

**SISTEMA DE RECOMPENSAS: UMA VIA DUPLA ENTRE O COLABORADOR E A ORGANIZAÇÃO**Claudia Campos Leite Diello<sup>1</sup>Laura Núbia Penquis de Abreu<sup>2</sup>Priscilla Ferreira de Lima Moura<sup>3</sup>

**RESUMO:** A motivação dos colaboradores é fator fundamental no sucesso das empresas e, além de ser um elemento intrínseco a cada ser humano, também pode ser estimulado por fatores externos. O Processo de Recompensar Pessoas representa o processo da Gestão de Pessoas, que diretamente interfere na motivação de seu time, uma vez que se utiliza de ferramentas e estratégias da Política de Benefícios e Recompensas, para fazer com que as pessoas se doem cada vez mais às empresas onde trabalham. Trata-se de uma pesquisa bibliográfica a partir das obras de autores, como: Chiavenato (2016) e Campos (2013). Este projeto aborda as principais características e objetivos do Processo de Recompensar Pessoas e que faz com que este processo seja uma via dupla de retorno ao colaborador e à organização.

**PALAVRAS-CHAVE:** Benefícios. Recompensas. Reconhecimento.

**REWARD SYSTEM: A DOUBLE WAY BETWEEN EMPLOYEES AND THE ORGANIZATION**

**ABSTRACT:** The motivation of employees is a fundamental factor in the success of companies and, besides being an intrinsic element to each human being, it can also be stimulated by external factors. The Process of Rewarding People represents the Process of People Management, which directly interferes with the motivation of your team, since it uses tools and strategies of the Benefits and Rewards Policy, to make people donate more and more to the companies where they work. This is a bibliographical research based on the works of authors, such as: Chiavenato (2016) and Campos (2013). This project addresses the main characteristics and objectives of the Process of Rewarding People and that makes this process a double way of returning to the employee and the organization.

**KEYWORDS:** Benefits. Rewards. Recognition.

---

<sup>1</sup> Mestre em Administração pela Fundação Cultural Dr. Pedro Leopoldo - MG. Especialista em Gestão Empresarial e Controladoria; e, Docência no Ensino Superior. Graduada em Administração. Coordenadora e Professora dos Cursos de Tecnologia em Gestão de Recursos Humanos, Gestão Pública, Marketing e o Curso Bacharelado em Administração no UniCathedral – Centro Universitário. E-mail: claudiacamposcl@bol.com.br

<sup>2</sup> Especialista em MBA – Gestão de Pessoas e Docência no Ensino Superior. Graduada em Administração de Empresas. Professora dos Cursos de Tecnologia em Gestão de Recursos Humanos, Gestão Comercial, Logística, Agronegócios e do Curso Bacharelado em Administração no UniCathedral – Centro Universitário. E-mail: laura-nubia@hotmail.com.br

<sup>3</sup> Mestre em Agronegócios pela Universidade de Brasília (UnB). Graduada em Administração. Professora e Coordenadora dos Cursos Superiores de Tecnologia em Gestão Comercial, Gestão Pública, Logística, Marketing e Recursos Humanos. E-mail: Priscilla.moura@unicathedral.edu.br

## 1. INTRODUÇÃO

Desde a Segunda Guerra Mundial, quando as relações de trabalho passaram a ser desenvolvidas e, de fato, implementadas, o modo como as pessoas são tratadas nas empresas vêm passando por grandes transformações. Mudanças estas que aconteceram de forma paralela à evolução da forma de se administrar. Neste contexto, merece destaque os modelos de Gestão desenvolvidos no Japão, que intensificaram um movimento pela qualidade, a chamada Qualidade Total, que chamou a atenção para o cliente, desenvolveu a liderança e estimulou os estudos sobre a motivação humana.

Os modelos de Gestão foram evoluindo, o tratamento das pessoas foi se reinventando e o cliente foi ganhando voz e cada vez mais, as pessoas de dentro das empresas passaram a ter importância.

