



FACULDADE DE TECNOLOGIA DE AMERICANA

CURSO SUPERIOR DE TECNOLOGIA EM GESTÃO EMPRESARIAL

Wesley Gonçalves da Silva e Souza

RECOMPENSAS NÃO FINANCEIRAS:

Principais características e como é usada no atual panorama econômico.

AMERICANA – SP

2S/2017

FACULDADE DE TECNOLOGIA DE AMERICANA
CURSO SUPERIOR DE TECNOLOGIA EM GESTÃO EMPRESARIAL

Wesley Gonçalves da Silva e Souza

RECOMPENSAS NÃO FINANCEIRAS:

Principais características e como é usada no atual panorama econômico.

Trabalho de graduação apresentado como exigência parcial para obtenção do título de Tecnólogo em Gestão Empresarial pelo CEETEPS/Faculdade de Tecnologia – FATEC/ Americana – SP, sob a orientação do Professor Mestre Ivan Menerval da Silva.

Área de concentração: Gestão de Pessoas e Relações de Trabalho

AMERICANA – SP

2S/2017

FICHA CATALOGRÁFICA – Biblioteca Fatec Americana - CEETEPS
Dados Internacionais de Catalogação-na-fonte

S719r SOUZA, Wesley Gonçalves da Silva e

Recompensas não financeiras: principais características e como é usada no atual panorama econômico. / Wesley Gonçalves da Silva e Souza. – Americana, 2017.

72f.

Monografia (Curso de Tecnologia em Gestão Empresarial) - - Faculdade de Tecnologia de Americana – Centro Estadual de Educação Tecnológica Paula Souza

Orientador: Prof. Ms. Ivan Menerval da Silva

1. Motivação I. SILVA, Ivan Menerval da II. Centro Estadual de Educação Tecnológica Paula Souza – Faculdade de Tecnologia de Americana

CDU: 316.46

Wesley Gonçalves da Silva Souza

RECOMPENSAS NÃO FINANCEIRAS:


Principais características e como é usada no atual panorama econômico.

Trabalho de graduação apresentado como exigência parcial para obtenção do título de Tecnólogo em Gestão Empresarial pelo CEETEPS/Faculdade de Tecnologia – Fatec/ Americana – SP.

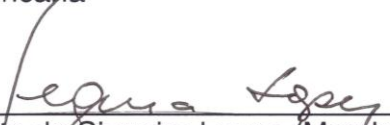
Área de concentração: Gestão de Pessoas e Relações de Trabalho

Americana, 12 de dezembro de 2017.

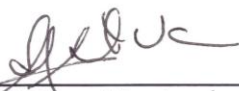
Banca Examinadora:



Ivan Menerval da Silva (Presidente)
Mestre
Fatec Americana



José Renato de Siqueira Lopes (Membro)
Especialista
Fatec Americana



Sílvia Aparecida José e Silva (Membro)
Mestre
Fatec Americana

DEDICATÓRIA

A Deus, o que seria de mim sem a fé que tenho nele. Aos meus amigos pelas alegrias, tristezas e dores compartilhadas. A todos aqueles que de alguma forma estiveram e ainda estão próximos a mim, fazendo esta vida valer cada vez mais a pena.

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a Deus por me dar saúde e a oportunidade de ter aprendido tudo o que aprendi.

Em especial agradeço ao meu companheiro Márcio Gomes pela paciência, pelo incentivo, pela força e principalmente pelo carinho. E todo o apoio que me ofereceu estando junto comigo essa etapa da minha vida.

Meus agradecimentos ao meu professor orientador Ms. Ivan Menerval por ter paciência e toda sua dedicação, empenho e por ter acreditado que juntos poderíamos elaborar, desenvolver e finalizar essa pesquisa.

Minha gratidão também aos professores que estiveram comigo ao longo desses três anos fazendo o possível e o impossível para garantir a graduação tanto para mim e quanto aos meus colegas de sala.

Aos meus amigos Talita Barto, Diego Lucas, Rosangela Chiareli, Letícia Rogatto, Wanderson Roberto e Ana Paula Stefanini que estiveram comigo até o fim, fazendo que essa caminhada fosse mais prazerosa e amena.

Agradeço instituição e a todos que fazem a Faculdade de Tecnologia de Americana – Fatec ser essa referência no ensino de qualidade, a todos meu muitíssimo obrigado.

*Que todos os nossos esforços estejam sempre
focados no desafio à impossibilidade. Todas as
grandes conquistas humanas vieram daquilo
que parecia impossível.*

(Charles Chaplin)

RESUMO

A elaboração deste trabalho aborda as recompensas não financeiras, suas principais características e como são usadas no atual panorama econômico. Recompensar colaboradores geram aspectos que influenciam na satisfação, na motivação e no resultado do negócio. Profissionais mais engajados produzem mais e melhor, o que reflete diretamente na satisfação dos clientes. Nos últimos tempos, os fatores motivacionais têm ido muito além das questões salariais, compreendendo também o clima organizacional, a administração de benefícios traçadas a partir do planejamento estratégico do sistema de recompensas e principalmente o reconhecimento ao colaborador por parte da organização. Recompensas como, bonificações financeiras, folgas extras, brindes, reconhecimento individual com feedbacks positivos, entre outros produzem colaboradores mais produtivos. O objetivo do presente trabalho é descrever os tipos de recompensas não financeiras, suas características e de que forma elas vêm sendo aplicadas pelas organizações atualmente. Os resultados encontrados indicam, dentre outros, a necessidade de ser ter um sistema de recompensas traçado estrategicamente e bem estruturado, para que a organização e seus colaboradores possam ter ganhos juntos.

Palavras-chave: Organização. Motivação. Recompensas não financeiras.

ABSTRACT

This paper deals with non-financial rewards, their main characteristics and how they are used in the current economic scenario. Rewarding employees generates aspects that influence satisfaction, motivation and business outcome. More engaged professionals produce more and better, which directly reflects on customer satisfaction. In recent times, motivational factors have gone well beyond salary issues, including the organizational climate, the administration of benefits drawn from the strategic planning of the rewards system and especially the recognition to the employee by the organization. Rewards like, financial bonuses, extra holidays, gifts, individual recognition with positive feedbacks, among others produce more productive collaborators. The purpose of this paper is to describe the types of non-financial rewards, their characteristics and how they are being applied by organizations today. The results indicate, among others, the need to have a reward system that is strategically traced and well structured so that the organization and its employees can earn together.

Keywords: Organization. Motivation. Non-financial rewards.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Extração do sal e Mina de sal Wieliczka - Polônia	27
Figura 2 – Períodos da evolução dos sistemas de remuneração.....	29
Figura 3 – Recompensas intrínsecas	38
Figura 4 – Recompensas extrínsecas	39
Figura 5 – Desafios importantes para se criar um sistema de recompensas	40
Figura 6 – Componentes da remuneração do colaborador	41
Figura 7 – Quatro fatores para desenvolver o sistema de recompensas	41
Figura 8 – Critérios de remuneração sistema tradicional	42
Figura 9 – Sistema de remuneração baseado nas competências.....	43
Figura 10 – Predominância das remunerações financeiras nas empresas	44
Figura 11 – Decisões salariais	44
Figura 12 – Recompensas financeiras	45
Figura 13 – Principais tipos de remuneração	46
Figura 14 – Diferenças entre salário nominal, salário real e salário mínimo	47
Figura 15 – Benefícios Sociais	48
Figura 16 – Vantagens do plano de carreiras no sistema de gratificação	49
Figura 17 – Formas de incentivos vs geração de colaboradores	51
Figura 18 – Recompensas não financeiras	52
Figura 19 – Fatores influenciadores das recompensas não-financeiras	53
Figura 20 – Recompensas mais valorizadas pelos indivíduos	55
Figura 21 – Pontos positivos das recompensas não financeiras.....	58
Figura 22 – Principais motivadores que levam a busca da flexibilidade do trabalho.....	59
Figura 23 – Benefícios mais valorizados pelos colaboradores.....	61

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Características no ambiente de negócios e mudanças nas empresas...	31
Quadro 2 – Diferenças entre o sistema tradicional e moderno de remuneração.....	35
Quadro 3 – Visão operacional das recompensas não financeiras.....	50
Quadro 4 – Pontos importantes na implementação de reconhecimento	56
Quadro 5 – Casos de sucessos na aplicação das remunerações não financeiras....	64

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ADM – Administrador

CCT – Convenção Coletiva de Trabalho

DA – Dicionário do Aurélio

EY – Ernest & Young

RH – Recursos Humanos

SEGeT – Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia

TQM – Total Quality Management

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	13
1.1	Justificativa.....	16
1.2	Situação problema	17
1.3	Objetivo (s).....	19
1.3.1	Objetivo geral.....	19
1.3.2	Objetivos específicos.....	19
1.4	Metodologia.....	19
2	FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	21
2.1	Sistema de gratificação	22
2.2	Reconhecimento do trabalho	24
2.3	Evolução dos sistemas de remuneração nas organizações.....	27
2.3.1	Características no ambiente de negócios e mudanças nas empresas..	31
2.3.2	Recursos humanos.....	33
2.3.3	Capital humano.....	33
2.3.4	Diferenças entre o sistema tradicional e o sistema moderno de remuneração	35
2.3.5	Construindo um sistema de remuneração	40
2.4	Recompensas financeiras atuais	45
2.5	Recompensas não financeiras	49
2.5.1	Pontos positivos das recompensas não financeiras	57
2.5.2	Pontos negativos das recompensas não financeiras.....	59
2.6	Análise do conteúdo pesquisado	61
3	CONSIDERAÇÕES FINAIS	66
	REFERÊNCIAS.....	68

1 INTRODUÇÃO

As organizações precisam manter seus talentos motivados e fiéis a ela, portanto, nos dias de hoje são várias as alternativas para consegui-lo, mas constatou-se no decorrer deste trabalho que não será possível atender a todas as expectativas geradas pelo colaborador principalmente em se tratando de recompensas sendo elas não financeiras.

Na visão de Chiavenato (1999, p.457) em uma empresa, ter um bom gestor não basta para chegar ao sucesso, uma organização vai depender muito dos profissionais que nela trabalham.

Muitas são as adversidades embutidas nesta prática organizacional das recompensas não financeiras, mas nem todas são aplicadas da maneira correta, comete-se muitos erros por parte da organização ou de seus gestores junto ao quadro de colaboradores.

Na busca em responder questões equivalentes as recompensas não financeiras dentro das empresas, serão necessárias apresentar os tipos de recompensas podendo ser financeiras ou não.

O escopo principal desta pesquisa se dará na busca em responder como deve ser aplicado o sistema de recompensas não financeiras no interior das organizações, quais os tipos que existem e qual o resultado tanto para a empresa como para o colaborador.

Atualmente, tem sido muito evidente no mercado de trabalho que as organizações têm apresentado sucesso pelas competências de seus profissionais, estes devem ser vistos verdadeiramente como *stakeholders*¹.

¹ *Stakeholder* significa público estratégico e descreve uma pessoa ou grupo que tem interesse em uma empresa, negócio ou indústria, podendo ou não ter feito um investimento neles. Em inglês *stake* significa interesse, participação, risco. *Holder* significa aquele que possui.

Com a crise econômica estabelecida no país é visível a instabilidade e o desconforto social, houve grandes mudanças organizacionais a partir desta crise às retribuições salariais, foram reduzidas ou restringiu-se muito às recompensas financeiras e seus incentivos, o que leva a organização a olhar para as recompensas não financeiras buscando saídas para o capital humano organizacional e sua motivação, mantendo a redução no *turnover*² que quase sempre estão ligados à motivação no ambiente de trabalho.

Para Lima (2009), o talento do colaborador está se tornando móvel, em comparação com a pesada crise econômica sofrida no país em 2008, os colaboradores hoje estão enxergando a segurança no emprego como algo diferente e menos importante. A questão remuneração em salário e bônus tem perdido importância em relação aos ganhos não-financeiros, e isso tem provocado grandes mudanças nas políticas de remuneração e de benefícios tanto para atrair como para reter seus talentos.

Na opinião de vários autores pesquisados a motivação no ambiente laborativo é a grande resposta para muitas questões funcionais e financeiras, autores como Maslow (1967), Chiavenato (1999; 2008; 2014), Salles e Federighi (2006), Bohlander, Sherman e Snell (2005), Lima (1995), Broxado (2011) e tantos outros, descrevem as pessoas como seres sociais e que com necessidades individuais e nem sempre serão compensadas financeiramente. Sendo assim, uma metodologia sistematizada de recompensas deverá considerar todos os fatores internos da organização e também a concorrência do mercado de trabalho.

Embora a remuneração “salário” ainda seja o principal quesito para o colaborador, itens como horários flexíveis, atender às mudanças no estilo de vida, a aprendizagem, o desenvolvimento, os reconhecimentos, tornam-se decisivos nas ofertas de emprego e na retenção de talentos.

² É um conceito frequentemente utilizado em Recursos Humanos (RH) para designar a rotatividade de pessoal dentro do quadro de colaboradores de uma organização, ou seja, as entradas e saídas de colaboradores em determinado período de tempo.

São várias as recompensas não financeiras que podem ser oferecidas aos colaboradores das organizações, como: segurança no emprego, autoestima, reconhecimento, respeito e bom relacionamento com superiores, ambiente agradável de trabalho, bom clima organizacional, orgulho da organização e do trabalho, promoções, liberdade e autonomia no trabalho, oportunidade de desenvolvimento, *status*³ proveniente do cargo ou da organização, obtenção de *feedback*⁴, qualidade de vida entre outros.

O próprio fato de ouvir o trabalhador, de dar-lhe chance de se expressar e manifestar suas opiniões, anseios e necessidades, não só quanto a questões materiais como salários, benefícios e segurança, mas incluindo o ambiente sócio emocional, as relações interpessoais, o apoio do superior e a retro informação, já constitui por si só um passo importante para aumentar a satisfação do trabalhador no serviço e também no aumento da sua capacidade produtiva. (LIMA,1995, p.89).

Para Lima (1995, p. 89), as organizações devem manter uma qualidade no local de trabalho, onde o colaborador possa sentir-se respeitado, ou seja, ter bons relacionamentos com os colegas, uma cultura organizacional que direcione para o trabalho em equipe, o reconhecimento e tantos outros fatores importantes ao bem-estar humano, para assim manter e reter esses colaboradores integrados de maneira ampla aos desafios e metas da organização.

Sendo assim, um bom clima organizacional e um sistema de recompensas adequado apresentam benefícios intangíveis, tudo o que é oferecido pela organização ou pelo gestor aos colaboradores não sendo contabilizado financeiramente pode trazer benefícios tangíveis para a empresa.

³ *Status* significa a posição social de um indivíduo, o lugar que ele ocupa na sociedade, e é um termo oriundo do latim. *Status* significa posição de pé, estado, situação ou condição, e é relacionado a um lugar ocupado por uma pessoa na sociedade.

⁴ *Feedback* é uma palavra inglesa que significa realimentar ou dar resposta a um pedido ou acontecimento. O termo é utilizado em áreas como ADM, Psicologia ou Engenharia Elétrica. Em alguns contextos a palavra *feedback* pode significar resposta ou reação.

1.1 Justificativa

Tem sido muito comum na visão das organizações a adoção de remunerações variáveis capazes de agregar um salário justo a uma gama de benefícios, são formas de buscar a estabilidade e a retenção de talentos.

A remuneração fixa ainda é a principal fonte de atração dos profissionais nos dias atuais, mais tem perdido espaço para outras formas de remuneração como a remuneração variável que vincula o resultado do colaborador, a remuneração que ele pode receber aos resultados que ele apresenta para a empresa administração por objetivos. Isso faz com que o colaborador possa melhorar os seus ganhos e a organização pode ter um resultado melhor.

As empresas de maneira geral vinculam a remuneração ao tempo de serviço dos colaboradores, recompensando financeiramente o desempenho, prática essa muito comum. Fazendo isso as empresas demonstram reconhecimento pela permanência dos colaboradores, usando ferramentas e aliados a um sistema de recompensas bem estruturado dará condições a todos de fazerem parte dessas recompensas, sendo elas financeiras ou não.

Segundo Hammer (2002), “as verdadeiras questões que determinam o sucesso ou o fracasso de qualquer empreendimento importante, raramente são de natureza técnica. Ao contrário, quase sempre dizem respeito a temas de pessoas e de culturas”.

Remuneração e benefícios são compostos de várias formas para recompensar o colaborador. A dificuldade para compor o mix dessas remunerações variam de empresa para empresa, tais variações são elencadas ao segmento do negócio, do tipo de profissional que está dentro da empresa, na localização que ela está, não há uma receita pronta do composto total.

A remuneração variável aumenta os custos da empresa, mas ela também cria uma possibilidade de melhoria de resultados, e é paga na medida que traz benefícios para a empresa.

Os benefícios são compensações não financeiras concedidos aos colaboradores, de modo a melhorar a qualidade de vida facilitando a vida deles ao trabalho, como: assistência médica, assistência odontológica, previdência privada, seguro de vida, entre outros benefícios.

Na opinião de Bohlander *et al.* (2005, p.215) a remuneração é “uma das áreas mais complexas da Gestão Recursos Humanos”. E em adição ao desenvolvimento individual Bohlander (2005, p.216), diz que “a avaliação de desempenho tem a competência de influenciar o comportamento dos colaboradores, levando-os a um desempenho organizacional aprimorado”.

Na busca em contribuir academicamente para os estudantes com intuito de apresentar as formas as e técnicas abordadas, propondo ferramentas atualmente utilizadas nas organizações para recompensar de forma não-financeira seus colaboradores, na intenção de trazer a discussão para a comunidade voltando o olhar para qual das recompensas não financeiras seriam as mais vantajosas para o colaborador e para uma melhor qualidade de vida tanto no trabalho como na vida pessoal.

O resultado será apresentado a partir desta pesquisa bibliográfica qualitativa, que pretende agregar valor ao tema já tanto discutido dentro e fora das organizações. Propõe-se a compreensão de quais recompensas não financeiras são mais atrativas aos colaboradores e, sabe-se que os sistemas de recompensas bem definido e adequado trás os resultados esperados tanto para a empresa como para o colaborador.

1.2 Situação problema

O objetivo mais perseguido pelo ser humano é o de conhecer a realidade, conhecer a verdade. Para tanto, ao longo de sua vida, utiliza vários mecanismos. E entre tantos mecanismos, a Pesquisa Científica surge dentre as opções, para conhecer a realidade. (MARTINS, 1994, p.107).

