

JERUSA AMBROSINI GUICHARD

**A VALORIZAÇÃO DO SISTEMA DE RECOMPENSAS
NA ÓTICA DO COLABORADOR: UM CASO PRÁTICO
NA EMPRESA ALPAR DO BRASIL**

Orientadora: Prof.^a Doutora Maria Isabel Alves Duarte

Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologias

Escola de Ciências Económicas e das Organizações

Lisboa

2021

JERUSA AMBROSINI GUICHARD

**A VALORIZAÇÃO DO SISTEMA DE RECOMPENSAS
NA ÓTICA DO COLABORADOR: UM CASO PRÁTICO
NA EMPRESA ALPAR DO BRASIL**

Dissertação defendida em provas públicas para obtenção do grau de Mestre em Gestão de Empresas na Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologias no dia 09/02/2021, perante o júri, nomeado pelo Despacho de Nomeação n.º: 08/2021, de 13 de janeiro de 2021, com a seguinte composição:

Presidente: Prof. Doutor António Augusto Teixeira da Costa
Arguente: Prof.^a Doutora Catarina Vieira Gomes
Orientador: Prof.^a Doutora Maria Isabel Alves Duarte

**Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologias
Escola de Ciências Económicas e das Organizações**

Lisboa

2021

Que todos os nossos esforços estejam sempre focados no desafio à impossibilidade. Todas as grandes conquistas humanas vieram daquilo que parecia impossível.

Charles Chaplin

O futuro é construído pelas nossas decisões diárias, inconstantes e mutáveis, e cada evento influencia todos os outros.

Alvin Toffler

Dedico este trabalho ao meu esposo Éverton e minha filha Gabriela, que sempre demonstraram paciência durante minhas várias ausências, trouxeram luz, depositaram confiança e promoveram alguns momentos de paz, quando muito necessário...

A concretização deste trabalho revela o fim de um ciclo, composto por protagonistas, situações, acontecimentos e cenas com os mais variados significados, dos mais sutis aos mais complexos.

Não há uma ordem e, ainda, farei o possível para exemplificar o menor número possível de nomes, para que ninguém seja injustamente esquecido e – ao mesmo tempo – sintasse lembrado pelo exemplo citado. O único fato importante é que estamos falando de agradecimentos que percorrem o oceano e trafega entre Brasil e Portugal.

A todos os familiares que me deram resistência, coragem e perseverança, principalmente quando tudo parecia irreparavelmente perdido... aos amigos, colegas e ex-colegas de trabalho e aula;

Da minha orientadora da graduação do Brasil aos professores do mestrado de Lisboa, mesmo aqueles do primeiro ano, que partilharam conhecimento, que me instigaram, me puseram à prova e deixaram marca em minha memória durante a construção deste trabalho. Aos rececionistas e a todo o quadro orgânico do ISG e Lusófona, por tudo e por todo o auxílio dado;

A todos, pelo apoio, pela paciência e tempo depositados. Pela amizade, pelas traduções, pelos sacrifícios, pelo conforto ao alcançar um café cheio de significados, pela confiança, pelos incentivos e companheirismo.

À minha orientadora, Professora Doutora Isabel Duarte, por ter abraçado este projeto comigo, à co-orientadora, Professora Doutora Ana Sofia Soares, e o Professor Doutor Luis Cunha, pelas horas e madrugadas em reuniões online, dessecando fórmulas e conceitos;

Aos colegas do 1º ano do Mestrado, nossos cafés, as noites de estudo em grupo, aos ensaios de apresentações de trabalhos nos corredores da universidade. Aos cafés, bolos, ensinamentos, partilhas...

Sem dúvida todos causaram algum impacto em minha trajetória profissional e académica e transformaram-me na pessoa que sou hoje.

A todos os colaboradores da Alpar: sem exceção. Sem eles, de nada seria a realização desta pesquisa.

A todos, meu muito obrigada. Vejo-vos no início de meu próximo ciclo.

GUICHARD, Jerusa Ambrosini. **A VALORIZAÇÃO DO SISTEMA DE RECOMPENSAS NA ÓTICA DO COLABORADOR: UM CASO PRÁTICO NA EMPRESA ALPAR DO BRASIL**, Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologias, Lisboa, 2021.

O sistema de recompensas ligado à motivação extrínseca dos colaboradores continua a ser um tema de grande preocupação para os gestores. O objetivo desta investigação é identificar se a empresa Alpar do Brasil possui um Sistema de Recompensas valorizado pelos seus colaboradores. Esta identificação é resultado da descrição da valorização das diversas componentes salariais. Inicialmente, é feita uma contextualização teórica, através de análise bibliográfica secundária e, de seguida, é realizado um estudo empírico, em que a metodologia utilizada é o método quantitativo (aplicação de um *survey* aos colaboradores da empresa Alpar do Brasil). A análise de resultados permite proceder à hierarquização das diversas componentes do sistema salarial, com base na Escala Comparativa de Soma Constante. Este inquérito foi aplicado em julho de 2020, a uma população de 59 colaboradores. A análise dos resultados permite-nos concluir que a empresa possui um Sistema de Recompensas valorizado por seus colaboradores, no que tange as componentes extrínsecas e que as componentes que atualmente fazem parte do Sistema de Recompensas são mais valorizadas do que as que o próprio não inclui. Relativamente à hierarquização das componentes, observa-se que o salário-base é o mais valorizado, dado o fato de ser um valor fixo e garantido, seguido dos subsídios de combustível e alimentação pagos em cartão, do auxílio para estudos, do Plano de Participação por Resultados e do benefício não-oficial de descontos para a aquisição de produtos comercializados pela empresa, conhecido como *Alpar Shop*. Os resultados possibilitam algumas sugestões futuras como, por exemplo, a introdução de um salário fixo (plano de cargos e salários - BR), dado que não existe no Sistema da Alpar esta componente.

Palavras-chave: Sistema de Recompensas. Valor Percebido. Recompensas Extrínsecas. Benefícios. Incentivos.

GUICHARD, Jerusa Ambrosini. **A VALORIZAÇÃO DO SISTEMA DE RECOMPENSAS NA ÓTICA DO COLABORADOR: UM CASO PRÁTICO NA EMPRESA ALPAR DO BRASIL**, Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologias, Lisboa, 2021.

Rewards system linked to the employees' extrinsic motivation has continuously been a topic of great concern for managers. The goal of this investigation is to identify whether the company Alpar do Brasil has a Reward System valued by its employees or not. This recognition is the result of the description of various salary components valuation. Initially, a theoretical contextualization is carried out, through secondary bibliographic analysis, then, an empirical study is carried out, in which is used a quantitative method (application of a survey to the employees of the company Alpar do Brasil). The analysis of the results here obtained allows us to proceed for the hierarchy of various components of the wage system, based on the Analyzing Constant-Sum Scale. This survey was applied in July 2020 to a total of 59 employees. The analysis of the results of this survey allows us to conclude that the company has a Rewards System valued by its employees, regarding the extrinsic components and the fact that the components that are currently part of the Rewards System are more valued than those that it does not include. Regarding the hierarchy of components, it is observed that the base salary is the most valued, given the fact that it is a fixed and guaranteed amount, followed by fuel and food subsidies paid in card, study aid, the Participation Plan for Results and the unofficial benefit of receiving discount to purchase products sold by the company, known as Alpar Shop. The results here found make possible some future suggestions, such as, the introduction of a fixed salary (job position and salary plan - BR), considering that this component doesn't exist in Alpar System.

Key words: Rewards System. Perceived value. Extrinsic Rewards. Benefits. Incentives.

Abreviaturas, Siglas e Símbolos

Abreviatura, sigla ou símbolo	Significado
Alpar	Alpar do Brasil
Alpar Shop	Aquisição de produtos/serviços comercializados pela empresa a preços reduzidos
ESC	Escalas Comparativas de Soma Constante
GRH	Gestão de Recursos Humanos
PPR	Plano de Participação por Resultados da empresa
RE	Recompensas Extrínsecas
RH	Recursos Humanos
RI	Recompensas Intrínsecas
R\$	Real: Moeda Brasileira
Subc	Subcategoria
SR	Sistema de Recompensas
VP	Valor Percebido

LISTA DE QUADROS

QUADRO 1 – CATEGORIAS, SUBC E COMPONENTES DO SR.....	24
QUADRO 2 – QUESTÕES DE MÚLTIPLA ESCOLHA: DESCRIÇÃO DO PERFIL POPULACIONAL	37
QUADRO 3 – CRITÉRIOS PARA ATRIBUIÇÃO DE VALOR: QUESTÕES COM ESC PARA SALÁRIO-BASE	38
QUADRO 4 – CRITÉRIOS PARA ATRIBUIÇÃO DE VALOR: QUESTÕES COM ESC PARA BENEFÍCIOS ESPECÍFICOS	38
QUADRO 5 – CRITÉRIOS PARA ATRIBUIÇÃO DE VALOR: QUESTÕES COM ESC PARA BENEFÍCIOS SOCIAIS.....	39
QUADRO 6 – CRITÉRIOS PARA ATRIBUIÇÃO DE VALOR: QUESTÕES COM ESC PARA BENEFÍCIOS FLEXÍVEIS	39
QUADRO 7 – CRITÉRIOS PARA ATRIBUIÇÃO DE VALOR: QUESTÕES COM ESC PARA INCENTIVOS.....	40
QUADRO 8 – CRITÉRIOS PARA ATRIBUIÇÃO DE VALOR: QUESTÕES COM ESC PARA SR: CATEGORIAS	40
QUADRO 9 – CATEGORIA SALÁRIO-BASE: CRITÉRIOS MAIS VALORIZADOS VS MARCAÇÕES DE VALOR ZERO E ESCALA DE 40 A 59 PONTOS.	49
QUADRO 10 – CATEGORIA SALÁRIO-BASE: CRITÉRIOS MENOS VALORIZADOS VS MARCAÇÕES DE VALOR ZERO E ESCALA DE 1 A 19 PONTOS.	50
QUADRO 11 – CATEGORIA BENEFÍCIOS – SUBC BENEFÍCIOS ESPECÍFICOS: COMPONENTES MENOS VALORIZADOS VS MARCAÇÕES DE VALOR ZERO E ESCALA DE 1 A 19 PONTOS.	52
QUADRO 12 – CATEGORIA BENEFÍCIOS – SUBC BENEFÍCIOS SOCIAIS: COMPONENTES MENOS VALORIZADOS VS MARCAÇÕES DE VALOR ZERO E ESCALA DE 1 A 19 PONTOS.	55
QUADRO 13 – CATEGORIA BENEFÍCIOS – SUBC BENEFÍCIOS FLEXÍVEIS: COMPONENTES MENOS VALORIZADOS VS MARCAÇÕES DE VALOR ZERO E ESCALA DE 1 A 19 PONTOS.	59
QUADRO 14 – CATEGORIA INCENTIVOS: COMPONENTES MENOS VALORIZADOS VS MARCAÇÕES DE VALOR ZERO E ESCALA DE 1 A 19 PONTOS.	62
QUADRO 15 – SR: CATEGORIAS E SUBC: COMPARAÇÃO DO VP NAS ESCALAS DE 20 A 39 PONTOS VS ESCALA DE 40 A 59 PONTOS. ..	65

LISTA DE GRÁFICOS

GRÁFICO 1 – GÊNERO	41
GRÁFICO 2 – FAIXA ETÁRIA.....	42
GRÁFICO 3 – ESTADO CIVIL.....	43
GRÁFICO 4 – POSSUI FILHOS?	44
GRÁFICO 5 – FORMAÇÃO.....	45
GRÁFICO 6 – TEMPO DE EMPRESA	46
GRÁFICO 7 – CATEGORIA SALÁRIO-BASE: PESO MÉDIO ATRIBUÍDO POR COMPONENTE.....	47
GRÁFICO 8 – CATEGORIA SALÁRIO-BASE: EXTREMOS E INTERVALOS DE PONTOS ATRIBUÍDOS POR COMPONENTE	47
GRÁFICO 9 – CATEGORIA SALÁRIO-BASE: EXTREMOS E INTERVALOS DE PONTOS ATRIBUÍDOS NA ALTERNATIVA “DE ACORDO COM A FORMAÇÃO DO COLABORADOR”	48
GRÁFICO 10 – CATEGORIA SALÁRIO-BASE: EXTREMOS E INTERVALOS DE PONTOS ATRIBUÍDOS NA ALTERNATIVA “DE ACORDO COM A FUNÇÃO OU CARGO DO COLABORADOR”	48
GRÁFICO 11 – CATEGORIA SALÁRIO-BASE: EXTREMOS E INTERVALOS DE PONTOS ATRIBUÍDOS NA ALTERNATIVA “DE ACORDO COM A MÉDIA SALARIAL PRATICADA NO MERCADO”	49
GRÁFICO 12 – CATEGORIA BENEFÍCIOS – SUBC BENEFÍCIOS ESPECÍFICOS: PESO MÉDIO ATRIBUÍDO POR COMPONENTE.....	51
GRÁFICO 13 – CATEGORIA BENEFÍCIOS – SUBC BENEFÍCIOS ESPECÍFICOS: EXTREMOS E INTERVALOS DE PONTOS ATRIBUÍDOS POR COMPONENTE	51
GRÁFICO 14 – CATEGORIA BENEFÍCIOS – SUBC BENEFÍCIOS ESPECÍFICOS: EXTREMOS E INTERVALOS DE PONTOS ATRIBUÍDOS NA ALTERNATIVA “VALE-COMBUSTÍVEL”	52
GRÁFICO 15 – CATEGORIA BENEFÍCIOS – SUBC BENEFÍCIOS SOCIAIS: PESO MÉDIO ATRIBUÍDO POR COMPONENTE	53
GRÁFICO 16 – CATEGORIA BENEFÍCIOS – SUBC BENEFÍCIOS SOCIAIS: EXTREMOS E INTERVALOS DE PONTOS ATRIBUÍDOS POR COMPONENTE	54
GRÁFICO 17 – CATEGORIA BENEFÍCIOS – SUBC BENEFÍCIOS SOCIAIS: EXTREMOS E INTERVALOS DE PONTOS ATRIBUÍDOS NA ALTERNATIVA “ALIMENTAÇÃO FORNECIDA ATRAVÉS DE CANTINAS/RESTAURANTES PRÓPRIOS.”	54
GRÁFICO 18 – CATEGORIA BENEFÍCIOS – SUBC BENEFÍCIOS SOCIAIS: EXTREMOS E INTERVALOS DE PONTOS ATRIBUÍDOS NA ALTERNATIVA “SUBSÍDIO DE ALIMENTAÇÃO PAGO EM CRÉDITOS EM CARTÕES-ALIMENTAÇÃO”.	55
GRÁFICO 19 – CATEGORIA BENEFÍCIOS – SUBC BENEFÍCIOS FLEXÍVEIS: PESO MÉDIO ATRIBUÍDO POR COMPONENTE.....	56
GRÁFICO 20 – CATEGORIA BENEFÍCIOS – SUBC BENEFÍCIOS FLEXÍVEIS: EXTREMOS E INTERVALOS DE PONTOS ATRIBUÍDOS POR COMPONENTE	57
GRÁFICO 21 – CATEGORIA BENEFÍCIOS – SUBC BENEFÍCIOS FLEXÍVEIS: EXTREMOS E INTERVALOS DE PONTOS ATRIBUÍDOS NA ALTERNATIVA “AQUISIÇÃO DE PRODUTOS A PREÇOS REDUZIDOS (ALPAR SHOP)”.	57
GRÁFICO 22 – CATEGORIA BENEFÍCIOS – SUBC BENEFÍCIOS FLEXÍVEIS: EXTREMOS E INTERVALOS DE PONTOS ATRIBUÍDOS NA ALTERNATIVA “AUXÍLIO PARA ESTUDOS (LICENCIATURAS, ESPECIALIZAÇÕES, IDIOMAS, ETC.)”	58
GRÁFICO 23 – CATEGORIA INCENTIVOS: PESO MÉDIO ATRIBUÍDO POR COMPONENTE.....	60
GRÁFICO 24 – CATEGORIA INCENTIVOS: EXTREMOS E INTERVALOS DE PONTOS ATRIBUÍDOS POR COMPONENTE.....	60
GRÁFICO 25 – CATEGORIA INCENTIVOS: EXTREMOS E INTERVALOS DE PONTOS ATRIBUÍDOS NA ALTERNATIVA “PPR”.	61
GRÁFICO 26 – SISTEMA DE RECOMPENSAS – PESO MÉDIO ATRIBUÍDO POR CATEGORIA OU SUBCATEGORIA.....	63
GRÁFICO 27 – SISTEMA DE RECOMPENSAS – CATEGORIAS E SUBC: EXTREMOS E INTERVALOS DE PONTOS ATRIBUÍDOS.....	64
GRÁFICO 28 – SISTEMA DE RECOMPENSAS: EXTREMOS E INTERVALOS DE PONTOS ATRIBUÍDOS NA CATEGORIA “SALÁRIO-BASE”	64
GRÁFICO 29 – VP NAS COMPONENTES EXISTENTES VS NÃO EXISTENTES NA ALPAR DO BRASIL.....	66

Índice

INTRODUÇÃO	12
QUESTÃO DE PARTIDA.....	13
JUSTIFICAÇÃO DO TEMA	13
OBJETIVOS DA DISSERTAÇÃO.....	14
ESTRUTURA DA DISSERTAÇÃO	14
1 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	16
1.1 SISTEMA DE RECOMPENSAS – CONCEITOS E OBJETIVOS	16
1.2 CATEGORIAS E SUBCATEGORIAS DE SR E SUAS COMPONENTES.....	23
1.3 VALOR PERCEBIDO: DO MARKETING AO SISTEMA DE RECOMPENSAS.....	25
1.4 O VALOR PERCEBIDO NAS COMPONENTES DO SR.....	28
2 APRESENTAÇÃO DA EMPRESA.....	29
2.1 COMPONENTES DO SISTEMA DE RECOMPENSAS EXISTENTE NA ALPAR DO BRASIL.....	30
2.2 ALPAR SHOP: A HISTÓRIA DE UM BENEFÍCIO NÃO-OFICIAL	32
3 METODOLOGIA DE INVESTIGAÇÃO	34
3.1 DESCRIÇÃO DAS QUESTÕES UTILIZADAS NO QUESTIONÁRIO	37
4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DE RESULTADOS	41
4.1 DADOS DESCRITIVOS: PERFIL DOS RESPONDENTES DA ALPAR DO BRASIL	41
4.2 ANÁLISE DOS RESULTADOS DA VALORIZAÇÃO DAS DIVERSAS COMPONENTES DO SR.....	46
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	67
BIBLIOGRAFIA	73
APÊNDICES.....	79
APÊNDICE ÚNICO: VERSÃO IMPRESSA DO INQUÉRITO	80

Introdução

Foi-se o tempo em que era considerado novidade relatar o quanto o mundo dos negócios está acelerado: palavras – e termos – como globalização, introdução tecnológica, inovação, robotização, entre tantas outras já fazem parte dos quotidianos empresarial e acadêmico mundial. Esta aceleração faz com que as decisões devam ser tomadas mais rapidamente, pois o mercado reage em segundos. É como um vírus: se demorar a produzir o antídoto, o vírus transmuta, e a solução deverá ser diferente: mais forte, mais eficaz, mais veloz que antes e mais confiável (Assunção, 2016).

Não obstante, a necessidade que as organizações têm de manterem-se cada vez mais presentes, vivas e competitivas no mercado, acabam por exigir um esforço ainda maior na gestão dos seus recursos humanos (Rodrigues & Costa, 2019). A atribuição de importância que o colaborador dá a organização em que atua é um fator determinante e diferencial para o atendimento desta necessidade.

Para fixarmos em nossa consciência, é possível exemplificar uma crise econômica, como a que surgiu no ano de 2014 no Brasil e que, em dias atuais, segue em franca evolução e seus reflexos ainda são percebidos: milhares de empresas – de todos os setores da economia – fecharam, surgindo, por consequência, a incerteza, o medo, a descrença, a redução de salários, o corte de recompensas, as demissões, as concordatas e prejuízos incalculáveis à economia. Alguns empresários, segundo Harvey (2008), vêem como oportunidade e tiram proveito para flexibilizar contratos de trabalho da mão-de-obra cada vez mais farta.

O desemprego evolui na mesma escala, com a mesma grandeza, de que surgem candidatos sedentos por qualquer chance (Kurt, 2019). De um lado, os despreparados e não-qualificados, que ingressam em uma empresa como uma solução de curto prazo, logo vislumbrando outro posto de trabalho, ou outra empresa, por qualquer diferença de valor monetário. Do outro lado, candidatos altamente qualificados que aceitam um emprego mediante a condição de salários e recompensas maiores que os oferecidos no mercado, ou – em um curto espaço de tempo – pedem um aumento e o acréscimo de outros benefícios, pressionando seu gestor imediato, coagindo-o a ceder em troca de não o perder, de ter que investir tempo e dinheiro, tanto em outros processos seletivos, quanto na redução do impacto no restante da equipe de trabalho (Debortoli, 2017).

Posto isto, a tarefa de reter um colaborador dentro da empresa e promover seu crescimento é fundamental. A estabilidade, o crescimento e a competitividade do capital

humano têm impacto na elaboração do Sistema de Recompensas e na sua estrutura. As componentes de um sistema salarial são percebidas de forma diferente pelos colaboradores. Devido a este fato, não basta apenas aumentar salários e acrescentar benefícios, mas – sobretudo – saber quais as componentes salariais que os trabalhadores valorizam (Pitacho, 2020).

A empresa Alpar do Brasil, que serviu como objeto de estudo desta dissertação, acredita que o Sistema de Recompensas dela está acima da média do mercado e é – por isso – valorizado pelos seus funcionários, não existindo – no entanto – nenhum estudo que comprove tal suposição.

Questão de Partida

Neste contexto surge a possibilidade de uma investigação subordinada à seguinte questão: Possui a Alpar do Brasil um Sistema de Recompensas valorizado pelos seus colaboradores?

Justificação do Tema

A escolha da empresa seguiu o critério de acessibilidade. A razão pela qual a autora escolheu esta temática percorre as esferas pessoal e profissional, tendo em vista dois fatores principais: em primeiro, o interesse pessoal pela vertente de Recursos Humanos, bem como curiosidade em aprimorar a percepção a respeito do valor atribuído do Sistema de Recompensas, segundo a ótica dos colaboradores, dentro das organizações. O segundo, o fato da mesma ter trabalhado por um longo período na empresa objeto de estudo e manter – até a presente data – um forte relacionamento de colaboração interpessoal com funcionários, presidência e gestão de topo.

Cabe ressaltar que este estudo se mostra relevante e oportuno, em função da necessidade que cada empresa tem de conhecer seus funcionários de forma mais aprofundada, para que se possa delimitar objetivos estratégicos voltados para o capital humano das empresas, bem como na possibilidade de aplicar este mesmo estudo em qualquer segmento de organização, seja no Brasil, em Portugal, ou qualquer outro país.

Objetivos da Dissertação

O objetivo geral é descrever o valor percebido – pelos colaboradores – de cada componente do Sistema de Recompensas existente na empresa, comparativamente a componentes salariais não presentes.

Os objetivos específicos são:

- Descrever o nível de valor que os colaboradores atribuem à componente do salário – o Salário base;
- Descrever o nível de valor que os colaboradores atribuem à componente do salário variável – Benefícios, sendo estes subdivididos em:
 - Específicos;
 - Sociais;
 - Flexíveis;
- Descrever o nível de valor que os colaboradores atribuem à componente do salário variável – Incentivos;
- Descrever o valor atribuído pelos colaboradores aos diversos grupos de componentes salariais existentes face aos que não fazem parte do sistema;
- Descrever quais as componentes existentes no Sistema de Recompensas da empresa que são mais valorizadas pelos colaboradores;
- Descrever quais as componentes não existentes no Sistema de Recompensas da empresa que são mais valorizadas pelos colaboradores.

