

Sistemas de Recompensa e Suas Influências na Motivação dos Funcionários: Estudo em uma Cooperativa Capixaba

Géssica Rodrigues de Carvalho
gessicavalho@hotmail.com
Doctum

Daiana Rodrigues da Silva
daiaro_@hotmail.com
Doctum

Fernanda Matos de Moura Almeida
fernandamoura15@gmail.com
Doctum

Rafael Matos de Moura
rafaelmour@yahoo.com.br
Doctum

Dário Moreira Pinto Júnior
dariompj@yahoo.com.br
UBM

Resumo: Sistemas de recompensa é um pacote de benefícios materiais e imateriais disponibilizados pela empresa a seus colaboradores a fim de aumentar a motivação e produtividade na organização. Logo, entende-se que o sistema de recompensa, reflete diretamente na estrutura organizacional da empresa e nos resultados por ela esperados. O objetivo da presente pesquisa foi identificar de que forma os sistemas de recompensa influenciam na motivação dos funcionários de uma cooperativa capixaba. O referencial teórico desse estudo abordou os sistemas de recompensa e diversas teorias relacionadas com a motivação. Utilizou-se como metodologia, a pesquisa descritiva, bibliográfica e de levantamento de dados, a fim de responder o problema de pesquisa e os objetivos propostos. Foi elaborado e aplicado um questionário aos funcionários da cooperativa, totalizando 52 participantes. Os resultados obtidos demonstraram que os funcionários sentem-se motivados com as recompensas oferecidas pela cooperativa, porém é necessário disponibilizar recompensas financeiras e não-financeiras, a fim de atender as necessidades dos colaboradores e direcioná-los a alcançar os objetivos propostos pela empresa.

Palavras Chave: Sistemas de recompensa - Motivação - Cooperativa capixaba - -



1 INTRODUÇÃO

Em meio a tantas mudanças vivenciadas no mundo moderno, o mercado de trabalho vive um momento de grandes transições e muitas adaptações. Envoltos em tantas teorias e paradigmas, sobre como se deve viver, trabalhar e administrar, as organizações estão se adaptando a um ambiente onde o avanço da tecnologia e o desenvolvimento do conhecimento humano não são suficientes para se ter sucesso (SOUSA *et al.*, 2001).

Megguinson, Mosley e Pietri Jr. (1998) afirmam que os administradores têm o papel de estudar a organização para proporcionar a seus funcionários um ambiente que lhes motive e conseqüentemente estimule na busca por um melhor desempenho e um desenvolvimento mais eficaz.

Em uma organização, atualmente não basta apenas ter ou ser um bom administrador, o sucesso de uma empresa depende significativamente da equipe que nela trabalha (CHIAVENATO, 1999).

Para atingir as recompensas desejadas, as pessoas devem entender que são seus esforços realizados que levam a uma avaliação de desempenho favorável. Para tanto, as organizações devem manter de maneira clara suas perspectivas e objetivos (ROBBINS, 2005).

Chiavenato (2006), afirma que a influência da liderança nesse processo de transformação das organizações é relevante, pois o comportamento do grupo é diretamente influenciado pelo estilo de supervisão recebida. Sendo esses supervisores eficazes, conseguem influenciar sobremaneira seus subordinados, obtendo lealdade, padrões elevados de desempenho e alto compromisso com os objetivos da organização, automaticamente reduz-se assim o grau de rotatividade de pessoal, enriquece o nível de relacionamento do grupo e majora a lucratividade da organização.

A contabilidade gerencial, como auxiliar no processo de tomada de decisão interna, viabiliza a implantação de sistemas de recompensa bem como avalia o perfil da empresa e dos funcionários para definir o sistema de recompensa mais apropriado a ser utilizado. Em geral, o objetivo da política de recompensa é vincular os interesses individuais e os da empresa entre si, recompensando os funcionários por ações que beneficiem ambas as partes (ATINKSON *et al.*, 2000).

Considerando que os sistemas de recompensa compõem a estrutura organizacional das empresas, e que podem viabilizar o desempenho dos funcionários, esta pesquisa objetiva analisar de que forma os sistemas de recompensa influenciam na motivação dos funcionários de uma Cooperativa Capixaba. Embora a matriz desta cooperativa seja instalada na Zona da Mata Mineira, este estudo foi realizado nas unidades que estão instaladas no Estado do Espírito Santo (capixabas). Especificamente, busca-se identificar quais são os tipos de recompensa utilizados na cooperativa e se as recompensas oferecidas servem como forma de motivação.

Esta pesquisa torna-se importante considerando o poder motivacional que o sistema de recompensa provoca na empresa. Como menciona Chiavenato (2006), os sistemas de recompensa têm por principal objetivo a excelência do serviço prestado, e para que o funcionário consiga alcançar as expectativas propostas, trabalha em benefício da organização e tem um alto grau de comprometimento e responsabilidade nas tarefas realizadas.

Entende-se que um profissional motivado se compromete mais com os objetivos da empresa, assim, todos tendem a ganhar.



A estrutura deste artigo segue mais quatro seções além da introdução. Na segunda, apresenta-se o referencial teórico; na terceira, a metodologia é descrita; na quarta, está exposta a análise e discussão dos dados. Encerrando o trabalho, a quinta seção trata das considerações finais do estudo.

