



**FATORES RELEVANTES NA IMPLEMENTAÇÃO DE RECOMPENSAS  
NÃO FINANCEIRAS E PROGRAMAS DE RECONHECIMENTO**

**RELEVANT FACTORS IN THE IMPLEMENTATION OF NON-FINANCIAL  
REWARDS AND RECOGNITION PROGRAMS**

**FACTORES RELEVANTES EN LA IMPLEMENTACIÓN DE  
RECOMPENSAS NO FINANCIERAS Y PROGRAMAS DE RECONOCIMIENTO**

**Tochio Takahashi Nonaka**

Mestre em Administração, Universidade FUMEC  
Avenida Afonso Pena, nº. 3880, Bairro Cruzeiro, Belo Horizonte/MG, CEP 30.130-009  
Email: tochiotnonaka@yahoo.com.br

**Mário Teixeira Reis Neto**

Doutor em Administração pela Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG)  
Professor do programa de mestrado em Administração Universidade FUMEC  
Avenida Afonso Pena, nº. 3880, Bairro Cruzeiro, Belo Horizonte/MG, CEP 30.130-009  
Email: reisnetomario@gmail.com

**Fernando Eiji Togashi**

Graduando em Jogos Digitais, Universidade FUMEC  
Avenida Afonso Pena, nº. 3880, Bairro Cruzeiro, Belo Horizonte/MG, CEP 30.130-009  
Email: fernandotogashi@hotmail.com

**RESUMO**

As organizações têm cada vez mais recorrido a sistemas de recompensa alinhados ao desempenho dos empregados com objetivo de motivá-los a um desempenho superior. Pesquisadores têm buscado explicar as formas de associação entre os sistemas de recompensa e o desempenho, bem como entender sua instrumentalidade. Estudos apontam que as recompensas financeiras satisfazem fatores higiênicos, pressionam os custos da organização e seu impacto na motivação dos empregados tem curto prazo. Com relação às recompensas não financeiras, afirmam serem complemento das primeiras, são mais adotadas em ambientes com restrições orçamentárias e fator de escolha de um empregado quando duas empresas oferecem o mesmo programa de remuneração. Programas de reconhecimento, que a rigor são uma das formas de recompensa não financeira, por sua vez visam reforçar comportamentos valorosos e esforços excepcionais. Sendo fatores de sucesso destes programas o enquadramento nas condições econômicas da empresa, o alinhamento às estratégias de negócios e a sintonia com a cultura nacional e da organização, emerge-se a indagação sobre como atingir este equilíbrio e obter o melhor resultado na sua implementação.

Recebido em 15.06.2017. Recomendado para publicação em 14.07.2017. Publicado em 18.08.2017



Licensed under a Creative Commons Attribution 3.0 United States License

## **Fatores Relevantes na Implementação de Recompensas Não financeiras e Programas de Reconhecimento**

**PALAVRAS-CHAVE:** Recompensas não financeiras, reconhecimento, incentivos, desempenho e motivação.

### **ABSTRACT**

Organizations have increasingly resorted to reward systems aligned with employee performance in order to motivate them to perform better. Researchers have sought to explain ways of associating reward systems with performance, as well as to understand their instrumentality. Studies point out that financial rewards satisfy hygienic factors, pressure the organization's costs, and its impact on employee motivation is short-term. With respect to non-financial rewards, they claim to be complementary to the former, they are more widely adopted in budget constrained environments and an employee's choice factor when two companies offer the same compensation program. Recognition programs, which are strictly one of the non-financial reward forms, are aimed at reinforcing courageous behavior and exceptional efforts. As success factors of these programs are the framing of the company's economic conditions, alignment with business strategies and alignment with national culture and organization, the question arises as to how to achieve this balance and obtain the best result in its implementation.

**KEYWORDS:** Non-financial rewards, recognition, incentives, performance and motivation.

### **RESUMEN**

Las organizaciones han recurrido cada vez más a sistemas de recompensa alineados al desempeño de los empleados con el objetivo de motivarlos a un desempeño superior. Los investigadores han buscado explicar las formas de asociación entre los sistemas de recompensa y el desempeño, así como entender su instrumentalidad. Los estudios apuntan que las recompensas financieras satisfacen factores higiénicos, presionan los costos de la organización y su impacto en la motivación de los empleados a corto plazo. Con respecto a las recompensas no financieras, afirman ser complemento de las primeras, son más adoptadas en ambientes con restricciones presupuestarias y factor de elección de un empleado cuando dos empresas ofrecen el mismo programa de remuneración. Los programas de reconocimiento, que en rigor son una de las formas de recompensa no financiera, a su vez tienen por objeto reforzar comportamientos valiosos y esfuerzos excepcionales. Siendo factores de éxito de estos programas el encuadramiento en las condiciones económicas de la empresa, la alineación a las estrategias de negocios y la sintonía con la cultura nacional y de la organización, se emerge la indagación sobre cómo alcanzar este equilibrio y obtener el mejor resultado en su implementación.

**PALABRAS CLAVE:** Recompensas no financieras, reconocimiento, incentivos, desempeño y motivación.

## **Fatores Relevantes na Implementação de Recompensas Não financeiras e Programas de Reconhecimento**

### **1. INTRODUÇÃO**

A relação entre recompensas e desempenho tem sido objeto de estudo por diversos pesquisadores que buscam explicar suas formas de associação e a instrumentalidade desta relação. Sistemas de recompensa podem ser definidos como um conjunto de ações ou instrumentos de natureza material e imaterial ofertados como contrapartida à prestação de serviços pelo empregado e com vistas a reforçar sua motivação e produtividade (Câmara, 2000). Abordando a questão das recompensas como uma política das organizações, Child (2012) afirma que, em razão da existência de inúmeras formas de recompensas disponíveis e diferentes objetivos a atingir, trata-se de um tema complexo que suscita opiniões e teorias antagônicas. Gomes e Amorim (2008), por exemplo, abordam a polêmica sobre quais os limites dos programas de recompensas utilizados pelos líderes quanto a serem considerados como formas de manipulação dos indivíduos ou suborno em favor da parte que detém o poder. Kohn (1993) por sua vez, afirma que os sistemas de recompensa não são motivadores, pois não criam comprometimento, mudam as pessoas de forma temporária, afetam o relacionamento entre as pessoas em razão da disputa pela recompensa e as desencoraja de serem criativas.

