

RECOMPENSAS E RECONHECIMENTO: A LITERATURA E A VISÃO DE EXECUTIVOS DE GESTÃO DE PESSOAS

REWARDS AND RECOGNITION: THE LITERATURE AND VISION OF PEOPLE MANAGEMENT EXECUTIVES

Fábio Francisco de ARAUJO
UFRJ
fabiofdearaujo@gmail.com

Marcelino Tadeu de ASSIS
Universidade Estácio de Sá
marcelino.assis@estacio.br

Vania Claudia FERNANDES
Universidade Estácio de Sá
vaniafernandv@gmail.com

Jorge Augusto de Sá Brito e FREITAS
Universidade Estácio de Sá
jasbfreitas@globo.com

Recebido em 09/2019 – Aprovado em 09/2020

Resumo

Este estudo traz ao debate as formas de utilização dos termos recompensa e reconhecimento que, apresentados inicialmente como sinônimos, na literatura especializada e no discurso de gestores da área, são distintos quando de sua aplicação prática no contexto organizacional. A pesquisa se alinha epistemologicamente ao paradigma de pesquisa interpretativista, tendo utilizado o método hermenêutico para interpretação dos dados colhidos. Os dados foram colhidos por meio entrevistas em profundidade com onze executivos da área de Gestão de Pessoas. A análise permitiu compreender as recompensas como elementos direcionados para metas objetivas, quantificáveis, normalmente definidas e comunicadas com antecedência pela organização, cujos critérios explícitos de aferição obedecem a uma relação de troca normalmente impessoal, com reforço da motivação extrínseca e com maior impacto no controle do comportamento. O reconhecimento apresenta-se como um elemento associado ao reforço dos valores organizacionais e centrado em atitudes e comportamentos, podendo ou não envolver resultados qualitativos e/ou quantitativos.

Palavras-chave: Gestão de Pessoas. Reconhecimento. Recompensa. Meritocracia.

Abstract

This study brings to debate the use of the terms reward and recognition that, initially presented as synonyms, in the specialized literature and in the discourse of area managers, are different when applied in the organizational context. The research is epistemologically aligned with the paradigm of interpretive research, having used the hermeneutic method to interpret the collected data. Data were collected through in-depth interviews with eleven People Management executives. The analysis made it possible to understand the rewards as elements directed to objective, quantifiable goals, normally defined and communicated in advance by the organization, whose explicit criteria of measurement follow a normally impersonal exchange relationship, reinforcing extrinsic motivation and having greater impact on the control of the organization. behavior. Recognition is presented as an element associated with the reinforcement of organizational values and centered on attitudes and behaviors, which may or may not involve qualitative and quantitative results.

Keywords: *People Management. Recognition. Reward. Meritocracy*

INTRODUÇÃO

Comumente associados à motivação das pessoas para que excedam em desempenho (McMunn, 1978), recompensar e reconhecer representam mecanismos de intervenção no contexto de uma organização com o objetivo de encorajar ou reforçar determinados comportamentos para obtenção de resultados (Oram & Wellins, 1995), auxiliar pessoas na compreensão das metas, dos desafios e das avaliações que serão realizadas (Armstrong, 2002). Essas ações buscam criar um sentido de direção e explicitar a necessidade de esforço e persistência (Armstrong, 2002) para

alcançar dos resultados organizacionais (Vasconcelos & Silva, 2007).

Em um primeiro momento, os termos recompensar e reconhecer são vistos, em grande medida, associados entre si para muitos autores (MÜLLER, 2003; CAIRD; ARANWELA, 2008). Alguns dos quais fazendo uso também dos referidos termos, separadamente, como pertencentes a um sistema ou conjunto integrado de programas ou ações que operam de forma combinada e relativamente integrada em políticas e programas (ARMSTRONG; BROWN, 2006; ARMSTRONG, 2007; ERICKSON; GRATTON, 2007).

Danish e Usman (2010) são autores para os quais os termos recompensar e reconhecer aparecem juntos, mas com a sugestão de que tratam de dois conceitos distintos e fortemente conectados. Salientam tais autores que “incentivos, recompensas e reconhecimento são os primeiros fatores a exercerem impacto na motivação dos empregados”. Para eles, as “organizações hoje em dia procuram promover o equilíbrio razoável entre o comprometimento dos funcionários e o desempenho da organização”, cabendo aos “programas de recompensa e reconhecimento servirem como o fator” de manutenção da elevada autoestima (DANISH; USMAN, 2010, p. 159). Em linha com esses autores, Nelson e Economy (2005) apresentam os termos recompensa e reconhecimento em conjunto quando afirmam que a “motivação dos empregados é tudo” e, já que não se pode ligar a motivação diretamente na cabeça das pessoas, é possível usar recompensas e reconhecimento para criar as “condições que irão resultar em empregados motivados” (NELSON; ECONOMY, 2005, p. 61).

Ao recomendarem ações para reversão de um quadro de desmotivação em uma determinada empresa, os autores registraram que foi necessário criar um sistema de recompensa e

reconhecimento para encorajar os empregados “a estarem motivados” ao trabalho e à consecução das metas (NELSON; ECONOMY, 2005, p. 83). Alertam que é necessário, em relação à motivação, “reconhecer e recompensar o alcance e progresso dos empregados diariamente” (NELSON; ECONOMY, 2005, p. 62-63).

Armstrong (2010) salienta estarem os termos recompensa e reconhecimento umbilicalmente conectados, como antecedentes ou condições básicas para uma boa gestão de pessoas, juntamente com a oferta de “trabalhos desafiadores”, “qualidade da relação entre empregados e empresa”, entre “supervisores e empregados”, “justiça no processo de alocação de recursos e resolução de disputas” internas (ARMSTRONG, 2010, p. 31). No momento em que apresenta os requisitos básicos para os profissionais que lidam com o tema, destaca que é necessário considerar recompensas e reconhecimento como parte constituinte dos pacotes oferecidos por uma organização (ARMSTRONG, 2010, p. 454).

Erickson e Gratton (2007) usam os termos recompensa e reconhecimento no contexto das ações envolvendo empresas que se distinguem no processo de gestão de pessoas. Para essas autoras, “excepcionais empresas atraem e retêm os melhores empregados”; aqueles que vibram com “a cultura e os valores” da organização, devolvendo a ela, de forma inequívoca, “lealdade e desempenho estelar” (ERICKSON; GRATTON, 2007, p. 1).

Ao darem o exemplo de uma determinada empresa-modelo, inserem recompensas e reconhecimento, em conjunto, associados ao trabalho e aos resultados produzidos por times, equipes e células funcionais, nunca sob a perspectiva individual. Para elas, o “pagamento de bônus [...] é explicitamente ligado ao grupo”, não tendo o mesmo valor quando adotado de

forma individual (ERICKSON; GRATTON, 2007, p. 1).

Para Flynn (1998, p. 30) o objetivo básico dos programas de recompensa e reconhecimento é promover uma comunicação aos funcionários para que “eles possam vincular sua recompensa ao desempenho que acabam por conduzir”. Incentivos, “recompensas e reconhecimento são os parâmetros chave para programas de motivação nos dias de hoje”, corroboram Danish e Usman (2010, p. 161), revelando que “se recompensas ou reconhecimento oferecidos aos empregados forem alterados”, haverá uma “mudança correspondente no trabalho e na motivação” das pessoas. Os termos recompensa e reconhecimento, usualmente abreviados por R&R, em inglês (CAIRD; ARANWELA, 2008) ou reco-reco, em português (MÜLLER, 2003) acabam por vezes homogeneizando e simplificando fenômenos distintos e com diferentes níveis de complexidade associados à gestão do capital humano.

