



**UNIVERSIDADE ESTADUAL DA PARAÍBA  
CAMPUS I CAMPINA GRANDE  
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS  
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO**

**HILDEBERTO PEREIRA DA SILVA**

**ANÁLISE DAS RECOMPENSAS NÃO FINANCEIRAS DOS  
COLABORADORES DA ENERGISA BORBOREMA – CAMPINA  
GRANDE**

**CAMPINA GRANDE - PB  
2014**

**HILDEBERTO PEREIRA DA SILVA**

**ANÁLISE DAS RECOMPENSAS NÃO FINANCEIRAS DOS COLABORADORES DA  
ENERGISA BORBOREMA – CAMPINA GRANDE**

Trabalho de conclusão de curso apresentando ao Curso de Graduação Bacharelado em Administração da Universidade Estadual da Paraíba, em cumprimento à exigência para obtenção do grau de Bacharel em Administração.

Orientadora: Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup>. Yêda Silveira Martins Lacerda

É expressamente proibida a comercialização deste documento, tanto na forma impressa como eletrônica. Sua reprodução total ou parcial é permitida exclusivamente para fins acadêmicos e científicos, desde que na reprodução figure a identificação do autor, título, instituição e ano da dissertação.

S586a Silva, Hildeberto Pereira da  
Análise das recompensas não financeiras dos colaboradores da  
Energisa Borborema - Campina Grande [manuscrito] / Hildeberto  
Pereira da Silva. - 2014.  
28 p. : il.

Digitado.

Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em  
Administração) - Universidade Estadual da Paraíba, Centro de  
Ciências Sociais Aplicadas, 2014.

"Orientação: Profa. Dra. Yeda Silveira Martins Lacerda,  
Departamento de Administração e Economia".

1. Recompensas não financeiras. 2 Motivação. 3.  
Satisfação. I. Título.

21. ed. CDD 658.314

HILDEBERTO PEREIRA DA SILVA

9,0 (Nove)

ANÁLISE DAS RECOMPENSAS NÃO FINANCEIRAS DOS COLABORADORES DA  
ENERGISA BORBOREMA – CAMPINA GRANDE

Trabalho de conclusão de curso  
apresentando ao Curso de Graduação  
Bacharelado em Administração da  
Universidade Estadual da Paraíba,  
em cumprimento à exigência para  
obtenção do grau de Bacharel em  
Administração.

Orientadora: Prof<sup>ª</sup>. Dr<sup>ª</sup>. Yêda Silveira  
Martins Lacerda

Aprovado em 11/09/2014.

*Yêda Silveira Martins Lacerda*

Prof<sup>ª</sup>. Dr<sup>ª</sup>. Yêda Silveira Martins Lacerda / UEPB

Orientadora

*João Rodrigues dos Santos*

Prof. MSc João Rodrigues dos Santos / UEPB

Examinador

*Rayane Fernandes Mano*

Profa. MSc Rayane Fernandes Mano / UEPB

Examinadora

## ANÁLISE DAS RECOMPENSAS NÃO FINANCEIRAS DOS COLABORADORES DA ENERGISA BORBOREMA – CAMPINA GRANDE

*SILVA, Hildeberto Pereira da<sup>1</sup>*  
*LACERDA, Yêda Silveira Martins<sup>2</sup>*

### RESUMO

As recompensas financeiras oferecidas pelas organizações são importantes, contudo, não contribuem sozinhas para a satisfação dos colaboradores. São recompensas não financeiras: oportunidades de desenvolvimento, reconhecimento e autoestima, segurança no emprego, qualidade de vida no trabalho, orgulho da empresa e do trabalho, promoções liberdade e autonomia. Elas têm como finalidade reconhecer e valorizar os colaboradores. Este estudo tem como objetivo verificar as recompensas não financeiras e o papel que elas exercem na satisfação dos colaboradores da Energisa Borborema. Realizou-se uma pesquisa exploratória utilizando-se o método quantitativo por meio de questionários aplicados a 50 colaboradores da Energisa Borborema, caracterizando desta forma, uma amostra probabilística do tipo intencional. Os resultados revelam que as recompensas não financeiras oferecidas afetam a satisfação dos colaboradores da Energisa Borborema, além de funcionarem como elementos motivadores para a realização das atividades no trabalho.

**PALAVRAS CHAVES:** Recompensas não financeira. Motivação. Satisfação.

### 1 INTRODUÇÃO

As pessoas são dotadas de desejos e expectativas em todas as esferas da vida, não sendo diferente no mundo do trabalho. Neste contexto, as recompensas financeiras e não financeiras podem ou não, proporcionar a oportunidade de saciar estes desejos ligados à esfera laboral, onde as pessoas geram muitas expectativas relacionadas com o resultado de seu trabalho.

As recompensas financeiras e não financeiras são resultantes de um esforço empreendido pelo colaborador no sentido de alcançar as metas e objetivos a ele delegados. Tais recompensas podem gerar maior satisfação por parte dos colaboradores na realização de suas atividades diárias, além de proporcionar uma satisfação no que se refere à realização de seus desejos.

Neste sentido, observa-se que as pessoas desenvolvem suas atividades laborais com mais engajamento quando do equilíbrio por parte das empresas em recompensar seus colaboradores.

Neste sentido é fundamental analisar se os sistemas de recompensas implementadas pelas organizações estão atraindo, retendo e estimulando os colaboradores no sentido de

---

<sup>1</sup> Graduando em Administração pela Universidade Estadual da Paraíba. E-mail: hildeberto.pereira@energisa.com.br

<sup>2</sup> Profa. Orientadora. Doutora em Administração de Empresas pela Universidad San Carlos. E-mail: yedasilveira@hotmail.com

aprimorarem suas habilidades laborais e por consequência, aumentarem a produtividade e qualidade na geração de um bem ou na prestação de um serviço.

Para Chiavenato (2005) recompensa é uma retribuição, prêmio ou reconhecimento pelos serviços prestados a alguém. Neste contexto, o processo de recompensa ganha cada vez mais importância no mundo dos negócios, onde existe uma relação de reciprocidade entre a empresa e o colaborador. A empresa oferece as condições necessárias para o desempenho das atividades, recompensando-os de forma justa, quanto que o colaborador presta com qualidade seus serviços.

O sistema de recompensa funciona como uma valiosa estratégia organizacional, onde as empresas elaboram um sistema de recompensa que possibilitem garantir a realização dos desejos de seus colaboradores, que por sua vez irão desempenhar suas atividades mais motivadas. O fator motivacional é um fator preponderante no mundo dos negócios, quanto mais o colaborador encontra-se motivado, mais ele desempenha suas atividades com qualidade e produtividade, gerando resultados organizacionais eficazes.

Tomando como base este cenário, a motivação dentro das organizações é fator primordial para que o colaborador possa desenvolver suas atividades com maior grau de eficiência, o que trará para as organizações ótimos resultados. Por tanto, manter os colaboradores motivados nas empresas é fator de sucesso para o negócio, pois geram um sentimento positivo quanto a realizações de suas atividades e cumprimento de suas metas organizacionais.

Muitos são os estudos relacionados ao tema sistemas de recompensas, no entanto não encontramos nem um estudo realizado na Energisa Borborema.

A Energisa Borborema é uma empresa de distribuição de energia elétrica com sede na cidade de Campina Grande, estado da Paraíba, atendendo a 06 municípios, totalizando 188 mil clientes e uma população atendida de 500 mil habitantes. Sua missão é transformar energia em conforto, em desenvolvimento e em novas possibilidades com sustentabilidade, oferecendo soluções energéticas aos clientes, agregando valor aos acionistas e oportunidades aos colaboradores.

Neste contexto, questiona-se: Qual o qual de satisfação dos colaboradores da Energisa Borborema quanto às recompensas não financeiras?

Este trabalho tem como objetivo analisar as contribuições das recompensas não financeiras e o papel que elas exercem na satisfação dos colaboradores da Energisa Borborema.

Partindo do pressuposto que para atrair e manter as pessoas motivadas no cenário organizacional, não basta apenas os altos salários, mas o fator motivacional é uma ferramenta importantíssima neste contexto, além da satisfação dos colaboradores com o ambiente organizacional, que somados e alinhados formam um importante mapa estratégico para o mundo dos negócios. Observa-se ainda que colaboradores que têm entusiasmo, dedicação, comprometimento e orgulho da organização tendem a apresentar resultados mais satisfatórios de desempenho que influenciam diretamente na produtividade, qualidade e por consequência na rentabilidade das organizações. Delimitado neste contexto, justifica-se a importância do tema em questão.