Independentemente das polêmicas e discussões teóricas, observa-se que as organizações têm amplamente recorrido a sistemas de recompensa alinhados ao desempenho dos empregados com objetivo de motivá-los a alcançar um desempenho superior (Schiehll e Morissete, 2000; Wah, 2000; Gomes e Amorim, 2008; Bonilla *et al.*, 2012; Steil *et al.*; 2014).

Quanto às formas de associação entre sistemas de recompensa e desempenho, estas podem ser descritas sob o ponto de vista das teorias da agência e da expectativa. Com base na teoria da agência, Chiang e Birtch (2012), referenciando estudos de Eisenhardt (1989), afirmam que os sistemas de recompensas buscam ajustar comportamentos de seus empregados e alinhar seus interesses com os da empresa. Com base na teoria da expectativa estabelecida por Victor Vroom em 1964, explica-se que a recompensa possibilita criar uma motivação para o desempenho em razão da crença de que este desempenho o levará à recompensa, que por sua vez representa a satisfação de suas necessidades (Reis Neto e Marques, 2004). A instrumentalidade da relação entre recompensas e desempenho é abordada nos estudos de Chiang e Birtch (2012) que abordam o tema sob uma perspectiva econômica e comportamental. Referenciando outros pesquisadores, afirmam que, do ponto de vista econômico, a aplicação de recompensas se justifica pelo retorno financeiro e aumento de produtividade em razão do melhor desempenho dos empregados, como em uma relação custo-benefício, e do ponto de vista comportamental, as recompensas têm propriedades motivacionais por satisfazerem necessidades e desejos dos indivíduos.

Quanto à nomenclatura e definição, verifica-se na literatura acadêmica a classificação das recompensas como extrínsecas ou intrínsecas, tangíveis ou intangíveis e financeiras ou não financeiras. Recompensas extrínsecas são definidas como aquelas associadas aos cargos tais como remuneração e benefícios (Child, 2012) e associadas à recompensa por algum resultado (Kanungo e Hartwick, 1987). Recompensas intrínsecas estão relacionadas à natureza das funções e dos relacionamentos criados no trabalho tais como a assumir responsabilidades, ter autonomia e reconhecimento (Child, 2012) e associadas à recompensa por comportamentos ou atividades (Kanungo e Hartwick, 1987). Recompensas tangíveis ou financeiras remetem a materialidade e são referidas como as remunerações e benefícios, por

## **Fatores Relevantes na Implementação de Recompensas Não financeiras e Programas de Reconhecimento**

sua vez, recompensas intangíveis ou não financeiras se referem àquelas que não beneficiam os empregados em termos monetários, são ofertadas aos empregados como um prêmio, monetário ou não, em reconhecimento aos esforços ou resultados (Chiang e Birtch, 2012; Armstrong, 2007; Sonawane, 2008; Jensen *et al.*, 2007). Para fins deste artigo, será adotada a categorização das formas de recompensas como financeiras e não financeiras, sendo as primeiras associadas aos aspectos monetários e ao cargo do indivíduo (salário e benefícios), e as últimas, aquelas, associadas às questões imateriais, intangíveis ou abstratas, não vinculadas aos cargos e ofertadas como contrapartida pelo esforço ou comportamento dos indivíduos. ‘

Embora as recompensas financeiras sejam muito visíveis e ponto de atenção dos empregadores por serem um dos principais elementos do custo da organização, e dos empregados por serem seu meio de sobrevivência e satisfação de necessidades (Child, 2012), a relevância crescente das recompensas não financeiras no contexto das organizações, tema central deste artigo, pode ser mensurada por meio de quatro ponderações baseadas em estudos e trabalhos sobre o tema.

Em primeiro lugar, cabe uma reflexão sobre a afirmação de Jensen *et al.* (2007) ao definirem as recompensas não financeiras como razões pelas quais um empregado escolhe uma determinada organização em detrimento a outra, quando ambas oferecem as mesmas recompensas financeiras. Tal afirmação se complementa com a posição de Armstrong (2007) ao estabelecer que as recompensas financeiras apesar de serem importantes no recrutamento e retenção das pessoas, podem ser facilmente copiadas pelos concorrentes, ao passo que as recompensas não financeiras, além de serem adicionadoras de valor às recompensas financeiras, são mais difíceis de serem copiadas pelos concorrentes.

Do ponto de vista das organizações, necessário ponderar que, pela necessidade de reterem pessoas, estas buscam cada vez mais incorporar formas diferenciadas e criativas de se recompensar seus empregados, tendo assim se tornado relevante os estudos sobre sistemas de recompensas não financeiras como uma alternativa (Sonawane, 2008). Pesquisas de Long e Shields (2010) em empresas australianas e canadenses também confirmam tal tendência, seja de forma individual ou coletiva. Tais afirmações não constituem novidade, considerando dados de uma pesquisa realizada em 1996 com executivos de 50 grandes empresas de manufatura nos EUA e Canadá que afirmaram que os sistemas tradicionais de recompensas financeiras já não estariam apresentando resultados esperados, fazendo-os considerarem a adoção de recompensas não financeiras (IIE Solutions, 1996).

Outra ponderação relevante refere-se às diferenças entre recompensas financeiras e não financeiras em termos de atributos motivacionais. Chiang e Birtch (2012) comentam que recompensas financeiras são adotadas para suportar estratégias competitivas tais como inovação, qualidade, foco no cliente, capacidade de assumir riscos, criatividade, flexibilidade, premiar eficiência e objetivos de curto prazo, ao passo que recompensas não financeiras são adotadas para melhoria das habilidades, conhecimento, auto-estima e competência das pessoas, atuando fortemente em sua motivação intrínseca. Os estudos de Sonawane (2008) convergem com tais afirmações ao concluírem que a recompensas não financeiras reforçam valores organizacionais e tornam o ambiente de trabalho agradável e simples, e que recompensas financeiras estão associadas à satisfação de fatores higiênicos. Jensen *et al.* (2007) por sua vez afirmam que programas de reconhecimento atuam na redução do *turn-over*, aumentam a produtividade e possibilitam a criação de um ambiente positivo de trabalho.