Aliado a isso, as reflexões sobre meritocracia, na teoria e na visão prática, exigiram aprofundamento sobre ações e programas relacionados às recompensas e aos diferentes mecanismos de reconhecimento, tendo em vista a estreita relação entre o julgamento do merecimento individual ou coletivo e as diferentes formas de compensação de resultados ou do estímulo ao comportamento desejado pela organização (ARAUJO, 2011; BÉHAR, 2019).

Este artigo é fruto de uma pesquisa qualitativa que investigou a temática da recompensa e do reconhecimento a partir de entrevistas com executivos atuantes à gestão de Recursos Humanos em organizações de grande porte e com operações no eixo Rio-São Paulo. O objetivo principal da referida pesquisa foi o de ampliar o conhecimento sobre meritocracia no contexto organizacional, tanto em relação aos estudos

desenvolvidos, quanto – e principalmente – em relação à visão dos profissionais que desenvolvem ações em gestão de pessoas.

A recompensa como sinônimo de recompensar e reconhecer

Além do uso dos termos recompensa e reconhecimento, ora na forma de um conjunto de programas, ora na forma de um sistema integrado, observa-se também a palavra recompensa representando o conjunto dos termos para uso genérico (ARMSTRONG, 2010), compreendendo-se, nesse caso, o termo reconhecimento também como uma forma de recompensa financeira (HANASHIRO; MARCONDES, 2002) ou recompensa não financeira (NELSON, 1994).

Nelson e Economy (2005), ao abordarem a importância dos mecanismos de recompensa e de reconhecimento, no contexto organizacional, destacam a palavra recompensa (isolada) em seus comentários. Para eles, é necessário perceber a regra de ouro, pela qual “você recebe o que você recompensa” (NELSON; ECONOMY, 2005, p. 61), admitindo-se uma relação de causa (recompensa) e efeito (resultados). É necessário conectar as recompensas às metas da organização, na medida em que as recompensas podem auxiliar no reforço do comportamento desejado e, ao mesmo tempo, no desestímulo daqueles comportamentos considerados inadequados. Portanto, recompensar os empregados “pelo trabalho excepcional que fizeram é crítico para mantê-los motivados a continuar fazendo o melhor” (NELSON; ECONOMY, 2005, p. 71).

Armstrong (2010) também destaca a palavra ‘recompensa’ no contexto da gestão, onde também se observa o amplo significado do termo, dessa vez como algo a ser gerenciado. Nesse caso, a gestão das recompensas

está preocupada com estratégias, políticas e processos que assegurem que o valor das pessoas e de suas contribuições para alcance das metas organizacionais, departamentais e das equipes, seja reconhecido e recompensado. Isso inclui o desenho, implantação e manutenção dos sistemas de recompensa – processos de recompensa interrelacionados, práticas e procedimentos (ARMSTRONG, 2010, p. 6).

A partir das considerações de Nelson e Economy (2005), Armstrong (2010) amplia, de forma ainda mais expressiva, a abrangência do termo recompensa ao enfatizar que a “gestão das recompensas não envolve somente as recompensas financeiras, salários e benefícios aos empregados”, mas também “recompensas não financeiras, tal como reconhecimento”, oportunidades de “treinamento e desenvolvimento e aumento nas responsabilidades do cargo” (ARMSTRONG, 2010, p. 6).

McConnell (2010) apresentou a palavra recompensa de forma ampla e sob a perspectiva financeira e não financeira, podendo contemplar “promoções, diferentes formas de mobilidade, ajustes salariais, bonificações, prêmios em dinheiro, ganhos extras por serviços prestados e participação em atividades especiais, tais como processos de reengenharia, de ensino, de mentoria e condução de projetos complexos” (McCONNELL, 2010, p. 215).

Recompensas podem também envolver, para McConnell (2010), suporte financeiro para educação, participação em eventos de entretenimentos, expansão do local de trabalho, suporte em estudos avançados, assinatura de publicações técnico-profissionais, anuidade em associações profissionais, verba para condução de projetos e pesquisas e reembolso para participação em eventos, obtidos por concessões realizadas por diferentes razões.

Relativamente aos sistemas de recompensa, são necessárias ações que assegurem o alinhamento das recompensas às necessidades declaradas pela organização. Após a revisão dos direcionadores da empresa, incluindo missão, valores, visão empresarial, objetivos estratégicos e metas, é necessário compreender o tipo de desempenho e comportamentos que sustentam tais direcionadores ou elementos do planejamento estratégico (McCONNELL, 2010).

Também no sentido de recompensar como algo amplo, destaca Armstrong (2007) que a gestão das recompensas lida com estratégias, políticas e processos necessários para assegurar que as contribuições de uma pessoa para a organização sejam estimuladas e reconhecidas de maneira financeira e não financeira, atendendo, inclusive, as necessidades dos stakeholders no curto, médio e no longo prazo.

Destaca ainda que as recompensas possuem objetivos mais amplos, como reconhecer as pessoas de acordo com o valor agregado; alinhar expectativas em relação às metas dos negócios e valores e necessidades das pessoas; endereçar mensagem sobre o que é importante em termos de comportamento e de resultados; auxiliar na atração e retenção de pessoas com alta qualificação; auxiliar as pessoas no engajamento e comprometimento, desenvolvendo uma cultura de alto desempenho (ARMSTRONG, 2007).

Costa, Salles e Fontes Filho (2010, p. 1438) asseveram que a “motivação dos indivíduos em ambientes de trabalho é a base sobre a qual os sistemas de recompensas são construídos”. Pensadas “a partir de premissas e crenças sobre os fatores determinantes da motivação no ambiente de trabalho”, as recompensas buscariam conectar as ações gerenciais às necessidades da organização, em que pesem os diferentes significados das recompensas para os indivíduos.

Barton (2002) deixa ainda mais clara a prevalência da palavra recompensa como representante desse conjunto mais amplo de ações. Para ele, as melhores empresas se diferenciam das demais pelo fato de inserirem formas de reconhecimento como o mais importante fator em seus sistemas de recompensa. Nesse contexto, as recompensas e os programas de reconhecimento integrariam um sistema de recompensa.

Deste modo buscou-se dar profundidade à verificação das diferentes situações em que os referidos termos são aplicados. A aplicação individual e distinta dos termos recompensa e reconhecimento, por assim dizer, será o que mais interessará ao leitor, na medida em que ajuda a revelar as características que sugerem aspectos potencialmente positivos e críticos no âmbito da gestão de pessoas, permitindo uma compreensão mais clara das oportunidades e dos desafios dos referidos termos para a gestão de pessoas.

A recompensa como troca

Além do uso dos termos recompensa e reconhecimento como um sistema ou conjunto integrado de ações, e da palavra recompensa como sinônimo de recompensar e reconhecer, no linguajar cotidiano a palavra recompensa está regularmente associada à relação de troca; à relação entre causa (resultado; desempenho) e efeito (premiação; recompensa). Assim, a recompensa se separa e se diferencia do reconhecimento, assumindo algo bem distintivo, tal como sugerem Herzberg (1987); Caird e Aranwela (2008); Faria (2015) e Silverman (2004).

