



Universidade Federal da Paraíba
Centro de Ciências Aplicadas e Educação – CCAE
Departamento de Ciências Sociais Aplicadas – DCSA
Curso de Bacharelado em Ciências Contábeis

Sistema de Recompensas e a Gestão de Resultados Contábeis: A Percepção dos
Funcionários no Caso de uma Rede de Supermercados da Cidade de Mamanguape/PB

Controladoria e Contabilidade Gerencial

Maria Heloíza da Silva Chaves - UFPB – heloiza.chaves182@gmail.com
Daniela Cíntia de C. Leite Menezes - UFPB – danielaccleite0808@gmail.com
José Jassuípe da Silva Moraes - UFPB – jassuipe@hotmail.com
Manoel Heleno Gomes da Silva - UFPB – manohelieno@ccae.ufpb.br

Resumo

Sistema de recompensas se caracteriza como os incentivos fornecidos pela organização, sejam eles materiais e imateriais, com o intuito de receber retornos na forma de contribuições por parte dos funcionários. Logo, compreende-se que o sistema de recompensas, reflete diretamente na estrutura organizacional das empresas, influenciando na motivação, produtividade e nos resultados por ela esperados. O objetivo central da presente pesquisa foi analisar as percepções dos funcionários de uma rede de supermercados da cidade de Mamanguape/PB sobre as práticas de recompensas executadas pela empresa. Para atingir os objetivos traçados, foi elaborado e aplicado um questionário aos funcionários da rede, levantando-se questões acerca do seu perfil, qual o nível de compreensão em relação ao sistema de recompensas e se eles causam influência no desempenho de cada um. A pesquisa utilizada neste estudo se caracteriza como descritiva de análise quantitativa com método indutivo e de campo. O tipo de amostragem foi feita por meio de conveniência, levando em consideração que o questionário foi aplicado para as pessoas que foram surgindo, sendo estas facilmente acessíveis ao pesquisador. Ao final da pesquisa, percebeu-se que as práticas dos sistemas de recompensas tem uma forte influência na motivação dos seus colaboradores e que apesar dos diversos tipos de sistemas de recompensas existentes na empresa, há alguns anseios por parte dos funcionários que desejam ser atendidos. É válido ressaltar que a aplicabilidade desse tipo de sistema permitirá que gestores alcancem grandes resultados no seu negócio, visto que o serviço oferecido por seus colaboradores é necessário para que essas conquistas sejam alcançadas e que consequentemente contribui de forma positiva nos resultados da empresa.

Palavras-chave: Sistema de Recompensas. Gestão de Resultados Contábeis. Supermercados. Funcionários.

1 Introdução

O varejo alimentar tem crescido de forma significativa nos últimos anos e, consequentemente, tem aumentado o número de empregos gerados pelo setor no país. Segundo pesquisas realizadas pela ABRAS (2022), no ano de 2021, o setor de supermercados do Brasil demonstrou alta competência operacional de 98,13%, mantendo um cenário de estabilidade considerável quando comparado aos sete anos anteriores.

Com o objetivo de aumentar a eficácia operacional, o setor supermercadista tem adotado relevantes medidas visando ganhos de eficiência. Dentre as iniciativas, uma que vem

Catálogo na publicação
Seção de Catalogação e Classificação

C512s Chaves, Maria Heloiza da Silva.

Sistema de recompensas e a gestão de resultados contábeis: a percepção dos funcionários no caso de uma rede de supermercados da cidade de Mamanguape/PB / Maria Heloiza da Silva Chaves. - Mamanguape-PB, 2023. 18 f. : il.

Orientação: Daniela Cíntia de C Leite Menezes. TCC (Graduação) - UFPB/CCAIE.

1. Sistema de recompensas. 2. Gestão de resultados contábeis. 3. Supermercados. 4. Funcionários. I. Menezes, Daniela Cíntia de C Leite. II. Título.

UFPB/CCAIE

CDU 005.66:005.88

obtendo destaque, é o treinamento da sua mão de obra, de modo que este recurso tem sido buscado por 76,4% dos entrevistados e se manteve em primeira colocação como a principal iniciativa dos gestores, ABRAS (2022).

De acordo com Leite (2022), em uma pesquisa realizada pela Universidade da Califórnia, pelo *Center for Positive Organizational Scholarshi*, trabalhadores felizes são, em sua maioria, 31% mais produtivos, três vezes mais criativos e aqueles que atuam com a parte de vendas, conseguem 37% de resultados a mais que aqueles que estão desmotivados. Do mesmo modo que, colaboradores satisfeitos com sua profissão tem 27% de desempenho melhor que seus colegas, 125% a menos de exaustão, 32% de mais compromisso e 46% a mais de contentamento com o cargo que ocupa.

Para Chiavenato (2022, p. 76), as pessoas compõem o capital humano da organização, esse capital é medido de acordo com os talentos e competências que são capazes de acrescentar valor à entidade tornando-a mais eficiente e competitiva. Para alcançar este feito, é necessário que a organização utilize de alavancadores, dentre estes, temos a recompensa. A recompensa pelo trabalho bem-feito é uma das maiores motivadoras, atua de forma positiva e demonstra o comportamento que a empresa espera de seus colaboradores. Ainda para Chiavenato (2022), há uma diferença entre os termos compensação e pagamento, de maneira que o próprio autor diferencia cada uma delas, esclarecendo a influência de ambas no ambiente de trabalho.

Os colaboradores de uma entidade estão dispostos a contribuir com a organização, entretanto, esperam receber um retorno pelo trabalho realizado. Cada pessoa realiza as suas colaborações, seja na forma de trabalho, esforço, dedicação e tempo, de acordo com os incentivos, que podem ser na forma de salário, benefícios, prêmios, promoções ou reconhecimentos que eles recebem. Culturalmente, somos seres que, de certo modo, aguardamos um certo reconhecimento a partir do momento que realizamos uma ação ou um esforço, na forma laboral ou até mesmo quando realizamos uma troca de favores com pessoas próximas a nós, logo, nota-se, que a todo momento, nas mais diferentes relações interpessoais, buscamos ser recompensados por algo.

Para as pessoas, as contribuições que elas fazem à organização representam investimentos pessoais que devem proporcionar retornos na forma de incentivos ou de recompensas. Para a organização, os incentivos representam investimentos que também devem proporcionar retornos na forma de contribuições dos funcionários. A organização precisa manter suficientemente equilibrada a balança dos incentivos-contribuições. (CHIAVENATO, 2023, p. 196)

Posto isso, compreendemos que funcionários motivados dentro do seu ambiente de trabalho tendem a ser mais proativos. Nesse sentido é que surge o questionamento inicial desta pesquisa: Quais são as características do sistema de recompensas em uma rede de supermercados da cidade de Mamanguape/PB na visão dos funcionários que direcionam para resultados contábeis positivos?