Garantir que as pessoas se comprometam com a empresa é um desafio constante das organizações. Cada um dos colaboradores tem seus motivos intrínsecos para contribuir e trabalhar, mas cabe à empresa estimular este comprometimento. Quando ambos os lados identificam ganhos, ao final todos ganham. Ou seja, colaboradores ganham ao se dedicarem e a empresa ganha com este comprometimento. O objetivo deste trabalho é analisar o Processo de Recompensar Pessoas como sendo um dos principais processos responsáveis por estimular as pessoas a realizarem seus trabalhos, motivarem - se e comprometerem com a organização.

Para contemplar todo o Processo de Recompensar Pessoas, este ensaio científico foi elaborado com fundamentação teórica estruturada sobre materiais já publicados e sobre os Sistemas de Recompensas estabelecidos nas empresas. Sendo assim, o Método de Trabalho se caracteriza por apresentar um objetivo exploratório.

## 2. A IMPORTÂNCIA DO PROCESSO DE RECOMPENSAR PESSOAS

O crescimento e desenvolvimento das organizações ao longo da história evoluíram de forma concomitante a outros fatores, como a qualidade dos produtos e serviços produzidos pelas empresas e a maneira pela qual as pessoas são vistas dentro das organizações.

Chiavenato (2016), diz que a evolução da Administração de Empresas foi dividida em três grandes períodos conhecidos como Eras da Administração: A Era Industrial Clássica, Era Industrial Neoclássica e Era da Informação. A implementação da Qualidade Total, modelo japonês de atenção à qualidade dos produtos e serviços, foi dividido em quatro fases: Inspeção,

Controle Estatístico da Qualidade, Garantia da Qualidade e Gestão da Qualidade Total, conforme Campos (2013). Estes dois períodos afetam diretamente a forma como as pessoas são vistas e tratadas dentro das empresas.

Num primeiro momento, conhecido como Era da Industrialização Clássica, que ocorreu até meados dos anos 50 (cinquenta), logo após a Segunda Guerra Mundial, as empresas adotaram uma estrutura organizacional altamente burocratizada, com disciplinas rígidas, padronização de comportamentos e decisões centralizadas no topo da administração. Logo, neste período, o foco das organizações estava na industrialização, os empregados eram vistos como nada mais que fatores de produção. Destacaram-se como modelos de Administração a Teoria Clássica da Administração, Teoria das Relações Humanas e o Modelo Burocrático.

Na Era da Industrialização Clássica surgiram os Departamentos de Pessoal, caracterizados por atividades operacionais e burocratizadas, onde a Gestão de Pessoas ficou conhecida como Relações Industriais (Chiavenato, 2016). Foi neste período, quando o Japão estava arrasado em virtude da Guerra, seus produtos tinham baixa qualidade e as pessoas estavam desmotivadas, que o Governo Japonês preconizou os primeiros movimentos mundiais pela Qualidade, principalmente, através do Programa 5S. De acordo com Campos (2013), este movimento foi auxiliado por dois americanos que defendiam a tese de que a qualidade melhora a produtividade e a competitividade das empresas: William Edwards Deming, Ph.D em Física e seguidor do famoso estatístico Walter A. Shewhart da Bell Telephone Laboratories e Joseph M. Juran, Engenheiro Eletricista, Ph.D. em Direito.

Apesar da conhecida preconização japonesa, a preocupação com a qualidade acontecia desde que o homem inspecionava os produtos de troca na década 20, quando se vivia a Fase da Inspeção da Qualidade e foi reforçada pelo Controle Estatístico de Processo – CEP, na Fase do Controle Estatístico da Qualidade.

Do final dos anos 50 (cinquenta) até a década de 90 (noventa) destacou-se o período da Era da Industrialização Neoclássica. Nesta Era, vários modelos de Administração foram desenvolvidos, a saber: Teoria Neoclássica da Administração, Teoria Estruturalista, Teoria Comportamental, Teoria dos Sistemas e Teoria da Contingência. Esta Era foi marcada pela estrutura matricial, pela departamentalização funcional e pela decomposição das grandes organizações em unidades de negócios. Conforme Chiavenato (2016), neste período, a Gestão de Pessoas foi denominada Recursos Humanos, que acumularam as funções do Departamento de Pessoal, o monopólio de atividades como o recrutamento/seleção, remuneração, segurança no trabalho, relações trabalhistas e relações sindicais.