Para Caird e Aranwela (2008), as práticas de recompensa se distinguem das práticas de reconhecimento. Recompensas sugerem troca, tal como faça isso para mim ou para a organização que, em retorno, darei a você uma recompensa, um incentivo, mais status e promoção

(HERZBERG, 1987). Estão presentes em situações em que um empregado “faz alguma coisa para receber” uma premiação que age como “um incentivo” (SILVERMAN, 2004, p. 2), ou aliadas ao discurso de incentivo (BÉHAR, 2019). Estão regularmente associadas às atividades de vendas, em novos negócios (BARLOW; MAUL, 2001), sempre no sentido de que, uma vez a definida e comunicada pode produzir comportamentos e resultados que muitos acreditam que não ocorreriam sem o referido estímulo (KOHN, 1998).

Nelson e Economy (2005), nesse contexto, apresentam exemplos de metas ou de suas formulações vinculadas aos diferentes mecanismos de recompensa, sempre no sentido de troca e de uso de critérios objetivamente construídos, tais como “desenhar e produzir um relatório mensal de vendas antes do final do 1º trimestre do ano fiscal”. Segundo esses autores, recompensas agem como um estímulo na direção pretendida pela organização, funcionando como elemento de troca. Para eles

Quando você recompensa certos tipos de comportamento – sejam bons ou ruins para a organização – isso é o que você receberá mais [...] O caminho para obter tais comportamentos é recompensar seus empregados (NELSON; ECONOMY, 2005, p. 61).

A expectativa de recompensas, normalmente usadas como forma de controle (SCHIEHLL; MORISSETTE, 2000), pode produzir um esforço adicional na busca de um resultado e, este, a uma nova recompensa, em processo virtuoso de retroalimentação (VROOM, 1964). Sobre o tema, Porter e Lawler concordam com o efeito positivo das recompensas no desempenho, mas destacam que o impacto sugerido pela teoria da expectativa “somente se aplica quando fica clara a conexão entre esforço e recompensa e, quando esta vale a pena” (ARMSTRONG; BROWN, 2006, p. 48).

Quando questionados se as recompensas afetam positivamente o desempenho das organizações, Armstrong e Brown (2006, p. 48) registram que - em relação às décadas de 1980 e 1990 - a resposta seria sim, mas sem generalizações. Para eles

as recompensas costumam falhar particularmente no setor público, tendo em vista o deficiente processo de suporte à gestão, consulta inadequada às partes interessadas e baixo nível de comprometimento ou de capacidade das gerências de linha em implantar programas de forma justa e consistente.

Admitindo a recompensa como essencial na relação esforço-resultado, McMunn (1978, p.187), destaca que “não há como escapar do fato de que os esforços humanos são motivados por expectativas de recompensas, por um lado, e justa punição, por outro”. Para esse autor, a adoção de uma recompensa desejada e possível de ser alcançada deve ser combinada com punições, embora não muito severas (McMUNN, 1978, p. 187).

A lógica de que recompensa e punição são antagônicas - mas complementares (McMUNN, 1978) - não é compartilhada por Kohn (1998, p. 47-48), para quem premiar e punir podem se apresentar como “duas faces de uma mesma moeda”. Para esse pesquisador, “recompensas frequentemente aumentam a probabilidade de se fazer alguma coisa”, embora mudem a maneira de se realizar um trabalho e a atitude do indivíduo em relação a ele (e para pior), na medida em que se oferecem outras possíveis motivações. Para ele, as “recompensas minam diferentes tipos de desempenho” (KOHN, 1998, p. 57), apoiado em McGraw (1978, p. 34), para quem

os incentivos terão efeitos danosos no desempenho quando duas condições ocorrerem: primeiro, quando a tarefa é

suficientemente interessante para o sujeito, de maneira que a oferta dos mesmos é uma fonte supérflua de motivação; segundo, quando a solução da tarefa se apresenta em aberto.

Para Kohn (1998), McGraw deveria ter afirmado que as recompensas sempre terão efeitos danosos, efeitos esses que podem ser ainda piores quando o trabalho for interessante para o indivíduo. Esse autor destaca que as “recompensas punem”, “destroem relacionamentos”, “ignoram o bom senso” e “desencorajam a assunção de riscos”. Para ele é necessário entender para quem as recompensas são eficazes, por que motivo são eficazes, durante quanto tempo são eficazes e a que custo. Reforça ainda que pagar pelo trabalho de uma pessoa é bem diferente do que “pagar condicionado ao desempenho da mesma”.

Segundo sua visão, “receber algum reconhecimento inesperado depois de fazer algo é bem diferente de se ter recebido a promessa de um prêmio se a pessoa realiza um bom trabalho”. Analisando os dois casos, “o último oferece uma recompensa saliente que, provavelmente, produz uma sensação mais controladora” do comportamento humano, dentro ou fora do contexto organizacional (KOHN, 1998, p. 290).

O controle do comportamento, criticado por McGraw (1978) e por Kohn (1998) é, em outros termos, parte integrante da introdução e disseminação das recompensas no contexto organizacional (ZINGHEIM; SHUSTER, 2007; ARMSTRONG, 2010). Para esses últimos, uma visão estratégica e integrada das recompensas é importante no processo de mudança cultural, na medida em que explicita crenças e valores que devem ser observados pelos colaboradores.

Para Belcher (1996, p. 220), a “premissa de que recompensas influenciam comportamentos é um dos pilares da remuneração variável”, expressão

que também pode ser traduzida por incentivos financeiros, tão associados à ideia de meritocracia. Para Belcher, sistemas de recompensa motivam as pessoas, pois “as pessoas farão as coisas que tragam a elas as recompensas”. Para ele, as “recompensas direcionam os esforços dos empregados, reforçando comportamentos” ou mesmo controlando-os (SCHIEHL; MORISSETTE, 2000).

As recompensas auxiliam na comunicação das prioridades e “claramente possuem uma influência poderosa na cultura da organização” (BELCHER, 1996, p. 6-7). Para ele, a literatura sobre mudança organizacional destaca a importância das recompensas na introdução de novas práticas e no alcance de objetivos estratégicos, sugerindo o uso da palavra recompensa como algo que se oferece em troca de algum resultado ou comportamento.

Para Silverman (2004, p. 2), “recompensas são promessas”, pois criam expectativas de ganhos associados aos resultados. Destaca, no entanto, que as empresas continuam dando ênfase às recompensas financeiras, mesmo sabendo que os estudos dos últimos 50 anos demonstram que a motivação vai além do dinheiro. Para esse autor, é compreensível essa postura, uma vez que os gestores possuem uma visão simplista sobre a influência das recompensas no comportamento humano e no fortalecimento do contrato psicológico.

em linha com a essência das recompensas totais, as organizações precisam compreender as recompensas de forma mais ampla. Aquelas em que as estratégias de recompensa estão direcionadas a promover um balanceamento entre recompensas intrínsecas e extrínsecas estarão em uma melhor posição para reforçar o contrato psicológico que possuem com seus empregados (SILVERMAN, 2004, p.3).

O Reconhecimento Como Homenagem

Enquanto as recompensas podem incluir salários e incentivos financeiros, além de benefícios e treinamentos (ARMSTRONG, 2010), em função do alcance de metas ou em troca do trabalho na organização, o reconhecimento “deve ser oferecido como forma de demonstrar o apreço da organização pelo empregado, reforçando sua motivação e comprometimento” (DANISH; USMAN, 2010, p. 160). Para esses autores

O reconhecimento é um processo que fornece a um empregado certo status dentro da organização. Este é um fator crucial para a motivação de um empregado. O reconhecimento descreve como o trabalho de um empregado é avaliado e o quanto é valorizado pela organização (DANISH; USMAN, 2010, p. 162).