Logo, a pesquisa tem como objetivo principal investigar as características de estruturação de um sistema de recompensas para supermercados na visão dos funcionários de uma rede de supermercados da cidade de Mamanguape/PB, buscando evidenciar a metodologia de suas escolhas, as práticas e sua importância como estratégia que direcionam para resultados contábeis positivos.

A realização deste estudo justifica-se mediante pela importância do sistema de recompensas para tornar a empresa mais eficiente, além de funcionários mais motivados, levando em consideração que os talentos e as competências das pessoas que compõem a entidade serão capazes de agregar valor à organização.

Compensação é o nome dado ao sistema de incentivos e recompensas estabelecidos por uma entidade usados para remunerar e recompensar os seus colaboradores, onde há uma grande

probabilidade de esta ser a maior razão da busca de emprego por parte das pessoas; pagamento seria o meio pelo qual a organização possibilita satisfazer as necessidades de um indivíduo e de seus dependentes. Todavia, o trabalho pode ser bem mais que algo que atenda às necessidades fisiológicas de seus indivíduos e a preocupação principal deve estar concentrada em fazer com que o trabalho tenha sentido e importância, vale ressaltar que é a compensação que define o valor de uma pessoa para a organização e como ela se sente feliz. (CHIAVENATO, 2022, p. 19).

O sistema de recompensas vem por consequência dos resultados que uma gestão busca, isto é, do desempenho que ela deseja de cada colaborador. As instituições devem adaptar cada sistema de recompensas de acordo com cada funcionário, dessa forma, irá reforçar o comportamento e os resultados desejados. Toda organização, do mesmo modo que os seus colaboradores, possuem anseios que necessitam ser atendidos, logo, o sistema de recompensas contribui diretamente para atender a essas necessidades, que pode ser elevar o potencial da empresa (do ponto de vista do empregador), bem como elevar o padrão de vida do indivíduo (do ponto de vista do empregado).

Segundo Chiavenato (2023), do ponto de vista das organizações, a remuneração tem como intuito atender a algumas funções, sendo estas: atrair pessoas competentes e manter cada uma delas dentro da instituição; recompensar os serviços prestados por cada funcionário, como um meio de reconhecimento, demonstrando assim, o desempenho que se deseja; motivar o colaborador com metas ou objetivos que possam ampliar o desempenho futuro; garantir equidade do ponto de vista interno (assegurando equilíbrio dos valores relativos aos diversos trabalhos que a empresa possui) e externo (assegurando proporcionalidade entre a remuneração paga pela organização e ao que se paga no mercado de trabalho em atividades parecidas); atender às normas legais, pois o sistema de remuneração poderá se sujeitar a restrições legais, sejam das normas trabalhistas ou sindicais.

Para esse mesmo autor, do ponto de vista dos funcionários, a remuneração também procura atender à determinadas funções, das quais podemos citar: proporcionar um sentimento de segurança, tendo em vista que o salário define o padrão que o colaborador e seus dependentes levarão; ser uma fonte de reconhecimento, leva o indivíduo a crer que está realizando um bom trabalho; criar um objetivo a ser atingido pelo funcionário, levando-o a se esforçar para alcançar salários maiores e promoções, gerando ambições pessoais e captando esforços das pessoas que compõem o capital humano da entidade; reforçar o bom desempenho, para fazer com que o colaborador tenha interesse em dar continuidade ao trabalho que ele vem realizando ou busque melhorá-lo. (CHIAVENATO, 2023).

2 Fundamentação Teórica

2.1 Controladoria

Segundo Paulo Schmitz e José Luiz dos Santos (2009, p. 11), o surgimento da controladoria está ligado intrinsecamente aos métodos de desenvolvimento dos meios sociais e de produção que sucederam através do surgimento da Revolução Industrial. Tratando-se de sua origem, os autores consideram quatro aspectos principais deste processo: aumento em tamanho e complexidade das organizações, globalização física das empresas, crescimento nas relações governamentais com negócios das companhias e, finalmente, o aumento no número de fontes de capital (SCHMITZ; SANTOS; 2009, p. 11).

Observa-se junto a Oliveira que

“a área de controladoria surge da necessidade de otimizar os resultados das decisões que são tomadas com referência à empresa. É uma área instrumentalizadora do conhecimento, que usa conhecimento para gerar valor à entidade (OLIVEIRA, 2014, p. 16).

Portanto, a controladoria surge do carecimento de se criar condições favoráveis para o processo de tomada de decisão dentro das organizações, levando em consideração que esta é uma área que agrega valor à entidade através do uso do conhecimento.

Evidenciando ainda, a respeito do surgimento da Controladoria e a sua importância para o desenvolvimento das entidades, ressalta-se:

Controladoria, um departamento criado no exterior e trazido pelas multinacionais para o Brasil, é reconhecidamente um órgão de importância capital para a sobrevivência, crescimento e consolidação das empresas. Figura, geralmente, como um departamento de assessoria à alta administração nos organogramas das grandes organizações. (MORANTE; JORGE, 2008, p. 1)

Para Padoveze *et al.* (2016, p. 3), a Controladoria pode ser compreendida como “a unidade administrativa responsável pela utilização de todo o conjunto da ciência contábil dentro da empresa”. Por conseguinte, compreende-se que a Controladoria necessita utilizar-se de toda estrutura de mecanismo da área contábil e aplicá-las dentro das entidades, para que consiga atender às suas necessidades.

De acordo com Oliveira (2014, p. 16), a Controladoria colabora com uma empresa ao desempenhar tarefas, tais como: organizar, analisar e apresentar dados coletados; elaborar informações relevantes para a administração e por fim, gerar modelos decisórios coerentes e consistentes com a missão e visão da empresa. Entretanto, vale ressaltar que determinar quais são as funções que a controladoria desempenha é algo quase irrealizável devido às inúmeras atividades que esta área executa, bem como afirma os autores:

A determinação exata das funções da controladoria é uma tarefa quase impossível, considerando as várias atividades desempenhadas por esse departamento. Essas tarefas tem dependência direta do tamanho da entidade, da sua forma constitutiva e de vários outros fatores, que, direta ou indiretamente, impactam nas funções da controladoria. (SCHMIDT; SANTOS, 2009, p. 40)

Na mesma perspectiva, Oliveira (2014, p. 16) afirma que a controladoria tem como objetivo gerar informações a respeito dos ambientes internos e externos à entidade, de forma que elas sejam úteis e auxiliem de forma significativa no processo de tomada de decisão por parte da administração. Vale ressaltar que a palavra controladoria é de origem antiga e está ligada às noções de conta, riqueza, isto é, dinheiro e mercadorias, e controle.

Diante da importância que a controladoria possui dentro do âmbito empresarial, para que se consiga alcançar os objetivos propostos e que a execução seja feita de forma completa, é importante prezar pela escolha do profissional que irá exercer tais funções.