O presente artigo dispõe da seguinte estrutura: Introdução, Referencial Teórico, Caracterização da Empresa, Metodologia, Análise de Resultados, Considerações Finais e Referências.

## **2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

### **2.1 Comportamento Organizacional**

O ser humano possui características que são formadas a partir de um conjunto de valores, crenças, hábitos e condutas comportamentais desenvolvidas ao longo de sua existência, que com o passar do tempo são aprimoradas fazendo com que este indivíduo busque aprimorá-las em busca de novos desafios e satisfação pessoal.

O termo comportamento organizacional relaciona-se de modo particular com questões sobre cultura organizacional, liderança, personalidade e emoções, percepção e tomada de decisão, valores, atitudes, satisfação com o trabalho, poder e política, conflitos e negociação, mudança organizacional, comunicação, motivação, entre outros estudos que podem afetar os envolvidos (ROBBINS, 2006).

Para Selene (2012) a área de comportamento organizacional é formada por um conjunto de conhecimentos de diferentes ciências, esta reunião se deve pelo fato de que o ambiente organizacional constitui-se em uma arena de indivíduos, grupos e sistemas por eles constituídos e reproduzidos simultaneamente, atuam para gerar determinado desempenho.

As organizações possuem conjuntos de normas, regras e valores definidos cabendo a elas, buscarem e desenvolverem pessoas capazes de compreender este conjunto, alinhando a satisfação dos colaboradores as da organização. O grande segredo para as organizações é

buscar pessoas qualificadas para atender a estas necessidades alocando-as as funções corretas, onde elas, certamente irão render ou produzir mais.

Neste contexto, os sistemas de recompensas tornam-se importantes na tentativa de reter talentos dentro das organizações o que trará uma vantagem competitiva bem maior.

## **2.2 Sistemas de Recompensas**

Os sistemas de recompensas funcionam como um canal dentro as organizações que estimulam as pessoas a desempenharem suas atividades laborais visando atingir os resultados estipulados pela direção das empresas e em contra partida, devem ser retribuídas por ela no momento em que estes objetivos organizacionais são atingidos. Para Chiavenato (2005), os sistemas de recompensas devem trazer algum retorno à organização e incentivar as pessoas a contribuírem com a organização. Resumindo, deve existir entre as organizações e seus colaboradores uma troca constante de interesses mútuos, onde as pessoas, à medida que forem atendendo as necessidades da organização, tenham por consequência, suas necessidades atendidas também.

A permanente troca de recompensas entre empresa e colaborador dever ser constante, onde a organização fornece condições para que o colaborador possa desempenhar suas atividades com satisfação, premiando suas atitudes laborais de forma justa o que permite uma maior satisfação dentro das empresas por parte de seus colaboradores.

Na concepção de (CÂMARA 2000, *apud* RITO, 2005, p. 45), sistema de recompensa é:

Conjunto de instrumentos coerentes e alinhados com a estratégia da empresa, de natureza material e imaterial que constituem a contrapartida da contribuição prestada pelo empregador aos resultados do negócio, através do seu desempenho profissional e se destina a reforçar sua motivação e produtividade.

Para Honrado, Cunha e Cesário (2001) os sistemas de recompensa têm como principal objetivo recompensar de maneira justa o desempenho do trabalhador, tornando perceptível um clima de justiça e igualdade.

Neste contexto, as recompensas podem se transformar em um forte aliado motivacional, onde as organizações podem aplicar como ferramenta de desenvolvimento de seus colaboradores.



As recompensas oferecidas pelas empresas influenciam de forma direta quanto à satisfação e o desenvolvimento de seus colaboradores. As recompensas estão divididas em: Recompensas financeiras e não financeiras.

Existem diversos tipos de recompensas que segundo Chiavenato (2005) estão distribuídas da seguinte forma:

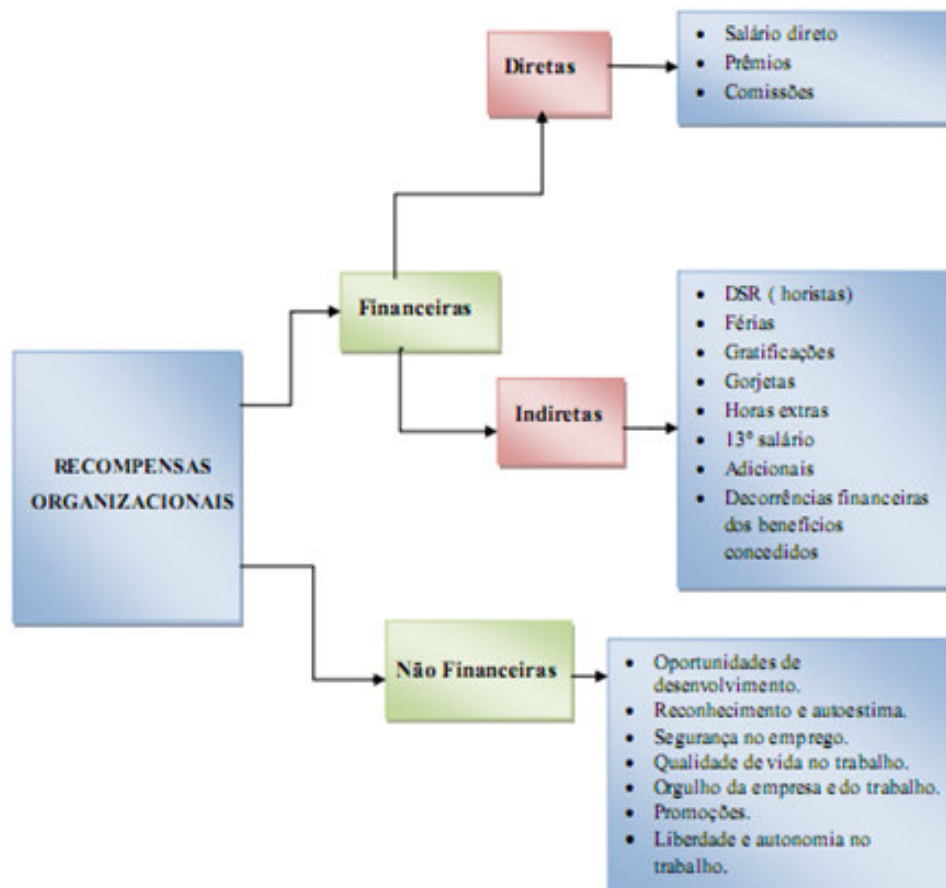


Figura 1. Recompensas Organizacionais  
Fonte: Chiavenato (2005)

### 2.3 Recompensas Não Financeiras

Para (VIEIRA 2001, apud DECENZO; ROBINS, 2009), as recompensas não financeiras possuem inúmeras variáveis que podem incentivar os funcionários e que estão a disposição dos gestores. As recompensas não financeiras não proporcionam aumento salarial para os colaboradores, mas pode propiciar a elevação da satisfação acarretando em um desempenho mais satisfatório e no aumento na qualidade de vida no trabalho.

Para Lacombe (2005) os benefícios, se bem comunicados, são úteis como um atrativo no momento da contratação de um novo funcionário e também para reter profissionais.

Diante da colocação acima, compreendemos que os benefícios concedidos pelas organizações, se bem comunicados, podem auxiliar na retenção de talentos dentro das empresas, evidentemente que outros fatores devem ser somados para manter o indivíduo motivado na realização de suas atividades laborais.

No âmbito das recompensas o ser humano se apresenta de forma muito complexa, pois ele necessita suprir necessidades básicas como de alimentação, vestuário, educação, transporte, lazer, saúde dentro outras. No entanto, existem outras recompensas que não estão alinhadas apenas ao contexto financeiro, mas que são de suma importância para o indivíduo sintá-se valorizado no seu ambiente de trabalho, e por consequência, produzir mais e com maior grau de qualidade. Estes estímulos são de fundamental importância para o desenvolvimento do colaborador dentro de uma organização facilitando desta forma seu crescimento profissional.

Lacombe (2005) afirma que a remuneração e demais incentivos, financeiros ou não, devem ser concedidos em função daquilo que se deseja estimular nas pessoas.

Neste contexto, as empresas devem ter sempre em mente, o que elas querem reter de seus colaboradores, ou seja, qual o comportamento que a empresa espera de cada um dos seus empregados. Compreender o que se quer de cada colaborador é fundamental no momento de preparar os sistemas de recompensas.