Estrutura da Dissertação

O trabalho está estruturado da seguinte forma: em “Fundamentação Teórica”, serão apresentados contributos teóricos e literatura relevante de autores que tratam das temáticas de Sistemas de Recompensas, abordando, além de conceitos e objetivos, as componentes de salário, benefícios – específicos, flexíveis ou sociais – e incentivos. Será, ainda, exposto o conceito de Valor Percebido, traçando um paralelo entre a vertente Marketing e o Sistema de Recompensas. Em “Apresentação da Empresa”, como seu próprio nome assim diz, a Alpar do Brasil é apresentada, juntamente com a descrição das componentes existentes em seu Sistema de Recompensas. Em “Metodologia da Investigação”, serão descritos a abordagem, propósito, método, nível de pesquisa, estratégia, amostra e descrição das questões utilizadas no inquérito.

Em “Apresentação e Análise de Resultados”, aparece a análise dos dados e resultados. As “Considerações Finais” conclui o estudo, confirma o cumprimento dos objetivos inicialmente propostos, apresenta os constrangimentos enfrentados durante o percurso, faz observações dos pontos de vista teórico e prático e aponta sugestões de melhorias.

1 Fundamentação Teórica

Neste capítulo serão expostos conceitos, objetivos e características sobre a temática do Sistema de Recompensas. Será também abordada a diferenciação entre as recompensas intrínsecas e extrínsecas para, então, seus compostos principais – e que serão o foco principal deste estudo – sejam mais amplamente discutidos: o salário, os benefícios e os incentivos. Tais compostos serão organizados na forma de categorias, subcategorias e componentes do SR. Para finalizar, além do Sistema de Recompensas, este capítulo tratará do conceito de Valor Percebido, neste caso – inicialmente – a partir de conceitos das áreas de marketing e comportamento do consumidor, traçando um paralelo para direcionar tais conceitos para as áreas de Gestão e de Recursos Humanos, até chegarmos ao valor percebido nas componentes dos Sistemas de Recompensas.

1.1 Sistema de Recompensas – conceitos e objetivos

O Sistema de Recompensas (SR) de uma organização tem impacto direto no alcance dos objetivos organizacionais. Ele deve ser sempre pensado, elaborado e aplicado de forma estratégica, pois as suas componentes têm impacto direto na percepção dos colaboradores e – consequentemente – na sua satisfação, motivação e produtividade.

Um SR,

“é um conjunto de princípios e diretrizes que a empresa define relativamente aos seus colaboradores, em matéria de retribuições, quer seja de natureza material ou imaterial, em contrapartida do trabalho realizado, e deverá: assegurar a equidade interna; permitir competir no mercado de trabalho, atendendo à equidade externa; permitir a individualização dos salários, através da utilização de factores de mérito individual” (Sousa, Duarte, Sanches, & Gomes, 2012, p. 60).

Os instrumentos utilizados no SR devem estar em consonância com a estratégia da empresa. Esta retribuição, serve como motor auxiliar no fortalecimento da motivação e da produtividade do colaborador. A consonância – ou alinhamento – entre o SR e os objetivos estratégicos da empresa, “permitirá à empresa subsistir num ambiente cada vez mais competitivo” (Rosa, 2013, p. 18).

Contudo, Sousa (2013), também citado em concordância por Vedana e Mello (2016, p. 5), defende que apenas contratar e dar formação ao colaborador não é suficiente: mas, sim, também “desenvolver ações para mantê-lo na organização”. Esta necessidade de manutenção e retenção de talentos mostra a importância das recompensas organizacionais.

A complexidade do SR, bem como as particularidades existentes em cada empresa, fazem com que não haja apenas um modelo, um conjunto de instrumentos e/ou diretrizes a ser seguido e aplicado dentro das organizações.

O SR deve ter em consideração fatores como a qualidade das relações de trabalho, uma vez que afeta diretamente a motivação, a cultura e o clima organizacional, bem como a situação financeira da empresa. Lawler (1989), citado por Camara (2016).

Além de não haver apenas um modelo, uma vez aplicado, ele não é imutável. Pelo contrário: uma vez elaborado e posto em prática, um SR deve ser avaliado constantemente e modificado – ou adaptado – face a elementos organizacionais existentes (como, por exemplo, o fluxo monetário organizacional ou fatores motivacionais), para que se cumpra os objetivos instituídos pelas organizações (Amorim, Ferreira, & Abreu, 2001); (Martins, 2016).

A adaptação do SR também é apontada como uma postura essencial por Camara (2016), visto que, anualmente, há necessidade de adaptar os salários de acordo com um conjunto de fatores, tais como: a inflação, o salário mínimo de acordo com a área de atividade, expectativas dos trabalhadores, objetivos da empresa e análise das inconsistências do SR aplicado no ano anterior.

Segundo Camara, (2016, pp. 50-51), “se esse alinhamento não existir é quase certo que os empregados pautarão a sua actuação por forma a conseguir obter o maior número possível de recompensas, desviando-se assim dos objetivos que a empresa pretende prosseguir”. Por exemplo, vendendo apenas produtos onde existam comissões elevadas e não se esforçando por vender os demais produtos disponíveis para comercialização.

A elaboração de um SR deve ter em consideração um conjunto de fatores, tais como: função, cargo, desempenho, zona geográfica, custo de vida, competitividade, equidade, entre outros.

Os sentimentos de injustiça e iniquidade têm um grande impacto no desempenho e na produtividade (Nascimento, 2019), daí Bergamini (2012), citado por Pinho, Baidya, Dalbem e Salvino (2018, p. 398), defender a importância do uso de métodos e instrumentos adequados, confiáveis e objetivos, para “neutralizar tendências pessoais do avaliador. Em resumo, o instrumento deve ser válido tanto em termos técnicos quanto éticos”.

Sintetizando o que está apresentado até aqui, pode-se apontar como objetivos de SR:

- Estar em consonância com as normas e procedimentos, bem como os objetivos estratégicos das empresas;

- Ser adaptável – consoante as necessidades das empresas – e estar em constante atualização;
- Ser coerente, ético e equitativo;
- Retribuir, como contrapartida do trabalho realizado;
- Ter componentes monetários e não-monetários;
- Recompensar de forma progressiva o desempenho dos colaboradores, de acordo com os resultados esperados pelas empresas;
- Manter a motivação dos colaboradores em atingir os resultados;
- Promover a manutenção e retenção de talentos.

Após esta introdução ao tema, pode-se afirmar que um SR dispõe de três compostos principais, que são eles: a compensação base, na forma de salário, bem como compensações adicionais, como os benefícios – que podem ser específicos, flexíveis ou sociais – e os incentivos. O SR pressupõe uma combinação entre a compensação base e suas adicionais.

Antes de estender a abordagem dos referidos compostos, é inevitável expor a distinção, que normalmente é apresentada na literatura acadêmica, em torno da temática de recompensas: logo vê-se uma divisão entre recompensas intrínsecas e recompensas extrínsecas.

As recompensas intrínsecas (RI) são, segundo Decenzo e Robbins, (2010, p. 262)¹,

“as satisfações pessoais que derivam de executar o trabalho. Estas são recompensas auto-iniciadas: o orgulho no trabalho, sentimento de realização ou gostar de fazer parte do trabalho de equipa. O enriquecimento do trabalho, por exemplo, pode oferecer recompensas intrínsecas fazendo o trabalho parecer mais significativo”.

São recompensas intangíveis, imateriais, de acordo com Sousa *et al.* (2012). Já para Camara (2016, p. 110) – e também parcialmente citado por Oliveira (2016, p. 39), as RI

“são as que estão internamente ligadas ao trabalho em si (a responsabilidade, autonomia, crescimento pessoal e progressão na carreira) [...] geram motivação e criam identificação entre o empregado e a empresa, dão sentido e importância ao trabalho que faz e estão na raiz de uma relação de trabalho duradoura e mutualmente proveitosa”.

É correto afirmar, então, que as RI são capazes de produzir motivação, de promover uma forte ligação entre empresa e colaborador e de criar uma relação de trabalho duradoura. (apoiado por Rosa, 2013; Camara, 2011; Oliveira, 2016).

Já quanto às recompensas extrínsecas (RE), Jessen (2010) refere que são externas ao trabalho em si. Tal opinião é confirmada por Cardoso (2015), que afirma que se trata de “recompensas sociais e materiais associadas ao trabalho, tal como o salário, estatuto e o grau de segurança no trabalho” (Cardoso, 2015, p. 22).

¹ Citado e traduzido por Oliveira (2016, p. 38)

Camara (2016), classifica as RE em quatro diferentes tipos: o salário, os benefícios, os incentivos e os símbolos de estatuto.

O objetivo desta investigação é manter o foco nos seguintes componentes extrínsecos: a compensação base, na forma de salário, bem como as compensações adicionais: benefícios e incentivos, que será abordado na sequência.

Conceito de Salário

É o preço do trabalho, pago como reconhecimento pelo desempenho de uma tarefa valiosa para a empresa: esta é uma das formas conceituais apresentada por Moriarty (2020).

Segundo a ótica do trabalhador, para Pinho *et al.* (2018, p. 398), o salário é “a parte fixa da recompensa e sua principal ou única fonte de sobrevivência familiar”.

Camara (2016, p. 155) define como “o montante em dinheiro ou em espécie, que o empregado recebe, de forma regular e periódica, como contrapartida do seu trabalho”. O autor – também citado por Oliveira (2016, pp. 36-37), Hussaini (2018) e Martins (2016, p. 16) – indica, ainda, como requisitos a obedecer: ser uma contrapartida do trabalho, ser pago em espécie ou dinheiro e possuir periodicidade regular em seu pagamento.

Para se atender a estes requisitos é necessário, portanto, uma relação de trabalho, onde a contrapartida ao exercício de sua função é remunerada: i) com regularidade previamente estabelecida: seja ela mensal, quinzenal, semanal, ou até diária; ii) de forma monetária; iii) com valor fixo.

Em um horizonte temporal, se o salário é o preço das transações feitas no presente, os benefícios lembram o que o colaborador fez (Moriarty, 2020). Trataremos – então – a partir de agora, das recompensas na forma de benefícios.

Benefícios: Específicos, Sociais e Flexíveis

Os benefícios tratam de um conjunto de “programas ou planos apresentados”, que objetiva complementar o sistema salarial e, com isso, satisfazer as necessidades básicas do trabalhador e promover um aumento na qualidade de vida (Marras, 2011²). Rosa (2013, p. 13), em concordância a cerca do conceito de benefícios, define como o componente das recompensas que responde a algumas das necessidades dos trabalhadores e, ao mesmo tempo, são fundamentais para mantê-los satisfeitos com a empresa.

² *apud* Paiva, Lima, Oliveira e Pitombeira (2017, pp. 59-60)

Segundo Rola (2013, p. 25), também citado por Oliveira (2016, p. 35) os benefícios “por norma cobrem riscos que não [estão] relacionados diretamente com a prestação de trabalho; e visam dar resposta a necessidades de carácter social”.

Para complementar o conceito de benefício, Pinho *et al.* (2018) referem o seu surgimento no meio sindical, para reconhecer o mérito do contributo diário dos trabalhadores, para o alcance dos objetivos da empresa. Além do salário-base, são atribuídos outros tipos de compensações, no sentido de assegurar as necessidades de saúde e segurança. A empresa, por sua vez, também beneficia de colaboradores motivados, satisfeitos e focados em suas atividades.

Existe dificuldade na definição do conceito de benefício, dada a sua multiplicidade (Martins, 2016). Os benefícios podem ser classificados em relação à periodicidade – de curto, médio e de longo prazo (Oliveira, 2016); (Rosa, 2013) – e em relação à sua categorização – benefícios específicos, sociais e flexíveis.

Os benefícios específicos são destinados a um grupo exclusivo de colaboradores, de acordo com a natureza da função exercida, como equipas de vendas, com o nível hierárquico da empresa, como diretores de topo, ou até de acordo com a estima pelo colaborador (Lissitsa, Chachashvili-Bolotin, & Bokek-Cohen, 2017). Como benefícios de curto prazo, temos a disponibilização de viaturas da empresa, despesas com viagens, despesas de representação, seguros específicos e seguros privados de acidentes de trabalho. Nos benefícios de longo prazo, as empresas normalmente oferecem, aos seus colaboradores seguros de vida capitalizáveis. Em geral, os colaboradores têm ainda acesso a benefícios sociais.

Os benefícios sociais têm por objetivo cobrir a totalidade dos colaboradores e “suprir quer necessidades primárias (alimentação, saúde, educação) quer necessidades de segurança (doença, invalidez, morte)” (Camara, 2016, p. 203), que normalmente não são atendidas em pleno pela Segurança Social. É possível exemplificar o subsídio de alimentação como benefício social ligado às necessidades de curto prazo, seja este pago em valores monetários, créditos em cartões-alimentação ou disponibilizando cantinas/restaurantes, onde os trabalhadores podem tomar suas refeições; bem como planos de saúde, planos de pensões e seguros de vida como benefícios sociais ligados às necessidades de longo prazo (estes, geralmente requerem um período de carência ou de idade mínima/máxima).

Os benefícios flexíveis surgem nos Estados Unidos, na década de 70, com o intuito de alinhar os benefícios sociais (somente estes, excluindo os específicos e os sociais obrigatórios, como o subsídio de alimentação) oferecidos pelas empresas, com os interesses dos

colaboradores (Camara, 2016, pp. 210-213). De um lado, a empresa oferece diversos benefícios, distribuídos e agrupados em *plafond's* anuais, de acordo com o orçamento *per capita* a ser investido no ano seguinte. De outro, os colaboradores, que podem optar por qual *plafond* de benefícios se enquadra no seu perfil, ou que julgam como mais vantajosos para si e para seus planos pessoais do próximo ano.

Como exemplo de benefícios flexíveis, temos: os subsídios de alimentação, para além do que é obrigatório (conforme legislação do país em vigor); os seguros de saúde, podendo disponibilizar abrir opções que vão desde o básico, até adicionais como cobertura de parto, estomatologia, internações, etc.; seguro de vida, bem como de acidentes pessoais; subsídio de creche; auxílio para estudos; colónia de férias para os filhos; plano de pensões; telemóvel; livros técnicos; dias adicionais de férias. (Lissitsa, Chachashvili-Bolotin, & Bokek-Cohen, 2017).

Relembrando o horizonte temporal de Moriarty (2020), que identificou o salário no presente e os benefícios como uma recompensa retrospectiva do colaborador, enquanto os incentivos foram considerados prospectivos, na forma de recompensas que o colaborador aguarda ansiosamente e que refletirão o desempenho do mesmo.

Incentivos

Os incentivos, como mais uma componente extrínseca do SR e uma fração variável do salário, são remunerações concedidas – como forma de apreço – aos funcionários cujo desempenho excede os padrões prescritos e acordados com a empresa (Sutikno, 2019).

Os objetivos dos incentivos são: interligação desta recompensa ao equilíbrio existente entre o colaborador e o negócio, no que diz respeito ao desempenho vs resultado, dando oportunidade a colaboradores com potencial para desenvolverem suas metas; garantia de retenção de talentos; promoção de atitudes e de comportamentos adequados ao alcance dos objetivos da empresa. (Moriarty, 2020); (Kuang, Huang, Hong, & Yan, 2019); (Sutikno, 2019); (Shoaib & Baruch, 2019); (Oliveira, 2016); (Rosa, 2013).

A principal vantagem dos incentivos é, não somente a capacidade da empresa de adaptar as políticas de remunerações às estratégias organizacionais, estabelecendo metas de acordo com a realidade e necessidades atuais, bem como também de premiar conforme sua situação financeira, ou seja, com prémios mais atrativos nos períodos de melhor resultado e prémios mais reduzidos nos períodos de maior dificuldade económica. (Telles & Assis, 2009); (Oliveira, 2016). A gestão eficiente dos custos com os colaboradores, sobretudo, dos custos com incentivos é, segundo Jenkins *et al.* (1998), citado por Pinho *et al.* (2018, p. 399), uma

preocupação dos gestores: “as organizações deveriam dar maior atenção sobre a forma como estão conduzindo sua política de incentivos financeiros, pondo em prática certas reflexões, tais como: estamos desperdiçando dinheiro? Devemos revisar nossa política de incentivos?”.

Importante destacar, ainda, que,

“[...] para que sejam eficazes no atingimento destes objetivos, têm que assentar num contrato psicológico de desempenho, estabelecido entre a Empresa e o empregado, que assegure o compromisso deste último com os objetivos que negociou e acordou com o seu superior hierárquico” (Camara, 2016, p. 162).

Ainda que seja muito comum nas empresas o estabelecimento de objetivos individuais, cada vez mais se introduzem metas dirigidas a grupos ou equipas. “Os incentivos de grupo são os mais comuns, pois as empresas reconhecem, cada vez mais, importância do trabalho em grupo na produtividade” (Rosa, 2013, p. 13).

Os incentivos podem, também, ter carácter temporal, de curto ou longo prazo. Como exemplo de curto prazo, tem-se as comissões pagas, geralmente por atingimento de metas individuais, mas que não se excluem deste exemplo as comissões de grupo; os prémios, que normalmente recompensam às equipas, face à dimensões comportamentais e ao atingimento de metas de coletivas e os subsídios de carácter irregular, como os subsídios de Natal, de férias e a participação nos lucros e resultados (no Brasil, conhecido como PPR). Este último, segundo Rosa (2013, p. 14), “tornam-se, muitas vezes, mais viáveis, sustentáveis e de fáceis de entendimento por parte dos trabalhadores”. Como exemplo de longo prazo, ainda que pouco utilizado, destaca-se a participação com ações da empresa.

Ainda que, até aqui, tenha-se apresentado características e vantagens dos incentivos, o fato de ser apontado o carácter temporal torna-se necessário referenciar Shoaib e Baruch (2019) e Kohn (1995), que indicam o carácter instável e não perene de compromisso e envolvimento do colaborador, na medida em que, na maior parte dos casos, os incentivos são aplicados a curto prazo. Com isso, temos atitudes e comportamentos oportunistas e – também – de curto prazo: “as recompensas não criam um envolvimento duradouro. Apenas mudam temporária e meramente aquilo que se faz” (Kohn, 1995, p. 8).

Tendo em conta este aspecto, torna-se claro que nem todas as componentes, categorias e subcategorias de um SR têm o mesmo impacto/peso/valor no desempenho dos colaboradores, uma vez que os mesmos atribuem significados diferentes a cada uma das componentes, devido a sua percepção face as mesmas.

1.2 Categorias e Subcategorias de SR e suas Componentes

Com base em um estudo feito por Bun e Huberts (2018), no qual foi investigado o efeito da motivação e produtividade face as remunerações fixas e variáveis, percebeu-se que um salário-base maior – combinado com um número reduzido, ou de menor valor, de benefícios – não contribui para o aumento da motivação dos colaboradores e causa um impacto negativo direto no esforço dado pelos mesmos. Conhecer o valor atribuído por cada uma das componentes do SR – e perceber as que possuem maior valor percebido – retrata a importância de analisar as variáveis, para saber qual o impacto gerado na motivação, no esforço e no desempenho. Com base nisto, relaciona-se abaixo as categorias, subcategorias (onde – eventualmente será abreviado como *Subc*) e componentes do SR, na vertente extrínseca, que é o foco principal deste estudo.

Categoria	Subcategoria	Componente
Salário	-	Salário-base de acordo com a formação Salário-base de acordo com a função ou o cargo Salário-base de acordo com a idade Salário-base de acordo com o tempo de empresa
Benefícios	Específicos	Despesas com viagens; Despesas de representação (roupas formais/marcas específicas, cabeleireiro, reunião-jantar); Seguros de vida capitalizáveis Seguros específicos (a exemplo: seguros privados de acidentes de trabalho); Viaturas da empresa;
	Sociais	Subsídio de alimentação pago em valores monetários; Subsídio de alimentação pago em créditos em cartões-alimentação; Alimentação fornecida através de cantinas/restaurantes próprios; Planos de saúde – participação da empresa nas obrigações sociais; Planos de pensões – participação da empresa nas obrigações sociais;
	Flexíveis	Aquisição de produtos/serviços comercializados pela organização a preços reduzidos; Auxílio para estudos (licenciaturas, especializações, idiomas, etc.); Colônia de férias para os filhos; Dias adicionais de férias; Livros técnicos; Plano de pensões (Previdência Privada); Planos de saúde privados; Seguro de acidentes pessoais; Seguro de vida; Subsídio de creche; Subsídios de alimentação, para além do que é obrigatório; Telemóvel; Transporte fretado (residência-empresa-residência ou residência-empresa-universidade);
Incentivos		Comissões pagas, por atingimento de metas individuais; Comissões pagas, por atingimento de metas de grupo; Subsídios de Natal; Subsídios de férias; PPR; Participação com ações da empresa ³ ;

Quadro 1 – Categorias, subc e componentes do SR

Fonte: (elaborado pela autora).

Há uma preocupação, apontada por Burson e Harvey (2019), pela necessidade de se ter cuidado, com o fato de que incentivos com baixo valor percebido ou mal planejados possam provocar efeito contrário ao desejado pelas organizações. Esta preocupação pode – e deve – ser direcionada a todo o SR: o mau planejamento ou um SR com baixo valor percebido pelos

³ Possibilidade de aquisição de ações da empresa.

colaboradores pode, não só causar resultado inverso ao seu objetivo, como ainda não ser um investimento, mas sim, um custo. É necessário conhecer o valor percebido de cada componente do SR, para garantir a eficácia da sua gestão.

1.3 Valor Percebido: do Marketing ao Sistema de Recompensas

A palavra valor, por si só, pode ter inúmeras definições: seja ligada a dinheiro, reputação, status, fama, moralidade, ética, entre outros. Contudo, o objetivo deste trabalho é falar do valor ligado ao SR, ou seja, a atribuição, a importância dada em assuntos relativos ao SR, dentro do contexto do trabalho.

De um modo geral, as pessoas – ao atingir a idade adulta – passam a maior parte do seu tempo a trabalhar. E trabalham por um propósito: concretizar planos e atingir uma ou mais metas pessoais, de acordo com o que julgam importante para si. Faz-se necessário, todavia, que estas pessoas percebam que o ambiente onde trabalham pode proporcionar o alcance deste propósito.

Uma definição de valor do trabalho foi dada por Porto e Tamayo (2008, p. 289)⁴, com o intuito de compreender o que move as pessoas a trabalhar e mostra como é importante que as organizações percebam quais as recompensas a que os funcionários dão mais valor, mais importância. Para os autores, o valor do trabalho está relacionado com:

“princípios ou crenças sobre metas ou recompensas desejáveis, hierarquicamente organizados, que as pessoas buscam por meio do trabalho e que guiam as suas avaliações sobre os resultados e contexto do trabalho, bem como o seu comportamento no trabalho e a escolha de alternativas de trabalho” Porto e Tamayo (2008, p. 289).

Para entender melhor, o valor percebido (VP) pelos colaboradores face a componentes dos SR nas empresas, decidiu-se fazer um paralelo – em um primeiro momento – com as áreas de marketing e comportamento de consumo. O conceito de valor percebido dos consumidores de produtos será – mais tarde – transportado para a área de gestão de Recursos Humanos (RH).

Para Aguiar (2018), a percepção de valor tem origem na teoria da equidade, ao indicar que as partes – consumidor e retalhista – somente se sentirão satisfeitas e tratadas de igual forma se, durante um processo de troca, a proporção entre resultados e contribuições forem, de certa forma, justas. Na ótica dos consumidores, a percepção é o conjunto de benefícios derivados do uso de determinado produto ou serviço, face aos sacrifícios empregados para adquiri-lo. Para a

⁴ Porto e Tamayo [2003, p. 146 in Porto & Tamayo (2008, p. 289)]

autora, “o valor percebido pelo cliente resulta de uma avaliação das recompensas relativas e dos sacrifícios associados à oferta” (2018, p. 23).