2 CONTABILIDADE

Sá (2002) define Contabilidade como sendo uma ciência que estuda o patrimônio, seja da pessoa física ou jurídica, evidenciando seu comportamento em determinado período de tempo. Iudícibus e Marion (2002, p. 9) afirmam “que a Contabilidade é tão antiga quanto o homem que pensa”. Entende-se, que desde a antiguidade já existia a necessidade de medir, controlar e acompanhar o patrimônio.

Iudícibus (1998) afirma que foi com o surgimento do capitalismo que o desenvolvimento inicial do método contábil passou a se evidenciar como forma quantitativa de mensurar os acréscimos e decréscimos dos investimentos comerciais ou industriais e passou a servir como forte instrumento de controle nos países cujos regimes políticos eram de economia controlada pelo governo de forma centralizada.

Hendriksen e Breda (1999), Marion (2005) e Crepaldi (2007) afirmam que até o século XVI, o principal objetivo da Contabilidade era basicamente produzir informações para o proprietário da empresa, sendo este o único interessado nessas informações, e essas informações eram mantidas em sigilo pelo proprietário e seu resultado exposto e avaliado apenas no encerramento do empreendimento.

Entretanto, no final do século XIX e início do XX com a Revolução Industrial, especialmente na Inglaterra e nos Estados Unidos, a Contabilidade sofre um grande impacto com a expansão da indústria, tornando-se necessário e indispensável o cálculo da depreciação, visto que os ativos passaram a representar um valor considerável no custo da produção, o que culminou no surgimento da Contabilidade de Custos, pois houve a necessidade de informações sobre custos e avaliação de estoques (HENDRINKSEN; BREDA, 1999).

A Contabilidade era considerada objetivamente um sistema de informação, destinada a evidenciar as informações necessárias na apresentação das demonstrações e análises de natureza econômica, financeira e física com relação à organização. A Contabilidade moderna, além de fornecer essas informações, ela também adquire a função de gerar relatórios e informações contábeis que atendam plenamente a todos os usuários nos níveis empresariais, administrativos e financeiros a fim de servir como suporte no processo decisório e possam reduzir as incertezas no desempenho diário das atividades (CREPALDI, 2007).

A Contabilidade hoje tem aplicação a qualquer tipo de pessoa, física ou jurídica, com fins lucrativos ou não, tendo a necessidade de exercer atividades econômicas para alcançar suas finalidades (IUDÍCIBUS, 1998).

2.1 CONTABILIDADE GERENCIAL

“Contabilidade gerencial é o processo de identificar, mensurar, reportar e analisar informações sobre os eventos econômicos das empresas”, se classifica também como o “processo de produzir informação operacional e financeira para funcionários e administradores” (ATKINSON *et al.* 2000, p. 36).



Crepaldi (2007) e Padoveze (2010) definem a Contabilidade Gerencial como o ramo da contabilidade que fornece informações aos gestores, que viabilizam o processo de tomada de decisão.

O contador gerencial é definido pelo IFAC - *International Federation of Accounting* (Federação Internacional de Contabilidade) como um profissional que analisa, mensura, e relata informações financeiras e operacionais que auxiliem no planejamento, avaliação e controle das atividades empresariais. Contabilidade gerencial é um sistema de informação e mensuração de eventos que afeta de maneira direta o momento da tomada de decisão e está baseada não só em aspectos puramente financeiros do controle gerencial, mas em contribuição para a administração geral da empresa (FIGUEIREDO; CAGGIANO, 1997).

Padoveze (2010) define como ponto fundamental da Contabilidade Gerencial, o uso da informação contábil como ferramenta para administração, ou seja, é o uso da contabilidade como instrumento da administração.

Atkinson *et al.* (2000) apontam como sendo papel da contabilidade gerencial desenvolver na empresa projetos voltados ao sistema de recompensa e gerenciar esses projetos. Embora a motivação especificamente, seja trabalhada pela área de Recursos Humanos no campo da administração, o contador gerencial atua auxiliando as empresas no desenvolvimento e implementação de sistemas de recompensa que motivem seus funcionários.

Oliveira e Perez Júnior (2007), afirmam que a contabilidade gerencial é uma ferramenta fundamental na geração de informações eficazes sobre o desempenho financeiro da empresa e por ter uma maior liberdade na elaboração de seus relatórios, ela não é regida por nenhuma legislação específica.

A partir da Contabilidade gerencial a Contabilidade em si mudou de foco, uma vez que essa passou de simples fornecedora de registros e análises financeiras para um forte gerador de informações gerenciais, voltado para dentro da organização, que auxiliam e afetam na tomada de decisões (PADOVEZE, 2002).

2.2 SISTEMAS DE RECOMPENSA

Chiavenato (1999) destaca que os sistemas de recompensa além de incentivar os funcionários a colaborar com o crescimento da organização, proporcionam um maior grau de comprometimento com a empresa, pois se sabe que as recompensas representam custos para a organização e se não forem obtidos retorno, torna-se muito difícil manter a continuidade do negócio.

Miles (1975 *apud* Chiavenato, 2006, p. 292), classifica os sistemas de recompensa como:

o pacote total de benefícios, que a organização coloca a disposição de seus membros, e os mecanismos e procedimentos pelos quais estes benefícios são distribuídos. Não apenas salários, férias, promoções para posições mais elevadas (com maiores salários e benefícios) são considerados, mas também recompensas com garantia de segurança no cargo, transferências laterais para posições mais desafiantes ou para posições que levem a um crescimento e a várias formas de reconhecimento por serviços notáveis.