Para Chiavenato (2005), as recompensas não financeiras são aquelas que estão ligadas a satisfação das pessoas como oportunidade de desenvolvimento, reconhecimento e autoestima, segurança no emprego, qualidade de vida no trabalho, orgulho da empresa e do trabalho, promoções e liberdade e autonomia no trabalho.

### **2.3.1 Orgulho da empresa e do trabalho**

O orgulho da empresa e do trabalho está intimamente ligado aos aspectos da cultura organizacional, clima organizacional e a qualidade de vida no trabalho. A Cultura de uma organização esta ligada a maneira que ela realiza seus negócios, fecha seus contratos.

Conforme Araújo (2008) a cultura organizacional é um conjunto de características humanas que não são natas e que se criam e se preservam com o passar dos dias.

A empresa deve respeitar os aspectos da cultura local, onde a organização esta instalada, pois uma cultura organizacional mal elaborada poderá levar uma empresa ao fracasso. O clima organizacional diz respeito ao lado psicológico da organização, maneira como os colaboradores percebem e sentem as interações com o ambiente organizacional que poderá provocar neles, um estado de ânimo, gerando motivação e por consequência uma maior qualidade na realização das atividades. Já a qualidade de vida no trabalho refletirá a percepção do empregado que pode ser positiva ou negativa no que se refere à percepção do ambiente corporativo e ao orgulho que possuem em relação à organização

### **2.3.2 Oportunidade de desenvolvimento**

Reter talentos dentro das organizações nos dias atuais tem sido um grande desafio frente a um mercado extremamente competitivo, neste cenário, muitas empresas vêm de forma positiva a alocação de recursos para treinamento e desenvolvimento de seus colaboradores. Evidente que deixar uma pessoa pronta para desenvolver suas atividades com elevado grau de desempenho, não é tarefa que se faça do dia para a noite, mas exige tempo e dedicação.

É de suma importância o estímulo que as organizações dão a suas equipes de trabalho, treinando e capacitando-as para desenvolverem suas atividades com maior satisfação, o que gera um autodesenvolvimento e mais qualidade de vida no trabalho.

Para Lacombe (2005) as empresas devem agir como facilitadores e apoiadores do desenvolvimento de cada um, bem como tomar a iniciativa em casos que sejam do seu interesse, mas isso não significa que as empresas sejam responsabilizadas por não desenvolverem seus colaboradores.

É bem clara a importância do desenvolvimento funcional dentro das organizações, trabalhadores com um grau maior de conhecimento, podem desenvolver suas atividades com mais exatidão e com maior qualidade gerando maior lucratividade para as empresas e maior satisfação para os colaboradores.

Dentro desta linha de desenvolvimento, muitas organizações investem em cursos através da plataforma EAD (Educação a Distância) e também através das universidades corporativas.

Araújo (2008) afirma que o treinamento e desenvolvimento estão inseridos nesses novos tempos de competição diária pelo melhor posicionamento possível no mercado.

Desta forma, quanto mais qualificado for o colaborador, mais oportunidades da empresa se destacar em um mercado tão competitivo.

### **2.3.3 Qualidade de vida no trabalho**

O conceito de qualidade de vida no trabalho é um conjunto formado por aspectos físicos, mentais e de caráter psicológicos no local de trabalho. A qualidade de vida é compreendida a partir de duas percepções contrárias: de um lado os empregados reivindicam quanto a aspectos ligados ao bem estar e a satisfação no local de trabalho, do outro os empregadores esperam os efeitos ou resultados potenciais da produtividade e da qualidade empreendida no produto ou serviço.

A qualidade de vida no trabalho para Bezerra (2009):

O papel da qualidade de vida torna-se marcante quando se deseja o crescimento da produtividade e do bem estar dos profissionais, considerando a obtenção de resultados crescentes, pela organização, como fundamental para que a busca de melhorias nas condições, organização e relação de trabalho ocorram permanentemente.

O conceito de qualidade de vida no trabalho vem sendo utilizado com muita frequência por varias organizações servindo ate mesmo de indicador para mensurar o grau de satisfação das pessoas para com seus locais de trabalho, uma vez que é de conhecimento geral que, para obter resultados positivos no que tange a qualidade e produtividade, as pessoas necessitam estar motivadas a participar ativamente de suas atividades laborais, fornecendo até mesmo, sugestões de melhorias que podem ser incorporadas ao processo produtivo e que sejam recompensadas de maneira justa por cada contribuição.

Segundo (CHIAVENATO, 2005) a qualidade de vida no trabalho afeta atitudes pessoais e comportamentos relevantes que influi na produtividade individual e grupal como motivação para o trabalho, adaptabilidade a mudanças no ambiente de trabalho, criatividade e vontade de inovar e aceitar mudanças.

Uma má qualidade de vida no trabalho conduzirá o empregado a atitudes desfavoráveis a organização, tais como: a insatisfação com a atividade desempenhada, má vontade, redução da capacidade produtiva e a comportamentos que proporcionam resultados medíocres, como: absenteísmo, rotatividade, roubo, sabotagem, dentro outros. No entanto,

uma qualidade de vida no trabalho elevada, proporciona um relacionamento de confiança entre o colaborador e a organização, gerando respeito mútuo entre as partes.

#### **2.3.4 Promoções**

Os recrutamentos ou seleção interna são realizados pelas organizações e geram um clima de expectativas extremamente positivas no ambiente de trabalho, pois os colaboradores enxergam uma real possibilidade de ascensão profissional, estimulando as pessoas a permanecerem sempre atualizadas e buscando especializações que possibilitem novas técnicas de trabalho e por consequência permanecer na organização. Outro aspecto fundamental nas promoções é o fator motivacional gerado por elas, uma vez que os colaboradores se sentem estimulados a produzirem mais e com maior qualidade, atingindo as metas estabelecidas pelas organizações.

Segundo Araújo (2008) recrutar e selecionar internamente mostra que a empresa reconhece seus talentos e é justa com eles.

As promoções no ambiente de trabalho representam o reconhecimento por parte da empresa para com os empregados, uma vez que as potencialidades destes colaboradores foram todas avaliadas e encontradas neles a possibilidade de crescimento profissional. Este crescimento profissional gera no colaborador um sentimento de desafio, pois exige dele o desempenhar de novas competências, habilidades e conhecimentos o que certamente irá enriquecê-lo no campo profissional e também pessoal.

#### **2.3.5 Reconhecimento e autoestima**

Como forma de elevar a autoestima do ativo mais importante das organizações, as pessoas, o líder tem fator preponderante, uma vez que é ele o porta voz da organização. Quando o líder conduz sua equipe valorizando este sentimento de reconhecimento, o resultado é extraordinário para as organizações e também para a equipe de liderados, que passa a demonstrar maior satisfação pelo trabalho, sentindo-se mais motivadas na realização de suas atividades laborais.

Neste contexto Lacombe (2005) caracteriza o líder como um agente que consegue passar a mensagem para todos, para que eles entendam qual o propósito comum a ser alcançado.

A motivação é de suma importância dentro das organizações, pois influir diretamente no desempenho e na produtividade de uma equipe de trabalho. As pessoas têm diversas formas de motivar-se, não apenas em função da remuneração que recebe, mas outras recompensas não financeiras, como o reconhecimento por um serviço prestado, por um atendimento realizado que lhe renda um elogio, pequenos brindes, agradecimentos em nome da empresa, expostos em murais ou até mesmo na intranet.

À medida que as empresas reconhecem e valorizam seus colaboradores, diminuem sensivelmente a rotatividade das organizações, uma vez que os colaboradores sentem-se motivados na realização de suas tarefas diárias, se sentido importantes para a organização.

Quanto maior o grau de autoestima das pessoas, maior é a motivação para realizar as atividades atribuídas a elas.

### **2.3.6 Segurança no emprego**

As organizações têm investido em estratégias bem estruturadas de retenção de talentos, fazendo com que o colaborador analise com mais cautela a possibilidade de deixar o emprego. Tais estratégias estão baseadas na remuneração variável que se fundamenta na recompensa do esforço do trabalho através da meritocracia. Observamos que as empresas se utilizam também de estratégias como o plano de carreira, previdência privada, assistência médica para o colaborador e sua família, bolsas de estudos que possibilitam ao colaborador desenvolver ainda mais suas habilidades profissionais.

As pessoas passam a contribuir de forma mais assertiva com ações que possibilitem elevar suas oportunidades de êxito psicológico, quanto que a empresa minimizará os instrumentos rígidos de controle social.

