parte	Concordo
V1	Para mim é muito clara a forma como minha remuneração é definida.	()	()	()	()	()
V2	Para mim é muito clara a forma como minhas possibilidades de ascensão profissional são definidas.	()	()	()	()	()
V3	Sei claramente quais são as minhas possibilidades de ascensão profissional.	()	()	()	()	()
V4	Para mim estão claros os critérios para eu obter ascensão profissional para o próximo nível.	()	()	()	()	()
V5	Para mim estão claros os critérios para eu aumentar minha remuneração.	()	()	()	()	()
V6	Eu acho justo o sistema de remuneração da instituição.	()	()	()	()	()
V7	Eu acho justo o programa de ascensão profissional da instituição.	()	()	()	()	()
V8	Minha remuneração faz com que eu me sinta valorizado(a) pelo meu trabalho.	()	()	()	()	()

Continua

Continuação

V9	Minha remuneração é compatível com meu desempenho.	()	()	()	()	()
V10	Meu cargo é compatível com meu desempenho.	()	()	()	()	()
V11	Minha remuneração é boa quando comparada com o que eu poderia ganhar em outra instituição fazendo o mesmo trabalho.	()	()	()	()	()
V12	Pessoas que obtiveram ascensão profissional na instituição fizeram por merecer.	()	()	()	()	()
V13	Posso influenciar minha remuneração total por trabalhar muito.	()	()	()	()	()
V14	Posso influenciar minhas possibilidades totais de ascensão profissional por trabalhar muito.	()	()	()	()	()
V15	Tenho controle total sobre minha capacidade de obter ascensão profissional.	()	()	()	()	()
V16	Tenho controle total sobre meu sistema de remuneração.	()	()	()	()	()
V17	Minha remuneração me deixa motivado(a) a dar o máximo de esforço possível.	()	()	()	()	()
V18	Há possibilidades suficientes de ascensão profissional para me estimular a trabalhar muito.	()	()	()	()	()
V19	Estou satisfeito(a) com a maneira na qual minha remuneração é definida.	()	()	()	()	()
V20	Estou satisfeito(a) com as possibilidades de ascensão profissional existentes na instituição.	()	()	()	()	()
V21	Estou satisfeito(a) com o meu ambiente de trabalho na instituição.	()	()	()	()	()
V22	Estou satisfeito(a) com as oportunidades de crescimento e desenvolvimento profissional oferecidas pela instituição.	()	()	()	()	()
V23	Estou satisfeito(a) com o estilo de gestão do meu superior.	()	()	()	()	()
V24	Sinto que a instituição considera importante ter um sistema de remuneração bem definido e claro para todos.	()	()	()	()	()
V25	Sinto que a instituição considera importante ter um programa de ascensão profissional bem definido e claro para todos.	()	()	()	()	()
V26	Estou entusiasmado(a) com o meu salário.	()	()	()	()	()
V27	Estou entusiasmado(a) com minhas oportunidades de ascensão profissional.	()	()	()	()	()
V28	Estou entusiasmado (a) com a maneira na qual obtenho reconhecimento da instituição.	()	()	()	()	()
V29	Estou entusiasmado(a) com o grau de segurança (estabilidade) do meu emprego.	()	()	()	()	()

Continua

Continuação

V30	Acho que o sistema de remuneração da instituição é motivador.	()	()	()	()	()
V31	Acho que o programa de ascensão profissional da instituição é motivador.	()	()	()	()	()
V32	Acho que o clima organizacional da instituição é motivador.	()	()	()	()	()
V33	As metas acordadas motivam-me a exercer esforço.	()	()	()	()	()
V34	Sinto muita satisfação com o trabalho que faço.	()	()	()	()	()
V35	Tenho muita responsabilidade com o trabalho que faço.	()	()	()	()	()
V36	Meu trabalho é merecedor/digno do esforço que faço.	()	()	()	()	()
V37	Estou muito satisfeito(a) com o meu emprego.	()	()	()	()	()
V38	Se realmente for necessário, estou preparado(a) para fazer horas extras, mesmo que eu não seja remunerado (a) por isso especificamente.	()	()	()	()	()
V39	Eu tenho muita satisfação quando estou fora do trabalho que faço.	()	()	()	()	()
V40	Eu frequentemente tenho que me forçar a ir trabalhar.	()	()	()	()	()
V41	Normalmente estou entusiasmado(a) como o meu emprego.	()	()	()	()	()
V42	O que eu faço no meu emprego é muito significativo para mim.	()	()	()	()	()
V43	No trabalho, muitas vezes, me sinto como se o dia nunca fosse acabar.	()	()	()	()	()
V44	Eu penso que compreendo o meu trabalho muito bem.	()	()	()	()	()
V45	Tenho muita liberdade para decidir como executar meu trabalho.	()	()	()	()	()
V46	Estou muito satisfeito(a) com as possibilidades de criatividade que meu trabalho oferece.	()	()	()	()	()
V47	Eu faço bem meu trabalho, em comparação com outros colegas.	()	()	()	()	()
V48	Meu trabalho faz todo o meu esforço valer a pena.	()	()	()	()	()
V49	Sinto muito orgulho de minhas habilidades.	()	()	()	()	()
V50	Eu me sinto realizado com o meu trabalho.	()	()	()	()	()
V51	Eu me sinto tenso(a) durante o trabalho.	()	()	()	()	()

Continua

Conclusão

V52	A maior satisfação da minha vida vem do meu trabalho.	()	()	()	()	()
V53	Minha satisfação com o trabalho vai além das recompensas financeiras e não financeiras.	()	()	()	()	()
V54	Considerando todos os aspectos do meu emprego atual, tenho total satisfação no trabalho.	()	()	()	()	()

Fonte: Autor, adaptado de Ferreira (2016) e Pinho (2018)