## **Fatores Relevantes na Implementação de Recompensas Não financeiras e Programas de Reconhecimento**

Enfim, destaca-se ao crescimento da importância das recompensas não financeiras em razão de uma questão comum à maioria das organizações: a opção por motivo de controle de despesas. Sonawane (2008) comenta que em razão dos aumentos salariais concedidos serem incorporados aos demais direitos dos trabalhadores, o uso extensivo de recompensas não financeiras tem sido uma alternativa, e Child (2012) afirma que recompensas intrínsecas representam vantagens ao empregador por não aumentar os custos. Conclusões similares são levantadas por Jensen *et al.* (2007) ao afirmarem que em um ambiente de restrições orçamentárias, as empresas tendem a adotar mais programas de reconhecimento em razão do baixo custo.

Apoiando-se nas considerações anteriores e na pouca literatura sobre o tema no Brasil (Steil *et al.*, 2014), por meio de revisão de literatura, este artigo busca reunir, interpretar e identificar convergências entre os estudos sobre recompensas não financeiras, com ênfase nos programas de reconhecimento, quanto à definição, formatos, questões relevantes quando de sua implementação, bem como aspectos relacionados à influência da cultura nacional.

### **2. RECOMPENSAS NÃO FINANCEIRAS**

A rigor, recompensas não financeiras representam alguma forma de custo para as organizações, daí a necessidade de se buscar sua melhor diferenciação dentro de um sistema geral de recompensas. Chiang e Birtch, (2012) definem como recompensas não financeiras como aquelas que não representam benefícios em termos monetários e para Sonawane (2008), são modelos formais em que as organizações premiam seus empregados em reconhecimento ao seu esforço e resultado. Pesquisas de Kanungo e Hartwick (1987) apontam que os empregados percebem as recompensas não financeiras como ações mais abstratas e ofertadas para recompensar comportamentos ou atividades. Para Jensen *et al.* (2007), as recompensas não financeiras podem ser interpretadas como formas de contrapartida aos empregados, não associadas ao seu cargo na organização, concedidas sob a forma de reconhecimento ao seu esforço ou resultado e relacionadas às questões imateriais ou intangíveis, tais como prover um trabalho significativo e enriquecido, oportunidades de crescimento profissional, cultura e clima organizacional e equilíbrio da relação trabalho e vida pessoal. Por sua vez, Child (2012) afirma que estas surgem da natureza e relações do trabalho, são mais difíceis de ajustar e são originadas de aspectos comuns ao trabalho tais como a variabilidade no trabalho, a maior autonomia e responsabilidade concedidas, a interação social, a participação nas metas e decisões de trabalho, bem como o reconhecimento.

De forma prática, pode-se afirmar que os atributos das recompensas não financeiras são aqueles que não sejam relacionados como atributos financeiros tais como a remuneração em dinheiro (salário fixo e variável), bônus, incentivos de longo prazo, distribuição de lucros, benefícios, promoções e premiações (Child, 2012 e Armstrong, 2007). Sob o ponto de vista das organizações brasileiras, é oportuno registrar a definição legal de remuneração estabelecida através do Decreto-Lei 5.452 (CLT), no Capítulo II em seus artigos 457 a 467, em que é definida como “além do salário devido e pago diretamente pelo empregador como contraprestação de serviço, as gorjetas que receber”, integrando-se a esta base também as comissões, gratificações, diárias de viagens e abonos, bem como pagamentos em dinheiro

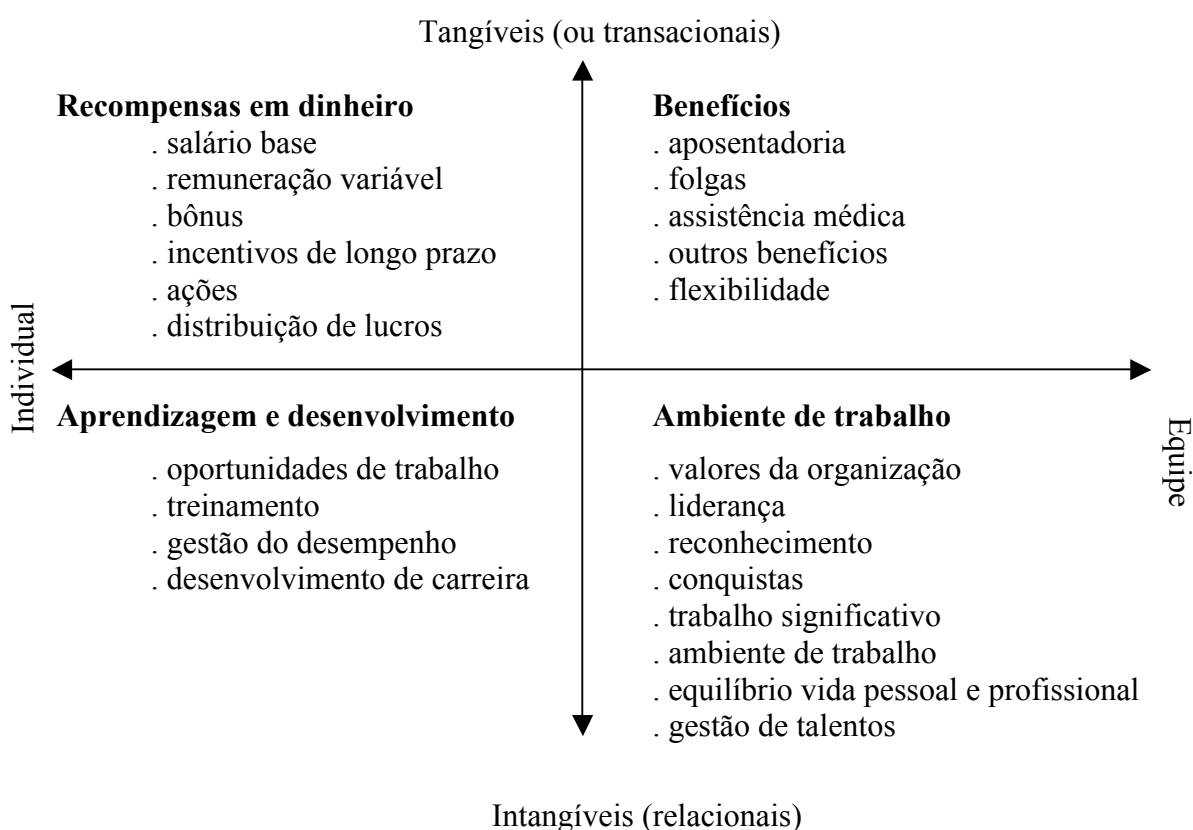
## Fatores Relevantes na Implementação de Recompensas Não financeiras e Programas de Reconhecimento