Observa-se junto a Morante e Jorge (2008, p. 1) que:

A Controladoria precisa ser conduzida por profissional experiente, com larga vivência em finanças empresariais e uma particular habilidade no relacionamento com os responsáveis pela gestão das diversas áreas funcionais da organização. Este profissional é, por vezes, identificado pela designação *controller*, ou seja, controlador. Não cabe aqui nenhuma referência pejorativa e tampouco juízo de valor sobre a natureza do controle exercido. O fato é que se trata de um profissional que, além de processar uma considerável quantidade de informações sobre o desempenho das diversas áreas da organização, tem por incumbência maior a análise, diagnóstico e proposição de medidas corretivas, com vistas ao cumprimento dos objetivos e metas traçados para a organização como um todo (MORANTE; JORGE, 2008, p. 1).

2.1.1 Sistema de Recompensas

De acordo com Galbraith, Downey e Kates (2011, p. 204), os sistemas de recompensa indicam atitudes esperadas e influenciam a possibilidades das pessoas demonstrarem esses comportamentos, garantindo que todos os esforços estejam voltados para uma única direção. Vale ressaltar que um sistema de recompensa nivelado traz benefícios como a redução da competitividade interna, frustração e o gasto de energia observado quando os indivíduos recebem metas conflitantes.

O sistema de recompensas possibilita à organização motivar as pessoas a ponto de elas seguirem no caminho da mudança. Para que isso ocorra, é importante que as recompensas sejam significativas para aqueles que sofrem as alterações. A idealização de um sistema de recompensas apropriado é essencial para que o projeto alcance eficácia a médio e longo prazo, visto que, as pessoas tendem a reagir de maneira positiva ou negativa, a partir dos incentivos que recebem. (SCHMIDT; SANTOS, 2009, p. 244)

Se tratando dos sistemas de recompensas, costumeiramente, temos uma tendência a relacionar o termo com uma recompensa monetária ou ao pagamento de um bônus, mas vale ressaltar que há outras formas de se recompensar um colaborador, como podemos observar a seguir:

A primeira ideia que se tem quando se fala em recompensa baseada no desempenho leva ao pagamento de bônus, de participação nos lucros, enfim, de honorários extras, ou seja, uma recompensa monetária. Entretanto, existem diversas formas de se recompensar um funcionário: proporcionar horas de treinamento, conceder bolsas de estudos, permitir-lhe ocupar função de maior responsabilidade (promoção), presentear o funcionário campeão de vendas etc. (NASCIMENTO *et al.*, 2013, p. 192)

Ainda dentro dessa perspectiva, segundo Luciano de Oliveira (2017, p. 38), o processo de recompensa organizacional considera-se um conjunto de recompensas que podem ser divididas em recompensas financeiras e recompensas não financeiras, as quais são oferecidas a seus trabalhadores com base nos serviços prestados, além de que as retribuições oferecidas pela entidade correspondem a uma parcela significativa no processo motivacional e na satisfação dos funcionários envolvidos. Percebe-se que as recompensas financeiras diretas são realizadas por meio dos salários e demais obrigações provenientes dos serviços oferecidos pelo colaborador em seu cargo ocupado. As recompensas não financeiras estão relacionadas a um composto motivacional, que o funcionário sente no decorrer do tempo de trabalho, como: oportunidade de desenvolvimento, promoção, reconhecimento e autoestima, liberdade e autonomia, qualidade de vida, entre outros.

De uma forma prática, vale ressaltar que a principal atividade de uma organização é fazer com que todos os envolvidos colaborem para atingir os objetivos organizacionais. Quando tem-se uma equipe que contribuiu no cumprimento de determinadas tarefas (como a fabricação de um produto), é de extrema importância que esses membros sejam recompensados de maneira percebida como justa (pelos funcionários), tendo em vista que, se algum membro ficar insatisfeito com a recompensa, irá adaptar os seus esforços em sentido contrário ao da equipe, onde seu esforço terá peso igual, ao que ele reconhece da recompensa. (VAASSEN; MEUWISSEN; SCHELLEMAN, 2013, p. 34)

Percebeu-se que pessoas que sentem que estão sendo bem remuneradas intensificam a quantidade ou a qualidade do seu trabalho. Aquelas que sentem mal remuneradas reduzem os seus esforços no seu ambiente de trabalho, como meio de compensar a falta de recompensa, demonstrando que esses colaboradores se sentem menos motivados a trabalhar de forma árdua no futuro, isto é, a maneira que os trabalhadores enxergam as recompensas recebidas, determinará, em grande parte, a satisfação e o desempenho de cada um deles. As recompensas que são vistas como justas trarão um resultado positivo, motivando o trabalhador no seu ambiente de trabalho, aquelas que são vistas como injustas podem gerar insatisfação e diminuição do desempenho. (ROTHMANN E COOPER, 2017, p. 54)

2.2 Contabilidade Gerencial e a Gestão de Supermercados

Para Parente e Barki (2017, p. 1), o varejo tem assumido uma grande importância no setor empresarial do país e do mundo. Devido à consolidação das atividades varejistas no Brasil, um crescente número de empresas do ramo aparece na relação das maiores empresas do Brasil. Na medida que essas empresas ampliam, adotam de forma equiparada avançadas tecnologias de informação e de gestão, além de desempenhar um papel importantíssimo na modernização do sistema de distribuição da economia do país.

Na medida que cresce o número de empresas do setor varejista do país, proporcionalmente cresce a competitividade no mercado.

Essa profunda mudança nas estruturas competitivas do setor varejista construiu um cenário no qual a administração profissional, já preferível, tornou-se praticamente imprescindível. Em um novo modelo profissional, a busca de resultados empurra as empresas a buscarem novos caminhos e mecanismos para administrar seu negócio nesse ambiente competitivo. (ZAMBERLAN; SPAREMBERGER, 2009, p. 96)

De acordo com Iudícibus e Segato (2020, p. 4), o objetivo central da Contabilidade Gerencial é atender à administração da entidade, fornecendo informações que sejam úteis, tempestivas e confiáveis, de modo que auxilie no processo de tomada de decisão por parte do gestor. Essa contabilidade tem como foco principal o presente e o futuro da organização, adotando métodos gerenciais que já são contemplados pelas normas internacionais de contabilidade, sendo estes: ajuste a valor presente de ativos e passivos, ativos a preço de mercado, ativos a preço de reposição, e por fim, valor presente dos fluxos de caixa de ativos.

Conforme Crepaldi e Crepaldi (2019, p. 4), as organizações se encontram em constante mudanças, as quais cada vez mais necessitam de controles e informações tempestivas a respeito do seu negócio para que consigam se adaptar ao novo mercado. Ao longo de anos, a contabilidade foi vista apenas como um sistema de informações tributárias, mas, hoje em dia, essa contabilidade é vista como uma ferramenta gerencial, que usa de sistemas de informações para fazer o registro da parte operacional da organização, preparar e interpretar relatórios que mensuram os resultados e proporcionar informações suficientes para o processo de tomada de decisão, bem como para o processo de gestão, planejamento, execução e controle.

