

**CENTRO PAULA SOUZA**  
**ESCOLA TÉCNICA PROFESSOR MASSUYUKI KAWANO**  
**Técnico em Recursos Humanos**

**BEATRIZ LUIZA THOMETI DA SILVA**  
**FÁBIA DE SOUZA LEANDRO**  
**HELLEN CAROLINE SERRA GONÇALVES**  
**HENRIQUE MARQUES PESSOA**  
**NAYARA SOARES FERREIRA**

**VALORIZAÇÃO DO COLABORADOR NO COMÉRCIO DE TUPÃ E**  
**REGIÃO: benefícios vs. remunerações**

**Tupã-SP**  
**2019**

**BEATRIZ LUIZA THOMETI DA SILVA  
FÁBIA DE SOUZA LEANDRO  
HELLEN CAROLINE SERRA GONÇALVES  
HENRIQUE MARQUES PESSOA  
NAYARA SOARES FERREIRA**

**VALORIZAÇÃO DO COLABORADOR NO COMÉRCIO DE TUPÃ E  
REGIÃO: benefícios vs. remunerações**

Trabalho de conclusão de curso apresentado ao Curso Técnico de Recursos Humanos da ETEC Prof. Massuyuki Kawano, orientado pela Prof<sup>a</sup> Ms. Fernanda Yamauchi, como requisito para obtenção do título de Técnico em Recursos Humanos.

**Tupã-SP  
2019**

# **ETEC PROF. MASSUYUKI KAWANO**

**Técnico em Recursos Humanos**

**Beatriz Luiza Thometi Da Silva  
Fábia De Souza Leandro  
Hellen Caroline Serra Gonçalves  
Henrique Marques Pessoa  
Nayara Soares Ferreira**

## **VALORIZAÇÃO DO COLABORADOR NO COMÉRCIO DE TUPÃ E REGIÃO: Benefícios vs. Remunerações**

Dissertação para obtenção do título de Técnico em Recursos Humanos.

BANCA EXAMINADORA:

---

Prof. Ms. Fernanda Yamauchi  
Orientadora

---

Prof. Dercílio Volpi Junior  
Avaliador

---

Ilton Yoshikawa  
Avaliador

---

Eliane Vicente  
Avaliadora

**Tupã, 26 de Novembro de 2019.**

É de inteira responsabilidade o conteúdo do trabalho apresentado pelo aluno. O (A) Professor (a) Orientador (a), a Banca Examinadora e a Instituição não são responsáveis e nem endossam as idéias e o conteúdo do mesmo.

Dedicamos esse trabalho a todos os professores, que compartilharam seus conhecimentos e sabedoria, agregando a nós um maior valor profissional. Do mesmo modo, cada integrante do grupo, por dividirem experiências ao longo dessa jornada.

Agradecemos primeiramente a Deus pelo dom da vida e a oportunidade de concretizar nosso objetivo.

A ETEC Prof. Massuyuki Kawano por propiciar o ambiente necessário para aprendizagem e conseqüentemente por nosso desenvolvimento pessoal e profissional.

Aos Docentes do Curso Técnico de Recursos Humanos pela generosidade depositada em todos os momentos de compartilhamento de seus conhecimentos profissionais e humanos que nos apoiaram durante toda a trajetória.

Somos gratos a parceria firmada entre os integrantes do grupo durante esse tempo de estudo, pela coragem, competência e sacrifícios desde a idealização até a conclusão de um novo projeto que ficará marcado em nossas vidas.

"Quando tudo parecer dar errado em sua vida, lembre-se que o avião decola contra o vento, e não a favor dele".

*Henry Ford*

## **VALORIZAÇÃO DO COLABORADOR NO COMÉRCIO DE TUPÃ E REGIÃO: benefícios vs. remunerações**

**Autores:** Beatriz Luiza Thometi da Silva; Fábria de Souza Leandro; Hellen Caroline Serra Gonçalves; Henrique Marques Pessoa; Nayara Soares Ferreira

**Orientador:** Prof. Ms. Fernanda Yamauchi

A gestão de pessoas demanda tempo e investimento para direcionar cada colaborador para o crescimento profissional e pessoal. Já os empreendedores, buscam métodos que possam fornecer aos clientes aquilo que eles procuram. Porém, são seus colaboradores que interligam os consumidores com os negócios da empresa. Assim sendo, esta pesquisa tem como objetivo demonstrar a importância dos benefícios para a valorização do colaborador na cidade de Tupã e região. A metodologia aplicada para o desenvolvimento desse trabalho foi dividida em duas etapas, sendo a primeira uma pesquisa bibliográfica, que possibilitou fazer uma análise contextual do tema abordado e posteriormente uma pesquisa de campo aplicada através de questionários de múltipla escolha realizada na própria ETEC Prof. Massuyuki Kawano. Diante do exposto, os resultados demonstram que esse setor não exige uma especialização na área de vendas o que reflete em uma oferta de baixa remuneração, pois normalmente é a primeira oportunidade de emprego. A rotatividade desse mercado se dá por conta das pessoas desejarem melhores remunerações em outros segmentos ao invés de seguir carreira no setor. Portanto, verificou-se que mesmo recebendo pouco ou nenhum benefício, ainda assim, o colaborador do comércio de Tupã e região se considera satisfeito e valorizado pela empresa, pois não pondera exclusivamente que fatores tangíveis possam mantê-los motivados mas fatores intangíveis, tais como a atuação de seus superiores e até mesmo o bem-estar causado pelo espaço físico são capazes de motivá-los no desempenho de suas funções.

**Palavras-chave:** Salário. Benefícios. Remuneração. Satisfação. Motivação. Feedback.



## LISTA DE GRÁFICOS

<b>Gráfico 01:</b> Sexo.....	20
<b>Gráfico 02:</b> Idade.....	21
<b>Gráfico 03:</b> Função.....	21
<b>Gráfico 04:</b> Tempo de Empresa.....	22
<b>Gráfico 05:</b> Benefícios Oferecidos Pela Empresa.....	23
<b>Gráfico 06:</b> Você considera satisfatório o salário recebido pelo trabalho executado?.....	23
<b>Gráfico 07:</b> Você considera que seu salário é suficiente para que você possa de manter?.....	24
<b>Gráfico 08:</b> Qual seu nível de satisfação com os benefícios que você recebe?.....	24
<b>Gráfico 09:</b> Quanto você está satisfeito em relação aos investimentos em benefícios feita pela sua empresa?.....	25
<b>Gráfico 10:</b> Defina o grau de satisfação em relação a sua carga horária?.....	26
<b>Gráfico 11:</b> O quanto você está satisfeito com o seu superior?.....	26
<b>Gráfico 12:</b> Qual o grau de satisfação com os benefícios recebidos para que você se sinta motivado?.....	27
<b>Gráfico 13:</b> O espaço físico em que você trabalha te mantém motivado?.....	27
<b>Gráfico 14:</b> Qual o grau de satisfação com as devolutivas do seu superior em relação ao seu trabalho?.....	28
<b>Gráfico 15:</b> Como você se sente recebendo críticas e opiniões de forma profissional sem levar para o pessoal?.....	29

## SUMÁRIO

<b>1. INTRODUÇÃO</b> .....	10
<b>2. REVISÃO DA LITERATURA</b> .....	12
2.1. DEFINIÇÃO DE EMPREGADO DE ACORDO COM A LEGISLAÇÃO.....	12
2.2. REMUNERAÇÃO .....	14
2.3. SATISFAÇÃO .....	15
2.4. MOTIVAÇÃO.....	16
2.5. FEEDBACK.....	18
<b>3. COLETA DE DADOS</b> .....	19
<b>4. RESULTADOS</b> .....	20
<b>5. CONSIDERAÇÕES FINAIS</b> .....	29
<b>6. REFERÊNCIAS</b> .....	31
<b>7. APÊNDICE</b> .....	33

## 1. INTRODUÇÃO

A gestão de pessoas em qualquer ambiente de trabalho ou organização pode ser desgastante, pois demanda tempo e investimento para que cada colaborador esteja pronto para encarar os desafios e superar obstáculos, criar oportunidades para o próprio crescimento profissional e porque não dizer pessoal.

Muitos empreendedores buscam ter uma análise de mercado, no qual esteja traçado o perfil dos clientes, com local apropriado e que possa fornecer aquilo que os clientes almejam. Porém, o elo da organização com o público-alvo, isto é, são os colaboradores que representam o negócio.

Muitas vezes trabalham abaixo da capacidade real ou até mesmo, geram efeitos negativos sobre a percepção do consumidor em relação à organização e conseqüentemente, sobre as vendas.

Para o colaborador que atua no comércio, conhecer o cliente é fundamental não só para que a organização possa prosperar, mas também propicia ao colaborador uma série de desafios e oportunidades com o intuito de criar medidas que possam atender as necessidades dos clientes, atentar-se às particularidades. Por outro lado, é dado pouco enfoque em como o comércio em geral, gerencia a remuneração e os benefícios dos colaboradores pelo desempenho.