Deeprouse (1994) argumenta que a motivação dos funcionários e sua produtividade podem ser melhoradas por meio do fornecimento eficaz do reconhecimento que, por sua vez, resulta em melhor desempenho da empresa. Nesse sentido, o termo reconhecimento, sob o aspecto financeiro ou não financeiro (NELSON, 1994), formal ou informal (ARMSTRONG; BROWN, 2006), está sendo usado como algo que produz “sentimento de valor e apreciação”, aumentando o moral do empregado e, em “última análise, a produtividade da organização” (DEEPROSE, 1994).

Enquanto as recompensas satisfazem necessidades, em certa medida, materiais, Danish e Usman (2010) acreditam que o “reconhecimento deve ser oferecido para manter os empregados motivados, apreciados e comprometidos”. Como um conceito bem distinto das recompensas, o “reconhecimento hoje em dia é da mais alta necessidade de acordo com a maioria dos especialistas”, pois as recompensas, que incluem “todos os benefícios monetários compensatórios”, não podem servir “como os únicos motivadores para o programa de

motivação dos funcionários” (DANISH; USMAN, 2010, p. 160).

O reconhecimento não financeiro (simbólico) é visto por Armstrong (2002, p. 384), como “um dos mais poderosos motivadores”, na medida em que as “pessoas precisam saber não somente quão bem atingiram seus objetivos, mas também que são apreciadas”. Esse reconhecimento, no entanto, pode se valer de elementos financeiros - materiais - e não financeiros (NELSON, 1994), característicos de uma boa prática de gestão do capital humano (ARMSTRONG, 2010).

Para Armstrong (2007, p. 388), o reconhecimento deve estar sempre presente quando um empregado ajuda voluntariamente outros colegas de trabalho que se encontram sobrecarregados; quando esse empregado fornece uma ajuda extra a clientes ou consumidores; quando trabalha até mais tarde em finais de semana não remunerados, para atendimento de um trabalho importante, temporário ou permanente, não inserido originalmente em suas responsabilidades.

O reconhecimento também se aplica, segundo Armstrong (2007), quando um empregado

demonstra um comportamento de valor; aperfeiçoa processos de trabalho; sustenta alto nível de serviço aos clientes; sugere ações para redução de custo, quando tal atividade não integra suas responsabilidades [...]; gera aumento nas receitas, quando tais ações não se encontram entre suas atividades; gera redução de custo, quando tal responsabilidade não se encontra entre suas atividades; quando toma parte de um projeto importante fora das funções do seu cargo; quando adota um comportamento de valor com grande impacto no longo prazo (ARMSTRONG, 2007, p. 388).

Nesse contexto, o reconhecimento representa uma retribuição moral-simbólica ao indivíduo como compensação por sua contribuição, por seu engajamento e comprometimento, por sua

subjetividade e inteligência. Há uma implicação a partir de um julgamento que recai sobre o reconhecimento e sobre as perspectivas de realização do indivíduo, do seu sentimento de pertencimento e de identificação com os valores organizacionais (DEJOURS, 2002).

Grahan e Unruh (apud NELSON; ECONOMY, 2005) sugerem que o termo reconhecimento está mais associado aos aspectos não financeiros, entre os quais um elogio proveniente do gestor de um empregado em função de um trabalho bem feito. Destacam ainda Nelson e Economy (2005, p. 68) que o reconhecimento “é uma das mais poderosas ações que um gerente pode tomar no sentido de aumentar a produtividade dos empregados, melhorar o moral e o senso de significado do trabalho”. Em muitas organizações, no entanto, o “reconhecimento é pouco utilizado ou até mesmo adotado de forma aleatória”.

Para esses autores, o reconhecimento não financeiro, quando direcionado ao desempenho individual, pode ser um grande direcionador para o aumento da qualidade e da quantidade, em detrimento da recompensa. Assim,

Ainda que o dinheiro possa ser importante para fazer com que os empregados compreendam suas contribuições para a organização, tende a não ser um fator sustentável de motivação para muitos indivíduos. Isso quer dizer que aumento salarial é bom, mas não é isso que motiva as pessoas a fazerem um bom trabalho (NELSON; ECONOMY, 2005, p.68).

Para Silverman (2004, p. 2), o conceito de reconhecimento diz respeito às considerações especiais e destaque de algo feito por um empregado. Um exemplo de reconhecimento pode ser aquele em que um indivíduo recebe uma premiação por atos de bravura. Destaca o referido autor que, embora o reconhecimento possa encorajar e suportar certos comportamentos, não possui a mesma relação de

troca característica das recompensas. Para ele, o reconhecimento ocorre depois do fato, “buscando reforçar a motivação intrínseca” (2004, p. 2).

As recompensas, por outro lado – e conforme discutido anteriormente – estariam mais direcionadas à motivação extrínseca, que pode encontrar sua maior efetividade quando o empregado “possui pouco ou nenhum interesse” pela execução de determinadas atividades (RODRIGUES; REIS NETO, 2011, p. 6), situação em que o fazer dependeria, de forma mais efetiva, de elementos externos ao indivíduo.

Exemplos apresentados por Hanashiro e Marcondes (2002), em estudo sobre recompensas não financeiras para posições executivas, reforçam a aplicação prática do reconhecimento citado por Silverman (2004) e Armstrong (2002). Neles estão incluídas a oportunidade para criar no trabalho; a oportunidade de progresso na carreira; a participação nas decisões que envolvem a área de atuação; autonomia no trabalho; convite para participar de um estudo importante; um agradecimento público por algo bem feito; a liberação de horário para fazer pós-graduação; um estágio no exterior; cursos de pós-graduação no país ou no exterior; um dia de folga por semana; uma viagem com direito a acompanhante e visitar a matriz, a filial ou outra empresa no exterior.

Tais exemplos podem ser vistos como reconhecimento do valor agregado por um empregado ou do potencial para agregar valor e, ao mesmo tempo, como um incentivo para comportamentos, atitudes e resultados. “Pessoas que surgem com boas ideias” também devem ser elegíveis ao reconhecimento (FITZ-ENZ, 2001, p. 226), que deve ser amplificado para produzir estímulos coletivos. Nesse mesmo contexto, reconhecer e recompensar, de qualquer modo, pode ser traduzido como “experiências que

exigem comemorações” (BARLOW; MAUL, 2001, p. 201).

O quadro 1 sugere que as diferenças entre recompensar e reconhecer estão menos associadas à presença de aspectos financeiros, embora tais aspectos sejam maiores em relação às recompensas. As diferentes formas de reconhecimento, por outro lado, estão mais associadas ao critério de julgamento do merecimento, imersos em variáveis predominantemente qualitativas.

METODOLOGIA

A perspectiva epistemológica desta pesquisa se insere em um paradigma interpretativista, que se propõe a compreender as experiências dos atores sociais e dos significados que estes atores atribuem diretamente a essas experiências, (DENZIN; LINCOLN, 2000; SEIDMAN, 2006). Segundo Thompson (1997), tal abordagem sugere que a percepção e os significados não são compreendidos apenas pela perspectiva individual, assumindo-se que as atividades, as práticas e os comportamentos não estão isolados e nem descontextualizadas do ambiente social em que os indivíduos se inserem. Thompson (1997) pontua que a hermenêutica permite que a construção do conhecimento aconteça por meio do discurso dos informantes, da experiência subjetiva das fontes, o que viabiliza a descrição e a interpretação da complexidade dos fenômenos sociais de forma mais profunda.