O critério de VP envolve uma avaliação complexa entre o produto/serviço oferecido, as consequências decorrentes ao seu uso, e os objetivos – ou seja, a associação de valores pessoais dos consumidores – que ambicionam atingir por meio deste produto (Monteiro, Miron, Shigaki, & Echeveste, 2015). Estes autores referem que esta avaliação complexa pode ser encontrada no modelo Cadeia de Meios-fim, de Gutman (1982), onde cada consumidor, não só atribui diferente peso/importância/valor aos produtos, mas também diferentes pesos a um mesmo produto ao longo do tempo, consoante seus objetivos pessoais.

O VP é avaliação geral do consumidor sobre a utilidade de um produto com base na percepção entre o que é recebido e o que é dado (Zeithaml, 1988). Ainda que haja variações referentes ao VP do que é recebido (ou seja, alguns consumidores podem preferir maior quantidade, outros maior qualidade, entre outras conveniências) e do que é dado (ou seja, alguns se preocupam com o dinheiro gasto, outros com tempo e esforço empregados), o valor representa uma troca entre os elementos dar e receber.

O VP está presente na relação entre a expectativa pessoal do consumidor e o que a organização entrega (Zeithaml, 1988); (Santini, Ladeira, Araújo, & Finkler, 2015); (Alves, 2010). É um processo que sofre influência de fatores situacionais, pois depende do contexto no qual está presente (Neri, 2016); (Ferreira, Saggin, Miura, & Ribeiro, 2018); (Zeithaml, 1988).

O valor para o cliente está relacionado com os atributos percebidos do produto, com seu desempenho e, consecutivamente, com a forma como estes facilitam ou impedem o alcance das metas individuais (Woodruff, 1997).

O VP concentra-se na relação benefício vs esforço, ou seja, na percepção da avaliação dos benefícios recebidos, face ao preço pago (Sánchez-Fernandéz & Iniesta-Bonillo, 2007).

“o valor do consumidor é uma avaliação cognitivo-afetiva de uma relação de troca realizada por uma pessoa em qualquer estágio do processo de decisão de compra, caracterizado por uma série de elementos tangíveis e/ou intangíveis que determinam e também são capazes de um julgamento comparativo condicionado pelo tempo, local e circunstâncias da avaliação” (2006, p. 53)⁵.

Para Neri (2016), o VP é de extrema relevância, na medida em que não determina somente a lealdade do cliente, a partir da influência de percepção quanto a troca do benefício recebido, face ao sacrifício despendido e de quanto este benefício contribui para a permanência no relacionamento, mas também no entendimento de que o VP varia ao longo do período de consumo, em função do aumento, constância e ou familiaridade com o uso do produto/serviço.

⁵ In Alves (2010, p. 34)

O VP é a valoração líquida feita pelos clientes e resulta dos benefícios percebidos de uma oferta, que é baseada no preço que eles estão dispostos a pagar, e nas necessidades que buscam satisfazer (Kumar & Reinartz, 2016).

Ventura, Aguiar e Policarpo (2019), ao referenciar Kumar e Reinartz (2016), indicam a importância dos departamentos de marketing das empresas por saberem criar e comunicar – ou seja, dar a conhecer – valor aos clientes, tendo em conta que o VP somente tornar-se-á duradouro se a percepção do consumidor e da empresa estiverem alinhados.

Com base nos conceitos de VP apresentados neste trabalho, sob a temáticas de áreas como o marketing e comportamento de consumo, torna-se possível conduzirmos a investigação para as áreas de Gestão e de RH, na medida em que faremos analogias às palavras e termos mais presentes até este ponto. Com esta analogia, será possível um melhor entendimento a cerca do valor percebido, neste caso, dentro do contexto do trabalho.

Inicialmente, tomamos por base que o valor é a importância que um indivíduo atribui a algo ou alguém.

Verificamos com certa facilidade os principais personagens da montagem deste conceito: a relação entre cliente e retalhista descrita em marketing nada mais é do que a relação existente entre o funcionário/colaborador e a empresa/organização.

A seguir, verifica-se que este cliente apresenta uma avaliação, um julgamento comparativo, uma comparação geral durante um processo de compra, ou de troca: esta é a percepção do colaborador ao comparar algo relativo a empresa em que trabalha. Ademais, o produto ou serviço durante o processo de troca é, neste contexto, o Sistema de Recompensas (SR).

Esta comparação durante um processo de compra, refere-se a uma análise complexa do processo de troca entre o dar e o receber, onde o cliente compara o que está a dar – o preço que está disposto a pagar, o sacrifício que será empregado ou despendido, sua contribuição, seu tempo e seu esforço – face ao que vai a receber – os benefícios, as recompensas desejáveis, os resultados esperados, bem como as necessidades que se buscam satisfazer com o produto/serviço oriundo da troca. E, ainda, durante o processo de troca, o cliente faz um julgamento através de suas próprias percepções e considerando fatores situacionais, bem como o contexto em que está inserido. Portanto, mais individual e pessoal, consoante seus objetivos, preferências, propósitos e valores pessoais: é, no contexto do trabalho, a percepção do colaborador ao comparar – de acordo com seus objetivos e necessidades pessoais – o quanto está disposto a trabalhar, a

sacrificar do seu tempo e empenho, face as recompensas que a empresa se dispõe a retribuir como contrapartida ao esforço feito.

Por fim, além de considerar o contexto em que está inserido, verificou-se nos conceitos apresentados, que o cliente, não só atribui diferentes pesos de importância/valor entre produtos/serviços, como também atribui diferentes pesos para um mesmo produto/serviço, devido ao fato de sua percepção variar ao longo do tempo, local e circunstâncias da avaliação. A importância daquele produto/serviço naquele momento é diferente de outro momento. E, ainda, o VP pode variar ao longo do período de consumo, face ao aumento, constância e ou familiaridade com o seu uso.

1.4 O Valor Percebido nas Componentes do SR

Em relação ao VP pelos colaboradores das diferentes componentes do SR no estabelecimento de políticas e estratégias salariais ou de recompensas nas empresas, com base no que foi exposto, pode-se dizer que o Valor Percebido é, no contexto do trabalho, a importância percebida do colaborador ao comparar – de acordo com seus objetivos e necessidades pessoais no momento em que está a fazer a comparação – o quanto está disposto a trabalhar, a sacrificar do seu tempo e empenho, face as recompensas (comissões por atingimento de metas, auxílio para estudos, aquisição de produtos/serviços comercializados pela organização a preços reduzidos, etc.) que a empresa se dispõe a retribuir como contrapartida do seu esforço.

Cabe ressaltar que, ao considerar que o VP possui caráter individual e mutável ao longo do tempo, é necessário fazer avaliações e análises constantes, por parte dos departamentos de RH das empresas. Conhecer o VP do SR permite que as empresas possam, assim, planejar de forma correta, coerente e equitativa as estratégias referentes à política do SR, para que se mantenham atuais e atrativas, alinhando as necessidades e os objetivos estratégicos – e de resultado de negócio – da empresa com a contrapartida que será dada ao trabalho realizado, quando atingido os resultados esperados e – ainda – primar pela durabilidade, pela permanência do relacionamento, entre empresa e colaborador.

2 Apresentação Da Empresa

A Alpar do Brasil é constituída por uma sede localizada no estado do Rio Grande do Sul, foi fundada em 1997, pelo proprietário e atual presidente Luis Fernando Petry.

Responsável pela operação de venda e distribuição de marcas líderes em seu segmento por todo o território nacional, a empresa possui atualmente (dados obtidos em janeiro de 2020) fornecedores como: Adidas, Alpargatas (nas marcas Havaianas e Mizuno), Grendene, Nike e Reebok. Apesar da linha de sandálias ser a primeira marca a ser distribuída, a empresa expandiu a sua gama de produtos para outras linhas de calçados e vestuário, do segmento desportivo, juntamente com equipamentos associados.

A sede é composta por 20mil m², sendo 12mil m² de área construída, possui 59 colaboradores internos e 240 Representantes Comerciais. Esta equipa é responsável pelo atendimento e suporte de 12 mil clientes atendidos somente no ano de 2019, de pequeno, médio e grande porte, dos mais de 65 mil inscritos em todas as unidades da Federação.

A sede foi desenvolvida com o objetivo de possuir um espaço amplo com diversos investimentos que visam melhorias, além de maior qualidade de vida aos colaboradores, recepção e atendimento aos parceiros, clientes e fornecedores. Existem também áreas de descanso, salas de reuniões – que também são utilizadas para estudo e leitura nos horários de intervalo – e acessos adaptados com rampas e elevadores.

Além disso, detém mais um Centro de Distribuição que está estrategicamente posicionado no Estado de São Paulo, e um *showroom* de 400m², localizado no Rio de Janeiro, para atender a todo o território nacional. A unidade do Rio de Janeiro teve por objetivo aproximar os clientes do norte e nordeste do País que visitam a cidade devido ao turismo.

A empresa tem como visão: Colaborar no *Market Share*⁶ do Fabricante; levando valor ao lojista, tendo como princípio o cuidado com as marcas e ampliar o acesso do consumidor final às marcas.

Sua missão consiste em ser no segmento de Calçados, Confeções e Artigos Esportivos, o maior operador de Marcas Líderes do Brasil.

Os valores da empresa são: a ética nos negócios, o respeito às pessoas e a responsabilidade.

⁶ Fatia de mercado.

A Alpar (como normalmente é chamada) é uma empresa reconhecida pelo cuidado em comercializar o produto certo para o cliente certo, respeitar os posicionamentos e políticas das marcas e fornecedores, bem como dos lojistas. Mas este cuidado é também transmitido de forma interna da empresa. Com uma atenção voltada para o capital humano. A empresa implementa e constrói um ambiente saudável e harmonioso de trabalho, um amplo plano de benefícios oferecidos aos colaboradores e a preocupação na valorização e retenção de talentos.

2.1 Componentes do Sistema de Recompensas existente na Alpar do Brasil

Com informações a partir do departamento de Recursos Humanos da empresa, fornecidas em julho de 2019 e revistas em dezembro do mesmo ano, bem como de acordo com a política do Plano de Participação por Resultados da empresa (PPR) e o manual de integração da empresa, os componentes do SR da Alpar são:

- Salário-base;
- Salário variável, consoante aos cargos de vendedor(a), supervisor(a), gerente e aqueles ligados à área de cobrança;
- Plano de saúde: a Alpar possui convênio com duas empresas de plano de saúde clínico/hospitalar, para consultas, análises, tratamentos, internações e procedimentos cirúrgicos, além de uma empresa clínica odontológica, com ou sem coparticipação (dependendo do convênio), extensivo a cônjuges e filhos. Os custos são apresentados ao colaborador no seu primeiro dia de trabalho, quando este recebe um manual de integração e opta por qual contratar;
- Auxílio educação: após completar o primeiro ano como colaborador, a Alpar investe nos seus estudos, através do reembolso de 50% do valor da matrícula e propinas para os cursos técnicos, tecnólogos e de licenciatura. Nos casos de MBA e pós-graduação, a empresa consideram o reembolso de 50%, porem com aprovação da diretoria;
- Auxílio idioma (para ensino da língua inglesa): após completar o primeiro ano como colaborador, a Alpar investe no seu aprendizado para a língua inglesa. O reembolso ofertado é de 30% do valor da matrícula e propinas. Para os cargos de gestão intermédia e níveis acima, a oferta é de 50%;

- PPR: anual, face ao atingimento (caso ocorra) de metas pré-estabelecidas pela empresa e registadas em um documento-acordo de política de PPR, em conjunto com o Sindicato local;
- Transporte fretado: carrinhas que percorrem trajetos pré-definidos, com os percursos residência-Alpar-residência (em alguns casos, residência-Alpar-universidade), para uso dos colaboradores, com desconto de 6% do salário-base (desconto previsto em lei federal, para trabalhadores que recebem auxílio transporte público);
- Copa (espaço marmita): local amplo, equipado com frigoríficos, micro-ondas, lavatórios e, ainda, um televisor, para que o colaborador tenha a opção de trazer suas refeições a partir de casa, possa acondicioná-las corretamente, tenha um espaço perfeitamente adequado para suas refeições e aproveite seu tempo de intervalo.
- Refeitório na empresa: a empresa possui um restaurante próprio, construído para seus colaboradores, onde a refeição (almoço) tem um custo mensal simbólico de R\$0,50

A empresa, além do subsídio de alimentação pago em cartão, também possui restaurante próprio, em um prédio anexo à sede, que fornece alimentação completa, servida durante o horário de almoço. Para além disso, a Alpar ainda dispõe de uma cozinha totalmente equipada, onde os colaboradores que preferem trazer suas refeições preparadas a partir de casa, possam aquecê-las e fazer suas refeições em um ambiente amplo e agradável.

Durante a pandemia causada pelo COVID-19, a Alpar decidiu encerrar as atividades do restaurante. Contudo, como contrapartida, acrescentou um valor adicional ao subsídio já pago em cartão, de maneira a atender de forma plena todos os colaboradores. Como medida de evitar a concentração de colaboradores durante as refeições, seguiu a utilizar o espaço do restaurante próprio e da cozinha, dividindo sua utilização com escalas de horários e limitação de ocupação de espaços.

Cabe ressaltar que estes componentes há muito são utilizados na empresa e – segundo afirma a Gestão de Recursos Humanos – ainda não tem planeamento no que se refere a quaisquer alterações de suas políticas.

2.2 Alpar Shop: a história de um benefício não-oficial

De modo informal, mas sempre com o intuito de beneficiar colaboradores e representantes – dando-lhes acesso a produtos de grandes marcas a um preço acessível – os descontos relativos aos produtos comercializados pela Alpar não tinham, até meados de 2014, um padrão específico de índice de desconto a ser praticado, bem como a divulgação de catálogos ou, ainda, a análise para entrada de novos itens, com o objetivo de oxigenar o estoque de produtos oferecidos. Colaboradores verificavam o estoque de lotes de produtos de seu interesse (seja, a exemplo, caixas de 12 pares um mesmo modelo e cor de calçado ou sandália, bem como embalagens de seis unidades de peças de vestuário de desporto), combinavam entre si para comprar em conjunto, contatavam o gestor da marca e solicitavam informação de que preço praticar.

Em um universo de quase 100 funcionários – à época – e com oferta de milhares de tipos de produtos ao alcance de todos, com o tempo este processo tornou-se cada vez mais impraticável e desordenado, o que causava transtornos ao fluxo do processo de trabalho em prol de uma compra informal, que não é o foco do negócio da empresa.

Considerando a intenção da continuidade em beneficiar os funcionários, aliada a possibilidade de difundir ainda mais as marcas que pela empresa era comercializada, foi desenvolvido um sistema interno de compras, com melhor padronização nos processos e preços praticados, destinado aos colaboradores e Representantes Comerciais, mantendo um desconto muito atrativo na aquisição destes produtos.

O envolvimento para a criação deste sistema de compras foi pleno, onde participaram, não somente os responsáveis diretos pelos processos, mas também colaboradores-clientes, que estão acostumados com este tipo de aquisição, para definir a forma com que os itens seriam comercializados. Eis que este processo recebe um nome: *Alpar Shop*.

O Alpar Shop iniciou oficialmente suas atividades em outubro de 2014 e – em tão pouco tempo de processo (menos de quatro meses) – obteve um índice de satisfação médio de 79%, segundo estudo interno realizado pela autora deste trabalho e com o apoio direto e conjunto da presidência da empresa e da área de Recursos Humanos, em um inquérito desenvolvido no início do ano de 2015.

No seu primeiro mês de vendas, em outubro de 2014, o Alpar Shop chegou a marca de R\$5 mil, acumulando – até março de 2015 – a faturação de R\$65mil, uma média mensal de vendas de R\$R\$11mil. Estimou-se, com este primeiro ensaio, bem como tendo em conta uma

provável sazonalidade, que o volume de vendas do Alpar Shop em 2015 pudesse alcançar os R\$100mil. Este valor era considerado tão desafiador – visto que se tratava de um número limitado de clientes colaboradores – quanto satisfatório, visto que era uma forma de desafogar estoques de produtos fora de coleção e ainda, um meio de aumentar a divulgação das marcas parceiras comercializadas pela empresa. O fato é que este número foi ainda mais surpreendente: este sistema de compras atingiu os R\$161 mil ao final de 2015. Passados 5 anos, o Alpar Shop ultrapassou seu primeiro milhão de vendas (valores acumulados desde sua criação).

O Alpar Shop segue ao alcance de todos os colaboradores diretos e indiretos da Alpar do Brasil, apesar de – ainda – não ser um benefício considerado como oficial pela Presidência da empresa e pela Gestão de Recursos Humanos.

3 Metodologia de Investigação

Este trabalho tem por base uma abordagem dedutiva, com propósito descritivo, onde optou-se por adotar a estratégia pesquisa de campo (*Survey*), com recolha e tratamento de dados quantitativos. Como já exposto anteriormente, o campo de investigação foi a empresa Alpar do Brasil, com a aplicação de um questionário.

Tratando-se do método quantitativo, Roesch (1999, p. 122) explica, através do método positivista, que “o mundo social existe externamente ao homem, e que suas propriedades devem ser medidas através de métodos objetivos”. A autora salienta, ainda, que o método quantitativo generaliza informações, servindo como base para análises estatísticas. Este método facilita mensurar os dados de forma mais objetiva e ainda fornece, segundo contributo acrescentado por Richardson *et al* (2011), um nível maior de confiança nos resultados.

O nível de pesquisa descritivo apresenta fenômenos ou características de um grupo, não somente com informações como as de distribuição por idade, gênero, formação educacional e nível de renda, mas também de opiniões, atitudes e crenças, podendo descobrir associações entre variáveis. Este nível de pesquisa tem como característica mais expressiva a utilização de técnicas padronizadas de coleta de dados, como o questionário (Gil, 2008); (Cooper & Schindler, 2016); (Malhotra, 2012).

O estudo de caso, segundo Yin (2015) oferece uma análise mais completa e rigorosa nos acontecimentos da vida real. Gil (2008) indica que é um estudo profundo delimitado por um objeto que apresenta uma forma ampla e detalhada.

A estratégia de *Survey* foi materializada através da utilização de questionários como forma de coleta de dados. Segundo Roesch (1999), o questionário é um recurso utilizado para medir algo, onde sua construção exige planejamento anterior, no que se refere à questão de pesquisa e objetivos. Já para Gil (2008, p. 128), “os questionários têm como objetivo o conhecimento de opiniões, crenças, sentimentos, interesses, expectativas, situações vivenciadas, etc.”

O inquérito foi realizado durante o mês de julho de 2020. Considerou-se como população os 59 funcionários que trabalham na sede da empresa, mais gestores que residem em outros estados, mas que frequentam a sede de forma regular. Foram respondidos e validados o total de 38 questionários, totalizando 64,4% de respondentes.

No caso da empresa em estudo, os questionários elaborados pela autora foram editados em um programa da internet (Survio⁷) com versão gratuita. Ainda que seu preenchimento pudesse ser efetuado via internet por cada colaborador, sem a presença física da autora desta dissertação, com o intuito de alcançar um número maior de respondentes, em um primeiro momento planeou-se a aplicação dos inquéritos com a sua presença na sede da empresa, no Brasil, que estava prevista para o mês de abril de 2020. Contudo, face ao surgimento do COVID-19, este plano precisou ser alterado, tanto a data de aplicação do inquérito, quanto a forma, neste caso totalmente *online*.

Antes da aplicação oficial do questionário foi aplicado um pré-teste. Este estudo prévio tem por finalidade encontrar possíveis falhas – seja na linguagem das questões, na necessidade das questões, constrangimentos ao informante, exaustão – e reformular o questionário para sua futura aplicação. A realização do pré-teste consiste na sua aplicação a uma pequena amostra, ou seja, a alguns dos colaboradores pertencentes ao grupo no qual será pesquisado, sendo que estes – previamente – concordem em dar maior atenção que o normal para o responder, já que estes respondentes serão questionados sobre a existência de dificuldades de preenchimento. Tal procedimento está em acordo com Gil (2008). Cabe, também, em concordância com Lakatos e Marconi (2012), apontar para a importância do pré-teste em verificar se o questionário apresenta fidedignidade (onde a aplicação alcançará sempre os mesmos resultados, mesmo que estes não sejam utilizados), validade (quando os dados recolhidos são realmente necessários à pesquisa) e operatividade (acessibilidade do vocabulário).

Com base na afirmação de Cooper e Schindler (2016, p. 295), que “há várias formas de usar um pré-teste com o fim de refinar um instrumento. Elas vão desde a revisão informal por colegas até a criação de condições similares às do estudo final”; esta etapa consistiu em dois momentos: o primeiro, no dia 22 de janeiro de 2020, quando – em conferência *online* com a Supervisora RH da Alpar – o questionário foi informalmente e verbalmente apresentado, para que a mesma pudesse expor sua visão a respeito do que poderia ser acrescentado ou retirado, percebido ou não percebido pelos colaboradores, já durante o pré-teste.

O segundo momento, após esta conferência, decorreu a aplicação do inquérito nos dias 22 e 23 de janeiro de 2020, em uma amostra de – além da própria Supervisora de RH – 11 (onze) colaboradores da empresa Alpar do Brasil, da filial situada na cidade de Sumaré, em São Paulo. Os questionários aplicados também foram feitos através da plataforma gratuita *survio*, neste caso, totalmente *online*, sem a presença física da autora desta dissertação, mas com o

⁷ <https://www.survio.com/pt/>

apoio operacional da Supervisora de Recursos Humanos, bem como do responsável pela Filial, ambos presentes fisicamente em Sumaré-SP.

A escolha pelos colaboradores da filial serviu, não somente como estratégia de não utilização da amostra – já pequena – existente na sede da empresa em análise, mas também para não influenciar nos resultados finais, já que a filial não participou da aplicação do questionário definitivo.

Esta simulação foi essencial para perceber as reações dos pesquisados perante a quantidade de questões, que não foi criticada, bem como para verificar a clareza das questões apresentadas, onde foi identificada alguma dificuldade inicial de preenchimento, que foi posteriormente corrigida para a versão oficial.

Para Roesch (1999), no caso da utilização de escalas, em função da inviabilidade de medir as atitudes, dado seu caráter abrangente, o uso de escalas possibilita medir várias dimensões de uma pesquisa. Gil (2008), amplia seu conceito, que parte de sucessivas afirmações, relacionadas a uma determinada questão ou fato, onde os enunciados de atitudes se equivalem a graus de maior ou menor concordância.

As escalas comparativas realizam a comparação direta de objetos de estímulo, com propriedades ordinais ou de postos. Para Mattar (1999, p. 207), este processo “compreende em solicitar aos respondentes que expressem suas atitudes mediante comparação com um padrão de referência estabelecido”. Vieira (2003, p. 6) indica, como principal vantagem do escalonamento comparativo, a possibilidade de detectar pequenas diferenças entre os objetos de estímulo – além da facilidade de compreensão e de aplicabilidade – e, como desvantagens, “incluir a natureza ordinal dos dados e a impossibilidade de generalizar além de estímulo escalonado”.

As escalas comparativas subdividem-se em: Comparação de Pares, Ordem de Posto, Soma Constante, escala Q, Pictórias e Associação. Neste trabalho, optou-se na utilização das Escalas Comparativas de Soma Constante (ESC).