relacionados à alimentação, habitação, vestuário e outros, desde que fornecidos de forma *in natura* pela empresa e de forma habitual.

Estudos de Armstrong (2007) sobre a diferenciação entre recompensas financeiras e não financeiras abordam as formas recompensas sob a perspectiva individual ou equipe e classificam as recompensas não financeiras em dois grupos: com foco na aprendizagem e desenvolvimento e no ambiente de trabalho, como demonstrado na Figura 2.

**FIGURA 2**

### Modelo geral de recompensas



Fonte: Armstrong (2007, p.34)

Estas definições convergem com os estudos de Jensen *et al.* (2007) que listam como ferramentas disponíveis na organização para se obter retorno positivo do investimento em pessoas, a oportunidade de crescimento, carreira, equilíbrio trabalho e vida, flexibilidade no trabalho e reconhecimentos.

A diversidade de formatos de recompensas não financeiras levanta indagações sobre as formas e cuidados na sua implementação como fator de incremento da motivação dos empregados. Quanto aos programas de reconhecimento, embora sejam considerados como uma forma de recompensa não financeira, para fins de apresentação deste artigo serão tratados em separado no próximo capítulo.

## **Fatores Relevantes na Implementação de Recompensas Não financeiras e Programas de Reconhecimento**

### **3. PROGRAMAS DE RECONHECIMENTO**

Sobre programas de reconhecimento, modalidade de recompensa não financeira, tem sido verificado o crescimento de sua importância nas organizações como forma de influenciar positivamente os empregados, melhorar o clima organizacional e os resultados através do aumento da produtividade (HR Focus, 2012). Armstrong (2007), referenciando Rose (2001), define o reconhecimento como uma forma de agradecimento a um indivíduo por seu desempenho ou resultado, porém não relacionado ao alcance de metas estabelecidas. Afirma que os programas de reconhecimento se apóiam na crença de que, tomar ações para assegurar que a contribuição e os resultados das pessoas sejam reconhecidos é um modo eficaz de motivá-las. Nelson (2014) afirma que o reconhecimento é umas ferramentas mais importantes para aumentar a motivação e o define como “a reação positiva de uma pessoa ao comportamento ou resultado que ela esperava de alguém”, quer seja sob a forma de um agradecimento, aprovação ou gesto que expresse gratidão. Relaciona o reconhecimento e respeito aos empregados como pontos fundamentais para seu melhor desempenho, atrair talentos e assegurar a boa reputação do gestor e da organização. Estudos de Allen e Kilmann (2001), ao estudarem a relação entre práticas de recompensas e sistemas da qualidade total (TQM), afirmam que as empresas que implementam estes sistemas tradicionalmente adotam programas de reconhecimento associados a feitos e resultados relacionados às metas da qualidade.

Jensen *et al.* (2007) afirmam que a importância do reconhecimento foi levantada nas teorias motivacionais de Herzberg em 1966 ao estabelecer que a remuneração tem o efeito de evitar a insatisfação dos empregados com o ambiente de trabalho e que o reconhecimento, ao contrário, tem o efeito de provocar sua satisfação. Alegam que, programas de reconhecimento têm se tornado estratégicos, isto é, alinhados ao plano de negócios das empresas e que as organizações têm encarado com maior seriedade os programas de reconhecimento, incorporando-os dentro do orçamento do sistema de recompensas. Finalizam afirmando que organizações mais progressistas têm incorporado treinamentos específicos sobre programas de reconhecimento para que os gestores encorajem seus subordinados para a busca da excelência.

Com certa proximidade ao conceito de reconhecimento, verifica-se na literatura a definição de incentivo como uma forma de motivação e mobilização das pessoas para um determinado comportamento ou desempenho. Autores não reconhecem estas formas como sinônimos e as diferenciam quanto ao conceito. Para Riaz (2013), por exemplo, incentivo é algo que encoraja e motiva o indivíduo a executar alguma ação, e recompensa é algo ofertado ao indivíduo em reconhecimento a um serviço, esforço, resultado ou por um comportamento valoroso. Kensen *et al.* (2007), programas de reconhecimento não são planos de incentivo, pois são aplicados após o evento ou fato que motivou a recompensa, convergindo com Child (2012) que afirma que as recompensas visam incentivar um comportamento que as precede. Por sua vez, Boyne e Hood (2010) abordam os incentivos como meios pelos quais os indivíduos ou grupos são motivados para obter alguma recompensa ou evitar alguma penalidade. Tais definições direcionam para uma similaridade entre estas ferramentas, com divergências quanto à temporalidade na aplicação.

## **Fatores Relevantes na Implementação de Recompensas Não financeiras e Programas de Reconhecimento**

Quanto ao nível de estruturação, programas de reconhecimento tendem a ser informais, conduzidos sem muita documentação, regras fixas e sistemas de aprovação, ou formais quando envolvem procedimentos formais de indicação e seleção das pessoas a serem premiadas (Jensen *et al.*, 2007).