Segundo Kerlinger (1980, p.35), “problema é uma questão que mostra uma situação necessitada de discussão, investigação, decisão ou solução”.

A realização da pesquisa possibilitou adentrar na área do conhecimento deste tema, o que foi possível verificar que há na literatura muitas pesquisas desenvolvidas dentro da área de comportamento organizacional, tanto no âmbito empresarial como do colaborador, mas ainda há muito a ser feito para o seu adequado entendimento.

É evidente que no ambiente interno das organizações existem diversas formas de gratificar seus colaboradores, que não seja diretamente com o salário e com isso podendo haver colaboradores desmotivados.

Segundo Chiavenato (2014, p.237), existem organizações que ainda aplicam processo ultrapassados, ou seja, rígidos e fixos, ainda não aproveitaram a nova tendência dos processos flexíveis, avançados e mais sofisticados na motivação e incentivos de seus colaboradores.

Sendo assim, buscou-se aqui desenvolver o tema direcionando o estudo no âmbito das recompensas não financeiras, como cita Chiavenato (2014, p.237), sobre a importância de lançar mão de novas técnicas para a motivação, na expectativa de responder segundo a revisão bibliográfica o porquê da desmotivação profissional desvinculado ao salário.

É de grande relevância ter um planejamento dentro do sistema de recompensas possibilitando a organização traçar metas, desenvolvimento de produtos, participação ativa no mercado, isso tudo só é possível com um bom desenvolvimento interno. Recompensar deve ser uma estratégia organizacional, deve ser uma constante no ambiente interno das organizações de sucesso.

A organização terá sucesso se todas as pessoas, desde os dirigentes até os colaboradores com funções mais simples, trabalharem para tanto, e se a organização vai mal a culpa também é das pessoas, incluindo seus dirigentes. A este cabe ainda a responsabilidade da incorreta escolha e acompanhamento das pessoas (PONTES, 2005, p.101).

1.3 Objetivo (s)

Para tanto, é necessário elaborar objetivos e metas claras para assim alcançá-los, na pesquisa científica acadêmica cria-se a possibilidade do conhecimento de forma estruturada e técnica, como se segue no decorrer desta pesquisa.

1.3.1 Objetivo geral

Realizar um estudo sobre quais os tipos de recompensas não financeiras existentes no ambiente interno das organizações, suas características e qual a forma que elas veem sendo aplicadas atualmente.

1.3.2 Objetivos específicos

Neste estudo foram formulados os seguintes objetivos específicos:

- a. Descrever os tipos de recompensas não financeiras;
- b. Relatar experiências de organizações que utilizam o sistema de recompensas não financeiras em sua gestão “cases”;
- c. Verificar a melhoria nos resultados gerais das organizações que utilizam as recompensas não financeiras.

1.4 Metodologia

Este estudo baseia-se na pesquisa bibliográfica que aborda o tema “Recompensas não financeiras: Principais características e como é usada no atual panorama econômico no ambiente interno das organizações”. E tem a finalidade de abordar a importância das recompensas não financeiras conhecidas e as mais utilizadas no ambiente interno das organizações, buscando entender os benefícios tanto para a empresa como para os colaboradores.

Severino (2000, p.18) define metodologia como: “[...] um instrumental extremamente útil e seguro para a gestão de uma postura amadurecida frente aos problemas científicos, políticos e filosóficos que nossa educação universitária enfrenta”.

A pesquisa obteve o levantamento bibliográfico sobre o tema abordado, que permitiu utilizar-se de fontes de dados secundários, onde exploraram artigos, livros, revistas e sites especializados, com a finalidade de se obter maior conhecimento sobre o tema servindo como base para elaboração do estudo, possibilitando o conhecimento geral acerca de como as empresas tratam as remunerações financeiras ou não no âmbito interno da empresa.

[...] a pesquisa tem um caráter pragmático, é um processo formal e sistemático de desenvolvimento do método científico. O objetivo fundamental da pesquisa é descobrir respostas para problemas mediante aplicações de procedimentos científicos. (GIL, 1999, p.42)

Ainda Gil (2008, p.50), recomenda que a pesquisa bibliográfica seja “desenvolvida baseada em material já elaborado constituído principalmente de livros e artigos científicos”.

O trabalho está organizado da seguinte forma:

No 1º capítulo, apresenta a introdução, a justificativa, a situação problema, o objetivo geral e o específico e a metodologia utilizada para apresentar os conceitos referentes ao interesse em abordar o tema escolhido.

No 2º capítulo, é apresentada a fundamentação teórica onde o tema é desenvolvido, apresentando o sistema de gratificação, o reconhecimento do trabalho, a evolução dos sistemas de recompensas e suas características sendo elas financeiras ou não, abordando os pontos negativos e positivos do sistema de recompensas não financeiras, evidenciando empresas que obtiveram sucesso com um sistema de recompensas não financeira estruturado.

Finalizando no 3º capítulo, as considerações finais retomando alguns pontos abordados nos capítulos anteriores para uma melhor compreensão dos vários aspectos que configuram o estudo que possibilitaram responder questões esclarecedoras colocadas na delimitação do problema, e em seguida referências bibliográficas utilizadas e consultadas ao longo da pesquisa escrita.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Um dos grandes desafios para as organizações atualmente é a busca incessante da sobrevivência dentro de um contexto de altíssima velocidade tecnológica, cheio de mudanças e com muita complexidade, onde as estruturas internas das organizações devem se amoldar para se manterem na disputa do mercado (CONVENIA, 2014).

Hoje não se permite que a base do entendimento seja somente sobre as empresas que estão em ascensão, mas sim na inovação constante que diariamente norteiam os pilares das organizações. Porém, para reter talentos humanos as empresas devem se atentar as remunerações oferecidas a seus colaboradores, sendo elas financeiras ou não (CONVENIA, 2014).

Na opinião de Salles e Federighi (2006, p.269) “a dimensão da compensação justa e adequada está relacionada à percepção⁵ em relação a remuneração recebida, benefícios entre outros componentes”. Sendo assim, esta dimensão é composta pela percepção de remuneração, seguida da comparação da remuneração com os pares e percepção dos benefícios (BARROS, 2012).

Em um artigo do site Administradores.com (2017), há uma definição específica para as recompensas não financeiras, esclarecendo que elas são geradas a partir do desempenho do colaborador e pode ser uma alternativa no auxílio da organização mantendo o nível dos trabalhos realizados e acabam por recompensar os esforços individuais, dessa maneira não elevando despesas com o provento salarial.

Westley (1979, p.111) aponta que “o fator remuneração pode causar uma sensação de injustiça”. E para Walton (1973, p.111) “a remuneração caracteriza-se pela compensação justa e adequada da equidade salarial interna, equidade salarial externa e benefícios”.

⁵ Percepção: consciência (de alguma coisa ou pessoa), impressão ou intuição, esp. moral.

Estes sistemas de incentivos objetivam influenciar o desempenho dos colaboradores e alinhar os objetivos pessoais destes profissionais com os da organização (ANTHONY e GOVINDARAJAN, 2007).

2.1 Sistema de gratificação

Segundo Soares (2014 *apud* Dutra e Hipólito, 2012), colocam a discussão sobre sistemas de gratificações das organizações chegando do princípio de que, quaisquer que sejam seus tipos, tais sistemas buscam demonstrar e reconhecer o quão um indivíduo vale para uma determinada organização. Até por isso, parte-se de uma hipótese inicial de que um empregado espera ser remunerado por seu labor de maneira justa, a valorização adequada é ideal para atrair e reter profissionais.

Como caracteriza Bratton e Gold (2012), os autores definem recompensas como sendo todo tipo de pagamento financeiro, não financeiro e psicológico que uma organização oferece a seus colaboradores em troca do trabalho que eles exercem.

Contudo, há grande relevância e tem se debatido na literatura outros papéis fundamentais dos sistemas de recompensas. Talvez o papel mais apresentado na literatura atual tem sido o de evidenciar o que a organização aprecia, quais são seus desígnios, Soares (2014 *apud* HOLBECHE, 2009) ou que ela almeja estimular em seus profissionais, de modo impulsionar certos comportamentos e ações.

Atualmente, tem sido bem protegida a tese dos sistemas de recompensas, quando usado de forma estratégica, tem como propósito direcionar o desempenho dos profissionais que trabalham na organização em direção dos alvos organizacionais.

Grande parte dos autores protegem a tese acima mencionada. (HARRIS, 1997, p.89), por exemplo, é crucial com relação a precisão de alinhamento entre sistema de recompensas e as metas organizacionais. O autor assegura que quanto maior a adesão entre a expectativa da organização e o que de fato é compensado, maior é a viabilidade de os objetivos organizacionais serem obtidos.

A busca por aderir a direção estratégica, aliás, seria apropriada para recompensas inseridas em todas as cadeias hierárquicas e não só para os níveis mais altos (BOYD e SALAMIN, 2001).

Porém nesse segmento, Bratton e Gold (2012) asseguram que a gestão de recursos humanos estratégica dos sistemas de recompensas exerce enorme papel, ajudam a motivar o empenho das pessoas, um meio crítico para a aquisição do direito competitivo sustentável e favorável a efetividade organizacional.

Segundo diversos autores, a prática de gestão de recursos humanos quando bem planejada, diminuí a espaço entre o potencial e a real performance dos colaboradores. Assim, Bratton e Gold (2012), afirma que o sistema de recompensas poderá motivar os colaboradores a exercerem o máximo de suas aptidões, uma vez que concebe uma importante forma (mesmo que não a única) de entusiasmar a conduta dos colaboradores.

O sistema de recompensas necessita responder à solicitação legal indicada a relação de emprego, além de controlar despesas da organização e atender equilibradamente os acordos de emprego e psicológicos colocados entre empresa e colaboradores (SOARES 2014 *apud* HARRIS, 1997; BRATTON e GOLD, 2012).

Apesar disso, por conta desse objetivo citado, ilustrar um modelo sistemático de recompensas é sempre desafiante, quando se lida com um atrito de interesses. Para o empreendedor as recompensas (especialmente as financeiras) elas representam investimentos que, portanto, devem ser controlados.

Entretanto, para os colaboradores as recompensas são provavelmente as mais importantes fontes de benefícios financeiros e psicológicos na sua relação com a empresa precisando, portanto, ser elevado ao máximo (BRATTON E GOLD, 2012).

Por conclusão, é admirável observar o caráter impróprio do acordo psicológico. Na prática, cada colaborador, com base em seus conhecimentos passados, suas crenças, esperanças e princípios, pretende analisar mesmo que de maneira desigual

as recompensas demonstradas e a própria validade de sua contribuição (BRATTON E GOLD, 2012).

Entendidas as principais metas e hipóteses que conduzem um planejamento de recompensa nas organizações, especialmente no que interfere a sua colaboração para a estratégia, e percebendo que tais informações formam um importante lado para a discussão que se acompanha, é necessário aprofundar-se na discussão acerca de como tais normas se consolidam na prática.

Contudo, fica claro até o instante que, de ajuste com o fluxo majoritário dos autores, as táticas da organização representam uma alternância de contexto muito elevada para o plano do sistema de recompensas.

2.2 Reconhecimento do trabalho

Para se determinar como e em que grau deve-se compensar um profissional está ligado ao valor da contribuição que tal profissional oferece à organização, indicando que a troca essencial à relação de emprego (a compensação que algum colaborador ganha em troca de seus afazeres) não é unicamente econômica ou monetária, mas envolve um grande número de recompensas sócio emocionais.

Sendo assim, da questão surge a precisão de se colocarem critérios para se distinguir as várias contribuições que cada colaborador oferece para uma companhia.

Como caracterizado no ponto de vista tradicional, o sentido da importância da colaboração se oferece por meio de duplo tipo de comparações. (BRATTON e GOLD, 2009; DUTRA e HIPÓLITO, 2012): a primeira, dentre os padrões internos à organização de valorização (pensando individualizando a contribuição de cada empregado ou grupo de empregados àquela empresa específica) e a segunda, dentre os padrões externos à organização (ou seja, comparando os modelos de valorização internos àqueles feitos por outras empresas em fatos semelhantes).

De certa maneira, acredita-se que essas formas de comparação, auxiliam no significado do procedimento de valorização e de contribuição de algum colaborador,

sejam geridos pelos princípios da equidade, a partir do entendimento o qual se coloca um sentimento de sensatez e honestidade por parte do empregado às recompensas oferecidas, buscando-se obter um nível de contentamento necessário para a condução, fixação e mobilização do mesmo.

Para instrumentalizar o reconhecimento do trabalho, (DUTRA e HIPÓLITO, 2012) os autores asseguram que na visão tradicional, tanto do ponto de vista teórico como na realidade das empresas, é seguido o ponto de vista do cargo.

Esclarecendo que, o cargo funciona como o “modo decifrador” do valor reunido pelos profissionais nas empresas, sendo, assim, a fundamental referência para a gratificação de seus ocupantes. As normas que neles se regularizam partem da hipótese de que pessoas desempenham trabalhos semelhantes, com pontos de responsabilidade semelhantes, devem ser remunerados do mesmo modo. Assim, o cargo não representaria a recompensa, fazendo que com ela seja destinada claramente de forma justa (DUTRA e HIPÓLITO, 2012).

As importâncias das recompensas a serem definidas para os cargos necessitariam de uma opinião real, no alicerce na qual se pode esclarecer para os empregados como o pagamento é definido, garantindo certo pagamento apropriado para os cargos que são válidos e importantes para a corporação e de modo inclusivo proteger a organização em acontecimento de reivindicações trabalhistas (HARRIS, 1997).

Contudo, obter atos de consideração exclusivamente com apoio no cargo pode contribuir para que os responsáveis que colaboram diferentemente para as metas da instituição (seja por meio da qualidade do seu trabalho ou de sua maior produtividade, entre diferentes possibilidades) tornem-se reconhecidos precisamente de próprio caráter, e atingindo o empenho diretamente dos profissionais potencialmente ou efetivamente mais comprometidos com tais propósitos. DUTRA e HIPÓLITO, 2012).

Consequentemente, permanece claro que usar o cargo como modelo principal nos sistemas de recompensas tem benefícios e, simultaneamente, sérios obstáculos (especialmente no assunto das práticas estratégicas de gestão de RH).

Em colocação das fiéis alterações pelas quais acontecem nas companhias, dado o movimento dos comércios, os profissionais operam de forma mais brandas em relação as atividades exercidas, com maior liberdade e poder de responsabilidades.

A obrigação por versatilidade e efetividade em valores tem levado organizações a se reorganizar de diversas maneiras nas últimas décadas, inserindo a opção de criações mais horizontais com enfoque em tarefas em grupo. De tal modo, utilizam-se modelos abaixo dos tradicionais de organização do trabalho, passando a se determinar dos profissionais a performance de papéis mais amplos (HOLBECHE, 2009).

Dessa forma, é pouco usado nos dias de hoje os profissionais cumprirem “somente” as atividades relacionadas nas tradicionais “definições de cargo”, ou, ao menos, exercerem seus trabalhos do jeito que ele fica escrito. Por conta desse fato, já a partir de 1970 começaram a aparecer alterações sobre diferentes formas de recompensar o trabalho que vão além das que levam o cargo como parâmetro, formas essas que procuram conhecer em maior grau as habilidades e a entrega dos profissionais.

Procura-se sempre mais recompensar o valor associado, medido tanto pelo conjunto de obrigação que o profissional adota, quanto pelo alcance de metas, dos quais muitas vezes são definidas de forma correta aos objetivos dos negócios. É nesse argumento que recebem força de modelos que favorecem tanto as dimensões fixas quanto a parte variável do pagamento.

Uma ideia teórica de remuneração está sendo definida nos meios acadêmicos e organizacionais. A "*Resource-Based Management Theory*", traduzindo para o português a Teoria da Gestão Baseada em Recursos, sendo uma fonte para essa teoria em constituição, argumentando que determinadas características organizacionais (recursos) motivam o sucesso da organização, ativando processos de administração de pessoas e suas funções, dentre elas a remuneração funcional (GUIMARÃES, 2001, p.10).

2.3 Evolução dos sistemas de remuneração nas organizações

No Dicionário do Aurélio – DA (2017), remuneração significa: retribuição por serviço ou favor prestado; recompensa, prêmio, gratificação, em dinheiro, por trabalho realizado; salário. Ou seja, uma via de mão dupla entre organização e colaborador, cabendo ao colaborador dispor de sua mão-de-obra recebendo como moeda de troca uma recompensa, a remuneração. A remuneração vai muito além de dinheiro.

O trabalho antigamente era pago em proteção, abrigo ou em mercadoria, esta mercadoria por sua vez, era o sal. Salário deriva do latim *salarium*, que significa "pagamento de sal" ou "pelo sal". O termo vem do antigo Império Romano, pelo fato que o sal valia como seu peso em ouro, pois ele era antigamente uma das poucas maneiras para preservar a carne. (SOARES, 1997)

Figura 1 – Extração do sal e Mina de sal Wieliczka - Polônia



Fonte: Fleury, (2013)

A determinação do salário nas sociedades capitalistas ou capital variável no conceito de Marx, é o preço oferecido pelo capitalista ao empregado pelo aluguel de sua força de trabalho por um período determinado, geralmente uma semana ou um mês, ou por unidade de produção (SOARES, 1997).

Sendo o trabalho humano também uma mercadoria, o salário está sujeito às leis da oferta e da procura de trabalho, de forma análoga aos preços. No entanto, pela própria lógica de funcionamento do sistema capitalista, os salários tenderiam a

ser, cada vez mais, salários de sobrevivência, garantindo ao menos a reprodução da força de trabalho – do contrário, o capitalista não teria lucro. Para os economistas neoclássicos, os salários são determinados pela produtividade marginal⁶ do trabalho (SOARES, 1997).

Segundo Soares (1997), antes da moeda ser inventada, o pagamento do trabalho humano era feito com mercadorias, como carneiro, porco, sal e peles. A palavra salário, surgiu a partir da porção de sal que era dada como forma de remuneração aos soldados na Roma antiga. Sendo assim, o sal tinha diversas utilidades que vão além de ajudar na cicatrização de feridas, conservação dos alimentos e dando-lhes sabor, os romanos passaram a considera-lo um alimento divino.

