

**SISTEMAS DE RECOMPENSAS E GESTÃO DE RESULTADOS: A PERCEPÇÃO
DOS FUNIONÁRIOS DE UMA REDE DE SUPERMERCADOS LOCALIZADA EM
MAMANGUAPE/PB**

*REWARD SYSTEMS AND PERFORMANCE MANAGEMENT: EMPLOYEE PERCEPTION
IN A SUPERMARKET CHAIN LOCATED IN MAMANGUAPE/PB*

DANIELA CÍNTIA DE CARVALHO LEITE MENEZES
UNINOVE – UNIVERSIDADE NOVE DE JULHO

MARIA HELOÍZA DA SILVA CHAVES
UFPB - UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA

MANOEL HELENO GOMES DA SILVA
UFPB - UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA

ISABELLE CARLOS CAMPOS REZENDE CAVALCANTE
UNINOVE – UNIVERSIDADE NOVE DE JULHO

SISTEMAS DE RECOMPENSAS E GESTÃO DE RESULTADOS: A PERCEPÇÃO DOS FUNIONÁRIOS DE UMA REDE DE SUPERMERCADOS LOCALIZADA EM MAMANGUAPE/PB

Objetivo do estudo

Analisar a percepção dos funcionários de uma rede de supermercados da cidade de Mamanguape/PB sobre as práticas de recompensas executadas pela empresa.

Relevância/originalidade

O estudo justifica-se 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.

Metodologia/abordagem

Utilizou-se da pesquisa de campo descritiva, com aplicação do método indutivo. Para coletar os dados elaborado e aplicado um questionário com os funcionários da rede. Os dados foram organizados em tabelas a partir da estatística descritiva.

Principais resultados

Percebeu-se que as práticas dos sistemas de recompensas têm 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 colaboradores que desejam ser atendidos.

Contribuições teóricas/metodológicas

Esse artigo contribui para o avanço na literatura sobre sistemas de recompensas, controladoria e contabilidade gerencial.

Contribuições sociais/para a gestão

Esse artigo apresenta sua contribuição social no bem-estar e no relacionamento entre os membros internos das organizações.

Palavras-chave: Estratégia, Sistema de Recompensas, Gestão de resultados, Supermercados, Funcionários

*REWARD SYSTEMS AND PERFORMANCE MANAGEMENT: EMPLOYEE PERCEPTION
IN A SUPERMARKET CHAIN LOCATED IN MAMANGUAPE/PB*

Study purpose

Analyzing the employees' perception of a supermarket chain in the city of Mamanguape/PB regarding the reward practices implemented by the company.

Relevance / originality

The study is justified by the significance of the reward system in enhancing organizational efficiency and motivating employees, taking into account that the talents and skills of the individuals within the entity can contribute value to the organization.

Methodology / approach

A descriptive field research approach was employed, utilizing the inductive method. To collect data, a questionnaire was developed and administered to the employees of the network. The data was organized into tables using descriptive statistics.

Main results

It was noticed that reward system practices have a strong influence on employee motivation, and despite the various types of reward systems present within the company, there are certain expectations from employees that they desire to be fulfilled.

Theoretical / methodological contributions

This article contributes to the advancement of literature on reward systems, controlling, and managerial accounting.

Social / management contributions

This article presents its social contribution in the well-being and relationships among internal members of organizations.

Keywords: Strategy, Rewards System, Results management, Supermarkets, Employees

SISTEMAS DE RECOMPENSAS E GESTÃO DE RESULTADOS: A PERCEPÇÃO DOS FUNIONÁRIOS DE UMA REDE DE SUPERMERCADOS LOCALIZADA EM MAMANGUAPE/PB

1 INTRODUÇÃO

O varejo alimentar tem crescido nos últimos anos e contribuído para o aumento do número de empregos gerados no país. Segundo pesquisa realizada pela ABRAS (Associação Brasileira de Supermercados) em 2022, o setor de supermercados do Brasil demonstrou alta competência operacional de 98,13% em 2021, 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 medidas relevantes visando ganhos de eficiência. Dentre as iniciativas, uma que vem obtendo destaque é o treinamento da mão de obra. Esse recurso tem sido buscado por 76,4% dos entrevistados e se mantém em primeira colocação como a principal iniciativa dos gestores, conforme a pesquisa da ABRAS (2022).

