

CENTRO UNIVERSITÁRIO ATENAS

BRUNA FERREIRA DOS SANTOS

**GESTÃO POR COMPETÊNCIA:** sistema de recompensas e suas  
influências

Paracatu

2021

BRUNA FERREIRA DOS SANTOS

**GESTÃO POR COMPETÊNCIA:** sistema de recompensas e suas influências.

Monografia apresentada ao Curso de Administração do Centro Universitário Atenas, como requisito parcial para obtenção do título de Bacharel em Administração.

Área de Concentração: Gestão por competência.

Orientador: Prof.º. Dra. Eleusa Spagnuolo Souza

Paracatu

2021

S237g Santos, Bruna Ferreira dos.

**Gestão por competência:** sistema de recompensas e suas influências. / Bruna Ferreira dos Santos. – Paracatu: [s.n.], 2021.  
28 f.: il.

Orientador: Prof<sup>ª</sup>. Dra. Eleusa Spagnuolo Souza.  
Trabalho de conclusão de curso (graduação) UniAtenas.

1. Sistema de recompensas. 2. Retenção de talentos. 3. Satisfação no trabalho. I. Santos, Bruna Ferreira dos. II. UniAtenas. III. Título.

CDU: 658

BRUNA FERREIRA DOS SANTOS

**GESTÃO POR COMPETÊNCIA:** sistema de recompensas e suas influências.

Monografia apresentada ao Curso de Administração do Centro Universitário Atenas, como requisito parcial para obtenção do título de Bacharel em Administração.

Área de Concentração: Gestão por competência.

Orientador: Prof<sup>a</sup>. Dra. Eleusa Spagnuolo Souza

Banca Examinadora:

Paracatu – MG, \_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_.

---

Prof<sup>a</sup> Dra. Eleusa Spagnuolo Souza  
Centro Universitário Atenas

---

Prof<sup>o</sup> Me. Ellen Conceição Cardoso Soares  
Centro Universitário Atenas

---

Prof<sup>o</sup> Diógenes de Oliveira e Souza  
Centro Universitário Atenas

Dedico este trabalho à minha mãe que sempre me apoiou e incentivou a sempre buscar conhecimento e a todos que estiverem ao meu lado durante esta caminhada.

“Tente mover o mundo – o primeiro passo será mover a si mesmo.” (Platão)

## RESUMO

O presente trabalho trata da análise da influência do Sistema de recompensas dentro das organizações, e teve como objetivo principal descrever o SR e em como ele pode influenciar positivamente em uma organização, bem como descrever sobre o que é SR e quais são seus tipos; abordar em como implementar um SR nas organizações. Trata-se de uma revisão bibliográfica que utilizou artigos científicos depositados na base de dados Google Acadêmico, e em livros relacionados ao tema, pertencentes ao acervo do Centro Universitário Atenas – Paracatu, Minas Gerais. Verificou-se através da revisão crítica da literatura científica disponível que o SR quando implantado dentro das organizações aumenta a satisfação dos colaboradores e conseqüentemente diminui a rotatividade e aumenta o lucro empresarial. Portanto, o estudo fez-se de grande importância para o âmbito administrativo, demonstrando que o sistema de recompensas influencia positivamente dentro das organizações e pode ser considerado com um fator motivacional.

**Palavras-chave** Sistema de recompensas. Retenção de talentos. Satisfação no trabalho.

## **ABSTRACT**

This work deals with the analysis of the influence of the reward system within organizations, and its main objective was to describe the SR and how it can positively influence an organization, as well as describe what SR is and what its types are; address how to implement an SR in organizations. This is a bibliographical review that used scientific articles deposited in the Google Academic database, and in books related to the topic, belonging to the collection of the Athens University Center – Paracatu, Minas Gerais. It was verified through a critical review of the available scientific literature that the SR, when implemented within organizations, increases employee satisfaction and consequently decreases turnover and increases business profit. Therefore, the study was of great importance for the administrative sphere, demonstrating that the reward system influences positively within organizations and can be considered a motivational factor.

**Keywords** Rewards system. Retaining talent. Job satisfaction.



## **LISTA DE SIGLAS E ABREVIATURAS**

RH - Recursos Humanos

SR - Sistema de Recompensas

RE - Recompensas Extrínsecas

RI – Recompensas Intrínsecas

## LISTA DE FIGURAS

**Figura 1** - Tipologia de Recompensas (Fonte: Chiavenato, 1999).

**Figura 2** – Modelo geral de recompensas (Fonte: Armstrong (2007, p.34)

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b>	11
<b>1.1 PROBLEMA DE PESQUISA</b>	12
<b>1.2 HIPÓTESES</b>	12
<b>1.3 OBJETIVOS</b>	12
<b>1.3.1 OBJETIVO GERAL</b>	12
<b>1.3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS</b>	12
<b>1.4 JUSTIFICATIVA DO ESTUDO</b>	12
<b>1.5 METODOLOGIA DO ESTUDO</b>	13
<b>1.6 ESTRUTURA DO TRABALHO</b>	14
<b>2 SISTEMA DE RECOMPENSAS E SEUS TIPOS</b>	15
<b>2.1 SISTEMA DE RECOMPENSAS</b>	15
<b>2.2 RECOMPENSAS INTRÍNSECAS</b>	16
<b>2.3 RECOMPENSAS EXTRÍNSECAS</b>	18
<b>3 IMPLEMENTAÇÃO DO SR NAS ORGANIZAÇÕES</b>	19
<b>4 INFLUENCIA DO SR DENTRO DAS ORGANIZAÇÕES</b>	22
<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS</b>	24
<b>REFERÊNCIAS</b>	26