Quanto à forma, verifica-se na literatura uma diversidade de formatos de programas de reconhecimento bem como opiniões sobre sua melhor forma de aplicação, podendo variar de um simples agradecimento da chefia, um gesto ou citação elogiosa em um jornal interno ou intranet, bem como um programa estruturado com cerimônias formais e participação de platéia (Armstrong, 2007; Jensen *et al.*, 2007 e Nelson, 2014). Armstrong (2007) cita como exemplo de formas de reconhecimento a oferta de presentes tais como livros, flores, jóias, cesta de frutas e bebidas, jantares, cinemas, teatros, viagens, diárias em hotéis, cartões para compra em lojas (*vouchers*), folgas em dia de trabalho, placas, cartões ou certificados de reconhecimento. Jensen *et al.*(2007) por sua vez lista como formas de reconhecimento o agradecimento por tempo de serviços prestados, a homenagem por um desempenho superior e ações que visam reforçar comportamentos ou ambiente de trabalho desejáveis. Nelson (2014), baseado em pesquisas em organizações, elenca uma diversidade de formatos de reconhecimento verificados nas empresas pesquisadas. Agradecimentos pessoais por meio de bilhetes, e-mails ou públicos, troféus, encontros com o presidente da empresa, certificados de reconhecimento, faixas, almoços comemorativos, folgas, presentes, viagens, diversão e jogos, celebrações de aniversários e datas especiais são outros exemplos citados como formas de reconhecimento.

### **4. IMPLEMENTAÇÃO DE PROGRAMAS DE RECOMPENSAS**

Apesar da aparente simplicidade das formas de recompensas não financeiras e programas de reconhecimento, sua implementação envolve certa complexidade por estar relacionada a aspectos abstratos tais como a cultura da organização e percepção dos empregados e gestores, e por estarem associadas a temas subjetivos tais como qualidade de vida, oportunidades de crescimento na carreira e trabalho significativo. Como parte do objetivo central deste artigo, os estudos sobre recompensas não financeiras e programas de reconhecimento foram agrupados e analisados sob a perspectiva dos fatores relevantes, os quais devem ser observados pelos gestores quando de sua implementação.

Dentro desta lógica, os resultados foram classificados sob quatro pontos de vista: dos motivos do reconhecimento, das formas de aplicação, da abrangência e temporalidade, conforme se verifica na Figura 6.

#### **4.1. RECOMPENSAS NÃO FINANCEIRAS**

Dentro dos objetivos centrais deste artigo, os achados da pesquisa sobre implementação de programas de recompensas não financeiras foram levantados, analisados e agrupados sob a ótica de sua operacionalização, sendo assim apresentados sob quatro pontos



### Fatores Relevantes na Implementação de Recompensas Não financeiras e Programas de Reconhecimento

de vista: da ambiente e cultura da organização, dos formatos de recompensa, da percepção dos empregados e gestores, conforme representado na Figura 4.

**FIGURA 4**  
**Implementação de programas de recompensas não financeiras**

Ponto de vista	Questões relevantes na implementação
Do ambiente e cultura da organização	<ul style="list-style-type: none"> <li>- a visão e crença da alta direção na importância das recompensas não financeiras são fatores de sucesso na sua implantação;</li> <li>- se os valores da organização se orientam para as pessoas, devem adotar um sistema de recompensa robusto;</li> <li>- se a filosofia e práticas da empresa refletirem a importância da remuneração não financeira, os empregados tendem a valorizar este tipo de recompensa;</li> <li>- a forma de relacionamento entre as chefias e subordinados afeta a percepção de valor das pessoas quanto às recompensas não financeiras;</li> <li>- para atração, retenção e motivação de talentos, devem ser tratadas como itens de relevância;</li> <li>- não devem ser vistas como atividade incidental;</li> <li>- é uma das formas da organização demonstrar os seus valores;</li> <li>- podem levantar problemas éticos dentro da organização sobre ser uma forma da manipulação;</li> </ul>
Dos formatos das recompensas	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 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);</li> <li>- 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;</li> <li>- não devem ser encaradas como substitutos de sistema de recompensas financeiras;</li> <li>- 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;</li> <li>- devem ser compatíveis com as práticas de mercado e atuar junto com as recompensas financeiras de forma complementar;</li> </ul>
Da percepção dos empregados	<ul style="list-style-type: none"> <li>- a definição de recompensa não financeira não é clara, isto é, de uma promoção a um elogio, todas as ações são percebidas como tal;</li> <li>- a oportunidade para um avanço na carreira figura como uma das necessidades mais proeminentes;</li> <li>- demonstram preferência para recompensas não financeiras customizadas;</li> <li>- desejam participar da elaboração dos sistemas de recompensa;</li> <li>- podem se sentir inseguros com as constantes mudanças de regras de sistemas de compensação, o que afeta sua confiança na organização;</li> <li>- a percepção de valor da recompensa varia com a idade dos empregados,</li> </ul>

### Fatores Relevantes na Implementação de Recompensas Não financeiras e Programas de Reconhecimento

Da percepção dos gestores	<p>os mais idosos focam em questões relacionadas aposentadoria e os mais novos nas questões de satisfação e ambiente de trabalho;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- consideram as recompensas não financeiras como parte de um sistema formal e institucionalizado;</li> <li>- preferem a padronização dos formatos e entendem a customização das recompensas não financeiras como falta de objetividade;</li> <li>- são temerosos quanto à participação dos empregados na elaboração destes sistemas;</li> <li>- sentimentos de lealdade e pertencimento somente podem ser desenvolvidos por meio de recompensas não financeiras;</li> <li>- satisfazem fatores higiênicos e seu impacto na motivação dos empregados tem curto prazo.</li> </ul>
---------------------------	--

Fonte: adaptado de Sonawane (2008), Jensen *et al.* (2007), Long e Shields (2010), Child (2012), Ballentine *et al.* (2012)

Estudos apontam também a idade dos empregados como fator relevante na identificação, escolha e implementação de programas de recompensas não financeiras. Chiang e Birtch (2011), por exemplo, identificaram em pesquisas com empregados do setor bancário da Finlândia, que programas de reconhecimento e promoções são os preferidos por empregados mais idosos, e que os empregados mais jovens optam por recompensas monetárias. De forma mais abrangente, Nelson (1999) elenca formas de planos de incentivo associados à idade dos empregados e ao conceito de geração do indivíduo. Pondera que um plano de incentivos único não é apropriado a um ambiente de trabalho em que estão presentes pessoas de gerações diversas e sugere a diferenciação de recompensas como descrito na Figura 5.