Os dados foram colhidos por meio de entrevista em profundidade com onze executivos atuantes à gestão de Recursos Humanos em organizações de grande porte e com operações no eixo Rio-São Paulo. Os entrevistados selecionados estão subordinados direta ou indiretamente à presidência de suas organizações. A operacionalização da pesquisa por meio da

técnica de coleta de dados permitiu empregar exercícios projetivos a partir das entrevistas em profundidade. Esta técnica procura, com base em pressupostos estipulados pelo investigador, obter respostas a partir da experiência subjetiva de uma fonte escolhida por possuir informações que se deseja conhecer (ELLIOT; JANKEL-ELLIOT, 2003). Denzin e Lincoln (2000) ensinam que a técnica de entrevistas em profundidade permite ao pesquisador interagir diretamente com o entrevistado, para que esses revelem seus pensamentos e suas crenças sobre um determinado fenômeno, permitindo maior penetração na realidade pesquisada.

As entrevistas foram realizadas entre novembro de 2016 e março de 2017 e tiveram uma duração média de 40 e 50 minutos. Foram integralmente gravadas e transcritas para análise. Foram conduzidas e guiadas por um roteiro semiestruturado que abordava os tópicos pertinentes à função e aos constructos relacionados ao fenômeno de análise. Todos os dados colhidos foram analisados conjuntamente, buscando-se analisar as percepções e os significados atribuídos à recompensa e ao reconhecimento. Após esse processo, os fenômenos identificados foram etiquetados de forma genérica (STRAUSS; CORBIN, 2008). A partir dessa primeira classificação, foi feita uma leitura refinada para obter um maior aprofundamento, que permitiu que emergissem dos dados de análise apresentados a seguir.

Por fim, observa-se que pela natureza qualitativa do estudo, os dados obtidos refletem a realidade e as percepções do grupo pesquisado, de forma que não há intenção de generalização ou de extrapolação dos resultados. Pelo caráter exploratório, busca-se contribuir ao avanço do conhecimento do tema e dar subsídios a futuras pesquisas.

Quadro 1: Características predominantes e normalmente distintivas de recompensas e reconhecimento

Recompensa	Reconhecimento
<p>Direcionada para metas quantitativas definidas pela organização: é necessário conectar “as recompensas às metas da organização” (NELSON; ECONOMY, 2005, p. 70-71); regularmente associada às atividades de vendas, em novos negócios (BARLOW; MAUL, 2001).</p>	<p>Direcionado para valores, atitudes e comportamentos: quando, por exemplo, um empregado demonstra um comportamento de valor; aperfeiçoa processos de trabalho; sustenta alto nível de serviço aos clientes; sugere ações para redução de custo, quando tal atividade não integra suas responsabilidades [...]; quando adota um comportamento de valor com grande impacto no longo prazo (ARMSTRONG, 2007, p. 388).</p>
<p>Critério objetivo de aferição: uso de critérios objetivamente construídos, tais como “desenhar e produzir um relatório mensal de vendas antes do final do 1º trimestre do ano fiscal”. A medição seria “uma data específica”; “aumentar a quantidade de pedidos processados, por empregado, de 100 a 125 por dia” ou “aumentar o faturamento de um produto em 20% no ano fiscal” (NELSON; ECONOMY, 2005, p. 146).</p>	<p>Critério subjetivo de julgamento: “deve ser oferecido como forma de demonstrar o apreço da organização pelo empregado” (DANISH; USMAN, 2010, p. 160); resultado subjetivo do julgamento do trabalho do indivíduo pela organização, referindo-se tanto à qualidade do trabalho como à contribuição à gestão e ao desenvolvimento organizacional (DEJOURS, 2002).</p>
<p>Relação de troca entre a organização e seus empregados: relação direta de troca (SILVERMAN, 2004, p. 2; CAIRD; ARANWELA, 2008) ou de esforço-resultado (McMUNN, 1978, p.187); “você recebe o que você recompensa” (NELSON; ECONOMY, 2005, p. 61), admitindo-se uma relação de causa (recompensa) e efeito (resultados); recompensas sugerem troca, tal como faça isso para mim ou para a organização que, em retorno, darei a você uma recompensa, um incentivo, mais <i>status</i> e promoção (HERZBERG, 1987).</p>	<p>Reforço aos valores da organização: a retribuição moral-simbólica dada ao indivíduo, como compensação por sua contribuição, por meio do engajamento e comprometimento de sua subjetividade e inteligência, à eficácia da organização. (DEJOURS, 2002); pessoas “que surgem com boas ideias” também devem ser elegíveis ao reconhecimento (FITZ-ENZ, 2001, p. 226).</p>
<p>Comunicada antes do fato gerador do pagamento: “recompensas são promessas” (SILVERMAN, 2004, p. 2); situações em que um empregado conhece as metas de determinado programa de recompensa e “faz alguma coisa para receber” uma premiação que age como “um incentivo” (SILVERMAN, 2004, p. 2).</p>	<p>Comunicado após o fato gerador: o reconhecimento ocorre depois do fato, “buscando reforçar a motivação intrínseca” (SILVERMAN, 2004, p. 2); “receber algum reconhecimento inesperado depois de fazer algo é bem diferente de se ter recebido a promessa de um prêmio se a pessoa realiza um bom trabalho” (KOHN, 1998, p. 290); pessoas “que surgem com boas ideias” também devem ser elegíveis ao reconhecimento (FITZ-ENZ, 2001, p. 226).</p>
<p>Normalmente impessoal: a “premissa de que recompensas influenciam comportamentos é um dos pilares da remuneração variável” – adotada para um <i>mix</i> de resultados individuais, de grupos ou organizacionais. Para esse autor, sistemas de recompensa motivam as pessoas, pois “as pessoas farão as coisas que tragam a elas as recompensas” (BELCHER, 1996, p. 220).</p>	<p>Predominantemente pessoal: essa percepção implica [...] a noção de julgamento que recai sobre o reconhecimento e, em consequência, sobre as perspectivas de realização do indivíduo, ou seja, no seu sentimento de pertencimento e identificação com os valores organizacionais (DEJOURS, 2002); para Silverman (2004), o conceito de reconhecimento diz respeito às considerações especiais e destaque de algo feito por um empregado.</p>
<p>Reforço à motivação extrínseca: as recompensas estariam mais direcionadas à motivação extrínseca, que pode encontrar sua maior efetividade quando o empregado possui pouco ou nenhum interesse pela execução de determinadas atividades (RODRIGUES; REIS NETO, 2011).</p>	<p>Reforço à motivação intrínseca: produz um “sentimento de valor e apreciação”, aumentando o moral do empregado e, em “última análise, a produtividade da organização” (DEEPROSE, 1994).</p>

Maior impacto no controle do comportamento: As “recompensas direcionam os esforços dos empregados, reforçando comportamentos” ou mesmo controlando-os (SCHIEHL; MORISSETTE, 2000).	Menor nível de controle do comportamento: “receber algum reconhecimento inesperado depois de fazer algo é bem diferente de se ter recebido a promessa de um prêmio se a pessoa realiza um bom trabalho” (KOHN, 1998, p. 290).
Mais simples: do ponto de vista da previsibilidade, as recompensas são mais simples. O processo de recompensar normalmente é mais simples; possui verba previamente definida e orçada (CAIRD; ARANWELA, 2008, p. 75).	Mais complexo: as ações de reconhecimento, discricionárias, que exigem maior atenção, pois o ato de reconhecer envolve “esforço interpessoal” que não é encontrado “facilmente em todos os gestores” (CAIRD; ARANWELA, 2008, p. 75).

Fonte: elaboração dos autores

ANÁLISE DOS RESULTADOS

Esta seção da pesquisa discute, em os resultados alcançados nesta etapa preliminar do desenvolvimento deste estudo, apresentando a visão dos executivos de Gestão de Pessoas (GP). Executivos de Gestão de Recursos Humanos, ao desenvolverem ações nos diversos subsistemas da gestão de pessoas, adotam os termos recompensar ou reconhecer igualmente em diferentes perspectivas, conforme sugerem os dados levantados a partir das entrevistas realizadas.