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. Para este, há uma diferença entre os termos compensação e pagamento, onde o mesmo diferencia cada uma delas, esclarecendo a influência de ambas no ambiente de trabalho.

De acordo com Leite (2022), uma pesquisa realizada pela Universidade da Califórnia, pelo Center for Positive Organizational Scholarship, diz que, 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 de seus colegas, 125% a menos de exaustão, 32% de mais compromisso e 46% a mais de contentamento com o cargo que ocupa.

Percebe-se assim, que 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 sermos recompensados por algo.

Nessa perspectiva, Chiavenato (2022, p. 196) relata que, para os indivíduos, todo o esforço e contribuição que venham oferecer a uma organização devem gerar “retornos na forma de incentivos ou de recompensas”, enquanto para as organizações, estes devem configurar-se como investimento “a medida que também devem proporcionar retornos na forma de contribuições dos funcionários”. Desta forma, as organizações devem procurar manter em equilíbrio a “balança dos incentivos-contribuições”.

O sistema de incentivos e recompensas estabelecidos por uma organização é conhecido como compensação e é estabelecido 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, 2021, 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 os seus colaboradores possuem anseios que necessitam ser atendidos, logo, o sistema de recompensas contribui diretamente para atender essas necessidades, seja 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 as normas legais, pois o sistema de remuneração poderá se sujeitar a restrições legais, sejam das normas trabalhistas ou sindicais.

Ainda de acordo com Chiavenato (2023), do ponto de vista das pessoas, 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 estar realizado um bom trabalho; criar um objetivo a ser atingido pelo funcionário, levando as pessoas a se forçarem a alcançar salários maiores, promoções, gerando ambições pessoais, logo, captará esforços das pessoas que compõem o capital humano da entidade; reforçar o bom desempenho, fará com que o colaborador tenha interesse em dar continuidade ao trabalho que ele vem realizando ou busque melhorá-lo Chiavenato (2023).

O estudo justifica-se 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. Posto isso, funcionários motivados dentro do seu ambiente de trabalho tendem a ser mais proativos, logo, neste artigo busca-se investigar: **Qual a percepção dos funcionários de uma rede de supermercado na cidade de Mamanguape-PB sobre o sistema de recompensa executado na empresa?**

Visando responder à questão de pesquisa, o objetivo foi analisar a percepção dos funcionários de uma rede de supermercado na cidade de Mamanguape-PB sobre o sistema de recompensa executado na empresa. Para isto foi realizada uma pesquisa de campo descritiva, com aplicação do método indutivo.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Controladoria

O surgimento da controladoria, está ligado intrinsecamente aos métodos de desenvolvimento dos meios sociais e de produção que se sucederam através do surgimento da

Revolução Industrial, segundo Schmitz e Santos (2009, p.11). 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 de fontes de capital.

Nesse contexto, Oliveira (2014, p. 16) afirma 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”. Portanto, a controladoria surge do carência 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.

De acordo com 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.

Contribuindo com essa discussão, Oliveira (2014, p.16), expõe que a Controladoria colabora com uma empresa ao desempenhar tarefas, tais como: organizar, analisar e apresentar dados coletados; elaborar informações relevantes à 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 as inúmeras atividades que esta área executa, pois conforme afirma Schmitz e Santos (2009, p. 40), há “uma dependência direta do tamanho da entidade, da sua forma constitutiva e de vários outros fatores, que, direta ou indiretamente, impactam nas funções da controladoria”.

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 a 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. Esse profissional, de acordo com Morante e Jorge (2008, p. 1) necessita ter uma intensa “vivência em finanças empresariais” e relacionar-se com a “gestão das diversas áreas funcionais da organização”. Este profissional é discernido como o controlador, ou seja, o *controller*, pois refere-se a alguém que necessita processar informações sobre a performance de diversas áreas da gestão da organização com o intuito de apresentar uma análise minuciosa, com diagnósticos e proposições de medidas corretivas, visando assim, fazer cumprir com um todo, propõe como objetivos e metas.