Para os autores Baruffi, Borges e Tozetto (2014); Malhotra (2012); Vieira (2003) e Nogueira (2002), na técnica de ESC, os respondentes atribuem, de acordo com suas preferências, uma soma constante de unidades – que podem ser: pontos, dólares, estrelas, etc. – dentre uma série de objetos de estímulo, consoante a alguma regra ou critério. Os pontos atribuídos são contados e divididos pelo número de respondentes. Como vantagem, o ESC permite uma distinção apurada e, em tempo reduzido, entre os objetos de estímulo. Em contrapartida, as desvantagens estão ligadas nos erros de alocação de pontos, quando a soma

das unidades é diferente da que é especificada, bem como em problemas de arredondamento, no caso do uso de um número pequeno de unidades.

Este método de escala impossibilitou, no entanto, o tratamento dos dados através de modelos de regressão linear múltipla. Contudo, nada afetou a análise, que foi feita através das observações das médias de pontos distribuídos nas ESC, dos extremos máximos e mínimos de marcação de pontos e da análise entre escalas de pontos, além do cruzamento entre variáveis, de acordo com os objetivos deste trabalho.

3.1 Descrição das Questões Utilizadas no Questionário

Quanto à classificação das perguntas, as 6 primeiras questões – com respostas de múltipla escolha – foram utilizadas para descrever o perfil da população respondente, como especificado a seguir.

Nº	Questão	Opções de resposta	
1.	Seu gênero é:	Masculino	Feminino
2.	Qual sua idade?	até 21 anos	de 22 à 29 anos
		de 30 à 39 anos	a partir de 40 anos
3.	Seu estado civil é:	Solteiro(a)	Casado(a)/União estável
		Separado(a)/Divorciado(a)	Viúvo(a)
4.	Você tem filho(s)?	Não.	Sim, mas não moram comigo.
			Sim, e moram comigo.
5.	Qual o seu nível de ensino?	Ensino Médio	Curso Técnico/profissionalizante
		Graduação/Graduação Tecnológica	Pós-Graduação/MBA
		Mestrado	Doutorado
6.	Há quanto tempo você trabalha na Alpar?	Menos de um ano	De 1 à 2 anos
		De 3 à 5 anos	Mais de 6 anos

Quadro 2 – Questões de múltipla escolha: descrição do perfil populacional
Fonte: (elaborado pela autora).

Foram utilizadas no inquérito mais 6 questões fechadas – numeradas a partir da questão 07 até a 12 – com resposta através da utilização da ESC, onde o colaborador distribuiu a quantia de 100 (cem) pontos, de acordo com sua percepção de valor, para cada uma das componentes e categorias do SR apresentadas no questionário.

Para a questão 7. *Salário-base*, foi dada a seguinte descrição: *O salário é “a parte fixa da recompensa” (Pinho et al., 2018, p. 398), definida de acordo com critérios pré-estabelecidos pelas empresas.*

Abaixo, apresentam-se 7 critérios gerais que - de maneira individual ou complementar - podem determinar o salário-base: distribua 100 pontos entre estes critérios, de modo que sua alocação reflita a importância relativa dada a cada um, segundo sua opinião pessoal. Você pode atribuir qualquer valor, a partir de zero, desde que a soma sempre resulte em 100.

Salário-base: critérios para atribuição de valor:

- 7.1 O salário base é definido de acordo com a formação do colaborador.
- 7.2 O salário base é definido de acordo com a função ou o cargo do colaborador.
- 7.3 O salário base é definido de acordo com a idade do colaborador.
- 7.4 O salário base é definido de acordo com o tempo de empresa do colaborador.
- 7.5 O salário base é definido de acordo com a legislação, ou seja, o salário mínimo.
- 7.6 O salário base é definido de acordo com a média salarial praticada pelo mercado.
- 7.7 O salário base não é definido de acordo com os critérios acima adotados.

Quadro 3 – critérios para atribuição de valor: questões com ESC para Salário-base
Fonte: (elaborado pela autora).

Para a questão 8. *Benefícios específicos*, foi dada a seguinte descrição: *São destinados a um grupo específico de colaboradores, como equipes de vendas ou gerentes.*

Apresentam-se 6 exemplos destes benefícios, que fazem – ou não – parte da lista de benefícios ofertados pela Alpar do Brasil: distribua os 100 pontos, segundo sua opinião pessoal, mesmo se você não fizer parte de um grupo específico de colaboradores.

Benefícios específicos: critérios para atribuição de valor:

- 8.1 Carros da empresa.
- 8.2 Despesas com viagens.
- 8.3 Despesas de representação (roupas formais ou de marcas específicas, cabeleireiro, reunião-almoço com clientes/parceiros).
- 8.4 Seguros de vida capitalizáveis.
- 8.5 Seguros específicos (a exemplo: seguros privados de acidentes de trabalho).
- 8.6 Vale-Combustível

Quadro 4 – critérios para atribuição de valor: questões com ESC para Benefícios específicos
Fonte: (elaborado pela autora).

Na questão 9. *Benefícios Sociais*: *Estes benefícios têm por objetivo cobrir a totalidade dos colaboradores e suprir necessidades não atendidas pela Segurança Social.*

Apresentam-se 5 exemplos destes benefícios, que fazem – ou não – parte da lista de benefícios ofertados pela Alpar do Brasil: distribua os 100 pontos, segundo sua opinião pessoal.

Benefícios Sociais: critérios para atribuição de valor:

- 9.1 Alimentação fornecida através de cantinas/restaurantes próprios.
- 9.2 Planos de pensões (aposentadoria: contribuição do INSS paga pela empresa, e pelo trabalhador, como obrigação social).
- 9.3 Sistema Único de Saúde (utilização do SUS: contribuição do INSS paga pela empresa, e pelo trabalhador, como obrigação social).
- 9.4 Subsídio de alimentação pago em espécie⁸.
- 9.5 Subsídio de alimentação pago em créditos em cartões-alimentação.

Quadro 5 – critérios para atribuição de valor: questões com ESC para Benefícios Sociais

Fonte: (elaborado pela autora).

Em 10. *Benefícios flexíveis*, foi descrito que: *É a criação de grupos de benefícios sociais não obrigatórios, onde o colaborador opta pelo que melhor se encaixa em suas necessidades.*

Apresentam-se 10 exemplos destes benefícios, que fazem – ou não – parte da lista de benefícios ofertados pela Alpar do Brasil: distribua os 100 pontos, segundo sua opinião pessoal.

Benefícios flexíveis: critérios para atribuição de valor:

- 10.1 Aquisição de produtos/serviços comercializados pela empresa a preços reduzidos (Alpar Shop).
- 10.2 Auxílio para estudos (licenciaturas, especializações, idiomas, etc.).
- 10.3 Colônia de férias para os filhos.
- 10.4 Plano de pensões (Previdência Privada).
- 10.5 Planos de saúde privados.
- 10.6 Seguro de vida/invalidez.
- 10.7 Subsídio de creche.
- 10.8 Subsídios de alimentação, para além do que é obrigatório.
- 10.9 Telefone celular.
- 10.10 Transporte fretado (residência-empresa-residência ou residência-empresa-universidade).

Quadro 6 – critérios para atribuição de valor: questões com ESC para Benefícios flexíveis

Fonte: (elaborado pela autora).

Já a questão 11. *Incentivos*, *É a fração variável do salário, que recompensa o desempenho do colaborador, à medida em que atinge ou supera as metas da empresa.*

Apresentam-se 4 exemplos de incentivos, que fazem – ou não – parte da lista de incentivos ofertados pela Alpar do Brasil: distribua os 100 pontos, segundo sua opinião pessoal.

⁸ No Brasil, o termo “pagamento em espécie” é utilizado para definir “pagamento em numerário”.

Benefícios Incentivos: critérios para atribuição de valor:

- 11.1 Comissões pagas, por atingimento de metas de grupo.
- 11.2 Comissões pagas, por atingimento de metas individuais.
- 11.3 Participação com ações da empresa.
- 11.4 PPR

Quadro 7 – critérios para atribuição de valor: questões com ESC para Incentivos

Fonte: (elaborado pela autora).

Na questão final, que avalia o valor percebido de todo um SR, 12. *Sistema de Recompensas: Categorias*, foi descrito da deste modo: *Apresentam-se as categorias do Sistema de Recompensas que você opinou até o momento, que fazem – ou não – parte da lista de categorias ofertadas pela Alpar do Brasil: distribua os 100 pontos, segundo sua opinião pessoal.*

Sistema de Recompensas: Categorias: critérios para atribuição de valor:

- 12.1 Dou valor/importância ao Salário-base
- 12.2 Dou valor/importância aos Benefícios Específicos
- 12.3 Dou valor/importância aos Benefícios Sociais
- 12.4 Dou valor/importância aos Benefícios Flexíveis
- 12.5 Dou valor/importância aos Incentivos

Quadro 8 – critérios para atribuição de valor: questões com ESC para SR: Categorias

Fonte: (elaborado pela autora).

Os critérios para preenchimentos das questões de ESC seguiram os seguintes critérios: o valor mínimo de pontos a atribuir será 0 (zero) e o valor máximo será 100 (cem). Devido ao fato da soma ser constante, cada questão deverá totalizar os 100 (cem) pontos, para que se possa passar para a questão seguinte. Estes critérios de valores mínimo, máximo e total foram controlados de maneira automatizada no próprio questionário, para evitar excesso de invalidação de amostras. Por fim, após o preenchimento, o respondente deve carregar no botão *enviar*, do contrário, o questionário não será considerado válido.

4 Apresentação e Análise de Resultados

O tratamento de dados obtidos através dos questionários permite realizar interpretações mais específicas do resultado da pesquisa de Valor Percebido (VP) pelos colaboradores acerca do Sistema de Recompensas (SR) existente na empresa Alpar do Brasil.

Nesse capítulo, a apresentação de resultados dos inquéritos está dividida em duas etapas: primeiro, em dados descritivos, o perfil dos funcionários respondentes, seguido da análise das categorias, subcategorias e componentes do SR. Será feita ainda uma análise conjunta desses dados, a fim de perceber melhor os números obtidos.

4.1 Dados descritivos: perfil dos respondentes da Alpar do Brasil

Apresentam-se a seguir o perfil dos colaboradores participantes do inquérito realizado no mês de julho de 2020, com informações referentes ao gênero, a faixa etária, ao estado civil, aos respondentes que possuem ou não filhos, a formação e ao tempo de contrato com a empresa, com dados expostos em gráficos de frequência.

O gráfico abaixo representa o perfil por gênero dos colaboradores da Alpar do Brasil.

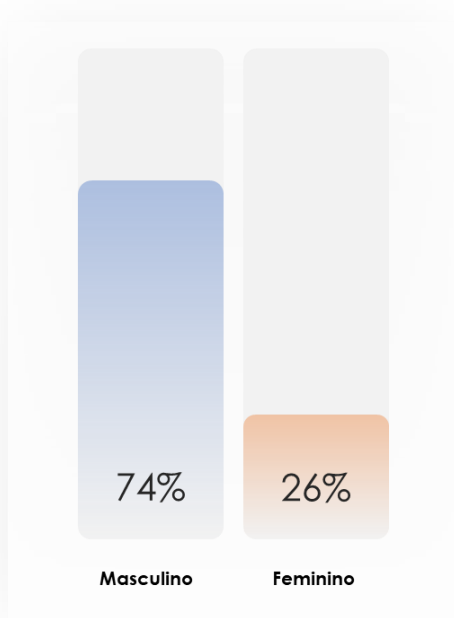


Gráfico 1 – Gênero
Fonte: (elaborado pela autora).

Identifica-se, a partir deste gráfico, que o perfil presente na empresa é, em sua maioria, composto pelo gênero masculino, com 74% de participação, entre os respondentes válidos.

Quanto ao perfil por faixa etária, a Alpar sempre foi conhecida como uma empresa jovem, com uma concentração média na casa dos 70% de colaboradores com idade até os 29 anos⁹.

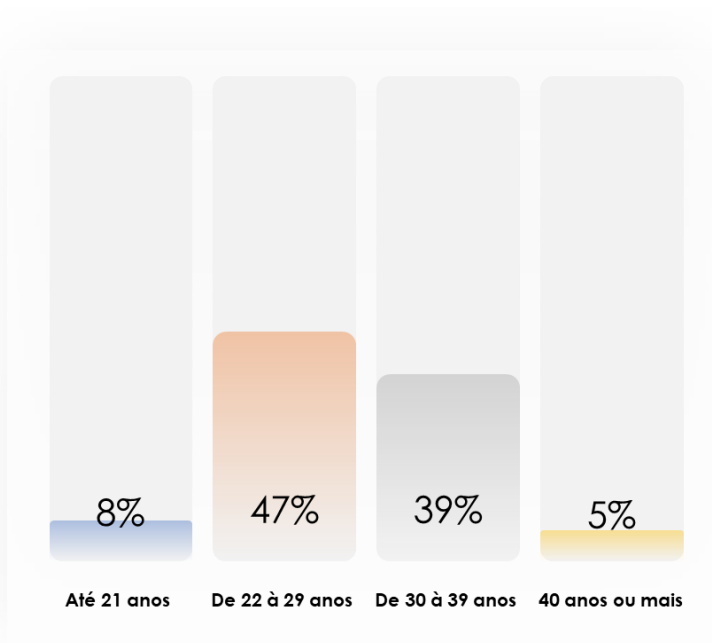


Gráfico 2 – Faixa etária
Fonte: (elaborado pela autora).

Entretanto, esta afirmação já apresenta mudanças, considerando que – agora – 55% dos respondentes possuem até 29 anos.

O gráfico a seguir representa o perfil dos colaboradores de acordo com seu estado civil.

⁹ Segundo pesquisas acadêmicas – de anos anteriores – feitas por colaboradores, com seus resultados guardados pela área de Recursos Humanos da Empresa.

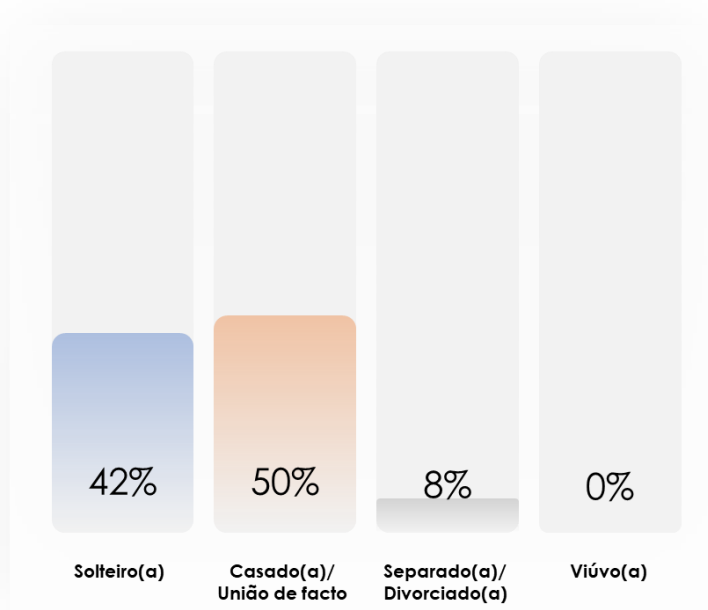


Gráfico 3 – Estado civil
Fonte: (elaborado pela autora).

No que se refere ao estado civil dos colaboradores, há um certo equilíbrio entre os respondentes casados (ou unidos de facto), com 50% de respostas, em relação aos solteiros, com 42%. Os separados e divorciados com pouca expressão, de 8% e – atualmente – sem registo de colaboradores viúvos.

Considerou-se como fator relevante, face ao tema proposto, verificar se os colaboradores respondentes possuíam ou não filhos e – no caso de resposta positiva – se os mesmos moravam ou não com estes. O próximo gráfico apresenta o Perfil *possui filhos*.

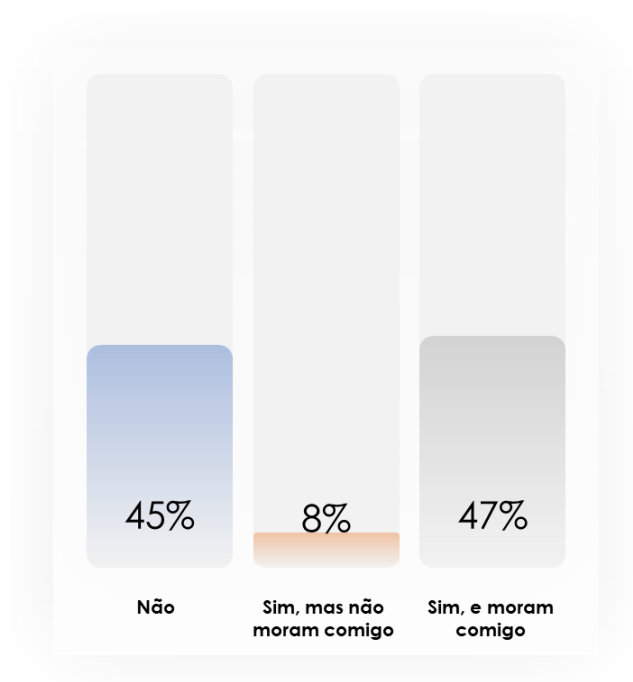


Gráfico 4 – Possui filhos?
Fonte: (elaborado pela autora).

Verificou-se que mais da metade dos colaboradores possuem filhos – 55% – e, que apenas 8% não moram junto aos colaboradores.

No perfil por formação, ainda que o requisito fundamental para a contratação de colaboradores da empresa Alpar do Brasil seja o ensino médio completo¹⁰, verifica-se – felizmente – que 39% dos colaboradores possuem graduação¹¹, mais 18% são pós-graduados.

¹⁰ Equivalente ao 12º ano completo, em Portugal.

¹¹ Equivalente aos licenciados, em Portugal.

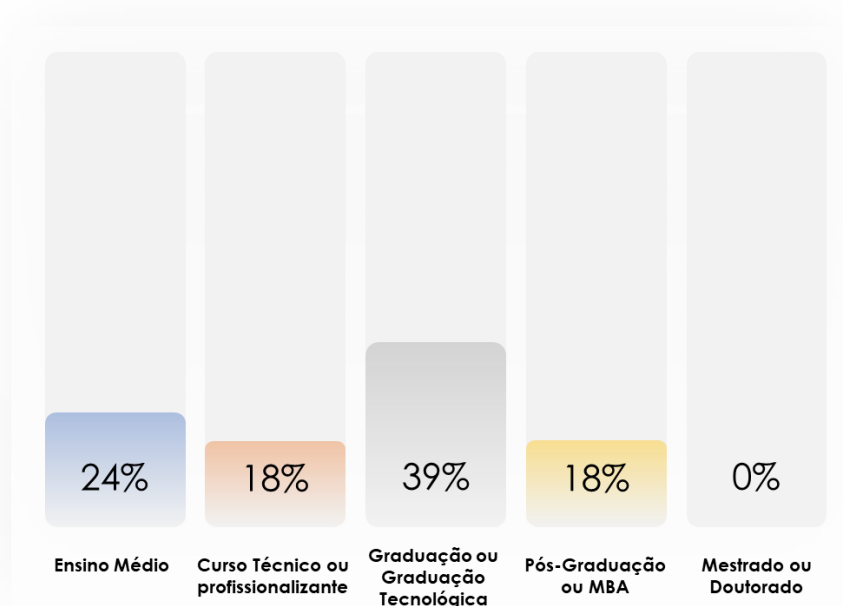


Gráfico 5 – Formação
Fonte: (elaborado pela autora).

Parte do reflexo destes números tem, como base, a política de benefícios da empresa com educação.

Referente ao Perfil por tempo de contrato com a empresa, a empresa em análise costumava ter um *turnover*¹² baixo, fazendo com que o tempo de empresa fosse sempre elevado, mantendo – em geral – metade dos funcionários na casa dos 3 à 5 anos de tempo de empresa.

¹² Rotatividade de funcionários.

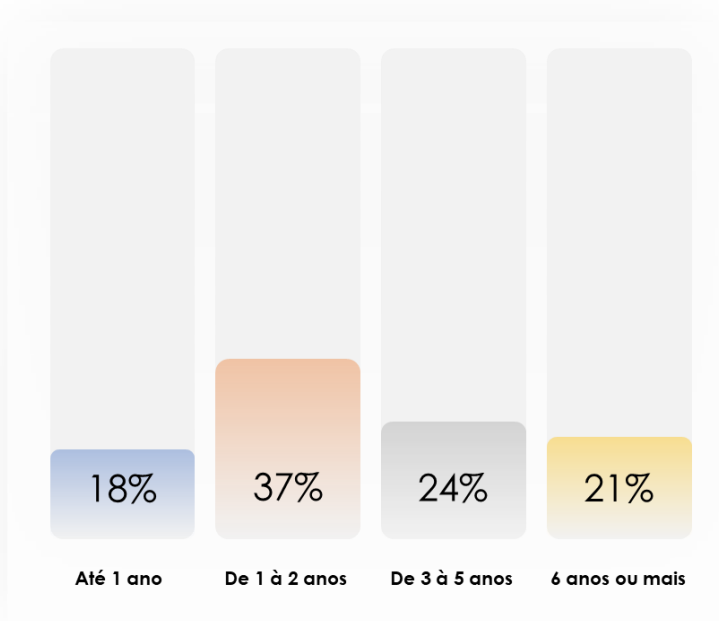


Gráfico 6 – Tempo de empresa
Fonte: (elaborado pela autora).

Contudo, devido não somente ao crescimento acelerado da empresa, juntamente com a instabilidade económica, estes números já sofrem grandes mudanças. Atualmente, a maior concentração está nos colaboradores com 1 à 2 anos de empresa, com 37%.

4.2 Análise dos resultados da valorização das diversas componentes do SR

Em um primeiro momento, serão analisadas as respostas relativas ao valor atribuído em cada uma das 6 questões com Escala Comparativa de Soma Constante (ESC), com as opções mais valorizadas pelos colaboradores. Em seguida – quando houver relevância – serão verificadas as informações de atribuições entre extremos de valor zero e 100, bem como a concentração por escalas de valor.

Categoria Salário-base

O gráfico abaixo representa a escolha feita, pelos colaboradores da Alpar do Brasil, entre 7 critérios, que devem determinar o salário-base.

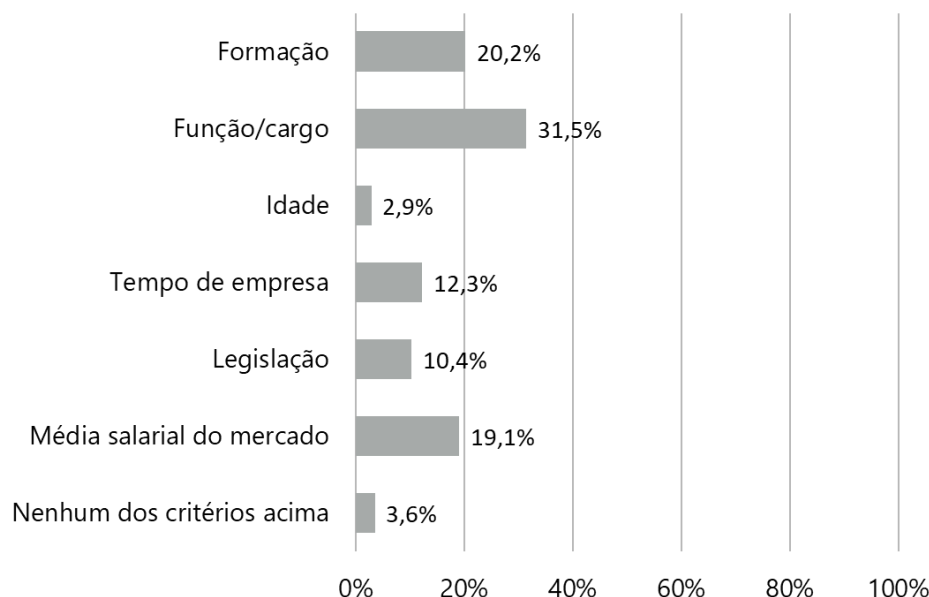


Gráfico 7 – Categoria Salário-base: peso médio atribuído por componente
Fonte: (elaborado pela autora).