A contabilidade possui grande importância no processo de continuidade de uma organização, tendo em vista que

A Contabilidade é o grande instrumento que auxilia a administração a tomar decisões. Na verdade, ela coleta todos os dados econômicos, mensurando-os monetariamente, registrando-os e resumindo-os em forma de relatórios ou de comunicados, que contribuem sobremaneira para a tomada de decisões. (MARION, 2022, p. 3)

Na análise desse mesmo autor, existe uma tendência por parte de algumas empresas, principalmente as pequenas, possuir um alto nível de mortalidade ou sofrerem sérios problemas. Ainda que estes empresários atrele esse problema, fazendo duras críticas a carga tributária, os encargos sociais, a falta de recursos, os altos juros, dentre outros, sabemos que esses fatores tornam as empresas mais vulneráveis, todavia, através de investigações, constatou-se que muitas vezes a causa se dá por um mal gerenciamento, decisões tomadas sem respaldo, sem informações confiáveis. Nota-se que, nesses casos, a contabilidade só existe para atender exigências fiscais, a qual poderia ser utilizada como ferramenta de gestão (MARION, 2022, p.3).

Concordando com Marion, Crepaldi e Crepaldi (2017, p. 4) reforça que as pequenas empresas, comumente são administradas por seus sócios, que possuem formação técnica geralmente relacionada ao ramo de atuação da organização, mas não possuem formação

administrativa de gestão, como por exemplo: administração, finanças, economia, marketing, dentre outras. Com efeito, essa situação tem elevado o número de empresas, consideradas de pequeno porte, em estado de falência, recuperações judiciais e até mesmo ao encerramento em seus primeiros anos de atuação.

Empresas que não buscam informações oportunas que auxiliam no processo de tomada de decisão correm grandes riscos de falência, por isso é necessário que os gestores busquem se adaptar às mudanças do comércio, garantindo a sua permanência no mercado consumidor, através de relatórios fornecidos pela própria contabilidade. Segundo Zamberlan e Sparemberger (2009, p. 95), o setor do varejo é um dos setores mais vulneráveis às mudanças do perfil do consumidor, em que se percebe com facilidade as transformações na renda e na prática de compra. Levando em consideração estes fatores, o ramo de supermercado tem buscado se reinventar, para que consiga atender a este novo mercado, tendo como objetivo ser mais que um lugar para fazer compras e atender às necessidades dos indivíduos.

2.3 Ramo de Supermercados e os Sistemas de Recompensas

O setor supermercadista tem crescido de forma expressiva no país, demonstrando sua influência significativa em relação à economia, bem como para a sociedade. De acordo com a Associação Brasileira de Supermercados (2022), em 2021, o setor supermercadista avançou indicadores de desempenho importantes como o da geração de empregos, sendo considerado como um dos setores que mais gera empregos no país, contabilizando um efetivo profissional de 3,1 milhões de colaboradores que atuaram de forma direta ou indireta no ano de 2021.

Segundo Oliveira (2017, p. 36), no meio de trabalho encontramos duas grandes personalidades que possuem objetivos e propósitos diferentes, mas que ambas se complementam. De um lado temos as entidades, com sua estrutura organizacional, possuindo como finalidade gerar lucro aos gestores, *stakeholders*, e demais membros da administração; do outro lado temos pessoas cheias de conhecimentos, habilidades e atitudes, além de possuírem metas estabelecidas. No meio das suas atividades laborais, o relacionamento destes membros torna-se harmônico em decorrência das recompensas oferecidas pelos proprietários aos seus colaboradores.

De acordo com esse mesmo autor, as pessoas não trabalham em troca de gentileza, mas elas ofertam as suas capacidades quando são retribuídas de modo que alcance as suas expectativas e motivações (OLIVEIRA, 2017, p.36).

Antes da Revolução Industrial, a maneira mais frequentemente usada para motivar aqueles que trabalhavam consistia em lançar mão de ameaças de punições, criando dessa forma um ambiente de medo. Menos frequente era a promessa de recompensas, prêmios e favores especiais àqueles que procedessem como esperado. Tanto num caso como no outro, sempre existiu algo que estava sendo oferecido, para se conseguir que aqueles que trabalhavam cumprissem o que lhes fora atribuído. Acreditou-se firmemente que essa maneira de tratar as pessoas traria como resultado retornos recompensadores. (BERGAMINI, 2018, p. 3)

Hipólito (2004, *apud* Dutra, Dutra e Dutra, 2017) efetuou uma pesquisa relacionando o processo de evolução do pensamento a respeito da administração de empresas, com a evolução da gestão de pessoas, que traz como foco nos debates a remuneração em cada período. Constatou-se que a partir dos anos de 1990 até os dias atuais, através da vinda da internet, a velocidade das mudanças, além de novos parâmetros da organização, a ideia de recompensa se estende para além dos aspectos financeiros e a importância das tarefas executadas pelas pessoas para o crescimento da organização e/ou negócio se fortalece.

Conforme Oliveira *et al.* (2018, p. 15), a forma como as organizações conduzem os seus trabalhadores passou a ser vista como algo que gera uma vantagem competitiva e permite com que as empresas se desenvolvam. Dessa forma, a gestão de pessoas passou a ser enxergada

como um aliado importante para o negócio. Logo, é perceptível o quão é importante que as corporações possuam um olhar voltado para os seus funcionários.

Para esse mesmo autor, uma empresa pode ter suas atividades com foco nos processos e de modo operacional, entretanto quando se tem a pretensão de planejar o seu futuro de uma forma estratégica, as atividades devem estar focadas nas pessoas, pois elas que serão os operadores de mudanças, permitindo que os objetivos da organização sejam alcançados (OLIVEIRA *et al.* 2018, p.15).

3 Procedimentos Metodológicos

Como mencionado, a pesquisa científica tem como objetivo central analisar as práticas de recompensas realizadas pela organização na percepção dos funcionários. Aspirando alcançar o objetivo proposto, pretendeu-se na etapa da pesquisa de campo realizada, efetuar a coleta de dados por meio de aplicação de questionário aos colaboradores da organização.

A elaboração do questionário a ser preenchido pelo informante é uma forma muito usada para a coleta de dados, que poderá ser feita no anonimato, no qual se permitirá que os dados coletados correspondam fidedignamente às inquietações do informador (SANTOS; FILHO, 2012, p. 88). Quanto à finalidade do trabalho proposto, optou-se pela pesquisa de natureza descritiva, empregando método quantitativo, que utiliza de materiais pré-determinados, dados numéricos, além de número considerável de casos. A análise dos dados, com foco no quantitativo, abrange análise estatística, descrição de tendências, comparação de grupos, relação entre variáveis, bem como confrontação dos resultados com estudos anteriores (MARCONI; LAKATOS, 2022, p. 296).