Entre as diversas áreas da gestão de uma organização, há a área de gestão de pessoas, conhecida como administração de recursos humanos que tem por finalidade gerir o capital humano na entidade deste o momento da seleção, além de buscar soluções para possíveis conflitos que venham comprometer o bom desempenho de seus colaboradores. É nessa área que surge os sistemas de recompensas, conforme será exposto a seguir.

2.1.1 Sistema de recompensas

Compreende-se por sistema de recompensas num conjunto de ferramentas ajustadas e em sintonia com os objetivos da organização, cujo foco consiste em proporcionar a motivação junto aos colaboradores em busca de maior produtividade e empenho no sucesso e resultados coletivos da organização. Oliveira (2017, p. 36) ainda afirma que 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.

Os sistemas de recompensa, de acordo com Galbraith, Downey e Kates (2011, p. 204), indicam atitudes esperadas e influenciam a possibilidades de as 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: redução da competitividade interna, frustração e o gasto de energia observados quando os indivíduos recebem metas conflitantes.

Na percepção de Schmidit e Santos (2009, p. 244), o sistema de recompensas possibilita à organização motivar as pessoas a ponto de elas seguir 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.

Se tratando dos sistemas de recompensas, costumeiramente temos uma tendência a relacionar o termo com uma recompensa monetária, o pagamento de um bônus, mas vale ressaltar que, há outras formas de se recompensar um colaborador, entre as quais, Nascimento et al. (2013, p. 192) aponta “proporcionar horas de treinamento, conceder bolsas de estudos, permitir-lhe ocupar função de maior responsabilidade (promoção), presentear o funcionário campeão de vendas”.

Ainda dentro dessa perspectiva, segundo 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 seus 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, promoções, 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 temos 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 por eles, percebida como justa, 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 trará 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 a consolidação das atividades varejistas no Brasil, um crescente número de empresas do ramo aparece na relação de 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. Este movimento tem promovido mudanças significativas nas estruturas competitivas deste setor e, de acordo com Zamberlan e Sparemberger (2009, p.96), isso levou a “um novo modelo de administração profissional, a busca de resultados empurra as empresas a buscarem novos caminhos e mecanismos para administrar seu negócio nesse ambiente competitivo”.

De acordo com Iudícibus e Segato (2020, p. 4), o centro da Contabilidade Gerencial é atender a 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 os quais 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 consiga 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 mensurem 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, de acordo com Marion (2022, p.3) esta consiste em um instrumento que auxilia a administração no momento de tomada de decisões, considerando que é através de seus instrumentos que são coletados todas as informações e “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.”

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 atrelem 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 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).

Em sintonia 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 que é necessário que os gestores busquem se adaptar as 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 as 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 as 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 encontraremos 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.

Bergamini (2018, p.3) apresenta que, mesmo antes da Revolução Industrial, já havia um embrião do sistema de recompensas, quando se buscava motivar os trabalhadores através de “ameaças de punições, criando dessa forma um ambiente de medo” e quando, mesmo em menor frequência, se fazia “promessas de recompensas, prêmios e favores especiais àqueles que procedessem como esperado”. Percebe-se, portanto, que em ambos os casos há sempre algo oferecido a fim de se obter o que se fora atribuído ao trabalhador. “Acreditou-se firmemente que essa maneira de tratar as pessoas traria como resultado retornos recompensadores.”

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 de hoje, 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 visto 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 METODOLOGIA

Este estudo caracterizou-se como uma pesquisa de campo descritiva que teve como objetivo analisar a percepção dos funcionários de uma rede de supermercado na cidade de Mamanguape-PB sobre o sistema de recompensa executado na empresa. Para tanto, também se utilizou do método indutivo e da análise quantitativa para descrever os achados, uma vez que utiliza materiais predeterminados, abrange dados numéricos (estatísticos), descreve tendências, compara grupos, relaciona variáveis, bem como confronta resultados com estudos anteriores (Marconi & Lakatos, 2022, p. 296).