A escolha, feita pelos colaboradores da Alpar, dos critérios para determinar o salário-base recai em quase 71% em três deles: 31,5% dos colaboradores defendem que o salário-base deveria ser estabelecido *de acordo com a função ou cargo do colaborador*, 20,2% deles consideram que deveria ser *de acordo com a formação* e os restantes 19,1% *com a média salarial praticada no mercado*.

Escalas de valor na Categoria Salário-base

O gráfico a seguir apresenta um panorama geral de atribuições entre extremos de valor zero e 100, bem como a concentração em determinados intervalos de pontos atribuídos, por cada colaborador, em todas as alternativas de resposta da questão relativa ao salário-base.

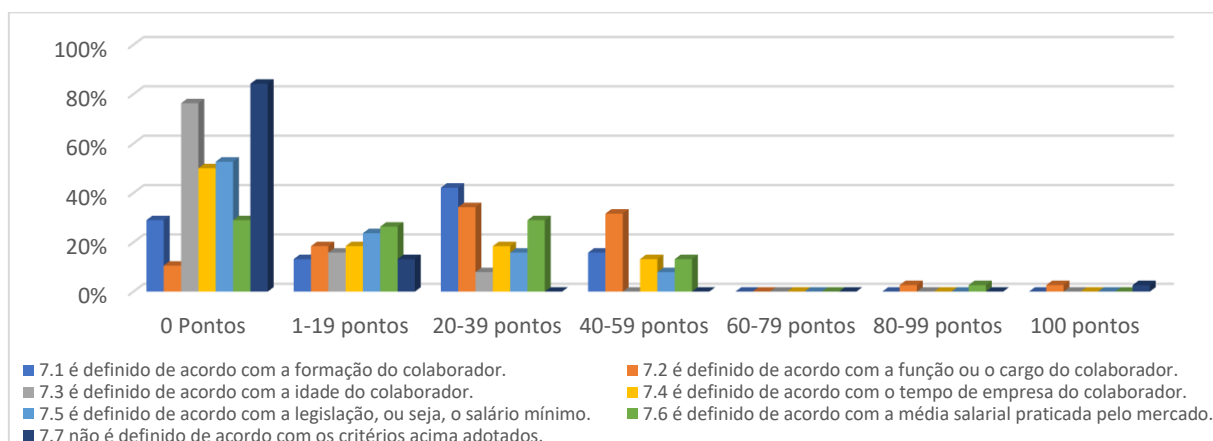


Gráfico 8 – Categoria Salário-base: extremos e intervalos de pontos atribuídos por componente
Fonte: (elaborado pela autora).

Os próximos três gráficos mostram, no detalhe, as atribuições entre extremos e intervalos de pontos atribuídos, desta vez no destaque apenas das respostas mais valorizadas pelos colaboradores na referida questão.

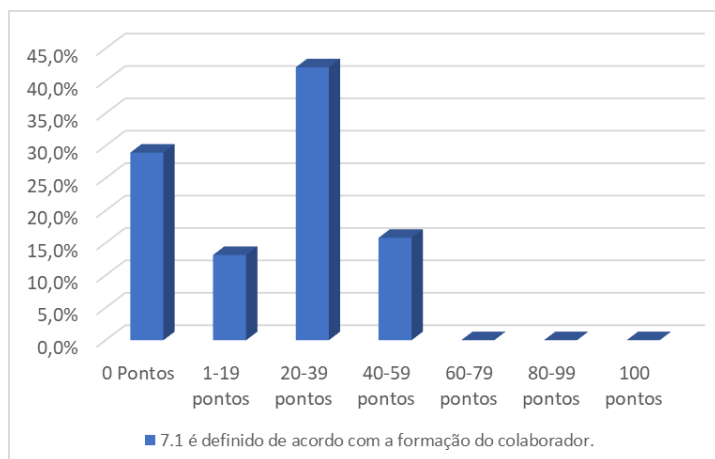


Gráfico 9 – Categoria Salário-base: extremos e intervalos de pontos atribuídos na alternativa “de acordo com a formação do colaborador”
Fonte: (elaborado pela autora).

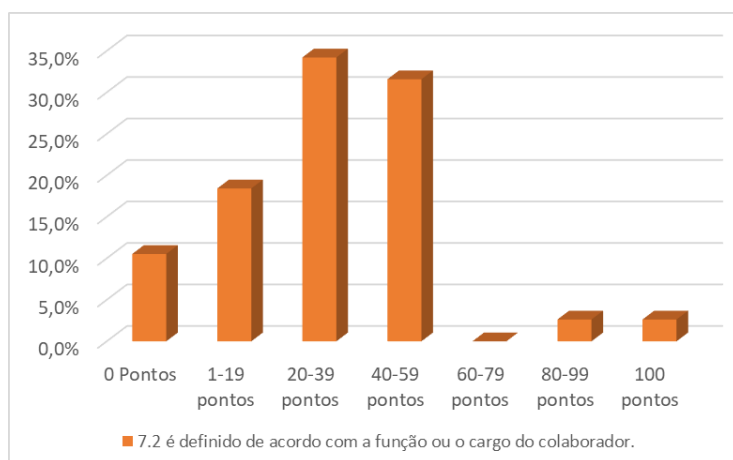


Gráfico 10 – Categoria Salário-base: extremos e intervalos de pontos atribuídos na alternativa “de acordo com a função ou cargo do colaborador”
Fonte: (elaborado pela autora).

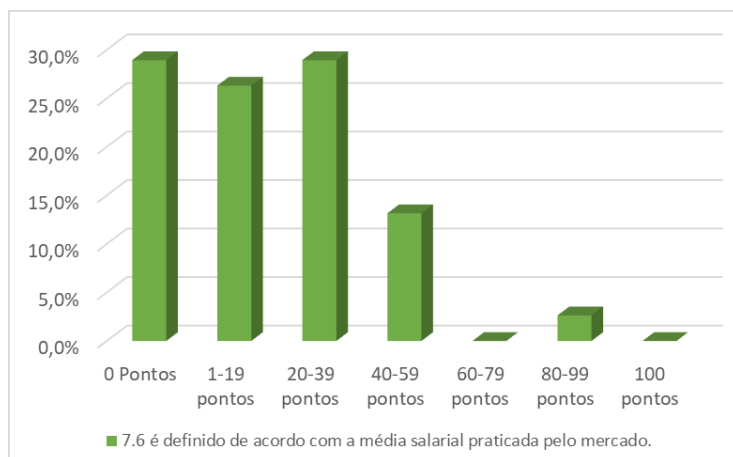


Gráfico 11 – Categoria Salário-base: extremos e intervalos de pontos atribuídos na alternativa “de acordo com a média salarial praticada no mercado”

Fonte: (elaborado pela autora).

Ainda que tenham sido as três respostas mais consideradas, os valores atribuídos percorreram – com praticamente a metade dos colaboradores – apenas as duas primeiras escalas de valor (com distribuição de 1 a 19 pontos e de 20 a 39 pontos).

Na terceira escala, com atribuição de 40 a 59 pontos; a alternativa com maior destaque foi a “*de acordo com a função ou cargo do colaborador*”, com concentração de resposta de 31.6% dos colaboradores.

Por outro lado, os critérios *de formação* e *de média praticada pelo mercado* tiveram, cada um, 28.9% de colaboradores que atribuíram valor igual a zero, o que indica – neste caso – a necessidade de complementaridade de critérios para definição do salário-base na empresa.

Critério / alternativa de resposta	Colaboradores que marcaram de 40 a 59 pontos	Colaboradores que marcaram zero pontos
Função / cargo	31.6%	10.5%
Formação	15.8%	28.9%
Média praticada no mercado	13.2%	28.9%

Quadro 9 – Categoria Salário-base: critérios mais valorizados vs marcações de valor zero e escala de 40 a 59 pontos.

Fonte: (elaborado pela autora).

Com baixos índices gerais de valorização, os altos índices de marcações zero, somados às marcações na primeira escala, com atribuição de 1 a 19 pontos, reforçam o descarte por completo das alternativas de resposta referentes à idade, tempo de empresa e Legislação (salário mínimo), como mostra o quadro abaixo:

Critério	Colaboradores que marcaram zero pontos	Colaboradores que marcaram de 1 a 19 pontos
Idade	76.3%	15.8%
Tempo de empresa	50%	18.4%
Legislação (salário mínimo)	52.6%	23.7%

Quadro 10 – Categoria Salário-base: critérios menos valorizados vs marcações de valor zero e escala de 1 a 19 pontos.

Fonte: (elaborado pela autora).

Os dados demográficos não influenciaram nas alternativas de resposta. Com esta e as demais informações apresentadas nesta categoria, permite-nos concluir que, segundo os colaboradores da Alpar, as componentes a ter em conta para determinar o salário-base são a *função ou cargo exercido*, a *formação* e a *média salarial praticada no mercado*.

Uma outra componente do SR muito considerada por vários autores, como Marras (2011¹³), Rosa (2013), Pinho *et al.* (2018), entre outros, é o subsistema de benefícios: específicos, sociais e flexíveis.

Categoria Benefícios – subcategoria Benefícios Específicos

Ainda que os Benefícios específicos alcancem um restrito grupo de colaboradores na empresa em análise e que a maioria dos que responderam ao inquérito não tenha acesso a estes, a disparidade entre os valores percebidos em cada uma das componentes mostra que esta questão foi – felizmente – uma questão com alternativas bem ponderadas pelos respondentes.

¹³ *apud* Paiva, Lima, Oliveira e Pitombeira (2017, pp. 59-60)

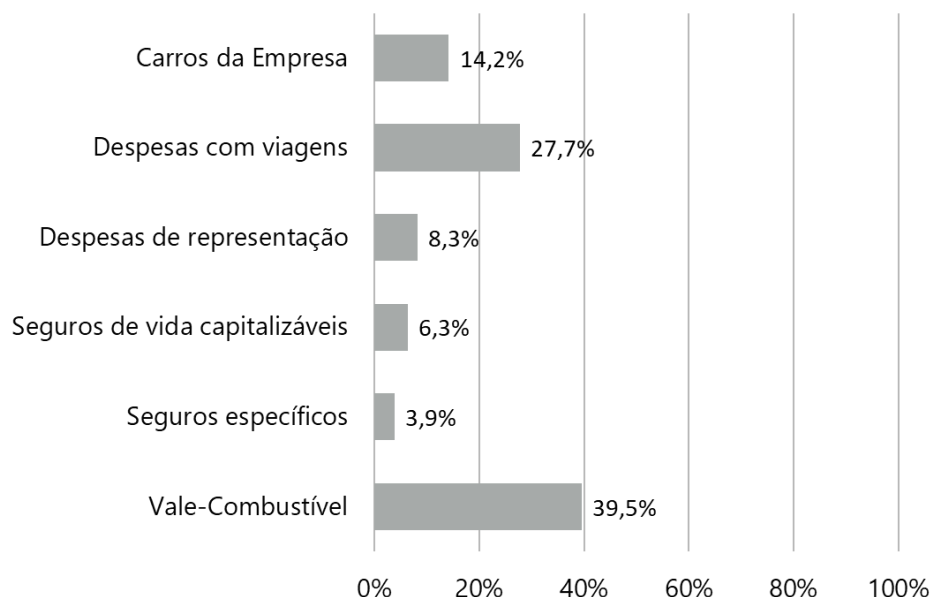


Gráfico 12 – Categoria Benefícios – Subc Benefícios Específicos: peso médio atribuído por componente

Fonte: (elaborado pela autora).

O vale-combustível – subsídio para abastecimento das viaturas particulares dos colaboradores, com valor específico e pago em cartão – teve 39,5% de preferência geral entre os colaboradores, seguido de 27,7% nas despesas com viagens e 14,2% para carros da empresa.

Escalas de valor na subcategoria Benefícios Específicos

O gráfico a seguir expressa as atribuições entre extremos de valor zero e 100, bem como a concentração em determinados intervalos de pontos atribuídos, por cada colaborador, em todas as alternativas de resposta da questão relativa aos Benefícios Específicos.

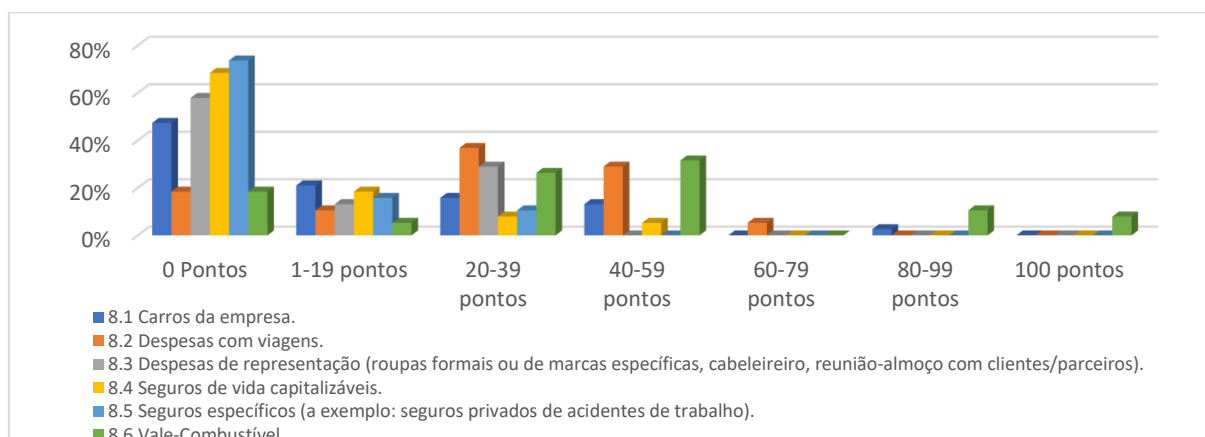


Gráfico 13 – Categoria Benefícios – Subc Benefícios Específicos: extremos e intervalos de pontos atribuídos por componente

Fonte: (elaborado pela autora).

O gráfico a seguir mostra os pormenores das atribuições entre extremos e intervalos de pontos atribuídos, desta vez no destaque da componente vale-combustível, que obteve maior valorização pelos colaboradores:

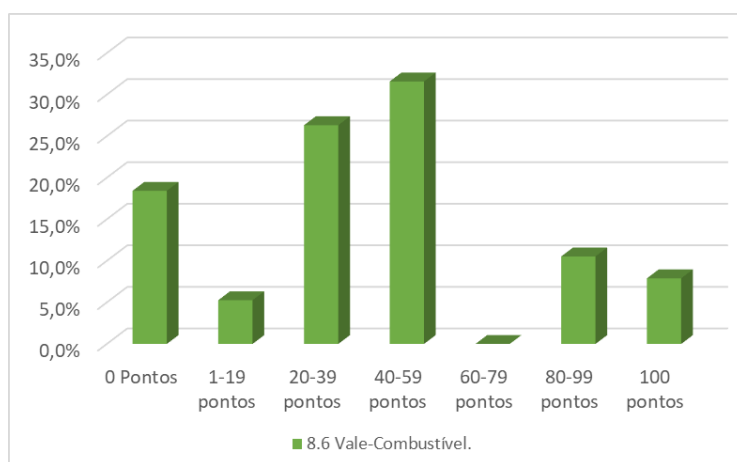


Gráfico 14 – Categoria Benefícios – Subc Benefícios Específicos: extremos e intervalos de pontos atribuídos na alternativa “Vale-Combustível”
Fonte: (elaborado pela autora).

Mesmo com 18.4% de atribuições de valor zero nessa componente, a força do valor atribuído na componente de vale-combustível foi impulsionada, não somente pela concentração de pontos atribuídos pelas segunda (de 20 a 39 pontos) e terceira (de 40 a 59 pontos) escalas de valor, com percentuais de 26.3% e 31.6%, consecutivamente, como também os valores atribuídos na quinta escala (de 80 a 99 pontos), com 10.5% e no extremo de valor atribuído de 100 pontos, com 7.9%.

Considerando as escalas e valores percebidos mencionados acima, cabe destacar que o fator *gênero* mostrou-se como influenciador no resultado de preferência desta alternativa de resposta na subcategoria Benefícios Específicos: 82.1% dos respondentes do gênero masculino atribuíram valor a componente vale-combustível. Os demais dados pessoais dos colaboradores apresentaram equilíbrio de respostas, sem destaques a apontar.

Componente	Colaboradores que marcaram zero pontos	Colaboradores que marcaram de 1 a 19 pontos
Despesas de representação	57.9%	13.2%
Seguros de vida capitalizáveis	68.4%	18.4%
Seguros específicos	73.7%	15.8%

Quadro 11 – Categoria Benefícios – Subc Benefícios Específicos: componentes menos valorizados vs marcações de valor zero e escala de 1 a 19 pontos.

Fonte: (elaborado pela autora).

Ainda nesta subcategoria, as restantes componentes do quadro acima também podem – igualmente como apresentado na categoria anterior – ser descartadas da escala de valor, considerando sua baixíssima expressão de valor percebido, conforme as marcações zero e concentração na primeira escala.

Com base nestas informações, é possível concluir que, segundo os colaboradores da Alpar, sobretudo com destaque aos do género masculino, a componente de vale combustível é altamente valorizada dentro da Categoria Benefícios – Subcategoria Benefícios Específicos.

Os benefícios que são direcionados a totalidade dos trabalhadores da empresa são, no entanto, os sociais.

Categoria Benefícios – subcategoria Benefícios Sociais

Como já tratado anteriormente, esta subcategoria do SR cobre a totalidade dos colaboradores e visa necessidades não atendidas pela Segurança Social.

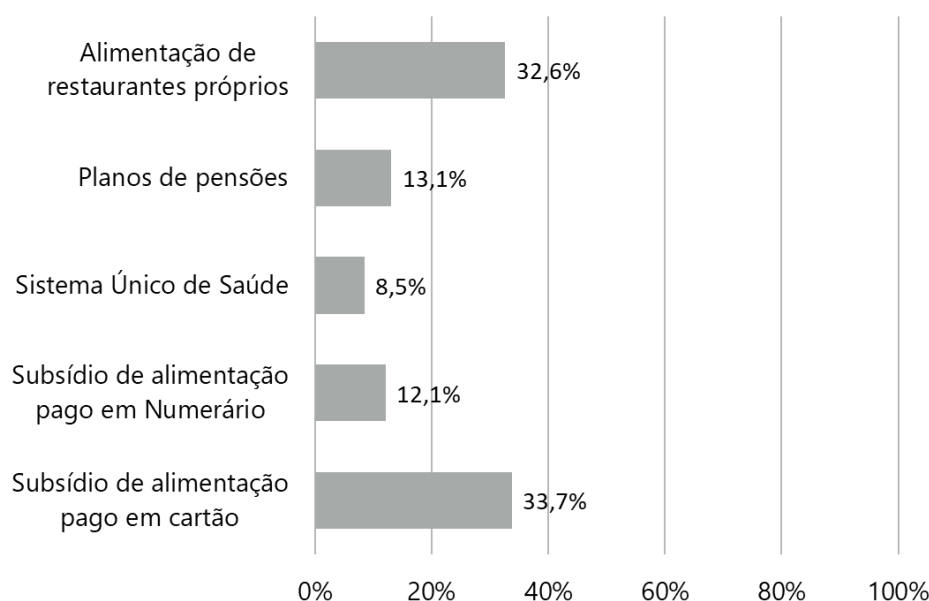


Gráfico 15 – Categoria Benefícios – Subc Benefícios Sociais: peso médio atribuído por componente
Fonte: (elaborado pela autora).

Nos exemplos de benefícios sociais apresentados, temos o Subsídio de alimentação pago em cartão e a Alimentação fornecida através de cantinas/restaurantes próprios como as componentes com maior predileção pelos colaboradores da Alpar, atingindo – respectivamente – 33,7% e 32,6%.

Escalas de valor na subcategoria Benefícios Sociais

O gráfico expresso nessa sequência, mais uma vez aponta as atribuições entre extremos de valor zero e 100, bem como a concentração em intervalos de pontos – pelos colaboradores – atribuídos, nas alternativas de resposta da questão relativa aos Benefícios Sociais.

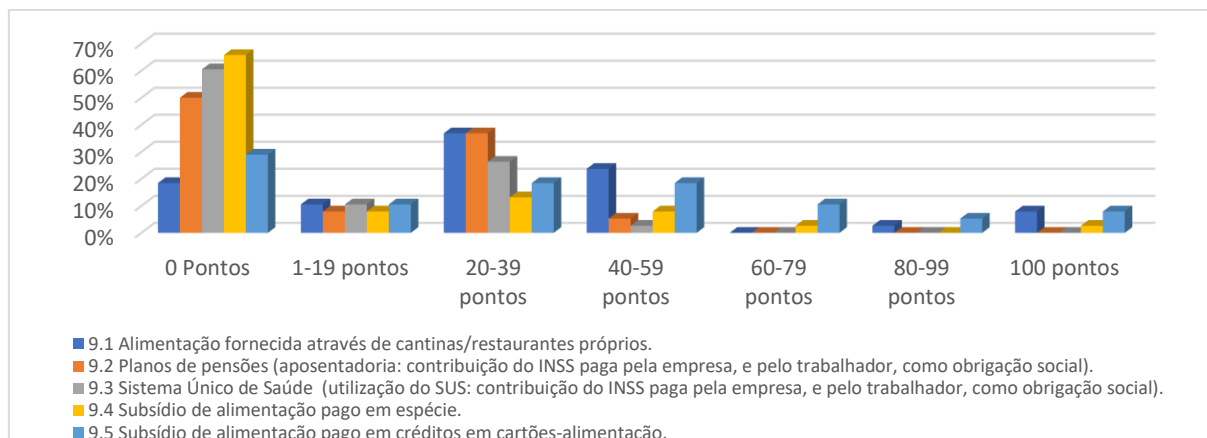


Gráfico 16 – Categoria Benefícios – Subc Benefícios Sociais: extremos e intervalos de pontos atribuídos por componente

Fonte: (elaborado pela autora).

Os próximos dois gráficos apresentam, separadamente por componente, as atribuições de valor em pontos, entre extremos e escalas, das alternativas de resposta mais consideradas pelos funcionários da Alpar.

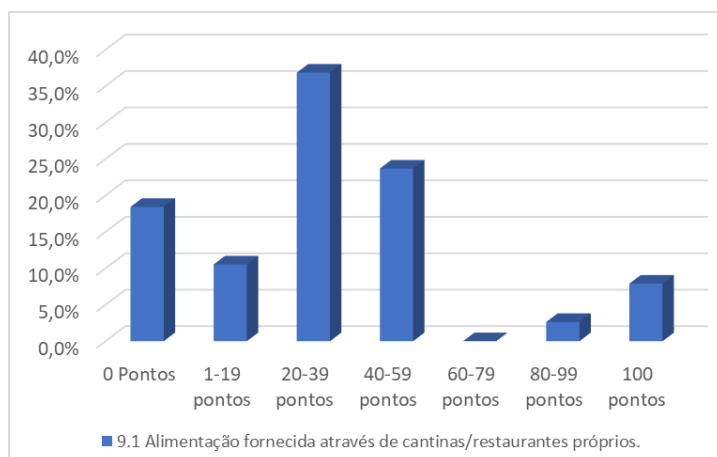


Gráfico 17 – Categoria Benefícios – Subc Benefícios Sociais: extremos e intervalos de pontos atribuídos na alternativa “Alimentação fornecida através de cantinas/restaurantes próprios.”

Fonte: (elaborado pela autora).

Embora 18.4% dos respondentes tenham atribuído valor zero para esta componente, a concentração de pontos na segunda (de 20 a 39 pontos) e terceira (de 40 a 59 pontos) escalas de valor, com percentuais consecutivos de 36.8% e 23.7% foi o fator principal para que esta componente atingisse seu posto de segunda componente mais votada pelos colaboradores.