## 1 INTRODUÇÃO

Devido as constantes mudanças que o mercado vem sofrendo as empresas são cada vez mais desafiadas pela competitividade, por isso apostam em sua força principal que é o capital Humano. Buscam motivar os colaboradores para que alcancem um índice grande de produtividade, entretanto, os indivíduos têm seus próprios desejos e objetivos e nem sempre se sentem motivados pelas recompensas ofertadas pelas instituições, o que reforça que cada instituição deve avaliar o melhor método de recompensa para seus colaboradores. Muitas empresas devem readequar suas regras em razão as expectativas do trabalhador, experimentando novos métodos afim de alcançar resultado, bem-estar e satisfação do colaborador (DE PINHO, 2018).

Antes dos colaboradores se envolverem em alguma tarefa, primeiramente observam se irão obter benefício pessoal ou recompensa através dos esforços que iram ser empregados. Nesse sentido, os profissionais objetivam serem recompensados pelos seus empenhos e que a sua ação ajude no alcance dos propósitos organizacionais, mas o mais importante é a satisfação das suas necessidades (NOBREGA DE BARROS, 2020). Na hora de escolher a instituição em que desejam prestar os seus serviços os indivíduos são influenciados exclusivamente por alguns aspectos, dentre eles: Visão de crescimento e desenvolvimento profissional, remuneração mais benefícios e atividades que os desafiem e sejam interessantes (KUCHEROV E ZAMULIN, 2016).

Nesse contexto propósito do sistema de recompensas (SR) é elevar a motivação bem como a produção organizacional também. Este provoca mudanças na estrutura e nos resultados das instituições (CARVALHO et al., 2012). O SR, sem ter em conta seu tipo, procura transparecer o quanto são valiosos os colaboradores para as organizações. Sendo assim, os indivíduos presentes nas empresas devem ser recompensados de forma justa e serem valorizados adequadamente, assim as organizações aumentam as chances de atrair e reter funcionários (DUTRA E HIPÓLITO, 2012).

## **1.1 PROBLEMA DE PESQUISA**

Como o sistema de recompensas influencia dentro das organizações?

## **1.2 HIPÓTESES**

- a) O SR influencia diretamente na motivação dos colaboradores, na melhora do desempenho e desenvolvimento mais eficaz e conseqüentemente o aumento da lucratividade.
- b) O SR contribui com a diminuição da rotatividade e retenção de talentos, pois enriquece o nível de relacionamento entre funcionário e organização.
- c) Incentiva o colaborador alcançar as expectativas propostas, trabalhar em benefício da empresa e a ter um grau elevado de comprometimento ao realizar todas as tarefas.

## **1.3 OBJETIVOS**

### **1.3.1 OBJETIVO GERAL**

Descrever sobre o SR e em como ele pode influenciar positivamente em uma organização.

### **1.3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- a) descreverá sobre o que é SR e quais são seus tipos;
- b) abordará sobre a implementação do SR nas organizações;
- c) explanará como o SR influencia dentro das organizações.

## **1.4 JUSTIFICATIVA DO ESTUDO**

Estudos comprovam que organizações que ofertam um pacote maior de recompensas dispõem a atrair e reter mais pessoas, isto por que as pessoas tendem a agir da forma que pensam que irão ser melhor recompensadas e valorizadas. O sistema de

recompensa é significativo para as organizações por diversas razões, algumas delas são: Melhora a qualidade do serviço prestado pelo colaborador; obtém uma capacidade gigante de motivação; Eleva a responsabilidade e engajamento; aumenta a lucratividade da organização (SOARES, 2016).

Um quadro de funcionários comprometidos com o objetivo da organização faz com que a mesma obtenha sucesso financeiro. O colaborador se dedica mais ao trabalho quando conhece os benefícios que iram receber como moeda de troca para os objetivos e metas alcançados, sem contar que quando estão satisfeitos se mantem na empresa por mais tempo, reduzindo assim a rotatividade. A rotatividade além de ser onerosa para as organizações, mostra que algo não está indo bem e precisa ser melhorado, pois a perda de pessoas contribui negativamente no objetivo empresarial (JONOS, 2017).

O administrador juntamente com a equipe de RH (Recursos Humanos) deve avaliar qual é o melhor tipo de recompensas a serem adotadas pela empresa, pois, cada colaborador possui um conjunto de necessidades diferentes, uns são motivados por dinheiro e outros por reconhecimento (DO NASCIMENTO, 2019). Uma das principais atividades do gestor em uma instituição é extrair minuciosamente informações evidentes sobre os colaboradores, tais como: renda, situação familiar e cultura. Estas variáveis têm influência direta em suas preferencias pelo tipo de recompensa (GOHARI et al., 2013). Sendo assim, deve o gestor alinhado com equipe de RH estabelecer estrategicamente um sistema que tenha equilíbrio entre recompensas intrínsecas e extrínsecas, satisfazendo assim as necessidades dos colaboradores e em contrapartida alinhando os objetivos organizacionais com os pessoais.