A Era da Industrialização Neoclássica também marcou a Fase da Garantia da Qualidade, quando surgiram os principais conceitos de Qualidade Total: Controle Estatístico de Processo – CEP, em 1961; o Programa Zero Defeito em 1961; os Círculos de Controle de Qualidade – CCQ, em 1962; o Método PDCA (Plan, Do, Check, Action) e, em 1980, consolidasse o Planejamento Estratégico e as Normas Certificadoras ISO 9000.

Por último, observa-se a Era da Informação, iniciada a partir dos anos 90 (noventa) e marcada pelas grandes mudanças, como por exemplo, a economia global, a grande competitividade mundial e pela velocidade das informações. Surge, então, a Gestão de Pessoas, que passa a considerar os funcionários como Parceiros das Empresas, implanta a terceirização nas empresas e delegando aos gerentes da linha de produção as atividades táticas, enquanto que as Equipes de RH passam a exercer as atividades estratégicas.

Chiavenato (2016), destaca que conciliar os objetivos da organização com os objetivos individuais de cada funcionário é o grande desafio das organizações. Por isso, o processo de Recompensar Pessoas merece grande atenção e foco na atualidade. A valorização do ser humano é o grande diferencial das empresas competitivas. Neste cenário, precisa-se de Sistemas de Recompensas capazes não só de atrair e reter pessoas, mas, também, de motivá-las.

O Processo de Recompensar Pessoas deve vir ao encontro dos objetivos estratégicos da organização, sendo que para ser eficiente deve incluir recompensas, remuneração (Plano de Cargos e Salários), benefícios e serviços sociais. A aplicabilidade de um Processo de Recompensas é direcionada a todo e qualquer tipo de organização, que conforme a Era da Informação ditou, tem o seu capital humano como o maior bem da organização.

## **2.1 A MOTIVAÇÃO DAS PESSOAS NO TRABALHO**

Quando o assunto é motivação, uma das primeiras perguntas realizadas é: “porque as pessoas trabalham?”. A sociedade humana é formada por diversas organizações, de diferentes tipos e tamanhos e, o motivo pelo qual as pessoas se unem e formam organizações é ponto de muita discussão. Pode-se concluir que o homem trabalha, porque alguém precisa do fruto do seu trabalho, inclusive ele próprio.

O homem trabalha porque alguém precisa do resultado do seu trabalho. Mas outra pergunta a ser analisada é: “o que motiva um homem a permanecer num mesmo trabalho?”. A resposta a esta pergunta está no terceiro processo da Gestão de Pessoas, ou seja, o processo de Recompensar Pessoas.

O fator de relacionamento da empresa com o funcionário e do funcionário com a empresa é de extrema importância para os itens motivação e estabilidade profissional. Maslow (1943), em sua obra *Motivation and Personality*, descreveu a hierarquia das necessidades segundo a Pirâmide das Necessidades, que demonstra que o comportamento motivacional é explicado pelas necessidades humanas. Para Maslow, as necessidades humanas estão estruturadas de forma hierárquica, ou seja, no momento em que o ser humano realiza uma necessidade, outra já surge no lugar. A abordagem da pirâmide das necessidades do ser humano auxilia na definição de determinadas recompensas e estímulos aos colaboradores.

Em um primeiro momento, como base humana, encontram-se as necessidades básicas de sobrevivência, tais como: comer, dormir e se vestir; seguidas das necessidades de segurança, ou seja, proteção pessoal e da família. A partir de então, as necessidades tornam-se motivacionais, sendo elas: associação (amizades e grupos), status (reconhecimento) e auto-realização (realização pessoal).

A ideia de hierarquizar os motivos humanos foi, sem dúvida, a solução inovadora para que se pudesse compreender melhor o comportamento humano na sua variedade, não só relacionando esse motivo a um único indivíduo, como também os estudando em pessoas diferentes. Ao hierarquizá-los, pode-se compreender que tipo de objetivo está sendo perseguido pelo indivíduo em dado momento, isto é, que necessidades energizam o seu comportamento, Maslow (1943).

É necessário, portanto, frisar que um mesmo indivíduo ora persegue objetivos que atendem a uma necessidade, ora buscam satisfazer outras. Tudo depende da sua carência naquele momento. Tendo como base a Teoria das Necessidades de Maslow, observa-se que uma boa Política de Salários é capaz de atender apenas as bases da pirâmide. Não é só o dinheiro que motiva o trabalhador, há também outras necessidades.