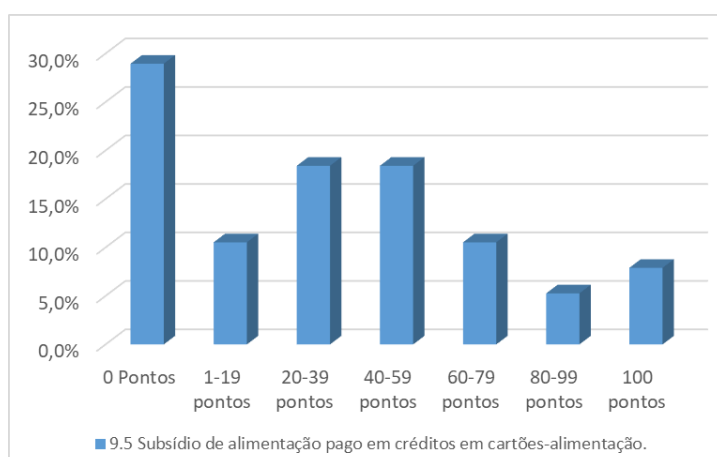


Gráfico 18 – Categoria Benefícios – Subc Benefícios Sociais: extremos e intervalos de pontos atribuídos na alternativa “Subsídio de alimentação pago em créditos em cartões-alimentação”.
Fonte: (elaborado pela autora).

O alto índice de 28.9% nas atribuições de valor zero não foram o suficiente para tirar a componente de subsídio de alimentação pago em cartão da lista dos escolhidos pelos colaboradores da Alpar do Brasil nessa categoria. Isso graças a concentração de pontos já a partir da terceira escala de valor (de 40 a 59 pontos) até o extremo de valor atribuído 100. Estes – somados – chegaram em 42.1% de valorização por parte dos respondentes.

Componente	Colaboradores que marcaram zero pontos	Colaboradores que marcaram de 1 a 19 pontos
Planos de pensões (aposentadoria)	50.0%	7.9%
Sistema Único de Saúde	60.5%	10.5%
Subsídio de alimentação pago em espécie	65.8%	7.9%

Quadro 12 – Categoria Benefícios – Subc Benefícios Sociais: componentes menos valorizados vs marcações de valor zero e escala de 1 a 19 pontos.
Fonte: (elaborado pela autora).

Ainda nesta subcategoria, as restantes componentes do quadro acima também foram descartadas pelo reduzido valor percebido.

Os dados demográficos não influenciaram nas alternativas de resposta desta subcategoria. A não-influência dos dados demográficos também foi apontada por Oliveira (2018). Esta e as demais informações apresentadas, permite-nos concluir que os colaboradores da Alpar do Brasil atribuem grande importância à componente da alimentação complementar, visto que as componentes por eles mais valorizadas dizem respeito não somente a alimentação nos intervalos de almoço, mas também, a necessidade da aquisição complementar de alimentos para si e suas famílias.

Os benefícios flexíveis são considerados interessantes por muitos trabalhadores, mas ainda não são muito divulgados na maioria das empresas.

Categoria Benefícios – subcategoria Benefícios Flexíveis

A ideia de um *plafond* de benefícios não obrigatórios, onde os colaboradores optam – e atribuem valor – por aqueles que mais se ajustam ao seu perfil pessoal, fez com que esta questão fosse a que dispunha de mais componentes.

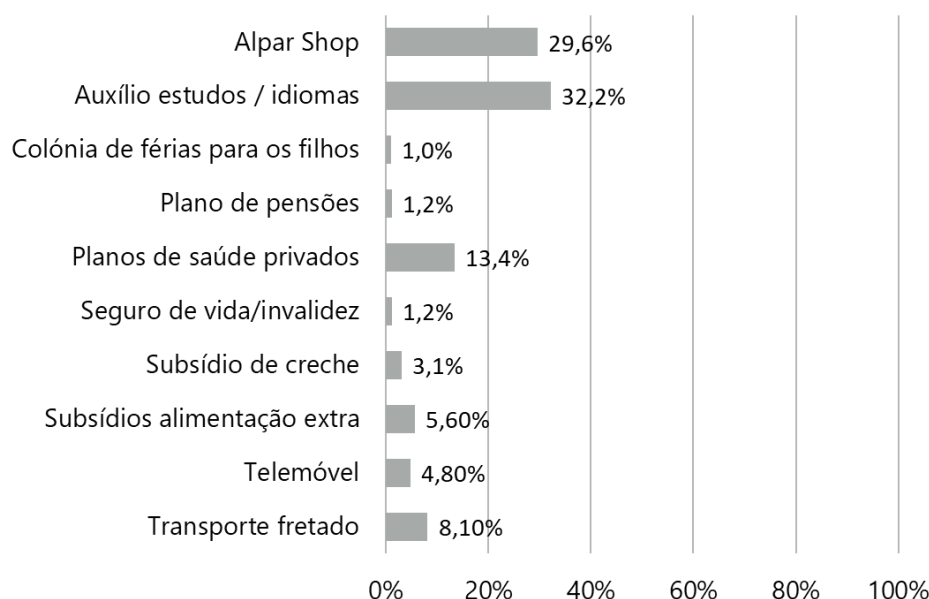


Gráfico 19 – Categoria Benefícios – Subc Benefícios Flexíveis: peso médio atribuído por componente
Fonte: (elaborado pela autora).

No entanto, mesmo com 10 componentes, apenas duas tiveram destaque substancial: o auxílio para estudos (licenciaturas, especializações, idiomas, etc.), com 32,2% de peso geral atribuído, seguido de aquisição de produtos/serviços comercializados pela empresa a preços reduzidos (na empresa, conhecido como Alpar Shop), com 29,6%.

Escalas de valor na subcategoria Benefícios Flexíveis

Como já apresentado anteriormente, o gráfico que segue mostra as atribuições entre extremos de valor zero e 100, mais as concentrações em intervalos de pontos atribuídos, nas alternativas de resposta da questão relativa aos Benefícios Flexíveis.

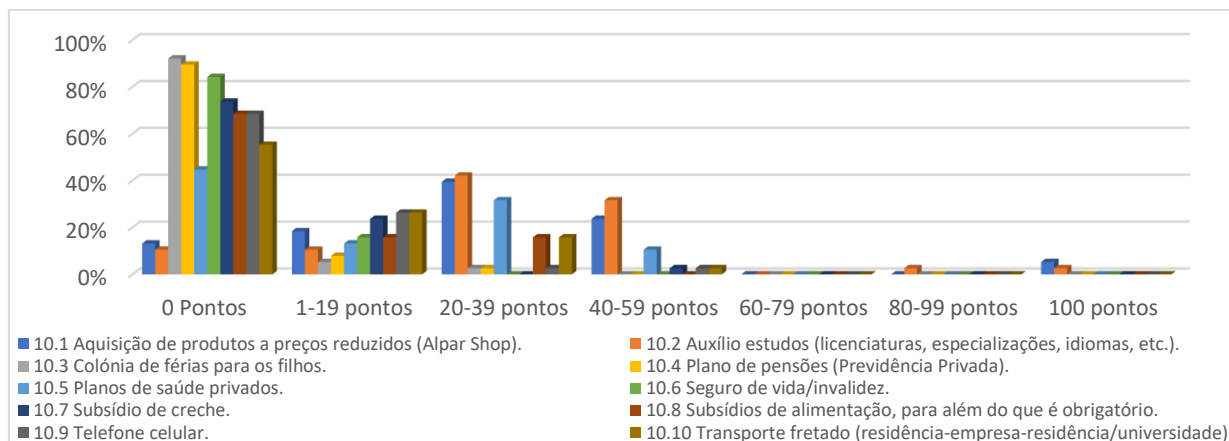


Gráfico 20 – Categoria Benefícios – Subc Benefícios Flexíveis: extremos e intervalos de pontos atribuídos por componente
Fonte: (elaborado pela autora).

A partir de agora, nos dois gráficos que seguem, estão as atribuições de valor em pontos, entre extremos e escalas, das alternativas de resposta mais apreciadas pelos colaboradores da Alpar, nomeadamente as duas primeiras alternativas da questão dos benefícios flexíveis, que tratam da aquisição de produtos comercializados pela empresa e o auxílio para estudos.

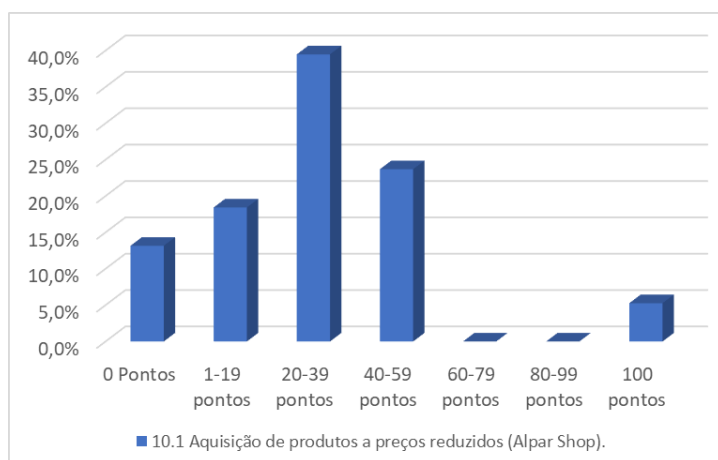


Gráfico 21 – Categoria Benefícios – Subc Benefícios Flexíveis: extremos e intervalos de pontos atribuídos na alternativa “Aquisição de produtos a preços reduzidos (Alpar Shop)”.
Fonte: (elaborado pela autora).

Mesmo apresentando 13.2% de marcações de valor zero, o Alpar Shop teve uma impulsão em seu resultado graças aos pontos atribuídos na segunda (de 20 a 39 pontos) e terceira (de 40 a 59 pontos) escalas de valor, com percentuais consecutivos de 39.5% e 23.7%, mais um leve auxílio da marcação de extremo de 100 pontos, com 5.3%.

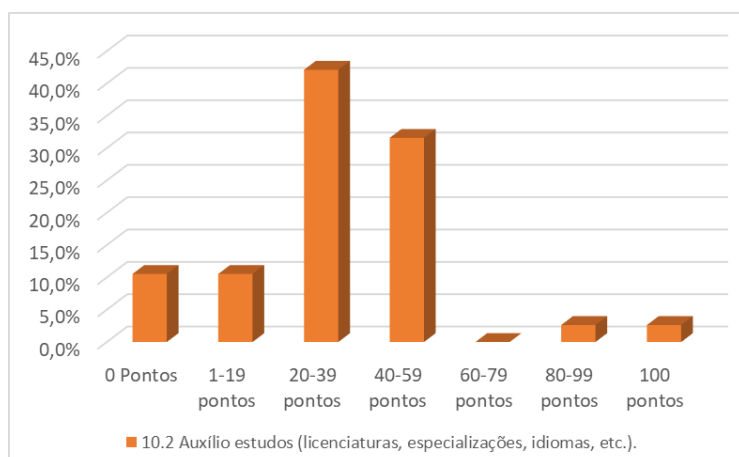


Gráfico 22 – Categoria Benefícios – Subc Benefícios Flexíveis: extremos e intervalos de pontos atribuídos na alternativa “Auxílio para estudos (licenciaturas, especializações, idiomas, etc.)”.
Fonte: (elaborado pela autora).

Considerando um peso geral muito próximo nas duas alternativas de resposta preferidas entre os colaboradores da Alpar, o gráfico no detalhe da componente de *auxílio para estudos* também apresentou comportamento semelhante nas marcações de valor atribuído.

Entretanto, a impulsão ainda maior na segunda e terceira escalas de valor, com percentuais respectivos de 42.1% e 31.6% e – ainda – menor índice de marcação zero, com 10.5%, fez com que esta componente chegasse à frente da anterior.

No que se refere às outras componentes da questão em causa, o quadro a seguir representa sua baixa importância, dado os reduzidos resultados de valor percebido e as marcações zero.

Componente	Colaboradores que marcaram zero pontos	Colaboradores que marcaram de 1 a 19 pontos
Colônia de férias para os filhos	92.1%	5.3%
Plano de pensões (Previdência Privada)	89.5%	7.9%
Planos de saúde privados	44.7%	13.2%
Seguro de vida/invalidez	84.2%	15.8%
Subsídio de creche	73.7%	23.7%
Subsídios de alimentação, para além do que é obrigatório	68.4%	15.8%
Telefone celular	68.4%	26.3%
Transporte fretado (residência-empresa-residência/universidade)	55.3%	26.3%

Quadro 13 – Categoria Benefícios – Subc Benefícios Flexíveis: componentes menos valorizados vs marcações de valor zero e escala de 1 a 19 pontos.

Fonte: (elaborado pela autora).

Diferentemente da componente *Alpar Shop*, onde os dados demográficos não influenciaram nas alternativas de resposta, a componente de *auxílio para estudos* teve forte influência, considerando que 87.5% dos respondentes que possuem como formação o ensino médio completo (equivalente ao 12º ano em Portugal) ou curso técnico/profissionalizante valorizaram esta componente com marcações de valor percebido a partir da segunda escala de valor e – ainda – foram responsáveis pelas marcações na quinta escala de valor (de 80 a 99 pontos) e no extremo de marcação de 100 pontos.

Com base no que foi exposto referente a esta subcategoria, pode-se afirmar que os colaboradores da Alpar do Brasil conferem grande importância a um benefício não oficial, que é o *Alpar Shop*. E, ainda, além de valorizar também a componente de *auxílio a estudos*, a maior parte dos colaboradores com ensino médio ou curso técnico/profissionalizante, demonstram valor e interesse nesta componente, visto que são fortes candidatos a este tipo de benefício.

Uma outra componente salarial, para além dos benefícios, são os incentivos que são muito valorizados pelos colaboradores, uma vez que recompensam o seu desempenho (Daniel, 2019).

Categoria Incentivos

A categoria de Incentivos foi, neste trabalho, a que destacou – em uma única componente – a maior concentração de peso atribuído.

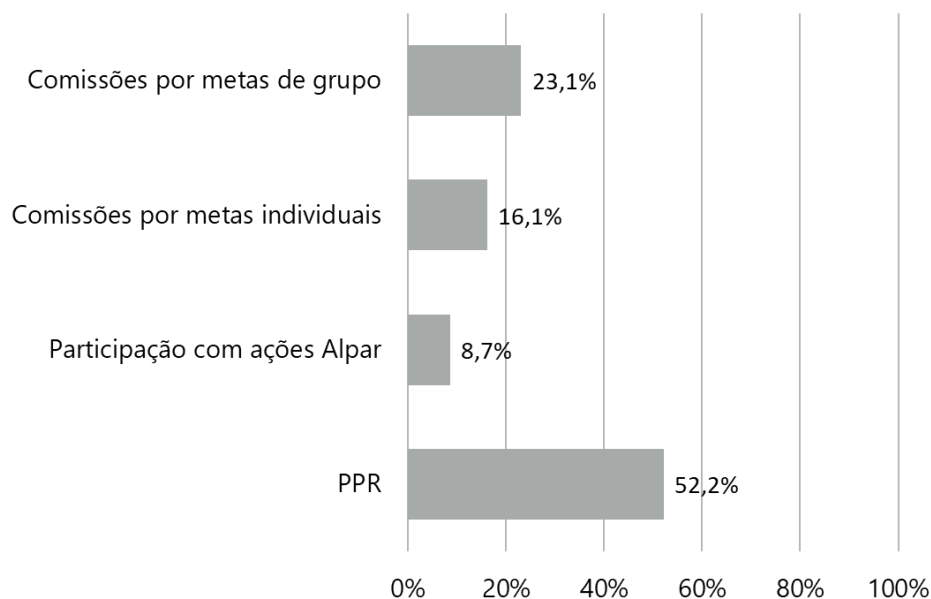


Gráfico 23 – Categoria Incentivos: peso médio atribuído por componente
Fonte: (elaborado pela autora).

O PPR (sigla utilizada no Brasil para designar a participação nos lucros e resultados das empresas) é – claramente – a opção de incentivo mais valorizada pelos colaboradores da Alpar do Brasil. O peso atribuído por esta componente atingiu a média 52.2%.

Escalas de valor na Categoria Incentivos

O gráfico a seguir apresenta o cenário global das atribuições entre extremos de valor zero e 100, mais as concentrações em intervalos de pontos atribuídos, por cada colaborador, nas alternativas de resposta da questão relativa aos incentivos.

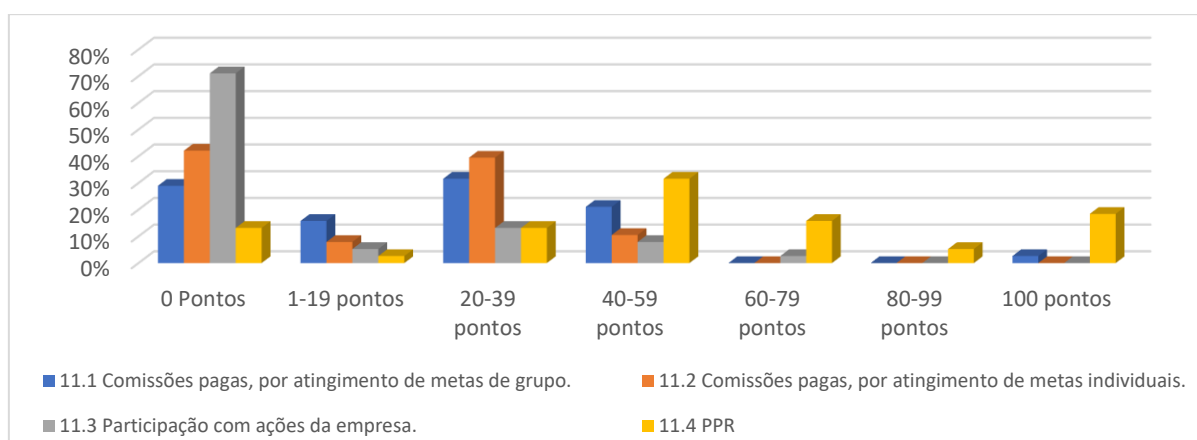


Gráfico 24 – Categoria Incentivos: extremos e intervalos de pontos atribuídos por componente
Fonte: (elaborado pela autora).

O gráfico na sequência apresenta as particularidades nas atribuições entre os extremos e os intervalos de pontos atribuídos – neste caso – com o destaque da componente PPR, que conquistou maior atenção dos colaboradores da Alpar.

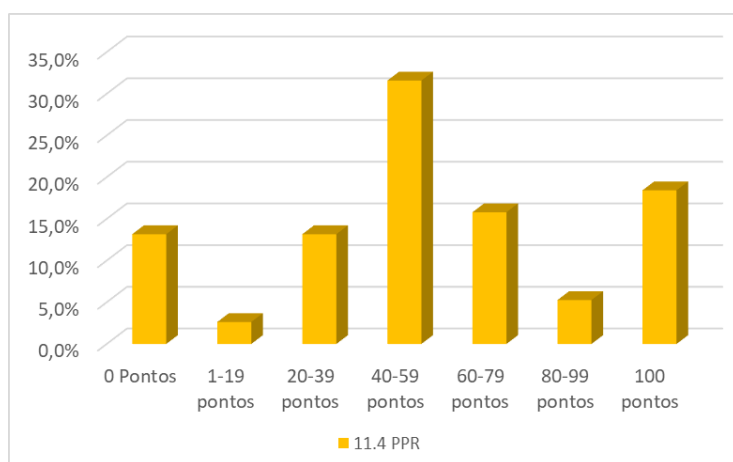


Gráfico 25 – Categoria Incentivos: extremos e intervalos de pontos atribuídos na alternativa “PPR”.
Fonte: (elaborado pela autora).

Ao analisarmos os extremos e escalas, comparativamente aos mesmos resultados nas componentes em destaque nas categorias e subcategorias anteriores, vários são os apontamentos que justificaram o alto índice de valor percebido destinado ao *PPR*:

Mesmo com 13.2% de marcações de valor zero, o *PPR* teve o 2º menor índice de valor zero atribuído entre as componentes em destaque no inquérito, a seguir apenas do critério do salário-base ser *definido de acordo com a função ou o cargo do colaborador* e do *auxílio para estudos* (na subcategoria benefícios flexíveis). Ambas componentes tiveram 10.5% como resultado de valor zero.

A terceira escala de valor (de 40 a 59 pontos) atingiu seu maior índice de VP atribuído, de 31.6%, em empate com o critério do salário-base ser *definido de acordo com a função ou o cargo do colaborador*, com o *vale-combustível* (na subcategoria de benefícios específicos), e com o *auxílio para estudos* (na subcategoria benefícios flexíveis).

A quarta escala de valor (de 60 a 79 pontos), até o presente momento, não havia sido referida neste trabalho: 15.8%, esta foi a maior marca desta escala, seguida apenas pelo 10.5% atribuídos na componente de *subsídio de alimentação pago em cartão* (na subcategoria benefícios sociais).

No que se refere ao extremo de valor de 100 pontos atribuídos por colaborador, esta componente atingiu a marca dos 18.4% de colaboradores: níveis de valor percebido nem de

longe comparados com os 7.9% atingidos nas componentes o *vale-combustível* (na subcategoria de benefícios específicos) e de *subsídio de alimentação pago em cartão* (na subcategoria benefícios sociais).

Com base no resultado da componente mais valorizada na categoria incentivos, as demais componentes da questão não foram consideradas para análise, face os baixos índices de VP representados no quadro abaixo:

Componente	Colaboradores que marcaram zero pontos	Colaboradores que marcaram de 1 a 19 pontos
Comissões pagas, por atingimento de metas de grupo	28.9%	15.8%
Comissões pagas, por atingimento de metas individuais	42.1%	7.9%
Participação com ações da empresa.	71.1%	5.3%

Quadro 14 – Categoria Incentivos: componentes menos valorizados vs marcações de valor zero e escala de 1 a 19 pontos.

Fonte: (elaborado pela autora).

Os dados demográficos não influenciaram em nenhum momento as alternativas de resposta desta categoria. A partir do exposto em incentivos, pode-se admitir a importância da componente PPR (Soares, 2016), para os colaboradores da Alpar do Brasil.

Depois da análise do VP pelos colaboradores de cada uma das componentes do SR, passamos à análise global do Sistema.

Sistema de Recompensas – Categorias e subcategorias

Após conhecer, analisar e distribuir valores por cada uma das componentes do Sistema de Recompensas, que são – ou não – oferecidas pela empresa, chega o momento de analisar a distribuição do VP por todo o SR.

A análise não mais se concentra na distribuição dos 100 pontos – da Escala de Soma Constante – para cada uma das componentes salariais, das categorias e subcategorias apresentadas no SR, mas – sim – a partir de agora passa a distribuir seus 100 pontos por todo o sistema salarial.

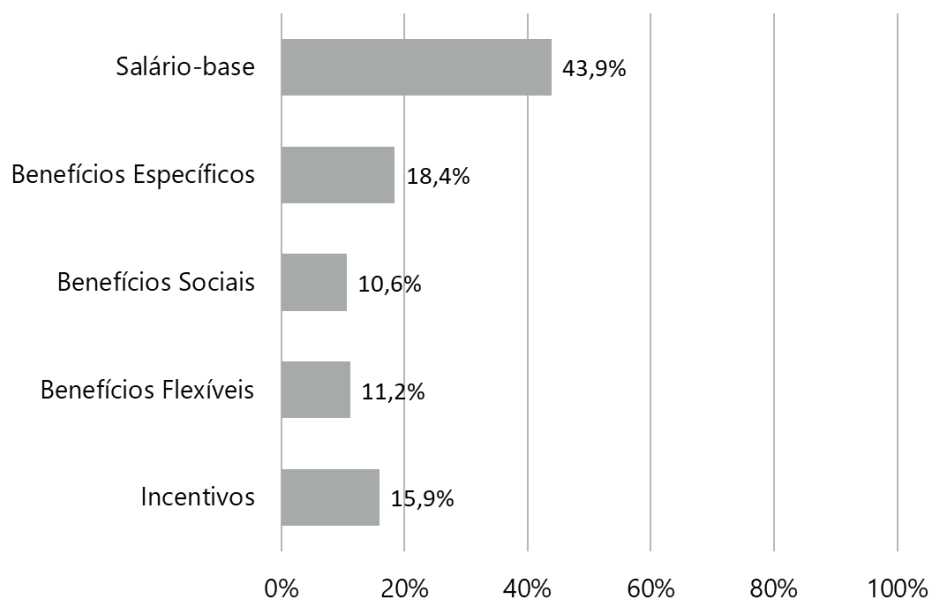


Gráfico 26 – Sistema de Recompensas – Peso médio atribuído por Categoria ou subcategoria
Fonte: (elaborado pela autora).