## **1.5 METODOLOGIA DO ESTUDO**

A pesquisa será desenvolvida e fundamentada em revisão bibliográfica do tipo descritiva e explicativa (GIL, 2010), visto que assumirá como propósito identificar fatores que determinam ou contribuem a influência dentro das organizações. Embasara-se em livros e artigos, visando proporcionar maior compreensão sobre o tema abordado com o intuito de torná-lo mais explícito.

O referencial teórico será retirado de artigos científicos depositados na base de dados Google Acadêmico, e em livros relacionados ao tema, pertencentes ao acervo do Centro Universitário Atenas – Paracatu, Minas Gerais. As palavras-chave utilizadas para a finalidade da busca são: Sistema de recompensas. Retenção de talentos. Satisfação no trabalho.

## **1.6 ESTRUTURA DO TRABALHO**

No primeiro capítulo tem-se a Introdução do trabalho.

No segundo capítulo do trabalho tem-se o tema que trata sobre O Sistema de recompensas e seus tipos.

No capítulo terceiro tem-se o assunto que trata sobre a implementação do SR nas organizações.

No capítulo quarto trata-se sobre a influência do SR dentro das organizações.

O capítulo quinto trata das considerações finais em relação a todo o trabalho realizado.

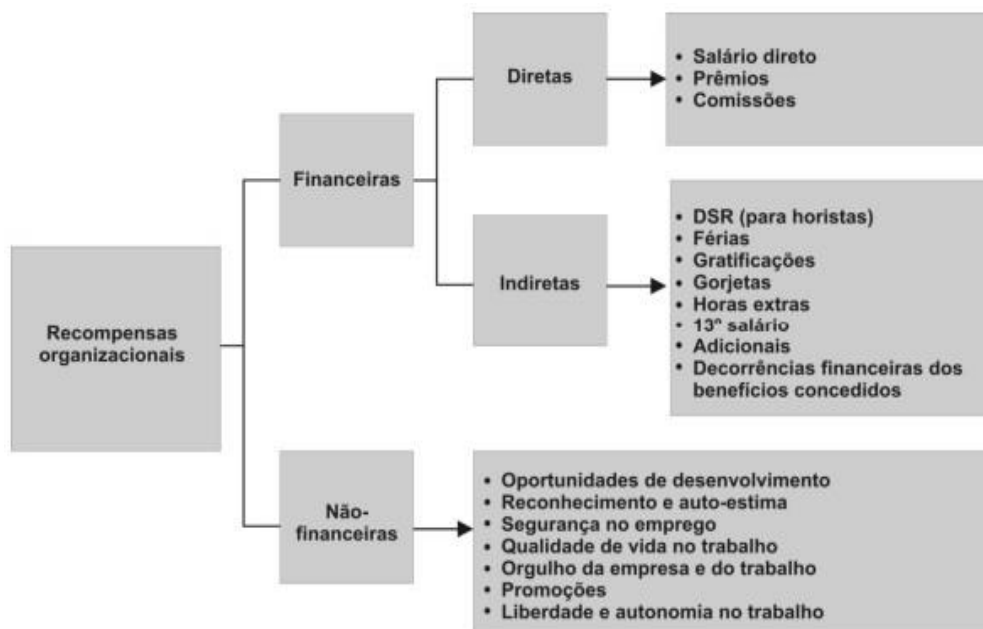
## 2 SISTEMA DE RECOMPENSAS E SEUS TIPOS

### 2.1 Sistema de Recompensas

O SR pode ser definido como um pacote de benefícios intrínseco (financeiro) ou extrínseco (não financeiro) disponibilizado pela empresa de acordo com a análise das funções, da qualidade de desempenho dos colaboradores e do comprometimento dos mesmos com a cultura e objetivo da instituição (SERRAS, 2014).

Um sistema de recompensas é um conjunto de princípios e diretrizes que a empresa define relativamente aos seus colaboradores, em matéria de retribuições, quer seja de natureza material ou imaterial, em contrapartida do trabalho realizado, e deverá: assegurar a equidade interna; permitir competir no mercado de trabalho, atendendo à equidade externa; permitir a individualização dos salários, através da utilização de fatores de mérito individual (SOUSA et al., 2012:60).

As recompensas organizacionais devem ser divididas em financeiras e não-financeiras (direta e indireta), sendo que as recompensas financeiras direta é a remuneração base do trabalhador e as indiretas é a remuneração estipulada de cláusulas da convenção coletiva, já as recompensas não financeiras são baseadas nas necessidades individuais das pessoas (CHIAVENATO, 2005), conforme mostra a figura 1 - Tipologia de Recompensas.