Dessa forma, o universo da pesquisa foi constituído pelos colaboradores das redes de supermercados localizadas na cidade de Mamanguape-PB. O tipo de amostragem adotado foi por conveniência, também conhecida como amostragem acidental, devido à acessibilidade aos respondentes. Esse tipo de amostragem caracteriza-se 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. Assim, a pesquisa foi realizada nos supermercados pertencentes à mesma rede, os quais se localizavam em bairros diferentes, sendo feitas as visitas por conveniência. Portanto, a amostra correspondeu a 32 (trinta e dois) colaboradores das duas empresas.

Os dados foram coletados a partir de um instrumento de pesquisa, decorrente de um questionário elaborado, com o intuito de seguir um único roteiro de questões para todos os participantes. Conforme Marconi e Lakatos (2022, p. 339), as perguntas elaboradas podem ser rigorosamente padronizadas, sendo submetidas aos respondentes da mesma forma, de modo que utilizem 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 da análise. Vale salientar que a elaboração do questionário a ser preenchido pelo informante é uma forma muito usada para a coleta de dados, que pode ser feita no anonimato, permitindo que os dados coletados correspondam fidedignamente às inquietações do informador (Santos & Filho, 2012, p. 88).

O questionário abordou, na primeira parte, o perfil dos respondentes e, na segunda parte, 7 (sete) questões sobre a estrutura, conhecimento e importância do sistema de recompensa nas redes dos supermercados. Com relação à aplicação do instrumento de pesquisa, é importante mencionar que os mesmos foram impressos e entregues pessoalmente aos respondentes, sendo aplicados in loco, e os indivíduos passaram a preencher as informações desejadas, que foram organizadas para a elaboração da projeção dos resultados (Appolinário, 2016, p. 45). A coleta de dados foi realizada nos meses de março e abril de 2023 e, em seguida, foram organizados em tabelas por meio da estatística descritiva.

4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

Inicialmente, o questionário aplicado abordou o perfil socioeconômico dos funcionários das redes de supermercados. Na primeira parte do questionário, foram requisitadas informações gerais sobre o cargo ocupado por cada um, com destaque para os cargos de operador de caixa, representando 21,88% dos participantes, seguido pelo cargo de auxiliar administrativo, com 18,75%. Houve três funções que apresentaram resultados iguais, todas com um percentual de

12,5%: repositor, açougueiro e balconista. Quanto ao grau de escolaridade, verificou-se que o 2º grau foi o mais dominante entre os funcionários, abrangendo 68,75% da amostra. No entanto, é relevante considerar que tanto o ensino superior incompleto quanto o ensino superior completo obtiveram resultados idênticos, ambos com 12,5%. Essa constatação nos leva a refletir sobre o entendimento desses funcionários acerca dos sistemas de recompensas e quais benefícios esses sistemas proporcionam para a empresa.

Além disso, é crucial observar que a diversidade de cargos e níveis de escolaridade entre os participantes pode influenciar na percepção e compreensão do sistema de recompensas implementado na empresa. No intuito de identificar o tempo de atuação e as mudanças de cargo de cada colaborador no supermercado durante esse período, constatou-se que uma parcela significativa dos respondentes trabalha entre 1 e 5 anos (56,25%), seguida por aqueles que estão empregados há menos de 1 ano (40,63%). Isso nos leva a considerar a possibilidade de uma taxa considerável de rotatividade de funcionários (*turnover*). No tocante ao plano de carreira desses colaboradores, 56,25% dos respondentes permanecem no mesmo cargo desde o início da contratação, dos quais 25% atuam entre 1 e 5 anos na empresa. Diante disso, podemos inferir que esses funcionários tiveram a oportunidade de usufruir das recompensas oferecidas pela entidade, considerando que já completaram pelo menos 01 ano de atividades.

Em relação ao conhecimento dos colaboradores sobre os sistemas de recompensas adotados pela instituição, constatou-se que 37,5% dos respondentes julgaram o entendimento sobre o assunto como mais ou menos ou muito pouco (34,37%). A falta de compreensão por parte dos colaboradores pode estar relacionada à deficiência na divulgação interna por parte dos gestores ou à carência de ações direcionadas a esse tema específico dos sistemas de recompensas.

Tabela 1

Conhecimento dos funcionários sobre sistema de recompensas adotados pelos supermercados

Opções	Frequência (n)	Percentual
Nada	8	25,00%
Muito pouco	11	34,37%
Mais ou menos	12	37,50%
Bastante	0	0,00%
Extremamente	1	3,13%
Total	32	100%

Nota: Dados da pesquisa de campo (2023).