Conforme dados obtidos do Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE), em 2012 funcionavam em Tupã cerca de 1.867 Micro e Pequenas Empresas (MPEs) do setor comercial, com destaque para o varejo de vestuário, que correspondiam a 10,3% do total dessas organizações com esses enquadramentos. Esse setor, por não exigir muita qualificação e que reflete numa oferta de baixa remuneração, normalmente é o contato inicial das pessoas com o mercado de trabalho. Com o tempo, as pessoas tendem a buscar melhores remunerações em outros segmentos ao invés de seguirem carreira nesse setor, o que gera rotatividade, altos custos entre contratações e demissões e até perda de qualidade no atendimento.

Ao gerenciar corretamente os recursos humanos e introduzir políticas de valorização dos colaboradores através de incentivos, a organização pode contribuir para o desenvolvimento dos colaboradores e conseqüentemente fazer com que os objetivos da organização possam ser alcançados.

O problema de pesquisa desse projeto foi descobrir qual o impacto que os benefícios causam no sentimento de valorização do colaborador comparado aos que apenas recebem remuneração básica.

Para auxiliar no desenvolvimento do projeto as hipóteses foram: Os colaboradores do comércio varejista de Tupã e região possuem poucos benefícios além do salário; os colaboradores não recebem nenhum incentivo além daquele previsto em convenção coletiva de trabalho do sindicato, que resulta em insatisfação e baixo rendimento; ao remunerar corretamente os colaboradores e fornecer benefícios pelo desempenho acima da média aos mais dedicados, as organizações conseguem manter as equipes motivadas para alcançarem tanto os próprios objetivos como também os objetivos das organizações.

O objetivo geral do trabalho que foi realizado é demonstrar a importância dos benefícios para a valorização do colaborador. Os objetivos específicos foram verificar quais os benefícios proporcionados pelas organizações do comércio varejista de Tupã e região aos colaboradores, analisou-se a remuneração e se os benefícios são suficientes para que os colaboradores se mantenham motivados e estejam engajados no cumprimento dos objetivos almejados pela organização e identificar como os empregadores podem investir nos colaboradores para que haja uma satisfação diante de uma carga horária tão alta durante os períodos festivos.

Este trabalho teve como justificativa demonstrar como os empresários do comércio tupãense e arredores direcionam os colaboradores para que as organizações possam atingir os objetivos profissionais e pessoais com enfoque nos benefícios e remunerações que são disponibilizadas aos colaboradores.

Além disso, foi necessário identificar se as necessidades dos colaboradores que trabalham nos períodos festivos no comércio de Tupã e região têm as expectativas supridas em relação ao trabalho prestado durante tais períodos.

Outro ponto, é de que existem muitas reclamações sobre o atendimento nos estabelecimentos, principalmente os de Tupã e uma pesquisa com foco nas remunerações fornecidas aos colaboradores do comércio, contribuiu para uma maior compreensão dos reais motivos que colaboram para que tais reclamações aconteçam e assim fornecem um ponto de partida para que os empregadores possam buscar soluções que possam eliminar ou minimizar tais reclamações

Por fim, é importante demonstrar aos empregadores formas de como suprir as expectativas dos colaboradores sem onerar exageradamente a

organização, tornando-os mais satisfeitos e motivados. Já para os colaboradores, visa demonstrar que através dos benefícios, uma organização pode ser mais atrativa do que outra, o que pode influenciar entre permanecer numa organização ou até na escolha da qual se pretende trabalhar.

Este trabalho foi elaborado com o objetivo de demonstrar os benefícios que são fornecidos aos colaboradores do comércio de Tupã e região. Para tanto, foram definidas etapas para atingi-lo.

Inicialmente, realizou-se uma pesquisa bibliográfica, na qual foi feita a busca e a leitura de material já publicado, constituído principalmente de livros relacionados com o conteúdo, artigos de revistas e material disponibilizado na Internet.

Posteriormente, foi realizada uma pesquisa aplicada e exploratória, através de questionários de múltipla escolha.

O público-alvo foram os colaboradores que atuam no comércio de Tupã e região.

A coleta de informações sobre os benefícios proporcionados pelas organizações do comércio varejista de Tupã e região ocorreu através da análise dos questionários aplicados aos colaboradores.

Análise e tratamento dos dados foi realizada através de um acompanhamento específico qualitativo e quantitativo das respostas dos colaboradores.

## **2. REVISÃO DA LITERATURA**

### **2.1. DEFINIÇÃO DE EMPREGADO DE ACORDO COM A LEGISLAÇÃO**

No mundo atual, é comum encontramos pessoas que exerçam alguma função numa organização para que receba uma contraprestação pelos serviços prestados, dentro do período que o colaborador estiver à disposição da organização. Isso se dá através da relação de trabalho existente entre empregado e empregador, conforme consta na Consolidação das Leis Trabalhistas (CLT), nos artigos 3º e 4º do Decreto-Lei nº 5452, de 1º de maio de 1943:

Art. 3º - Considera-se empregado toda pessoa física que prestar serviços de natureza não eventual a empregador, sob a dependência deste e mediante salário. [...] Art. 4º - Considera-se como de serviço efetivo o período em que o empregado esteja à disposição do empregador, aguardando ou executando ordens, salvo disposição especial expressamente consignada. (BRASIL, 1943, p. 1).

Conforme este princípio, o presente trabalho tratará de assuntos relevantes e relacionados com o tema, tais como salário, remuneração, satisfação, motivação e feedback.

O salário é definido como o valor pago da contraprestação dos serviços prestados pelo empregado, conforme o artigo 76 do Decreto-Lei nº 5.452, de 1º de maio de 1943 (BRASIL, 1943). Diz respeito ao pagamento fixo ou variável dependendo do tipo de trabalho. Este termo “salário” significa pagamento em sal que era oferecido aos soldados do Império Romano.

Chiavenato (2003, p. 61), explica a visão salarial de Frederick Winslow Taylor:

Taylor e seus seguidores desenvolveram planos de incentivos salariais e de prêmios de produção. A ideia básica era a de que a remuneração baseada no tempo (salário mensal, diário ou por hora) não estimula ninguém a trabalhar mais e deve ser substituída por remuneração baseada na produção de cada operário (salário por peça por exemplo): o operário que produz pouco ganha pouco e o que produz mais, ganha na proporção de sua produção.

Conforme o exposto acima, nos dias de hoje muitos colaboradores estão em busca de uma remuneração que supra as necessidades. O valor do salário é baseado na complexidade da mão de obra, ou seja, no excesso ou escassez. Segundo (CHIAVENATO, 1999, p.224), existem três tipos de salários:

O salário por unidade de tempo, o salário por resultado e o salário-tarefa. O salário por unidade de tempo é pago de acordo com o tempo que o trabalhador fica à disposição da empresa e a unidade de tempo pode ser dimensionada em uma hora, semana, quinzena ou mês. O salário por resultado refere-se à quantidade ou número de peças ou obras produzidas. Abrange os sistemas de incentivos (comissões ou porcentagens) e prêmios de produção (gratificações pela produtividade alcançada ou pelos negócios efetuados). O salário por tarefa é uma fusão dos dois tipos anteriores: o empregado está sujeito a uma jornada de trabalho, ao mesmo tempo em que o salário é determinado pela quantidade de peças produzidas.

Apesar das variações citadas, o salário constitui uma parcela muito significativa na remuneração recebida pela maioria dos colaboradores.

## 2.2. REMUNERAÇÃO

O salário obtido pelo colaborador citado anteriormente, é um dos itens que compõem a remuneração. Chiavenato (1999) define a remuneração como um “processo que envolve todas as formas de pagamento ou de recompensas dadas aos funcionários e decorrentes do seu emprego”. No que tange a remuneração, é importante destacar que muitos colaboradores não recebem nada além do salário, sendo um fator desestimulante para o cumprimento das metas impostas pela organização.

Remunerar um colaborador é ter reconhecimento do trabalho, um dos fatores é aumentar a dedicação do mesmo, pois sendo remunerado e obter o trabalho reconhecido, pode aumentar o nível de produtividade, pois de acordo com Milkovich e Boudreau (2000), remunerar significa recompensar em pagamento o serviço prestado por alguém, transformando a visão atual da remuneração, ou seja, o salário em troca de trabalho, descaracterizando a remuneração como um fator de custo e modificando-a para uma visão da remuneração voltada para o aumento da competitividade e possivelmente, pode influenciar no crescimento do setor.

Atualmente, poucas organizações em busca de altas vendas e produção, procuram motivar e desenvolver os colaboradores por competência. Porém, é importante ressaltar que a competência tem sido o principal fator para a remuneração.

Segundo Wood Jr. & Picarelli Filho (1999) os modelos de remuneração têm crescido devido às necessidades das organizações e são classificadas da seguinte forma: remuneração funcional/tradicional determinada pela função e ajustada ao mercado, conhecida como plano de cargos e salários, e as organizações que utilizam tendem ao conservadorismo e à inércia.

Um colaborador que se destaca individualmente dará o devido valor ao trabalho, o que pode o ajudar a crescer profissionalmente e estar satisfeito com a remuneração. O que resulta no aumento de responsabilidade, atitude e desenvolvimento. Como alternativa, as organizações podem realizar a contraprestação não só na forma de salário, mas também através da concessão de benefícios.

Chiavenato (1999, p. 271), conceitua os benefícios sociais da seguinte forma:

Benefícios são certas regalias e vantagens concedidas pelas organizações, a título de pagamento adicional dos salários, à totalidade ou a parte de seus funcionários. Constituem geralmente um pacote de benefícios e serviços que é parte integrante da remuneração do pessoal. (...) Na verdade, os benefícios, além do seu aspecto pecuniário ou financeiro, servem para livrar os funcionários de uma série de transtornos como a busca de meios de transporte até a companhia ou a procura de restaurante.

