



**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SÃO CARLOS  
CENTRO DE CIÊNCIAS EM GESTÃO E TECNOLOGIA  
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO**

**JOÃO CARLOS TECCHIO CHUEIRI  
NATTAN PROCHNON AMARAL**

**O *MIX* DE RECOMPENSAS NO CONTEXTO DA PANDEMIA DE COVID-19: UM  
LEVANTAMENTO NA REGIÃO DE SOROCABA – SP**

Sorocaba  
2022

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SÃO CARLOS  
CENTRO DE CIÊNCIAS EM GESTÃO E TECNOLOGIA  
BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO

JOÃO CARLOS TECCHIO CHUEIRI  
NATTAN PROCHNON AMARAL

**O *MIX* DE RECOMPENSAS NO CONTEXTO DA PANDEMIA DE COVID-19: UM  
LEVANTAMENTO NA REGIÃO DE SOROCABA - SP**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Curso de Bacharelado em Administração, da Universidade Federal de São Carlos, como requisito parcial para obtenção do título de Bacharel em Administração.

Orientação: Profa. Dra. Cristina Lourenço Ubeda

Sorocaba  
2022

## **FOLHA DE APROVAÇÃO**

**JOÃO CARLOS TECCHIO CHUEIRI; NATTAN PROCHNON AMARAL**

**O *MIX* DE RECOMPENSAS NO CONTEXTO DA PANDEMIA DE COVID-19: UM  
LEVANTAMENTO NA REGIÃO DE SOROCABA - SP**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Curso de Bacharelado em Administração, da Universidade Federal de São Carlos, como requisito parcial para obtenção do título de Bacharel em Administração. Avaliado em:

Sorocaba, 18 de abril de 2022.

### **Comissão Julgadora:**

Profa. Dra. Cristina Lourenço Ubeda

DAdm-So – UFSCar

Profa. Dra. Monica Fabiana Bento Moreira Thiersch

DAdm-So - UFSCar

Os formulários de avaliação pelos membros da Comissão Julgadora encontram-se arquivados junto à secretaria da Coordenação do Curso de Administração (CCAdm-So).

Prochnon Amaral, Nattan

O mix de recompensas no contexto da pandemia de covid-19: um levantamento na região de Sorocaba - SP / Nattan Prochnon Amaral, João Carlos Tecchio Chueiri -- 2022.  
25f.

TCC (Graduação) - Universidade Federal de São Carlos, campus Sorocaba, Sorocaba

Orientador (a): Cristina Lourenço Ubeda

Banca Examinadora: Monica Fabiana Bento Moreira Thiersch

Bibliografia

1. Mix de recompensas. 2. Sorocaba. 3. COVID-19. I. Prochnon Amaral, Nattan. II. Tecchio Chueiri, João Carlos. III. Título.

Ficha catalográfica desenvolvida pela Secretaria Geral de Informática (SIn)

DADOS FORNECIDOS PELO AUTOR

Bibliotecário responsável: Maria Aparecida de Lourdes Mariano -  
CRB/8 6979

## RESUMO

CHUEIRI, J. C. T.; AMARAL, N. P. O *Mix* De Recompensas No Contexto Da Pandemia De Covid-19: Um Levantamento Na Região De Sorocaba – SP. TCC (Graduação em Administração) – Universidade Federal de São Carlos - campus Sorocaba, Sorocaba-SP, 2022.

A pandemia de COVID-19 trouxe muitos impactos, seja na vida pessoal ou profissional, são inegáveis seus reflexos. Ainda assim, por ser um evento recente, estes impactos ainda não puderam ser mensurados totalmente. O Objetivo deste artigo é evidenciar quais mudanças ocorreram na percepção do *mix* de recompensas em decorrência do cenário pandêmico na região de Sorocaba. O método de pesquisa adotado foi o *survey*, para uma exploração quantitativa descritiva, tendo como público alvo a massa de trabalhadores da região de Sorocaba que puderam participar por meio de um formulário *online*. Os dados foram analisados por meio da comparação de respostas e ranqueamento, que permitiu evidenciar mudanças sofridas no *mix* desejado, confirmando a ideia de que a pandemia impactaria essa percepção dos trabalhadores, além de sinalizar o crescimento da importância da autonomia frente aos demais elementos do *mix*.

Palavras-chave: Pacote de Recompensas, *Mix* de Recompensas, Remuneração, Sorocaba, *Survey*, COVID-19, Pandemia.

## **ABSTRACT**

CHUEIRI, J. C. T.; AMARAL, N. P. The Rewards Mix In The Covid-19 Pandemy Context: A Survey In The Region Of Sorocaba - SP. TCC (Graduação em Administração) – Universidade Federal de São Carlos - campus Sorocaba, Sorocaba-SP, 2022.

The COVID-19 pandemic caused many impacts, either on the personal life or in the professional life, they are undeniable. Still, due to it being a recent event, these impacts are yet to be fully measured. The objective of this article is to bring light upon which changes have taken place in the perception of the rewards mix due to the pandemic scenario in the region of Sorocaba. The research method employed was Survey, for a quantitative and descriptive exploration, having as its desired public the mass of workers in the region of Sorocaba which could participate through an online form. The data was analyzed through the comparison of the answers and the ranking, which allowed evidencing the changes suffered in the desired mix, confirming the idea that the pandemic would impact this perception of the workers, as well as signaling the growth of the value of autonomy compared to the others elements of the mix.

**Keywords:** Rewards Package, Rewards Mix, Compensation, Sorocaba, Survey, COVID-19, Pandemic

## LISTA DE TABELAS

1. Tabela 1. Distribuição por Faixa Etária. ....	12
2. Tabela 2. Distribuição por Raça. ....	12
3. Tabela 3. Distribuição por Renda. ....	12
4. Tabela 4. Importância Média dos Elementos do Mix de Recompensas no Pré-Pandemia e Pandemia. ....	13
5. Tabela 5. Importância Média dos Elementos do Mix de Recompensas no Pré-Pandemia e Pandemia Estratificada por Faixa Etária. ....	14
6. Tabela 6. Importância Média dos Elementos do Mix de Recompensas no Pré-Pandemia e Pandemia Estratificada por Faixa Salarial .....	15
7. Tabela 7. Importância Média dos Elementos do Mix de Recompensas no Pré-Pandemia e Pandemia Estratificada por Escolaridade.....	17

## SUMÁRIO

1. Introdução .....	6
2. Justificativa .....	6
3. Objetivos.....	7
3.1. Objetivo geral .....	7
3.2. Objetivos Específicos.....	7
4. Fundamentação Teórica.....	8
4.1. Remuneração e Recompensa.....	8
4.2. Impactos da pandemia COVID-19 nos <i>mix</i> de recompensas .....	9
5. Metodologia.....	12
5.1. Tipo de pesquisa .....	12
5.2. Método da Pesquisa.....	13
5.3. Instrumento de Coleta de Dados.....	13
5.4. Tratamento e Análise de Dados .....	14
6. Resultados e Discussão .....	14
6.1. Perfil dos Respondentes .....	14
6.2. A Mudança na Percepção do <i>Mix</i> de Recompensas .....	16
6.3. Análise Integrada .....	17
6.3.1. Estratificação Por Faixa Etária .....	17
6.3.2. Estratificação por Faixa Salarial.....	18
6.3.3. Estratificação por Escolaridade.....	19
7. Considerações Finais .....	20
8. Referências Bibliográficas .....	23

## **1. Introdução**

É necessário reconhecer que a pandemia da COVID-19 causou e continuará causando grandes impactos em diversos setores da sociedade. Na frente econômica não foi diferente. Segundo o IBGE, em dezembro de 2019, a taxa de desemprego no país era de aproximadamente 11%; Valor que cresceu consideravelmente durante a pandemia alcançando o patamar de 13,9% em dezembro de 2020. Em adição, o IGP-M, índice que mede a variação de preços relacionados a aluguel, energia elétrica, telefonia e outros serviços (EINVESTIDOR, 2020), teve um aumento substancial no mesmo período de tempo (IDEALSOFTWARE, 2021), chegando a acumular aproximadamente 23,2% de aumento no período.