Os discursos dos entrevistados, muito associados à ideia de meritocracia, apresentam os termos recompensa e reconhecimento como elementos centrais das políticas, dos direcionadores, dos principais programas voltados à gestão de GP, pois “você não pode tratar só um na meritocracia”; “os dois [termos] são importantes” (Entrevistado 1). Sentidos distintos, mas convergentes e conectados às ideias de reconhecimento do funcionário e de recompensa (seja para obtenção de amplitude do cargo e responsabilidade ou para obtenção), porém são sempre associadas meritocracia, conforme pôde ser depreendido nos trechos:

“Eu creio que são duas palavras que têm sentido diferente” (Entrevistado 2 em entrevista aos autores).

“São duas faces distintas de devolução para o colaborador, que deveriam ser frutos de um processo organizado e justo de meritocracia” (Entrevistado 4 em entrevista aos autores).

“[Os termos] têm sentidos muito parecidos e convergentes quando o tema é meritocracia (Entrevistado 9 em entrevista aos autores).

“Eles são termos parecidos, mas eu acho que elas se distinguem” (Entrevistado 1 em entrevista aos autores).

“Eu vejo com ideias muito próximas” (Entrevistado 5 em entrevista aos autores).

“São significados diferentes; são correlatos, em estágio.... São estágios diferentes” (Entrevistado 7 em entrevista aos autores).

“Não vejo uma diferença, apesar da gente usar na língua corporativa como coisas diferentes (Entrevistado 10 em entrevista aos autores).

“Eu acho que elas [as palavras recompensar e reconhecer] se distinguem... Eu vejo recompensa muito mais instrumental e o reconhecimento, muito mais emocional, mais afetivo” (Entrevistado 1 em entrevista aos autores).

Ao refletir sobre os termos, um entrevistado menciona diretamente que a recompensa está relacionada a uma relação de troca, indo ao encontro da visão já defendida por Herzberg (1987) e, atualmente, é como se posicionam pesquisadores do tema como Béhar (2019), Silverman (2004) e Caird e Aranwela (2008). Nas palavras do entrevistado:

“O reconhecimento [...] é algo que me parece mais vivo e sentido pelo indivíduo, enquanto que a recompensa me traduz [...] uma relação de troca. [O reconhecimento] tem um envolvimento, inclusive do próprio indivíduo, dele se conhecer como importante e perceber que a organização o vê como tal” (Entrevistado 2 em entrevista aos autores).

Mas o que distingue, então, recompensar e reconhecer, considerando-se que os termos recompensa e reconhecimento estão presentes no discurso de todos os entrevistados e intimamente conectados à ideia de meritocracia? De forma geral, o termo recompensar foi preferido para designar uma relação de troca entre resultados e premiações; entre causa e efeito, baseada em critérios predominantemente objetivos, pragmáticos; mais instrumentalizado; mais dependente de dinheiro e menos pessoal, discricionário ou individual.

O termo reconhecimento, entretanto, é mais compreendido como se referindo para comunicar uma forma de agradecimento ao empregado; uma forma de homenagem por determinados comportamentos, competências, atitudes ou resultados de uma forma mais ampla, avaliados predominantemente de forma subjetiva e com um viés mais emocional e pessoal, direcionado ao reforço de determinados valores. Nesse sentido, alguns entrevistados pontuam:

“O reconhecimento [...] traz para o profissional [...] uma motivação tão grande ou eventualmente

maior do que a recompensa. Então, dentro do contexto organizacional, você tem que avaliar é o que traria maior motivação para suas equipes e dentro de determinados objetivos” (Entrevistado 5 em entrevista aos autores).

“Recompensar é retribuir a contribuição individual e reconhecer é tornar público e evidente as competências e contribuição do indivíduo para a organização. São duas faces distintas de devolução para o colaborador, que deveriam ser frutos de um processo organizado e justo de meritocracia” (Entrevistado 4 em entrevista aos autores).

“O outro [a recompensa] a gente... troca. Correu cem metros, ganhou uma cenoura! Aí [...] todo mundo quer ganhar uma cenoura; aí começa aquela competição, mas o reconhecer vem de dentro. Então você tem que se conhecer para poder reconhecer o outro” (Entrevistado 1 em entrevista aos autores).

“[O] reconhecimento talvez seja mais valioso do que as recompensas, as mais variadas que possam ser instituídas. É a sensação de que a organização, por meio dos seus pares, dos seus trabalhadores, dos seus chefes, reconhece o seu trabalho, valoriza ele; algo mais motivador do que os mais variados tipos de recompensas que ele possa entregar ao funcionário” (Entrevistado 2 em entrevista aos autores).

“Recompensa é tudo aquilo que é muito voltado para a meritocracia em si, referente a salário, referente à participação nos resultados, bônus, referente a tudo que você consegue medir de uma forma melhor. E reconhecimento é quando você tem algum programa em que você está reconhecendo pessoas através de um [...] prêmio, prêmio por equipe ou um prêmio individual ou de jantar” (Entrevistado 3 em entrevista aos autores).

Os depoimentos estão alinhados com as contribuições de Dejours (2002), Erickson e Gratton, (2007), Danish e Usman (2010), e de Nelson e Economy (2005), que observam que os termos se distinguem e o reconhecimento se difere da recompensa porque aquele está mais associado aos aspectos não financeiros, estando muito mais relacionado à aspectos não tangíveis ou materiais, como, por exemplo, um elogio proveniente do gestor de um empregado em função de um trabalho bem feito, entre outros. Alguns entrevistados mencionam esse aspecto diretamente:

“O reconhecimento... ele é mais barato de se fazer porque [...] não necessariamente [...] envolve dinheiro” (Entrevistado 6 em entrevista aos autores).

“Recompensar tem mais a ver com grana [...] e reconhecer vai muito mais além do que o financeiro” (Entrevistado 8 em entrevista aos autores).

“O reconhecimento pode ir um pouco além [das recompensas]. É perceber a importância do profissional para o negócio” (Entrevistado 9 em entrevista aos autores).

“A recompensa é mais instrumental mesmo [...] e o reconhecimento, ele vem com uma carga mais afetiva, emocional, de valores, associada a imagens públicas, por exemplo, às pessoas [...]” (Entrevistado 1 em entrevista aos autores).

Em sentido oposto, contudo, as contribuições desta pesquisa não corroboram a visão de Hanashiro e Marcondes (2002), que observam que as recompensas também podem ser não financeiras, uma vez que na visão dos executivos entrevistados, as recompensas surgem como materiais, que passam por alguma forma de benefícios financeiros, cabendo apenas ao reconhecimento um alcance mais amplo que ultrapassa os ganhos financeiros.

O termo reconhecimento, imerso inicialmente no contexto mais amplo das recompensas, é destacado como resultado subjetivo do julgamento do trabalho do indivíduo pela organização, referindo-se tanto à qualidade do trabalho como à contribuição à gestão e ao desenvolvimento organizacional (DEJOURS, 2002).

Assim, enquanto a recompensa e o reconhecimento são apresentados, frequentemente, com características distintas, mas aplicáveis em qualquer contexto, observou-se também o entendimento de que existe uma hierarquia de importância em função do momento de carreira do indivíduo, seu grau de maturidade ou perfil de interesse, como verificado por Silverman (2004) e Armstrong (2002). Nessa perspectiva, alguns dos executivos entrevistados salientaram que é necessária a compreensão de que

“A recompensa [...] está mais perto e é mais significativa para quem está mais em início de carreira, e se a gente for colocar numa hierarquia eu poria recompensa... [no] primeiro degrau e, reconhecimento, em segundo lugar. Uma espécie de escala de Maslow” (Entrevistado 7 em entrevista aos autores).