Portanto, os benefícios sociais são aquelas facilidades, conveniências, vantagens e serviços que as organizações oferecem aos colaboradores, no sentido de poupar-lhe esforços e preocupação. Nesse sentido, os benefícios motivam os colaboradores, ao impulsioná-los para o cumprimento dos objetivos e metas das organizações. Daí decorre a importância da organização em desenvolver sistemas de recompensas, aumentar o nível de comprometimento dos colaboradores com a organização.

### **2.3. SATISFAÇÃO**

A satisfação no trabalho pode ser entendida como a forma que uma pessoa se sente ao realizar as atividades profissionais. Contudo, essa sensação pode depender de vários fatores. Conforme Bastos e Gondin (2010), a satisfação está intimamente ligada com a afetividade estabelecida entre o vínculo do colaborador e a equipe de trabalho na qual o mesmo está inserido.

Portanto, a satisfação no trabalho sofre influência de diversos fatores como ambiente, clima organizacional, a segurança que a organização oferece para os colaboradores, a higiene no local de trabalho, a forma de gestão, a cultura da empresa, entre outros. A satisfação está relacionada a outros fatores que estão muito além de benefícios e remunerações, isso faz com que muitos colaboradores ainda não tenham encontrado a satisfação no trabalho, e essa busca constante se tornou uma inquietação que só tem crescido nos últimos tempos. É algo muito subjetivo e a reação pode ser diferente para cada indivíduo.

Perez e Marques (2014, p. 3), explicam essa subjetividade da seguinte forma:



Em síntese, atualmente a motivação e satisfação estão sendo considerados elementos essenciais no ambiente profissional, pois estimulam a produtividade, a busca de soluções, a superação de obstáculos, além de contribuir para o constante desenvolvimento da organização. O fator humano permeia em todos os níveis da organização e sem as pessoas os demais recursos tornam-se praticamente inoperantes. No entanto não é possível generalizar o que é um colaborador satisfeito dentro de uma empresa. Para alguns, a satisfação está relacionada a bons salários; para outros, a simples existência de um ambiente cordial de trabalho.

O colaborador espera que, a remuneração obtida seja capaz de suprir as necessidades. Contudo, nem sempre só a contraprestação na forma de salário é suficiente. Fatores mais ligados com o suprimento das necessidades dos colaboradores podem influenciar em muito a satisfação de quem trabalha com vendas. Maslow (1943, apud DAVIS e NEWSTROM, 2004, p. 52), explica essas necessidades da seguinte forma:

Existem três níveis de necessidades de alto nível. As necessidades de terceiro nível dizem respeito ao amor, a participação e o envolvimento social. Uma vez que as pessoas passam uma grande parte de suas horas do dia no trabalho e no ambiente social.

Sendo assim, o colaborador precisa não só da contraprestação, mas também de se sentir acolhido no ambiente de trabalho, valorizado e isso impacta diretamente no aumento de produtividade.

## **2.4. MOTIVAÇÃO**

Motivar a equipe de trabalho, é um fator muito importante para que os colaboradores se sintam engajados a cada dia de trabalho para oferecer a organização o melhor rendimento, ao buscar alcançar os objetivos organizacionais, conseqüentemente aumentam a produtividade.

Gil (2007, p. 202), denota a motivação da seguinte forma:

Motivação é a força que estimula as pessoas a agir. No passado, acreditava-se que essa força era determinada principalmente pela ação de outras pessoas, como pais, professores ou chefes. Hoje, sabe-se que a motivação tem sempre origem numa necessidade.

Quando o assunto motivação é abordado, há a possibilidade de diversos aspectos serem estudados, tais como o reconhecimento, atender as necessidades, socialização, recompensa, um bom clima organizacional, integração, benefícios, feedback, entre outros. Quando esses recursos são estruturados dentro da organização de maneira prática e objetiva, atingem diretamente no rendimento dos colaboradores de maneira positiva, pois o mesmo irá se sentir acolhido e valorizado pela organização.

Archer (1990, p. 8, apud Gil, 2007, p.202), afirma que:

Cada um de nós dispõe de motivações próprias geradas por necessidades distintas e não se pode, a rigor, afirmar que uma pessoa seja capaz de motivar a outra. Na verdade, motivação é consequência de necessidades não satisfeitas. Essas necessidades são intrínsecas às pessoas. Não podem, portanto, os gerentes colocar necessidades nas pessoas. Isso significa que os gerentes não são capazes de motivar, mas de satisfazer às necessidades humanas ou contrafazê-las.

Sendo assim, o colaborador tem que buscar para si a motivação intrínseca, que é aquela subjetiva, fatores que impulsionam o colaborador de maneira individual para o alcance das necessidades internas, não tendo relação com fatores externos. Cada indivíduo tem dentro de si fatores motivacionais, sendo muito importantes principalmente para o desenvolvimento pessoal, para que cada colaborador possa se engajar de maneira efetiva nas funções exercidas e futuramente conquistar a realização profissional e porque não dizer pessoal, sendo assim a autoestima é realçada.

Os fatores motivacionais são aqueles que impulsionam o colaborador para ser proativo, ter liberdade de expressar a própria opinião sobre a melhor maneira de executar as tarefas, usar as habilidades de maneira eficiente e principalmente um auto avaliação do próprio desempenho.

Manter a equipe engajada para que a organização possa alcançar os objetivos almejados não é uma tarefa fácil. Para Gil (2007), motivar é valorizar as pessoas, reconhecer os avanços, encorajar iniciativas, oferecer incentivos, enriquecer as funções, delegar autoridade, fazer avaliações e promover mudanças.

Para que isso ocorra, é necessário o alinhamento dos colaboradores que, ao buscarem o atendimento das necessidades, utilizam a motivação como força motriz e que posteriormente reflete o atingimento dos objetivos da organização, conforme o trecho descrito abaixo:

O mundo cada vez mais competitivo dos negócios exige altos níveis de motivação das pessoas. Empregados motivados para realizar seu trabalho, tanto individualmente como em grupo, tendem a proporcionar melhores resultados. A motivação pode ser entendida como o principal combustível para a produtividade da empresa (GIL, 2007, p. 201).

Portanto, para os gestores é imprescindível identificar quais as melhores estratégias de motivação para os colaboradores, tendo em vista que mantê-los motivados reflete em bons resultados para a organização.

## 2.5. FEEDBACK

*Feedback* é uma palavra inglesa que significa dar resposta a um determinado pedido ou acontecimento. Trata-se de uma ferramenta utilizada por gestores, supervisores, encarregados e demais profissionais que comandam uma equipe. No comércio não é diferente, um vendedor para atender as exigências de uma determinada loja recebe no dia a dia o feedback das vendas, de quanto falta para atingir uma meta, de como está o atendimento aos clientes, etc., O feedback é a capacidade de dar e receber opiniões, críticas e sugestões sobre algo pessoal ou profissional (MOREIRA, 2009).

Na vida do ser humano o feedback é importante desde o momento em que o mesmo começa a se reconhecer como um indivíduo na sociedade, as devolutivas dos pais fazem parte da criação da personalidade.

De acordo com Knapik (2008, p. 83):

[...] Todos precisam saber se suas ações desejadas e corrigir as indesejadas. O desenvolvimento da prática do feedback – a disposição para dar e receber críticas e sugestões – é um indicador de maturidade, de autodesenvolvimento e auxilia na formação de equipes engajadas e comprometidas com os processos de trabalho.

A comunicação é uma das principais características da cultura de aplicação do Feedback. Os estudiosos dessa área aconselham ao gerente aplicador dessa ferramenta conduta imparcial e extremamente objetiva para que assim possa atingir um feedback positivo. Depende da forma como é conduzido pode causar efeitos positivos ou não. “Gostei”, “Bom trabalho”, “Parabéns”, são pequenos

feedbacks que podem ser dados e que podem mudar a produtividade de uma equipe.

Desde as grandes organizações até pequenas organizações o desenvolvimento pessoal deve estar atrelado ao desenvolvimento organizacional. O que compõe as organizações são indivíduos com reações e emoções, os quais fazem com que a organização progrida, afirma Davel e Vergara (2001, p.31):

[...] Pessoas não fazem somente parte da vida produtiva das organizações. Elas constituem o princípio essencial de sua dinâmica, conferem vitalidade às atividades e processos, inovam, criam, recriam contextos e situações que podem levar a organização a posicionar-se de maneira competitiva, corporativa e diferenciada com os clientes, outras organizações e no ambiente de negócios em geral [...]

Portanto, é de suma importância ressaltar a relevância que cada colaborador tem, periodicamente, motiva-los a crescerem e assim alimentar o propósito que possuem dentro da organização.

### **3. COLETA DE DADOS**

A ferramenta utilizada para obter as informações necessárias para a realização deste trabalho foi a elaboração e aplicação de um questionário entre os alunos do período noturno da ETEC Prof. Massuyuki Kawano de Tupã, que trabalham no comércio de Tupã e região e que resultou numa amostra de 34 indivíduos.