Adicionalmente, também foram sentidos impactos em questões relacionadas à saúde mental, conforme reportado pela Revista Psicologia: Organizações & Trabalho (2020), em um curto período de tempo foi constatado um aumento nos casos de transtornos mentais comuns que atingem a população brasileira. Dentre esses transtornos podemos destacar alguns como fadiga, stress, depressão e ansiedade.

Tendo em vista que as questões relacionadas à economia e à saúde têm impacto direto no ambiente profissional, é necessário imaginar quais funções da gestão de capital humano poderiam ter sofrido mudanças em decorrência deste novo panorama.

Uma função que se destaca é a de remunerar e recompensar. Isso se deve ao fato das mudanças no ambiente gerarem novas preocupações e necessidades, que por sua vez impactam a percepção dos trabalhadores e o grau de importância dado a cada elemento dentro de um *mix* de remuneração.

A importância de recompensar adequadamente as pessoas é inegável. Esta é uma atividade responsável por conectar os objetivos organizacionais a serem alcançados aos objetivos individuais a serem satisfeitos, sendo assim fundamental para o incentivo e motivação dos colaboradores (CHIAVENATO, 2014).

Tendo em vista que os processos de recompensa e remuneração não servem apenas como incentivo, mas também como ferramentas para retenção de talentos, reconhece-se a crescente importância do desenvolvimento de políticas competitivas frente a um mercado de trabalho dinâmico que passa por constantes mudanças e transformações (CHIAVENATO, 2014).

## **2. Justificativa**

O trabalho a ser desenvolvido ajudará a compreender melhor quais os impactos foram sofridos na percepção dos trabalhadores da região de Sorocaba sobre os elementos do *mix*

de recompensa durante o período de pandemia. A expectativa é que o material final possa ser um ponto de apoio para as empresas da região ao desenvolver suas políticas de remuneração e recompensa.

De acordo com dados apresentados pelo The World Economic Forum (2020), é possível notar que antes do surgimento da pandemia, grande maioria das empresas (cerca de 85,99%) ofereciam menos de 25% de oportunidades de utilização do trabalho remoto e só algumas eram adeptas a tal cultura em uma escala maior, proporcionando mais de 75% de oportunidades para trabalho remoto (cerca de 2,75%). Após a explosão da pandemia, fica claro que essa medida foi descritivamente reavaliada, e nos dias de hoje (ainda com a pandemia em curso) ela é bem mais utilizada do que antes, em grandes proporções por boa parte das empresas espalhadas pelo globo. Atualmente, cerca de 47,68% das organizações oferecem mais de 75% de oportunidades de utilização do trabalho remoto, contra uma queda para 12,52% que ainda ofertam menos de 25%.

Ainda de acordo com The World Economic Forum (2020), a principal ação que as empresas pretendem adotar devido ao persistente desenvolvimento da pandemia é acelerar a digitalização dos processos de trabalho. O levantamento mostra que as empresas desejam que, em média, 84% de seus empregados tenham acesso aos processos de trabalho digitalizados de uma forma prática, para que seja algo usual a todos. Outros 2 fatores tão importantes quanto, são os de acelerar a automação das tarefas e a digitalização de qualificação (tecnologia educacional), atingindo uma parcela de 50% e 42% de colaboradores respectivamente.

Por fim, justifica-se a execução do mesmo em função da aplicação prática de conhecimentos teóricos e da construção de conhecimento específico que pode vir a ser de interesse coletivo.

### **3. Objetivos**

#### **3.1. Objetivo geral**

Elenca-se como principal objetivo deste trabalho identificar quais mudanças ocorreram na percepção do *mix* de recompensas em decorrência do cenário pandêmico.

#### **3.2. Objetivos Específicos**

Os objetivos específicos se se dividem da maneira a seguir:

- I. Identificar a percepção do *mix* de recompensas diante da pandemia de COVID-19.
- II. Analisar o *mix* de recompensas desejável no cenário para o pós-pandemia.
- III. Propor diretrizes que ajudem gestores de RH a criarem políticas de recompensas mais atraentes e satisfatórias.

## **4. Fundamentação Teórica**

### **4.1. Remuneração e Recompensa**

É por meio da remuneração que o colaborador tem o seu valor e importância atribuídos dentro da organização, conforme Hipólito e Dutra, 2012, p.1 “A forma mais importante e mais complexa de concretizar a valorização da pessoa pela organização é por meio da remuneração”.

Entretanto a remuneração vai além disso. É por meio dela que os trabalhadores têm acesso a bens de consumo e serviços que suprem suas necessidades. Logo, uma remuneração inadequada pode vir a comprometer as bases para um padrão de vida digno. (HIPÓLITO E DUTRA, 2012).

Essa visão é compartilhada parcialmente por outros autores como Chiavenato (2014), que define as recompensas como elemento fundamental na condução das pessoas em termos de retribuição, retroação ou reconhecimento do seu desempenho na organização. Devendo funcionar como um reforço positivo ao elevado desempenho e sustentar, na medida do possível, a permanência e o engajamento das pessoas na organização.

Essa visão também se alinha ao pensamento de outros autores, vide exemplo:

O conjunto de instrumentos coerentes e alinhados com a estratégia da empresa, de natureza material e imaterial, que constituem a contrapartida da contribuição prestada pelo empregado aos resultados do negócio, através do seu desempenho profissional e se destinam a reforçar a sua motivação e produtividade (CAMARA 2000, p. 87).

Por meio destas definições, podemos encontrar o principal papel de um sistema de recompensas: Fornecer reforço positivo que engaje as pessoas com os objetivos da organização. Outros dois autores que também concordam com essa visão são Wood e Picarelli (1996) que definiram um sistema de recompensas como uma ferramenta para alinhar as atitudes das pessoas em função dos objetivos organizacionais.

Entretanto, para compreendermos melhor o problema e estruturarmos uma base para nossa pesquisa, precisamos adotar uma classificação para os elementos de recompensa. Para

Chiavenato (2014) podemos dividir as recompensas em três grupos. Nas recompensas financeiras diretas enquadram-se aquelas como salário, bônus, prêmios e comissões, enquanto nas indiretas, enquadram-se aquelas decorrentes de cláusulas de convenções coletivas e de planos de benefícios oferecidos pela organização. Além disso, temos também as recompensas não financeiras nas quais se enquadram aquelas que dizem respeito a grandezas intangíveis como segurança no trabalho, reconhecimento, saúde e bem-estar, dentre outras mais.

Uma outra classificação similar é a trazida no livro *Remuneração e Recompensas*:

Optamos, na organização deste livro, por utilizar a classificação adotada por Hipólito (2004), que divide as formas de remuneração e recompensas em três categorias, conforme a figura a seguir: remuneração fixa; remuneração variável e outros tipos de recompensa (HIPÓLITO E DUTRA, 2012, p. 17).

Nesta definição integram remuneração fixa benefícios e salário, já remuneração variável é composta por elementos como participação acionária, participação em lucros e também outros prêmios e comissões. Por fim, no quadrante de outros tipos de recompensa, restam elementos como autonomia e liberdade para realização.

Ainda no que diz respeito às definições de recompensas, Lawler menciona a existência de dois principais tipos de recompensas, as intrínsecas e as extrínsecas.

Lawler (1986) apud Varela (2017, p.12), destaca que as recompensas intrínsecas se forem bem geridas, permitem o estabelecimento da noção de compromisso entre o colaborador e a empresa, assim como estimulam a consolidação de uma relação de longo prazo entre ambas as partes, assente na convergência continuada de interesses comuns.

Essa visão também é compartilhada por Camara (2011), que define que as recompensas intrínsecas estão internamente ligadas ao trabalho em si, à sua natureza e enquadramento, e ao sentido de realização pessoal (a responsabilidade, autonomia, crescimento pessoal e progressão de carreira).