**Figura 1**– Tipologia de Recompensas (Chiavenato, 1999).



Para entender melhor o sistema de recompensas é necessário entender da onde vem a motivação de cada indivíduo (LOURENÇO, 2012). A compreensão da motivação é complexo de entendimento, pois, possui particularidades instáveis que influencia de forma distinta em cada pessoa. A motivação intrínseca busca sempre por desafios e satisfação ao realizar um trabalho sem influência de recompensas externas. A motivação extrínseca busca sempre por recompensas materiais, sociais ou para evitar punições, devido a isto o principal motivo de alguém agir de determinada forma é o valor monetário que está associado (LIRA et al., 2014). As organizações devem criar estratégias como forma de usar isto ao seu favor, pois, algumas pessoas se sentem motivadas para algumas tarefas e para outras não, e nem sempre todos serão motivados intrinsecamente. Estudos abordam que quando o colaborador está motivado intrinsecamente o ambiente de trabalho fica mais descontraído com menos crítica e alto índice de criatividade, aumentando assim o desempenho nas atividades e consequentemente o lucro empresarial. Já quando o colaborador está motivado apenas extrinsecamente para se manter o desempenho e disciplina alto o fator motivador não pode ser alterado ou retirado (DAMIÃO, 2015).

No mundo empresarial atual os profissionais esperam receber alguma forma de compensação além do seu salário base como troca pela sua mão de obra, desta forma o SR deve está alinhado com as estratégias organizacionais com o objetivo de aumentar a produtividade e motivação intrínseca (CAMARA, 2016). Devido as recompensas serem de controle das organizações, elas têm a possibilidade de distribuírem de diferentes formas para cada setor ou colaborador em específico, recompensado mais os que estão comprometidos com as estratégias organizacionais, mas caso opte por essa estratégia deve-se verificar se isto não irá ter como consequência sensação de injustiça por parte dos colaboradores em relação a empresa (ROLA et al., 2015).

Pensando nisto, as organizações devem desenvolver as políticas de RH como forma de atrair e reter profissionais qualificados, preparados e com conduta adequada que contribuía com sua missão, valores e objetivos. Para que isso ocorra o ideal é que as empresas implementem um SR justo utilizando os três elementos (ROLA et al., 2015).

## **2.2 Recompensas intrínsecas**

As recompensas intrínsecas são as que trabalha o emocional do colaborador, tais como: oportunidade de crescimento, autoridade, liberdade para mostrar criatividade, autonomia, reconhecimento.

Sousa et al. (2012:108) referem que “as recompensas intrínsecas se prendem com recompensas não-materiais, intangíveis. São mecanismos de reconhecimento (...).” Quando se utiliza este meio de recompensa é gerado um envolvimento entre colaborador e empresa, pois existe valorização da atividade desempenhada e da dedicação individual.

A RI é referente ao trabalho que é desempenhado, as responsabilidades que são atribuídas, a oportunidade de crescimento pessoal e profissional e a satisfação com o clima organizacional. Este tipo de recompensa permite que a organização se aproxime do funcionário o fazendo se sentir importante e permitindo manter uma relação duradoura e vantajosa (ROLA et al., 2015). Robbins e Decenzo (2001) citam que as recompensas intrínsecas são as que são as que decorrem do próprio trabalho realizado, da sua própria natureza e do sentido de realização pessoal que o mesmo transmite ao colaborador.

Armstrong (2007) tem duas visões a respeito das recompensas, sendo elas: Visão individual ou equipe, conforme mostra a figura 2. As recompensas em equipe são importantes para construir o trabalho em equipe.



**Figura2** – Modelo geral de recompensas (Fonte: Armstrong (2007, p.34))

## 2.3 Recompensas extrínsecas

As recompensas extrínsecas são as que trabalha com o financeiro do colaborador, tais como: Remunerações, benefícios, bonificações, comissões, símbolos de estatuto. Para Jessen (2010:4) “as recompensas extrínsecas referem-se geralmente às características do trabalho que são externas às próprias tarefas, fornecendo benefícios ou recompensas”. Para Do Nascimento et al. (2019) este meio de recompensas mantém o quadro de funcionário produtivo e comprometido.

Quando se fala em RE podemos levar em consideração 2 elementos: salário fixo e salário variável. O salário fixo é o montante em dinheiro recebido de forma regular em troca dos serviços prestados para a empresa. O salário variável é formado pelos benefícios e incentivos (ROSA, 2013). A RE pode ser descrita da seguinte forma:

- a) **Compensação base:** compensação base é o salário base ou fixo que a empresa paga ao colaborador por hora ou por mês (CHIA VENATO, 2008).
- b) **Incentivos afim de recompensar o bom desempenho dos funcionários:** Os incentivos tem a função de remunerar o trabalhador analisando por base o seu desempenho, incentivando os indivíduos a cumprirem objetivos que antes não tinham motivação para desempenhar (ex: participação nos resultados, bonificações) (BOUÇA-NOVA, 2013).
- c) **Benefícios** Marras (2000) define benefício como o conjunto de programas ou planos oferecidos pela organização como complemento ao sistema de salários. Os benefícios podem ser sociais e específicos. Os sociais (gratificações, refeições, transporte, empréstimos, seguros de vida) se aplicam a todos os colaboradores, já os específicos (despesas de representação, ajuda de custo, bolsa incentivo a pesquisa) são direcionados a indivíduos ou setores específicos da organização (IVANCEVICH, 2007).
- d) Os símbolos de estatuto é tudo aquilo que expressa o valor que um funcionário em específico tem dentro da organização (ex: Carro particular com motorista, vaga exclusiva no estacionamento, escritório individual.) (BOUÇA-NOVA, 2013).