Atkinson *et al.* (2000, p. 713) afirma também que “quanto mais alto o resultado for mensurado, maior a recompensa do funcionário”. Entretanto, em alguns casos os sistemas de recompensa não devem exclusivamente focar o resultado, mas valorizar o esforço, dedicação e empenho do funcionário ao realizar uma tarefa.

Para Câmara (2000) *apud* Rito (2005, p. 45), o sistema de recompensa é:

Conjunto de instrumentos coerentes e alinhados com a estratégia da empresa, de natureza material e imaterial que constituem a contrapartida da contribuição prestada pelo empregador aos resultados do negócio, através do seu desempenho profissional e se destinam a reforçar a sua motivação e produtividade.

Diante disso, Honrado, Cunha e Cesário (2001) afirma que os sistemas de recompensa têm como principal objetivo recompensar de maneira justa o desempenho do trabalhador, tornando perceptível um clima de justiça e igualdade.

Atkinson *et al.* (2000, p. 723) afirma que “quando uma empresa decide recompensar o desempenho, isso leva o contador gerencial a projetar sistemas de mensuração de desempenho necessários para apoiar os sistemas de recompensa”. Porém, para obter resultados a empresa deve esclarecer junto aos funcionários suas tarefas e os sistemas de recompensa oferecidos, pois conhecendo suas funções e os benefícios propostos pela organização o funcionário tende a se empenhar mais na realização de suas atividades.

Chiavenato (1994) enfatiza, entretanto, que as organizações devem desenhar bem esses sistemas de avaliação e recompensas, pois se sabe que estes podem tanto motivar o comportamento voltado para a integração eficaz quanto formar pessoas que ignoram comportamentos importantes, exceto quando estas ações produzam recompensas.

Russo (2009) destaca que empresas estão investindo no seu desenvolvimento pessoal como forma de atrair, reter talentos e ganhar espaço no mercado competitivo e global, ou seja, o crescimento do funcionário e, portanto, sua empregabilidade, torna-se cada vez mais interessante, mais até que a remuneração e os benefícios oferecidos pela empresa. Outro ponto destacado pelo autor é quanto à atenção também para a aplicabilidade de recompensas intrínsecas, pois muitas vezes a recompensa extrínseca a um comportamento que já é o esperado produz efeito negativo.

“O comportamento humano é determinado por causas que, às vezes escapam ao próprio entendimento e controle da pessoa” (CHIAVENATO, 2003).

2.3 RECOMPENSA COMO FATOR MOTIVACIONAL

Chiavenato (2006) explica que não existe um conceito definido de motivação, uma vez que as organizações aplicam o entendimento do termo em diferentes sentidos. Diz ainda que a motivação está diretamente relacionada à percepção da pessoa quanto a seus valores pessoais e é influenciada por seu ambiente físico e social, suas necessidades, experiências e expectativas de crescimento.

Para Robbins (2003), motivação está diretamente relacionada ao esforço do indivíduo em atingir qualquer objetivo, a fim de alcançar as metas da organização, contanto que obtenha



como retorno reconhecimento e oportunidades de crescimento profissional e a satisfação de suas necessidades individuais.

Chiavenato (2006) enfatiza que a motivação está diretamente relacionada com as necessidades humanas e afirma ainda que a motivação para agir e se comportar parte do próprio indivíduo, de forças que existem dentro dele.

Motivação é a força que impulsiona as pessoas a atingirem resultados, algo que deve ser buscado nas pessoas e não pelas pessoas, pois a motivação é algo que atua de dentro para fora (SOUZA, 2005).

Motivação está diretamente relacionada com o sistema de cognição do indivíduo, este representa aquilo que as pessoas sabem a respeito de si mesmas, todos os atos do indivíduo são gerados pela sua cognição, ou seja, pelo que o indivíduo sente, pensa e acredita (CHIAVENATO, 2000).

A palavra motivação deriva originalmente da palavra latina “movere”, que significa mover. (...) assim não faz mais sentido negar que, e condições favoráveis, cada pessoa exerça com naturalidade seu poder criativo, buscando aí seu próprio referencial de auto-identidade e auto-estima. A motivação é considerada atualmente como um aspecto intrínseco às pessoas; ninguém pode, por isso mesmo, motivar ninguém, sendo que a motivação específica para o trabalho depende do sentido que se dá a ele (BERGAMINI, 1993, p. 54).

Bergamini (1993, p. 19) também afirma que “a motivação cobre uma grande variedade de aspectos comportamentais. A diversidade de interesses percebida entre os indivíduos permite aceitar, de forma razoavelmente clara, que as pessoas não fazem as mesmas coisas pelas mesmas razões”.

Sobre o comportamento humano pode-se afirmar que este pode ser causado por estímulos, ou seja, fatores internos ou externos influenciam em seu resultado; o comportamento humano é motivado, sendo coerente afirmar que há uma finalidade em toda atitude tomada e, o comportamento humano é orientado para objetivos, onde existem impulsos, desejo, necessidade, que servem para designar os motivos do comportamento (CHIAVENATO, 1994).

Sabe-se que a motivação é muito mais ampla do que os comportamentos ou estados que porventura tenha a capacidade de provocar. A simples e imediata observação do comportamento motivado não responde à pergunta de como conhecer o verdadeiro porquê de sua existência (BERGAMINI, 2002, p. 64).