### **2.3.7 Liberdade e autonomia no trabalho**

Liberdade e autonomia no trabalho são aspectos que andam juntos nas relações de trabalho, onde a diferença é que a liberdade é mais ampla, quanto que a autonomia no trabalho é mais restrita. O uso da autonomia permite que as pessoas tomem decisões no âmbito do trabalho, sendo necessário fortalecer todos os participantes da equipe, atribuído responsabilidades dentro da organização, gerando um maior controle das atividades. O controle é gerido essencialmente pelo nível de autoestima das pessoas envolvidas no processo.

Os estudiosos da administração vêm utilizando o termo empowerment ou empoderamento das pessoas como forma de aumentar o controle, incrementando a autoestima e impulsionando a qualidade dentro do cenário organizacional.

Para (CHIAVENATO 2005,p.183) empowerment é:

Das as pessoas um trabalho em que elas se sintam importantes, das as pessoas plenas autoridade e responsabilidade, independência e autonomia em suas tarefas, permitem que as pessoas tomem decisões a respeito de seu trabalho, dar visibilidade às pessoas e proporcionar reconhecimento pelos seus esforços e resultados, construir relacionamentos entre as pessoas, ligando-as com pessoas mais importantes e apoiando-as através de líderes impulsionadores; mover a informação em todos os níveis considerando que a informação é poder e habilita as pessoas a pensar e agir melhor; pedir opinião das pessoas a respeito dos assuntos de trabalho fazendo que se sintam as donas do processo de trabalho e que tenham orgulho de pertencer à organização; acentuar a colaboração e o espírito de equipe, ajudar as pessoas empoderadas a empoderar às demais e estender o empowerment a todos os níveis e áreas da organização.

O empowerment é um conceito baseado na transmissão de responsabilidades e recursos a todas as pessoas, de modo que cada uma possa realizar suas atividades atingindo os desafios organizacionais.

### **3.Objeto do Estudo**

A Companhia de Eletricidade da Borborema – CELB foi adquirida em 1999 pela Companhia Força e Luz Cataguases Leopoldina e no ano de 2003 passou a chamar-se Energisa Borborema, uma empresa pertencente ao Grupo Energisa.

Com sede em Campina Grande, a Energisa Borborema possui 251 colaboradores que prestam serviços a 06 municípios: Campina Grande, Lagoa Seca, Queimadas, Fagundes, Boa Vista e Massaranduba, além de mais dois distritos de Campina Grande: São José da Mata e Galante.

Atualmente a empresa distribui energia elétrica para 188 mil consumidores do compartimento da Borborema atendendo a uma população de 500 mil pessoas com abrangência de 1.789 Km<sup>2</sup>

Com foco na distribuição de energia elétrica, a Energisa Borborema tem como missão transformar energia em conforto, em desenvolvimento e em novas possibilidades com sustentabilidade, oferecendo soluções energéticas aos clientes, agregando valor aos acionistas

e oportunidades aos colaboradores. Sua visão é de se constituir até 2020 a melhor e mais rentável empresa de distribuição de energia elétrica em sua região de atuação.

A empresa possui um conjunto de valores que compartilha com todos os colaboradores. São valores pregados pela Energisa Borborema: Compromisso, clientes, pessoas, resultados, segurança e inovação.

#### **4.PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS**

Esta pesquisa caracteriza-se como exploratória e descritiva, com uma abordagem quantitativa. Segundo Gil (2008) uma pesquisa exploratória tem como objetivo proporcionar mais familiaridade com o problema, podendo envolver o levantamento bibliográfico, entrevistas com pessoas experientes no problema pesquisado.

Para Gil (2008) uma pesquisa descritiva tem como objetivo descrever as características de determinadas populações ou fenômenos.

A abordagem utilizada no presente trabalho é do tipo quantitativo, pois através de um questionário com perguntas fechadas pretende-se através de opiniões, analisar a intensidade do grau de satisfação gerada pelas recompensas não financeiras produzidas nos colaboradores da Energisa Borborema.

No primeiro momento, o método utilizado para coleta de dados foi o indireto através de pesquisas bibliográficas em livros, artigos científicos e sites da internet como o objetivo de permitir um embasamento teórico para balizar o tema em análise.

Posterior à pesquisa bibliográfica, realizou-se um estudo de campo na Energisa Borborema, abordando a temática contribuição das recompensas não financeiras para a satisfação dos colaboradores da empresa. Objetivando um resultado satisfatório no resultado da pesquisa em estudo, o instrumento de coleta de dados utilizado foi o questionário, composto por 40 questões, dividido em duas partes: a primeira contendo o perfil dos pesquisados com cinco perguntas fechadas; na segunda parte do questionário, trinta e cinco perguntas fechadas distribuídas em sete dimensões, com cinco assertivas respectivamente e estruturadas de acordo com a escala de Likert para indicar o grau de concordância e discordância sobre o assunto. Assim sendo, Concordo Plenamente (C.P), Concordo (C), Nem Concordo/Nem Discordo (N.C. / N.D), Discordo (D) e Discordo Plenamente ( D. P).

Do total de uma população de 251 colaboradores da Energisa Borborema foi entregue 50 questionários o que corresponde a 19,92%. Dos 50 questionários entregues retornaram 44



questionários o que corresponde a 88% dos questionários entregues. Os dados foram tabulados no software Excel.

## **5. ANÁLISE DOS RESULTADOS**

### **5.1 Perfil dos Respondentes**

Na primeira parte da pesquisa foram elaboradas perguntas para identificar o perfil dos colaboradores da Energisa Borborema, enfocando Gênero, faixa etária, escolaridade, estado civil e tempo de serviço.

No gráfico 1, que se refere ao gênero, verificou-se que a maioria que responderam ao questionário, 98% era do gênero masculino e 2% do gênero feminino. Estes números demonstram o predomínio de colaboradores do gênero masculino na Energisa Borborema.

O gráfico 2, mostra que 48% dos que responderam ao questionário encontram-se na faixa etária entre 31 a 40 anos; 45% encontram-se na faixa etária entre 18 a 30 anos e apenas 7% respondem que possuem mais de 40 anos de idade. Estes dados revelam que a grande o número de jovens entre os colaboradores da Energisa Borborema.

Verificou-se no gráfico 3, que a maioria, 82% dos colaboradores da Energisa Borborema que responderam ao questionário possuem o ensino médio e apenas 18% possuem o ensino superior. Verificou-se ainda que nem um colaborador que respondeu ao questionário possui pós-graduação. Estes números mostram que a maioria dos colaboradores possui apenas a escolaridade mínima exigida para ingresso na empresa.

Quanto ao gráfico 4, verificou-se que a maioria de 82% são solteiros; 16% responderam ao questionário afirmando que são casados e apenas 2% responderam que são divorciados.

Relacionado ao gráfico 5, 34% dos colaboradores que responderam ao questionário afirmaram possuir entre 01 a 3 anos de empresa; 34% possui mais de 5 anos de empresa; 16% tem menos de 01 ano de empresa e os outros 16% dos que responderam ao questionário afirmaram que possuem entre 3 a 5 anos de empresa. Estes dados apontam que 68% dos que responderam ao questionário afirmaram possuir mais de 3 anos de empresa.

Em síntese, vê-se que a maioria dos que responderam aos questionários são do gênero masculino possuindo idade entre 31 a 40 anos, cursando o ensino médio. O maior percentual

dos que responderam a pesquisa afirmaram que são solteiros e 84% possuem mais de 3 anos de empresa.