O destaque principal, neste ponto, foi o valor percebido do salário-base, com a marca de 43,9% de valorização, esta foi a questão – em todo o inquérito – com menor índice de respondentes que não atribuíram qualquer valor: apenas 5% de respostas. Na sequência, os benefícios específicos atingiram 18,4% de peso médio atribuído e os incentivos, 15,9%.

Escalas de valor nas categorias e subcategorias do Sistema de Recompensas

O cenário geral apresentado no gráfico a seguir mostra – como habitualmente foi descrito em todo este trabalho – os extremos de VP zero e 100, mais as concentrações em intervalos de pontos atribuídos, por cada colaborador, nas alternativas de resposta de cada categoria ou subcategoria do SR.

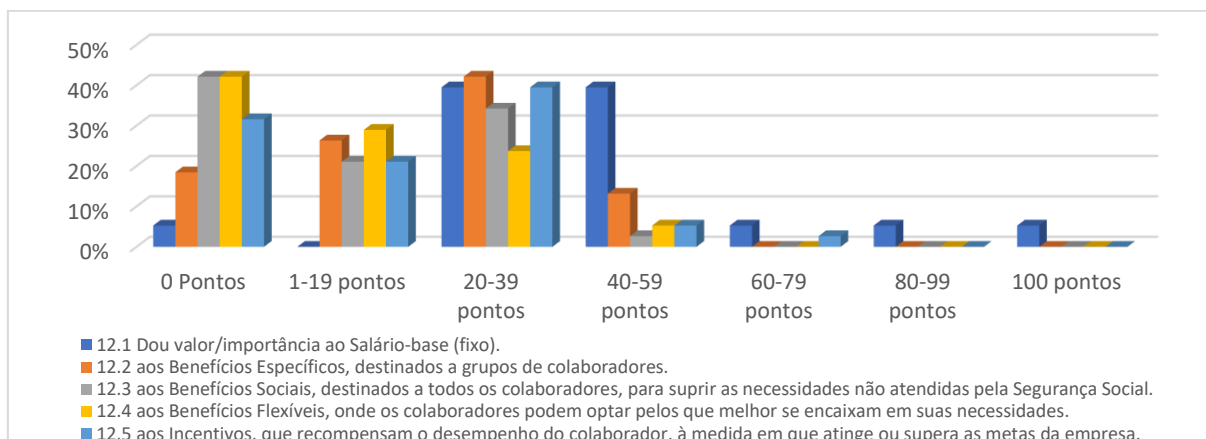


Gráfico 27 – Sistema de Recompensas – Categorias e subc: extremos e intervalos de pontos atribuídos
Fonte: (elaborado pela autora).

O gráfico neste seguimento apresenta as particularidades nas atribuições entre os extremos e os intervalos de pontos atribuídos – neste caso – com o destaque da categoria de SR salário-base, que dominou a atenção dos colaboradores.

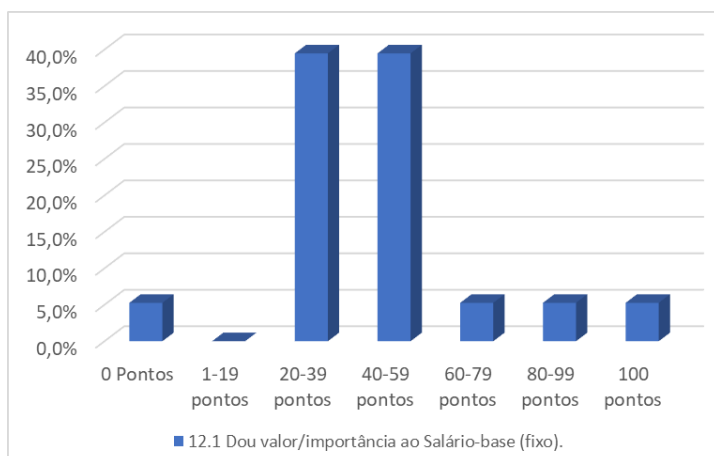


Gráfico 28 – Sistema de Recompensas: extremos e intervalos de pontos atribuídos na categoria “Salário-base”
Fonte: (elaborado pela autora).

De maneira a complementar a análise, o quadro a seguir indica o VP dos colaboradores nas 5 categorias e subcategorias de SR na segunda e terceira escala comparativa de distribuição de soma constante.

Categoria / subcategorias de SR	Colaboradores que marcaram de 20 a 39 pontos	Colaboradores que marcaram de 40 a 59 pontos
Salário-base	39.5%	39.5%
Benefícios Específicos	42.1%	13.2%
Benefícios Sociais	34.2%	2.6%
Benefícios Flexíveis	23.7%	5.3%
Incentivos	39.5%	5.3%

Quadro 15 – SR: categorias e subc: comparação do VP nas escalas de 20 a 39 pontos vs escala de 40 a 59 pontos.

Fonte: (elaborado pela autora).

Embora no inquérito não houvesse qualquer escala de valor delimitado – apenas a indicação de distribuir seus 100 pontos nas alternativas de resposta, considerando a percepção de cada respondente – ficou claro o momento em que o salário-base se destacou das demais alternativas de resposta: foi o VP atribuído na terceira escala.

Os dados demográficos não influenciaram em nenhuma altura as alternativas de resposta desta questão que procurou medir o valor percebido nas categorias e subcategorias do SR. A partir do exposto, pode-se verificar que por mais aliantes que os *vales* e *subsídios pagos em cartão*, o *Alpar Shop*, o *PPR*, e as demais componentes em destaque sejam para os colaboradores, é no salário-base, no que é fixo e garantido, que os colaboradores mais sustentam suas preferências (Machado, Cabral & Vaccaro, 2018).

Componentes oferecidas vs não oferecidas pela Alpar do Brasil

O gráfico abaixo apresenta a comparação do peso atribuído, ou seja, o nível de importância dado pelos colaboradores às componentes oferecidas pela Alpar do Brasil, face às que não são oferecidas pela empresa.

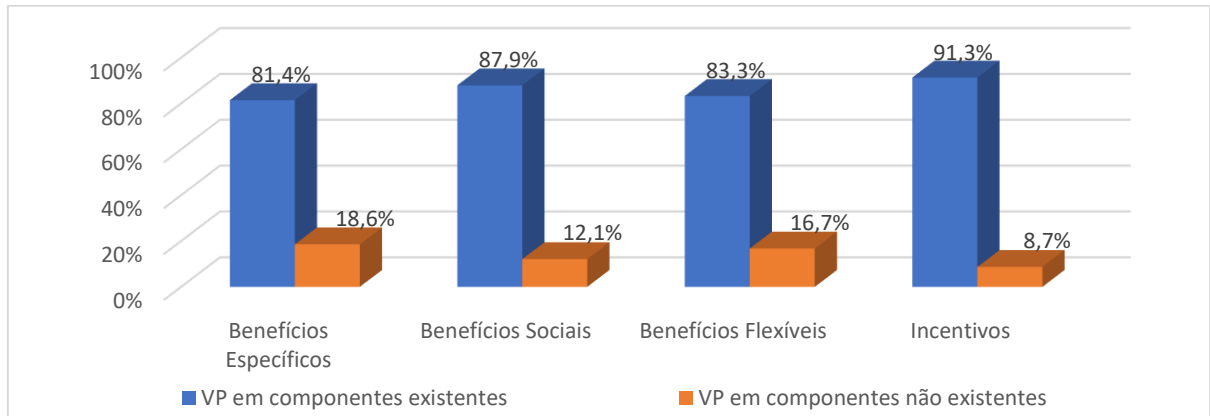


Gráfico 29 – VP nas componentes existentes vs não existentes na Alpar do Brasil
Fonte: (elaborado pela autora).

Com base neste gráfico, pode-se afirmar que a percepção do nível de importância que os colaboradores atribuem às diversas componentes do Sistema de Recompensas existentes na empresa é superior a 80%.

A descrição dos dados apresentados permite tirar um conjunto de ilações.

5 Considerações finais

O presente trabalho averigua se Alpar do Brasil possui um Sistema de Recompensas valorizado pelos seus colaboradores, medindo o valor por eles percebido de cada uma das componentes extrínsecas existentes no mesmo.

O Sistema de Recompensas da Alpar é reconhecido e valorizado pelos seus colaboradores. Através da mensuração do valor percebido de cada uma das componentes do SR, foi possível verificar a valorização do sistema no seu global, mas – também – de cada uma das suas componentes. Observa-se, ainda, que as componentes existentes no SR da empresa são mais valorizadas pelos colaboradores do que outras que não existem no mesmo.

Portanto, para responder à questão da tese, o trabalho centra-se nos seguintes objetivos:

- Descrever o nível de valor que os colaboradores atribuem à componente do salário – o Salário base.

Ao salário base, os trabalhadores da Alpar, atribuíram um nível de valorização de 43.9% (de 100% do SR). Isto pode ser explicado através da necessidade de garantia de um rendimento contínuo, que faça frente às necessidades fisiológicas dos trabalhadores (Maslow, 1943 *in* Machado, Cabral & Vaccaro, 2018). O valor pago como salário base na Alpar não é estabelecido apenas com base na função, na legalidade (salário mínimo), na média salarial praticada pelo mercado ou na formação do colaborador, uma vez que uma parte dos salários (com exceção dos cargos iniciais administrativos e de supervisão) resulta de negociações individuais. A falta de legislação específica, bem como uma legislação incompleta ou defasada também é referida por Claro e Profeta (2018). Critérios como idade do colaborador, tempo de empresa, ou – ainda – o salário mínimo estabelecido para novos colaboradores da Alpar, não foram muito valorizados.

- Descrever o nível de valor que os colaboradores atribuem à componente do salário variável – Benefícios, sendo estes subdivididos em Específicos; Sociais e Flexíveis.

Os benefícios, foram valorizados em 40.2% (de 100% do SR), sendo a segunda componente mais valorizada no SR. No entanto observa-se uma diferença na atribuição de valor aos vários tipos de benefícios, sendo o benefício específico o mais valorizado (18.4%), seguido pelo benefício flexível (11.2%) e pelo benefício social (10.6%).

A componente de maior destaque (VP) nos benefícios específicos é o vale-combustível – subsídio para abastecimento das viaturas particulares dos colaboradores, com valor específico e pago em cartão – com 39.5% (de 100% dos benefícios específicos). Cabe ainda destacar que nesta componente o género do respondente foi grande influenciador no resultado, visto que 82.1% dos respondentes do género masculino atribuíram 45% de valor a esta componente que, segundo Michael (2016, p. 35), ainda é pouco utilizada pelas empresas. Componentes como despesas de representação, seguros de vida capitalizáveis e seguros específicos não foram praticamente valorizados.

Relativamente aos benefícios Sociais, temos as componentes de Subsídio de alimentação, pago em cartão, e a Alimentação fornecida nos restaurantes próprios como as componentes mais votadas pelos colaboradores, respectivamente, 33,7% e 32,6% (de 100% dos benefícios Sociais). Esta última componente vai de encontro com Claro e Profeta (2018, pp. 125-126), dado que “a comodidade e a melhoria potencial na qualidade de vida dos profissionais geralmente são os principais atrativos para a implantação de um restaurante/refeitório na organização”.

Relativamente aos benefícios flexíveis, o auxílio para estudos (licenciaturas, especializações, idiomas) é uma componente importante de benefício no SR da Alpar, valorizada – principalmente – por aqueles colaboradores que não têm recursos próprios para poder fazer sua formação. A maioria dos respondentes com ensino médio completo (equivalente ao 12º ano em Portugal) ou curso técnico/profissionalizante valorizaram acima dos 50%. Esta componente já é considerada comum em alguns sítios, como refere Lissitsa e Bokek-Cohen (2017). Outra componente com alto VP, ainda que não fazendo parte formal do SR da Alpar, é o Alpar Shop, em que 23.7% de seus colaboradores distribuíram de 40 a 59 pontos (dos 100 totais) e 5.3% destes valorizaram esta componente com 100 pontos.

- Descrever o nível de valor que os colaboradores atribuem à componente do salário variável – Incentivos.

O valor atribuído aos incentivos, no contexto global do sistema, é 15.9%. Ainda que a opção de incentivo mais valorizada pelos colaboradores é o Plano de Participação por Resultados (Michael, 2016, p. 34), ao qual foi atribuído um peso de 52.2% (dos 100% atribuído aos incentivos). Importante lembrar que esta foi a componente com 2º menor índice de marcações de valor zero, e obteve – através das distribuições de pontos dos colaboradores – valores representativos altos nas maiores escalas de VP. As demais componentes – que tratam

de comissões pagas, por atingimento de metas individuais e de grupo – são oferecidas a um contingente restrito de colaboradores, nomeadamente aos que estão ligados às áreas de cobrança e vendas.

- Descrever o valor atribuído pelos colaboradores aos diversos grupos de componentes salariais existentes face aos que não fazem parte do sistema.

No grupo dos benefícios específicos, as componentes oferecidas pela Alpar apresentam valorizações superiores a qualquer outra componente não existente no SR. Os benefícios sociais, o *Subsídio de alimentação pago em espécie*¹⁴, é a única componente não oferecida pela empresa nesta categoria que apresentou um índice de VP acima de apenas uma outra oferecida pela empresa, nomeadamente, o *Sistema Único de Saúde*. O que não é preocupante, devido ao fato de já existir este benefício, com a única diferença de que ele é pago em cartão, é o mais valorizado pelos colaboradores e não é uma obrigação social, visto que a alimentação fornecida na cantina/restaurante já cumpre a exigência legal neste âmbito. Quanto aos benefícios flexíveis todas as suas componentes se mantiveram no topo das mais valorizadas pelos colaboradores. Em relação aos incentivos (*PPR, Comissões, por atingimento de metas de grupo, Comissões, por atingimento de metas individuais e Participação com ações da empresa*), a componente “*ações da empresa*”, única não existente no SR da Alpar, não apresenta VP significativo. As *comissões por atingimento de metas* – seja de *grupo ou individuais* – são direcionadas apenas a uma parte dos colaboradores e muito valorizadas.

Cabe salientar, em concordância com Ataíde (2015), que em um SR, a monitorização de indicadores é importante na extração de conclusões que permitem às empresas o ajuste e a adequação, quando necessário, para das recompensas às necessidades dos colaboradores, bem como aos objetivos estratégicos organizacionais, sendo esse um grande desafio dos gestores.

- Descrever quais as componentes existentes no Sistema de Recompensas da empresa que são mais valorizadas pelos colaboradores.

Por ordem de atribuição de valor, as componentes mais valorizadas pelos colaboradores são as que constituem o Salário base, com 43.9%, seguidas dos benefícios específicos, a segunda componente mais valorizada, com 18.4%. Por último, os incentivos, os benefícios flexíveis e sociais, obtiveram pontuações, respetivamente, na ordem dos 15.9%, 11.2% e 10.6%. a maior valorização pela componente fixa – em detrimento às componentes

¹⁴ No Brasil, o termo “pagamento em espécie” é utilizado para definir “pagamento em numerário”.

variáveis – vai contra a corrente da maioria das literaturas, a exemplo de Soares (2016, p. 28), quando refere que

Nas primeiras décadas do século XX, era comum pensar que a única preocupação do colaborador era o salário no final do mês ou da semana. Todavia, essa crença foi colocada de parte nos anos 60 quando os indivíduos começaram a valorizar outras formas de pagamento e reconhecimento (Cunha et al., 2012). [...] a componente variável, que tem vindo a ganhar expressão no pacote retributivo dos colaboradores (Sarávia, 2014).

- Descrever quais as componentes não existentes no Sistema de Recompensas da empresa que são mais valorizadas pelos colaboradores.

Os benefícios específicos que não existem na Alpar são: Despesas de representação, seguros de vida capitalizáveis e Seguros específicos. Estes benefícios não foram considerados importantes pelos trabalhadores da Alpar que lhes atribuíram VP's reduzidos, respectivamente, de 8,3%, 6,3% e 3,9%, tal atribuição reduzida de VP estendeu-se, também, aos benefícios flexíveis – Subsídios de alimentação, para além do obrigatório, Telemóvel, Subsídio de creche, Plano de pensões, Seguro de vida/invalidez e Colónia de férias para os filhos – com VP's abaixo de 5.6%.

O resultado obtido referente ao valor percebido pelos trabalhadores demonstrou o alinhamento do Sistema salarial da Alpar com a valorização dos colaboradores, uma vez que as componentes mais valorizadas são as que fazem parte das oferecidas pela empresa.

Ainda que várias componentes, isoladamente, tivessem um importante papel neste estudo, foi percebido que o salário base, para os colaboradores, ainda é mais valorizado dado o fato de ser um valor fixo e garantido, que cada colaborador pode receber ao fim de cada mês, como também refere Kikoito (2014), ao indicar aumento substancial no desempenho do trabalho, sobretudo quando há aumentos salariais mais frequentes.

Muitos foram os constrangimentos existentes para a execução deste trabalho, principalmente causados pelo surgimento do Coronavírus (conhecido como Covid-19), no final do ano de 2019, no qual vários planos desta dissertação tiveram de ser – em inúmeras vezes – alterados. A aplicação dos inquéritos pela autora, foi programada abril de 2020, mas acabou por ter de ser feita totalmente online, em julho de 2020.

Como consequência deste constrangimento, houve maior dificuldade na coleta de respostas, na medida em que muitos colaboradores se encontravam em regime de teletrabalho

e, por isso, difíceis de contactar, o que dificultou, também, a aplicação do inquérito ao número mais elevado de respondentes.

Em relação aos resultados obtidos, devem ser feitos mais estudos e mais abrangentes para poder comprovar o resultado de nosso estudo.

O resultado do estudo permite à empresa ter acesso a um conjunto de dados que podem ser utilizados para reformular a política e o Sistema de Recompensas, uma vez que ela tem acesso a um melhor entendimento sobre o valor percebido dos colaboradores em toda a estrutura de retribuições e ao impacto direto em sua satisfação, motivação e produtividade.

Dado que não existe na Alpar um sistema de salários-fixos único, que recompense o colaborador pelo fato de desempenhar um determinado cargo, sugere-se que este seja implementado, uma vez que no sistema atual, pessoas diferentes que ocupem o mesmo cargo podem ter salários-fixos diversos. O valor do salário-fixo para cada cargo deve ter em consideração critérios como a função a desempenhar, a formação do colaborador, e – ainda – a média salarial praticada pelo mercado. Esta sugestão é considerada relevante, em concordância com Cunha *et al.* (2007, citado por Serras, 2014), que apontam o salário como uma das principais causas extrínsecas de satisfação do colaborador.

Quanto aos benefícios específicos, é evidente a predileção dos colaboradores – sobretudo do género masculino – pela componente de vale combustível (Michael, 2016). Contudo, ao observar que a maioria dos inquiridos não têm acesso a este benefício, sugere-se que seja considerado, pela Gestão de Recursos Humanos, um estudo de viabilidade da componente de vale-combustível não mais ser tratada como um benefício específico, mas – como um benefício flexível, trazendo uma maior satisfação dos seus colaboradores, face ao SR oferecido pela empresa. Relativamente aos Benefícios Sociais, entende-se que esta subcategoria está plenamente atendida, não havendo margem para sugestões a apontar.

A manutenção do auxílio para estudos – em licenciaturas, especializações, idiomas, etc. – fica evidente face ao resultado deste estudo, quando se trata dos benefícios Flexíveis. O destaque, neste caso, como sugestão, fica a cargo do Alpar Shop: mesmo que este não seja uma componente de benefício formal da empresa, o fato desta ter obtido destaque neste inquérito merece especial atenção, não somente para este estudo, mas para a análise de viabilidade de tornar-se uma componente formal do Sistema de Recompensas da empresa.

Opções para cortar benefícios são sempre mais difíceis, dado o impacto que pode causar no colaborador, como referido por Pitacho (2020) e Ataíde (2015). Neste contexto, o plano de saúde privado, onde – hoje – o colaborador opta entre duas empresas privadas de

saúde, a sugestão seria ter, também, a opção de não contratação, ficando ao critério do colaborador a utilização apenas o Sistema Público de Saúde, deixando este de fazer desconto mensal para este efeito. A componente de transporte fretado foi pouco valorizada, face a preferência dos colaboradores pelo vale-combustível. Neste caso, a opção a ser sugerida seria a possibilidade de escolha – por parte do colaborador – entre uma destas duas componentes. De acordo com José (2016, p. 15), a “flexibilização dos benefícios, está associada a melhoria da qualidade dos próprios benefícios, a redução do seu custo e de agregação de valor para a organização”. Tal flexibilização entra em concordância, tanto na questão do plano de saúde, quanto na escolha entre as componentes de transporte fretado e vale-combustível.

No caso dos incentivos, o PPR é, nitidamente, a componente mais importante e valorizada, além de muito aguardada pelos colaboradores. Considerando que já é sabido que há anos a empresa vem disseminando amplamente o conceito do PPR, como ele é calculado e quais os objetivos que o trabalhador tem de alcançar para ter acesso ao mesmo, nada tem-se a sugerir nesse quesito.

Em relação ao Sistema de Recompensas como um todo, sugere-se – antes de ser feita uma reformulação na sua política – que possa ser estudado e verificado, também, os fatores intrínsecos do Sistema de Recompensas, dos quais não foram abrangidos e tratados neste estudo, em concordância com Rahim (2013), Kibiki, (2018), Ndalechi (2019) e, também, em concordância com Kikoito (2014, p. 48), que afirma que, “quando há recompensas financeiras e não financeiras no local de trabalho, os funcionários ficam motivados e, portanto, seu desempenho no trabalho é melhorado e esses esforços se refletem no desempenho geral da organização”¹⁵.

Do ponto de vista teórico, ainda que a composição da amostra na empresa Alpar do Brasil seja específica e restrita, este estudo oferece um contributo empírico sobre a valorização do Sistema de Recompensas tendo por base uma empresa em análise, com resultados relevantes e significativos, independentemente do setor em que atue.

A partir das constatações feitas, seria interessante que se realizassem mais estudos, dando continuidade à análise desta temática. É do interesse das empresas perceberem se o SR está alinhado com a estratégia da empresa e se os recursos utilizados provocam impacto no desempenho dos seus colaboradores e se estão sendo alocados de maneira correta, sem desperdícios em componentes que não tenham valor percebido pelos colaboradores.

¹⁵ Traduzido pela autora da dissertação.

Bibliografia

Adeoye, a. O., & obanewo, J. F (S.D.). impact of reward system and fringe benefits on job satisfaction: empirical evidence from nigeria. *University Of Defence In Brno Czech Republic*, 7.

Allen, J., & Thompson, J. R. (2019). Variable pay: Is it for the worker or the firm?. *Journal of Corporate Finance*, 58, 551-566.

Ataíde, M. L. F. (2015). *Os sistemas de recompensas e sua influência na gestão de recursos humanos: uma aplicação para os Açores* (Doctoral dissertation).

Alves, H. (2010). Perceived value index in higher education. *Marketing*, 6, 2.