Não havia ideia de remuneração de salário nesta época. Na Idade Média, os servos, buscando proteção, cultivavam a terra dos nobres e recebiam em troca apenas a promessa de tirar seu sustento dela. Mais tarde, com o aparecimento das corporações de ofício, os trabalhadores livres levavam para venda no mercado os produtos que cultivavam.

Somente na segunda metade do século quatorze surgiu o salário como pagamento ao trabalhador pelo tempo e esforço gastos na produção de bens e de serviços. Esta época foi marcada pela diminuição do poder dos feudos e com forte desenvolvimento das nações-estado (SOARES, 1997).

Após a criação do salário para o pagamento da mão-de-obra, o capitalismo tornou-se a forma mais predominante. Nesta época o trabalhador passou a ter poder de compra, o que proporcionou o modo de como ele é visto na sociedade, onde não podiam mais menosprezar o seu valor.

Segundo Soares (1997), havia um descaso muito grande por parte do Estado para a condição do trabalho, todos eram submetidos as condições sub-humanas de trabalho, homens mulheres e crianças.

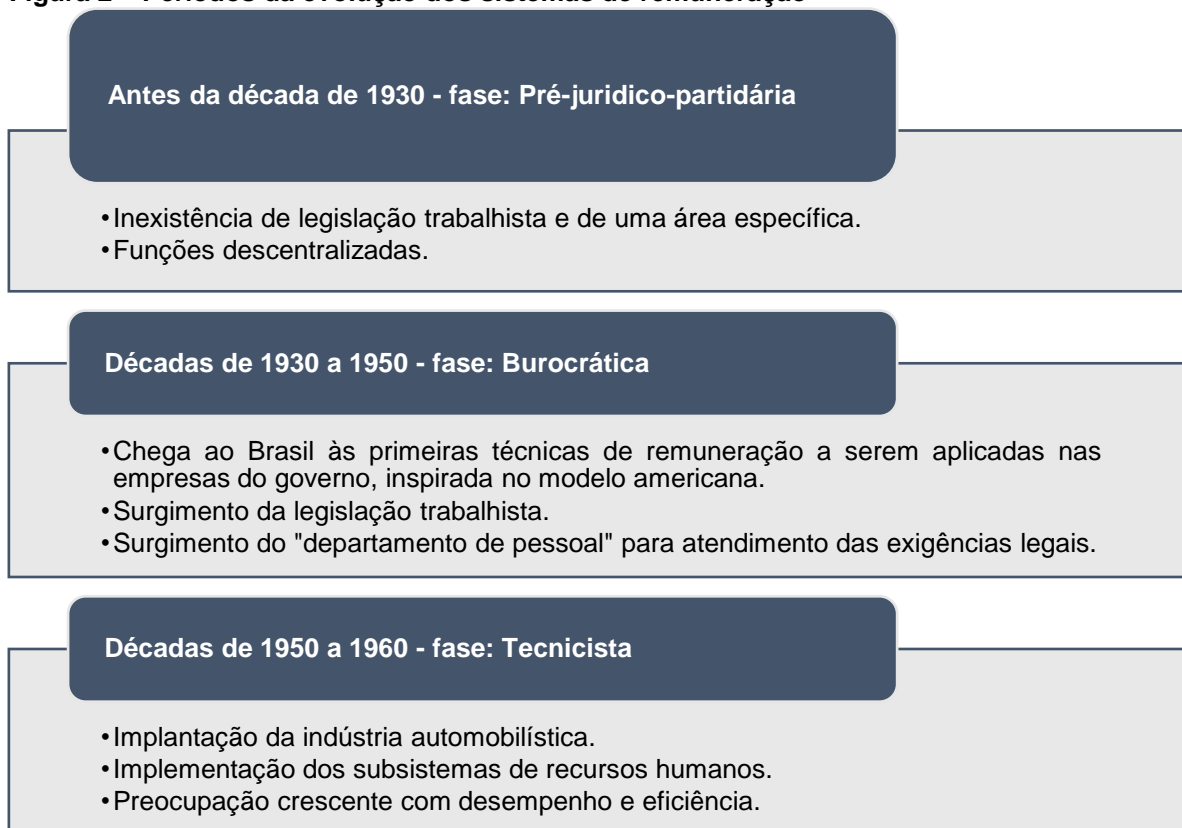
⁶ O produto médio do trabalho mede a produtividade do trabalhador médio, enquanto o produto marginal do trabalho mede a produtividade do último trabalhador incluído no processo produtivo.

Em definição a administração de salários como sendo um composto de leis e procedimentos que estabelecem estruturas de salários com equidade e justiça na empresa. Para tanto, deve haver o equilíbrio interno estabelecendo justiça e remunerando os indivíduos por grau de responsabilidade dos cargos que ocupam e pelos resultados (SOARES, 1997).

Para Soares (1997), o equilíbrio externo está ligado à realização das práticas salariais compatíveis com o mercado de trabalho, com o segmento de atuação da organização, e com as práticas das outras empresas mantendo um padrão de igualdade no ambiente interno da empresa.

Na figura 2, está segue a descrição da evolução dos sistemas de remuneração.

Figura 2 – Períodos da evolução dos sistemas de remuneração



Meados da década de 1960 e década de 1970 - fase: Sistêmica

- Surgimento das "gerências de recursos humanos" e dos responsáveis por "relações industriais".
- Integração dos enfoques comportamental, administrativo e da estrutura.

Década de 1980 e 1990 - fase: Estratégica

- Surgimento, entre outras técnicas, da remuneração variável e da participação nos lucros e resultados.
- Mudanças profundas.
- Descentralização de funções.
- Surgimento do movimento da qualidade.
- Diversidade de enfoques.

Século XXI

- Avanço da tecnologia e da globalização
- Renovação das estratégias de remuneração de forma contínua.
- Sistemas mais utilizados nas organizações visa contemplar a satisfação e a retenção de bons colaboradores
- Foco no sistema de remuneração por competências e habilidades.

Fonte: Adaptado de Telecurso TEC., Administração, (2011).

Entretanto, vale lembrar que independentemente da forma de remuneração e da época em que é empregada, ela é, desde o início dos tempos, o mais importante elo entre organização e trabalhador. Todos dependem de salário para sobreviver, realizar seus sonhos e alcançar objetivos pessoais e profissionais (SOARES, 1997).

O foco dos antigos sistemas de remuneração era nas estruturas salariais baseadas somente na importância dos cargos e não levavam em conta a contribuição individual do indivíduo para a empresa (SOARES, 1997).

Para Soares (1997), os novos modelos de sistemas de remuneração estão se desenvolvendo e identificando indivíduos que contribuem para os resultados gerais financeiros organizacionais que a longo prazo trarão sustentação ao segmento da empresa. Portanto, está nascendo o Sistema de Remuneração Estratégico que leva em conta a contribuição individual do trabalhador, a qual será tratado em tópico futuro neste trabalho.

2.3.1 Características no ambiente de negócios e mudanças nas empresas

Segundo Vergara (2003, p.35), as organizações, nos últimos tempos têm se deparado com um mundo de mudanças e sofrem com incertezas profundas e altamente velozes nos campos da política, da tecnologia, da economia, do social e do pessoal. Sendo assim, as características empresariais têm trazido impactos para a administração estratégica no âmbito da administração de pessoas, características essas apresentadas no quadro 1.

Quadro 1 – Características no ambiente de negócios e mudanças nas empresas

Características no Ambiente de Negócios	Mudanças nas Organizações
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Acelerado desenvolvimento tecnológico. ▪ Impacto significativo da tecnologia da informação. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Novas formas de trabalho. ▪ Grande diferenciação de produtos e serviços. ▪ Ênfase em serviços adicionais ▪ Mudanças no fluxo e tratamento das informações.
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Competição em mercado globalizado. ▪ Novas relações com fornecedores e concorrentes. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Orientação para um mercado global, independente de atuar ou não fora do país. ▪ Relevância da ética. ▪ Parcerias, alianças.
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Elevado nível de exigência dos clientes. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Visão e ação estratégica de todos os membros, com orientação para resultados.
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Pressões da sociedade em geral. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Exercício da responsabilidade social.
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Mudanças difundidas, persistentes e velozes. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Novas relações entre empregador e empregado. ▪ Busca de participação e autonomia por parte dos empregados. ▪ Estruturas organizacionais flexíveis. ▪ Ênfase em equipes multifuncionais e auto gerenciadas. ▪ Orientação para o aprendizado organizacional.

Fonte: Vergara (2003, p.35).

A terminologia "administração estratégica de recursos humanos" surgiu na literatura organizacional internacional no início de 1980, com abordagens diferenciadas, seja com base nas críticas ao papel funcional-burocrático e nas fraquezas percebidas na área, seja por pressões ambientais que demonstravam a natureza estratégica de recursos humanos e de sua gestão (ALBUQUERQUE, 1999).

As empresas hoje encaram uma estrutura inadequada de cargos e salários. Há a preocupação e a responsabilidade em motivar os colaboradores, com remunerações

compensadoras, e do outro lado há a preocupação em ajustar de modo razoável as despesas com o quadro de pessoal.

Segundo Rigaud (2015) afirma que:

[...] as empresas têm a expectativa de que seus colaboradores deem resultados constantes e em contrapartida os colaboradores esperam das organizações possibilidades de desenvolvimento profissional e financeiro compreendido a seus resultados.

O sistema de remuneração deve ser estruturado a partir do equilíbrio interno e externo, estar apoiado numa política de critérios claros de administração, permitindo a avaliação de cargos e salários baseados em critérios técnicos.

Para que haja uma harmonia em ambos os lados, as empresas precisam ter planos de remuneração, para que possa haver dos colaboradores o cumprimento da sua parte, dando continuidade à sua capacitação, na busca da melhoria contínua das mais variadas formas, como exemplo a possibilidade de formação acadêmica, etc.

Rigaud (2015) disserta que: “o pagamento de salários é obrigação de cada empresário aos colaboradores que o mesmo mantém trabalhando, mas acima de tudo, deve haver um modelo adequado de remuneração reconhecendo seus talentos individuais”.

Há variações nos modelos de recompensa para os colaboradores o que varia de empresa para empresa, mas todas devem saber que há um duplo objetivo que a recompensa propõe: traz benefícios para ambos, aos colaboradores e para as empresas que recompensar o colaborador visando o lucro.

Esses métodos surgiram num contexto onde prevaleciam os princípios taylorista-fordistas de produção e de gestão de pessoas que anunciavam a estruturação e a divisão de tarefas como a base do processo produtivo. A evolução lenta dos sistemas de recompensas ocorreu em paralelo ao desenvolvimento das culturas de trabalho (FLANNERY; HOFRICHTER; PLATTEN, 1997, p.99).

2.3.2 Recursos humanos

O RH é fundamental em uma organização para manter o equilíbrio, o bem-estar e o bom andamento dos relacionamentos dos colaboradores entre si e entre eles e a empresa (SOLIDES, 2017).

2.3.3 Capital humano

O capital humano em sua definição é o conjunto de capacidades, conhecimentos, competências e atributos de personalidades que favorecem a realização do trabalho de modo a produzir valor econômico (DANTAS, 2017).

O capital humano hoje é vital para qualquer organização ou o bem mais valioso dela. As pequenas e médias organizações tendem a ter grandes problemas quando se trata de capital humano, é perdido ou não se consegue gerencia-lo da maneira correta. A concentração da maioria das atividades importantes acaba nas mãos de um ou duas pessoas e, quando essas pessoas decidem apostar em novas oportunidades no mercado de trabalho, o tempo que se perde para substituir esses talentos acabam custando caro para os resultados da empresa.

Sendo assim, a qualidade e o desenvolvimento dos colaboradores são tão ou mais importantes que os investimentos gastos com produtos e suas tecnologias. Uma organização precisa ser competitiva também do lado de dentro para que a rotatividade seja menor e uma equipe reduzida tenha o potencial de produzir mais e melhor (SOLIDES, 2017).

A partir desta visão, a organização deve apostar em um RH capacitado, pois é fundamental para manter o crescimento da empresa e para não correr o risco de perder esses recursos tão importantes.

Um RH estruturado e capacitado possibilita a estruturação de um sistema de recompensas ativo e motivador. Sem pessoas nenhum negócio funciona e, sabe-se com certeza que o objetivo da organização é continuar crescendo (SOLIDES, 2017).

Processos claros facilitam o crescimento de uma estrutura coerente e que não demande custos fora do previsto. Estruturar o clima organizacional da organização não significa aplicar soluções utilizadas pelas grandes multinacionais, mas sim, replicar os moldes a realidade de cada organização.

Necessariamente, deve-se contar com profissionais que vivam a rotina da organização, que estejam por dentro das estratégias e das metas para que sejam desenvolvidas políticas internas que se encaixem na empresa (SOLIDES, 2017).

Não existem fórmulas prontas ou mágicas de sucesso, tudo deve ser planejado a médio e longo prazo. O uso das tecnologias específicas podem ajudar a desenvolver e a estruturar um RH que trabalhe com resultados, economizando tempo com situações burocráticas e que possibilitam focar nas questões humanas, de relacionamento, satisfação das equipes de trabalho, da motivação e da capacitação.

Para tanto, um RH bem orquestrado, no contexto atual, deva ser capaz de criar e fomentar políticas de atração e retenção de talentos. Sem eles, não há chances de sucesso em um mercado tão competitivo (CONVENIA, 2014).

Com benefícios atrativos a equipe se desenvolve competitivamente. Os salários oferecidos devem ser os de mercado e na possibilidade poderá se até acima dele, nunca abaixo independente o tamanho da organização, devendo investir em uma política agressiva de benefícios.

O mercado de trabalho está cada vez mais competitivo, e ao que parece todas as organizações estão atrás do colaborador “ideal” (aquele se veste a camisa da empresa). Sendo assim, algumas organizações investem em atrativos que possam trazer esses profissionais para dentro e na intenção de mantê-los na equipe por muitos anos proporcionando a eles um sistema de recompensas interessante e satisfatório.

Mas ao fazerem isto, cometem um erro porque podem atrair profissionais pouco qualificado ou não estão interessados em uma carreira a longo prazo na equipe ou na empresa. Neste caso, estes profissionais dificilmente conseguiriam produzir dentro do

esperado e, muito menos, estará interessado em contribuir de forma significativa com a empresa.

Oferecer apenas salários atrativos não bastam, é preciso definir bem qual o perfil do profissional adequado, em termo de experiência e conhecimento quanto em relação ao perfil pessoal e cultural. Dessa forma, nada adianta atrair talentos com um pacote atrativo de benefícios se esses profissionais não estiverem dentro do que a organização precisa, porque em poucos meses, será necessário começar todo um novo processo de recrutamento e seleção, para daí contratar novamente.

2.3.4 Diferenças entre o sistema tradicional e o sistema moderno de remuneração

O sistema de remuneração foi desenvolvido de maneira a ser funcional, por empresas organizadas com os princípios de divisão rígida de funções e de tarefas, por hierarquia, além do foco no controle. Esses princípios estão em fase de substituição por modelos mais flexíveis, com foco no trabalho em equipes.

O sistema de remuneração tem dimensões variadas entre o tradicional e o moderno. Segundo Wood Jr. e Picarelli Filho (1996, p.52), as críticas mais comuns ao sistema de remuneração tradicional e funcional são as representadas no quadro 2 a seguir: (LIMA, 2009).

Quadro 2 – Diferenças entre o sistema tradicional e moderno de remuneração

Dimensões	Sistemas Tradicionais	Sistemas Modernos
Estrutura Organizacional	<ul style="list-style-type: none"> • Hierarquia rígida. • Muitos níveis hierárquicos. • Ascensão salarial por meio de promoções. 	<ul style="list-style-type: none"> • Modelos flexíveis, células. • Poucos níveis hierárquicos. • Ascensão salarial por meio do desenvolvimento profissional.
Amplitude de ação	<ul style="list-style-type: none"> • Restrita e bem definida. 	<ul style="list-style-type: none"> • Ampla e pouco definida. • Varia em função do perfil profissional.

Definição de Responsabilidades	<ul style="list-style-type: none"> • Clara. 	<ul style="list-style-type: none"> • Difusa. • Orientação por meio da visão e objetivos comuns.
Processo decisório	<ul style="list-style-type: none"> • Papéis e forma de tomada de decisão bem definidos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Contingencial.
Estratégia	<ul style="list-style-type: none"> • Planejamento executado pela cúpula com apoio de um grupo de especialistas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Todos participaram da gestão estratégica, orquestrada pelos gerentes de negócios.
Estilo gerencial	<ul style="list-style-type: none"> • Grande distância líder-liderado. • Valorização da obediência, estabilidade e conformidade. 	<ul style="list-style-type: none"> • Pequena distância líder-liderado (líder como <i>coach</i>). • Valorização da adaptabilidade e prontidão para a mudança.

Fonte: Adaptado de Lima (2009 *apud* Wood Jr. e Picarelli Filho, 1997, p. 86).

Sendo importante ressaltar que o Sistema de Remuneração Funcional tem sua importância e lugar garantido dentro dos padrões de remuneração.

A partir do conhecimento da motivação, é perceptível que os indivíduos são direcionados a satisfazer alguma necessidade. Sendo assim, o sistema de recompensa aparece como ferramenta que constitui o retorno da contribuição prestada pelos colaboradores para que a organização realize satisfatoriamente seus objetivos e obtenha resultados.

Um sistema de recompensa representa na organização um papel importante, onde gera fatores fundamentais para motivar, atrair e reter os bons colaboradores. As estratégias instrumentais e natureza imaterial e material devem ser utilizadas de contrapartida da contribuição realizada pelo colaborador aferida aos resultados da organização.

Na afirmação de DeCenzo e Robbins (2001, p.189) fica claro que: “as organizações contam com as recompensas para fazer com que os empregados compareçam ao trabalho e tenham um desempenho eficaz, depois que são contratados”.