Vergara (2005, p. 42) conceitua ainda, que motivação “é uma força, uma energia que nos impulsiona na direção de alguma coisa, ela é absolutamente intrínseca, isto é, está dentro de nós, nasce de nossas necessidades interiores”.

A motivação e o comprometimento dos funcionários com o trabalho realizado - gerando satisfação - estão diretamente relacionados com a produtividade e lucratividade da empresa.

2.3.1 Tipos de Recompensas



- **Recompensas Intrínsecas:** Segundo Atkinson *et al.* (2000) recompensas intrínsecas referem-se ao trabalho em si, às responsabilidades e tarefas desempenhadas. Partem do indivíduo e representam a satisfação dos funcionários ao realizar uma tarefa e da oportunidade de crescimento pessoal e profissional que ela propicia.

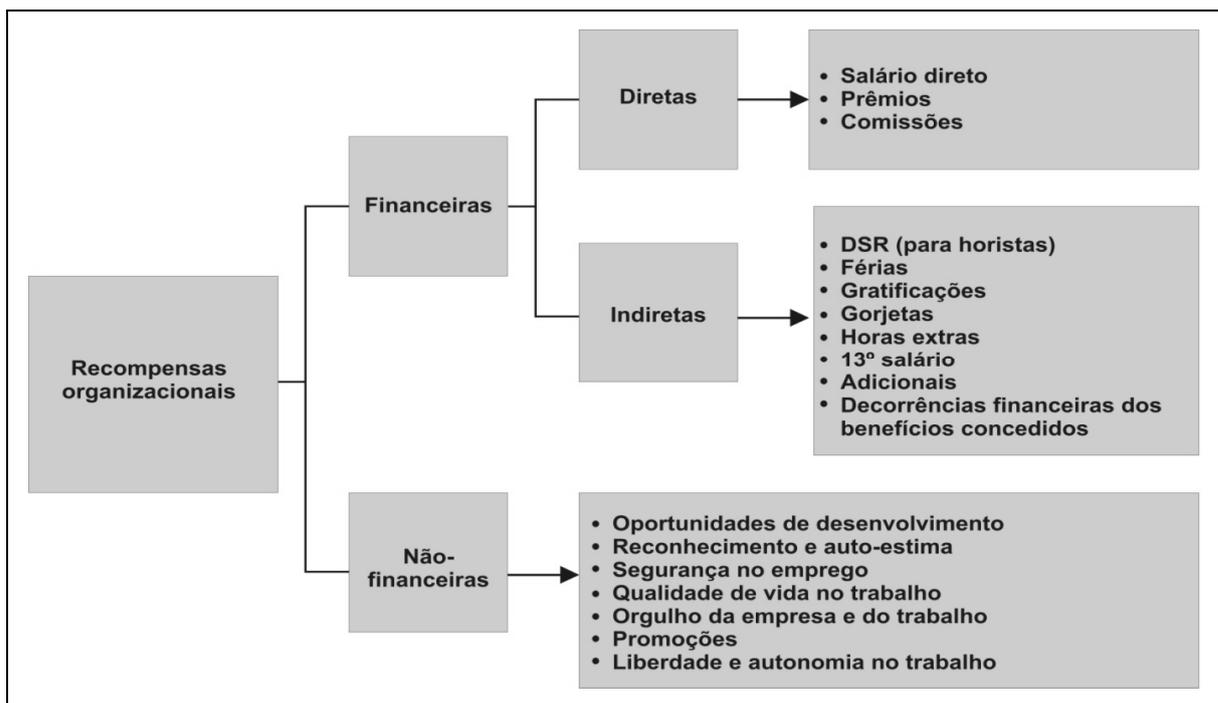
- **Recompensas Extrínsecas:** Atkinson *et al.* (2000, p. 719) afirmam também que “uma recompensa extrínseca é qualquer recompensa que uma pessoa fornece a outra pessoa por reconhecimento de uma tarefa bem feita”. Onde a empresa reconhece a importância do funcionário e valoriza seu esforço na contribuição do crescimento da empresa. É concebida sob a forma de dinheiro, privilégios ou promoções, ou pelos supervisores e colegas sob a forma de reconhecimento.

Para Câmara (2000, p.162) *apud* Silva (2008, p. 9) quanto às recompensas extrínsecas: “Para serem eficazes tem que se assentar num contrato psicológico de desempenho, estabelecido entre a empresa e o trabalhador, podendo tornar-se ineficazes e atingir os resultados contrários”.

- **Recompensas Financeiras e Não – Financeiras:** Chiavenato (1999) classifica as recompensas como financeiras (diretas e indiretas) e não-financeiras. As recompensas financeiras diretas são determinadas pelo desempenho individual, consistem no pagamento do funcionário na forma de salários, comissões, prêmios e bônus pagos pelas empresas em contrapartida a um serviço prestado, podendo ser convencionado por período determinado pela empresa.

As recompensas financeiras indiretas, por sua vez, são os benefícios oferecidos pela organização definidos em convenções coletivas do trabalho. E as recompensas não-financeiras referem-se aos fatores que afetam a satisfação das pessoas com o sistema de remuneração, tais como: oportunidades de crescimento profissional, reconhecimento e auto-estima, segurança no emprego, qualidade de vida no trabalho, promoções, entre outras (CHIAVENATO, 1999).