O universo da pesquisa foi constituído pelos colaboradores da empresa. O instrumento de pesquisa decorreu de um questionário elaborado, logo que o intuito foi seguir um único roteiro de questões para todos os participantes. Conforme Marconi e Lakatos (2022, p. 339), as perguntas a serem elaboradas podem ser rigorosamente padronizadas, sendo sujeito aos respondentes da mesma forma, de modo que utilize as mesmas palavras e a mesma ordem de perguntas, possibilitando respostas espontâneas, não dirigidas pelo aplicador, o que implicará uma maior dedicação para a realização de sua análise.

Para o processo de coleta de dados foram utilizados questionários impressos, que puderam ser entregues pessoalmente aos respondentes, o qual os indivíduos passaram a preencher as informações desejadas, onde foram recolhidas em uma base de dados a qual será projetada para esta finalidade (APPOLINÁRIO, 2016, p. 45). A coleta de dados foi realizada nos meses de março e abril de 2023.

O tipo de amostragem adotado foi o por conveniência, também conhecida como acidental, devido à acessibilidade de acesso aos respondentes. Esse tipo de amostragem se caracteriza por ser feita com pessoas que vão surgindo, as quais são facilmente acessíveis ao pesquisador (FILHO; FILHO, 2015). Essa conveniência se deu levando em consideração que a pesquisadora reside no município, facilitando o acesso às organizações definidas como objeto de estudo. Ficou acordado então, realizar a pesquisa nos supermercados pertencentes à mesma rede de supermercados, os quais se localizam em bairros diferentes e foram feitas as visitas por conveniência.

4 Apresentação e Análise dos Resultados

A pesquisa analisou os sistemas de recompensas oferecidos por uma rede de supermercados do município de Mamanguape, no estado da Paraíba, como forma de apresentar os benefícios oferecidos pela empresa que proporcionam motivação e ânimo no desempenho das atividades executadas por seus colaboradores.

Foram aplicados questionários com os funcionários do supermercado, com o intuito de investigar a estrutura de um sistema de recompensas para supermercados a partir da percepção dos seus trabalhadores e o conhecimento sobre sistemas de recompensas, atribuindo o conceito, importância, os setores e os cargos envolvidos, projetos e periodicidade que é medida a satisfação dos funcionários.

A rede de supermercados possui duas unidades na cidade de Mamanguape, de modo que foram aplicados 32 (trinta e dois) questionários, com os colaboradores das duas empresas. O universo foi composto por colaboradores dessa rede de supermercados, que corresponde a um total de 55 (cinquenta e cinco) funcionários, logo, a amostra corresponde a 58,18% da população.

Inicialmente, foi feito um questionário socioeconômico visando identificar o perfil do profissional colaborador. Dessa forma, como resultado, na primeira parte do questionário foram requisitadas informações gerais sobre o cargo ocupado por cada um, onde apresentou-se valores aproximados os cargos de operador de caixa, com 21,88% e o de auxiliar administrativo, com 18,75%, embora três funções tenham apresentado resultados iguais, sendo estas: repositor, açougueiro e balconista, todas com um percentual de 12,5%.

O grau de escolaridade dominante entre os funcionários foi o 2º grau (68,75%), entretanto devemos levar em consideração que o ensino superior incompleto e o ensino superior completo, tiveram resultados idênticos (12,5%), o que nos leva a refletir sobre o entendimento destes funcionários acerca dos sistemas de recompensas e quais os benefícios que estes proporcionam para a empresa.

Buscou-se identificar o tempo de atuação e as mudanças de cargo durante esse período de tempo de cada colaborador no supermercado. Constatou-se que grande parte dos respondentes trabalha entre 1 e 5 anos (56,25%) seguido por aqueles que trabalham a menos de 1 ano (40,63%), o que nos leva a pensar na existência de uma taxa de rotatividade de funcionários (*turnover*) considerável. Em relação ao plano de carreira dos funcionários, 56,25% dos respondentes continuam no mesmo cargo do início da contratação, dos quais 25% atuam entre 1 e 5 anos na empresa. Diante disso, observa-se que esses funcionários tenham tido a oportunidade de usufruir das recompensas ofertadas pela entidade, levando em consideração que já participaram de pelo menos 01 ano completo de atividades.

Quanto ao conhecimento dos colaboradores a respeito dos sistemas de recompensas adotados pela instituição, o entendimento sobre o assunto, 37,5% dos respondentes julgaram como mais ou menos e muito pouco (34,38%), a falta de compreensão a respeito do assunto por parte dos colaboradores pode estar relacionada com a falta de divulgação interna por parte dos gestores ou uma carência existente na prática de ações voltadas a estes a respeito dos sistemas de recompensas.

Tabela 1: Conhecimento dos funcionários sobre sistema de recompensas adotados pelos supermercados

Opções	Número	Percentual (%)
Nada	8	25
Muito pouco	11	34,38
Mais ou menos	12	37,5
Bastante	0	0
Extremamente	1	3,13
Total	32	100%

Fonte: Dados da pesquisa, 2023

Em relação à importância atribuída pela empresa para a participação dos funcionários no alcance dos objetivos da empresa, o grau de participação foi atribuído como muito importante, onde 34,38% dos respondentes consideram “bastante” a satisfação no alcance dos objetivos. No entanto, 21,88% declaram “mais ou menos importante”, o que demonstra um pouco de

ausência a respeito deste assunto, como demonstra a tabela 2. Compreender o que deve ser feito para atingir os objetivos da empresa trará um direcionamento eficaz para os colaboradores, demonstrando a sua real participação no alcance dos resultados da empresa e o que isto influencia na imagem positiva da organização no mercado.

Tabela 2: Grau de importância para a participação dos funcionários no alcance dos objetivos da empresa

Opções	Número	Percentual (%)
Nada	5	15,63
Muito pouco	5	15,63
Mais ou menos	7	21,88
Bastante	11	34,38
Extremamente	4	12,5
Total	32	100%

Fonte: Dados da pesquisa, 2023

A satisfação no trabalho é de grande relevância para o sucesso de qualquer negócio, embora ocorra avanços tecnológicos, o colaborador sempre será uma peça fundamental. Compreender o grau de satisfação dos funcionários é de extrema importância, pois através disso será possível identificar o que eles concordam ou não dentro da organização, e essa medida pode ser feita de diversas maneiras. Isto posto, verificou-se que a medição da satisfação dos colaboradores é feita por meio de reuniões (59,38%), demonstrando que o diálogo é fundamental para aprimorar os procedimentos de trabalho. Contudo, 31,25% dos respondentes informaram que essa medição é feita por meio de outras maneiras, como confirma a tabela 3.