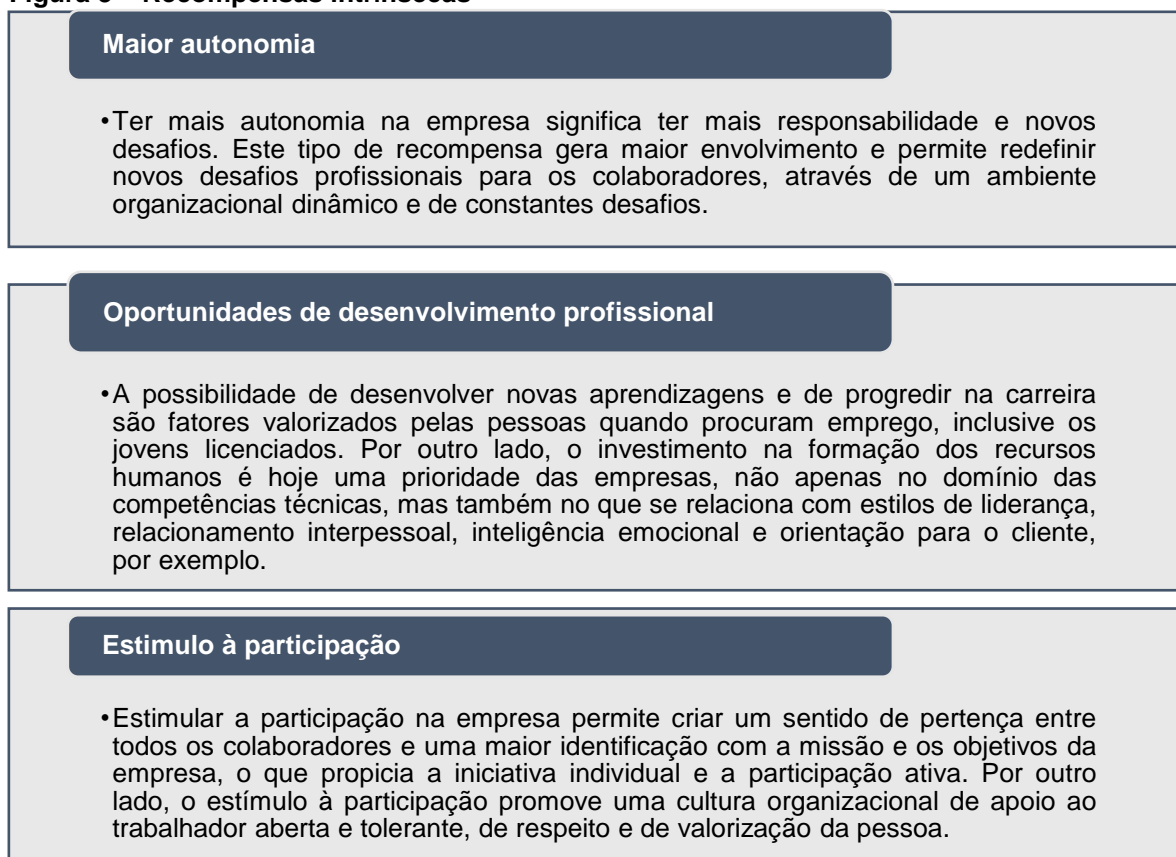
Comparando os autores, os mesmos ressaltam o vínculo existente entre recompensas que a organização oferece e a motivação dos colaboradores. Estimular o colaborador acaba sendo a principal função das recompensas, fazendo que os mesmos reforcem suas atividades humanas em prol da organização.

No IX Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia (2012), definiu que o objetivo principal dos sistemas de recompensas será de recompensar justamente o desempenho do colaborador, visando um clima de igualdade e justiça para todos. (SEGeT, 2012).

Envolvendo fatores que os colaboradores consideram motivadores, o sistema de recompensas traz reconhecimentos aos colaboradores e aos gestores, o sentimento de realização pessoal em harmonia com o estilo de gestão e de remuneração. Contudo, neste contexto classificam-se as recompensas em intrínsecas e extrínsecas.

Do ponto de vista de Vroom (1997, p. 57) as recompensas intrínsecas resultam da própria execução da tarefa e podem incluir a satisfação pela sua conclusão ou uma sensação de poder.

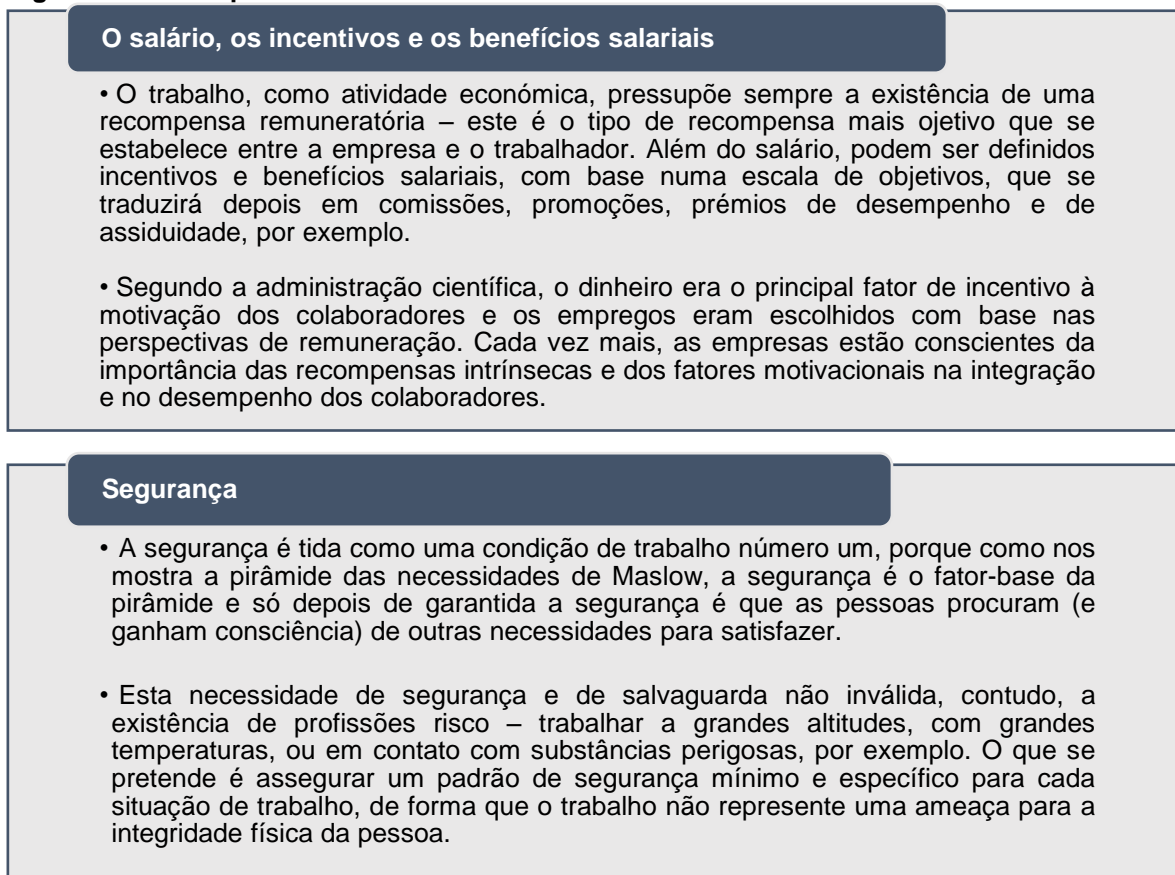
São recompensas que identificam o trabalho como uma responsabilidade e uma oportunidade de crescimento profissional de valorização pessoal. (GESTOR.PT, 2017). Há algumas práticas utilizadas na criação das recompensas intrínseca inerentes a função, tais como: administração por metas e objetivos, enriquecimento da função e da liderança participante. (Figura 3).

Figura 3 – Recompensas intrínsecas

Fonte: Adaptado do site Gestor.PT, 2017.

[...] fatores extrínsecos ao trabalhador tais como salários, segurança, política organizacionais, relacionamento interpessoal, condições do ambiente de trabalho, fazem apenas com que as pessoas se movimentem para buscá-lo, ou se disponham a lutar por eles quando os perderem. Não é sua presença que motiva. (BERGAMINI, 1997, p. 54)

Segundo o site GESTOR.PT (2017), as recompensas extrínsecas são fatores externos e materiais do trabalho desempenhado. Este tipo de recompensa está relacionado com as condições de trabalho e as políticas de administração da empresa, representadas na figura 4.

Figura 4 – Recompensas extrínsecas

Fonte: Adaptado do site Gestor.PT, (2017).

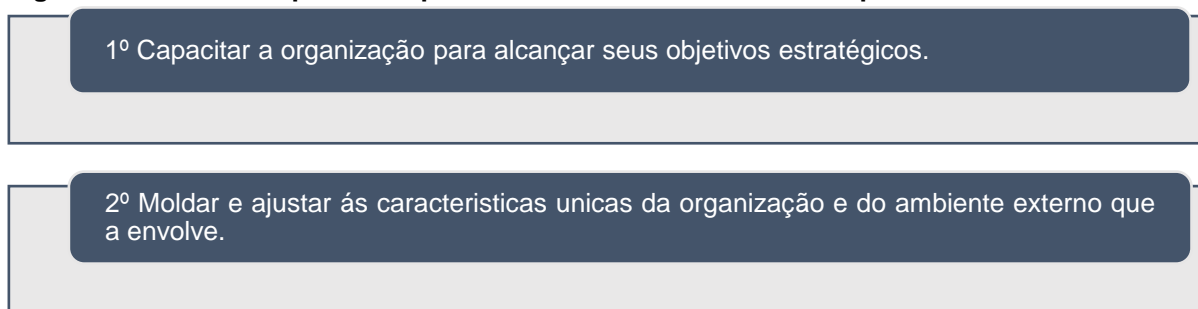
Alguns teóricos e pesquisadores, segundo Bergamini (1997, p.67) consideram que o sistema de remuneração é motivador de grande importância, uma vez que se relaciona com a crença de que o comportamento do indivíduo resulte em determinado resultado. Para isso, as organizações devem valorizar as necessidades individuais de cada funcionário, contribuindo para o alcance do comportamento organizacional desejado. Portanto, acredita-se que as recompensas podem de certa maneira influenciar a motivação (ROBBINS, 2002).

A compreensão do sistema de recompensas em sua definição mais objetiva é o método de compensar pessoas, compreendendo a remuneração, o programa de incentivo, benefícios e serviços (BARROS, 2012).

2.3.5 Construindo um sistema de remuneração

Na construção do sistema de remuneração devem-se ter vários cuidados, porque o mesmo provoca nas pessoas um forte impacto e na empresa causa efeito e consequências. Existem dois desafios importantes para desenvolvê-lo apresentados na figura 5.

Figura 5 – Desafios importantes para se criar um sistema de recompensas



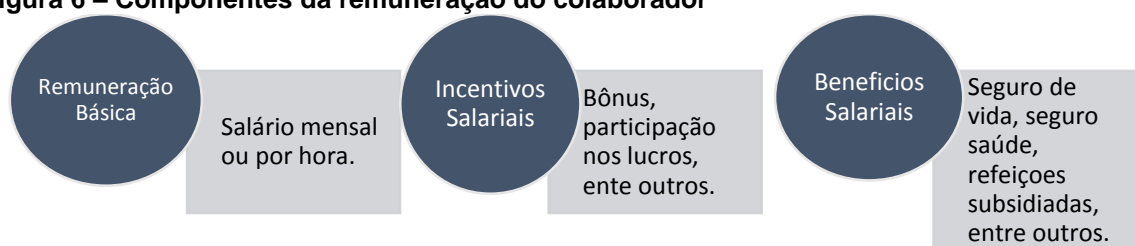
Fonte: Adaptado de Barros, 2012.

Na abordagem tradicional o sistema de recompensas segue padrões rigorosos e firmes, a remuneração atendendo aos processos padronizados de avaliação de cargos, incluindo uma política que generaliza os fatores tradicionais e aplica a todos os colaboradores, sem distinção, não levando em conta as suas diferenças de produtividade, desempenho e individualidades. Uma remuneração com base na história e não no colaborador, perseguindo valores fixos e estatísticos (BARROS, 2012).

Já na abordagem moderna, o que domina é a presunção de que os indivíduos são motivados pela grande multiplicidade de incentivos, como: salários, objetivos, metas a atingir, satisfação no cargo e na organização, necessidade de auto realização, entre outros. Neste contexto a remuneração é direcionada por esquemas flexíveis, atendendo a processos personalizados, seguindo políticas de ajuste às diferenças individuais entre os colaboradores, sua produtividade e desempenho (BARROS, 2012).

Em adição, a remuneração com base em escopos e nos resultados que contribui na performance futura do colaborador e, em valores variáveis e flexíveis. Dentro dessa perspectiva, a remuneração integral de um colaborador tem em sua composição três componentes, mas há variação em cada empresa, segue apresentado na figura 6 (BARROS, 2012).

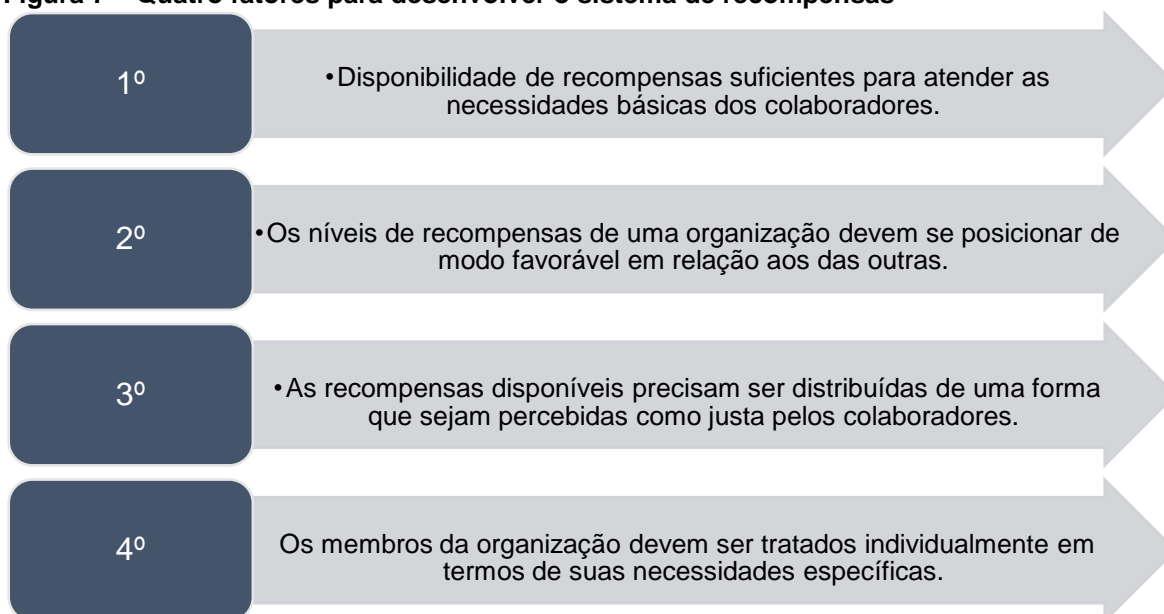
Figura 6 – Componentes da remuneração do colaborador



Fonte: Adaptado de Barros, 2012.

Para Bowditch e Buono (2000, p.202), existem quatro fatores importantes para que as organizações desenvolvam bem seu sistema de recompensa, apresentado na figura 7.

Figura 7 – Quatro fatores para desenvolver o sistema de recompensas



Fonte: Adaptado de Bowditch e Buono (2000)

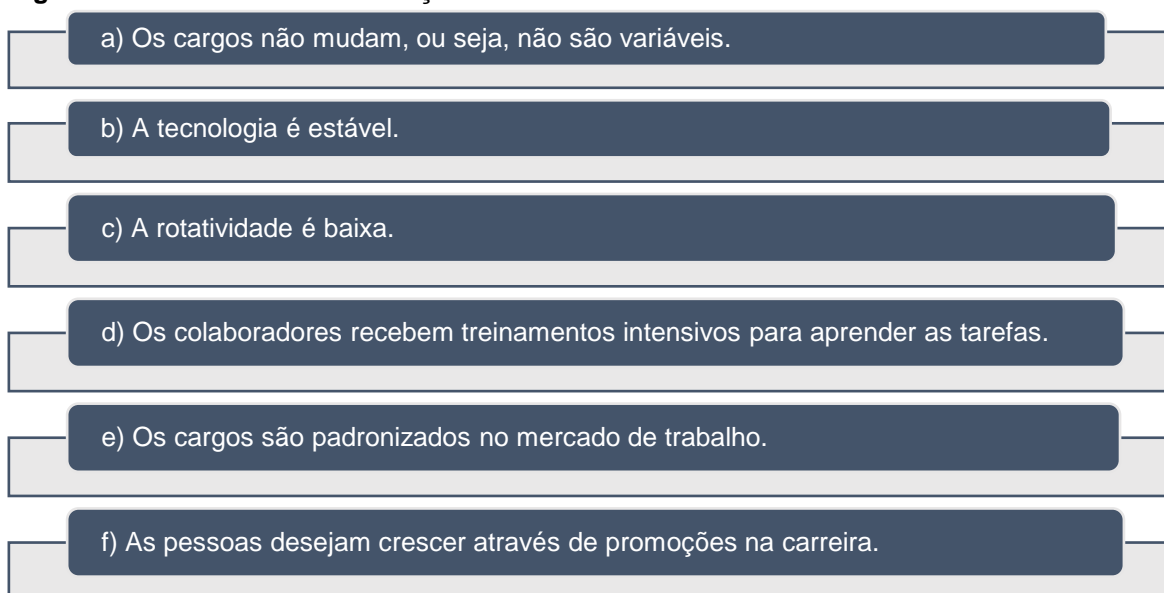
Os fatores apresentados se mostram fundamentais, para que possam garantir a eficácia do sistema de recompensas.

A remuneração do cargo ou do colaborador, deve ser compreendida na compensação e no foco de um cargo o que passa a contribuir com os valores da empresa, ou ainda, o conhecimento e as competências dos colaboradores passam a contribuir para o desenvolvimento do trabalho e da empresa (BARROS, 2012).

Todavia, um sistema tradicional privilegia o salário pela remuneração de cargo e não como é desenvolvido pelo colaborador, ou seja, os méritos e talentos do colaborador que desenvolve o trabalho. Neste caso, o cargo representa a unidade de análise onde vai se determinar a estrutura salarial, ou seja, o ocupante do cargo não tem muita importância mais sim o cargo (BARROS, 2012).

Apresentando os resultados desses critérios na figura 8.