Quanto à importância atribuída pela empresa à participação dos funcionários no alcance de seus objetivos, o grau de envolvimento foi categorizado como “muito importante”, com 34,38% dos respondentes considerando a satisfação no alcance desses objetivos como algo significativo. No entanto, 21,88% indicaram que essa importância é percebida como “mais ou menos importante”, sinalizando certa falta de clareza sobre o tema, conforme evidenciado na Tabela 2. Compreender as ações necessárias para alcançar os objetivos da empresa é crucial para proporcionar uma orientação eficaz aos colaboradores, demonstrando o papel real deles na consecução dos resultados organizacionais e o impacto disso na imagem positiva da empresa no mercado. Essa compreensão, por sua vez, pode impulsionar o engajamento e a motivação dos funcionários.

A análise desses resultados reforça a importância de uma comunicação clara e consistente por parte da empresa, visando destacar o valor da contribuição de cada colaborador para o sucesso coletivo. Além disso, essa compreensão mútua fortalecerá o alinhamento entre

os objetivos individuais e corporativos, promovendo uma cultura organizacional mais coesa e voltada para resultados.

Tabela 2

Grau de importância da participação dos funcionários no alcance dos objetivos da empresa

Opções	Frequência (n)	Percentual
Nada	5	15,63%
Muito pouco	5	15,63%
Mais ou menos	7	21,88%
Bastante	11	34,38%
Extremamente	4	12,50%
Total	32	100%

Nota: Dados da pesquisa de campo (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 disto 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 (59,37%), 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	Frequência (n)	Percentual
Reuniões	19	59,37%
Relatórios enviados ao gestor	1	3,13%
Questionários	0	0,00%
Opiniões orais	2	6,25%
Outro	10	31,25%
Total	32	100%

Nota: Dados da pesquisa de campo (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 considera 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 medida a satisfação dos funcionários na usina

Opções	Frequência (n)	Percentual
Mensalmente	11	34,38%
Bimestralmente	0	0,00%
Semestralmente	2	6,25%
Anualmente	1	3,13%
Outro	18	56,25%

Total	32	100%
-------	----	------

Nota: Dados da pesquisa de campo (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 demonstra 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	Frequência (n)	Percentual
Refeitórios e demais ambientes internos de alimentação	8	25,00%
Cantos com poltronas confortáveis, e afins (<i>pufs</i> , redes, sofás)	0	0,00%
Salas de Jogos e Entretenimento	0	0,00%
Associação dos Empregados	1	3,13%
Estacionamento Gratuito	7	21,88%
Salas com piscina e hidroginástica	0	0,00%
Salas de multimídia e Comunicação através de videoconferência	0	0,00%
Ambientes para reuniões de trabalho descontraídas	1	3,13%
Auxílio a moradia	0	0,00%
Estúdio Sala de música (com instrumentos musicais)	0	0,00%
Clube recreativo	0	0,00%
Biblioteca	0	0,00%
Decoração projetada para o bem estar dos funcionários	0	0,00%
Salão de beleza	0	0,00%
Participação nos resultados – lucros	0	0,00%
Previdência Privada	0	0,00%
Programas de bonificação (com valores extras, ou viagens ou presentes...)	0	0,00%