Tabela 3: Maneira como é medido a satisfação dos funcionários no supermercado

Opções	Número	Percentual (%)
Reuniões	19	59,38
Relatórios enviados ao gestor	1	3,13
Questionários	0	0
Opiniões orais	2	6,25
Outro	10	31,25
Total	32	100%

Fonte: Dados da pesquisa, 2023

Manter uma constância na medição de satisfação dos funcionários é bastante significativo, pois demonstra uma preocupação da empresa para com a satisfação dos seus trabalhadores. Observou-se que 56,25% dos respondentes consideram a forma que é feita a satisfação dos colaboradores de maneira diferente dos exemplos citados, ou seja, julga como outro, seguindo por aqueles que informam que essa periodicidade é realizada de maneira mensal (34,38%).

Tabela 4: Periodicidade que é feita a satisfação dos funcionários no supermercado

Opções	Número	Percentual (%)
Mensalmente	11	34,38
Bimestralmente	0	0
Semestralmente	2	6,25
Anualmente	1	3,13
Outro	18	56,25
Total	32	100%

Fonte: Dados da pesquisa, 2023

Realizando um comparativo acerca das práticas de sistemas de recompensas com os trabalhadores do supermercado e aquelas informadas pela revista Exame, por meio de estudo apresentado por Bezerra (2015), que fala das ações executadas pelas 150 melhores empresas

para se trabalhar no ano de 2013, as quais conquistaram as melhores pontuações no quesito felicidade no trabalho, tal índice que é medido através da qualidade no ambiente de trabalho, constatou-se quais dessas práticas eram utilizadas no supermercado pesquisado, com base na perspectiva dos colaboradores. Conforme apresentado na tabela 5, que demonstra os benefícios e o percentual dos respondentes, sendo estes, 32 colaboradores.

O supermercado oferece como benefícios para grande parte dos seus colaboradores as seguintes recompensas: Vale alimentação (93,75%); Seguro de vida (46,88%); Banco de hora ou hora extra (34,38%); Plano odontológico (78,13%). Outros benefícios são informados por um número menor de funcionários e outros não são citados, os quais demonstram não serem executados pelo supermercado.

A apresentação de alguns benefícios apresentados pela maioria, como no caso do Vale alimentação (93,75%) e Plano Odontológico (78,13%), implica dizer que o conhecimento por parte dos funcionários a respeito dessas recompensas é mais aguçado do que com as demais, além disso, por meio desses resultados, pode-se afirmar que a empresa desenvolve diferentes tipos de recompensas, levando em consideração a diversidade de resposta dos trabalhadores.

Pode ser também representado percentuais menores que 100% em outros casos, pois foi informado durante a pesquisa em conversas informais com os respondentes, que alguns benefícios são existentes em apenas uma das duas unidades da empresa, além de que alguns incentivos eles desconheciam que a empresa oferecia, como o caso do seguro de vida.

Tabela 5: Sistemas de recompensas adotados pelo supermercado

Opções	Respostas	(%)
Refeitórios e demais ambientes internos de alimentação	8	25%
Cantos com poltronas confortáveis, e afins (pufs, redes, sofás...)	0	0
Salas de Jogos e Entretenimento	0	0
Associação dos Empregados	1	3,13%
Estacionamento Gratuito	7	21,88%
Salas com piscina e hidroginástica	0	0
Salas de multimídia e Comunicação através de videoconferência	0	0
Ambientes para reuniões de trabalho descontraídas	1	3,13%
Auxílio a moradia	0	0
Estúdio Sala de música (com instrumentos musicais)	0	0
Clube recreativo	0	0
Biblioteca	0	0
Decoração projetada para o bem estar dos funcionários	0	0
Salão de beleza	0	0
Participação nos resultados – lucros	0	0
Previdência Privada	0	0
Programas de bonificação (com valores extras, ou viagens ou presentes...)	0	0
Planos de cargos e salários	0	0
Vale alimentação	30	93,75%
Auxílio-Creche e até de babá	0	0
Seguro de vida	15	46,88%
Valor adicional para transferências	0	0
Convênios e descontos com comércio local ou na empresa	0	0
Banco de hora ou hora extra	11	34,38%
Presente de casamento	0	0

Funeral	0	0
Auxílio a qualificação e recolocação no mercado de trabalho	0	0
Auxílio leite e fralda	0	0
Verbas extras- a equipe possa sair para se divertir depois do trabalho	0	0
Sistema de progressão funcional definido	0	0
Créditos extras-incentivar ir ao trabalho andando ou pedalando	0	0
Flexibilidade de horário	1	3,13%
Funcionário com deficiência	0	0
Folgas no dia do seu aniversario	1	3,13%
Kit Bebe	0	0
Material escolar para os filhos	0	0
Pagamento do 14º salário	2	6,25%
Plano de saúde	2	6,25%
Plano odontológico	25	78,13%
Subsídio para academias, psicólogos, manicures, internet e celular	0	0
Incentivo a caminhadas, corridas e programas prevenção	0	0
Auxílio farmácia	1	3,13%
Licença maternidade de seis meses	2	6,25%
Liberação do trabalho para exames e consultas médicas	5	15,63%
Aulas de ioga e Pilatos, dança e tai chi chuan	0	0
Massagens	1	3,13%
Médicos em diversas especialidades	0	0
Ginástica Laboral	0	0
Licença paternidade de um mês	0	0
Auxílio a ótica	0	0
Laboratório de diagnóstico e fisioterapeuta	0	0
Treinamentos internos e externos	4	12,5%
Cota e bolsas para o funcionário estudar	0	0
Avaliação periódica dos funcionários Avaliação de desempenho	1	3,13%
Coaching	0	0
Estímulo a experiências no exterior Mobilidade	0	0
Programas de Mentoração global	0	0
Palestras sobre assuntos diversos, que não sejam negócios	0	0
Aulas de violão, coral e teatro	0	0
Auto escola	0	0
Comunicação interna	3	9,38%
Ações de cidadania e sustentabilidade	0	0
Transportes, ônibus fretados e reembolso de combustíveis	0	0
Empréstimos para os funcionários	0	0
Doações a instituições assistencialistas	0	0
Estímulo a filantropia	1	3,13%
Assistência social	2	6,25%
Assistente jurídica	0	0
Participação dos eventos como representante da empresa	1	3,13%
Convenção anual dos funcionários	2	6,25%
Estágios para os filhos dos funcionários	0	0

Pomar, horta e playground para as crianças	0	0
Auxílio padaria	0	0
Cheque- mãe	0	0
Incentivo ao empreendedorismo	0	0

Fonte: Dados da pesquisa, 2023

Utilizando-se do mesmo comparativo referente as práticas de sistemas de recompensas informadas pela revista Exame, resolveu-se manter as mesmas opções respostas, utilizadas na questão anterior, mas dentro de uma outra perspectiva, dessa vez buscando ter conhecimento a respeito dos sistemas de recompensas que os colaboradores desejam que fossem adotados pela instituição.