Figura 8 – Critérios de remuneração sistema tradicional

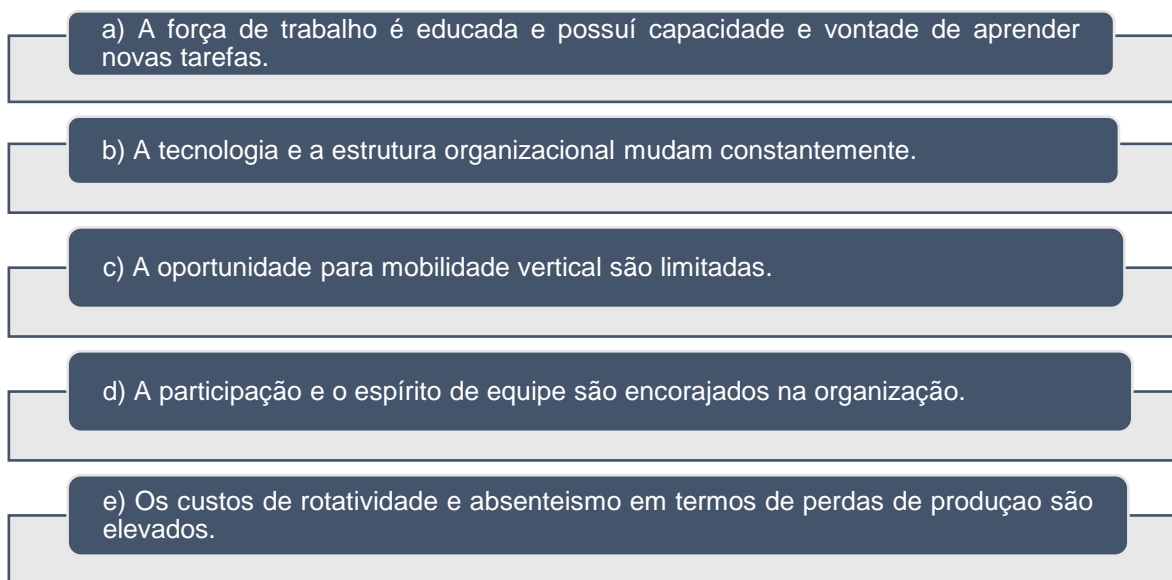


Fonte: Adaptado de Barros, (2012).

Quando se fala em sistema de remuneração direcionada nas capacidades do colaborador, toma como base os talentos que os indivíduos precisam possuir para aplicação das atividades e situações do cotidiano. Neste caso, a remuneração e

aumentada de acordo com o desenvolvimento do colaborador, quando ele vai melhorando na entrega das atividades propostas. Sendo assim ela é indicada conforme a descrição da figura 9 (BARROS, 2012).

Figura 9 – Sistema de remuneração baseado nas competências



Fonte: Adaptado de Barros, (2012).

Em acompanhamento à tendência atual, o sistema de recompensas se direciona para o sistema igualitário, neste caso, não dando importância aos níveis hierárquicos, proporcionando flexibilidade e encorajamento voltados aos relacionamentos entre líderes e liderados, além de aumentar a colaboração no entre dos colaboradores (BARROS, 2012).

A remuneração paga inferior ou superior à de mercado, é muito comum nas organizações que procuram reter e motivar seus colaboradores, minimizando custos de *turnover* e absenteísmo. Os prêmios financeiros ou não, podem satisfazer os colaboradores. Os trabalhadores motivados através das recompensas financeiras reforçam a responsabilidade e o alcance individual de objetivos, o que predominam mais em empresas com o perfil descritos na figura 10 (BARROS, 2012).

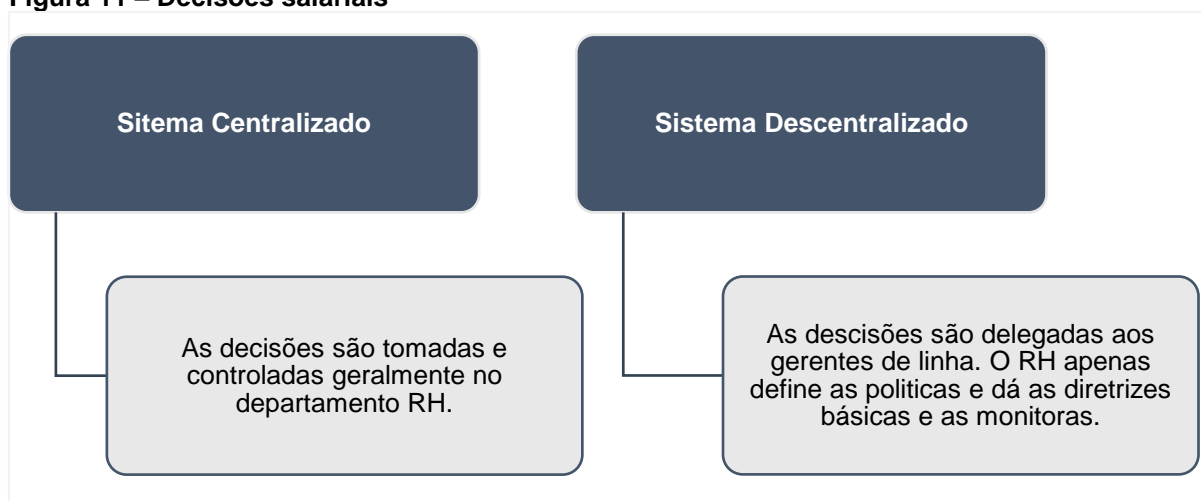
Figura 10 – Predominância das remunerações financeiras nas empresas

Empresas	com pouca segurança no emprego.
	que valorizam mais as vendas do que o serviço ao consumidor.
	que possuem um clima interno competitivo ao invés de comprometimento do colaborador ao longo prazo.

Fonte: Adaptado de Barros, (2012).

Já nas recompensas não financeiras, elas refortalecem o empenho dos colaboradores com a empresa, essas recompensas são intangíveis como segurança no emprego ou atividades mais interessantes e reconhecimento público, o que não implica de serem transformados em dinheiro no futuro, como por exemplo, aquisição da companhia e planos de aposentadoria (BARROS, 2012).

Soma-se a isso, as decisões sobre o sistema de remuneração que a remuneração pode ser controlada em um único departamento (central) ou delegadas (descentralizadas) aos gerentes e líderes. Conforme descrito na figura 11 (BARROS, 2012).

Figura 11 – Decisões salariais

Fonte: Adaptado de Barros, (2012).

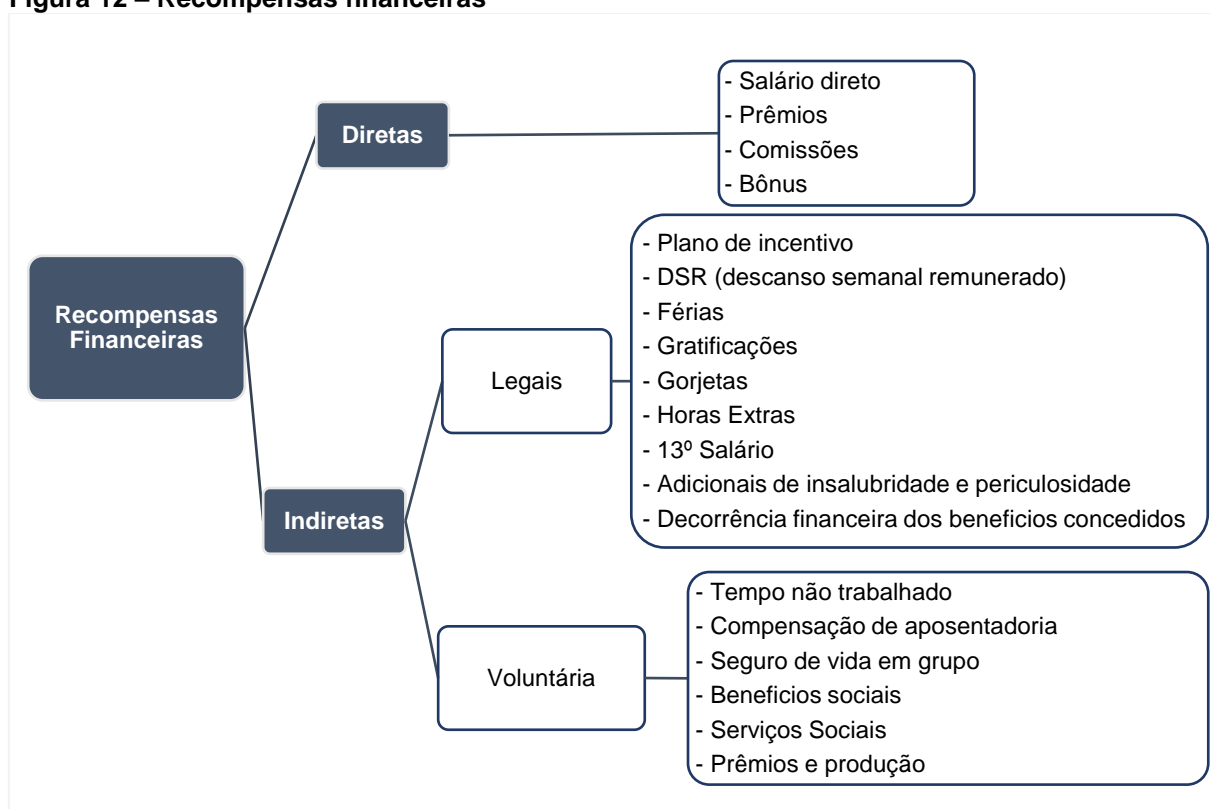
Os programas de incentivos buscam a satisfação do colaborador. Incentivando-os continuamente, os fazem desenvolver suas atividades da melhor maneira possível (neste caso, se o colaborador estiver envolvido com a empresa) e a superarem seus desafios e a conseguir resultados positivos com vistas ao futuro (BARROS, 2012).

2.4 Recompensas financeiras atuais

Segundo Chiavenato (2008, p.109), a compensação é a área que lida com a recompensa que o indivíduo recebe como retorno pela execução de tarefas organizacionais. Cada empregado transaciona com seu trabalho para obter recompensas financeiras e não financeiras. Essas recompensas podem ser diretas ou indiretas.

As recompensas financeiras estão ligadas ao dinheiro, recebido como salário, por trabalho prestado. No contexto atual, elencamos as seguintes recompensas organizacionais financeiras, sendo elas diretas e indiretas representadas na figura 12.

Figura 12 – Recompensas financeiras



Fonte: Adaptado de Broxado, 2011.

Em outras palavras, entende-se que a remuneração justa é aquela que engloba todos os benefícios previstos em lei, satisfazendo de forma suficiente as necessidades básicas do colaborador e de sua família (SALARIO.BR, 2014).

Segundo o site SALÁRIO.BR (2014), pode-se elencar alguns dos principais tipos remuneração como os descritos na figura 13.

Figura 13 – Principais tipos de remuneração

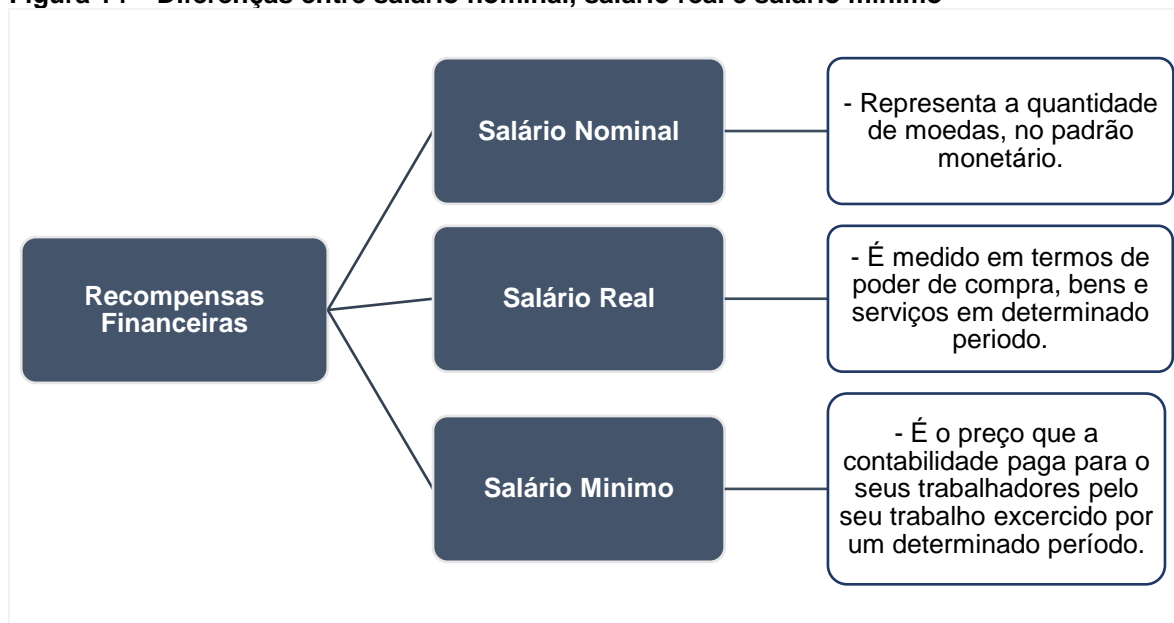
Remuneração Funcional		Um sistema de remuneração funcional é composto de: descrição de cargo, avaliação de cargos, faixas salariais, política para administração dos salários e pesquisa salarial.
Salário Indireto		São os benefícios oferecidos pelas empresas aos seus colaboradores, representando muitas vezes, uma parcela considerável da remuneração total. Nos benefícios praticados encontram-se: automóvel, empréstimo financeiro, assistência médica, previdência privada, estacionamento, auxílio-doença, auxílio-farmácia, assistência odontológica, auxílio-funeral, aluguel de casa, clube recreativo, transporte, alimentação, creche, cursos em geral e outros. Normalmente, os benefícios são oferecidos aos empregados sem opção de escolha e muitas vezes os benefícios oferecidos pela empresa não agregam valor para os colaboradores.
Remuneração por Habilidades	por	A remuneração é paga em função do conhecimento ou habilidades certificadas. Podemos definir a habilidade como o conjunto de conhecimentos que podem ser formalmente aprendidos mais aptidão pessoal, exemplificando: uma pessoa que frequenta um curso de liderança adquirirá conhecimentos sobre o assunto, mas isso não garante que se tornará um líder nato, é necessário que tenha aptidão pessoal para isso.
Remuneração por Competências	por	É mais aplicável aos níveis gerenciais e sua implementação exige mudanças no modelo de gestão e no estilo gerencial, ao mesmo tempo em que funciona como um catalisador dessas mudanças. Esse sistema de remuneração passou a ser interessante em função de diversos fatores, tais como: o crescimento do setor de serviços na economia, aumento da demanda de profissionais qualificados, necessidade de conhecimento intensivo nas empresas em geral, implantação de sistemas mais flexíveis e redução de estruturas hierárquicas rígidas e popularidade do conceito de competência.

Remuneração Variável	É o conjunto de diferentes formas de recompensa oferecidas aos empregados, complementando a remuneração fixa e atrelando fatores como atitudes, desempenho e outros com o valor percebido. A remuneração por resultados e participação acionária são duas formas de remuneração variável e estão vinculadas ao desempenho. Os objetivos da remuneração variável são: criação de vínculos entre o desempenho e a recompensa, compartilhamento dos resultados da empresa e transformação do custo fixo em variável.
Participação Acionária	Pode gerar a organização e colaboradores, bons resultados a médio e longo prazo, quando bem projetada. É um dos sistemas de remuneração mais complexo e sofisticado do conjunto de remuneração estratégica. Os colaboradores passam a sentir-se proprietários da empresa, focando uma relação de longo prazo e os mesmos passam a ter um senso de identidade, comprometimento e orientação para resultados. Contudo, é necessário um projeto muito bem elaborado para a implantação de um plano de participação acionária, já que a mesma pode apresentar desvantagens.
Alternativas Criativas	São maneiras de remuneração que promovem um vínculo imediato entre o fato gerador e o reconhecimento. O reconhecimento, feedback e orientação é muito importante, pois existe uma relação muito grande entre a motivação, recompensa e desempenho. Existem quatro tipos de reconhecimento: social (agradecimento público, cartas de reconhecimento, jantares de comemoração e outros), simbólico (passagens de avião, convites para teatro, etc.), relacionado ao trabalho (promoção, participação em projetos especiais, etc.) e financeiro (bônus, ações da empresa, prêmios especiais e outros).

Fonte: Adaptado do site Salário BR, (2014).

Destaca-se (figura 14), as diferenças sobre os três tipos de salários atualmente empregados na recompensa dos colaboradores.

Figura 14 – Diferenças entre salário nominal, salário real e salário mínimo



Fonte: Adaptado de Broxado, (2011).

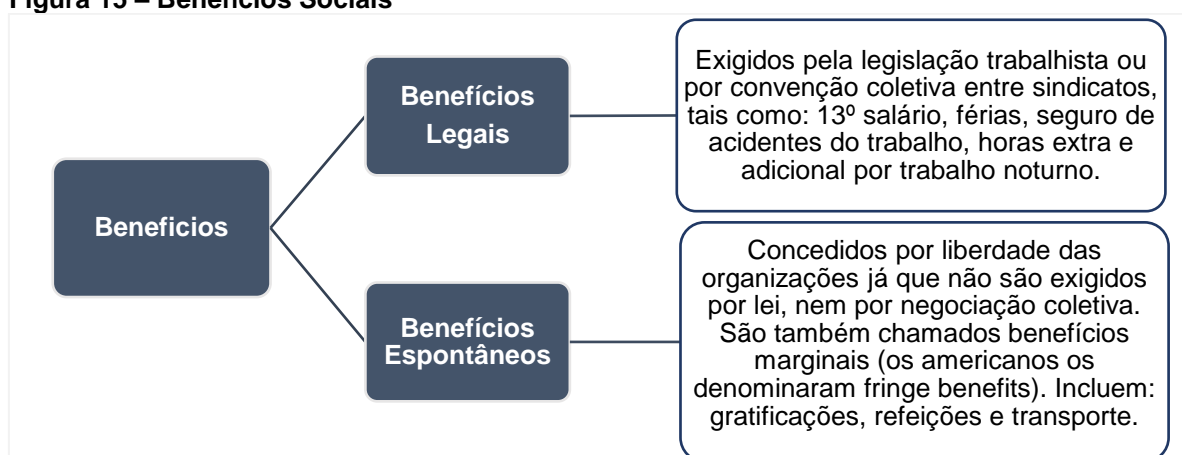
Os benefícios financeiros, apresentam-se de várias formas, como o salário convencional ou outros tipos de benefícios. Porém, não sendo o ponto principal da motivação humana, o reconhecimento financeiro é parte importante no incentivo pessoal.