**FIGURA 5**  
**Relação entre formas de incentivo e a geração dos indivíduos**

Trabalhadores experientes (nascidos entre 1930 e 1945)	Geração Baby Boomers (nascidos entre 1946 e 1963)	Geração X (nascidos entre 1964 e 1981)	Geração Y (nascidos após 1981)
Programação flexível Trabalho em horário parcial Trabalho temporário	Planejamento da aposentadoria Esquemas diferenciados de aposentadoria Treinamento e atualização Licenças (folgas)	Programação de trabalho flexível Desenvolvimento profissional Feedback  Remuneração tangíveis Equilíbrio vida pessoal e carreira	Programação de trabalho flexível Desenvolvimento profissional Feedback  Remuneração tangíveis Equilíbrio vida pessoal e carreira

Fonte: adaptado de Nelson (1999)

## Fatores Relevantes na Implementação de Recompensas Não financeiras e Programas de Reconhecimento

### 4.2. IMPLEMENTAÇÃO DE PROGRAMAS DE RECONHECIMENTO

Também agrupados sob a ótica de sua operacionalização, as questões relevantes na implementação de programas de reconhecimento foram classificados sob quatro pontos de vista: dos motivos do reconhecimento, das formas de aplicação, da abrangência e temporalidade, conforme se verifica na Figura 6.

**FIGURA 6**  
**Implementação de programas de reconhecimento**

Ponto de vista	Questões relevantes na implementação
Quanto aos motivos	<ul style="list-style-type: none"> <li>- estar relacionado a comportamentos valorosos, consistente com a cultura, valores e estratégias da empresa ou em razão de esforço excepcional demonstrado;</li> <li>- estar associado a eventos especiais e não ser aplicado somente para sustentar o desempenho individual;</li> <li>- serem usados para reforçar a mobilização e esforço realizado para o melhor desempenho;</li> <li>- valorizar ações ou comportamentos realmente relevantes e não ações do dia-a-dia;</li> <li>- pode se relacionar com o alcance de metas da qualidade em programas da Qualidade Total (TQM);</li> <li>- as lideranças devem entender com clareza a diferença em recompensas e programas de reconhecimento;</li> </ul>
Quanto à forma	<ul style="list-style-type: none"> <li>- se a cultura empresarial tiver foco nas pessoas, as iniciativas de reconhecimento dos empregados serão reforçadas;</li> <li>- promover ações de reconhecimento sinceras, tempestivas e não ser uma atividade ou iniciativa isolada;</li> <li>- reforçar a cultura da organização para o reconhecimento enfatizando o reconhecimento informal;</li> <li>- focar no indivíduo de modo a construir um ambiente de empolgação e alegria no local de trabalho;</li> <li>- ser demonstrado de forma pessoal e do tipo cara-a-cara, podendo ser documentado por meio de carta manuscrita;</li> <li>- que não seja parte de um programa maior em que concorra com as recompensas financeiras;</li> <li>- que não seja estigmatizado como uma forma de reconhecer o mérito somente das pessoas que venceram;</li> <li>- estar alinhados às estratégias de remuneração, objetivos da organização e coerentes com a filosofia de remuneração;</li> <li>- não serem encarados como um investimento em que se espera algum ganho e nem como uma despesa a ser cortada um momentos de contenção de custos;</li> <li>- para se mostrarem mais efetivos, não envolver dinheiro e serem</li> </ul>

### Fatores Relevantes na Implementação de Recompensas Não financeiras e Programas de Reconhecimento

	<p>conduzidas pelos líderes, em pequenos grupos ou de forma privativa;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- contar com a participação dos gestores que devem opinar sobre como e quais comportamentos e realizações devem ser reconhecidos;</li> <li>- não se tornar motivo de competição entre os indivíduos e gerar conflitos dentro da organização;</li> <li>- ter critérios de elegibilidade claros sobre temas tais como a premiação por tempo de serviço e a participação dos gerentes;</li> <li>- 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;</li> <li>- 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);</li> <li>- a personalização dos sistemas de remuneração reforça o sentimento dos empregados de que a empresa se preocupa com as pessoas;</li> <li>- usar a comunicação adequada como forma de eliminar equívocos e reforçar a transparência do programa;</li> <li>- considerar que a celebração dos eventos pode melhorar o ambiente de trabalho e fortalecer o programa;</li> <li>- considerar que o bom relacionamento entre os subordinados e superiores é o fator de sucesso dos programas de reconhecimento;</li> <li>- os formatos de reconhecimento e premiação devem ser orientados com base no desejo dos funcionários e aspectos regionais;</li> <li>- considerar que as formas mais efetivas de reconhecimento são aquelas proporcionadas pelas chefias aos seus subordinados na rotina do dia-a-dia;</li> <li>- observar os aspectos legais aplicáveis nestes programas, bem como as tendências de mercado.</li> </ul>
Quanto à abrangência	<ul style="list-style-type: none"> <li>- devem ser considerados tanto a nível individual como para equipes pelo esforço coletivo;</li> <li>- considerar que algumas pesquisas apontam que em algumas culturas pode haver preferência para uma das modalidades (individual ou grupo);</li> <li>- considerar que algumas pesquisas apontam que a presença forte dos sindicatos tende a influenciar aos empregados a preferir o reconhecimento de forma coletiva;</li> </ul>
Quanto à temporalidade	<ul style="list-style-type: none"> <li>- serem realizados bem próximos ao feito justificador do reconhecimento;</li> <li>- serem realizados com regularidade, recomendando-se que, quanto menor a premiação maior a frequência;</li> <li>- considerar certo equilíbrio entre os reconhecimentos do tipo dia-a-dia, formal e informal, para que atinja mais pessoas da organização;</li> <li>- por não ser um plano de incentivo, devem ser aplicados depois do evento ou fato que motivou a recompensa;</li> <li>- de modo a revitalizar e manter o programa sempre interessante e motivador, promover a revisão periódica quanto a novas modalidades de</li> </ul>

## Fatores Relevantes na Implementação de Recompensas Não financeiras e Programas de Reconhecimento

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 *et al.* (2007), Sonawane (2008), Nelson (2014), Allen e Kilmann (2001), Long e Shields (2010), HR Focus (2012).