Dentre os exemplos de sistemas de recompensas que grande parte dos respondentes gostariam que fossem aplicados no supermercado, temos: Refeitórios e demais ambientes internos de alimentação (62,5%); Folgas no dia do seu aniversário (50%); Plano de saúde (50%); Auxílio Farmácia (43,75%)

Alguns outros privilégios são informados por um número menor de funcionários e outros não são citados, o que implica dizer que muitos dos exemplos despertam pouco interesse por parte dos respondentes ou simplesmente não despertam. Dentre os benefícios desejados pela maioria, como no caso da folga no dia do seu aniversário (50%), assevera que ações simples como uma adequação na escala mensal da empresa interfere diretamente na satisfação dos trabalhadores.

Tabela 6: Sistemas de recompensas desejados pelo colaboradores do supermercado

Opções	Respostas	(%)
Refeitórios e demais ambientes internos de alimentação	20	62,50%
Cantos com poltronas confortáveis, e afins (pufs, redes, sofás...)	8	25%
Salas de Jogos e Entretenimento	6	18,75%
Associação dos Empregados	2	6,25%
Estacionamento Gratuito	4	12,5%
Salas com piscina e hidroginástica	3	9,38%
Salas de multimídia e Comunicação através de videoconferência	1	3,13%
Ambientes para reuniões de trabalho descontraídas	9	28,13%
Auxílio a moradia	8	25%
Estúdio Sala de música (com instrumentos musicais)	0	0
Clube recreativo	2	6,25%
Biblioteca	2	6,25%
Decoração projetada para o bem estar dos funcionários	4	12,5%
Salão de beleza	1	3,13%
Participação nos resultados – lucros	4	12,5%
Previdência Privada	2	6,25%
Programas de bonificação (com valores extras, ou viagens ou presentes...)	4	12,5%
Planos de cargos e salários	5	15,63%
Vale alimentação	1	3,13%
Auxílio-Creche e até de babá	3	9,38%
Seguro de vida	9	28,13%
Valor adicional para transferências	1	3,13%
Convênios e descontos com comércio local ou na empresa	7	21,88%

Banco de hora ou hora extra	4	12,5%
Presente de casamento	0	0
Funeral	3	9,38%
Auxílio a qualificação e recolocação no mercado de trabalho	2	6,25%
Auxílio leite e fralda	4	12,5%
Verbas extras- a equipe possa sair para se divertir depois do trabalho	3	9,38%
Sistema de progressão funcional definido	0	0
Créditos extras-incentivar ir ao trabalho andando ou pedalando	3	9,38%
Flexibilidade de horário	5	15,63%
Funcionário com deficiência	2	6,25%
Folgas no dia do seu aniversario	16	50%
Kit Bebe	2	6,25%
Material escolar para os filhos	5	15,63%
Pagamento do 14º salário	4	12,5%
Plano de saúde	16	50%
Plano odontológico	2	6,25%
Subsídio para academias, psicólogos, manicures, internet e celular	3	9,38%
Incentivo a caminhadas, corridas e programas prevenção	2	6,25%
Auxílio farmácia	14	43,75%
Licença maternidade de seis meses	7	21,88%
Liberação do trabalho para exames e consultas médicas	2	6,25%
Aulas de ioga e Pilatos, dança e tai chi chuan	2	6,25%
Massagens	2	6,25%
Médicos em diversas especialidades	6	18,75%
Ginástica Laboral	0	0
Licença paternidade de um mês	1	3,13%
Auxílio a ótica	5	15,63%
Laboratório de diagnóstico e fisioterapeuta	3	9,38%
Treinamentos internos e externos	6	18,75%
Cota e bolsas para o funcionário estudar	6	18,75%
Avaliação periódica dos funcionários Avaliação de desempenho	1	3,13%
Coaching	1	3,13%
Estímulo a experiências no exterior Mobilidade	0	0
Programas de Mentoração global	1	3,13%
Palestras sobre assuntos diversos, que não sejam negócios	0	0
Aulas de violão, coral e teatro	0	0
Auto escola	4	12,5%
Comunicação interna	3	9,38%
Ações de cidadania e sustentabilidade	1	3,13%
Transportes, ônibus fretados e reembolso de combustíveis	6	18,75%
Empréstimos para os funcionários	4	12,5%
Doações a instituições assistencialistas	0	0
Estímulo a filantropia	0	0
Assistência social	1	3,13%
Assistente jurídica	0	0
Participação dos eventos como representante da empresa	0	0

Convenção anual dos funcionários	1	3,13%
Estágios para os filhos dos funcionários	1	3,13%
Pomar, horta e playground para as crianças	0	0
Auxílio padaria	4	12,5%
Cheque- mãe	1	3,13%
Incentivo ao empreendedorismo	7	21,88%

Fonte: Dados da pesquisa, 2023

Na busca por responder um dos objetivos da pesquisa, foi indagado aos colaboradores se estes se sentem mais motivados pela recompensas oferecidas pelo supermercado e se isso é um fator relevante para que eles se mantenham mais motivados e com mais ânimo e empenho para executar as atividades do dia a dia e consequentemente trabalhar de maneira mais eficiente a fim de alcançar as metas e objetivos da empresa.

O grau de influência dos sistemas de recompensas foi atribuído como “extremamente” (46,88%) e, em segundo lugar, “bastante” (34,38%), conforme aponta a tabela 7. Diante disso, observa-se através das respostas dos funcionários que estes se sentem mais motivados por meio das recompensas oferecidas. Melhorar o desempenho dos funcionários dentro de um ambiente organizacional é um grande desafio para as empresas, entretanto, através dos sistemas de recompensas é possível mantê-los motivados, com mais ânimo e empenho nas suas atividades, como aponta a pesquisa.

Tabela 7: A importância do sistema de recompensas para a motivação dos funcionários

Opções	Número	Percentual (%)
Nada	1	3,13
Muito pouco	1	3,13
Mais ou menos	4	12,5
Bastante	11	34,38
Extremamente	15	46,88
Total	32	100%

Fonte: Dados da pesquisa, 2023

5 Considerações Finais

O presente artigo teve como objetivo investigar as características dos sistemas de recompensas adotados em uma rede de supermercados. Diante dos resultados obtidos identificou-se que a empresa disponibiliza a seus funcionários sistemas de recompensas. O vale alimentação e o plano odontológico foram as recompensas mais citadas por parte dos trabalhadores, logo, nota-se que foram as mais observadas por eles. Percebeu-se ainda, que os sistemas de recompensa são um elemento pulsante na motivação dos seus funcionários, o que consequentemente oferta a empresa um comprometimento maior de seus colaboradores em relação ao cumprimento das metas e objetivos propostos.