Já as recompensas extrínsecas, de acordo com Souza (2006) apud Varela (2017, p.13), têm a ver com os fatores externos ao trabalho em si, como o salário, os benefícios, e os incentivos. Todos de natureza material.

Para a execução deste trabalho, utilizaremos a segunda definição apresentada. Entretanto, será dado maior enfoque aos itens individuais que compõem as categorias, uma vez que o objetivo será evidenciar os elementos que são considerados de maior importância para os trabalhadores entrevistados.

#### **4.2. Impactos da pandemia COVID-19 no *mix* de recompensas**

A partir das seções anteriores, pode-se entender os aspectos básicos referentes a sistemas de remuneração e recompensa, bem como a importância que eles exercem sobre outros subsistemas de RH. Conforme evidenciado pelos autores citados, é por meio das recompensas que os trabalhadores têm acesso aos bens e serviços que suprem suas necessidades.

Entretanto, as necessidades são mutáveis ao longo do tempo e a situação pela qual a sociedade está passando neste momento trouxe algumas mudanças de cenário que afetam diretamente os comportamentos individuais. Isto fica evidente a partir da pesquisa sobre os comportamentos conduzidas por diversas universidades brasileiras.

Segundo Malta et al. (2020; p. 2):

No Brasil, diversas medidas foram adotadas pelos estados e municípios, como o fechamento de escolas e comércios não essenciais. Trabalhadores foram orientados a desenvolver suas atividades em casa, alguns municípios e estados encerraram-se em seus limites e divisas. Autoridades públicas locais chegaram a decretar bloqueio total (lockdown), com punições para estabelecimentos e indivíduos que não se adequassem às normativas. A restrição social resulta ser a medida mais difundida pelas autoridades, e a mais efetiva para evitar a disseminação da doença e achatar a curva de transmissão do coronavírus. Geralmente, a repercussão clínica e comportamental desta obrigação implica mudanças no estilo de vida e pode afetar a saúde mental dos cidadãos.

Este mesmo estudo ainda conseguiu chegar a algumas conclusões interessantes, ainda que sendo feito exclusivamente por meio de uma pesquisa online:

Os achados do presente estudo apontam para o aumento de comportamentos de risco à saúde. Os brasileiros passaram a praticar menos atividade física, aumentaram o tempo dedicado às telas (TV, tablet e/ ou computador), reduziram o consumo de alimentos saudáveis e aumentaram o de ultraprocessados, como também o consumo de cigarros e de álcool, em decorrência das restrições sociais impostas pela pandemia. O estudo confirma, portanto, a hipótese inicial dos investigadores, comprovada em estudos desenvolvidos em outros países, de piora nos fatores de risco comportamentais, durante a pandemia da COVID-19 (Malta et al, 2020; p. 2).

Ao constatar as mudanças generalizadas decorrentes da pandemia da COVID-19, este material serve como ponto de partida para fomentar a curiosidade em relação a mudanças que possam vir a ocorrer em outros aspectos da vida humana. Em função disso, o presente estudo buscará por meio da pesquisa junto a população de trabalhadores na região de Sorocaba compreender quais elementos do *mix* de recompensas são os mais visados e desejados neste novo cenário de pandemia.

Para a realização deste estudo, utilizaremos a definição de Hipólito (2004), a qual subdivide os elementos em 3 categorias: Remuneração Fixa, Remuneração Variável e Outros tipos de recompensas. Estes subgrupos por sua vez são compostos por outros elementos, conforme quadro 1.

Tipo de Recompensa	Elementos	Detalhamento
Remuneração Fixa	Benefícios	Plano de Saúde, Odontológico, Previdência Privada, Vale-Alimentação, Vale-Transporte, Fretado
	Salário	Remuneração paga periodicamente.
Remuneração Variável	Participação Acionária	Posse de Ações ou direitos da companhia
	Prêmios e Comissões	Comissões de vendas, prêmios por atingimento de metas...
Outros Tipos de Recompensas	Autonomia	Autonomia sobre as atividades, controle sobre o dia-a-dia (Home-Office, Horário flexível...)
	Liberdade para Realização	Plano de Carreira, Oportunidades de Crescimento, Oportunidades de Movimentação Lateral.
	Oportunidade de Desenvolvimento	Liberdade para abraçar projetos, desafios e novas atividades.

**Quadro 1 - Elementos do *Mix* de Recompensas**

Fonte: Adaptado de Hipólito (2004).

A remuneração fixa pode ser definida como normalmente a maior parte do composto remuneratório, contendo salário e benefícios atribuídos com base nas responsabilidades e complexidade do cargo. Já a remuneração variável difere da mesma ao ser constituída em decorrência de resultados da companhia, performance individual e/ou outros fatores, que podem fazer com que a mesma seja maior ou menor, ou até mesmo inexistente (HIPÓLITO, 2004).

Adicionalmente, existem também os outros tipos de recompensas que não são necessariamente financeiras. Dentre elas, é possível elencar oportunidades de desafios, promoção e desenvolvimento; autonomia, liberdade e independência; além de status decorrente da função, o que também pode ser um motivador.

Vale destacar também que os impactos da covid-19 para o *mix* de recompensas podem variar entre as pessoas diante de suas vivências pessoais e expectativas profissionais. Em relação a questão geracional, Dixon, Mercado e Knowles (2015) reconheceram estes impactos ao expor pontos contrastantes entre as gerações. Para os autores, os *Baby Boomers* possuem um perfil *workaholic* e idealista, enquanto a geração X possui um perfil que procura mais equilíbrio

pessoal e profissional, valorizando a própria carreira. Por fim, a geração Y procura também equilíbrio, porém preza muito por flexibilidade e desenvolvimento pessoal.

Ao levarmos em consideração estas diferenças é possível imaginar reflexos no *mix* de recompensas desejado, desta forma fazendo com que alguns itens cresçam de importância com determinados grupos demográficos frente a outros. Estas diferenças são exploradas e se confirmam na seção de análise de resultados deste trabalho.

## **5. Metodologia**

Nas seções a seguir, será apresentado o método de pesquisa utilizado, instrumento de coleta de dados e o tratamento dos dados obtidos. As escolhas expostas a seguir foram feitas com base no objetivo proposto e refletem o caminho que os autores acreditam entregar um conhecimento útil sobre o *mix* de recompensas desejado na região de Sorocaba.

### **5.1. Tipo de pesquisa**

Quanto ao tipo da pesquisa, foi adotado o modelo de pesquisa quantitativa e descritiva. Segundo Gil (2002, p.1):

As pesquisas descritivas têm como objetivo primordial a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou, então, o estabelecimento de relações entre variáveis. Serão inúmeros os estudos que podem ser classificados sob este título e uma de suas características mais significativas estão na utilização de técnicas padronizadas de coleta de dados, tais como o questionário e a observação sistemática.

Ainda segundo o Gil (2002), este tipo de pesquisa é útil quando se quer saber características sobre determinadas populações, sejam elas atributos físicos como cor, gênero, idade ou atitudes e opiniões. Em função disso, trata-se da natureza de pesquisa correta para os objetivos do trabalho.

De acordo com Knechtel (2014), a pesquisa quantitativa é uma modalidade de pesquisa que atua sobre um problema humano ou social, é baseada no teste de uma teoria e composta por variáveis quantificadas em números, as quais são analisadas de modo estatístico, com o objetivo de determinar se as generalizações previstas na teoria se sustentam ou não.

É uma pesquisa ligada à investigação empírico-descritiva, quando se procura descobrir e classificar a relação entre as variáveis, as relações de causa e efeito entre os diferentes fenômenos (KNECHTEL, 2014).

Portanto, isso significa que a pesquisa quantitativa se preocupa mais com a quantificação dos dados em si, tentando comprovar se uma teoria em específico é válida ou não, através de análises estatísticas dos dados. Segundo Knechtel (2014), esse tipo de pesquisa é

caracterizado pela passividade e neutralidade do pesquisador diante da investigação da realidade.