### 5. TÓPICO ESPECIAL SOBRE A INFLUÊNCIA DA CULTURA NACIONAL

Além dos aspectos intrínsecos de cada organização, verificam-se pesquisas sobre a influência da cultura de cada país na implantação de sistemas de remuneração como mecanismo motivador dos empregados. Considerando que a implementação das recompensas não financeiras se associa à percepção dos empregados e gestores, é imediata a associação destas com aspectos da cultura de cada país e seu reconhecimento seja fundamental para o sucesso de tais programas.

Estudos de Chiang & Birtch (2012) apresentam relevante contribuição ao tema através de pesquisa empírica com trabalhadores do setor bancário da Finlândia (cultura nórdica) e Hong Kong (cultura asiática). Nesta pesquisa de campo foram analisadas as associações entre formas de recompensa e o desempenho dos indivíduos, considerando-se aspectos da cultura nacional. Seus resultados apontaram o relevante efeito da cultura na forma de associação destes construtos. Chiang e Birtch (2012) confirmam suas hipóteses de que culturas em que predominam valores masculinos tais como a orientação à competição, maior importância dos valores materiais e aspectos financeiros (Hong Kong) tendem a associar o desempenho com recompensas financeiras e promoções, e que culturas em que predominam os valores femininos, caracterizadas pelo maior importância ao bem-estar, relacionamento, cuidado e qualidade de vida das pessoas (Finlândia), predomina a percepção de que as remunerações não financeiras estão mais associadas ao desempenho das pessoas. Suas pesquisas apontam também a diferença entre a associação do desempenho com recompensas individuais ou em grupo.

Sonawane (2008) conduziu estudos sobre divergências entre as escolhas dos empregados e práticas de remuneração das empresas entre empregados de uma empresa indiana e de uma empresa não-indiana. Suas pesquisas também revelaram resultados relevantes com relação à existência de diferenças entre culturas distintas conforme registrado na Figura 7.

**FIGURA 7**  
**Diferenças entre organizações de culturas diferentes**

Item	Organização indiana	Organização não-indiana
Ênfase da alta administração	Recompensa financeira	Recompensas financeiras e não financeiras de forma igual
Valores	Orientados para o trabalho	Orientados para as pessoas
Estrutura de recompensas não financeiras	Limitada	Extensa
Comemoração	Baixa ênfase	Grande ênfase

### **Fatores Relevantes na Implementação de Recompensas Não financeiras e Programas de Reconhecimento**

Reconhecimento Visão do empregado	Raramente Recompensas não financeiras como um item secundário	Comum Recompensas não financeiras como item crítico para o desempenho
--------------------------------------	---	--

Fonte: adaptado de Sonawane (2008)

Yaconi (2001) conduziu pesquisa em nove países da Europa envolvendo empregados e gestores de empresas multinacionais que operam em vários países por meio de subsidiárias, sobre suas expectativas em relação aos seus papéis dentro da organização. Concluiu que as diferenças nestas expectativas estão associadas a questões culturais e sociais, e que esta expectativa representa verdadeiramente a referência de um empregado ou gestor sobre determinados comportamentos quanto a serem aceitáveis ou não, isto é, pode ocorrer que em uma mesma organização, pessoas de culturas distintas tenham expectativas, avaliações positivas ou negativas, aprovação ou desaprovação sobre um mesmo comportamento.

## **6. CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES PARA ESTUDOS FUTUROS**

Ao investigar a literatura com foco nas recompensas não financeiras e programas reconhecimento, este estudo permite não somente identificar as convergências nos resultados das pesquisas e teorias sobre o tema, mas ser um guia para as organizações. Os resultados apontam de forma objetiva os riscos de se implementar um sistema de recompensa não financeira sem considerá-lo como parte de um sistema maior de recompensa, bem como ignorar fatores contextuais tais como a cultura nacional e da organização. Um desequilíbrio na implementação pode provocar a perda de interesse e motivação dos empregados, bem como a formação de um ambiente negativo de competição entre as pessoas.

Do ponto de vista das recompensas não financeiras, os achados na literatura acadêmica permitem destacar três aspectos relevantes: a sua propriedade de atrair e reter pessoas quanto à utilidade, e sua associação aos aspectos da qualidade de vida e crescimento profissional quanto à forma. Com relação aos programas de reconhecimento, observável três questões relevantes: o fato de não serem associados ao cumprimento de metas, mas a comportamentos valorosos e esforço excepcional, a autenticidade das ações de reconhecimento e ao valor dado pela personalização das premiações. A análise conjunta do conjunto das pesquisas sobre remuneração não financeira e programas de reconhecimento leva a algumas convergências como se segue:

- participação decisiva dos gestores na sua operação;
- necessidade de alinhamento aos valores e estratégias de negócios das empresas;
- preferência pela maior informalidade das atividades, pelo menos da parte dos empregados;
- necessidade de permanente inovação das formas de avaliação e premiação de modo a manter os programas sempre ativos e atraentes.