Um ponto de destaque nessa empresa foi a percepção de que um ambiente agradável causa satisfação no colaborador e buscar compreender o nível de contentamento dos trabalhadores através da elaboração de reuniões, contribui de forma efetiva para trazer ao conhecimento dos gestores os anseios dos funcionários, e buscar em um momento oportuno atender a essas demandas, com o objetivo de influenciar na motivação, tornando o ambiente satisfatório, tendo em vista que o colaborador é peça fundamental nesse trabalho.

Diante do estudo conclui-se que os objetivos propostos foram atingidos, uma vez que identificou-se as características das práticas dos Sistemas de Recompensas adotados pela rede de Supermercados. Percebeu-se que inserir novos sistemas de recompensas dentro da organização contribuirá diretamente com o alcance de resultados positivos, levando em

consideração que eles trabalharão com mais motivação, ânimo e empenho. Verificou-se ainda, através dos resultados obtidos na pesquisa aplicada, que há uma falta de equidade entre os sistemas de recompensas ofertados pela empresa, tendo em vista que, alguns funcionários afirmaram receber alguns benefícios e outros não. Em conversas informais com os respondentes, constatou-se que existe benefícios que são ofertados em apenas uma das unidades da rede de supermercados.

A pesquisa é considerada satisfatória por apresentar variadas formas de benefícios para satisfação dos funcionários, que poderão ser implantadas na organização, atendendo às necessidades dos colaboradores, como no caso da implantação de um refeitório e folgas no dia do seu aniversário, que contribuirá com um resultado satisfatório para a empresa de forma geral.

Referências

APPOLINÁRIO, Fábio. **Metodologia Científica**. São Paulo: Cengage Learning, 2016.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE SUPERMERCADO. A contínua escalada do varejo alimentar brasileiro. [S.l.]. **Associação Brasileira de Supermercado**, 2022. Disponível em: <https://www.abras.com.br/economia-e-pesquisa/ranking-abras/dados-gerais>. Acesso em: 12 nov. 2022.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE SUPERMERCADO. A Eficiência dos Supermercados. [S.l.]. **Associação Brasileira de Supermercado**, 2022. Disponível em: <https://www.abras.com.br/economia-e-pesquisa/pesquisa-de-eficiencia-operacional/pesquisa-2022>. Acesso em: 18 nov. 2022.

BERGAMINI, Cecilia Whitaker. **Motivação nas Organizações**: Nem todos fazem as mesmas coisas pelas mesmas razões. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2018.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração de Recursos Humanos**: Gestão Humana. 9. ed. São Paulo: Atlas, 2022.

CHIAVENATO, Idalberto. **Remuneração, benefícios e relações de Trabalho**: Como reter talentos na organização. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2022.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gerenciando com as pessoas**: Transformando o Executivo em um Excelente Líder de Talentos. 6. ed. Barueri, SP: Atlas, 2023.

CREPALDI, Silvio Aparecido; CREPALDI, Guilherme Simões. **Contabilidade Gerencial**: Teoria e Prática. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2019.

DUTRA, Joel Souza; DUTRA, Tatiana Almendra; DUTRA, Gabriela Almendra. **Gestão de Pessoas**: Realidade Atual e Desafios Futuros. São Paulo: Atlas, 2017.

EXAME, Guia. **As 100 melhores empresas para você trabalhar**. São Paulo: setembro, 2013.

FARIAS FILHO, Milton Cordeiro; ARRUDA FILHO, Emílio J. M.. **Planejamento da Pesquisa Científica**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2015.

GABRIEL LEITE. **Revista Exame**. Como alcançar a felicidade no trabalho e transformá-la em lucro. [S.l.]. Exame, 2022. Disponível em: <https://exame.com/bussola/como-alcancar-a-felicidade-no-trabalho-e-transforma-la-em-lucro/>. Acesso em: 18 nov. 2022.

GALBRAITH, Jay; DOWNEY, Diane; KATES, Amy. **Projeto de Organizações Dinâmicas**: Um guia prático para líderes de todos os níveis. 1 ed. São Paulo: S.A, 2011.

IUDÍCIBUS, Sérgio de; SEGATO, Valdir Donizete. **Contabilidade Gerencial**: Da Teoria à Prática. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2020.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Metodologia Científica**. Atualizado por João Bosco Medeiros. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2022.

MARION, José Carlos. **Contabilidade Empresarial e Gerencial**: Instrumentos de Análise, Gerência e Decisão. 19. ed. São Paulo: Atlas, 2022.

MORANTE, Antonio Salvador; JORGE, Fauzi Timaco. **Controladoria**: Análise Financeira, Planejamento e Controle Orçamentário. 1 ed. São Paulo: Atlas, 2008.

NASCIMENTO, Auster Moreira. *et al.* **Controladoria**: Um enfoque na eficácia organizacional. 1 ed. São Paulo: Atlas, 2013.

OLIVEIRA, Antonio Benedito Silva de. **Controladoria**: Fundamentos do Controle Empresarial. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2014.

OLIVEIRA, Luciano de. **Gestão Estratégica de Recursos Humanos**. 2. ed. Porto Alegre: SAGAH EDUCAÇÃO S.A., 2017.

OLIVEIRA, Luana Yara Miolo de. *et al.* **Gestão de Pessoas**. Porto Alegre: SAGAH EDUCAÇÃO S.A, 2018.

PADOVEZE, Clóvis Luís. *et al.* **Controladoria Estratégica Aplicada**: Conceitos, Estrutura e Sistema de Informações. São Paulo: Cengage Learning, 2016.

PARENTE, Juracy; BARKI, Edgard. **Varejo no Brasil**: Gestão e Estratégia. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2017.

ROTHMANN, Ian; COOPER, Cary L. **Fundamentos de Psicologia Organizacional e do Trabalho**. Tradução de Luiz Claudio de Queiroz e Christiane Simyss. 2. ed. Rio de Janeiro: Atlas, 2017.

SANTOS, João Almeida; PARRA FILHO, Domingos. **Metodologia Científica**. 2. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2012.

SCHMIDT, Paulo; SANTOS, José Luiz dos. **Fundamentos de Controladoria**. 1 ed. São Paulo: Atlas, v.17, 2009.

VAASSEN, Eddy; MEUWISSEN, Roger; SCHELLEMAN, Caren. **Controle Interno e Sistemas de Informação Contábil**: Sob a Ótica de Empresas Privadas e Públicas. Tradução de Antonio Benedito Silva Oliveira e Cecília Bartalotti. São Paulo: Saraiva, 2013.

ZAMBERLAN, Luciano; SPAREMBERGER, Ariosto. **Gestão de Varejo:** Estratégias e Comportamento do Consumidor. Rio Grande do Sul: Unijuí, 2009.