Segundo Richardson (1999, p. 70), “o método quantitativo caracteriza-se pelo emprego da quantificação, tanto nas modalidades de coleta de informações quanto no tratamento delas por meio de técnicas estatísticas”. Estudos dessa natureza podem usar técnicas como médias, desvio-padrão, moda, correlação, regressão etc. (RICHARDSON, 1999).

Já a pesquisa descritiva visa efetuar a descrição de processos, mecanismos e relacionamentos existentes na realidade do fenômeno estudado, utilizando, para tanto, um conjunto de categorias ou tipos variados de classificações (NEUMAN, 1997).

Partindo da definição da natureza da pesquisa, é necessário ter em mente também a natureza dos dados que serão coletados. Devido ao fato de não estarem sendo buscados nesse primeiro momento os motivos pelos quais determinados componentes do *mix* de remuneração tem maior relevância, foram tratados apenas dados quantitativos que permitiram dar este passo inicial na direção da visualização da realidade que existe hoje.

## **5.2. Método da Pesquisa**

Na busca por detalhar quais elementos do *mix* de recompensas são mais importantes para a população de trabalhadores de Sorocaba e região, utilizamos o método de pesquisa de *Survey*. Segundo Freitas et al (1999, p.1):

A pesquisa *survey* pode ser descrita como a obtenção de dados ou informações sobre características, ações ou opiniões de determinado grupo de pessoas, indicado como representante de uma população-alvo por meio de um instrumento de pesquisa, normalmente um questionário.

O *survey* é o mais recomendado quando há o interesse no que está acontecendo ou no porquê isso está acontecendo. Ademais ela é um bom método para se utilizar quando não se pode controlar as variáveis dependentes e independentes.

Tendo em mente estas predisposições sobre o trabalho desenvolvido, iniciará no próximo tópico a discussão sobre os instrumentos de coleta a serem utilizados.

## **5.3. Instrumento de Coleta de Dados**

No que diz respeito ao instrumento de coleta de dados, por se tratar de uma grande população-alvo e dispondo de recursos limitados, o instrumento escolhido foi o questionário.

Os questionários foram enviados eletronicamente para pessoas atualmente empregadas de todos os gêneros, raça e classe econômica residentes na região de Sorocaba. A partir desta

grande abrangência desejou ser possível explorar algumas relações entre cada recorte socioeconômico e a percepção das contrapartidas oferecidas pelas empresas.

Por tratar-se de um questionário, segundo Freitas et al (1999) deve-se atentar a algumas questões relacionadas à aplicação, sendo elas custo, tempo e também a taxa de resposta aceitável. Adereçando primeiramente a situação do custo, foi utilizada a plataforma online gratuita do *Google Forms*, o que tornou os custos praticamente irrisórios. Em relação ao tempo, o trabalho buscou uma “fotografia” do momento, deixando o questionário aberto apenas por um curto período para que seja possível agrupar as respostas dentro da mesma realidade, de modo que seja possível a comparação entre elas. Por fim, em relação a taxa de respostas, foi necessário trabalhar na elaboração de um questionário que atinja os pontos que o estudo necessita sem estender demais nas perguntas, de modo que sua conclusão seja fácil e que sua duração não desencoraje os respondentes de persistirem até o final.

#### **5.4. Tratamento e Análise de Dados**

Para tratamento e análise dos dados coletados no questionário, foram utilizadas planilhas para organizar e catalogar toda e qualquer informação levantada, para fins de comparação e principalmente, para identificar se existe algum padrão entre as respostas, o que proporcionou uma visão sobre a percepção dos respondentes.

De acordo com os dados obtidos, foi possível evidenciar a atual configuração de percepções e desejos frente aos elementos do *mix* de remuneração, servindo de fomento na criação de ligações entre a resposta de cada participante e os aspectos que levam eles ao mesmo lugar e as mesmas escolhas. Dessa forma, por meio da análise, foi possível fornecer um panorama de grande abrangência sobre o objeto desse estudo.

### **6. Resultados e Discussão**

Esta seção contém os dados que foram coletados, bem como traz o ponto de vista dos autores quanto às possíveis análises decorrentes do cenário captado. No total, foram coletadas 41 respostas válidas para o questionário, sendo elas analisadas a seguir.

#### **6.1. Perfil dos Respondentes**

No que diz respeito ao perfil dos respondentes deste questionário, teve-se uma concentração de idades na faixa de 20-30 anos. Ainda assim, faixas etárias que variaram entre

20 e até 70 anos de idade chegaram a constar na pesquisa. A distribuição está apresentada na Tabela 1.

**Tabela 1 - Distribuição por Faixa Etária**

<b>Faixa Etária (Anos)</b>	<b>Quantidade de Respostas</b>	<b>Representatividade das Respostas</b>
20-30	26	63,41%
30-40	8	19,51%
40-50	3	7,32%
50+	4	9,76%

Fonte: Elaborado pelos autores

Em relação a raça, foi constatada homogeneidade no perfil étnico dos respondentes, tendo a maior concentração em respondentes da raça branca. Isto pode ser constatado na Tabela 2.

**Tabela 2 - Distribuição por Raça**

<b>Raça</b>	<b>Quantidade de Respostas</b>	<b>Representatividade das Respostas</b>
Branca	30	73,17%
Parda	6	14,63%
Preta	3	7,32%
Amarela	2	4,88%

Fonte: Elaborado pelos autores

Ao avançar para a faixa salarial, foi encontrado um cenário com uma distribuição mais equilibrada do que os dois componentes de perfil apresentados previamente. Esta distribuição pode ser vista na Tabela 3.

**Tabela 3 - Distribuição por Renda**

<b>Renda</b>	<b>Quantidade de Respostas</b>	<b>Representatividade das Respostas</b>
Até R\$ 2.090,00	10	24,39%
R\$ 2.090,01 a R\$ 4.180,00	9	21,95%
R\$ 4.180,01 a R\$ 10.450,00	17	41,46%
R\$ 10.450,01 a R\$ 20.900,00	5	12,20%

Fonte: Elaborado pelos autores

Além das informações acima citadas, também é necessário ressaltar o grau de instrução dos respondentes. No total, 7,32% da amostra era composta por pessoas com o ensino médio completo, 36,59% por pessoas com o ensino superior incompleto, 34,15% com o superior completo, 12,20% com Pós-Graduação e 9,76% com mestrado.

Este aprofundamento quanto ao perfil dos respondentes se faz necessário visto que a amostra trabalhada não teve muitos respondentes de modo a se tornar significativa. Logo, os resultados das análises a seguir precisam ser analisados com parcimônia, não podendo ser extrapolados para a população geral, mas servindo de uma possível base para estudos futuros.

## 6.2. A Mudança na Percepção do *Mix* de Recompensas

A princípio, o primeiro ponto que se faz necessário abordar é como estava o cenário no pré-pandemia. Somente a partir desta análise foi possível traçar o paralelo de comparação com o que se seguiu. Na Tabela 4, é possível conferir a média de importância dada por todos os respondentes para cada item do *mix* de recompensas, tanto no cenário pré-pandêmico quanto pandêmico, bem como a variação entre um cenário e outro. A pontuação foi obtida a partir da média da importância dada pelos respondentes para cada item numa escala de 1 a 5, sendo 1 sem importância e 5 extremamente importante.

**Tabela 4** – Importância Média dos Elementos do *Mix* de Recompensas no Pré-Pandemia e Pandemia

Elementos do <i>Mix</i>	Média por Resposta		Variação
	Pré-Pandemia	Pandemia	
Salário	4,34	4,46	0,12
Benefícios	3,95	4,22	0,27
Participação Acionária	3,15	3,34	0,19
Prêmios e Comissões	3,49	3,49	0
Autonomia	3,68	4,59	0,91
Liberdade para Realização	4,27	4,34	0,07
Oportunidades de Desenvolvimento	4,15	4,27	0,12

Fonte: Elaborado pelos autores

A partir da análise da Tabela 4, é possível verificar que no pré-pandemia os itens Salário, Liberdade para Realização e Oportunidades de Desenvolvimento foram elencados com maior grau de importância respectivamente. Neste cenário, fica claro que o principal motivador está diretamente atrelado à remuneração fixa e a fatores que podem representar um crescimento na carreira a longo e médio prazo.