O ser humano precisa, contudo, suprir suas necessidades para motivar-se e alcançar seus objetivos. A empresa precisa estar certa de que não é só o dinheiro que motiva o trabalhador, há também outras necessidades.

No mesmo sentido do conceito da expressão Qualidade Total, que atinge todas as pessoas envolvidas no processo produtivo de uma empresa, sendo colaboradores, clientes internos, clientes externos, sociedade e acionistas, os Programas de Recompensas precisam ser muito bem avaliados, pois atingem todo o processo organizacional.

Cada um dos participantes tem motivos pessoais próprios para dedicar-se à organização. O empresário, por exemplo, busca o lucro (excesso

das receitas sobre as despesas), enquanto os empregados buscam os salários e benefícios, por exemplo, o empresário adquire, mediante a assinatura de um contrato de trabalho, o direito de dispor os empregados e obtém meios de pagar seus salários por intermédio da realização de contratos de venda com a clientela. Se esses dois tipos de contrato forem vantajosos, o empresário lucra e, o que é mais importante, a organização continua a existir. Se os contratos não forem satisfatórios, o empresário torna-se incapaz de manter seus empregados (CHIAVENATO, 2016, p.132-133).

Dentro do exposto, observa-se a importância do Sistema de Recompensas para acionar e manter a motivação dos trabalhadores ao alcance dos objetivos propostos pela organização.

A principal mudança ocorrida da Era da Industrialização Clássica para a Era da Informação encontra-se no relacionamento empresa-funcionário. As empresas se deram conta de que os funcionários não são apenas fatores de produção, mas sim parceiros da empresa. Dentro deste contexto, não basta atrair bons colaboradores, mas sim, mantê-los dentro da empresa. Toda e qualquer organização tem como objetivo o resultado, sendo este financeiro ou não, como é o caso das organizações filantrópicas. Ao manter um funcionário em seu quadro, a empresa avalia, primeiramente, se este tem colaborado com o seu resultado final, da mesma forma que o funcionário avalia se a empresa colabora com o seu objetivo maior de sobrevivência.

Nesta luta pela sobrevivência, empresa e funcionário buscam o resultado. Por isso, o Sistema de Recompensas é tão importante para ambos os envolvidos: de um lado estão os acionistas, com o objetivo de sobrevivência da empresa e, do outro, os funcionários com o objetivo da sobrevivência pessoal e familiar.

Estruturado com uma função estratégica para as empresas, os Planos de Carreira representam uma oportunidade de otimizar o desempenho dos colaboradores através da certeza de critérios justos e bem definidos. O modelo de Gestão pela Qualidade Total tem como uma de suas bases, fazer com que os colaboradores sejam donos do seu próprio negócio, seja este um setor, um processo ou até mesmo uma tarefa. Assim, estes novos donos de negócios passaram a merecer e até mesmo exigir novas políticas de emprego e de gestão da remuneração.

De acordo com Chiavenato (2016), ao final da Segunda Guerra Mundial, quando a inflação era alta, os preços e os salários foram congelados, este processo de recompensas começou a mudar. A economia americana estava em tempos de competição, assim como a disputa por profissionais. Como os salários não podiam ser alterados, as empresas passaram a utilizar outras vantagens para atrair mão-de-obra. Com a evolução da Gestão de Pessoas e a

necessidade de manter os funcionários como parceiros, a empresa passou a enxergar o homem como um ser complexo e passou a utilizar uma remuneração variável e flexível.

O modelo do homem complexo é bem explicado por Aquino (1980), quando diz que o ser humano possui duas classes de necessidades: as materiais e as psicológicas, que influem diretamente na estrutura da remuneração a ser adotada:

As necessidades materiais são atendidas mediante uma política salarial justa e competitiva e por meio de incentivos, que funcionam como salários indiretos. Quanto aos incentivos psicológicos são todos aqueles estimulantes do ego do trabalhador, e são dados de acordo com o perfil do trabalhador, com sua estrutura básica de motivação, com a cultura em que está inserido, com as condições ambientais, etc. (AQUINO, 1980).