### **3 IMPLEMENTAÇÃO DO SISTEMA DE RECOMPENSAS NAS ORGANIZAÇÕES**

Entre 1890 e 1920, existiu uma grande instabilidade econômica e social, nesta época a relação dos indivíduos com as empresas era apenas o trabalho árduo e as únicas coisas que importavam era a produção e o tempo de duração da mesma. Nesta época não havia salário definido e os funcionários recebiam por produção. O poder era centralizado e todos respondiam a alta hierarquia a fim de evitar custos, portanto, o trabalhador era induzido a produzir mais. Com a chegada da Crise econômica dos Estados Unidos (1929) e da Segunda Guerra Mundial (1939-1945) o desemprego aumentou, e como consequência, as empresas tiveram que equilibrar produtividade e necessidades humanas, com isso os indivíduos começaram a serem vistos como seres com vontades próprias e as empresas deram início a departamentalização. Não demorou muito a surgir as primeiras leis trabalhistas e sindicatos a fim de proteger o trabalhador.

Com isto, os sindicatos participavam diretamente nas decisões salariais, tirando assim o controle total dos gestores. Os salários por produção foram extintos e começa-se observar a função para definição salarial. Devido à instabilidade sofrida em 1980 em consequência a globalização as empresas começam a se tornarem mais flexíveis, e o colaborador passou a ser uma peça chave para competitividade e a ser tratado com mais importância. Com isso a remuneração começa a ser avaliada de acordo com o desempenho do indivíduo e com as estratégias organizacionais. Em 1990 as pessoas começaram a mudar as crenças, e a zelar pela família, e pelo seu conforto no ambiente de trabalho, diante disto as empresas dão início a retenção de talentos, e a valorização através de recompensas (ROSA, 2012).

Diante deste contexto vale ressaltar que antes da Revolução industrial (1760-1840) os indivíduos eram enxergados somente se possuíssem força de trabalho, pois o único intuito era a produção em massa, com a evolução do conceito do trabalhador os mesmos passaram a serem vistos como uma parte essencial do processo, que se valorizados fazem com que a empresa se sobressaia sobre a concorrência. Existe várias teorias sobre o comportamento organizacional, mas pode-se observar que todas defendem algo em comum: Quando motivado o indivíduo se torna um ser mais produtivo. As organizações devem saber como motivar seus colaboradores e para isso, deve-se apresentar um programa de recompensas justo, transparente e coerente. Para ser eficaz o SR deve estar alinhado aos

objetivos e estratégias organizacionais, para tanto é necessário que os funcionários entendam e aceitem (CARDOSO, 2019).

Pode existir um sistema de recompensas e punições dentro de uma organização (CHIAVENATO, 2009). O primeiro tem o intuito de induzir os comportamentos esperados através de recompensas, e o segundo é para inibir os maus comportamentos que não estão de acordo com os valores da instituição, este é feito através de medidas disciplinares.

A estratégia global da punição é extremamente ilógica, pois quando se utiliza consistentemente a punição para melhorar o desempenho, ela passa a ser uma recompensa: a recompensa ocorre quando não se pune por não desempenhar de maneira determinada. Mais ação negativa do que positiva e, para piorar, mais ação corretiva do que preventiva. (CHIAVENATO, 2009:14)

O comportamento é baseado sob suas consequências, pode-se dizer que indivíduos se dedicam mais nas atividades propostas pelas empresas quando maior seja o valor da recompensa. Contudo muito se criticam o método de punição, pois quando usando insistentemente os valores se invertem e ela passa a ser uma recompensa, ou seja, quando não há punição o colaborador se sente recompensado, pois não é punido por não se comprometer com as atividades da instituição. O correto é aplicar mais ação positiva do que negativa. Quando as instituições decidem implementar um programa que visa a melhoria no desempenho, retenção e satisfação dos colaboradores deve-se analisar alguns pontos essenciais, tais como: o que a mesma espera com o programa, definir as recompensas que serão utilizadas e de que forma, dentre outros (VIDAL, 2016).

Almeida (2008) cita que ao decidir implementar o SR as organizações devem observar vários aspectos para que o programa se torne eficaz e não seja visto como mais uma estratégia qualquer caindo no esquecimento e sem dar resultados. De acordo com Robbins (1943) os colaboradores necessitam entender que o SR está vinculado diretamente ao desempenho no trabalho, pois esta falta de entendimento terá como resultado: baixa satisfação, baixo desempenho, aumento do turnover e absenteísmo. Para Townsend (1993) cada indivíduo é estimulado de uma maneira diferente, devido a isso não existe uma só maneira de saciar a todos, para uns o reconhecimento é mais importante e para outros são as recompensas materiais. Um mesmo incentivo dado em ocasiões diferentes pode mudar a reação da mesma pessoa que esteja recebendo, pois, isto depende da percepção do indivíduo no atual momento, que o irá levar a fazer associações diferentes nos incentivos oferecidos pela organização.