Por outro lado, fatores como Autonomia, Prêmios e Comissões e Participação Acionária acabam ficando em segundo plano. A partir destas informações isoladamente não é possível

tomar conclusões quanto aos impactos da pandemia, porém ao comparar com as mudanças na pandemia, é possível traçar um paralelo interessante.

No novo cenário guiado pela pandemia da Covid-19, de maneira geral, verifica-se que a importância dada para todos os itens aumentou. Isto pode ser causado por novas pressões decorrentes do cenário pandêmico. Ainda assim, novamente alguns itens se destacam frente aos demais, dentre eles pode-se elencar Autonomia e benefícios, que tiveram o maior crescimento no grau de importância.

Estes dois itens em específico podem ter seu crescimento explicado em decorrência da mudança advinda com a pandemia, sendo autonomia, na figura do *home-office*, e benefícios, na figura do plano de saúde, elementos muito presentes no pacote de medidas tomadas por empresas no combate a pandemia.

### 6.3. Análise Integrada

#### 6.3.1. Estratificação Por Faixa Etária

Na análise univariada anterior, foram considerados os resultados de todos os respondentes de maneira isolada, entretanto para alcançar resultados mais fidedignos, os dados serão trabalhados de maneira estratificada a seguir.

Como primeira estratificação será utilizado o fator idade, iniciando pelo cenário pré-pandemia constata-se que independente da faixa etária, salário era um dos fatores mais importantes. O mesmo pode ser dito de oportunidades de desenvolvimento e liberdade para realização. As informações gerais podem ser vistas na Tabela 5.

**Tabela 5** – Importância Média dos Elementos do *Mix* de Recompensas no Pré-Pandemia e Pandemia Estratificada por Faixa Etária

Elemento do <i>Mix</i>	Média 20-30			Média 30-40			Média 40-50			Média 50+		
	pPand	Pand	Var	pPand	Pand	Var	pPand	Pand	Var	pPand	Pand	Var
Salário	4,23	4,50	0,27	4,38	4,38	0,00	4,67	4,67	0,00	4,75	4,25	-0,50
Benefícios	3,96	4,23	0,27	3,88	4,38	0,50	5,00	4,67	-0,33	3,25	3,50	0,25
Participação Acionária	3,15	3,27	0,12	3,38	3,75	0,38	3,00	3,67	0,67	2,75	2,75	0,00
Prêmios e Comissões	3,50	3,54	0,04	3,50	3,63	0,13	4,00	3,67	-0,33	3,00	2,75	-0,25
Autonomia	3,50	4,69	1,19	4,00	4,63	0,63	3,67	4,33	0,67	4,25	4,00	-0,25
Liberdade para Realização	4,31	4,54	0,23	4,38	4,00	-0,38	4,33	4,33	0,00	3,75	3,75	0,00
Oportunidades de Desenvolvimento	4,12	4,38	0,27	4,00	4,13	0,13	4,33	4,00	-0,33	4,50	4,00	-0,50

Fonte: Elaborado pelos autores

Ao comparar com o cenário pandêmico, é possível verificar um aumento considerável em alguns fatores, mas principalmente no quesito autonomia. É importante citar também que os grupos mais jovens apontaram a autonomia como importância maior do que os demais, chegando a inclusive se tornar o fator mais importante. Isso pode se dar devido ao fato de que frente ao cenário pandêmico oportunidades que tinham elementos como *home-office* e horário flexível passaram a ser mais atrativas no novo contexto, o que pode justificar este drástico aumento.

Adicionalmente, é necessário reconhecer o impacto decorrente das diferenças geracionais. Assim como apresentado no referencial teórico deste trabalho, a geração Y que é representada pela faixa de 20-30 anos, demonstrou a maior busca por flexibilidade e autonomia, o que confirmou o trabalho desenvolvido pelos autores citados,

É importante expor também variações mais específicas, como por exemplo o aumento de 13% na importância de benefícios para a faixa etária de 30 a 40 anos, que pode se justificar em função da valorização maior do acesso a planos médicos e benefícios relacionados a saúde. Existe também um aumento da importância percebida da participação acionária na faixa etária de 40 a 50 anos, entretanto o contexto da pandemia é insuficiente para explicar esta variação, sendo necessário uma continuação do estudo para descobrir os motivos por trás dessa.

### **6.3.2. Estratificação por Faixa Salarial**

Dando continuidade na análise estratificada, a próxima categorização a ser abordada é a por faixa salarial. No contexto pré-pandemia, para a faixa de até R\$ 2.090,00 mensais per capita, foram identificados como itens de maior importância salário, benefícios, liberdade para realização e oportunidades de desenvolvimento. Já para a faixa de até R\$ 4.180,00 benefícios perdem um pouco da importância, o que pode ser justificado pela faixa salarial maior, que acaba por suprir necessidades que talvez fossem cobertas por benefícios. Na faixa até R\$ 10.450,00 o salário se destaca como parte mais importante do *mix* de recompensas, sendo acompanhado pelo item referente a liberdade para realização. Por fim, na faixa até R\$20.900,00, destacam-se salário, autonomia e oportunidades de desenvolvimento. O cenário completo pode ser visualizado na Tabela 6.

**Tabela 6** – Importância Média dos Elementos do *Mix* de Recompensas no Pré-Pandemia e Pandemia Estratificada por Faixa Salarial

Elemento do <i>Mix</i>	Até R\$2.090,00			R\$2.090,01 a R\$4.180,00			R\$4.180,01 a R\$10.450,00			R\$10.450,01 a R\$20.900,00		
	pPand	Pand	Var	pPand	Pand	Var	pPand	Pand	Var	pPand	Pand	Var
Salário	4,30	4,90	0,60	4,22	4,22	0,00	4,47	4,41	-0,06	4,20	4,20	0,00
Benefícios	4,40	4,50	0,10	3,44	3,78	0,33	4,06	4,24	0,18	3,60	4,40	0,80
Participação Acionária	3,00	3,50	0,50	3,00	3,00	0,00	3,24	3,41	0,18	3,40	3,40	0,00
Prêmios e Comissões	3,40	3,80	0,40	3,67	3,33	-0,33	3,53	3,47	-0,06	3,20	3,20	0,00
Autonomia	3,70	4,70	1,00	2,78	4,33	1,56	4,00	4,65	0,65	4,20	4,60	0,40
Liberdade para Realização	4,40	4,70	0,30	4,00	4,33	0,33	4,41	4,24	-0,18	4,00	4,00	0,00
Oportunidades de Desenvolvimento	4,50	4,80	0,30	3,78	4,11	0,33	4,12	4,06	-0,06	4,20	4,20	0,00

Fonte: Elaborado pelos autores

Ao comparar este cenário com o pandêmico, destacam-se mudanças principalmente em relação a autonomia, que cresceu de importância em todas as categorias, porém teve seu maior crescimento na faixa de até R\$4.180,00. Um outro ponto a ser observado é o fato de que na categoria de até R\$2.090,00 todos os itens cresceram em importância, o que pode ser justificado pela a pressão causada pelo cenário pandêmico, onde ao mesmo tempo que se busca melhor remuneração, busca-se também oportunidades de trabalho que garantam segurança e bem-estar, além de oportunidade de desenvolvimento profissional. Por fim, destaca-se benefícios, na categoria de até R\$ 20.900,00, onde foi observado um crescimento de 22%.

De maneira geral, verifica-se que as maiores variações se concentraram nas faixas salariais mais baixas. Deste modo, é possível afirmar que ao menos em relação a ótica da força de trabalho de base, os impactos da pandemia foram mais percebidos

### 6.3.3. Estratificação por Escolaridade

Neste trabalho, o último critério de estratificação a ser utilizado foi o de grau de instrução. Na primeira categoria, Ensino Médio Completo, verifica-se que salário era o quesito mais importante antes da pandemia, seguido de benefícios e liberdade para realização. Em relação a categoria Ensino Superior Incompleto, destaca-se salário, liberdade para realização e oportunidades de desenvolvimento. Isto também é verdadeiro par a categoria Ensino Superior Completo.