Devido ao tempo escasso para aplicação, as questões foram elaboradas de forma que não tomassem muito tempo de quem fosse responder e limitadas ao total de quinze (15), sendo cinco (05) de múltipla escolha utilizadas para traçar o perfil dos colaboradores e dez (10) para mensurar a valorização do colaborador do comércio de Tupã e região, no que diz respeito aos fatores salário, benefícios, motivação, satisfação e feedback. Para tanto, essas questões fundamentais foram dispostas no modelo elaborado por Rensis Likert em 1932, mais conhecido como Escala de Likert, conforme consta no apêndice deste trabalho.

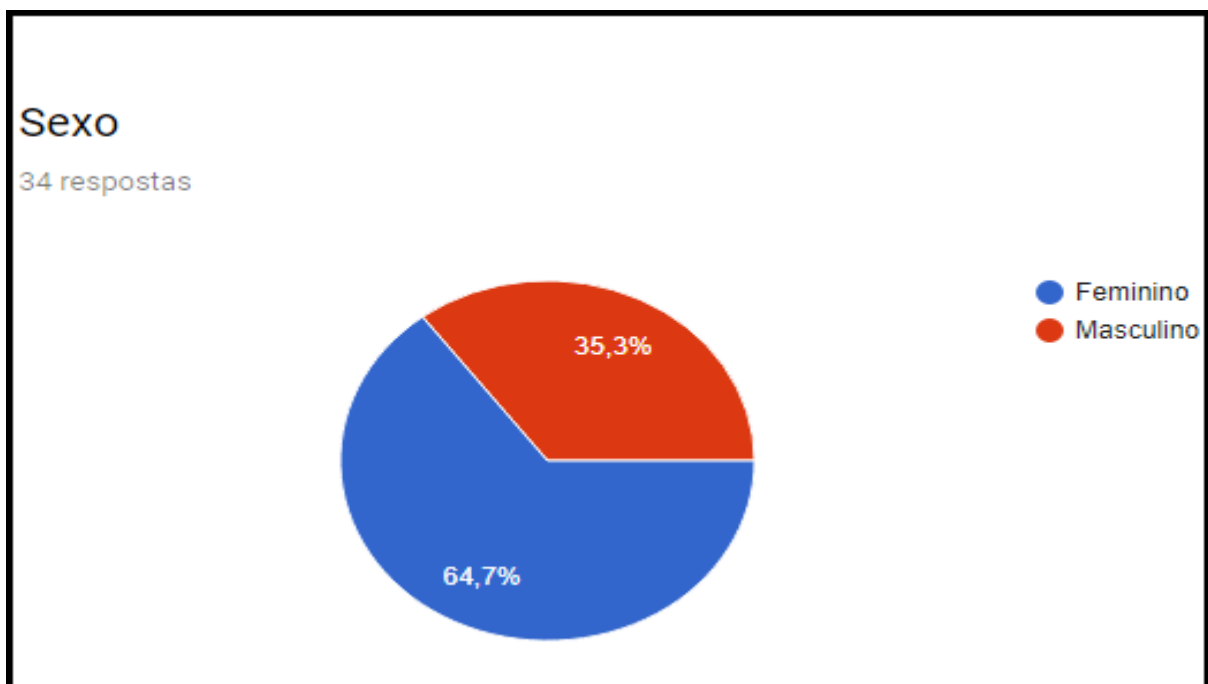
Vieira e Dalmoro (2008), definem a escala de Likert como uma escala na qual os respondentes precisavam marcar somente os pontos fixos na linha, em um

sistema que reúne cinco categorias de resposta, que oscilam entre “aprovo totalmente” a “desaprovo totalmente” e ter um ponto neutro no meio da escala.

#### 4. RESULTADOS

Os resultados obtidos com a aplicação do questionário renderam os seguintes resultados:

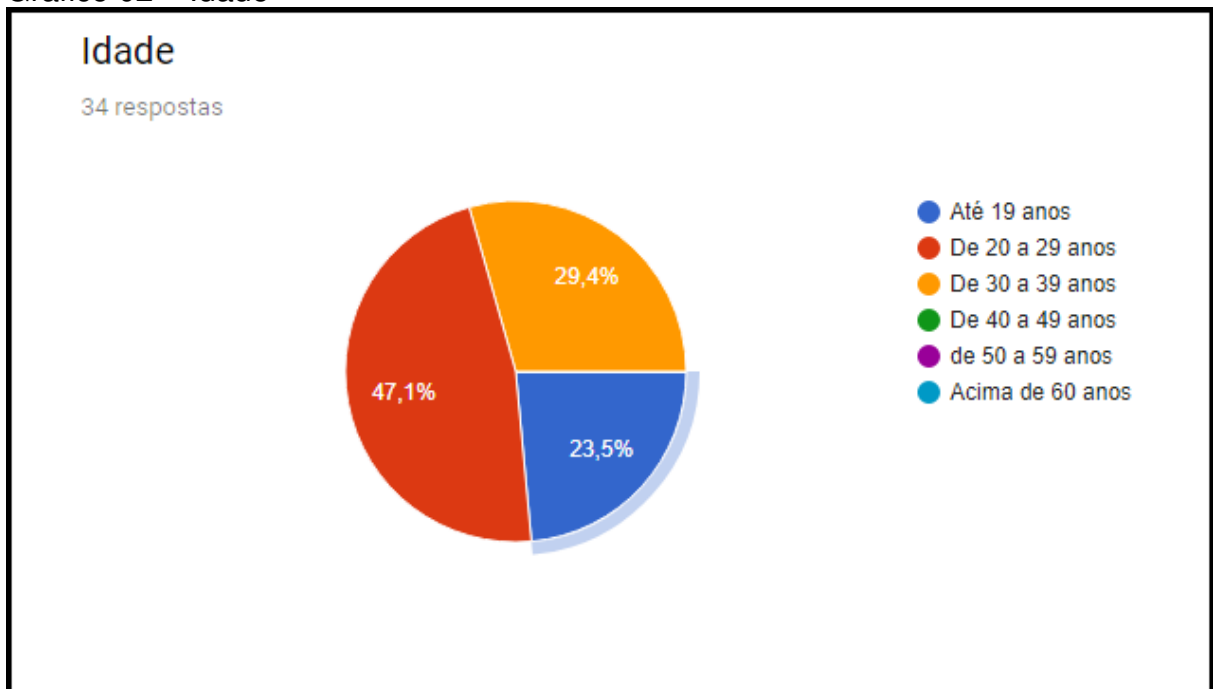
Gráfico 01 – Sexo



**Fonte:** Elaborado pelos autores com base na pesquisa de campo (2019)

De acordo com a pesquisa aplicada notou-se que a maioria das pessoas que receberam a amostra se refere ao público feminino. Com isso o cenário do comércio tende a ter uma predominância de 35,3% para contratação de mulheres.

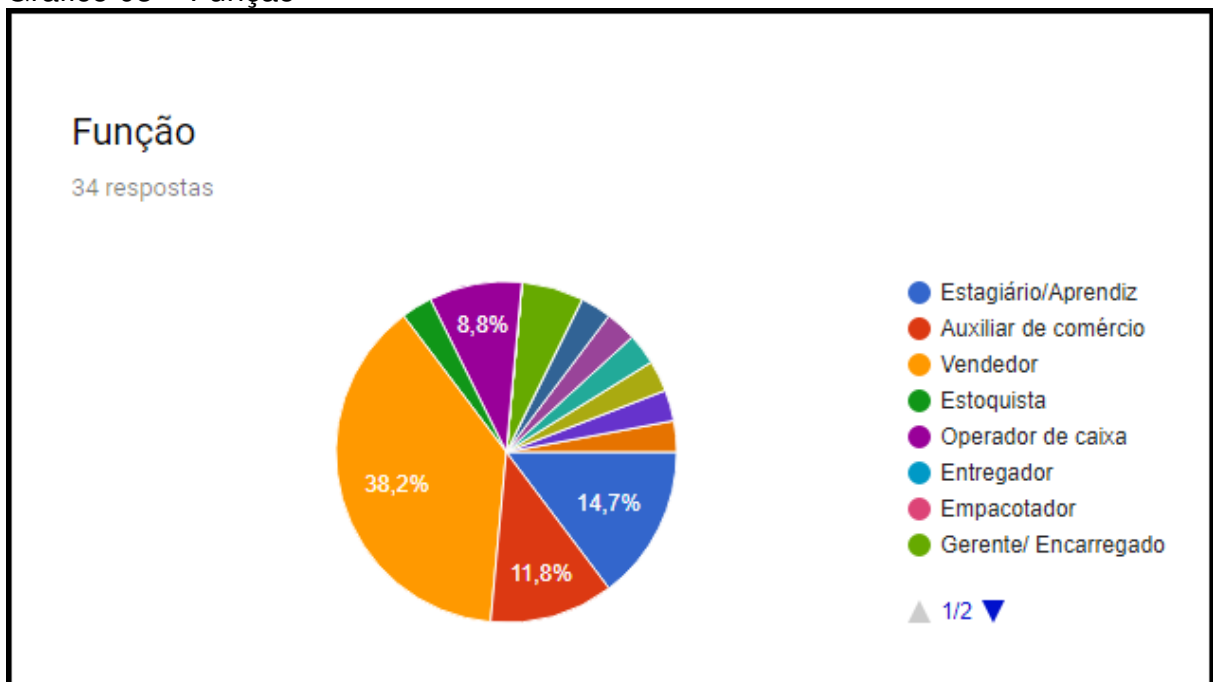
Gráfico 02 – Idade



Fonte: Elaborado pelos autores com base na pesquisa de campo (2019)

Observou-se que a faixa etária do público alvo da pesquisa está entre 20 a 29 anos de idade, ou seja, composto por jovens, em idade produtiva. Principalmente devido que, a amostra foi composta pelos alunos da ETEC Prof. Massuyuki Kawano de Tupã.