O SR deve ser realizável, pois, por mais necessário que seja manter o desafio, o mesmo deve ser possível de atingir evitando que os colaboradores criem falsas expectativas, fiquem ociosos e com baixa motivação. Além disso o SR deve ser mensurável para avaliar-se os resultados (ALMEIDA, 2008). Almeida (2008) sugere um passo a passo para implantação do SR:

- a) Definir atividades e metas que irão ser reconhecidas e compensadas.
- b) Ouvir os colaboradores buscando saber quais são seus desejos pessoais, para o SR ser alinhado de acordo com os objetivos dos mesmos.
- c) Pesquisar como outras empresas trabalham com o SR.
- d) Alinhar as metas que foram estabelecidas.
- e) Definir as políticas e diretrizes que serão utilizadas.
- f) Mostrar a todos os colaboradores a importância do SR.
- g) Executar tudo que foi planejado ao decidir criar o programa.
- h) Fazer acompanhamento e avaliar os resultados, verificando se está de acordo com o que foi planejado.
- i) Corrigir os erros e reforçar os acertos.

Devido este sistema ser de difícil entendimento isto impossibilita a existência de um modelo pronto que se encaixe em todas as organizações. Portanto ao ser desenhado deve-se analisar as relações de trabalho e a saúde financeira da empresa. Ao se implantar o SR os funcionários devem ter ciência do qual sério é o mesmo, é que ele é aplicado de forma igualitário observando a necessidade e as particularidades de cada um (MARTINS, 2016).

## 4 INFLUENCIA DO SISTEMA DE RECOMPENSAS DENTRO DAS ORGANIZAÇÕES

Devido as constantes mudanças que as organizações vieram sofrendo ano após ano, as mesmas começaram a ver os colaboradores como peças chaves. O foco não é mais apenas o objetivo final da empresa, mas também a satisfação dos indivíduos que desejam progredir e se alinhar com as estratégias empresariais para ambos crescerem. A insatisfação no trabalho gera correntes comportamentos ruins e produz impactos negativos sobre a instituição. A mesma pode estar relacionada a vários fatores, tais como: Falta de reconhecimento, impossibilidade de crescimento, salário não condizente com a função, relacionamento interpessoal ruim e má gestão. Quando a insatisfação é grande por parte os colaboradores as organizações têm como consequência uma grande taxa de absenteísmo, alta rotatividade e o desempenho e produção dos colaboradores caem. Para desempenhar as atividades com qualidade os indivíduos precisam que suas necessidades sejam vistas e atendidas (DE ALMEIDA ANDRADE, 2018).

A empresa mais valiosa do mundo é a empresa com o maior valor de mercado do mundo, logo, as empresas não valem apenas pelo seu patrimônio físico e tecnológico, mas pelo valor que os seus funcionários são capazes de agregar ao seu negócio (CHIAVENATO, 1999:22).

Um dos principais objetivos do SR é a atração e retenção de talentos, pois, colaboradores competentes e comprometidos com as estratégias da empresa torna-se valioso para a mesma ajudando-a se sobressair sobre a concorrência. A área de RH vem sendo reconhecida por suas práticas inovadoras, aonde enxergam as pessoas como seres com vontades e não como máquinas. Sendo assim, se o recrutamento e seleção quando associado a um bom SR, despertará a vontade de vários indivíduos talentosos a fazerem parte ou se manterem dentro do quadro de colaboradores da instituição. O SR deve estar alinhado com a gestão estratégica que é definida pelos gestores e colocada em prática pelo RH, deste modo se os gestores se envolverem mais com as práticas de RH irá conseguir criar e manter um vínculo com os colaboradores (MARTINS, 2016).

Assim que uma organização perceber que seu sucesso repousa nas mãos e nas mentes dos seus empregados e estes experimentarem o estímulo e a satisfação de ajudar a organização a melhorar, a gestão participativa se tornará uma forma de vida e suas realizações continuarão a crescer (HARRINGTON, 1997:215).

Os profissionais de recursos humanos enxergam o SR como um programa capaz de aumentar o compromisso dos colaboradores para com a empresa. A empresa Gallup

realizou pesquisas aonde confirmaram existir ligação entre o grau de motivação dos funcionários e a receita financeira da empresa. Os resultados das pesquisas confirmaram que quando o trabalhador sente compromisso com a atividade que está sendo desempenhada os clientes ficam mais satisfeitos, o índice de turnover cai, diminui os acidentes do trabalho, a produção aumenta, absenteísmo abaixa e conseqüentemente aumenta o lucro (GALLUP, 2013). Quanto mais os colaboradores estiverem comprometidos mais tenderão a serem criativos, atender melhor o cliente e trabalharem sem se preocupar com hora relógio. Quando comprometido eles apostam mais no trabalho desempenhado aumentando assim os resultados e produtividade da organização (SHL GROUP et al., 2007).



## CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente trabalho buscou fazer uma análise meticulosa sobre como o sistema de recompensas pode influenciar positivamente dentro das organizações quando está alinhado com os objetivos individuais dos colaboradores e as estratégias empresariais. Mostrou que quando as organizações oferecem um bom pacote de recompensas isto faz com que a mesma atraia e retenha mais pessoas, pois, o Ser Humano pende a agir da forma que acha que irá ser recompensado e valorizado. Portanto os gestores das instituições devem extrair minuciosamente informações evidentes sobre os colaboradores, tais como: renda, situação familiar e cultura. Estas variáveis têm influência direta em suas preferencias pelo tipo de recompensa, então cabe a organização utilizar isto a seu favor.

Teve como principal objetivo descrever como as recompensas influenciam positivamente dentro das organizações, discorrendo sobre o que é sistema de recompensas e quais são seus tipos, abordando sobre a implementação do SR nas organizações mostrando que o programa pode ser eficaz em vários aspectos, principalmente na atração e retenção de talentos, pois, ele desperta a vontade de vários indivíduos talentosos a fazerem parte ou se manterem dentro do quadro de colaboradores da instituição. Demonstrou que a motivação é complexo de entendimento, pois, possui particularidades instáveis que influencia de forma distinta em cada pessoa, portanto, para entender melhor o SR é necessário entender da onde vem a motivação de cada individuo, pois, quando um indivíduo está motivado intrinsecamente ele vai buscar sempre por satisfação e desafios já quando está motivado extrinsecamente a busca será sempre por recompensas materiais.

O trabalho apresentado mostrou que as recompensas não-financeiras são mecanismo de reconhecimento e quando se utiliza este meio de recompensa gera um envolvimento entre colaborador e empresa, pois sentem que seu desempenho e dedicação individual estão sendo valorizados. As recompensas financeiras referem-se a características do trabalho que são externas às próprias tarefas, quando se utiliza este meio de recompensa a empresa mantém o quadro de funcionário produtivo e comprometido, portanto este tipo de recompensa quando é retirado do colaborador, a motivação do mesmo cai fazendo com que se sinta injustiçado. Ambos tipos de recompensa funciona como um fator motivacional dentro das organizações e o objetivo dos mesmos é a valorização dos funcionários e atração e retenção de talentos.

No decorrer do trabalho, foram explicados todos os conteúdos propostos, mostrando assim que as recompensas quando alinhadas com as estratégias organizacionais influenciam na retenção dos colaboradores. Como tal o sistema de recompensas deve ser entendido como algo indispensável na melhora de satisfação e compromisso dos trabalhadores. Ao implementar o SR as organizações devem observar vários aspectos para que o programa se torne eficaz e não seja visto como mais uma estratégia qualquer caindo no esquecimento e sem dar resultados. Para que isto ocorra todos os colaboradores precisam entender que o SR está ligado diretamente no seu desempenho no trabalho, pois esta falta de entendimento pode ter como resultado fatores negativos, tais como: baixo desempenho, absenteísmos e aumento da rotatividade. Quando implementado da forma correta o colaborador e empresa têm a mesma visão, fazendo com que ocorra fatores positivos, tais como: Aumento no desempenho, aumento de produtividade, aumento dos resultados financeiros. Pois, uma vez que motivado o colaborador é comprometido com a atividade desempenhada e produz mais.

Diante disso, pode-se afirmar que o administrador empresarial antes de decidir implementar o SR deve considerar as necessidades individuais de cada colaborador e decidir juntamente com a equipe de RH qual é o melhor tipo de recompensa a ser adotado pela empresa. Desta forma, deve ser estabelecido estrategicamente um sistema em equilíbrio entre recompensas extrínsecas e intrínseca, satisfazendo a necessidade dos funcionários e alinhando os objetivos organizacionais com os pessoais.

## REFERÊNCIAS

- ALMEIDA, Luiz Fernando. **Reconhecimento & recompensas** processo de reconhecimento e recompensa como ferramenta para alcançar desempenhos superiores nas organizações. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2008.
- ARMSTRONG, Michael; STEPHENS, Tina. **A handbook of employee reward management and practice** Kogan Page Publishers, 2005.
- \_\_\_\_\_, Michael. **Employee Reward Management and Practice** 2nd edition, Kogan Page Publishers, 2007, p.34.
- BOUÇA-NOVA, Clara Alexandrina Ferreira. **A satisfação dos colaboradores com o sistema de recompensas** estudo empírico em cooperativas agrícolas da Região Norte de Portugal. 2013. Dissertação Mestrado
- CAMARA, Pedro. **Os Sistemas de Recompensas e a Gestão Estratégica de Recursos Humanos (4ª ed.)**.Alfragide: Publicações D. Quixote, 2016.
- CARDOSO, Marta Sofia da Rosa. **Motivação e incentivos**:o caso da Cooperativa Celeiro da Terra. 2019. Tese de Doutorado.
- CARVALHO, Géssica Rodrigues de et al. **Sistemas de recompensa e suas influências na motivação dos funcionários**:estudo em uma cooperativa capixaba. Simpósio de excelência em gestão e tecnologia, 2012.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Remuneração Benefícios e relações de trabalho** Como reter talentos na organização, 6ª. Reimpressão. São Paulo: Editora Manole, 2009.
- \_\_\_\_\_, Idalberto. **Gestão de pessoas** o novo papel dos recursos humanos nas organizações. 2.ed.rev e atualizada. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.
- \_\_\_\_\_, Idalberto. **Gestão de Pessoas** O novo papel dos recursos humanos nas organizações. Rio de Janeiro: Campus, 1999. 457p.
- \_\_\_\_\_, Idalberto. **Remuneração, Benefícios Relações de Trabalho** Rio de Janeiro: 6ª Edição. 2008.
- DAMIÃO, Belisa Maria Gaspar. **Motivação da Força de Vendas** o controlo de vendas e a efectividade do sistema de recompensas como determinantes da motivação intrínseca e extrínseca do vendedor. 2015.
- DE ALMEIDA ANDRADE, Valeska. **RECOMPENSAS**: Um estudo de caso do nível de satisfação dos empregados com modelo atual. 2018. Trabalho de conclusão de curso.
- DE PINHO, Marcio Gonçalves et al. **A Política de Recompensa e Promoção Influencia a Motivação do Trabalhador?**. Revista Eletrônica de Ciência Administrativa, v. 17, n. 3, p. 395-409, 2018.
- DO NASCIMENTO, Revenli Fernanda; CANTERI, Maria Helene Giovanetti; KOVALESKI, João Luiz. **Impacto dos Sistemas de Recompensas na Motivação Organizacional: Sistemática pelo Método PRISMA**. Revista Gestão & Conexões, v. 8, n. 2, p. 44-58, 2019.