Para o grupo da Pós-Graduação, destaca-se salário, autonomia e oportunidades de desenvolvimento, o que já demonstra um contraste maior em relação aos demais grupos. Por fim, para o Mestrado temos destaque em salário, liberdade de realização e oportunidades de

desenvolvimento, igualando-se aos grupos do ensino superior. Tais dados estão detalhados na Tabela 7.

**Tabela 7** – Importância Média dos Elementos do *Mix* de Recompensas no Pré-Pandemia e Pandemia Estratificada por Escolaridade

Elemento do <i>Mix</i>	Ensino - Médio Completo			Superior - Incompleto			Superior - Completo			Pós-Graduação			Mestrado		
	pPand	Pand	Var	pPand	Pand	Var	pPand	Pand	Var	pPand	Pand	Var	pPand	Pand	Var
Salário	5,00	5,00	0,00	4,13	4,27	0,13	4,29	4,64	0,36	4,40	4,40	0,00	4,75	4,25	-0,50
Benefícios	4,67	4,67	0,00	3,80	4,07	0,27	4,00	4,29	0,29	3,60	4,40	0,80	4,25	4,00	-0,25
Participação Acionária	2,67	3,67	1,00	3,20	3,27	0,07	3,21	3,21	0,00	3,40	3,60	0,20	2,75	3,50	0,75
Prêmios e Comissões	4,33	4,00	-0,33	3,40	3,47	0,07	3,43	3,43	0,00	3,40	3,40	0,00	3,50	3,50	0,00
Autonomia	3,67	4,33	0,67	3,13	4,67	1,53	4,00	4,64	0,64	4,20	4,60	0,40	4,00	4,25	0,25
Liberdade para Realização	4,67	4,00	-0,67	4,13	4,47	0,33	4,29	4,29	0,00	4,00	4,20	0,20	4,75	4,50	-0,25
Oportunidades de Desenvolvimento	4,00	4,33	0,33	4,00	4,40	0,40	4,07	4,00	-0,07	4,20	4,40	0,20	5,00	4,50	-0,50

Fonte: Elaborado pelos autores

Entretanto, no contexto pandêmico foram experimentadas mudanças sensíveis em alguns dos quesitos trabalhados. Por exemplo, em relação a participação acionária na categoria Ensino Médio – Completo e Mestrado, que observaram um aumento da importância de 38% e 27% respectivamente. Um aumento significativo também foi observado na importância da autonomia na categoria Superior – Completo, onde atingiu a incrível marca de 49% de aumento. Por fim, é importante citar também a escalada de benefícios na categoria Pós-Graduação, onde foi visível um aumento de 22%.

## 7. Considerações Finais

Este trabalho teve por objetivo levantar quais foram as principais mudanças referente a percepção dos componentes do *mix* de recompensas durante o cenário pandêmico. Para isto, foram apresentados os elementos deste *mix*, bem como a importância de se ter um *mix* bem estruturado de modo a engajar os colaboradores juntos aos objetivos da organização.

Assim, a pesquisa traz luz a alguns pontos importantes para a gestão de pessoas. A primeira contribuição envolve a constatação de que frente ao cenário pandêmico ocorreram mudanças. Independentemente do grupo demográfico, foram percebidas alterações significativas na percepção dos elementos do *mix*. Isto se confirma parcialmente no referencial teórico, apresentado na seção 4.2 deste trabalho, que apontou mudanças no estilo de vida dos brasileiros e seus hábitos, o que refletiu em suas necessidades e desejos.

A segunda contribuição, assim como apontado no referencial, destaca diferenciações significativas principalmente no contexto geracional. As gerações mais recentes, apontadas na faixa de 20-30 e 30-40 anos, demonstraram um apreço maior pelo elemento autonomia. Seja no pré-pandemia ou durante a pandemia estes grupos foram os que mais valorizaram este elemento. Ainda assim, é necessário reconhecer o crescimento de importância que a autonomia teve. Principalmente nestes grupos, a mesma chegou a ranquear em primeiro lugar, enquanto nos outros experimentou também considerável ascensão, salvo na faixa 50+ onde caiu levemente, confirmando também o exposto no referencial quanto as gerações de maior idade.

A terceira contribuição se refere a análise do interesse pelos elementos do *mix* de recompensas por características de perfil profissional. Na pandemia, o elemento salário se destacou muito principalmente no grupo de até R\$2.090,00, sendo o mais importante e figurando a maior nota frente todos os outros elementos nesta análise. A partir disso, é possível reconhecer que ao trabalhar em pacotes de recompensas para posições de base o salário acaba por ser de suma importância, visto que é o elemento que apresenta a maior relevância frente aos demais. Ainda assim, ele foi seguido de perto pelos elementos autonomia, liberdade para realização e oportunidades de desenvolvimento, o que evidencia uma atenção maior em relação aos diversos itens analisados.

Na faixa de até R\$4.180,00, o salário permaneceu sendo o item de maior relevância, entretanto com uma nota menor e que o aproximou mais dos demais elementos. Isto é um fato interessante de se considerar pois evidencia que ao caminhar para posições com uma remuneração fixa maior, a proposta de valor do *mix* como um todo deve ser mais trabalhada pois existe uma atenção relativa maior ao conjunto como um todo.

Isto se repete nos dois grupos finais, o que novamente reforça a ideia de que para posições de maior remuneração fixa, analisa-se com mais intensidade o *mix* como um todo, devendo o mesmo ser construído de maneira equilibrada para ser mais atrativo.

Já ao evidenciar a análise por escolaridade foi possível identificar algumas ocorrências interessantes. Durante a pandemia, no que diz respeito a salário, o nível superior – incompleto representou a menor importância deste elemento frente aos demais grupos. Isto pode se dar em partes devido ao momento profissional normalmente experimentado pelas pessoas neste grupo. Muitas vezes são pessoas que estão em busca de ou trabalhando em estágios, oportunidades que costumemente oferecem como sua principal vantagem o aprendizado e oportunidade de crescimento pessoal e profissional. Isto se reflete na percepção deste grupo para os itens

liberdade para realização e oportunidades de desenvolvimento, que acabam por serem designados como mais importantes do que salário.

Em relação ao nível superior – completo, esta relação se altera e tanto salário como autonomia passam a serem os itens com maior importância. Isto pode se dar em partes ao diferente momento profissional vivido pelas pessoas neste grupo, que muitas vezes ao concluírem sua graduação buscam se estabelecer financeiramente e confortavelmente com equilíbrio entre vida pessoal e profissional.

Em seguida, ao progredir para análise dos dois últimos níveis de escolaridade é possível verificar um maior equilíbrio entre os elementos do *mix*. Ainda assim, é importante citar que liberdade para realização e oportunidades de desenvolvimento voltam a figurar novamente com uma importância de destaque, o que pode se justificar em função dos distintos momentos profissionais experimentados pelas pessoas nestes grupos.

Por fim, ao evidenciar a análise univariada isolada, é possível reconhecer com maior facilidade a principal tendência identificada neste trabalho. Trata-se da variação da importância da autonomia, que foi de da 5ª colocação em relação a importância para a 1ª colocação. Novamente, é importante citar que o *home-office* se inclui neste elemento e frente ao momento pandêmico, ele acabou por ser uma das facilidades mais evidenciadas, principalmente devido ao medo do contágio de covid-19 no ambiente de trabalho ou no trajeto até o mesmo.

O próximo elemento de importância no cenário pandêmico foi o salário, que figurava a 1ª colocação no pré-pandemia. É importante reconhecer que mesmo crescendo de importância, o salário foi superado pela autonomia, o que não quer dizer que ele tenha deixado de ser importante, mas sim que agora ele tem um novo elemento para se rivalizar ao se construir propostas de *mix* atrativas.