Os benefícios sociais e os benefícios flexíveis são aplicados em sua forma tradicional, são oferecidos como pacotes, compreendendo itens cujo teor em número variam de acordo com o nível hierárquico do colaborador. Assim, relacionam-se diretamente com os objetivos da organização a longo prazo, o que reforçam a estabilidade, o comprometimento e a lealdade.

Dentre as opções de escolha do colaborador dentre os planos de benefícios é quase nula. Com uma única possibilidade de ter mais benefícios para o colaborador seria mudar de cargo ou de organização. Portanto, a política de benefícios, nesse sentido é coerente com um modelo de estrutura hierárquica com os valores organizacionais. Ou seja, premia-se o esforço pela ascensão na carreira, como um cargo mais alto significa um salário maior e com planos de benefícios mais amplos (BONIFÁCIO, 2009).

Um plano de benefícios sociais pode ser classificado nos aspectos da exigência, natureza e objetivos do cargo. Sendo os planos de benefícios legais ou espontâneos, conforme a sua exigência, como apresentado na figura 15.

Figura 15 – Benefícios Sociais



Fonte: Adaptado de Bonifácio, (2009).

Em sua natureza, os planos de benefícios podem ser classificados em monetários ou não, conforme sua natureza. Podem-se trabalhar esses planos na área de gestão de carreiras, frente a necessidade de envolvimento, obtendo o melhor dos colaboradores e da organização.

O gerenciamento desse processo estrategicamente gera oportunidades aos colaboradores de maneira adequada às necessidades da organização. Para Pontes (2005, p.102), as vantagens do plano de carreira compartilhado aparecem em destaque na figura 16.

Figura 16 – Vantagens do plano de carreiras no sistema de gratificação

Promove maior integração entre colaborador e empresa.

Promover um ambiente motivador oferecendo oportunidade de crescimento para os colaboradores.

Supre as vagas existentes na organização com pessoas do quadro.

Os membros da organização devem ser tratados individualmente em ao dar suporte para o desenvolvimento e ascensão dos colaboradores uma empresa ganha mais qualidade em seus produtos e uma produtividade aumenta.

Incentiva os colaboradores buscarem um aperfeiçoamento e adquirirem novas habilidades, atitudes e comportamentos.

Fonte: Pontes, (2005).

2.5 Recompensas não financeiras

A saber, as recompensas não-financeiras provocam custo nas empresas, mesmo que reduzidos, sendo assim, apresenta-se a relevância de buscar uma estratégia diferenciada dentro do sistema de recompensas. As recompensas não financeiras, são aquelas que não representam benefícios em termos monetários (CHIANG e BIRTCH, 2012, p.538).

As recompensas não financeiras envolvem várias opções de incentivos que os colaboradores desejam e que estão potencialmente a disposição das empresas, não aumentam a recompensa financeira do empregado, mas, dão ênfase a tornar o cargo mais atraente. (ROBINS; DECENZO, 2001, p.86)

As recompensas organizacionais são muito mais que incentivar os colaboradores a colaborar no crescimento da organização, aos quais proporcionam uma maior colaboração dos colaboradores com a empresa, espera-se que o colaborador se identifique com a empresa.

Analisando as recompensas não financeiras a partir dos conceitos dos autores estudados, possibilitam sua abordagem sobre a visão operacional (SONAWANE, 2008; JENSEN, 2007; CHILD, 2012; BALLENTINE, 2012). Visão esta apresentada no quadro 3.

Quadro 3 – Visão operacional das recompensas não financeiras

Ponto de Vista	Questões relevantes na implementação
Do ambiente e cultura da organização	<p>- a visão e crença da alta direção na importância das recompensas não financeiras são fatores de sucesso na sua implantação; - se os valores da organização se orientam para as pessoas, devem adotar um sistema de recompensa robusto; - se a filosofia e práticas da empresa refletirem a importância da remuneração não financeira, os empregados tendem a valorizar este tipo de recompensa; - a forma de relacionamento entre as chefias e subordinados afeta a percepção de valor das pessoas quanto às recompensas não financeiras; - para atração, retenção e motivação de talentos, devem ser tratadas como itens de relevância; - não devem ser vistas como atividade incidental; - é uma das formas da organização demonstrar os seus valores; - podem levantar problemas éticos dentro da organização sobre ser uma forma de manipulação;</p>
Dos formatos das recompensas	<p>- deve ser adequada com o tipo de atividade executada pelo empregado (por exemplo: recompensa para pessoas da área comercial podem não ser adequadas a pessoas que executam outras funções); - deve ser parte de um sistema formal e institucionalizado, caso contrário, a percepção de valor dos empregados será menor e dependerá muito da habilidade do gestor na sua condução; - não devem ser encaradas como substitutos de sistema de recompensas financeiras; - os arranjos no trabalho que permitam variedade, desenvolvimento pessoal e interação social podem ser conseguidos por meio da autonomia ou com recursos da tecnologia da informação; - devem ser compatíveis com as práticas de mercado e atuar junto com as recompensas financeiras de forma complementar;</p>
Da percepção dos empregados	<p>- a definição de recompensa não financeira não é clara, isto é, de uma promoção a um elogio, todas as ações são percebidas como tal; - a oportunidade para um avanço na carreira figura como uma das necessidades mais proeminentes; - demonstram preferência para recompensas não financeiras customizadas; - desejam participar da elaboração dos sistemas de recompensa; - podem se sentir inseguros com as constantes mudanças de regras de sistemas de compensação, o que afeta sua confiança na organização; - a percepção de valor da recompensa varia com a idade dos empregados, os mais idosos focam em questões relacionadas aposentadoria e os mais novos nas questões de satisfação e ambiente de trabalho;</p>
Da percepção dos gestores	<p>- consideram as recompensas não financeiras como parte de um sistema formal e institucionalizado; - preferem a padronização dos formatos e entendem a customização das recompensas não financeiras como falta de objetividade; - são temerosos quanto à participação dos empregados na elaboração destes sistemas; - sentimentos de lealdade e pertencimento somente podem ser desenvolvidos por meio de recompensas não financeiras; - satisfazem fatores higiênicos e seu impacto na motivação dos empregados tem curto prazo.</p>

Fonte: Adaptado de Sonawane (2008); Jensen, (2007); Long e Shields, (2010); Child, (2012)

Para Chiang e Birtch (2011), existem estudos que dizem que a idade dos colaboradores são fatores importantes na identificação e prática dos programas de recompensas não financeiras.

Segundo Nelson (1999), descreve alguns planos de incentivos ligados a idade dos colaboradores, ponderando que os planos de incentivos apresentados de uma única maneira não é indicado a um ambiente de trabalho com pessoas de gerações diferentes, sugerindo a diferenciação das recompensas como na figura 17:

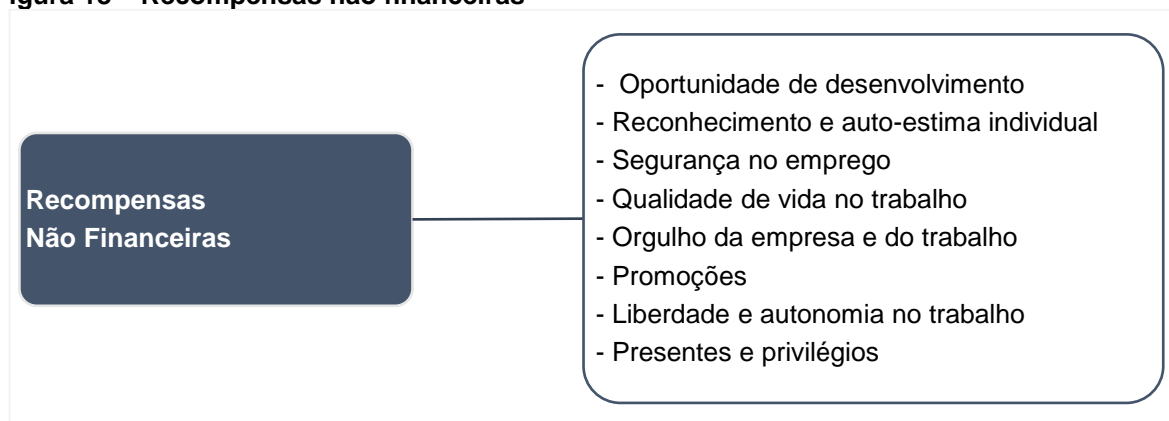
Figura 17 – Formas de incentivos vs geração de colaboradores



Fonte: Adaptado de Nelson, (1999).

A recompensa não-financeira corresponde as definidas na Convenção Coletiva de Trabalho (CCT) e do plano de benefícios sociais oferecidos por uma organização. A figura 18, descreve quais são as recompensas não-financeiras mais comuns.

Figura 18 – Recompensas não financeiras



Fonte: Adaptado de Broxado, (2011).

Uma organização possui muitas maneiras de concretizar as recompensas, desde o reconhecimento formal por uma contribuição da pessoa elogiando em público ou não, de uma carta pessoal ou de um prêmio com viagens, até um aumento salarial ou uma promoção para posições organizacionais com desafios maiores. (DUTRA, 2002, p.112).

Segundo Chiavenato (2008, p.108): “[...] as recompensas oferecidas pela organização influenciam o entusiasmo dos seus parceiros, visto que estes estão dispostos a investir seus recursos individuais na proporção em que obtém retornos e resultados dos seus investimentos”.

Chiavenato (2008) explica que as recompensas representam um custo para a empresa, então, é preciso analisar a relação custo x benefício dos seus sistemas de recompensas, estes devem trazer retorno para a organização, somado a levar os colaboradores a fazer contribuições a organização.

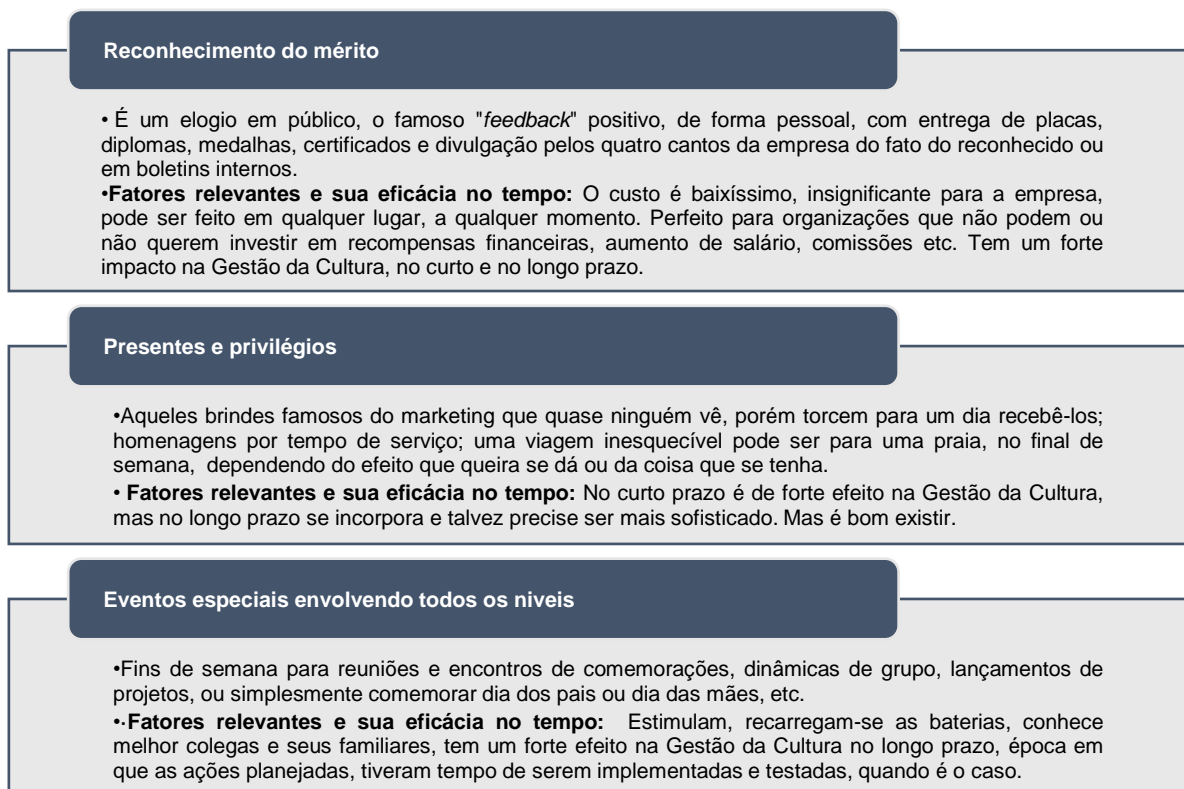
Entende-se que as recompensas não financeiras afetam de modo direto o desempenho do colaborador, desta forma, citam a oportunidade de desenvolvimento, reconhecimento e autoestima, qualidade de vida no trabalho, orgulho da organização e do trabalho, promoções, liberdade e autonomia no trabalho (CHIAVENATO, 2008, p.108).

Para Armstrong (2007), há maneiras para reconhecer o colaborador, ofertando presentes como folgas em dia de trabalho, certificados de reconhecimento, entre

outros que podem dar um resultado muito positivo na produtividade do colaborador, porque envolve a auto estima, sente-se parte da empresa.

Segundo Nelson (1999), em várias pesquisas em empresas aparecem uma grande diversidade de formas de reconhecimento como agradecimentos pessoais por e-mails ou públicos, certificados de reconhecimento, jantares comemorativos, entre outros citados como maneiras de reconhecimento do trabalho. Toda pessoa deseja ser reconhecida por seus méritos, sendo assim, as recompensas não-financeiras apresentam alguns fatores marcantes e importantes no desenvolvimento de uma cultura organizacional bem estruturada e funcional. Entretanto, destacam-se alguns desses fatores motivacionais (figura 19) no âmbito do clima organizacional harmônico e com vistas ao futuro da empresa. Sabe-se que hoje o capital humano tem sido muito valorizado no ambiente interno de uma empresa, por suas habilidades e pelos resultados apresentados a organização, este indivíduo traz o lucro o que remete ser um profissional promissor e valoroso (BROXADO, 2011).

Figura 19 – Fatores influenciadores das recompensas não-financeiras



Treinamento de desenvolvimento pessoal e técnico

•Treinamentos, cursos e workshops sobre poder pessoal, liderança, auto-estima, espírito de time, de comunicação verbal e não-verbal, superação de limites, além dos treinamentos técnicos e específicos de aumento das habilidades na função.

•**Fatores relevantes e sua eficácia no tempo:** Forte poder para a Gestão do Desenvolvimento e da Cultura, aumentando a qualidade pessoal e profissional, tornando o colaborador mais comprometido, e preparado para os desafios do mundo globalizado competitivo. É excelente no curto e longo prazo.

Equipamentos

•Veículos partilhados ou constantes, computadores e softwares pessoais, móveis modernos e atuais, periféricos celulares, dentro outros. Quando for necessário para melhor qualificar as condições profissionais e disputar mais o mercado.

•**Fatores relevantes e sua eficácia no tempo:** Se estiverem dentro dos objetivos e das estratégias é interessante, pois aumenta o "status" dos colaboradores, com o aumento da auto-estima. Não tem maiores impactos na Gestão da Cultura, pois são restritos apenas a um grupo de colaboradores.

Um bom local para refeição e descanso

•Todos precisam de um local bem estruturado para as refeições e descansos, com uma boa decoração, num ambiente que passe tranquilidade e conforto, e assim recompor as forças para o segundo turno do dia.

•**Fatores relevantes e sua eficácia no tempo:** Os empresários e líderes precisam entender o valor desta simbologia e a força que este item tem na Gestão da Cultura – Qualidade de Vida. É forte no curto e longo prazo, pois trata-se de respeito e de elevação da dignidade humana. O custo é baixíssimo, insignificante para a empresa, pode ser feito em qualquer lugar, a qualquer momento. Ideal para organizações que não podem ou não querem investir em recompensas financeiras, aumento de salário, comissões, etc. Tem um forte impacto na Gestão da Cultura, no curto e no longo prazo.

Fonte: Adaptado de Broxado, (2011).

Nas teorias de motivação observa-se que as pessoas não são impulsionadas somente pelo dinheiro, mas sim pelo fator *status* dentro da organização e o reconhecimento ao trabalho empregado na tarefa. Portanto, as recompensas não-financeiras estão baseadas num tripé, ou seja, desempenho, motivação e recompensa, aos quais estão relacionados por fatores de sentimentos e de necessidades por serem seres humanos, com respeito a sua individualidade.

Segundo a Teoria dos Dois Fatores de Frederick Herzberg, a teoria da expectativa busca levar em consideração a diferença existente entre os indivíduos e as diversas situações. Essa teoria e o modelo de motivação vem especificar que o esforço para atingir um alto desempenho resulta em se perceber a possibilidade de que o alto desempenho pode ser alcançado e recompensado na expectativa de que

se valerá o esforço desenvolvido. Essas teorias foram utilizadas para aumentar a produtividade.

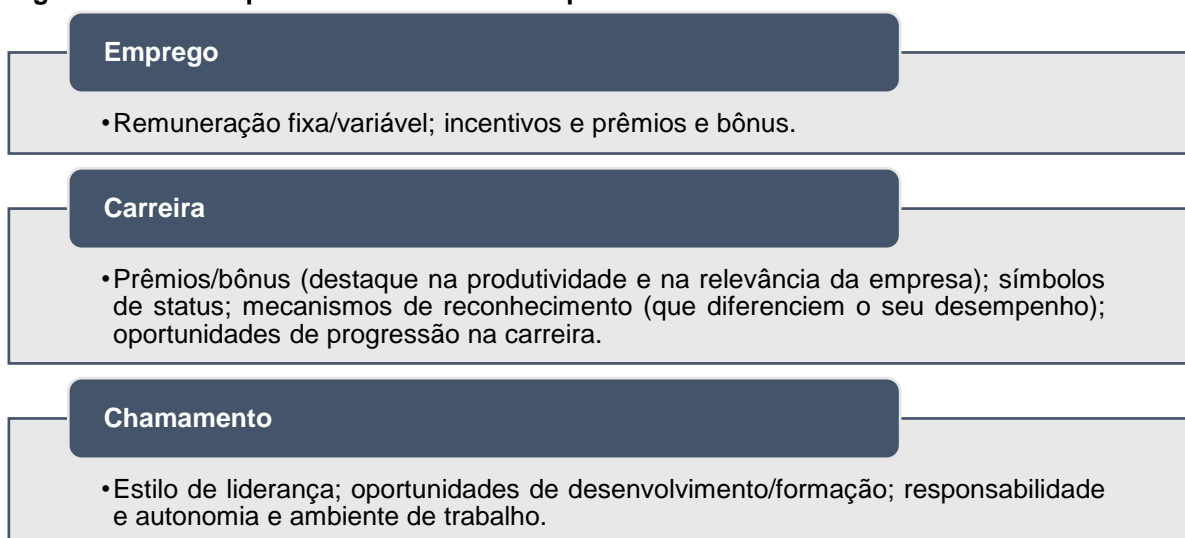
Do ponto de vista da teoria da expectativa de Vroom (1997, p.57), a capacidade é o que faz com que o colaborador esteja orientado afetivamente para a busca do resultado, ou seja, é o que faz com que um colaborador sinta atração ou repulsa, como por exemplo, por uma promoção.