Para melhor entender esse contexto, o quadro 1 é apresentado:



Quadro 1 – Os diversos tipos de recompensa

Fonte: Chiavenato, (1999)



- **Remuneração por Competências ou Habilidades:** Chiavenato (1999) explica que as remunerações são concedidas aos funcionários de acordo com suas qualificações ao desempenhar suas tarefas. Esses sistemas de remuneração surgiram da necessidade de diferenciar cargos e habilidades e tem como foco principal o funcionário, pois busca valorizar a contribuição do indivíduo, em seu esforço, responsabilidade, e colaboração para a conquista dos objetivos da empresa.

“Competências significam características das pessoas que são necessárias para a obtenção e sustentação de uma vantagem competitiva.” Referem-se principalmente ao trabalho gerencial e profissional, estas constituem os atributos básicos das pessoas que agregam valor à organização e são ligados diretamente às pessoas e não ao trabalho em si (CHIAVENATO, 2006, p. 328).

De maneira geral a remuneração por competência busca remunerar de maneira justa o funcionário de acordo com sua contribuição pessoal no crescimento da organização (CHIAVENATO, 1999).

Chiavenato (2006) afirma que a remuneração por habilidades tem por foco o conhecimento do colaborador - onde sua remuneração depende de sua graduação acadêmica ou de treinamento adicional, em vez do conteúdo do trabalho - e não do cargo ocupado, tendo este multi-habilidades, onde o colaborador tem uma amplitude de conhecimento, pois neste possui um sistema de avaliação e treinamento para atingir a excelência no desempenho pelo qual é remunerado.

Uma melhor definição de competências por habilidades é citada por Robbins (2005) onde destaca que o nível salarial de uma colaborador é definido com base na quantidade de habilidades ou na variedade de funções que este é capaz de desempenhar.

3 METODOLOGIA

A presente pesquisa foi realizada nas unidades capixabas da cooperativa, totalizando 69 funcionários, e todos foram convidados a participar da pesquisa.

A pesquisa classifica-se como descritiva, bibliográfica, de levantamento e estudo de caso (GIL, 2007). O instrumento de coleta de dados utilizado foi um questionário elaborado pelas pesquisadoras.

A aplicação do questionário se deu por meio de visita *in loco*. Um total de 52 questionários retornou devidamente respondido, representando 75,36% daqueles distribuídos.

Por fim, os dados levantados através de aplicação dos questionários foram analisados estatisticamente (com uso de média ponderada) e apresentados em forma de gráficos e textos no próximo capítulo.

4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS DADOS

Inicialmente foi feito um questionário sócio-econômico visando identificar o perfil do profissional colaborador.

Com a pesquisa identificou-se que 78,85% dos funcionários são do sexo masculino, com idade entre 18 e 30 anos (76,92%), casados (50%), possuem ensino médio completo (42,31%), e residem 50% em Iúna, 30,77% em Ibatiba e 19,23% em Irupi. É possível perceber que dentre os participantes desta pesquisa, representados pelos funcionários da



cooperativa das unidades do Espírito Santo, a predominância é de atuação de jovens na cooperativa.

Buscou-se identificar qual a função e tempo de atuação de cada colaborador na cooperativa. A maioria dos participantes da pesquisa atua em cargos operacionais (67,31%). Constatou-se em relação ao tempo de atuação, que 65,38% dos funcionários trabalham na cooperativa por um período superior a 01 ano. Logo, observa-se que esses funcionários já participaram de pelo menos 01 ano completo de atividades da cooperativa. Com isso, infere-se que tenham tido a oportunidade de usufruir das recompensas ofertadas pela cooperativa.

Procurou-se identificar junto aos funcionários se eles tinham conhecimento sobre os sistemas de recompensa oferecidos pela cooperativa e 82,69% dos respondentes afirmaram que sim.

Embasado na questão anterior onde os funcionários afirmaram conhecer os sistemas de recompensa, foram apresentadas alternativas a fim de que eles identificassem dentre as opções quais as recompensas financeiras e não-financeiras são oferecidas pela cooperativa.

Chiavento (1999) classifica as recompensas financeiras como sendo os benefícios oferecidos pela organização e as recompensas não-financeiras como os fatores que afetam na satisfação das pessoas com o sistema de remuneração.