Assunção, Y. B., & Goulart, I. B. (2016). Qualificação Profissional ou Competências para o Mercado Futuro?. *SAFRA LATACI®*, 5(1).

Baruffi, A., Borges, J. B. G., & Tozetto, R. S (S.D.). MENSURAÇÃO E ESCALAS.

Bun, M. J., & Huberts, L. C. (2018). The impact of higher fixed pay and lower bonuses on productivity. *Journal of Labor Research*, 39(1), 1-21.

Burson, J., & Harvey, N. (2019). Mo Money, Mo Problems: When and Why Financial Incentives Backfire. *Journal of Management Information and Decision Sciences*, 22(3), 191-206.

Câmara, P. B. D. (2016). Os Sistemas de Recompensas e a Gestão Estratégica de Recursos Humanos. 4ª edição. *Publicações Dom Quixote. Lisboa. Sistema Retributivo nas Forças Armadas: equidade interna, equidade relativa e competitividade externa*.

Cardoso, M. P. (2015). *Políticas de Remuneração como um Sistema de Gestão Estratégica de Recursos Humanos* (Doctoral dissertation, Instituto Politécnico de Setúbal. Escola Superior de Ciências Empresariais).

dos Santos Claro, J. A. C., & Profeta, R. A. (2018). Programas de benefícios sociais Para Profissionais brasileiros como forma de reter talentos: um estudo exPloratório. *Revista de Administração da Universidade Federal de Santa Maria*, 11(1), 117-134.

Cooper, D. R., & Schindler, P. S. (2016). *Métodos de Pesquisa em Administração-12ª Edição*. McGraw Hill Brasil.

Daniel, C. O. (2019). Effects of Incentives on Employees Productivity. *International Journal of Business Marketing and Management*, 4(1).

da Silva Tamashiro, H. R., Cardoso Neri, J. M., do Nascimento, C. A. X., Aparecida Martins Ferreira, V., & Mellini Jabur, M. R. (2019). Uma Análise da Relação Entre Práticas de

Recompensas, Comprometimento Organizacional, Motivação e Satisfação dos Funcionários nas Organizações. *Revista de Administração da UNIMEP*, 17(4).

de Aguiar, P. M., Bairrada, C. M., & Coelho, A. F. M. (2020). Determinantes da lealdade online em sites de alojamento: um estudo comparativo do comportamento do consumidor português e brasileiro. *Revista Acadêmica Observatório De Inovação Do Turismo*, 14(3), 64-93.

de Amorim, D. V., Ferreira, R. S., & de Abreu, N. R. (2008). Sistemas de recompensas e suas influências na motivação de servidores públicos.

de Oliveira Santini, F., Ladeira, W. J., Araújo, C. F., & da Rosa Finkler, E. N. (2015). A relação entre percepção de valor e retenção: uma análise comparativa entre faculdades e universidades particulares. *REGE-Revista de Gestão*, 22(3), 417-433.

de Pinho, M. G., Baidya, T. K. N., Dalbem, M. C., & de Sousa Salvino, E. H. (2018). A Política de Recompensa e Promoção Influencia a Motivação do Trabalhador?. *Revista Eletrônica de Ciência Administrativa*, 17(3), 395-409.

Debortoli, S. (2017). Análise do mercado de trabalho a partir da percepção de pessoas desempregadas.

dos Santos, V., Beuren, I. M., & Issifou, M. (2019). Efeitos da Avaliação de Desempenho na Performance Gerencial Mediada pelo Feedback e Sistema de Recompensas. *Revista Contabilidade, Gestão e Governança*, 22(1), 38-58.

Ferreira, R. R. A., Saggin, A. C., Miura, M. N., & Ribeiro, I. (2018). O valor percebido pelo consumidor brasileiro de tênis para corrida de rua. *PODIUM Sport, Leisure and Tourism Review*, 7(1), 01-21.

Forson, M., & Essel, J. (2012). *Impact of motivation on the productivity of employees at GTBank Ghana* (Doctoral dissertation).

Gil, A. C. (2008). *Métodos e técnicas de pesquisa social*. 6. ed. Editora Atlas SA.

Harvey, D., & Sobral, A. U. (2008). *Condição pós-moderna* (Vol. 17). Edições Loyola.

Hussaini, U., Bakar, A. A., & Yusuf, M. B. O. (2018). The Effect of Fraud Risk Management, Risk Culture, on the Performance of Nigerian Banking Sector: Preliminary Analysis. *International Journal of Academic Research in Accounting, Finance and Management Sciences*, 8(3), 224-237.

Jessen, J. T. (2010). Job satisfaction and social rewards in the social services. *Journal of comparative social work*, 5(1), 21-38.

José, V. C. R. (2016). *Plano de benefícios sociais como suporte de desenvolvimento organizacional: um estudo de caso na Net One Telecomunicações, SA* (Doctoral dissertation).

Kaman, V. S., & Barr, J. (1991). Employee Attitude Surveys for Strategic Compensation Management. *Compensation & Benefits Review*, 23(1), 52-65.

Kibiki, M. (2018). Ruaha Catholic University.

Kikoito, J. N. (2014). *Impact of Reward Systems on the Organizations Performance in Tanzanian Banking Industry: A Case of Commercial Banks in Mwanza City* (Doctoral dissertation, The Open University of Tanzania).

Kohn, A. (1995). Por que os planos de incentivo não funcionam. *Revista de Administração de Empresas*, 35(6), 12-19.

Kok, M., Abdella, D., Mwangi, R., Ntinginya, M., Rood, E., Gassner, J., ... & Wheatley, N. (2019). Getting more than “claps”: incentive preferences of voluntary community-based mobilizers in Tanzania. *Human resources for health*, 17(1), 1-9.

Ku, H. (2019). The effect of wage subsidies on piece rate workers: Evidence from the Penny Per Pound program in Florida. *Journal of Development Economics*, 139, 122-134.

Kuang, L., Huang, N., Hong, Y., & Yan, Z. (2019). Spillover effects of financial incentives on non-incentivized user engagement: Evidence from an online knowledge exchange platform. *Journal of Management Information Systems*, 36(1), 289-320.

Kumar, V., & Reinartz, W. (2016). Creating enduring customer value. *Journal of Marketing*, 80(6), 36-68.

Kurt, R. (2019). Industry 4.0 in Terms of Industrial Relations and Its Impacts on Labour Life. *Procedia Computer Science*, 158, 590-601.

Lissitsa, S., Chachashvili-Bolotin, S., & Bokek-Cohen, Y. A. (2017). Digital skills and extrinsic rewards in late career. *Technology in Society*, 51, 46-55.

Machado, C. L. D. S., Cabral, P. M. F., & Vaccaro, G. L. R. (2018). Segmento de Tecnologia Analisado pela Multidimensional Work Motivation Scale. *Revista de Administração Contemporânea*, 22(3), 336-354.

Malhotra, N. K. (2012). *Pesquisa de Marketing-: Uma Orientação Aplicada*. Bookman Editora.

Marconi, M. D. A., & Lakatos, E. M. (2012). Técnicas de pesquisa: planejamento e execução de pesquisa; amostragens e técnicas de pesquisa; elaboração, análise e interpretação de dados. In *Técnicas de pesquisa: planejamento e execução de pesquisa; amostragens e técnicas de pesquisa; elaboração, análise e interpretação de dados* (pp. 277-277).

Martins, A. P. C., Moreira, P. P. O., & Silva, M. D. C. C. (2016). *O Desenho do Sistema de Recompensas de uma Organização do Setor Bancário* (Master's thesis, ISMT).

Mattar, F. N. (1999). *Pesquisa de marketing* (Vol. 6). São Paulo: Atlas.

Monteiro, D. A. D. B., Miron, L. I. G., Shigaki, J. S. I., & Echeveste, M. E. S. (2015). Avaliação da percepção de valor em Empreendimentos Habitacionais de Interesse Social: perspectivas de técnicos e de usuários. *Ambiente Construído*, 15(4), 37-53.

Michael, A. J. (2016). *The Impact Of Compensation And Reward System On The Performance Of The Nigerian Banking Industry (A Case Study Of Some Selected Banks In Kebbi State)* (Doctoral dissertation).

Moriarty, J. (2020). What's in a Wage? A New Approach to the Justification of Pay. *Business Ethics Quarterly*, 30(1), 119-137.

Nascimento, A. L. M. S. D. (2019). *O impacto da dispersão salarial nas equipas: uma revisão sistemática* (Doctoral dissertation).

Ndalechi, D. R. (2019). *The Influence of Non-Financial Recognitions to Employee Performance: A Case of World Wide Fund* (Doctoral dissertation, The Open University of Tanzania).

Neri, A. S. C. (2016). *A influência da qualidade percebida, do valor percebido e do custo de mudança sobre a lealdade dos usuários do serviço de saúde suplementar* (Doctoral dissertation).

Nogueira, R. (2002). Elaboração e análise de questionários: uma revisão da literatura básica e a aplicação dos conceitos a um caso real. *Relatórios Coppead*.

Oliveira, J. A. S. D. (2016). *O sistema de recompensas da PSP como fator de (des) motivação* (Doctoral dissertation).

Oliveira, M. I. T. (2018). *Satisfação com as recompensas e motivação da força de trabalho: contributos de um estudo no setor privado português* (Doctoral dissertation).

Ormel, H., Kok, M., Kane, S., Ahmed, R., Chikaphupha, K., Rashid, S. F., ... & Taegtmeyer, M. (2019). Salaried and voluntary community health workers: exploring how incentives and expectation gaps influence motivation. *Human resources for health*, 17(1), 59.

Paiva, L. E. B., de Lima, T. C. B., de Oliveira, T. S., & Pitombeira, S. S. R. (2017). Percepção da influência das políticas e práticas de recursos humanos na satisfação com o trabalho. *Revista Pensamento Contemporâneo em Administração*, 11(1), 55-69.

Pitacho, L. A. D. P. F. (2020). Orientação para o Trabalho: Perfis e Contribuições para a Eficácia dos Sistemas de Recompensas.

Porto, J. B., & Tamayo, Á. (2008). Valores do trabalho. Em Siqueira, M. M. M. (2014). *Novas medidas do comportamento organizacional: ferramentas de diagnóstico e de gestão*. Artmed Editora.

Rahim, M. A., & Daud, W. N. W. (2013). Rewards And Motivation Among Administrators Of Universiti Sultan Zainal Abidin (UNISZA): An Empirical Study. *International Journal Of Business And Society*, 14(2), 265.

Richardson, R. J., & Peres, J. A. (2011). *Pesquisa social: métodos e técnicas*. São Paulo: atlas.

Rocha, T., & Veloso, A. (1999). *A hora da recompensa*. Cobra Editora & Marketing.

Rodrigues, M. G., & da Costa, F. J. P. (2019). A inovação no contexto das empresas: uma abordagem estratégica. *Revista Brasileira de Administração Científica*, 10(2), 64-73.

Rodrigues, W. A. (2009). *A influência das metas e recompensas na motivação: um estudo no setor público mineiro* (Doctoral dissertation, Mestrado em Administração).

Roesch, S. M. A. (1999). Projeto de estágio e de pesquisa em administração: guia para estágios, trabalhos de conclusão. *Dissertações e Estudo de Caso*, 2.

Rola, A. M. (2013). *As Percepções de Justiça Organizacional no Sistema de recompensas e a sua Influência na Satisfação no Trabalho: Estudo de Caso INATEL* (Master's thesis).

Rosa, A. I. V. (2013). *Sistema de recompensas: estudo de um caso* (Doctoral dissertation, Escola Superior de Ciências Empresariais).

Sánchez-Fernández, R., & Iniesta-Bonillo, M. Á. (2007). The concept of perceived value: a systematic review of the research. *Marketing theory*, 7(4), 427-451.

Serras, P. M. (2014). *A influência dos sistemas de recompensas sobre a satisfação no trabalho* (Doctoral dissertation).

Shoaib, S., & Baruch, Y. (2019). Deviant behavior in a moderated-mediation framework of incentives, organizational justice perception, and reward expectancy. *Journal of business ethics*, 157(3), 617-633.

Siqueira, M. M. M. (2002). Medidas do comportamento organizacional. *Estudos de Psicologia (Natal)*, 7(spe)

Soares, C. S. D. R. (2016). *Tendências de recompensas em empresas portuguesas* (Doctoral dissertation).

Sousa, K. M. (2013). Recompensas Organizacionais. *Revista Psicologado.com*

Sousa, M. J., Duarte, T., Sanches, P. G., & Gomes, J. (2012). *Gestão de recursos humanos métodos e práticas*.

Sutikno, A. E. (2019). Expectation Based Reward System For Reducing Employees'tardiness. *Jurnal Administrasi Kesehatan Indonesia*, 7(1), 9-17.

Telles, C. O., & Assis, L. O. M. D. (2009). Inovações recentes na remuneração variável em Minas Gerais: características da premiação por produtividade baseada no modelo de gestão por resultados.

Vedana, G. A., & de Mello, G. R. (2016). Fatores Que Influenciam A Confiança Do Empregado Na Organização-[http://dx. doi. org/10.21714/19-82-25372016v10n3p214](http://dx.doi.org/10.21714/19-82-25372016v10n3p214). *Revista da Micro e Pequena Empresa*, 10(3), 2-14.

Ventura, P. H. A., Aguiar, E. C., & Policarpo, M. C. (2019). O papel da região de origem na imagem de marca e suas implicações no valor percebido e nas intenções de compra do produto. *Revista de Globalización, Competitividad y Gobernabilidad*, 13(2).

Vieira, V. A. (2003). A importância do escalonamento em pesquisa de marketing. *Revista Eletrônica de Administração*, 9(4).

Woodruff, R. B. (1997). Customer value: the next source for competitive advantage. *Journal of the academy of marketing science*, 25(2), 139.

Yin, R. K. (2015). Estudo de Caso-: Planejamento e métodos. Bookman editora.

Zeithaml, V. A. (1988). Consumer perceptions of price, quality, and value: a means-end model and synthesis of evidence. *Journal of marketing*, 52(3), 2-22.

Apêndices

Apêndice único: versão impressa do inquérito

Valorização das componentes do Sistema de Recompensas: um caso prático na empresa Alpar do Brasil.

Seja bem-vindo(a)!

Por favor, dedique alguns minutos para responder a uma rápida pesquisa.

Ela servirá de base para a construção da Dissertação que será apresentada pela aluna e ex-colaboradora Jerusa Guichard, com o objetivo de obter o Grau de Mestre em Gestão de Empresas, do curso de Mestrado em Gestão de Empresas, conferido pela Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologias, de Lisboa - Portugal.

Trata-se de uma pesquisa externa e académica, sem nenhum vínculo com a empresa Alpar do Brasil. Importante, ainda, ressaltar que a pesquisa é anónima, segundo o RGPD (Regulamento Geral sobre a Proteção de Dados), praticados na União Europeia. Nenhum dado pessoal coletado é divulgado. Todas as respostas a esta pesquisa são confidenciais e serão tratadas de forma agregada, de maneira que nenhuma resposta individual possa ser identificada.

Desde já, agradeço a dedicação de seu tempo!

Jerusa Guichard

Em um primeiro momento, queremos saber dados gerais a respeito do perfil de nossos respondentes: para isto, por favor leia atentamente as questões que seguem e escolha a alternativa que se encaixa em seu perfil.

Todas as questões são obrigatórias!

Importante salientar que trata-se apenas de dados demográficos para traçar um perfil, bem como lembrar que a pesquisa é **anónima**, segundo o RGPD (Regulamento Geral sobre a Proteção de Dados), praticados na União Europeia.

1. Seu gênero é:

Instruções de pergunta: *Selecione uma resposta*

☐ Masculino

☐ Feminino

2. Qual sua idade?

Instruções de pergunta: *Selecione uma resposta*

- ☐ até 21 anos
- ☐ de 22 à 29 anos
- ☐ de 30 à 39 anos
- ☐ a partir de 40 anos

3. Seu estado civil é:

Instruções de pergunta: *Selecione uma resposta*

- ☐ Solteiro(a)
- ☐ Casado(a)/União estável
- ☐ Separado(a)/Divorciado(a)
- ☐ Viúvo(a)

4. Você tem filho(s)?

Instruções de pergunta: *Selecione uma resposta*

- ☐ Não.
- ☐ Sim, mas não moram comigo.
- ☐ Sim, e moram comigo.

5. Qual o seu nível de ensino?

Instruções de pergunta: *Selecione uma resposta*

- ☐ Ensino Médio
- ☐ Curso Técnico/profissionalizante
- ☐ Graduação/Graduação Tecnológica
- ☐ Pós-Graduação/MBA
- ☐ Mestrado
- ☐ Doutorado

6. Há quanto tempo você trabalha na Alpar?

Instruções de pergunta: *Selecione uma resposta*

- ☐ Menos de um ano
- ☐ De 1 à 2 anos
- ☐ De 3 à 5 anos
- ☐ Mais de 6 anos

Agora que já conhecemos um pouco sobre o perfil geral de nossos respondentes, partiremos - então - para o tema central deste questionário: o **Sistema de Recompensas**, que é um conjunto de retribuições em contrapartida do trabalho realizado pelo colaborador (Sousa, Duarte, Sanches e Gomes, 2012, p. 60).

Para facilitar seu entendimento, bem como *otimizar o tempo de resposta*, o Sistema de Recompensas será analisado, em separado, através de cinco categorias:

- Salário-base;
- Benefícios Específicos;
- Benefícios Sociais;
- Benefícios Flexíveis;
- Incentivos

A partir de agora, por favor leia atentamente as questões que seguem e distribua a quantidade de pontos, conforme indicação de cada questão, de modo que sua alocação reflita a importância relativa dada a cada critério, segundo **sua opinião pessoal**. Você pode atribuir qualquer valor, a partir de *zero*, desde que a soma sempre resulte em *100*.

Lembrando que todas as questões são obrigatórias!

7. Categoria Salário-base: dê sua opinião pessoal

Instruções de pergunta: O salário é "a parte fixa da recompensa" (Pinho et al., 2018, p. 398), definida de acordo com critérios pré-estabelecidos pelas empresas. Abaixo, apresentam-se 7 critérios gerais que - de maneira individual ou complementar - podem determinar o salário-base: distribua 100 pontos entre estes critérios, de modo que sua alocação reflita a importância relativa dada a cada um, segundo sua opinião pessoal. Você pode atribuir qualquer valor, a partir de zero, desde que a soma sempre resulte em 100.

Assignar: 100 pontos

O salário-base é definido de acordo com a formação do colaborador.

O salário-base é definido de acordo com a função ou o cargo do colaborador.

O salário-base é definido de acordo com a idade do colaborador.

O salário-base é definido de acordo com o tempo de empresa do colaborador.

O salário-base é definido de acordo com a legislação, ou seja, o salário mínimo.

O salário-base é definido de acordo com a média salarial praticada pelo mercado.

O salário-base não é definido de acordo com os critérios acima adotados.

8. Categoria Benefícios Específicos: dê sua opinião pessoal

Instruções de pergunta: São destinados a um grupo específico de colaboradores, como equipes de vendas ou gerentes. Apresentam-se 6 exemplos destes benefícios, que fazem - ou não - parte da lista de benefícios ofertados pela Alpar do Brasil: distribua os 100 pontos, segundo sua opinião pessoal, mesmo se você não perença a um grupo que recebe benefícios específicos.

Assignar: 100 pontos

Carros da empresa.

Despesas com viagens.

Despesas de representação (roupas formais ou de marcas específicas, cabeleireiro, reunião-almoço com clientes/parceiros).

Seguros de vida capitalizáveis.

Seguros específicos (a exemplo: seguros privados de acidentes de trabalho).

Vale-Combustível.

9. Categoria Benefícios Sociais: dê sua opinião pessoal

Instruções de pergunta: *Estes benefícios têm por objetivo cobrir a totalidade dos colaboradores e suprir necessidades não atendidas pela Segurança Social. Apresentam-se 5 exemplos destes benefícios, que fazem - ou não - parte da lista de benefícios ofertados pela Alpar do Brasil: distribua os 100 pontos, segundo sua opinião pessoal.*

Assignar: 100 pontos

Alimentação fornecida através de cantinas/restaurantes próprios.

Planos de pensões (aposentadoria: contribuição do INSS paga pela empresa, e pelo trabalhador, como obrigação social).

Sistema Único de Saúde (utilização do SUS: contribuição do INSS paga pela empresa, e pelo trabalhador, como obrigação social).

Subsídio de alimentação pago em espécie.

Subsídio de alimentação pago em créditos em cartões-alimentação.

10. Categoria Benefícios Flexíveis: dê sua opinião pessoal

Instruções de pergunta: *É a criação de grupos de benefícios sociais não obrigatórios, onde o colaborador opta pelo que melhor se encaixa em suas necessidades. Apresentam-se 10 exemplos destes benefícios, que fazem - ou não - parte da lista de benefícios ofertados pela Alpar do Brasil: distribua os 100 pontos, segundo sua opinião pessoal.*

Assignar: 100 pontos

Aquisição de produtos/serviços comercializados pela empresa a preços reduzidos (Alpar Shop).	
Auxílio para estudos (licenciaturas, especializações, idiomas, etc.).	
Colônia de férias para os filhos.	
Plano de pensões (Previdência Privada).	
Planos de saúde privados.	
Seguro de vida/invalidez.	
Subsídio de creche.	
Subsídios de alimentação, para além do que é obrigatório.	
Telefone celular.	
Transporte fretado (residência-empresa-residência ou residência-empresa-universidade).	

11. Categoria Incentivos: dê sua opinião pessoal

Instruções de pergunta: *É a fração variável do salário, que recompensa o desempenho do colaborador, à medida em que atinge ou supera as metas da empresa. Apresentam-se 4 exemplos de incentivos, que fazem - ou não - parte da lista de incentivos ofertados pela Alpar do Brasil: distribua os 100 pontos, segundo sua opinião pessoal.*

Assignar: 100 pontos

Comissões pagas, por atingimento de metas de grupo.	
Comissões pagas, por atingimento de metas individuais.	
Participação com ações da empresa.	
PPR	

Estamos na última etapa da pesquisa!

Agora que você já opinou sobre as componentes de algumas das categorias existentes no Sistema de Recompensas, gostaríamos de saber sua opinião sobre as categorias, de um modo geral.

A partir de agora, por favor leia atentamente última questão e distribua a quantidade de pontos, conforme indicado.

Esta última questão também é obrigatória!

12. Sistema de Recompensas - Categorias: dê sua opinião pessoal

Instruções de pergunta: *Apresentam-se as categorias do Sistema de Recompensas que você opinou até o momento, que fazem - ou não - parte da lista de categorias ofertadas pela Alpar do Brasil: distribua os 100 pontos, segundo sua opinião pessoal.*

Assignar: 100 pontos

Dou valor/importância ao Salário-base (fixo).

Dou valor/importância aos Benefícios Específicos, destinados a grupos de colaboradores.

Dou valor/importância aos Benefícios Sociais, destinados a todos os colaboradores, para suprir as necessidades não atendidas pela Segurança Social.

Dou valor/importância aos Benefícios Flexíveis, onde os colaboradores podem optar pelos que melhor se encaixam em suas necessidades.

Dou valor/importância aos Incentivos, que recompensam o desempenho do colaborador, à medida em que atinge ou supera as metas da empresa.

Caro colaborador(a),

Agradeço a disponibilidade demonstrada ao preencher este questionário.

Sem dúvida, sua percepção será de grande valia, não somente para a construção da minha dissertação, mas também para oportunizar estudos acadêmicos futuros aos interessados nesta mesma temática.

Como contrapartida, também coloco-me à disposição, caso haja necessidade.

Jerusa Guichard

jerusa.guichard@gmail.com

Importante: por favor, não esqueças de clicar na opção **enviar**, logo à direita. Do contrário, sua pesquisa não será validada.