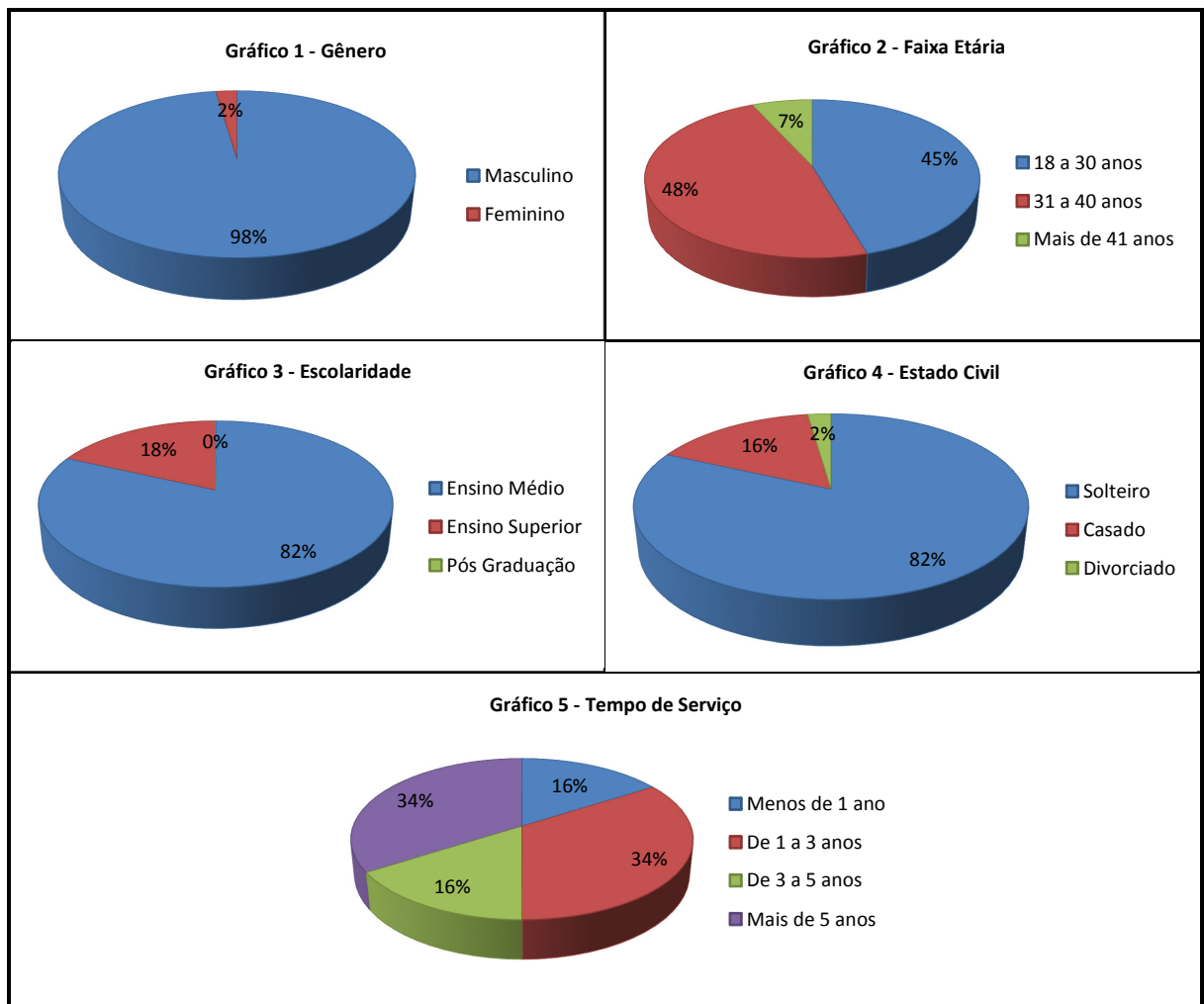


Figura 2. Perfil dos Respondentes  
Fonte: Pesquisa Direta, Junho (2014).

## 5.2 Pesquisa Sobre Recompensas Não Financeiras

Nesta segunda parte do questionário foram aplicadas 5 perguntas específicas, referente às dimensões orgulho da empresa e do trabalho, desenvolvimento, qualidade de vida no trabalho, promoção, reconhecimento e autoestima, segurança, liberdade e autonomia no trabalho visando identificar a opinião dos colaboradores da Energisa Borborema sobre as contribuições das recompensas não financeiras para a satisfação do empregado no ambiente organizacional. A seguir serão apresentados os resultados aferidos relacionados a cada dimensão.

### 5.2.1 Orgulho da empresa e do trabalho

Quando questionados se as recompensas não financeiras produzem motivação e satisfação no ambiente de trabalho, verificou-se que a maioria dos que responderam ao questionário, 66% concordam que as recompensas não financeiras geram motivação e satisfação e 2% discordam plenamente. Percebe-se pelos resultados, que a grande maioria concorda que as recompensas não financeiras geram satisfação no local de trabalho.

Os dados apontaram que 57% dos colaboradores concordam que têm orgulho da organização onde trabalham; 25% concordam plenamente e apenas 2% discordam. Verifica-se que 83% dos colaboradores responderam que possuem orgulho da empresa onde trabalham.

Sobre as ações sociais desenvolvidas pela organização, 57% responderam que concordam e têm orgulho das ações desenvolvidas pela empresa; 25% concordam plenamente e apenas 2% discordam que as ações sociais da empresa produzem orgulho. Constata-se que a imagem da empresa é fundamental na relação com a sociedade e com seus colaboradores.

Pode-se visualizar que 57% concordam; 25% concordam plenamente e apenas 2% discordam que a empresa possui um clima organizacional agradável. Lacombe (2005) sintetiza clima organizacional como o reflexo da qualidade do ambiente de trabalho percebida pelas pessoas da empresa. Pelos dados aferidos, os colaboradores percebem que a empresa zela por um clima organizacional saudável.

Dentro do mundo dos negócios a ética e o respeito que a organização demonstrada no relacionamento com seus clientes devem ser um valor preponderante, desta forma, a pesquisa aponta que 73% concordam que a integridade dos negócios da empresa é fundamental e 7% nem concordam nem discordam.

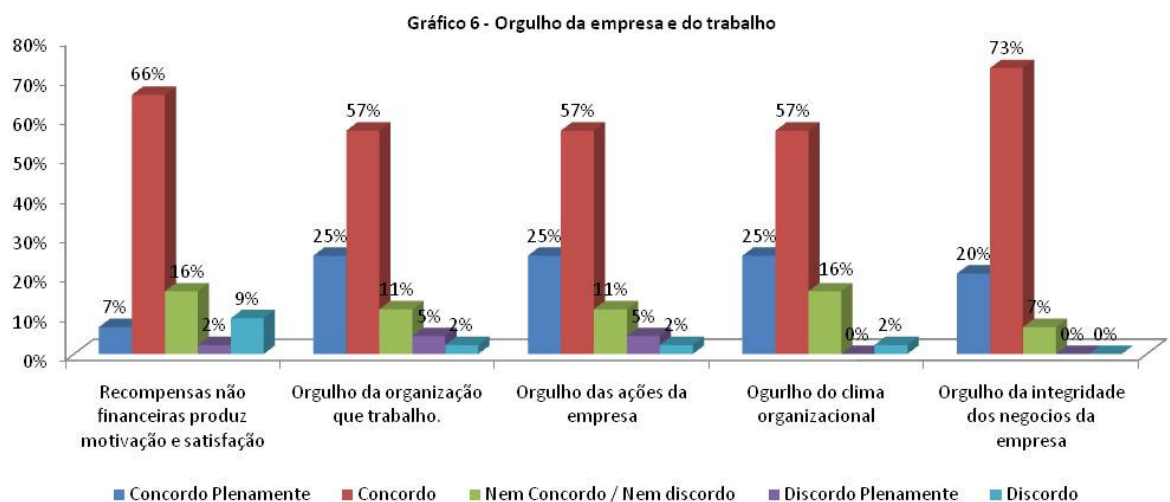


Figura 3. Orgulho da empresa e do trabalho

Fonte: Pesquisa Direta, Junho (2014).

### 5.2.2 Oportunidade de desenvolvimento

De acordo com a pesquisa, 55% dos colaboradores que responderam ao questionário concordam que toda organização deve desenvolver um programa de treinamento e desenvolvimento e 45% concordam plenamente com a assertiva. Os dados comprovam a importância dos programas de desenvolvimento e treinamento que segundo Lacombe (2005) tem como principal função propiciar aos empregados novas habilidades ou melhorar as que ele já possui.

Quando questionados se a participação em palestras, cursos, feiras e eventos satisfazem os colaboradores, 50% concordam e 2% discordam plenamente. Os dados elencados demonstram que a busca por novos conhecimentos elevam a motivação e satisfação dos colaboradores.

Verifica-se com os dados analisados que 61% dos colaboradores concordam que a empresa oferece treinamento regularmente e 7% discordam desta assertiva. Constata-se, portanto, que para os respondentes o treinamento é fundamental para o desenvolvimento da carreira dentro das organizações.

Os dados da pesquisa apontaram que 54% dos respondentes concordam plenamente que o conhecimento adquirido fora da empresa é importante para o desenvolvimento dos colaboradores, quanto que apenas 7% nem concordam nem discordam. Diante dos dados aferidos, percebe-se que existe uma predominância em concordar que a busca por conhecimentos fora da empresa agregam valor no desenvolvimento dos colaboradores.

No que referem à progressão funcional, 41% dos respondentes concordam que tal progressão é de responsabilidade tanto do colaborador como da empresa e apenas 2% discordam.