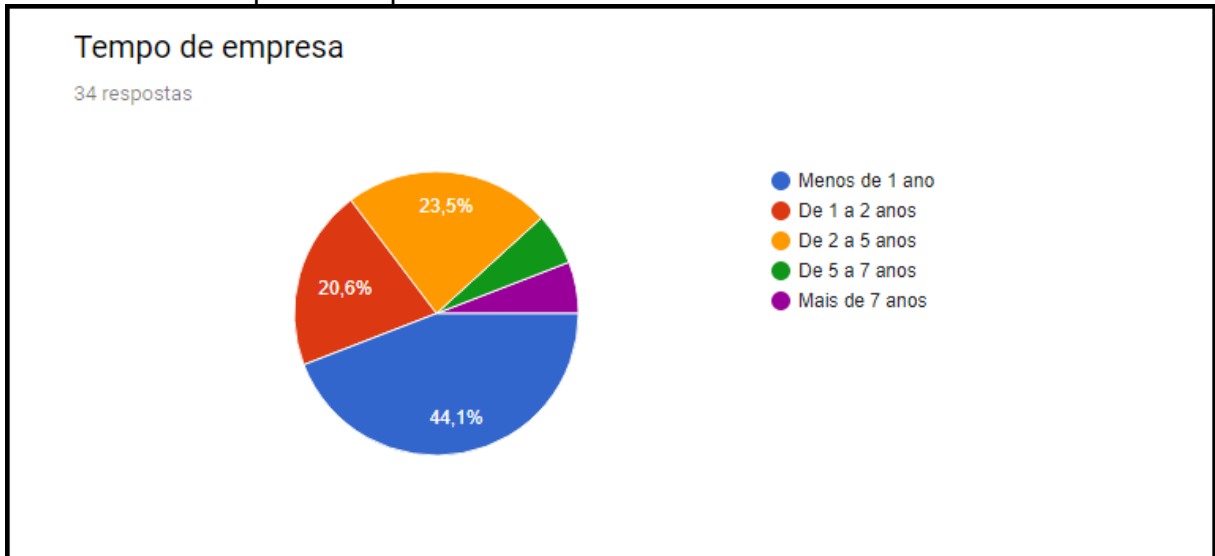
Gráfico 03 – Função



Fonte: Elaborado pelos autores com base na pesquisa de campo (2019)

Através do gráfico 3, foi identificado que 38,2%, isto é, 13 pessoas, desempenham a função de vendedor, identificando que a amostra na qual foi aplicada da pesquisa, tem predominância de colaboradores que são diretamente influenciados pelos fatores motivacionais que podem impactar na produtividade do colaborador do comércio.

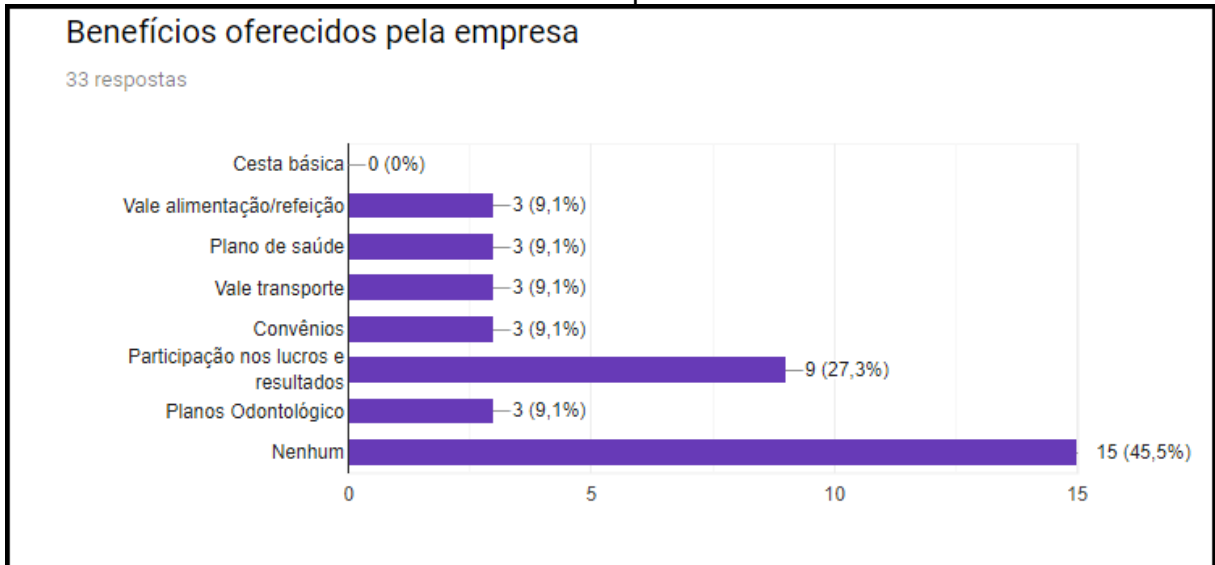
Gráfico 04 – Tempo de Empresa



Fonte: Elaborado pelos autores com base na pesquisa de campo (2019)

O gráfico acima identifica que 44,1% dos colaboradores de Tupã e região trabalham a menos de um (01) ano na empresa, sendo importante ressaltar que a rotatividade é frequente nesse ramo de atividade, pois com a escassez de benefícios os colaboradores deste setor tendem a buscar outras áreas que possam oferecer algo além do que o comércio oferece, incluindo-se benefícios.

Gráfico 05 – Benefícios Oferecidos Pela Empresa



Fonte: Elaborado pelos autores com base na pesquisa de campo (2019)

Sobre o gráfico anterior, concluiu-se que a grande maioria não recebe nenhum tipo de benefício, seguido de 27,3% de colaboradores que recebem Participação nos Lucros e Resultados. É importante ressaltar que o comércio trabalha muitas vezes com metas de vendas e um benefício ligado diretamente a produtividade, direciona os colaboradores para que tais metas sejam atingidas ou até superadas.

Gráfico 06 – Você considera satisfatório o salário recebido pelo trabalho executado?

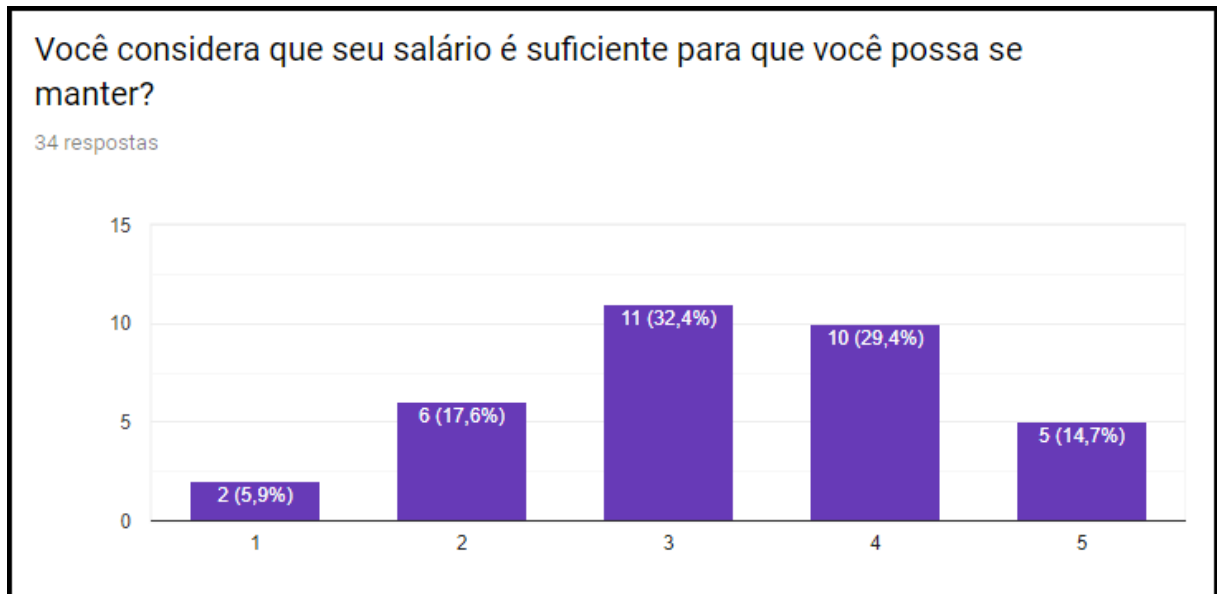


Fonte: Elaborado pelos autores com base na pesquisa de campo (2019)



Notou-se que os colaboradores estão consideravelmente satisfeitos com o salário pela função que exercem, sendo 38,2% enquadrados em parcialmente satisfeitos e 35,3% em satisfeitos. O que contraria a hipótese inicial de que os colaboradores do comércio de Tupã e região não recebem nenhum incentivo além daquele previsto em convenção coletiva, que resulta em insatisfação e baixo rendimento.