Segundo Vroom (1997, p.57) diz que “a motivação de cada indivíduo depende da situação e de suas necessidades particulares”.

A força e a clareza da relação percebida no ambiente de trabalho, entre a ação a ser empreendida e a obtenção do resultado esperado tanto pela organização como pelo colaborador, potencializam o resultado. Por fim, a expectativa e a intensidade com que o colaborador é capaz de antecipar os resultados esperados e a visualização de sua concretização.

Atualmente, apresentam-se algumas recompensas mais valorizadas pelos indivíduos em seu local de trabalho representados na figura 20.

Figura 20 – Recompensas mais valorizadas pelos indivíduos



Fonte: Adaptado de Chiavenato, (2008).

Quanto a prática dos programas de reconhecimento na organização sobre a visão da operacionalização há quatro pontos importantes a serem abordados como elencado no quadro 4 a seguir:

Quadro 4 – Pontos importantes na implementação de reconhecimento

Ponto de vista	Questões relevantes na implementação
Quanto aos motivos	<ul style="list-style-type: none"> - Estar relacionado a comportamentos valorosos, consistente com a cultura, valores e estratégias da empresa ou em razão de esforço excepcional demonstrado; - Estar associado a eventos especiais e não ser aplicado somente para sustentar o desempenho individual; - Serem usados para reforçar a mobilização e esforço realizado para o melhor desempenho; - valorizar ações ou comportamentos realmente relevantes e não ações do dia-a-dia; - Pode se relacionar com o alcance de metas da qualidade em programas da Qualidade Total (TQM); - As lideranças devem entender com clareza a diferença em recompensas e programas de reconhecimento;
Quanto à abrangência	<ul style="list-style-type: none"> - Devem ser considerados tanto a nível individual como para equipes pelo esforço coletivo; - Considerar que algumas pesquisas apontam que em algumas culturas pode haver preferência para uma das modalidades (individual ou grupo); - Considerar que algumas pesquisas apontam que a presença forte dos sindicatos tende a influenciar aos empregados a preferir o reconhecimento de forma coletiva;
Quanto à forma	<ul style="list-style-type: none"> - Se a cultura empresarial tiver foco nas pessoas, as iniciativas de reconhecimento dos empregados serão reforçadas; - Promover ações de reconhecimento sinceras, tempestivas e não ser uma atividade ou iniciativa isolada; - Reforçar a cultura da organização para o reconhecimento enfatizando o reconhecimento informal; - Focar no indivíduo de modo a construir um ambiente de empolgação e alegria no local de trabalho; - Ser demonstrado de forma pessoal e do tipo cara-a-cara, podendo ser documentado por meio de carta manuscrita; - Que não seja parte de um programa maior em que concorra com as recompensas financeiras; - Que não seja estigmatizado como uma forma de reconhecer o mérito somente das pessoas que venceram; - Estar alinhados às estratégias de remuneração, objetivos da organização e coerentes com a filosofia de remuneração; - Não serem encarados como um investimento em que se espera algum ganho e nem como uma despesa a ser cortada em momentos de contenção de custos; - Para se mostrarem mais efetivos, não envolver dinheiro e serem conduzidas pelos líderes, em pequenos grupos ou de forma privativa; - Contar com a participação dos gestores que devem opinar sobre como e quais comportamentos e realizações devem ser reconhecidos; - Não se tornar motivo de competição entre os indivíduos e gerar conflitos dentro da organização;

Quanto à forma	<ul style="list-style-type: none"> - Ter critérios de elegibilidade claros sobre temas tais como a premiação por tempo de serviço e a participação dos gerentes; - Não ter critérios e formas de aplicação divergentes entre áreas distintas da empresa, ser justo, consistente, genuíno, acessível a todos os indivíduos e não ter limites de agraciados; - Para se manterem ativos, deve ser implantado sob a forma de etapas (exemplo: os empregados eleitos nos programas de reconhecimento mensal sejam nominados para o programa anual com um caráter mais significativo); - A personalização dos sistemas de remuneração reforça o sentimento dos empregados de que a empresa se preocupa com as pessoas; - Usar a comunicação adequada como forma de eliminar equívocos e reforçar a transparência do programa; - Considerar que a celebração dos eventos pode melhorar o ambiente de trabalho e fortalecer o programa; - Considerar que o bom relacionamento entre os subordinados e superiores é o fator de sucesso dos programas de reconhecimento; <p>Quanto à abrangência - observar os aspectos legais aplicáveis nestes programas, bem como as tendências de mercado.</p>
Quanto à temporalidade	<ul style="list-style-type: none"> - Serem realizados bem próximos ao feito justificador do reconhecimento; - Serem realizados com regularidade, recomendando-se que, quanto menor a premiação maior a frequência; - Considerar certo equilíbrio entre os reconhecimentos do tipo dia-a-dia, formal e informal, para que atinja mais pessoas da organização; - Por não ser um plano de incentivo, devem ser aplicados depois do evento ou fato que motivou a recompensa; - De modo a revitalizar e manter o programa sempre interessante e motivador, promover a revisão periódica quanto a novas modalidades de reconhecimentos (por exemplo, entre colegas de trabalho), formas de premiações (por exemplo, alguma experiência vivencial inusitada tal como um passeio de balão ou participar de alguma ação comunitária); - Ao ser usada como ferramenta de suporte aos sistemas da qualidade total (TQM) são mais apropriados nas suas fases iniciais de implementação.

Fonte: Adaptado de Armstrong, (2007); Jensen, (2007); Sonawane, (2008); Nelson, (1999).

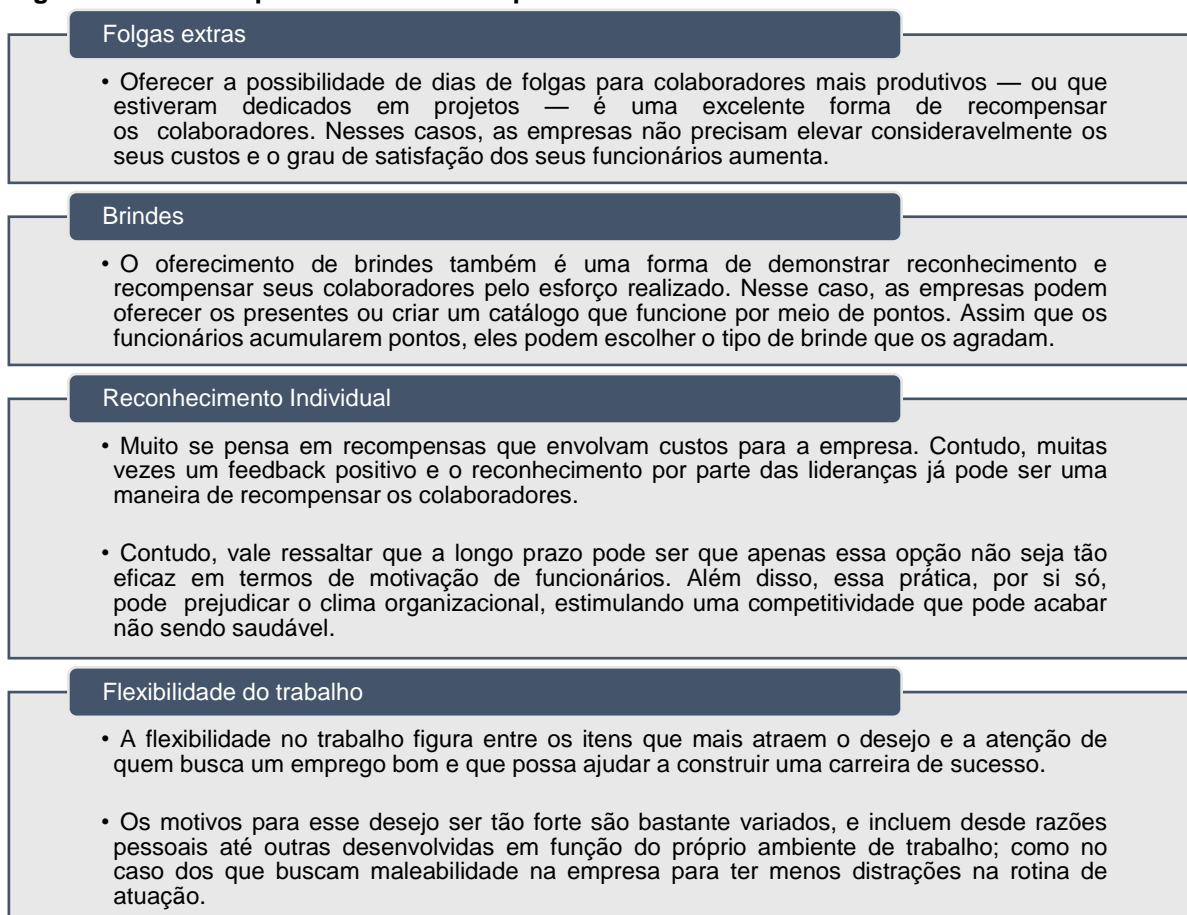
2.5.1 Pontos positivos das recompensas não financeiras

Aspectos que influenciam diretamente os resultados das organizações estão ligados a motivação e a satisfação dos colaboradores. Sabe-se que, colaboradores comprometidos produzem mais o que reflete na satisfação do cliente. Sendo assim, nos últimos tempos, os fatores motivacionais vão além do salário propriamente dito.

O envolvimento do clima organizacional, as políticas de benefícios e, principalmente o reconhecimento por parte da organização, fazem com que o seja possível alcançar a satisfação e mantem o do colaborador motivado. Isso, aliado as estratégias da gestão de RH, onde a motivação de colaboradores deve ser uma das principais preocupações.

Pode-se apontar como pontos positivos algumas das remunerações não financeiras utilizadas atualmente, que podem dar resultados rápidos como sugeridos pelo site GRUPO META RH (2015), como apresentadas na figura 21.

Figura 21 – Pontos positivos das recompensas não financeiras



Fonte: Adaptado do site Grupo Meta RH, (2015).

Segundo o site CONVENIA (2014), um estudo realizado pela UNIFY⁷ Soluções em Tecnologia da Informação, 43% dos profissionais de hoje estariam dispostos a negar um aumento de até 10% contanto que pudessem ter uma flexibilidade maior no que se refere a rotina corporativa.

No mesmo estudo, quando 20% de aumento salarial foi oferecido, um grupo de 26% dos profissionais ainda preferiu ter horários e dias de trabalho mais maleáveis do

⁷ A Unify é o mais novo membro da família Atos Software, combinando o conhecimento e a reputação da Atos no mercado de serviços de TI à expertise da Unify em comunicações unificadas e colaboração, para fornecer aos consumidores soluções consistentes em serviços para todo o seu portfólio digital.

que ganhar um incremento na renda. Os motivos para esse desejo ser tão forte são bastante variados, e incluem desde razões pessoais até outras desenvolvidas em função do próprio ambiente de trabalho; como no caso dos que buscam maleabilidade na empresa para ter menos distrações na rotina de atuação.

Levantou-se um índice interessante sobre os principais motivadores de quem busca mais flexibilidade no trabalho nos dias hoje, os quais estão apresentados na figura 22.

Figura 22 – Principais motivadores que levam a busca da flexibilidade do trabalho

Poder auxiliar a família com diferentes responsabilidades (43%)

Ter mais tempo para relaxar e aproveitar a vida (38%)

Reduzir o tempo do trajeto até o local de trabalho (32%)

Ter menos distrações no trabalho (29%)

Alinhar o dia de trabalho com horários mais produtivos (24%)

Alinhar o dia de trabalho com colegas que tenham fusos diferentes (12%)

Fonte: Adaptado do site Convenia, 2014.

Há diversas pesquisas que indicam outros tipos de remunerações mais eficazes no sentido de fomentar o engajamento e a manutenção de talentos do que um simples aumento salarial. Não levando em consideração os legais, obrigatórios pela CLT.

2.5.2 Pontos negativos das recompensas não financeiras

Os pontos negativos das recompensas não financeiras está quando o colaborador não deseja participar da organização ativamente, independente dos incentivos, se ele não desejar qualquer tipo de incentivo será ofertado em vão. Outro ponto a considerar, é que ao iniciar um sistema de recompensas não financeiras ele deve ser transparente nos mínimos detalhes, para que fique claro para o colaborador esse incentivo depende do desenvolvimento de suas habilidades e na produtividade

de suas tarefas, quando isso não ocorre, e o colaborador for penalizado, ou seja, perder o direito a essas recompensas poderá trazer problemas no âmbito interno e externo da organização.

Caso isso ocorra, perde-se muito tempo para ajustar as informações e até mesmo na contratação, treinamento e retenção de um novo talento para desenvolver as atividades do colaborador dispensado caso isso ocorra, o que gera mais custos para a organização.

Recompensas não financeiras são muito atrativas, mas elas precisam estar estruturadas dentro de um planejamento organizacional e com uma metodologia de recompensas estruturado e com base legal, que deva apontar todos os direitos e deveres bem definidos publicamente no ambiente interno da organização para que cada colaborador tenha acesso a informação.

Benefícios básicos bem estruturados, podem aumentar o entusiasmo do colaborador. No entanto, os benefícios que fazem a diferença na gestão de talentos vão além do senso comum. Por isso, de acordo com a *Manager Guide For Recognizing and Rewarding Employees* (2010), as habilidades gerenciais de recompensar e reconhecer êxitos do colaborador elevam o seu esforço nas rotinas laborais e sua vontade de permanecer na organização em 22%. (CONVENIA, 2014)

Na intenção de investigar os benefícios mais valorizados no ambiente profissional, a publicação da *Technology Advice* conduziu um estudo nos Estados Unidos com 486 colaboradores de 25 a 54 anos. Resultado do estudo foram apontados na figura 23.

Figura 23 – Benefícios mais valorizados pelos colaboradores

Os resultados apontaram que a vantagem mais cobiçada pelos profissionais é o horário flexível, com 32% da preferência entre os colaboradores.

Sendo assim, esse índice sugere uma grande oportunidade para as organizações em prosperar na retenção de talentos evidencia o outro lado colhido na pesquisa: apenas 28% dos entrevistados afirmaram ter acesso a essa vantagem em seus empregos.

Um segundo benefício mais prestigiado é o plano de academia. Essas duas preferências fazem sentido quando consideramos o conceito atual de qualidade de vida, baseado no equilíbrio entre a vida pessoal e a profissional.

A terceira vantagem de acordo com a Technology Advice, é a de refeições e lanches gratuitos, com apontamentos em 19% dos entrevistados. O preço da alimentação no Brasil de hoje, atinge níveis exorbitantes nos principais centros urbanos, ao ponto de o vale refeição ser insuficiente para cobrir todos os almoços do mês sem que o colaborador faça um esforço extra para gastar menos. No entanto, seguir uma rotina de alimentação saudável é ainda mais caro.

Fonte: Adaptado do site Convenia - E-book, (2014).

Com horários flexíveis, o profissional tem a perspectiva de montar sua rotina de trabalho como bem entender, ou até possa resolver pendências particulares sem comprometer a produtividade no trabalho (CONVENIA, 2014).

É sintoma da preocupação com a saúde físico e mental que ascende a sociedade do século XXI na valorização de planos de academia. Atualmente, há um número muito grande de academias, então, conveniar uma a organização nos arredores nunca foi tão fácil.

2.6 Análise do conteúdo pesquisado

Compreender que a retenção de talentos está diretamente ligada ao clima organizacional e a metodologia utilizada na remuneração de uma organização é muito importante. Esse conjunto de práticas e políticas adotadas pelas organizações podem garantir que seus colaboradores “acima da média” permaneçam por muito tempo na empresa, fortalecendo o grande diferencial competitivo (KENOBY, 2017).

Estratégias como clima organizacional e sistema de remunerações já estão sendo adotadas por grandes organizações pelo mundo corporativo, como a Unilever

e a EY⁸ (Ernest & Young). As micro e pequenas empresas devem buscar atualizar-se mais sobre este tema, porque caso contrário serão brutalmente devoradas pelo mercado, que a cada dia está mais complexo e competitivo (KENOBY, 2017).

Segundo o site Kenoby (2017), a metodologia de retenção de talentos apresenta etapas com base em duas variáveis (valores e produtividade), o que permite a definição de diferentes tipos de colaboradores e, o principal deles conhecido como talentos, sendo aquele que abraça os valores da companhia e tem sua atuação em alta performance.

Dentro dessa perspectiva, reter talentos é realmente importante para a sobrevivência do negócio e muito significativo nos dias de hoje. Sendo assim, o talento é um colaborador produtivo e com aderência à cultura da empresa. Muitas vezes os gestores não percebem as vantagens que essa retenção oferece para a organização, o que tem facilitado muito na perda desses talentos para outras organizações.

Os profissionais talentosos são mais colaborativos, eles promovem melhores experiências no ambiente interno da organização, são capazes de ajudar os demais colaboradores a superarem suas dificuldades e desafios em suas atividades diárias, o que favorece muito no bom relacionamento entre todos, tornando o clima agradável e harmonioso no clima organizacional (KENOBY, 2017).

Quando uma equipe está alinhada, desenvolvendo as atividades com os mesmos objetivos e as tarefas são cumpridas em menor prazo e com mais qualidade, todos ganham, empresa e colaborador. A perda de um membro pode abalar em grandes proporções as relações e a produtividade. Mesmo que a vaga seja preenchida rapidamente, o novo colaborador levará um tempo para se encaixar, o que afeta os resultados da empresa.