Com relação à influência da cultura nacional nos resultados deste programas, as pesquisas confirmam a existência de divergências consideráveis na percepção das pessoas de

## **Fatores Relevantes na Implementação de Recompensas Não financeiras e Programas de Reconhecimento**

países diferentes sobre as mesmas práticas. Como verificado em alguns estudos, recompensas em dinheiro, por exemplo, para alguma culturas pode ser interpretada de forma equivocada, sendo mais adequado optar por uma forma de reconhecimento formal como homenagem ou reconhecimento perante aos demais membros da organização. Ignorar a influência da cultura de cada país nos sistemas de avaliação de desempenho e indiretamente nos sistemas de recompensas pode levar a equívocos, insatisfação das pessoas e menor desempenho. Este tópico representa possibilidades de estudos futuros envolvendo comparações entre subsidiárias de empresas multinacionais situadas no Brasil e em outros países.

Com relação aos formatos de recompensa não financeiras e programas de reconhecimento que podem ser assumidos, a diversidade apresentada corrobora para a afirmação de que para a implementação de tais programas “there is no one-size-fits-all” (HR Focus, 2012). A grande disponibilidade de literatura sobre as inúmeras práticas de sucesso adotadas por outras organizações, o que permite aos leitores conhecerem e avaliarem o mérito e a aplicabilidade das formas de recompensas não financeiras e programas de reconhecimento em suas organizações, ressaltando-se os fatores de sucesso aqui levantados.

Como sugestões de estudos futuros, poderá ser de grande contribuição para a academia, novos conhecimentos por meio de pesquisas comparativas sobre recompensas não financeiras entre trabalhadores dos níveis gerenciais e operacionais e diferentes tipos de organizações (públicas, privadas e segmentos distintos da economia).

### **REFERÊNCIAS**

- ALLEN, R. S.; KILMANN, R. H. Aligning reward practices in support of Total Quality Management. **Business Horizons**, v. 44, n. 3, p. 77-84, may/jun. 2001.
- ARMSTRONG, M. Recognition schemes. In: **A handbook of employee reward management and practice**. 2ª ed. Londres: Kogan Page, 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. Disponível em: <<http://edis.ifas.ufl.edu/hr016>>. Acesso em 16.03.2015.
- BONILLA, M. A. M.; VAZ, C. R.; SELIG, P. M. Indicadores de desempenho em recompensas monetárias e não-monetárias: seleção de um referencial teórico de pesquisa e análise bibliométrica. In: VIII Congresso Nacional de Excelência em Gestão, 2012, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: CNEG, 2012.
- BOYNE, G.; HOOD, C. Incentives: new research on and old problem. **Journal of Public Administration Research and Theory**, v. 20, p. i177-i180, 2010.
- CÂMARA, P. **Os sistemas de recompensas e a gestão estratégica de recursos humanos**. 2ª ed. Lisboa: Dom Quixote, 2000.
- CHIANG, F. F. T.; BIRTCH, T. A. The Performance Implications of Financial and Non-Financial Rewards: An Asian Nordic Comparison. **Journal of Management Studies**, v. 49, n. 3, p. 538-570, may. 2012.

---

**Fatores Relevantes na Implementação de Recompensas Não financeiras e Programas de Reconhecimento**

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

EISENHARDT, K. M. Agency theory: an assessment and review. **The Academy of Management Review**, v. 14, n. 1, p. 57-74, jan.1989.

GOMES, D. F. N.; AMORIM, M. C. S. Liderança e programas de recompensas: limites e possibilidades. **Revista de Negócios**, v. 13, n.3, p. 26-36, jul/set. 2008.

HR FOCUS. What reward, recognition program awards are the most valuable? **Business Source Elite**, v. 89, n. 1, p. S1-S4, jan. 2012.

IIE SOLUTIONS. Non-financial rewards motivate and drive team performance. **Business Source Elite**, v. 28, n.3, p. 6, mar.1996.

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

KANUNGO, R. N.; HARTWICK, J. An alternative to intrinsic-extrinsic dichotomy of work rewards. **Journal of Management**, v. 13, n. 4, p. 751-766, 1987.

KOHN, A. Why incentive plans cannot work? **Harvard Business Review**, sep/nov. 1993.

LONG, R.J.; SHIELDS, J. L. From pay to praise? Non-cash employee recognition in Canadian and Australian firms. **The International Journal of Human Resource Management**, v. 21, n. 8, p. 1145-1172, jun. 2010.

NELSON, B. A revolução do reconhecimento. **1501 maneiras de premiar seus colaboradores**. Rio de Janeiro: Sextante, 2014.

NELSON, B. Incentives for all generations. Disponível em: <<http://www.inc.com/articles/1999/02/16431.html>>. Acesso em: 17.03.2015.

REIS NETO, M. T.; MARQUES, A. L. A satisfação dos profissionais de informática com os fatores motivacionais: Um estudo sobre expectativas e percepções. In: Congresso Anual de Tecnologia de Informação – CATI, São Paulo. **Anais...** São Paulo: EAESP FGV, 2004.

RESH, R. The difference between incentives and rewards. Disponível em :<<http://www.ovationincentives.com/ovationblog/the-difference-between-incentives-and-rewards-html/>>. Acesso em: 16.04.2015.

ROSE, M. Recognizing Performance: Non-Cash rewards. **Chartered Institute of Personnel and Development**. London, 2001.

SCHIEHLL, E.; MORISSETTE, R. Motivation, measurement and rewards from a performance evaluation perspective. **RAC**, v. 4, n. 3, p. 07-24, sep/dec. 2000.

SONAWANE, P. Non-monetary Rewards: Employee Choices & Organizational Practices. **The Indian Journal of Industrial Relations**. v. 44, n. 2, p. 256-271, 2008.

STEIL, A. V.; GARCIA, C. E.; FARSEN, T. C.; BONILLA, M. A. Estado da arte sobre recompensas em organizações no Brasil: uma análise bibliométrica da literatura nacional de 2000-2011. **Revista Psicologia**, v.14, n. 14, mar, 2014.



---

**Fatores Relevantes na Implementação de Recompensas Não financeiras e Programas de Reconhecimento**

WAH, L. Pay design influences company performance. **Management Review**, v. 89, n. 3, p.8, 2000.

YACONI, L. L. Cross-cultural role expectations in nine European country-units of a multinational enterprise. **Journal of Management Studies**, v. 38, n. 8, p.1187-1215, dec. 2001.