Em síntese, a pesquisa aponta que a Energisa Borborema oferece cursos para desenvolvimento dos colaboradores que por sua vez compreendem que a participação em tais eventos, sejam estes, oferecidos pela organização ou fora dela, ajuda no desenvolvimento da carreira funcional, tendo em vista, que tal desenvolvimento é de responsabilidade do colaborador e também da empresa.

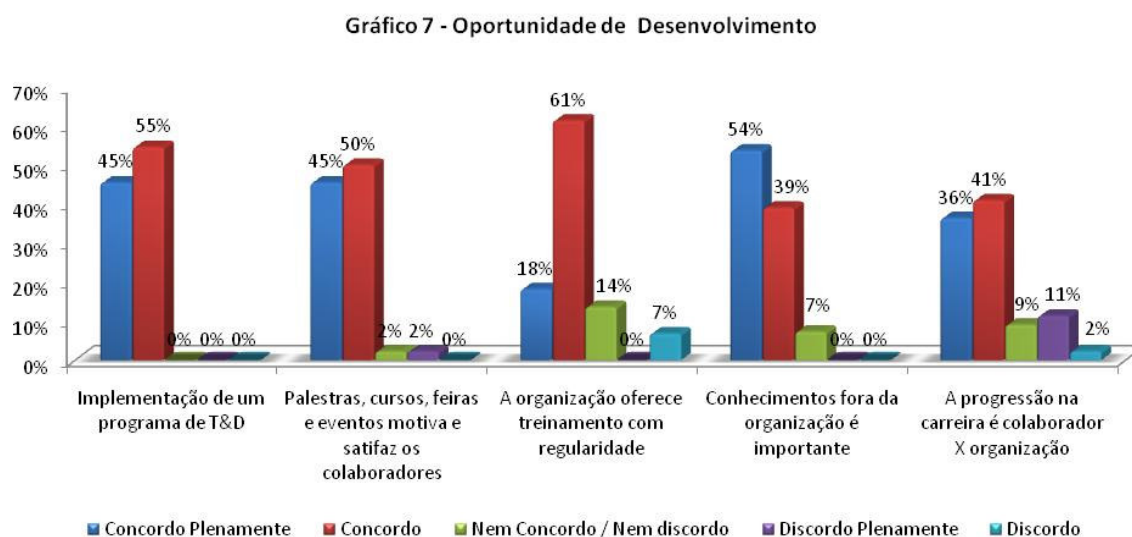


Figura 4. Oportunidade de Desenvolvimento

Fonte: Pesquisa Direta, Junho (2014).

### 5.2.3 Qualidade de vida no trabalho

A qualidade de vida no trabalho torna-se fator extremamente importante no ambiente de laboral. Os dados da pesquisa apontam que 50% dos respondentes concordam que a qualidade de vida no trabalho é uma preocupação das organizações e 5% discordam de tal assertiva. Verifica-se que a maior parcela dos respondentes compreende que as organizações se preocupam com a qualidade de vida no trabalho.

Quando indagados sobre a relação existente entre produtividade e qualidade de vida no trabalho, 50% afirmaram que concordam que a qualidade de vida no trabalho é fator para uma maior produtividade e apenas 5% não concordam nem discordam desta afirmação. Percebe-se claramente que a qualidade de vida no trabalho eleva a produtividade dos colaboradores.

Constata-se que 66% dos respondentes afirmaram que existe qualidade de vida no trabalho na organização onde eles laboram e 2% discordam plenamente desta assertiva. Afere-se com base nos dados da pesquisa que a maior parte dos respondentes concorda com a existência da qualidade de vida no trabalho na Energisa Borborema.

Observa-se que 59% dos respondentes afirmaram que a organização possui ações voltadas para a saúde e segurança no trabalho e 2% discordam plenamente da afirmativa. A pesquisa constatou que a maior parte dos colaboradores da Energisa Borborema afirmou existir ações voltadas para a saúde e segurança no trabalho.

De acordo com os dados da pesquisa 52% dos respondentes afirmaram que a organização conta com o apoio da CIPA e apenas 2% afirmaram que discordam plenamente com a afirmativa.

Diante dos dados apresentados na pesquisa, os colaboradores da Energisa Borborema concordam que a qualidade de vida no trabalho melhora a produtividade.

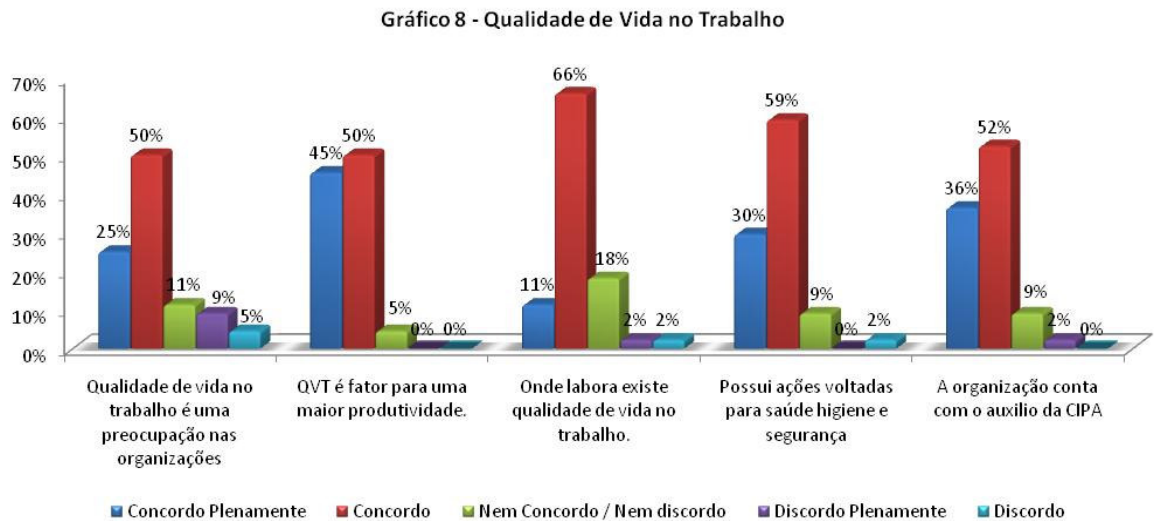


Figura 5. Qualidade de Vida no Trabalho

Fonte: Pesquisa Direta, Junho (2014).

## 5.2.4 Promoção

Com relação à existência de um plano de cargo e carreira na empresa, 36% dos respondentes concorda e 7% discordam. Observa-se que não existe uma percepção clara por parte dos colaboradores no que se refere ao plano de cargo e carreira da Energisa Borborema.

Quando indagados se ser eficiente impedi a progressão funcional, 36% responderam que nem concordam e nem discordam e 2% concordam plenamente com esta afirmativa. Percebe-se que a maior parte dos respondentes acredita que ser eficiente não impede a progressão funcional.

A pesquisa revela que 41% dos respondentes nem concordam e nem discordam com a assertiva onde o melhor subordinado será o melhor gerente; 9% discordam de tal afirmativa. O estudo demonstra que os respondentes não têm um posicionamento quanto à questão proposta.

Observa-se que 50% dos respondentes nem concordam e nem discordam que os colaboradores eficientes que se calam tende a não serem promovidos e 7% afirmaram que

concordam plenamente com a assertiva proposta. Os dados revelam que os respondentes, em sua maioria, não têm uma opinião formada sobre a questão em pauta.

Os dados da pesquisa apontam que 59% dos respondentes afirmaram que já ocorreram promoções no tempo em que eles prestam serviços a Energisa Borborema e apenas 2% discordam plenamente. Aferi-se que a maior parte dos respondentes já contemplou promoções na Energisa Borborema.

Diante dos dados, constatam-se que os colaboradores da Energisa Borborema já viram outros sendo promovidos, no entanto, não conhecem de forma clara o que eles devem fazer para serem promovidos também.