Chiavenato (2016), comenta que o Sistema de Recompensas vai além e constitui-se como o conjunto de instrumentos, que representam o retorno da prestação de serviços pelas empresas e é classificada como remunerações financeiras e não financeiras.

A remuneração básica financeira é capaz de satisfazer as necessidades básicas dos funcionários, no entanto, após estas necessidades estarem satisfeitas, automaticamente as pessoas vão necessitar de outros tipos de recompensas, conforme Chiavenato (2016). Estas representam o principal fator motivacional da eficiência humana, em contrapartida constituem uma parcela muito significativa dos custos de uma empresa, podendo variar entre 60 e 80%. Esta realidade é o motivo pelo qual um Sistema de Recompensas precisa ser bem estruturado, e seus componentes eficientemente detalhados. As empresas precisam adotar uma visão sistêmica, deixando de lado apenas o olhar financeiro e lembrando que o custo de pessoal pode ser refletido em eficiência e produtividade.

Dentro da Gestão pela Qualidade Total, a sobrevivência de uma empresa está ligada a diversos fatores. O primeiro deles é a qualidade dos produtos ou serviços. Daí a importância de se ter na equipe funcionários comprometidos com o resultado da empresa. A partir do momento que o produto tem qualidade, a empresa passa a ser produtiva, ou seja, produz cada vez mais gastando-se cada vez menos. Ao conquistar o patamar da produtividade, as empresas buscam a competitividade com o mercado. Buscar a competitividade representa buscar a preferência do consumidor em âmbito local e internacional.

O assunto salário sempre foi considerado complexo, um ponto de divergência entre empresa e funcionário com várias entrelinhas, como é o caso dos sindicatos e acordos coletivos. Definir os salários é um ponto crucial de qualquer empresa. Para o sucesso desta tarefa, as

empresas, primeiramente, devem entender a composição dos salários, depois conhecer o perfil de seus colaboradores e, por último, construir um Plano de Remuneração.

Um dos grandes desafios do Sistema de Recompensas é motivar os funcionários a se comprometerem com o resultado final. Para tanto, as empresas dispõem dos Programas de Incentivos, que estimulam comportamentos desejáveis nos funcionários e inibem os indesejáveis, através de punições, conforme explica Chiavenato (2016).

Para os funcionários, os Programas de Incentivos representam investimentos pessoais. As pessoas são incentivadas a se comprometerem com a organização, ou seja, funcionam como fator motivacional, a terem um melhor desempenho, a cumprirem as normas e procedimentos da empresa, a alcançar os objetivos e a buscarem os melhores resultados. As punições já auxiliam as pessoas a buscarem a autodisciplina, pois estimulam a correção de desvio de comportamentos.

Os Programas de Incentivos podem ser desmotivadores às pessoas que possuem natureza de comprometimento com o que fazem, uma vez que existem pessoas que mantêm uma boa conduta apenas com vistas às recompensas. Para as empresas também podem ter um caráter entristecedor, pois as pessoas deveriam ser naturalmente envolvidas e não ficarem à mercê de incentivos ou punições para apresentarem um bom desempenho.

Chiavenato (2016), ainda destaca que os Programas de Incentivos objetivam acima de tudo manter colaboradores comprometidos com o resultado da organização, orientando comportamentos desejáveis e evitando os indesejáveis. Uma das formas encontradas pelas empresas para facilitar a vida das pessoas e auxiliar na qualidade de vida está no oferecimento de benefícios sociais. Em suma, os benefícios sociais são certas regalias e vantagens concedidas pelas organizações. A utilização dos benefícios foi provocada pela busca de profissionais qualificados, a partir da II Guerra Mundial, mas mais, fortemente, nas décadas de 60 (sessenta) e 70 (setenta), quando os sindicatos passaram a intervir em prol dos colaboradores por maiores benefícios.

Logo, independente da classificação, os benefícios sociais em linhas gerais visam atender às necessidades de todos os envolvidos no processo: funcionários e empresa. Chiavenato (2016), afirma que os benefícios sociais têm a finalidade facilitar a vida dos funcionários e fornecer-lhes uma qualidade de vida, por isto são vistos como uma ligação entre empresa-funcionário. Prova disso, está no fato de que a grande maioria das pessoas sonham em trabalhar em empresas que oferecem uma gama de benefícios. As pessoas gostam de se sentir valorizadas. Os benefícios recebidos estimulam este sentimento nos funcionários, provocando um senso de “dono do negócio”.