Planos de cargos e salários	0	0,00%
Vale alimentação	30	93,75%
Auxílio-Creche e até de babá	0	0,00%
Seguro de vida	15	46,88%
Valor adicional para transferências	0	0,00%
Convênios e descontos com comércio local ou na empresa	0	0,00%
Banco de hora ou hora extra	11	34,38%
Presente de casamento	0	0,00%
Funeral	0	0,00%
Auxílio a qualificação e recolocação no mercado de trabalho	0	0,00%
Auxílio leite e fralda	0	0,00%
Verbas extras- a equipe possa sair para se divertir depois do trabalho	0	0,00%
Sistema de progressão funcional definido	0	0,00%
Créditos extras-incentivar ir ao trabalho andando ou pedalando	0	0,00%
Flexibilidade de horário	1	3,13%
Funcionário com deficiência	0	0,00%
Folgas no dia do seu aniversario	1	3,13%
Kit Bebe	0	0,00%
Material escolar para os filhos	0	0,00%
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	0,00%
Incentivo a caminhadas, corridas e programas prevenção	0	0,00%
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	0,00%
Massagens	1	3,13%
Médicos em diversas especialidades	0	0,00%
Ginástica Laboral	0	0,00%
Licença paternidade de um mês	0	0,00%
Auxílio a ótica	0	0,00%
Laboratório de diagnóstico e fisioterapeuta	0	0,00%
Treinamentos internos e externos	4	12,5%
Cota e bolsas para o funcionário estudar	0	0,00%
Avaliação periódica dos funcionários Avaliação de desempenho	1	3,13%
Coaching	0	0,00%
Estímulo a experiências no exterior Mobilidade	0	0,00%
Programas de Mentoração global	0	0,00%
Palestras sobre assuntos diversos, que não sejam negócios	0	0,00%
Aulas de violão, coral e teatro	0	0,00%
Auto escola	0	0,00%
Comunicação interna	3	9,38%
Ações de cidadania e sustentabilidade	0	0,00%

Transportes, ônibus fretados e reembolso de combustíveis	0	0,00%
Empréstimos para os funcionários	0	0,00%
Doações a instituições assistencialistas	0	0,00%
Estímulo a filantropia	1	3,13%
Assistência social	2	6,25%
Assistente jurídica	0	0,00%
Participação dos eventos como representante da empresa	1	3,13%
Convenção anual dos funcionários	2	6,25%
Estágios para os filhos dos funcionários	0	0,00%
Pomar, horta e playground para as crianças	0	0,00%
Auxílio padaria	0	0,00%
Cheque- mãe	0	0,00%
Incentivo ao empreendedorismo	0	0,00%

Nota: Dados da pesquisa de campo (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 desperta pouco interesse por parte dos respondentes ou simplesmente não desperta.

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 pelos colaboradores do supermercado

Opções	Frequência (n)	Percentual
Refeitórios e demais ambientes internos de alimentação	20	62,50%
Cantos com poltronas confortáveis, e afins (<i>pufs</i> , redes, sofás)	8	25,00%
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	25,00%
Estúdio Sala de música (com instrumentos musicais)	0	0,00%
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	0,00%
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	0,00%
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	50,00%
Kit Bebe	2	6,25%
Material escolar para os filhos	5	15,63%
Pagamento do 14º salário	4	12,5%
Plano de saúde	16	50,00%
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	0,00%
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	0,00%
Programas de Mentoração global	1	3,13%
Palestras sobre assuntos diversos, que não sejam negócios	0	0,00%
Aulas de violão, coral e teatro	0	0,00%

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	0,00%
Estímulo a filantropia	0	0,00%
Assistência social	1	3,13%
Assistente jurídica	0	0,00%
Participação dos eventos como representante da empresa	0	0,00%
Convenção anual dos funcionários	1	3,13%
Estágios para os filhos dos funcionários	1	3,13%
Pomar, horta e playground para as crianças	0	0,00%
Auxílio padaria	4	12,5%
Cheque- mãe	1	3,13%
Incentivo ao empreendedorismo	7	21,88%

Nota: Dados da pesquisa de campo (2023).

Na busca por responder um dos objetivos da pesquisa, foi indagado aos colaboradores se estes se sentem mais motivados pelas 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 conseqüentemente trabalhar de maneira mais eficiente a fim de alcançar as metas e objetivos da empresa.

Tabela 7

A importância do sistema de recompensas para a motivação dos funcionários

Opções	Frequência (n)	Percentual
Nada	1	3,13%
Muito pouco	1	3,13%
Mais ou menos	4	12,50%
Bastante	11	34,38%
Extremamente	15	46,88%
Total	32	100%

Nota: Dados da pesquisa de campo (2023).

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.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente artigo tem como objetivo analisar a percepção dos funcionários de uma rede de supermercado na cidade de Mamanguape-PB sobre o sistema de recompensa executado na empresa. 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 os trabalhadores, logo, notam-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 satisfação 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 se identificou 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. A pesquisa é considerada satisfatória por apresentar variadas formas de benefícios para satisfação dos funcionários, que poderão ser implantadas na organização, atendendo as necessidades do colaborador, 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

Apolinário, F. (2016). *Metodologia Científica*. Cengage Learning.