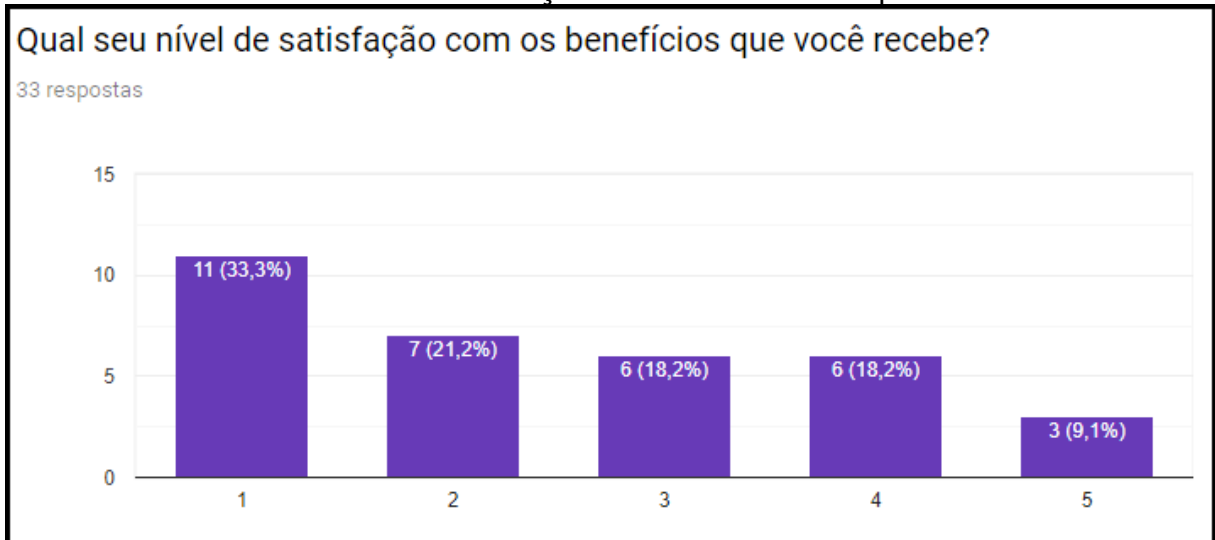
Gráfico 07 – Você considera que seu salário é suficiente para que você possa de manter?



Fonte: Elaborado pelos autores com base na pesquisa de campo (2019)

Observa-se que a satisfação dos colaboradores em relação ao salário para se manter concentrou-se entre o razoável (32,4%) e bom (29,4%), o que demonstra que o salário oferecido atende nada além das necessidades básicas do colaborador.

Gráfico 08 – Qual seu nível de satisfação com os benefícios que você recebe?



Fonte: Elaborado pelos autores com base na pesquisa de campo (2019)

Com os dados demonstrados no gráfico, conclui-se que 33,3% dos colaboradores do comércio de Tupã e região se sentem insatisfeitos com os benefícios que recebem, ressaltando assim um dos possíveis motivos para explicar a alta rotatividade dos colaboradores nessa área.

Gráfico 09 – Quanto você está satisfeito em relação aos investimentos em benefícios feita pela sua empresa?

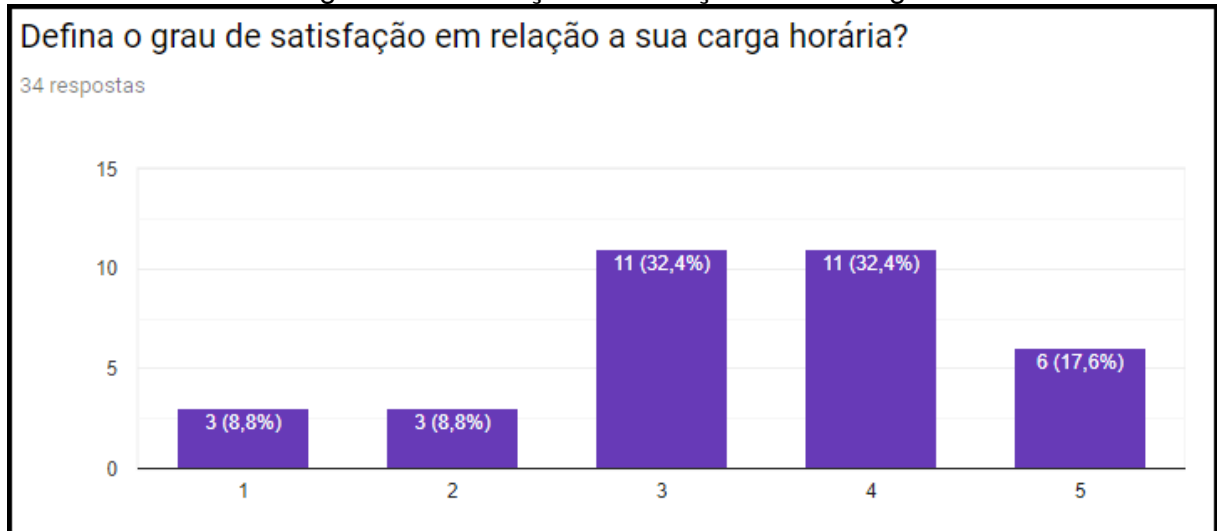


Fonte: Elaborado pelos autores com base na pesquisa de campo (2019)

Baseado na demonstração dos dados do gráfico acima, percebe-se que 30,3%, estão insatisfeitos com os investimentos oferecidos pela empresa, essa concentração se deve, principalmente, por aqueles colaboradores que não possuem benefício nenhum fornecidos pela empresa. Por outro lado, 24,2% estão

parcialmente satisfeitos com os investimentos em benefícios feitos pela empresa, motivados principalmente pela PLR das organizações nas quais esses colaboradores trabalham.

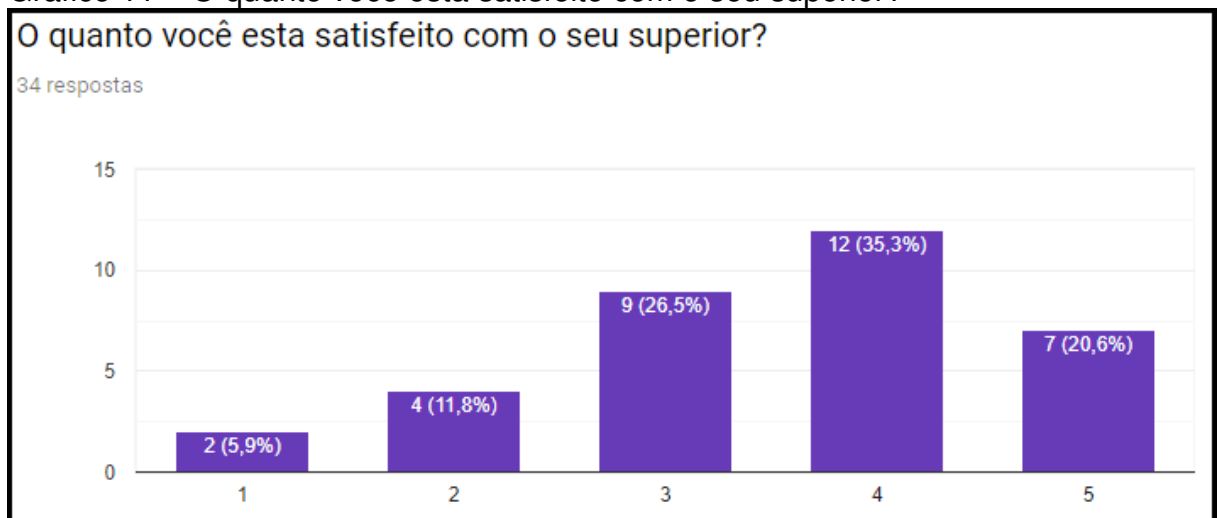
Gráfico 10 – Defina o grau de satisfação em relação a sua carga horária?



Fonte: Elaborado pelos autores com base na pesquisa de campo (2019)

Notou-se que 32,4% dos colaboradores estão parcialmente satisfeitos e 32,4% estão satisfeitos no que diz respeito à carga horária estabelecida pela empresa. Isso demonstra que mesmo com cargas horárias excessivas em certas épocas do ano, tais como Dia das Mães e Natal, os colaboradores demonstraram contentamento. Isso pode ser explicado pelo aumento no volume de vendas nesses períodos, refletindo no aumento de participação nos lucros daqueles que recebem este benefício.