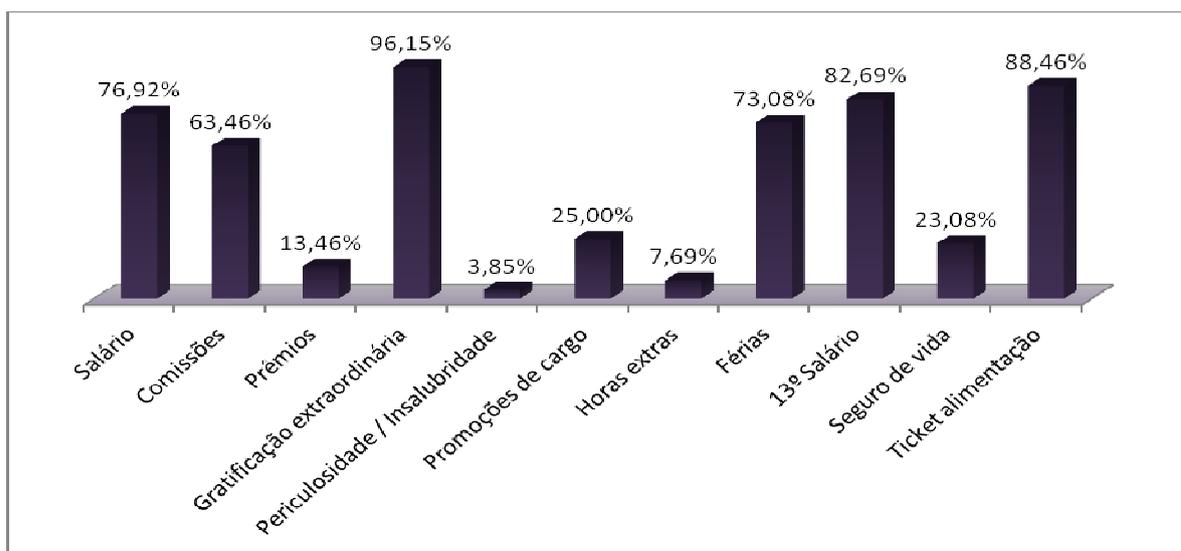


Gráfico 01: Recompensas financeiras oferecidas pela cooperativa

Fonte: Dados coletados na pesquisa

Como apresentado no gráfico 01 com relação às recompensas financeiras, destacaram-se: 96,15% dos funcionários disseram que a cooperativa oferece gratificação extraordinária (14º salário), 88,46% ticket alimentação e 82,69% 13º salário. Esses resultados, confirmam a importância dessas recompensas para o funcionário, conforme apresenta Chiavenato (1999).

Por meios desses resultados, pode-se afirmar que a cooperativa desenvolve diferentes tipos de recompensas, pela diversidade de resposta dos funcionários, e que a cooperativa oferece recompensas financeiras para seus funcionários.

As recompensas não-financeiras apontadas pelos participantes da pesquisa estão demonstradas em percentuais no gráfico 02:

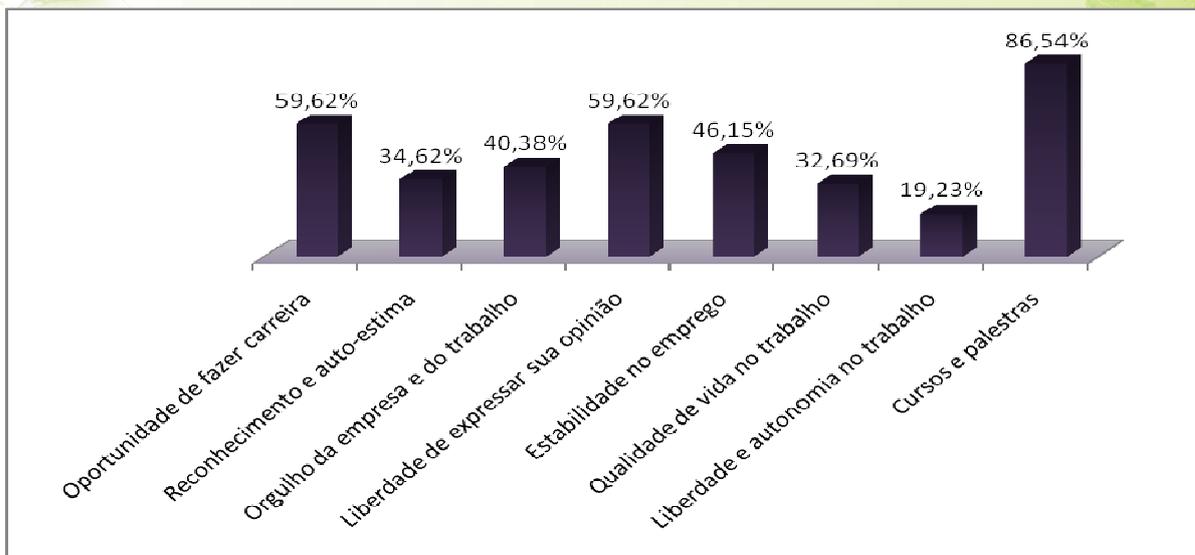


Gráfico 02: Recompensas não-financeiras oferecidas pela cooperativa

Fonte: Dados coletados na pesquisa

Em relação às recompensas não-financeiras, 86,54% dos funcionários afirmaram que é disponibilizado pela cooperativa cursos e palestras, e com 59,62% oportunidade de fazer carreira e liberdade de expressar sua opinião. Essas foram as recompensas destacadas pelos funcionários entrevistados.

Embasado em Robbins (2003) os trabalhadores consideram o dinheiro um fator importante como indicador de desempenho na carreira, mas valorizam também a estabilidade, oportunidade de crescimento e reconhecimento pelo serviço prestado e são dispostos a trocar as recompensas financeiras por mais opções, crescimento e valorização profissional.

Logo, o que se pode destacar, é que as recompensas não-financeiras apontadas pelos funcionários estão em conformidade com aquelas indicadas pela literatura.

Buscando responder um dos objetivos da pesquisa, foi perguntado aos respondentes se estes se motivam pela oferta de recompensas, e, dentre as opções de recompensa listadas, quais as que mais os motivavam, se as financeiras ou não-financeiras, 82,69% dos funcionários afirmaram que são motivados pelas recompensas oferecidas pela cooperativa, e destacam as recompensas financeiras como sendo as que mais causam motivação e 17,31% já afirmam ser as não-financeiras.