DUTRA, Joel Souza; HIPÓLITO, José Antônio Monteiro. **Remuneração e recompensas** [S.l: s.n.], 2012.

GALLUP INSTITUTE. **State of the Global Workplace** 2013.

GIL, Antonio Carlos. Como **Elaborar um Projeto de Pesquisa** Ed. São Paulo: Atlas, 2010.

GOHARI, Ahmadloo, Boroujeni, et al. **The relationship between rewards and employee performance** Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business, 5 (3), 543-570, 2013.

HARRINGTON, James. **Gerenciamento total da melhoria contínua** São Paulo: Makron Books, 1997.

IVANCEVICH, J.. **Gestão de Recursos Humanos** São Paulo: McGrawHill. 2007.

JESSEN, Jorunn Theresia. **Job satisfaction and social rewards in the social services** Journal of comparative social work, v. 5, n. 1, 2010.

JONOS, Daiane Cezário; MACHADO, Osmar **A. rotatividade de pessoal** Estudo em uma empresa de terceirização de serviços. Hórus, v. 10, n. 1, p. 41-59, 2017.

KUCHEROV, Dmitry; ZAMULIN, Andrey. **Employer branding practices for young talents in IT companies (Russian experience)** Human Resource Development International, v. 19, n. 2, p. 178-188, 2016.

LOURENÇO, Carlos Giovanni et al. **Estudo do modo de motivação da empresa Injeplastic** Revista de Iniciação Científica da Universidade Vale do Rio Verde, v. 2, n. 2, 2012.

LIRA, Miguel, DA SILVA, Victor Paulo Gomes. **Motivação intrínseca vs. motivação extrínseca** LIBERTAS: Revista de Ciências Sociais Aplicadas, v. 4, n. 1, p. 125-155, 2014.

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de Recursos Humanos** do operacional ao estratégico. São Paulo: Futura, 2000.

MARTINS, Adriana Patrícia Camarinho. **O Desenho do Sistema de Recompensas de uma Organização do Setor Bancário** 2016. Dissertação de Mestrado. ISMT.

NÓBREGA DE BARROS, Sara Catarin a. **A Influência das Recompensas e do Ambiente Organizacional na Retenção dos Colaboradores** 2020. Dissertação de Mestrado. ISG.

ROBBINS, Stephen P.; DECENZO, David A. Administração de carreiras. **Administração de recursos humanos** 6ª edição. RJ: LTC, p. 150-167, 2001.

ROLA, António, Sotomayor, et al. **As Percepções de Justiça Organizacional no Sistema de Recompensas e a sua Influência na Satisfação no Trabalho**. Digital, n. 2, p. 355-391, 2015.

ROSA, Adriana Isabel Varela. **Sistema de Recompensas** Estudo de um Caso (Dissertação de Mestrado em Gestão de Recursos Humanos). 2012.

\_\_\_\_\_, Adriana Isabel Varela. **Sistema de recompensas** estudo de um caso. 2013. Tese de Doutorado. Escola Superior de Ciências Empresariais.

SERRAS, Patrícia Martins et al. **A influência dos sistemas de recompensas sobre a satisfação no trabalho** 2014. Tese de Doutorado.

SHL GROUP et al. **Employee engagement [White paper]** James Ditton, UK: Author, 2007.

SOARES, Cátia Solange da Rocha. **Tendências de recompensas em empresas estratégicas** 2016. Tese de Doutorado.

SOUSA, M. J. et al. **Gestão de Recursos Humanos Métodos e Práticas** 10.ª Edição ed. Lidel-Edições Técnicas, Ltda, 2012, p.60.

VIDAL, Fabiana et al. **A remuneração aliada a estratégia organizacional** 2015

TOWNSEND, Patrick L. **Qualidade em ação** 93 lições sobre liderança, participação e medição. São Paulo: Makron Books, 1993.