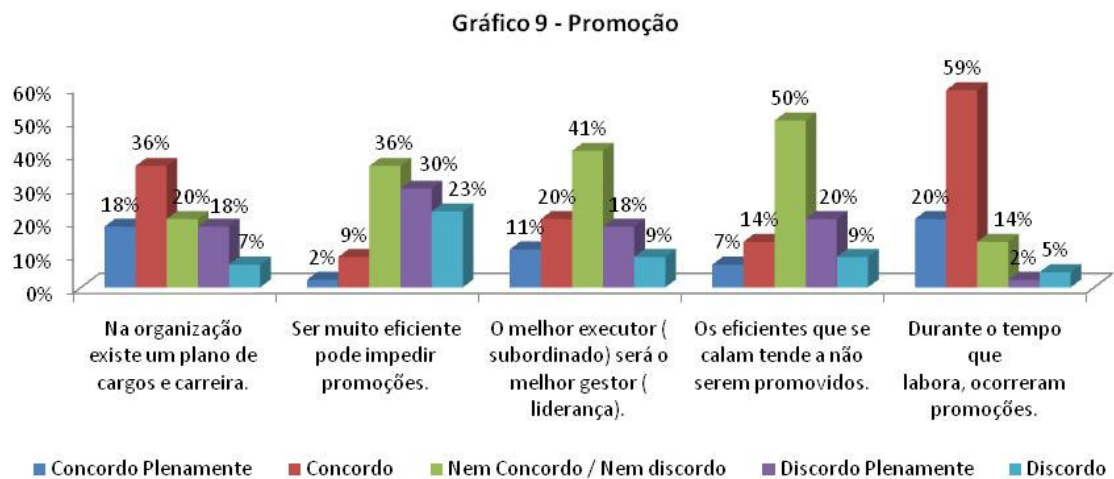


Figura 6. Promoção

Fonte: Pesquisa Direta, Junho (2014).

### 5.2.5 Reconhecimento e autoestima

Observa-se através dos dados da pesquisa que 39% dos respondentes nem concordam e nem discordam com a assertiva que a organização valoriza os funcionários produzindo sentimento forte de orgulho e 7% discordam desta afirmativa. Estes resultados demonstram que a maioria dos respondentes não tem uma definição clara sobre a valorização dos colaboradores por parte da empresa, no entanto, 34% responderam que concordam que a empresa valoriza seus colaboradores produzindo um sentimento de orgulho em prestar serviços a organização.

A maioria de 59% concorda que elogios geram motivação nos colaboradores e apenas 2% discordam plenamente. Observa-se que a maioria dos respondentes concorda que elogiar produz maior motivação nos colaboradores.

Os números aferidos apontam que 41% dos respondentes concordam que a entrega de brindes valoriza os colaboradores e 2% discordam plenamente desta afirmação. Estes dados revelam que a maior parte dos respondentes concorda que entregar brinde aos colaboradores valoriza seu trabalho gerando maior autoestima.

Os respondentes afirmaram que concordam em sua maioria de 48% que há reconhecimento por parte do gerente quando a meta é atingida e 5% discordam de tal afirmativa. Os dados apontam que os colaboradores da Energisa Borborema são reconhecidos pela gerência quando as metas são atingidas.

Quando questionados se a falta de feedback positivo perde a qualidade e diminui o interesse laboral, 59% concordaram e apenas 2% discordaram da afirmativa. Com base nestes dados percebe-se que os colaboradores da Energisa Borborema entendem a importância do feedback positivo como elemento fundamental para o aumento da qualidade laboral.

Os dados revelam que na Energisa Borborema, existe participação direta do gerente na informação do atendimento das metas, e que este feedback positivo gera um sentimento de reconhecimento por parte da equipe de trabalho.

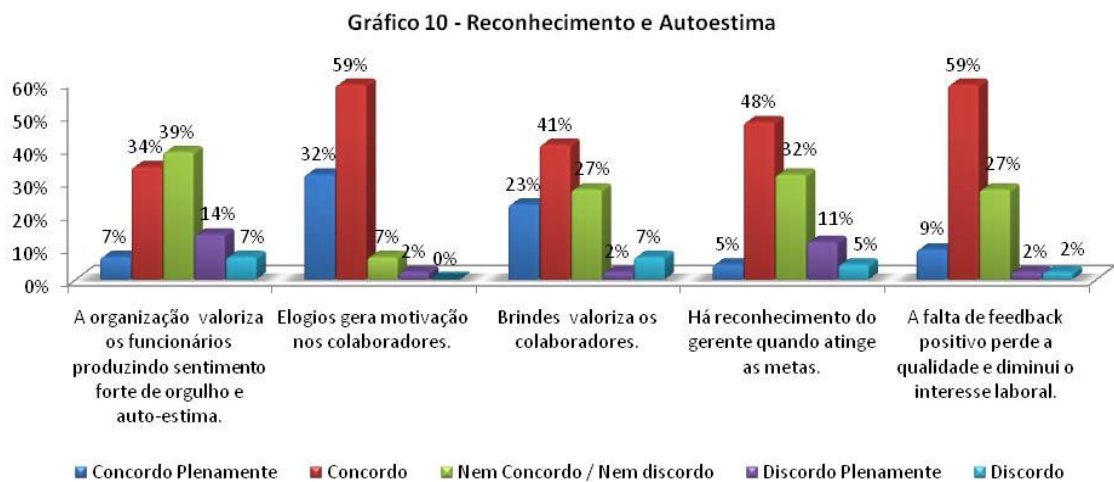


Figura 7. Reconhecimento e Autoestima  
 Fonte: Pesquisa Direta, Junho (2014).



### 5.2.6 Segurança no emprego

De acordo com os dados, 64% concordam que a organização transmite confiança enquanto que apenas 2% discordam. Estes dados apontam que os colaboradores da Energisa Borborema concordam que a empresa transmite confiança.

A pesquisa aponta que a maioria de 80% concorda que os benefícios oferecidos pela empresa incentiva na retenção dos colaboradores e 2% concordam plenamente com a assertiva. Observa-se que os benefícios oferecidos pela Energisa Borborema ajudam a reter os talentos dentro da organização.

O estudo revela que 59% dos respondentes concordam que um clima instável gera maior rotatividade no ambiente de trabalho e 5% discordam da afirmativa. Com base nestes dados, compreende-se que um clima instável prejudica diretamente no desempenho e motivação da equipe, gerando assim, maior rotatividade.

Através da opinião dos respondentes, observa-se que 61% concordam que as políticas da organização reforçam a estabilidade no empresa e 2% concordam plenamente com esta assertiva. Os dados aferem que as políticas praticadas pela Energisa Borborema proporcionam maior estabilidade no emprego melhorando a sensação de segurança laboral.

Os dados mostram que 59% dos respondentes concordam que a coesão grupal gera uma forte vontade de permanecer na organização e 2% discordam. Estes dados revelam que os colaboradores da Energisa Borborema entendem a importância de uma coesão entre o grupo com fator primordial para permanecer na organização.

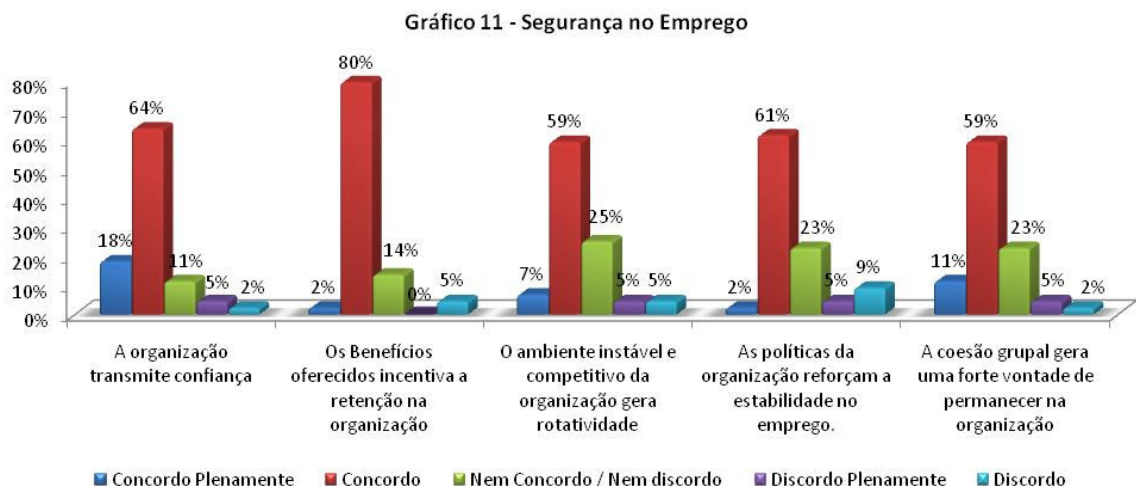


Figura 8. Segurança no Emprego

Fonte: Pesquisa Direta, Junho (2014).

### 5.2.7 Liberdade e autonomia no trabalho

Os dados coletados na pesquisa mostram que 64% dos respondentes concordam que a liberdade é decisiva para a permanência no trabalho e 2% discordam plenamente da afirmativa.