Embasados ainda nas perguntas elaboradas, foi possível perceber que 46,15% dos colaboradores entendem que sistemas de recompensa são incentivos e recompensas exclusivamente financeiras.

O que se percebe é que os funcionários optaram pelas recompensas financeiras talvez, pela falta de conhecimento do que realmente seja o sistema de recompensa. Entretanto, esse resultado não compromete os demais resultados da pesquisa.

Foi apresentado aos colaboradores da pesquisa um quadro com alguns tipos de recompensas para que cada um deles indicasse as recompensas que já receberam ou recebem na cooperativa.



Recompensas	%
Salário	78,85%
Comissões	51,92%
Prêmios	13,46%
Gratificação extraordinária (14º salário)	88,46%
Horas extras	9,62%
Férias	67,31%
13º salário	71,15%
Seguro de vida	23,08%
Ticket alimentação	82,69%
Adicionais (Periculosidade / Insalubridade)	5,77%
Oportunidade de desenvolvimento	38,46%
Reconhecimento e auto-estima	32,69%
Estabilidade no emprego	46,15%
Qualidade de vida no trabalho	30,77%
Orgulho da empresa e do trabalho	46,15%
Promoções de cargo	26,92%
Liberdade e autonomia no trabalho	28,85%
Liberdade de expressar sua opinião	55,77%
Cursos e palestras	88,46%

Quadro 01: Recompensas que os funcionários recebem ou já receberam na cooperativa
Fonte: Dados obtidos na pesquisa

Chiavenato (1999) apresenta alguns tipos de recompensas financeiras e não-financeiras e embasados nessas recompensas, foi elaborada esta questão que teve por finalidade identificar quais as recompensas que o funcionário recebe. E nota-se que todas as recompensas citadas são de alguma forma trabalhadas pela cooperativa, ainda que não reconhecidas em sua totalidade.

Foi perguntando aos funcionários se as recompensas oferecidas pela cooperativa os motivam a trabalhar de maneira mais eficiente a fim de alcançar as metas e objetivos da cooperativa. Obteve-se como resposta que 65,38% dos funcionários se sentem motivados com as recompensas oferecidas.

Dubrin (2003) afirma que o principal desafio nas organizações hoje é melhorar o desempenho dos funcionários, e a motivação está diretamente relacionada com o desempenho, pois uma pessoa motivada é capaz de produzir muito mais, uma pessoa motivada não despende esforços para alcançar metas.

E Robbins (2003) afirma que a motivação auxilia no processo de elevação de desempenho, pois as pessoas necessitam de aptidões, habilidades e apoio para exercerem sua função de maneira adequada e eficaz. O autor afirma ainda que motivação está relacionada com o retorno da empresa ao oferecer reconhecimento, oportunidade de crescimento e satisfação das necessidades individuais.

Embora os funcionários tenham destacado a recompensa financeira como fator motivador, e não aquelas mencionadas por Robbins, foi possível observar que estes sentem-se motivados.

Por fim buscou-se identificar a percepção quanto à avaliação dos funcionários sobre os sistemas de recompensa disponibilizados pela cooperativa, 44,23% dos funcionários avaliaram como bom, 32,69% como razoável e 15,38% como ótimo.



Percebeu-se que as recompensas que a cooperativa oferece aos seus funcionários é boa e de forma geral a cooperativa tem cumprido seu papel quanto à oferta e aplicabilidade do sistemas de recompensa.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

De acordo com os resultados obtidos identificou-se que a cooperativa disponibiliza a seus funcionários recompensas financeiras e não-financeiras. O 14º salário, o ticket alimentação e promoção de cursos e palestras foram as recompensas mais citadas pelos funcionários, ou seja, as mais observadas por eles. Constatou-se ainda que essas recompensas motivam os funcionários, e isso proporciona à cooperativa maior comprometimento de seus colaboradores quanto ao cumprimento das metas e objetivos propostos.

Um ponto de destaque nessa cooperativa foi a percepção de que o sistema de recompensa influencia de forma significativa na motivação dos funcionários, para alguns a recompensa financeira, para outros a não-financeira.

Entende-se que a Cooperativa tem desenvolvido sistemas de recompensa capazes de incentivar os funcionários quanto ao cumprimento das suas funções, o que gera bons resultados à cooperativa.

6 REFERÊNCIAS

ATKINSON, A. A., et al. Contabilidade Gerencial. Tradução André Olímpio Mosselman Du Chenoy Castro; Revisão técnica Rubens Famá - São Paulo: Atlas, 2000. 812p.

BERGAMINI, C. W. Motivação. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1993.

_____. Motivação: uma viagem ao centro do conceito. RAE Executivo, v.1, n.2, p. 63-67, nov. 2002 a jan. 2003.

CÂMARA, P. B. Os sistemas de recompensas e a gestão estratégica de recursos humanos. Lisboa: Publicações Dom Quixote, 2000 *apud* RITO, Pedro. O Sistema de Recompensas – remunerações e benefícios. Nov. 2005. Disponível em: http://www.ctoc.pt/downloads/files/1164884947_44a55.pdf. Acesso em: 15 mai. 2011.