Associação Brasileira de Supermercado. (2022). A contínua escalada do varejo alimentar brasileiro. <https://www.abras.com.br/economia-e-pesquisa/ranking-abras/dados-gerais>.

Associação Brasileira de Supermercado. (2022). A Eficiência dos Supermercados. <https://www.abras.com.br/economia-e-pesquisa/pesquisa-de-eficiencia-operacional/pesquisa-2022>.

Bergamini, C. W. (2018). *Motivação nas Organizações*: Nem todos fazem as mesmas coisas pelas mesmas razões. Atlas.

Chiavenato, I. (2022). *Administração de Recursos Humanos*: Gestão Humana. Atlas.

Chiavenato, I. (2022). *Remuneração, benefícios e relações de Trabalho*: Como reter talentos na organização. Atlas.

Chiavenato, I. (2023). *Gerenciando com as pessoas*: Transformando o Executivo em um Excelente Líder de Talentos. Atlas.

Crepaldi, S. A., & Crepaldi, G. S. (2019). *Contabilidade Gerencial*: Teoria e Prática. Atlas.

Dutra, J. S., Dutra, T. A., & Dutra, G. A. (2017). *Gestão de Pessoas*: Realidade Atual e Desafios Futuros. Atlas.

- Exame, Guia. (2013). As 100 melhores empresas para você trabalhar. Exame.
- Farias Filho, M. C., & Arruda Filho, E. J. M. (2015). *Planejamento da Pesquisa Científica*. Atlas.
- Gabriel Leite. (2022). Como alcançar a felicidade no trabalho e transformá-la em lucro. Revista Exame. <https://exame.com/bussola/como-alcancar-a-felicidade-no-trabalho-e-transforma-la-em-lucro/>.
- Galbraith, J., Downey, D., & Kates, A. (2011). Projeto de Organizações Dinâmicas: Um guia prático para líderes de todos os níveis. S.A.
- Iudícibus, S., & Segato, V. D. (2020). Contabilidade Gerencial: Da Teoria à Prática. Atlas.
- Marconi, M. A., & Lakatos, E. M. (2022). Metodologia Científica (Atualizado por J. B. Medeiros). Atlas.
- Marion, J. C. (2022). Contabilidade Empresarial e Gerencial: Instrumentos de Análise, Gerência e Decisão. Atlas.
- Morante, A. S., & Jorge, F. T. (2008). Controladoria: Análise Financeira, Planejamento e Controle Orçamentário. Atlas.
- Nascimento, A. M., et al. (2013). Controladoria: Um enfoque na eficácia organizacional. Atlas.
- Oliveira, A. B. S. (2014). Controladoria: Fundamentos do Controle Empresarial. Saraiva.
- Oliveira, L. D. (2017). Gestão Estratégica de Recursos Humanos. SAGAH EDUCAÇÃO S.A.
- Oliveira, L. Y. M., et al. (2018). Gestão de Pessoas. SAGAH EDUCAÇÃO S.A.
- Padoveze, C. L., et al. (2016). Controladoria Estratégica Aplicada: Conceitos, Estrutura e Sistema de Informações. Cengage Learning.
- Parente, J., & Barki, E. (2017). Varejo no Brasil: Gestão e Estratégia. Atlas.
- Rothmann, I., & Cooper, C. L. (2017). Fundamentos de Psicologia Organizacional e do Trabalho. Atlas.
- Santos, J. A., & Parra Filho, D. (2012). Metodologia Científica. Cengage Learning.
- Schmidt, P., & Santos, J. L. (2009). Fundamentos de Controladoria. Atlas.
- Vaassen, E., Meuwissen, R., & Schelleman, C. (2013). Controle Interno e Sistemas de Informação Contábil: Sob a Ótica de Empresas Privadas e Públicas. Saraiva.
- Zamberlan, L., & Sparemberger, A. (2009). Gestão de Varejo: Estratégias e Comportamento do Consumidor. Unijuí.