Reconhece-se também o crescimento de benefícios, que embora não seja um dos elementos mais importantes, foi o 2º colocado em relação ao crescimento da importância. Novamente, isto pode ser explicado em função do cenário pandêmico visto que planos de saúde se incluem nessa categoria e passaram a ser mais relevantes em decorrência das novas preocupações trazidas com a pandemia.

Por fim, o ranqueamento dos elementos foi o seguinte respectivamente: autonomia, salário, liberdade para realização, oportunidades de desenvolvimento, benefícios, prêmios e comissões e, por último, participação acionária.

Um ponto importante a ser reconhecido diz respeito ao trabalho de pesquisa, onde foram encontradas grandes dificuldades para obtenção de respostas, em grande parte devido ao recorte

populacional específico a ser trabalhado. Isto compromete em partes a aplicabilidade destes resultados na elaboração de políticas de recompensas por empresas, visto que por tratar-se de uma amostra pequena, não podemos considerá-la significativa perante a população de trabalhadores de Sorocaba e região.

Ainda assim, dentro de suas limitações, este trabalho obteve relativo sucesso ao identificar a evolução da percepção do *mix* recompensas durante a pandemia, visto que ao comparar os resultados dos cenários pré-pandêmico e pandêmico foi possível enxergar tendências importantes como o considerável aumento da importância da autonomia frente aos demais elementos do *mix* de recompensas.

Obviamente, este não foi o único impacto percebido, tendo todos os outros elementos sofridos alterações significativas. É importante ressaltar este fato, pois confirma a hipótese que o *mix* de recompensas desejado sofreria mudanças durante o cenário pandêmico.

A partir dessas observações, é possível afirmar que os objetivos específicos I e II deste trabalho foram cumpridos, sendo o objetivo III atendido parcialmente conforme os motivos explicitados acima.

Diante disso, esta pesquisa contribuiu para trazer um panorama aproximado da percepção atual do *mix* de recompensas, dessa forma identificando possíveis oportunidades de melhoria no *mix* ofertado pelas empresas além de possivelmente servir como base para construções coletivas futuras.

Por fim, para estudos futuros, sugerem-se a captação de uma maior quantidade de respostas para complementar a análise quantitativa, além de uma exploração qualitativa que permita entender melhor os motivos por trás das mudanças no *mix*.

## **8. Referências Bibliográficas**

AQUINO, Estela M. L.; LIMA, Raíza T. R. S.. **Medidas de distanciamento social no controle da pandemia de COVID-19: potenciais impactos e desafios no Brasil**. Disponível em: <https://www.scielo.org/article/csc/2020.v25suppl1/2423-2446/pt/#> Acesso em: 01 abr. 2021.

CAMARA, P. B. (2011). **Os Sistemas de Recompensas e a Gestão Estratégica dos Recursos Humanos** (3º ed.). Alfragide: Dom Quixote.

CAMARA, Pedro B.. **Os Sistemas de Recompensas e a Gestão Estratégica de Recursos Humanos**. 2ª Edição. Lisboa: Dom Quixote, 2000.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: O novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 4ª Edição. São Paulo: Editora Manole, 2014.

CHIAVENATO, Idalberto. **Remuneração, benefícios e relações de trabalho: como reter talentos na organização**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2003

CRUZ, Roberto Moraes; BORGES-ANDRADE, Jairo Eduardo; MOSCON Daniela Campos Bahia; MICHELETTO, Marcos Ricardo Datti; ESTEVES Germano Gabriel Lima; Paola DELBEN, Barros; QUEIROGA, Fabiana; CARLOTTO, Pedro Augusto Croce. **COVID-19: emergência e impactos na saúde e no trabalho**. Revista Psicologia: Organizações e Trabalho. Disponível em: <http://pepsic.bvsalud.org/pdf/rpot/v20n2/v20n2a01.pdf> Acesso em: 01 jul. 2020.

DESSLER, Gary. **Administração de Recursos Humanos**. 3ª Edição. São Paulo: Editora Pearson, 2015

DIXON, Gene; MERCADO, Ashley; KNOWLES, Bradly. **Followers and Generations in the Workplace**. Engineering Management Journal. 2015.

DUTRA, Joel S.; HIPÓLITO, José A. M.; **Remuneração e Recompensas**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2012.

ESTEVIÃO, Amélia. **COVID-19**. Acta Radiológica Portuguesa. v. 32, n. 1, p.5. jan./abr. 2020.

FREITAS, Henrique; OLIVEIRA, Mirian; SACCOL, Amarolinda Zanela; MOSCAROLA, Jean. **O Método de Pesquisa Survey**. 2ª versão. 1999.

GIL, Antônio Carlos. **COMO CLASSIFICAR AS PESQUISAS?**. 2002. academia.edu - acesso em 01/06/2021.

HIPÓLITO, José Antonio Monteiro. **RECOMPENSAS EM ORGANIZAÇÕES QUE ATUAM NO TERCEIRO SETOR: ANÁLISE A PARTIR DE SEUS PRESSUPOSTOS ORIENTADORES**. Universidade de São Paulo, 2004.

KNECHTEL, Maria do Rosário. **Metodologia da pesquisa em educação: uma abordagem teórico-prática dialogada**. Curitiba: Intersaberes, 2014.

MALTA, Deborah C, et al.. **A pandemia da COVID-19 e as mudanças no estilo de vida dos brasileiros adultos: um estudo transversal, 2020**. Epidemiol, Serv. Saúde, Brasília, 2020.

NEUMAN, L. W. **Social research methods: qualitative and quantitative approaches**. Boston: Allyn & Bacon, 1997.

PELOSO, Ayslan Cavalcante; YONEMOTO, Hiroshi Wilson. **ATRAÇÃO, DESENVOLVIMENTO E RETENÇÃO DE TALENTOS**. Disponível em: file:///C:/Users/Nattan/Downloads/2525-5371-1-PB%20(1).pdf Acesso em: 07 jul. 2021.

RICHARDSON, R. J. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. São Paulo: Editora Atlas, 1999.

ROSA, Adriana Isabel Varela. **Sistema de Recompensas – Estudo de um Caso**. Instituto Politécnico de Setúbal. 2012.

TOZONI-REIS, Marília Freitas De Campos. **Metodologia da Pesquisa**. 2ª Edição. 2009.

VARELA, Samira Helena Vieira. Dissertação de Mestrado. **SISTEMA DE RECOMPENSAS E SATISFAÇÃO NO TRABALHO - Estudo de caso da Caixa Económica de Cabo Verde**. Lisboa, 31 de outubro de 2017.

WOOD, T. ; PICARELLI, V.. **Remuneração estratégica – a nova vantagem competitiva**. São Paulo: Editora Atlas, 1996.

World Economic Forum (2020), **Resetting the Future of Work Agenda: Disruption and Renewal in a Post-COVID World**, White Paper, October, Genève.  
[http://www3.weforum.org/docs/WEF\\_NES\\_Resetting\\_FOW\\_Agenda\\_2020.pdf](http://www3.weforum.org/docs/WEF_NES_Resetting_FOW_Agenda_2020.pdf)

**APENDÍCE A – QUESTIONÁRIO - MIX DE RECOMPENSAS SOROCABA E REGIÃO**

# Questionário - Mix de Recompensas Sorocaba e região.

Vimos por meio deste formulário levantar dados suficientes para realização de uma análise quantitativa e descritiva acerca do impacto da pandemia COVID-19 no mix de recompensas na região de Sorocaba.

---

**\*Obrigatório**

## Apresentação da pesquisa:

Este questionário integra pesquisa de Trabalho de Conclusão de Curso (TCC) realizada pelos estudantes João Carlos Tecchio Chueiri e Nattan Prochon Amaral do Curso de Administração, vinculado ao Centro de Ciências em Gestão e Tecnologia (CCGT) da Universidade Federal de São Carlos (UFSCar). Este TCC é orientado pela Profa. Dra. Cristina Lourenço Ubeda, <https://www.dadm.ufscar.br/docentes/cristina-lourenco-ubeda>.

O público-alvo envolve profissionais acima de 18 anos que estejam inseridos no mercado de trabalho.