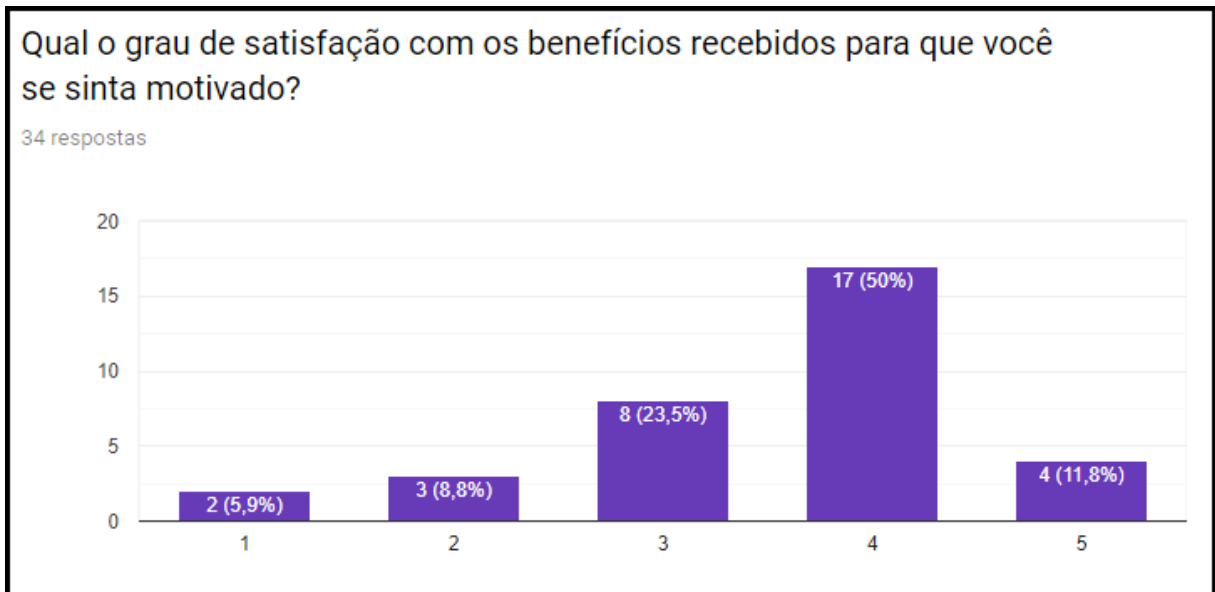
Gráfico 11 – O quanto você está satisfeito com o seu superior?



Fonte: Elaborado pelos autores com base na pesquisa de campo (2019)

De acordo com os resultados obtidos através da pesquisa de campo, entende-se que os colaboradores estão satisfeitos com a maneira que seus gestores os valorizam enquanto profissionais. Isso demonstra que os colaboradores enxergam seus superiores positivamente, que até mesmo em organizações com poucos recursos, seus superiores hierárquicos trabalham de forma satisfatória.

Gráfico 12 – Qual o grau de satisfação com os benefícios recebidos para que você se sinta motivado?



Fonte: Elaborado pelos autores com base na pesquisa de campo (2019)

A análise do gráfico demonstra que 50% dos colaboradores se sentem motivados com os benefícios oferecidos pela empresa. Isso demonstra que mesmo o salário sendo suficiente para manter o colaborador, os benefícios possuem um peso enorme no conceito dos colaboradores sobre a sua motivação no trabalho, agindo como uma força motriz que possam atingir as metas estabelecidas pela empresa.

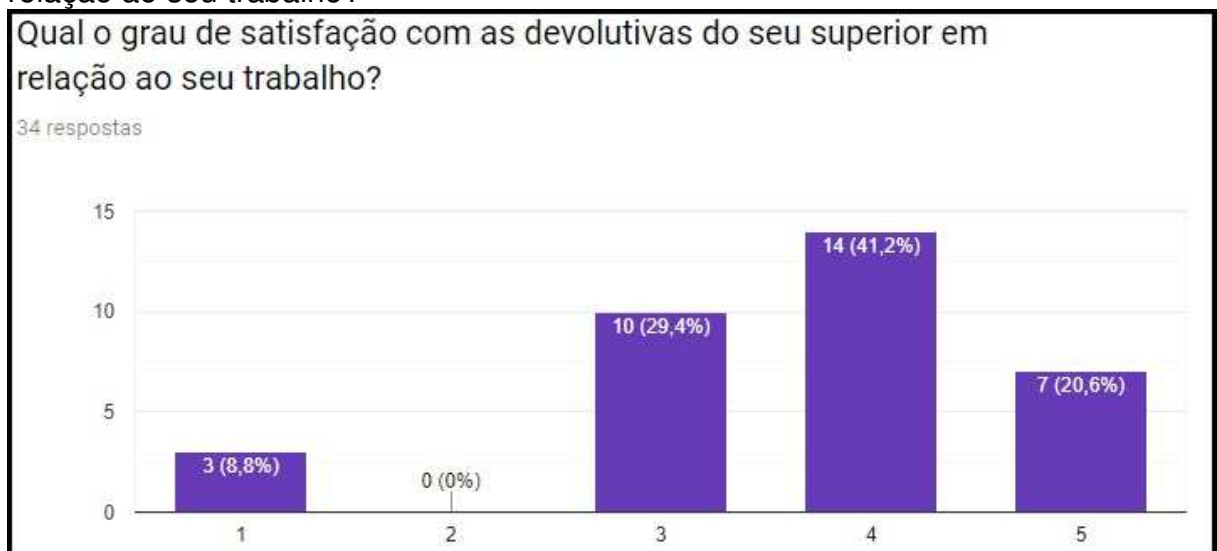
Gráfico 13 – O espaço físico em que você trabalha te mantém motivado?



Fonte: Elaborado pelos autores com base na pesquisa de campo (2019)

O gráfico acima demonstra que o espaço físico do ambiente no qual o colaborador trabalha os deixa motivados. Assim sendo, o layout dos estabelecimentos favorece para que os colaboradores se sentam engajados no desempenho de suas funções.

Gráfico 14 – Qual o grau de satisfação com as devolutivas do seu superior em relação ao seu trabalho?

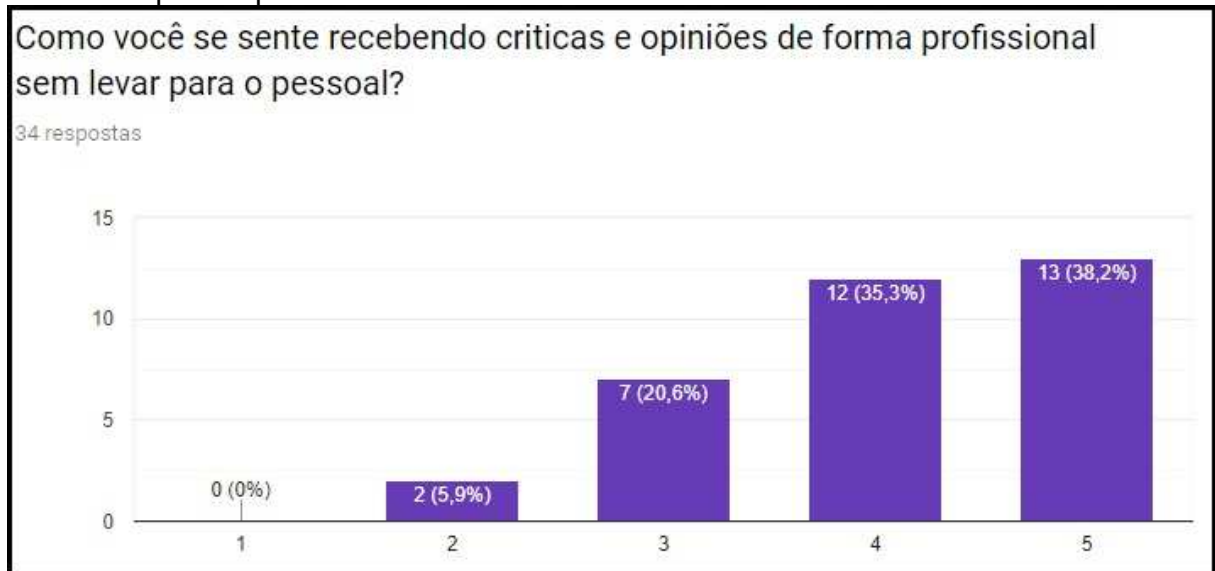


Fonte: Elaborado pelos autores com base na pesquisa de campo (2019)

Com base nas informações descritas acima, conclui-se que 41,02% dos colaboradores estão satisfeitos com o feedback recebido pelos seus superiores. Ao compará-lo com o gráfico 11, demonstra que boa parte da satisfação dos colaboradores com seus superiores é a forma com que são tratados aos receberem

as devolutivas dos seus superiores, refletindo no sentimento de valorização do colaborador.

Gráfico 15 – Como você se sente recebendo críticas e opiniões de forma profissional sem levar para o pessoal?



Fonte: Elaborado pelos autores com base na pesquisa de campo (2019)

O gráfico indica que os colaboradores recebem críticas e opiniões sobre seu desempenho na organização de forma extremamente profissional. Esse comportamento demonstra que estão comprometidos com seu crescimento profissional e desenvolvimento interpessoal, sempre buscando absorver as devolutivas para que contribuam na melhoria do seu desempenho.

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente trabalho retratou a importância dos benefícios para a valorização do colaborador no comércio de Tupã e região. Para que esse objetivo fosse alcançado, foi realizado um estudo que se iniciou numa pesquisa bibliográfica. Em seguida, aplicou-se uma pesquisa de campo através de questionários para coleta de dados e posteriormente foi dado o devido tratamento através da análise dos dados de forma descritiva e comparativa. Na pesquisa de campo, foram aplicados questionários em trinta e cinco colaboradores de comércio com questões que retrataram os fatores mais ligados à valorização desses colaboradores tais como o salário, os benefícios, satisfação, motivação e feedback.