“Tem gente que é focada na parte financeira [...] Tem outras pessoas que [...] já se sentem reconhecidas e recompensadas quando elas participam das decisões. Então, quanto mais elas são chamadas para decidir, para participar de grandes estratégias, de grandes projetos, isso vale mais do que qualquer dinheiro para essas pessoas” (Entrevistado 6 em entrevista aos autores).

Admitindo as características predominantes dos termos recompensa e reconhecimento, foram identificados como forma de recompensar os programas de comissionamento de vendedores, as premiações vinculadas à obtenção de negócios

ou alcance de metas quantitativas em geral, os programas de bonificações de executivos, os programas de participação nos lucros e os diferentes formatos de participação nos resultados, normalmente criados a partir de objetivos específicos e vinculados aos negócios, regras claras, indicadores, metas e critérios formais de aferição dos resultados, além da explicitação das concessões a serem ofertadas aos empregados (ARAUJO; TOMEI, 2012; ASSIS, 2011; BARLOW; MAUL, 2001; BELCHER, 1996; BRYSON, 2008; SILVERMAN, 2004; SCHIEHL, 2000; MORISSETTE, 2000).

Mecanismos de reconhecimento, em outro extremo, as promoções, os aumentos por mérito, as ações de mobilidade lateral ou as ações de desenvolvimento profissional, as gratificações por desempenho consistente, os prêmios especiais de reconhecimento em liderança de equipes, segurança do trabalho, meio-ambiente, inovação tecnológica e trabalho em equipe, normalmente apresentados de forma ampla e direcionados aos valores da organização. São mecanismos que dependem do julgamento predominantemente subjetivo de uma ou mais parte envolvida (ARMSTRONG, 2010; ASSIS, 2011; DEJOURS, 2002; NELSON; ECONOMY, 2005; SILVERMAN, 2004; SILVA; WETZEL, 2007).

Essa distinção não elimina situações eventualmente híbridas, em que critérios objetivos, eventualmente associados à posição do cargo na estrutura, ao valor do cargo no mercado ou à política de remuneração adotada, são associados às diferentes formas de julgamento do merecimento; de entendimento do valor individual agregado por este ou aquele empregado, dentro de um amplo leque de oportunidades (ARAUJO; ASSIS; FERNANDES, 2016). Nesse mix podemos encontrar opções de ações (stock options), restricted stock unit (RSU), performance share unit (PSU), phantom stock e

afins, uma mescla de recompensa e de reconhecimento (ASSIS, 2011).

Como se viu a partir dos depoimentos destacados, os executivos acreditam que as recompensas afetam positivamente o desempenho das organizações, corroborando a discussão trazidas por Armstrong e Brown (2006), mas isto deve ser lido sem generalizações, tendo em vista que as recompensas por si só não são fatores motivacionais que produzem efeitos no longo prazo. Nesse sentido, como bem destacado por Puente-Palacios et al. (2011), o reconhecimento deve ser alinhado a este processo para que os funcionários se sintam valorizados no contexto organizacional, pois ao reconhecer o empenho dos funcionais, estes se sentem mais motivados perante o grupo e perante seus objetivos internos, acarretando em maior engajamento.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta pesquisa buscou compreender a percepção dos executivos da área de Recursos Humanos inseridos em organizações de grande porte do eixo Rio-São Paulo em relação aos constructos da recompensa e do reconhecimento. O estudo está em desenvolvimento e os resultados que emergiram, até este momento da nesta etapa análise, sugerem que a visão dos entrevistados remete a utilização do termo associados as noções que estes atribuem à meritocracia, reconhecendo que se tratam de conceitos distintos, mas, no contexto pragmático do espaço do trabalho, os constructos são poucos, ou nem são, dissociados, sendo tratados como forma de retribuição ao funcionário diante de sua performance na organização.

A reflexão sobre recompensar e reconhecer exige uma conexão com gestão de pessoas, com

oportunidades e desafios para uso dos diferentes programas e instrumentos de gestão do capital humano, conforme destacado pelos entrevistados em função da experiência profissional de cada um deles.

Como relação de troca, a recompensa está presente, de forma mais intensa, nos programas de participação nos lucros, de participação nos resultados, nos programas de bônus, nas comissões e premiações por resultados de vendas. Como forma de homenagem, pelo desempenho qualitativo, pelo potencial e pelo valor individual agregado, o reconhecimento está presente nas promoções, na mobilidade interna e em parte expressiva das ações de desenvolvimento.

Recompensar estabelece uma comunicação clara sobre os resultados esperados sob o ponto de vista quantitativo, lógico e racional, definindo sua conexão com as recompensas financeiras ou não financeiras. Trata-se do uso de critérios predominantemente impessoais, cujas regras definem elegíveis, condições de elegibilidade e o tempo para concretização das concessões.

Reconhecimento, por outro lado, auxilia no reforço aos valores da organização, bem como na ênfase dos aspectos subjetivos ou de difícil mensuração. Trata-se da adoção da homenagem como mecanismo de distinção, seja ela simbólica ou mesmo financeira. O reconhecimento se apoia em direcionadores mais amplos e que, por assim dizer, exigem uma postura mais ativa dos gestores, em todos os níveis.

Gestores de pessoas, diante dos desafios organizacionais, devem se valer de todos os instrumentos de mobilização da força de trabalho, entre eles dos incentivos financeiros e não financeiros; de todos os mecanismos de recompensa e de reconhecimento. A compreensão das diferenças leva o gestor a

compreender as oportunidades e os desafios de cada um dos programas destacados na pesquisa.

Como um trabalho de pesquisa exploratório, o artigo abre possibilidade para outros estudos. Observamos que novas pesquisas poderão explorar aspectos da recompensa e do reconhecimento associados à meritocracia como variável a ser relacionada e analisada conjuntamente a partir de métodos quantitativos. Adicionalmente, uma nova pesquisa com outros participantes e inseridos no mesmo fenômeno, mas com diferentes vínculos, simultaneamente, tais como executivos de Recursos Humanos de outras regiões do país, poderá ampliar a compreensão do tema, contribuindo para um maior entendimento do tema estudado.

REFERÊNCIAS

ARAUJO, F.F. Expectativas para o Desenvolvimento e a Formação do Administrador no Mercado Globalizado: Um Estudo de Caso em uma Universidade Brasileira. FACEF Pesquisa, v. 14, n.2, p. 207-224, 2011.

ARAUJO, F.F.; ASSIS, M. T.; FERNANDES, V. C. A Flexibilidade na Organização de Equipes de Docência: A visão dos Docentes. In: Encontro da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração, 40. Anais... Costa do Saúpe: ANPAD, 2016.

ARAUJO, F.F.; TOMEI, P. A. Labour relations and globalisation: an analysis of ethical dilemmas from "Le Couperet". Work Organisation, Labour & Globalisation, v.7, n.1, p.106-123, 2013.

ARMSTRONG, M. Employee reward: people and organisations. 3. ed. London: Chartered Institute of Personnel Development, 2002.

ARMSTRONG, M. A handbook of employee reward, management and practice. 2. ed. Philadelphia, PA: Kogan Page, 2007.