Com a evolução da Gestão de Recursos Humanos, o bom profissional foi ganhando muito valor nas empresas. Hoje, profissionais e empresas buscam uma interação muito maior que no começo do século. Funcionários buscam melhores condições de vida e empresas buscam profissionais cada vez mais comprometidos e qualificados.

Vive-se hoje uma era em que o mercado está escasso de pessoas qualificadas e as empresas precisam não apenas recrutar, mas sim reter os bons profissionais que estão cada vez mais exigentes. Os Sistemas de Recompensas compostos por Remuneração, Incentivos e Benefícios constituem um grande diferencial para as empresas, ou seja, estes podem ser o ponto decisório de contratação de um bom profissional.

### 3. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A evolução dos Sistemas de Gestão trouxe para o mundo um novo conceito de trabalho: funcionários como parceiros das empresas. Ao longo do tempo, o funcionário que era considerado um objeto de produção passou a ser encarado como principal capital da empresa, como dono de seu próprio resultado.

Como consequência desta evolução de conceito, as empresas precisaram buscar alternativas para ter o melhor capital, ou seja, precisavam não apenas contratar uma boa mão-de-obra, mas sim, manter em seu time os melhores.

Este projeto foi desenvolvido com o objetivo de estudar os Sistemas de Recompensas e os benefícios que funcionários e empresas obtêm. Foram pesquisados alguns autores e observamos que com a exigência do mercado, mais estudos foram sendo desenvolvidos.

Os Sistemas de Recompensas são considerados um critério impactante às pessoas em busca de trabalho, influenciadores na qualidade de vida do funcionário e da família e pontos que facilitam a vida das pessoas. Em suma, os Sistemas de Recompensas são ferramentas estimuladoras para cada um dar o melhor de si para a empresa. Em contrapartida, os Sistemas de Recompensas são vistos como ferramentas retentoras de bons profissionais.

Um Sistema de Recompensas bem estruturado é capaz de motivar os funcionários a fazerem o seu melhor e, em consequência, as empresas atingem o seu melhor. Ou seja, funcionário satisfeito é sinônimo de resultados alcançados.

### 4. REFERÊNCIAS

AQUINO, Cleber Pinheiro de. **Administração de Recursos Humanos: uma introdução**. São Paulo: Atlas, 1980.

BULGACOV, Sérgio. **Manual de Gestão Empresarial**. São Paulo: Atlas, 2006.

CAMPOS, Vicente Falconi. **O valor dos recursos humanos na era do conhecimento**. 8 ed. Nova Lima: INDG, 2014.

\_\_\_\_\_. **Gerenciamento da Rotina do Trabalho do dia-a-dia**. 9 ed. Nova Lima: INDG, 2013.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração de Recursos Humanos: fundamentos básicos**. São Paulo: Manole, 2016.

\_\_\_\_\_. **Gestão de Pessoas e o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 4 ed. São Paulo: Manole, 2014.

FINNIGAN, John. **A pessoa certa no lugar certo**. 2 ed. São Paulo: Difusão Européia do Livro, 1974.

IVANCEVICH, John M. **Human resource management (Hardcover)**. 11th edition. Irwin: McGraw-Hill, 2009.

LUCENA, Maria Divina da Salette. **Planejamento de Recursos Humanos**. 1 ed. São Paulo: Atlas, 2009.

MASLOW, Abraham. H. **A Theory of Human Motivation**. 1943. Disponível em: <https://psycnet.apa.org/record/1943-03751-001>. Acesso em: 05/05/2020

REVISTA VOCÊ S/A. **As 150 melhores empresas para você trabalhar**. São Paulo: Agosto, 2019. Disponível em: <https://exame.abril.com.br/carreira/conheca-as-150-melhores-empresas-para-trabalhar-em-2019/>. Acessado em 27/03/2020.

\_\_\_\_\_. **As 150 melhores empresas para você trabalhar**. São Paulo: Agosto, 2008.

SOUZA, Maria Zélia de Almeida. **Cargos, Carreiras e Remuneração – Gestão de Pessoas**. Rio de Janeiro: FGV Editora, 2005.