A partir dos dados obtidos, o perfil do colaborador do comércio de Tupã e região é predominantemente composto por mulheres, numa faixa etária de 20 a 29

anos, ocupando a função de vendedoras, com menos de um ano de empresa e que recebem poucos ou nenhum benefício da empresa.

Sobre os resultados obtidos em escala Likert, foi observado que os colaboradores demonstraram estarem satisfeitos com as funções desempenhadas, tendo em vista que o salário é suficiente para que possam se manter e o nível de complexidade e de especialização do trabalho executado é baixo. Porém, no que tange os benefícios, demonstram insatisfação por não possuírem nenhum ou poucos benefícios, o que pode motivá-los a buscarem oportunidades em outras áreas.

Sobre a carga horária, o resultado obtido foi o que surpreendeu pois mesmo com cargas horárias excessivas em certas épocas do ano ( como por exemplo no natal), o nível foi satisfatório. Em alguns casos, o fato do aumento no volume de vendas nesses períodos, pode gerar mais retorno aos que recebem participação nos lucros (também conhecido como comissão pelos vendedores). Porém, o alto índice de satisfação obtido revela que vários elementos da amostra responderam como satisfeitos, incluindo alguns que não recebem nenhum benefício além do salário base. O que demanda estudos mais profundos para detectar os reais motivos dessas respostas.

Sobre a satisfação com seu superior, o bom índice de satisfação alcançado se deve principalmente pela forma com que são tratados, incluindo as devolutivas recebidas em forma de feedback. Somando-se a isso, observou-se que o ambiente no qual esses colaboradores trabalham os mantém motivados. Com isso, os colaboradores tendem a demonstrar um grande comprometimento com as empresas nas quais eles trabalham, buscando ouvir atentamente e de forma positiva as devolutivas de seus superiores e assim colaborar para que a empresa possa alcançar seus objetivos.

Portanto, verificou-se que mesmo recebendo poucos ou nenhum benefício e que muitas vezes é um fator decisivo na busca de oportunidades em outras áreas, ainda assim, o colaborador do comércio de Tupã e região, em sua maioria, se considera satisfeito e valorizado pela empresa, pois não pondera exclusivamente que fatores tangíveis possam mantê-los motivados mas fatores intangíveis a atuação de seus superiores e até mesmo o bem-estar causado pelo espaço físico são capazes de motivá-los no desempenho de suas funções.

Por fim, é importante destacar que este trabalho possui caráter qualitativo e quantitativo, podendo identificar como os benefícios impactam diretamente no

sentimento de valorização do colaborador comparado aos que apenas recebem remuneração básica.

Para obter uma maior amplitude sobre de resultados, estudos futuros podem representar uma parcela maior de colaboradores satisfeitos ou não no que diz respeito à sua valorização, considerando outros setores como a indústria e a prestação de serviços.



## 6.REFERÊNCIAS

BASTOS, Antonio Virgílio Bittencourt; GONDIN, Sonia Maria Guedes. **O Trabalho do Psicólogo no Brasil**. Disponível em: <<http://nacionalarte.com.br/psc/wp-content/uploads/2017/04/BASTOS-A.-V.-B.-GONDIN-S.-M.-G.-O-trabalho-do-psico%CC%81logo-no-Brasil.pdf>>. Acesso em: 20 jun. 2019.

BRASIL. Decreto-Lei nº 5452, de 1º de maio de 1943. **Aprova a Consolidação das Leis do Trabalho**. Brasília, DF, mai 1943. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/decreto-lei/del5452.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto-lei/del5452.htm)>. Acesso em: 26 mai. 2019.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 17ª tiragem. Campus: Rio de Janeiro, 1999.

\_\_\_\_\_. **Introdução à Teoria Geral da Administração: uma visão abrangente da moderna administração das organizações**. 7ª ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

DAVEL, Eduardo; VERGARA, Sylvia Constant. **Gestão com Pessoas e Subjetividade**. São Paulo: Atlas, 2001.

DAVIS, Keith, NEWSTROM; John W. **Comportamento humano no trabalho: uma abordagem organizacional**. 3ª ed. São Paulo: Pioneira, 2004.

GIL, Antônio Carlos. **GESTÃO DE PESSOAS: enfoque nos papéis profissionais**. 1ª ed. São Paulo: Atlas, 2007.

KNAPIK, Janete. **Gestão de Pessoas e Talentos**. Curitiba: IBPEX, 2008.

MILKOVICH, George T.; BOUDREAU, John W. **Administração de Recursos Humanos**. 1ª ed. São Paulo: Atlas, 2000.

MOREIRA, Bernardo Leite. **Dicas de Feedback: A Ferramenta Essencial da Liderança**. Rio de Janeiro: Qualitmark, 2009

PEREZ, Olívia Cristina, MARQUES, Jéssica Meireles. **Fatores que influenciam a satisfação dos colaboradores em diferentes setores de uma empresa**. 2014. Disponível em: <[http://www.convibra.com.br/upload/paper/2014/34/2014\\_34\\_10042.pdf](http://www.convibra.com.br/upload/paper/2014/34/2014_34_10042.pdf)>. Acesso em: 20 jun. 2019.

SEBRAE. **Estatísticas sobre nº de Micro e Pequenas Empresas (MPes) Município de Tupã**. Disponível em: <<https://m.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/UFs/SP/Munic%C3%ADpios/Tupã.pdf>>. Acesso em: 11 abr. 2019.

SINCOVAGA. **Rotatividade de pessoal é vilã do comércio.** Disponível em: <[http://www.sincovaga.com.br/wp-content/uploads/2017/10/SN\\_5.pdf](http://www.sincovaga.com.br/wp-content/uploads/2017/10/SN_5.pdf)>. Acesso em: 11 abr. 2019.

VIEIRA, KELMARA MENDES; DALMORO, MARLON. **Dilemas na Construção de Escalas Tipo Likert: o Número de Itens e a Disposição Influenciam nos Resultados?** Disponível em: <<http://www.anpad.org.br/admin/pdf/EPQ-A1615.pdf>>. Acesso em: 16 out. 2019.

WOOD JUNIOR, T.; PICARELLI FILHO, V. **Remuneração estratégica: A nova vantagem competitiva.** 2° ed. São Paulo: Atlas, 1999.

## 7. APÊNDICE

### QUESTIONÁRIO: Valorização do colaborador no comércio de Tupã: Benefícios Vs. Remuneração

**1. Sexo.**

Feminino  Masculino

**2. Idade.**

Até 19 anos  De 40 a 49 anos  
 De 20 a 29 anos  De 50 a 59 anos  
 De 30 a 39 anos  Acima de 60 anos

**3. Função**

Estagiário/Aprendiz  Operador de Caixa  
 Auxiliar de Comércio  Entregador  
 Vendedor  Empacotador  
 Estoquista  Gerente  
 Outro: \_\_\_\_\_

**4. Tempo de empresa**

Menos de 1 ano  De 5 à 7 anos  
 De 1 à 2 anos  Mais de 7 anos  
 De 2 à 5 anos

**5. Benefícios oferecidos pela empresa (Pode escolher mais de uma opção)**

Cesta básica  Vale-transporte  
 Vale-alimentação/refeição  Convênios  
 Plano de saúde  Participação nos Lucros e Resultados  
 Outro(S): \_\_\_\_\_

**OBSERVAÇÃO: Preencha as próximas questões colocando o número correspondente a coluna escolhida, sendo que:**

**Nota 1 = Péssimo/Totalmente Insatisfeito**

**Nota 2 = Ruim/Insatisfeito**

**Nota 3 = Razoável/Parcialmente Satisfeito**

**Nota 4 = Bom/Satisfeito**

**Nota 5 = Ótimo/Totalmente Satisfeito**

6.	SALÁRIO: Engloba o seu salário sem nenhum benefício.					
	FATORES	GRAU				
		1	2	3	4	5
6.1	Você considera satisfatório o salário recebido pelo trabalho executado?					
6.2	Você considera que seu salário é suficiente para que você possa se manter?					

7.	BENEFÍCIOS: Engloba tudo aquilo que você recebe além do salário. Exemplo: Ticket, etc.					
	FATORES	GRAU				
		1	2	3	4	5
7.1	Qual seu nível de satisfação com os benefícios que você recebe?					
7.2	Quanto você está satisfeito em relação aos investimentos em benefícios feitos pela sua empresa?					

8.	SATISFAÇÃO: Trata da sua realização no ambiente de trabalho.					
	FATORES	GRAU				
		1	2	3	4	5
8.1	Defina o grau de satisfação em relação a sua carga horária?					
8.2	O quanto você está satisfeito com seu superior?					

9.	MOTIVAÇÃO: Diz respeito ao quanto você sente vontade de trabalhar nesta empresa					
	FATORES	GRAU				
		1	2	3	4	5
9.1	Qual o grau de satisfação com os benefícios recebidos para que você se sinta motivado?					
9.2	O espaço físico em que você trabalha te mantém motivado(a)?					

10.	FEEDBACK: Diz respeito a devolutiva que você recebe sobre suas atividades					
	FATORES	GRAU				
		1	2	3	4	5
10.1	Qual o grau de satisfação com as devolutivas do seu superior em relação ao seu trabalho?					
10.2	Como você se sente recebendo críticas e opiniões de forma profissional sem levar para o pessoal?					