Equipes mais enxutas e processos mais estruturados, as organizações tem atraído e retido seus talentos, ou seja, os bons profissionais, que desempenhavam tarefas de apoio no passado, passaram a ter mais responsabilidade e autonomia de

⁸ EY (Ernst & Young), empresa de consultoria mundialmente conhecida.

trabalho, passando para a linha de frente dos processos estratégicos. Mantendo a qualidade de suas entregas e estão sempre em desenvolvimento.

O planejamento organizacional é importante em todas as fases do negócio, possibilitando a empresa traçar suas metas, participando ativamente do mercado, o que significa ter um bom desenvolvimento interno com todos os profissionais nos mais diversos níveis hierárquicos. Reter profissionais é ter uma metodologia de recompensas direcionado com as estratégias organizacionais, é importante a constância no ambiente interno das organizações.

Com inovações constantes as empresas devem estar ligadas a retenção dos talentos, oferecendo a esses profissionais um método de remuneração estruturado, que atual e bem defendido por especialistas da área de gestão de pessoas. O sistema de recompensas quando usado de forma estratégica atua com o propósito de direcionar a performance dos profissionais da empresa nos alvos organizacionais, o que passa a ser crucial na relação de precisão do alinhamento do sistema de recompensas e as metas organizacionais (SOARES, 2014).

Há um sentido duplo nas comparações relacionadas a importância do colaborador, internamente o pensamento individualizado que a empresa tem de cada colaborador. O externo, as comparações de padrões de valorização de outras empresas sobre os fatos semelhantes vivenciado dentro das organizações. Além disso, essas comparações auxiliam na metodologia de valorização e de contribuição do colaborador, obtendo um nível de contentamento necessário a condução do mesmo na construção de sua carreira na empresa (BRATTON e GOLD, 2009).

Com o desenvolvimento dos novos sistemas de remuneração, com isso facilitando a identificação dos indivíduos que contribuem para os resultados financeiros do negócio, o que a longo prazo sustentarão o segmento da empresa. Esse sistema de remuneração estratégico entende que, a contribuição do colaborador é vital para a permanência da organização no mercado.

Em definitivo, um método de recompensa na organização representa um papel muito importante, gerando fatores fundamentais para motivar, atrair e reter os talentos,

assim, garantindo a vida da organização. Recompensar o desempenho do trabalhador, visa em um clima organizacional harmonioso e justo para todos os envolvidos nos processos do negócio.

De fato, a inúmeros exemplos do mundo corporativo de empresas que aderiram a oferta de benefícios para seus colaboradores. Um indicador comum entre elas nesta adesão, é que buscam sempre a satisfação do colaborador no longo prazo, não tinham perspectivas no atendimento da produtividade no curto prazo (CONVENIA, 2014).

Organizações americanas se destacam na inovação e na oferta de vantagens corporativas para os seus colaboradores, são inúmeros casos de sucesso. No quadro 5, foram apresentadas algumas das empresas mais conhecidas a nível mundial, as quais tem grande influência nas mídias sociais.

Quadro 5 – Casos de sucessos na aplicação das remunerações não financeiras

Empresas	Benefícios oferecidos aos colaboradores
PIXAR	<ul style="list-style-type: none"> - O estúdio de animação mais querido do mundo e referência na oferta de benefícios. Seu grande trunfo é a Pixar University, uma escola dentro da sede da empresa que oferece gratuitamente cursos que, mesmo impactando positivamente o desempenho profissional, enriquecem também o âmbito pessoal da vida dos colaboradores, como Improvisação para Pessoas Tímidas. - A iniciativa foi inspirada na Disney University, onde os profissionais recém-contratados pela Fábrica dos Sonhos aprendem sobre a história das empresas e seus valores.
GOOGLE	<ul style="list-style-type: none"> - Para os que trabalham na sede no Vale do Silício não precisam pagar por almoço e jantar. - Outros benefícios aos quais seus colaboradores têm direito à gasolina, lavagem de carro, sessões de massagem e yoga. Tudo de graça.
EVERNOTE	<ul style="list-style-type: none"> - Companhia americana que aposta em educação para engajar os funcionários. Na Evernote Academy os alunos têm aulas que vão desde gestão e programação básica em Java, até tópicos lúdicos como culinária e curso de bartender. - Segundo a vice-presidente de Talentos Bethany Brodsky, os cursos lúdicos acabam promovendo a produtividade dos colaboradores, mesmo que indiretamente.
TWITTER	<ul style="list-style-type: none"> - Quem trabalha no Twitter tem direito a refeições gratuitas e reembolsos de academia – ou seja, consegue dois dos três benefícios que encabeçam a lista de preferências.

AIRBNB	- Uma das startups mais bem-sucedidas da atualidade, o Airbnb é um exemplo de empresa que oferece o seu próprio produto como benefício para os colaboradores: cada um tem direito a U\$ 2.000 anuais para viajar e se hospedar em alguma estadia registrada no Airbnb. Além dessa vantagem, os funcionários têm direito a folga no dia do aniversário.
--------	--

Fonte: Adaptado do site Convenia (E-book), 2014.

Em adição, as vantagens corporativas trazem ao colaborador satisfação, mas mesmo assim, a organização não deve oferecê-las sem critérios. Desta forma, saber que 45% dos colaboradores ainda preferem um aumento de salário ao invés do benefício, mesmo que diferenciado, esse percentual ainda deve ser considerado (CONVENIA, 2014).

3 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente trabalho de pesquisa apresentado permitiu identificar as características que envolvem os sistemas de remunerações desde a história do salário as remunerações de hoje e, que compreendem os vários modelos utilizados pelas organizações para recompensar e satisfazer seus colaboradores.

Identificou-se aspectos importantes as necessidades motivacionais e da satisfação do colaborador e, seu reflexo direto no desenvolvimento da sua função, como também no clima organizacional.

Ficou evidente que os sistemas de reconhecimentos e recompensas precisam destacar atitudes e comportamentos que apontem para a inovação, que encorajam o trabalho em equipe, marcando com sinais públicos os valores que devem ser dados a inovação dentro das empresas e nos sistemas de recompensas estratégicos.

A satisfação do colaborador está vinculada ao clima organizacional da empresa, ao reconhecimento individual e, as recompensas financeiras ou não, O envolvimento do colaborador define o ponto de satisfação e motivação em suas funções, juntamente com a estruturação do sistema de recompensa da organização.

Quando o colaborador se esforça pela entrega do resultado, o ganho pode não ser somente financeiro, mas sim, recebe em contrapartida benefícios como, plano de carreira, o empoderamento, ou seja, liberdade e autoridade para sua equipe ou para o indivíduo e, até bonificação em forma de reconhecimento, neste caso quando as metas estipuladas forem atingidas.

Na eventualidade de o colaborador não receber nenhum incentivo, nem ganho monetário ou benefício em troca, existe a certeza que a empresa irá perdê-lo, pois há no mercado um crescente movimento voltado a prática de remuneração a atrair e reter talentos.

No caso do objetivo, relatar experiências de organizações que utilizam o sistema de recompensas não financeiras em sua gestão, verificando nos resultados

gerais o êxito do negócio, como também suas questões legais, sendo assim, fica caracterizado que as organizações que aplicaram um sistema de recompensas estratégico devidamente estruturada alcançaram os resultados que esperavam.

A importância percebida ao desenvolver este trabalho, os colaboradores desejam se sentem inseridos na organização, com sentimento de pertencer a

Ao considerar toda a pesquisa realizada pode-se entender a importância das recompensas não financeiras. Concluindo apresenta-se mais um motivo para não apostar no aumento de salário como único incentivo para reter o colaborador na organização, o atual cenário econômico do país, como alternativa sugere-se a busca de estratégias mais baratas para a organização e que tenha maior eficácia.

REFERÊNCIAS

- ADMINISTRADORES.COM. **Remuneração nas organizações**. Disponível em: <<http://bit.ly/2h6l2wq>>. Acesso em: 15 ago.2017.
- ALBUQUERQUE, L. G. Estratégias de recursos humanos e competitividade. In: VIEIRA, M. M. F.; OLIVEIRA, L. M. B. (Orgs.). **Administração contemporânea: perspectivas estratégicas**. São Paulo: Atlas, 1999.
- ARMSTRONG, M. Recognition schemes. In: **A handbook of employee reward management and practice**. 2ª ed. Londres: Kogan Page, 2007.
- ANTHONY, R., e GOVINDARAJAN, V. **Management Control Systems**. 12ª Edição. McGraw – Hill Internacional Edition, 2007.
- BALLENTINE, A.; MCKENZIE, N.; WYSOCKI, A.; KEPNER, K. **The role of monetary and non-monetary incentives in the workplace as influenced by career stage**. University of Florida IFAS Extension. 2012. Disponível em:< <http://bit.ly/2yTnC0w>>. Acesso em 27 out. 2017.
- BARROS, Bruno. Gestão de Recursos Humanos. **Processo de recompensar pessoas**. 2012. Disponível em: <<http://bit.ly/2xvzNzD>>. Acesso em: 05 ago. 2017.
- BERGAMINI, C. W. **Motivação nas organizações**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1997, p. 54, 67.
- BOHLANDER, George; SNELL, Scott A.; SHERMAN, Arthur. **Administração de recursos humanos**. São Paulo: Thomson, 2005, p. 215-216.
- BONIFÁCIO, Claudia Maria. **Recompensas Organizacionais**. 2009. Disponível em: <<http://bit.ly/2gGFsfa>>. Acesso em: 15 out.2017.
- BOYD, Brian K., and Alain Salamin. "**Strategic reward systems: A contingency model of pay system design**." *Strategic Management Journal* 22.8 (2001): 777-792.
- BOWDITCH, James L; BUONO Anthony F. Elementos do comportamento organizacional. São Paulo: Pioneira, 2000, p. 53-54, 202.
- BRATTON, JOHN, and JEFF GOLD. **Human resource management: theory and practice**. Palgrave Macmillan, 2012.
- BROXADO, Silvio. **Será que recompensas financeiras e não financeiras melhoram o clima organizacional**. 2011. Disponível em: <<http://bit.ly/2fdzx0v>>. Acesso em: 11 set.2017.
- CONVENIA.COM.BR. **Flexibilidade no trabalho é o benefício mais desejado pelo trabalhador de hoje**. 2014. Disponível em: <<http://bit.ly/2yqyOU0>>. Acesso em. 15 out.2017.

_____. E-book. **Retenção de talentos**. Disponível em: <<http://bit.ly/2yMwKGV>>. Acesso em: 15 out.2017.

CHIANG, F. F. T.; BIRTCH, T. A. **The Performance Implications of Financial and NonFinancial Rewards: An Asian Nordic Comparison**. Journal of Management Studies, v. 49, n. 3, 2012. p. 538.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: O novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 9ª Tiragem. Rio de Janeiro: Campus, 1999, p. 407.

_____. **Gestão de pessoas**. 3. Ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008, p. 108-109, 112-113.

_____. **Gestão de pessoas**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2014. p. 237.

CHILD, J. Organizar para o aprendizado. In: **Organização: Princípios e Práticas Contemporâneos**. São Paulo: Ed. Saraiva, 2012.

DA – Dicionário de Aurélio Dicionário Aurélio de Português Online. **Significado de remuneração**. Disponível em: <<http://bit.ly/2xFQQRC>>. Acesso em: 10 set.2017.

DANTAS, Tiago. "**Capital Humano**"; Brasil Escola. Disponível em <<http://bit.ly/2l8tFLg>>. Acesso em 22 de outubro de 2017.

DECENZO, David A; ROBBINS Stephen P. **Administração de Recursos Humanos**. Rio de Janeiro. LTC Editora, 2001, p. 189.

DUTRA, Joel Souza. **Gestão de pessoas: modelo, processos, tendências e perspectivas**. São Paulo: Atlas, 2002, p.86, 112, 203.

_____. DUTRA, J. R.; HIPÓLITO, J. M. **Remuneração e Recompensas**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2012

FLANNERY, T. P.; HOFRICHTER, D.; PLATTEN, P. E. **Pessoas, desempenho e salários: as mudanças na forma de remuneração nas empresas**. Tradução: Bazán Tecnologia e Linguística Ltda. São Paulo: Futura, 1997, p. 99.

FLEURY. Medicina e saúde. **História do Sal**. Revista Fleury. 2013. Disponível em: <<http://bit.ly/2z6Bgk8>>. Acesso em: 16 nov. 2017.

GESTOR. PT. Gestão de empresas e negócios. **Satisfação e motivação na empresa através de dois tipos de recompensas**. Disponível em: <<http://bit.ly/2gl1ONp>>. Acesso em: 16 out.2017.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 1999. Cap.1. p. 42.

_____. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008. Cap. 2. p.50.

GUIMARÃES, Tomás A.; BRANDÃO, Hugo P. **Gestão de competências e gestão de desempenho: tecnologias distintas**. Revista de Administração de Empresas, v. 41, n. 1, 2001, p. 10.

GRUPO META RH – Gestão de Pessoas. **Recompensar os colaboradores**. Disponível em: <<http://bit.ly/2ge4kdu>>. Acesso em: 15 out.2017.

HAMMER, Michel. **A agenda**. Rio de Janeiro: Campus, 2002.

HARRIS, M. **Human resource management: a practical approach**. Orlando: Harcourt Brace & Company, 1997, p. 89.

HOLBECHE, LINDA. **Aligning human resources and business strategy**. Routledge, 2009.

JENSEN, D.; MCMULLEN, T.; STARK, M. Recognition: The most meaningful reward? **The manager's guide to rewards**. New York: Amacon, 2007.

KERLINGER, Fred Nichols. **Metodologia da pesquisa em ciências sociais: um tratamento conceitual**. São Paulo: EPU, 1980, p.35.

KENOBY. Blog As Melhores Práticas de Recrutamento. 2017. **Retenção de talentos: conheça a sua importância para a empresa**. Disponível em: <<http://bit.ly/2zHaNpU>>. Acesso em: 21 out.2017.

LIMA, Alexandre de Souza (1995). **Redução de custos na construção civil: uma visão mais ampla**. In: Conselho Nacional de desenvolvimento científico e tecnológico. Qualidade e produtividade na construção civil. Rio de Janeiro: CNPq, Fundação Roberto Marinho, Grupo Gerdau, p.89-121, 1995. (Prêmio Jovem Cientista).

LIMA, Antônio Marcos. **Gestão de Sistemas de Recompensas: Estudo de caso em indústria com programa de remuneração estratégica focado na "Resource-Based Management Theory"**. SPELL Scientific Periodicals Eletronic Library. 2009. Ano I, v.1, n.2. Disponível em: <<http://bit.ly/2hZz3LL>>. Acesso em: 10 set.2017.

MARTINS, Gilberto de Andrade. **Manual para elaboração de Monografias**. 2 a. ed. São Paulo: Atlas. 1994, p. 107.

NELSON, B. INC. **Incentives for all generations**. 1999. Disponível em: <<http://on.inc.com/2gHRXGN>>. Acesso em: 27 out.2017.

PONTES, Benedito Rodrigues. **Avaliação de desempenho: nova abordagem**. São Paulo: LTr, 2005, p.101-102.

RIGAUD, R. P. **Remuneração estratégica - cargos e salários**. RH Portal – Solides. Artigo. 2015. Disponível em: <<http://bit.ly/2uZYLob>>. Acesso em: 15 ago.2017

ROBBINS, Stephen P. **Administração: mudanças e perspectivas**. São Paulo: Saraiva, 2001, p. 86.

- ROBBINS, Stephen P. **Comportamento organizacional**. São Paulo: Saraiva, 2002.
- SALARIO BR. **Os diferentes tipos de remuneração**. 2014. Disponível em: <<http://bit.ly/2yqGKo0>>. Acesso em: 15 out.2017.
- SALLES, P.E.M. de; FEDERIGHI, W. J. **Qualidade de vida no trabalho (QTV): a visão dos trabalhadores**. O mundo da saúde. Abr/Jun n. 30. São Paulo: 2006, p. 269.
- SEVERINO, A. J. **Metodologia do trabalho científico**. São Paulo: Cortez, 2000, p.18.
- SIMPÓSIO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA. IX SEGeT. **Sistemas de recompensas e suas influências na motivação dos funcionários**: Estudo em uma Cooperativa Capixaba. 2012, 13f. Tese Doutorado. Disponível em: <<http://bit.ly/2zGCUWm>>. Acesso em: 02 set.2017.
- SOARES, R. R.; GONZAGA, G. **Determinação de salários no Brasil: dualidade ou não-linearidade no retorno à educação?** Rio de Janeiro: IPEA, dez. 1997. (Texto para discussão, n.380). Disponível em: <<http://bit.ly/2zMyZY0>>. Acesso em: 26 out. 2017.
- SOARES, João Paulo Reis Faleiros. **Uma contribuição para o projeto de sistema de recompensas para inovação**. 2014. 250 f. Doutorado (Tese) - Curso de Engenharia de Produção, Politécnica da Universidade de São Paulo, São Paulo, 2014. Disponível em: <<http://bit.ly/2zKJCuF>>. Acesso em: 26 out. 2017.
- SOLIDES, Tecnologia em Software de Gestão de pessoas sob a perspectiva comportamental. Ebook. **Recursos Humanos & Marketing**. Como estes times estão trabalhando cada vez mais juntos. Disponível em: <<http://bit.ly/1UdPCCw>>. Acesso em: 10 set.2017.
- SONAWANE, P. **Non-monetary Rewards: Employee Choices & Organizational Practices**. The Indian Journal of Industrial Relations. v. 44, n. 2, 2008. p. 256.
- TELECURSO TEC. Módulo 2. **Administração**. Disponível em: <<http://bit.ly/2l6VJyB>>. Acesso em: 02 set.2017.
- VERGARA, S. C. **Gestão de pessoas**. 3.ed. São Paulo: Atlas, 2003, p. 35.
- VROOM, V. H. **Gestão de pessoas, não de pessoal**. Rio de Janeiro: Campus, 1997, p. 57.
- WALTON, R. E. **Quality of working life** : what is it? Sloan Management, v. 15, n. 1, 1973, p. 111-121.
- WESTLEY, W. A. **Problems and solutions in the quality of working life**. Humans Relations, v. 32, n. 2, 1979, p. 111-123.
- WOOD JUNIOR, T.; PICARELLI FILHO, V. **Remuneração por habilidades e por competências**: preparando a organização para a era das empresas de conhecimento intensivo. São Paulo: Atlas, 1997, p. 52, 86.