- ARMSTRONG, M. *Armstrong's handbook of rewards management practice: improving performance through reward*. Philadelphia, PA: Kogan Page, 2010.
- ARMSTRONG, M; BROWN, D. *Strategic reward: make it happen*. Philadelphia, PA: Kogan Page, 2006.
- ASSIS, M. T. *Gestão de Programas de Remuneração: conceitos, aplicações e reflexões – visão generalista dos programas de remuneração*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2011.
- BARLOW, J; MAUL, D. *Valor emocional: criando fortes vínculos emocionais com seus clientes*. São Paulo: Makron, 2001.
- BARTON, G. M. *Recognition at work*. Scottsdale, AZ: WorldatWork, 2002.
- BELCHER, J. G. *How to design & implement results-oriented variable pay system*. New York: Amacom – American Management Association, 1996.
- BÉHAR, A.H. *Meritocracia enquanto ferramenta da ideologia gerencialista na captura da subjetividade e individualização das relações de trabalho: uma reflexão crítica*. *Organizações & Sociedade (O&S)*, vol. 26, no.89, p. 249-268, 2019.
- BRYSON, J. *Dominant, emergent, and residual culture: the dynamics of organizational change*. *Journal of Organizational Change Management*, v.21, n.6, p.743-757, 2008.
- CAIRD, J.; ARANWELA, N. *The successful implementation of reward and recognition practices at an insurance group in Australia*. *Worldatwork Journal*, p. 73-84, 3rd. Quarter, 2008.
- COSTA, I. S. A.; SALLES, D. M. R.; FONTES FILHO, J. R. *Influência das configurações organizacionais sobre valores no trabalho e preferência por recompensas*. *Revista de Administração Pública – RAP*, v. 44, n. 6, p. 1429-1452, 2010.
- DANISH, R. Q.; USMAN, A. *Impact of reward and recognition on job satisfaction and motivation: an empirical study from Pakistan*. *International Journal of Business and Management*, v. 5, n. 2, p. 159-167, 2010.
- DEJOURS, C. *O Fator Humano*. Rio de Janeiro: Fundação Getulio Vargas, 2002.
- DENZIN, N. K.; LINCOLN, Y. S. *Introduction: the Discipline and Practice of Qualitative Research*. In: N. K. Denzin Y.S. Lincoln (Ed.), *Handbook of Qualitative Research*. 2ª. ed. London: Sage Publication, 2000.
- DEEPROSE, D. *How to Recognize and Reward Employees*. New York: AMACOM, 1994.
- ELLIOT, R.; JANKEL-ELLIOT, N. *Using ethnography in strategic consumer research*. *Qualitative Market Research*, vol. 6, n.4, p.215-223, 2003.
- ERICKSON, T.J., GRATTON, L. *What means to work here?* *Harvard Business Review*, v. 85, n. 3, p. 104-112, 2007.
- FARIA, J.H. de. *Economia política do poder*. Curitiba: Juruá, 2015.
- FITZ-ENZ, J. *Retorno do investimento em capital humano: medindo o valor econômico do desempenho dos funcionários*. São Paulo: Makron, 2001.
- FLYNN, G. *Is your recognition program understood?* *Workforce*, v. 77, n. 7, p. 30-35, 1998.
- HANASHIRO, D. M. M.; MARCONDES, R. C. *A perspectiva de um sistema estratégico de recompensas para executivos: desafios e oportunidades*. In: *Encontro da Associação Nacional de Programas Pós-graduados em Administração*, 26. Anais... Salvador: ANPAD, 2002.
- HE, H.; BROWN, A. D. *Organizational identity and organizational identification: A review of the literature and suggestions for future research*. *Group and Organization Management*, vol. 38, n.1, p.3-35, 2013.
- HERZBERG, F. *One more time: how do you motivate employees?* *Harvard Business Review*, v. 65, n. 5, p. 109-120, 1987.
- KOHN, A. *Punidos pelas recompensas: os problemas acusados por prêmios de produtividade, planos de incentivos, remuneração variável, elogios, participação nos*

lucros e outras formas de suborno. São Paulo: Atlas, 1998.

McCONNELL, C. R. Umiker's management skills: for the new health care supervisor. 5. ed. Burlington, MA: Jones & Bartlett, 2010.

McGRAW, K. O. The detrimental effects of reward on performance: a literature review and a prediction model. In: LEPPER, M. R.; GREENE, D. (ed.). The hidden costs of rewards: new perspectives on the psychology of human motivation. Hillsdale, NJ: Erlbaum, 1978.

McMUNN, E. W. Awake or asleep? Political meddling results in erratic economic performance. *The Freeman – A Monthly Journal of Ideas on Liberty*, v. 28, n. 1, p.184-187, 1978.

MÜLLER, C. J. Modelo de Gestão Integrando Planejamento Estratégico, Sistema de Avaliação de Desempenho e Gerenciamento de Processos: MEIO – modelo de estratégia, indicadores e operações. Tese de doutorado (Engenharia de Produção e Transportes). Escola de Engenharia. Universidade Federal do Rio Grande do Sul: Porto Alegre, 2003.

NELSON, B.; ECONOMY, P. The management Bible. Addison, NJ: Wiley, 2005.

ORAM, M.; WELLINS, R. Re-engineering's missing ingredient: the human factor. London: Institute of Personnel Development, 1995.

PUENTE-PALACIOS, K.; ALMEIDA, R. S; REZENDE, D. V., O impacto da interdependência no trabalho sobre a efetividade de equipes. *Organizações & Sociedade*, v. 18, n. 59, 2011.

RODRIGUES, J. Remuneração e competências: retórica ou realidade? *Revista de Administração de Empresas – RAE*, ed. esp., p. 23-34, 2006.

RODRIGUES, W. A.; REIS NETO, M. T., A Influência das metas e recompensas na motivação: um estudo no setor público mineiro. In: Encontro da Associação Nacional dos Programas de Pós-graduação em Administração, 35. Anais... Rio de Janeiro: ANPAD, 2011.

SCHIEHLL, E.; MORISSETTE, R. Motivation, measurement and rewards from a performance

evaluation perspective. *Revista de Administração Contemporânea - RAC*, v.4, n.3, 7-24, 2000.

SEIDMAN, I. Interviewing as qualitative research. New York: Teachers College Press, 1998.

SILVA, J.R.G., WETZEL, U. Organizational Change and the Meaning of Time. *BAR. Brazilian Administration Review*, v.4, p.16-30, 2007.

SILVERMAN, M. Non financial recognition: the most effective of rewards? Brighton, UK: Institute for Employment Studies, p. 1-16, 2004. Disponível em: [http://www.employment-studies.co.uk/pdflibrary/mp4.pdf]. Acesso: 29/04/2017.

STRAUSS, A.; CORBIN, J. Pesquisa qualitativa: técnicas e procedimentos para o desenvolvimento de teoria fundamentada. 2ª Ed. Porto Alegre: Artmed, 2008.

THOMPSON, C.J. Interpreting Consumers: A Hermeneutical Framework for Deriving Marketing Insights from the Texts of Consumers' Consumption Stories. *Journal of Marketing Research*, v. 34, n.1, p. 438-455, 1997.

VASCONCELOS, K. A.; SILVA, G. A. V. A. Aplicação estratégica da remuneração variável: conectando o sistema de recompensas ao Balanced Scorecard. In: Encontro da Associação Nacional dos Programas de Pós-graduação em Administração, 31. Anais... Rio de Janeiro: ANPAD, 2007.

VROOM, V. H. Work and motivation. New York: John Wiley, 1964.

ZINGHEIM, P.K.; SCHUSTER, J. R. High performance pay: fast forward to business success. Washington, DC: Worldatwork, 2007.