Com relação se a coação impede a criatividade e inovação no trabalho, 50% concordam e 2% discordam da afirmativa. Percebe-se que os colaboradores da Energisa Borborema em sua maioria compreendem que a coação impede o desenvolvimento de novas técnicas de trabalho.

A pesquisa aponta que 55% dos respondentes concordam que a liberdade e autonomia no trabalho geram um clima agradável e apenas 5% discordam da assertiva.

De acordo com os dados aferidos na pesquisa, 43% dos respondentes concordam que prevalece a autocracia dentro das organizações e apenas 2% discordam plenamente. Estes números apontam que a organização está atenta as modificações no mundo do trabalho adaptando-se a elas como forma vantagem competitiva.

Quando indagados se o superior imediato valoriza as opiniões dos colaboradores, 45% dos respondentes concordam e 5% discordam. Estes dados revelam que os a maioria dos respondentes concordam que na Energisa Borborema o superior imediato valoriza as opiniões colocadas pelos colaboradores e que as ações geram um sentimento de autonomia no trabalho, uma vez que uma opinião dada pode gerar uma maior motivação no ambiente de trabalho.

Gráfico 12 - Liberdade e Autonomia

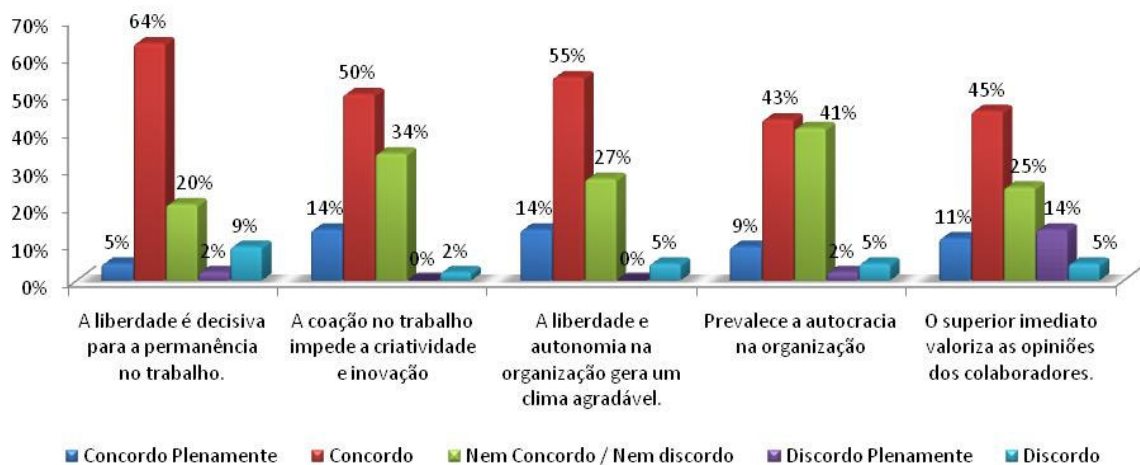


Figura 9. Liberdade e Autonomia

Fonte: Pesquisa Direta, Junho (2014).

## 6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O referido trabalho teve como objetivo analisar as recompensas não financeiras e o papel que elas exercem nos colaboradores da Energisa Borborema. Sobre o perfil dos colaboradores percebe-se que a maioria que responderam ao questionário é do gênero masculino, com predominância de idade compreendida entre 18 e 40 anos. Observa-se ainda predomínio de colaboradores com escolaridade no ensino médio, solteiros e com tempo de prestação de serviços segmentados em duas faixas, a primeira com colaboradores entre 1 e 3 anos e a outra de igual proporção com mais de 5 anos de prestação de serviços.

Os resultados verificados na pesquisa revelam que as recompensas não financeiras produzem satisfação nos colaboradores da Energisa Borborema funcionando como um fator motivacional dentro da organização além de auxiliar na retenção de talentos. Compreendemos que as recompensas não financeiras fazem parte de um sistema de remuneração, cujo objetivo é reconhecer e valorizar os colaboradores elevando assim, o nível de satisfação com a organização onde labora. O estudo revela que os colaboradores anseiam por ser reconhecido, o que geram um sentimento de reconhecimento em função do trabalho realizado.

Na dimensão orgulho observou-se em todas as assertivas propostas a predominância do concordo, o que revela que os colaboradores da Energisa Borborema se identificam com o clima organizacional e com a cultura pregada pela empresa, o que proporciona, conforme os dados aferidos, um sentimento de Energisa em trabalhar na Energisa Borborema.

No que se refere à dimensão desenvolvimento ocorreu uma predominância do concordo e concordo plenamente, o que demonstra que os colaboradores da Energisa Borborema enxergam que a empresa proporciona, através de treinamentos, oportunidades de desenvolvimento de suas carreiras, o que valoriza a mão de obra alocada na própria empresa e gera um sentimento de motivação por parte dos colaboradores.

Na dimensão qualidade de vida no trabalho, ocorreu predominância do item concordo, revelando que os colaboradores da Energisa Borborema possuem um nível considerável de satisfação quanto aos itens relacionados à participação da empresa em ações voltadas para a saúde e segurança do trabalho o que produzir uma maior percepção da qualidade de vida no trabalho.

No que se refere à dimensão promoção ocorreu o predomínio do item nem concordo e nem discordo, revelando claramente, que os colaboradores da Energisa Borborema ficaram

isentos quanto a existência de um plano de cargos e carreira, no entanto a pesquisa revelou que os colaboradores já presenciaram promoções sendo realizadas no período em que eles trabalham na organização.

Para a dimensão reconhecimento e autoestima, ocorreu uma predominância do item concordo o que demonstra um nível de bom a ótimo de satisfação dos respondentes no que se refere à valorização do seu trabalho por parte da empresa.

A dimensão segurança no emprego revelou que o item concordo predominou nas respostas revelando que os colaboradores da Energisa Borborema compreendem que a empresa transmite confiança para a realização de suas atividades laborais, destacando que os benefícios oferecidos pela organização incentiva na retenção dos talentos dentro da empresa.

No que se refere à dimensão liberdade e autonomia ocorreu um predomínio do item concordo, o que demonstra que existe na Energisa Borborema um ambiente favorável à participação dos colaboradores que são incentivados a inovarem em suas atividades laborais.

Este trabalho poderá ajudar como ferramenta para futuros estudos dentro desta linha de pesquisa, além de auxiliar os gestores a tomarem decisões mais assertivas em busca de gerar um clima mais saudável no trabalho proporcionando maior satisfação por parte dos colaboradores.

## **ABSTRACT**

The financial rewards offered by organizations are important, however, not alone contribute to employee satisfaction. Are non-financial rewards: development opportunities, recognition and self-esteem, job security, quality of work life, proud of the company and the job, promotions freedom and autonomy. They are intended to recognize and reward employees. This study aims to verify the non-financial rewards and the role they play in employee satisfaction EnergisaBorborema. We conducted an exploratory study using the quantitative method through questionnaires administered to 50 employees of EnergisaBorborema featuring this way, a probability sample intentional. These results show that non-financial rewards offered affect employee satisfaction EnergisaBorborema, and act as motivators for carrying out activities at work.

**KEYWORDS:** Non-financial rewards. Motivation. Satisfaction.

## **REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS**

ARAÚJO, Luís César G. de. **Gestão de pessoas**.1. Ed. São Paulo: Atlas, 2008.

BEZERRA, A. M. **Qualidade de vida no trabalho**. São Paulo, Junho 2009.

CÂMARA, P. B. **Os sistemas de recompensas e a gestão estratégica de recursos humanos.** Lisboa: publicações Dom Quixote. 2000.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: e o novo papel dos recursos humanos nas organizações.** 2.ed.rev e atualizada. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa.** 4. Ed. São Paulo: Atlas 2008.

HONRADO, G; CUNHA, M.P; CESÁRIO, F.J. **Sistemas de recompensa: Uma análise empírica de antecedentes e consequências.** Analises Psicológica. 2001.

LACOMBE, Francisco José Masset. **Recursos Humanos: princípios e tendências.** São Paulo: Saraiva 2005.

RITO, P. **Os sistemas de recompensas – remuneração e benefícios.** Lisboa: publicações Dom Quixote. 2005.

ROBBINS, Stephen Paul; DECENZO, Davi A. **Fundamentos da administração: conceitos essenciais e aplicações.** São Paulo. Prentice Hall 2009.

ROBBINS, Stephen Paul. **Administração: mudanças e perspectivas.** São Paulo: Saraiva 2006.

SELENE, A. **Campos de aprendizagem: otimizando a mudança organizacional.** São Paulo: Saraiva 2012.