As respostas são anônimas e os resultados do questionário são para uso restrito da pesquisa, não requerendo nenhuma interferência de ordem pessoal dos participantes.

Sua participação é fundamental para a realização da pesquisa, por isso, agradecemos a sua valiosa contribuição.

Tempo médio de respostas: 10-15

minutos Contato para mais informações:

- [joao.tecchio@estudante.ufscar.br](mailto:joao.tecchio@estudante.ufscar.br)
- [nattan@estudante.usfscar.br](mailto:nattan@estudante.usfscar.br)

**TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO (TCLE)**

1. Este documento, denominado Termo de Consentimento Livre e Esclarecido, \*  
visa assegurar os direitos e deveres do participante desta pesquisa. Após ler este documento, se concordar em participar da pesquisa, assinale a opção CONCORDO. Preencha o formulário até o final e envie. Se não concordar, assinale a opção DISCORDO e será direcionado para final do questionário. Pressione a opção enviar e será finalizado o processo. Ao optar por participar da pesquisa (opção CONCORDO), você está concordando em preencher este formulário de forma totalmente anônima, sabendo que suas respostas serão utilizadas na para uso restrito da pesquisa. As/OS responsáveis pela pesquisa também assumem o compromisso de que os dados coletados só serão utilizados para fins científicos, incluindo publicações e divulgações científicas, sendo que em hipótese alguma será identificado/a o/a respondente.

*Marcar apenas uma oval.*

Concordo

Não Concordo *Pular para a pergunta 26*

#### Perfil Profissional

2. Você está empregado atualmente? \*

*Marcar apenas uma oval.*

Sim

Não

3. Você trabalha ou busca trabalho em Sorocaba e Região \*

*Marcar apenas uma oval.*

Sim

Não

4. Idade: \*

## 5. Raça/Etnia (Conforme IBGE): \*

*Marcar apenas uma oval.*

- Branca
- Preta
- Parda
- Amarela
- Indígena

## 6. Escolaridade: \*

*Marcar apenas uma oval.*

- Fundamental - Completo
- Fundamental - Incompleto
- Ensino - Médio Completo
- Ensino - Médio Incompleto
- Superior - Completo
- Superior - Incompleto
- Pós-Graduação
- Mestrado
- Doutorado

## 7. Área de Atuação: \*

---

---

---

---

---

## 8. Faixa Salarial (Conforme IBGE): \*

Marcar apenas uma oval.

- R\$ 20.900,01 ou mais
- R\$ 10.450,01 a R\$ 20.900,00
- R\$ 4.180,01 a R\$ 10.450,00
- R\$ 2.090,01 a R\$ 4.180,00
- Até R\$ 2.090,00

Antes da Pandemia

Perguntas atreladas ao cenário antes da pandemia.

## 9. Antes da pandemia, como você classificaria a importância do salário na experiência de uma oportunidade de trabalho? \*

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	
Não Importante	<input type="radio"/>	Extremamente Importante				

## 10. Antes da pandemia, como você classificaria a importância de benefícios na experiência de uma oportunidade de trabalho? (Exemplos de benefícios: Plano de Saúde, Odontológico, Previdência Privada, Vale-Alimentação, Vale- Transporte, Fretado) \*

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	
Não Importante	<input type="radio"/>	Extremamente Importante				

11. Antes da pandemia, como você classificaria a importância de participação acionária na experiência de uma oportunidade de trabalho? \*

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	
Não Importante	<input type="radio"/>	Extremamente Importante				

12. Antes da pandemia, como você classificaria a importância da participação em \* ganhos e lucros na experiência de uma oportunidade de trabalho?

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	
Não Importante	<input type="radio"/>	Extremamente Importante				

13. Antes da pandemia, como você classificaria a importância de Prêmios e Comissões na experiência de uma oportunidade de trabalho? \*

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	
Não Importante	<input type="radio"/>	Extremamente Importante				

14. Antes da pandemia, como você classificaria a importância da Autonomia na experiência de uma oportunidade de trabalho? (Autonomia - Autonomia sobre as atividades, controle sobre o dia-a-dia Ex: Home Office, Horário flexível) \*

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	
Não Importante	<input type="radio"/>	Extremamente Importante				

15. Antes da pandemia, como você classificaria a importância de Liberdade para Realização de uma oportunidade de trabalho? (Liberdade para Realização: Plano de Carreira, Oportunidades de Crescimento, Oportunidades de Movimentação Lateral) \*

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	
Não Importante	<input type="radio"/>	Extremamente Importante				

16. Antes da pandemia, como você classificaria a importância de Oportunidades de Desenvolvimento de uma oportunidade de trabalho? ( Oportunidade de Desenvolvimento: Liberdade para abraçar projetos, desafios e novas atividades) \*

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	
Não Importante	<input type="radio"/>	Extremamente Importante				

17. Em sua opinião, antes da pandemia, qual era o elemento mais importante em uma oportunidade de trabalho? \*

Marcar apenas uma oval.

- Plano de Saúde
- Salário Fixo
- Salário Variável
- Home-Office
- Horário Flexível
-

## Oportunidade de Crescimento

 Oportunidade de Desenvolvimento Outro: \_\_\_\_\_

Perguntas atreladas ao cenário de pós pandemia.

## Após a Pandemia

18. Após a pandemia, como você classificaria a importância do salário na experiência de uma oportunidade de trabalho? \*

Marcar apenas uma oval.

1 2 3 4 5

Não Importante      Extremamente Importante

19. Após a pandemia, como você classificaria a importância de benefícios na experiência de uma oportunidade de trabalho? (Exemplos de benefícios: Plano de Saúde, Odontológico, Previdência Privada, Vale-Alimentação, Vale- Transporte, Fretado) \*

Marcar apenas uma oval.

1 2 3 4 5

Não Importante      Extremamente Importante

20. Após a pandemia, como você classificaria a importância de participação acionária na experiência de uma oportunidade de trabalho? \*

Marcar apenas uma oval.

1 2 3 4 5

Não Importante      Extremamente Importante

21. Após a pandemia, como você classificaria a importância de Prêmios e Comissões na experiência de uma oportunidade de trabalho? \*

*Marcar apenas uma oval.*

	1	2	3	4	5	
Não Importante	<input type="radio"/>	Extremamente Importante				

22. Após a pandemia, como você classificaria a importância da Autonomia na experiência de uma oportunidade de trabalho? (Autonomia - Autonomia sobre as atividades, controle sobre o dia-a-dia Ex: Home Office, Horário flexível) \*

*Marcar apenas uma oval.*

	1	2	3	4	5	
Não Importante	<input type="radio"/>	Extremamente Importante				

23. Após a pandemia, como você classificaria a importância de Liberdade para Realização de uma oportunidade de trabalho? (Liberdade para Realização: Plano de Carreira, Oportunidades de Crescimento, Oportunidades de Movimentação Lateral) \*

*Marcar apenas uma oval.*

	1	2	3	4	5	
Não Importante	<input type="radio"/>	Extremamente Importante				

24. Após a pandemia, como você classificaria a importância de Oportunidades de \*Desenvolvimento de uma oportunidade de trabalho? (Oportunidade de Desenvolvimento: Liberdade para abraçar projetos, desafios e novas atividades)

*Marcar apenas uma oval.*

	1	2	3	4	5	
Não Importante	<input type="radio"/>	Extremamente Importante				

25. Em sua opinião, após a pandemia, qual é o elemento mais importante em uma \*oportunidade de trabalho?

*Marcar apenas uma oval.*

- Plano de Saúde
- Salário Fixo
- Salário Variável
- Home-Office
- Horário Flexível
- Oportunidade de Crescimento
- Oportunidade de Desenvolvimento
- Outro: \_\_\_\_\_

Agradecimentos

Agradecemos a sua valiosa contribuição. Caso queira, deixe aqui seus comentários finais e sugestões.

26. Comentários:

---

---

---

---

---

Este conteúdo não foi criado nem aprovado pelo  
Google.

Google Formulários