CAMARA, P. B. Os sistemas de recompensas e a gestão estratégica de recursos humanos. Lisboa: Publicações Dom Quixote, 2000 *apud* SILVA, Maria M. Anjos. As praticas de recompensas: conseqüências na percepção de justiça e na satisfação dos trabalhadores. ISCTE – Instituto Superior de Ciências de Trabalho e da Empresa. Tese de Mestrado. Mar. 2008. Disponível em: http://repositorio-iul.iscte.pt/bitstream/10071/690/1/Pr%C3%A1ticas%20de%20Recompensas_Just_Satisf.pdf. Acesso em: 12 nov. 2011

CHIAVENATO, I. Administração de Empresas: uma abordagem contingencial. 3. ed. São Paulo: Makron Books, 1994. 742 p.

_____. Gestão de Pessoas – O novo papel dos recursos humanos nas organizações. Rio de Janeiro: Campus, 1999. 457p.

_____. Administração – Teoria, processo e prática. 3. ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2000. 416 p.

_____. Introdução à Teoria Geral da Administração: uma visão abrangente da moderna administração das organizações. 7. ed. rev. e atual. – 2. reimp. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003. 634p.

_____. Recursos Humanos: O capital humano das organizações. 8. ed. - 3. reimp. São Paulo: Atlas, 2006. 515p.

CREPALDI, S. A. Contabilidade Gerencial: teoria e prática. 3. ed. São Paulo. Atlas: 2007.

DUBRIN, A. J. Fundamentos do Comportamento Organizacional. São Paulo: Pioneiras, 2003. 471p.

FIGUEIREDO, S.; CAGGIANO, P. C. Controladoria – Teoria e Pratica. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1997. 276p.



- GIL, A. C.** Como Elaborar Projetos de Pesquisa. 4. ed. - 10. reimp. São Paulo: Atlas, 2007. 175p.
- HENDRIKSEN, E. S.; BREDA, M. F. V.** Teoria da Contabilidade. Tradução: Antônio Zoratto Sanvicente. São Paulo: Atlas, 1999. 550p.
- HONRADO, G.; CUNHA, M. P., CESÁRIO, F. J.** Sistemas de Recompensa: Uma análise empírica de antecedentes e conseqüências. *Análise Psicológica* (2001), 2 (XIX): 279-298. Disponível em: <http://www.scielo.oces.mctes.pt/pdf/aps/v19n2/v19n2a06.pdf>. Acesso em: 15 mai. 2011.
- IUDÍCIBUS, S. de;** Contabilidade Introdutória. Equipe de professores da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da USP; Coordenação Sérgio de Iudícibus. 9. ed. São Paulo: Atlas, 1998. 293p.
- IUDÍCIBUS, S. de; MARION, J.C.** Introdução á Teoria da Contabilidade. São Paulo: Atlas, 2002.
- MARION, J. C.** Contabilidade Empresarial. 11. ed. São Paulo: Atlas, 2005. 502p.
- MEGGUINSON, L. C., MOSLEY, D. C., PIETRI JR., P. H.** Administração – Conceitos e Aplicações. 4. ed. Tradução: Marisa Isabel Hopp. São Paulo: Harbra, 1998. 614p.
- MILES, R. E.** Teorias de Administração: Implicações para o comportamento da organização e desenvolvimento. Tóquio: McGraw-Hill Kogakusha, 1975 *apud* CHIAVENATO, Idalberto, Recursos Humanos: O capital humano das organizações. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2006. 515p.
- OLIVEIRA, L. M. de; PEREZ JÚNIOR, J. H.** Contabilidade de Custos para não Contadores. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2007.
- PADOVEZE, C. L.** Sistema de Informações Contábeis: Fundamentos e Análise. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2002. 299p.
- _____. Contabilidade Gerencial: um enfoque em sistema de informação contábil. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2010. 641p.
- RITO, P.** O Sistema de Recompensas – remunerações e benefícios. Nov. 2005. Disponível em: http://www.ctoc.pt/downloads/files/1164884947_44a55.pdf. Acesso em: 15 mai. 2011.
- ROBBINS, S. P.** Administração: Mudanças e Perspectivas. Tradução Cid Knipel Moreira. São Paulo: Saraiva, 2003. 524p.
- _____. Comportamento Organizacional. Tradução técnica Reynaldo Marcondes. 11. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005. 536p.
- RUSSO, P.** Sistemas de recompensa. Power Shannel. jan./fev./mar. 2009. Disponível em: <http://setibr.com/artigos/Sistemas-de-Recompensa.pdf>. Acesso em 11. set. 2011.
- SÁ, A. L. de.** Teoria da Contabilidade. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2002. 400p.
- SILVA, M. M. A.** As praticas de recompensas: conseqüências na percepção de justiça e na satisfação dos trabalhadores. ISCTE – Instituto Superior de Ciências de Trabalho e da Empresa. Tese de Mestrado. Mar. 2008. Disponível em: http://repositorio-iul.iscte.pt/bitstream/10071/690/1/Pr%C3%A1ticas%20de%20Recompensas_Just_Satisf.pdf. Acesso em: 12 nov. 2011
- SOUSA, A. M. de. et al.** Capítulo IV - A gestão de pessoas alinhada à gestão do conhecimento. Gestão do Conhecimento. Brasília, dez. 2001. Disponível em: http://www1.serpro.gov.br/publicacoes/gco_site/m_sumario.htm. Acesso em: set. 2011.
- SOUZA, L. L. de.** A Teoria da Relatividade na Gestão de Pessoas: uma nova visão para gerenciar pessoas com foco no crescimento das organizações. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005. 202p.