

CENTRO UNIVERSITÁRIO BRASILEIRO - UNIBRA  
CURSO DE GRADUAÇÃO TECNOLÓGICA EM  
PROCESSOS GERENCIAIS

CAMILA FARIAS DA HORA  
KASSIA DARLENE LAURO DA SILVA  
JOÃO BOSCO SILVA

**UMA ANÁLISE DO SISTEMA DE RECOMPENSA  
PARA MELHORIA DA PRODUTIVIDADE DOS  
COLABORADORES**

RECIFE/2021

CAMILA FARIAS DA HORA  
KASSIA DARLENE LAURO DA SILVA  
JOÃO BOSCO SILVA

**UMA ANÁLISE DO SISTEMA DE RECOMPENSA  
PARA MELHORIA DA PRODUTIVIDADE DOS  
COLABORADORES**

Artigo apresentado ao Centro Universitário Brasileiro – UNIBRA, como requisito parcial para obtenção do título de tecnólogo em Processos Gerenciais

Professora Orientadora: Ma. Wilka Mayra Ferreira Gomes Monteiro

H811a

Hora, Camila Farias da

Uma análise do sistema de recompensa para melhoria da produtividade dos colaboradores. Camila Farias da Hora; Kássia Darlene Lauro da Silva; João Bosco Silva. - Recife: O Autor, 2021.

36 p.

Orientadora: Wilka Mayra Ferreira Gomes Monteiro.

Trabalho De Conclusão de Curso (Graduação) - Centro Universitário Brasileiro – UNIBRA. Tecnólogo em Processos Gerenciais, 2021.

1.Gestão de pessoas. 2.Recompensa. 3.Colaboradores. 4.Vendas. I. Centro Universitário Brasileiro - UNIBRA. II. Título.

CDU: 658

CAMILA FARIAS DA HORA  
KASSIA DARLENE LAURO DA SILVA  
JOÃO BOSCO SILVA

## **UMA ANÁLISE DO SISTEMA DE RECOMPENSA PARA MELHORIA DA PRODUTIVIDADE DOS COLABORADORES**

Artigo aprovado como requisito parcial para obtenção do título de Tecnólogo em Processos Gerenciais, pelo Centro Universitário Brasileiro – UNIBRA, por uma comissão examinadora formada pelos seguintes professores:

---

Prof.<sup>a</sup> Ma. Wilka Mayra Ferreira Gomes Monteiro  
Professora Orientadora

---

Prof.<sup>o</sup> Me. Urbano Cabral da Nobrega Neto  
Professor Examinador

---

Prof.<sup>a</sup> Ma. Sylvia Karla Gomes Barbosa  
Professora Examinadora

---

Prof.<sup>a</sup> Esp. Andrezza Paula Silva Lima  
Professora Examinadora

---

Prof.<sup>a</sup> Ma. Lorena Vieira Santos Rodrigues  
Professora Examinadora

---

Prof.<sup>o</sup> Me. Daniel França da Rocha  
Professor Examinador

Recife, \_\_\_/\_\_\_/\_\_\_

NOTA: \_\_\_\_\_

*Dedicamos esse trabalho a nossos pais,  
parentes, amigos e professores com  
quem partilhamos nossas angústias,  
dúvidas e aprendizagens recíprocas.*

## **AGRADECIMENTOS**

Agradecemos à professora orientadora Ma. Wilka Mayra Ferreira Gomes Monteiro por todos os momentos de partilha e disponibilidade procurando sempre os melhores caminhos na condição desse trabalho.

Aos nossos colegas de turma, amigos (as) e familiares pelo incentivo, acolhida e compreensão das nossas angústias e aflições. Além disso, saber nos transmitir calma, segurança e proporcionado vivências de perseverança.

*“Tomar consciência de quem somos e onde  
queremos chegar, abre as portas para uma  
verdadeira transformação”.*

*(Coris)*

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO .....</b>	<b>07</b>
<b>2 DELINEAMENTO METODOLÓGICO .....</b>	<b>09</b>
<b>3 RESULTADOS E DISCUSSÃO .....</b>	<b>09</b>
<b>3.1 O contexto que envolve a gestão de pessoas na perspectiva de recompensa .....</b>	<b>10</b>
<b>3.2 A gestão de pessoas relacionada ao sistema de recompensas aplicados para fins de fomento à motivação e ao desempenho no trabalho no cenário globalizado.....</b>	<b>20</b>
<b>3.3 Casos de empresas que instituíram recompensas como parte de suas estratégias .....</b>	<b>26</b>
<b>3.4 A recompensa no setor de vendas .....</b>	<b>34</b>
<b>3.4.1 Tipos de recompensa .....</b>	<b>35</b>
<b>4 CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>36</b>
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>39</b>

## UMA ANÁLISE DO SISTEMA DE RECOMPENSA PARA MELHORIA DA PRODUTIVIDADE DOS COLABORADORES

Camila Farias da Hora

Kássia Darlene Lauro da Silva

João Bosco Silva

Wilka Mayra Ferreira Gomes Monteiro<sup>1</sup>

### Resumo:

Este artigo versa sobre o sistema de recompensa dos colaboradores na área de vendas. O estudo teve como objetivo analisar como a gestão de pessoas tem desenvolvido o sistema de recompensa para os colaboradores na área de vendas. Para isso foi realizado um estudo exploratório, composto por um levantamento bibliográfico da temática e, a partir de uma análise minuciosa, uma coleta de dados sobre a pesquisa. Foi utilizada o resgate e análise de documentos que trazem métodos de desenvolvimento do respectivo tema. Utilizou-se de uma pesquisa básica, sem aplicação prática e, abordagem qualitativa, para compreender o objeto investigado. Como resultados identificou-se que a empresa tem que realizar planos de recompensa de acordo a geração (idade) em que se enquadra o colaborador, isso porque, algumas recompensas podem ser vistas como motivação e suprimentos de necessidades, mas outras não. O sistema de recompensas deve corresponder às estratégias, objetivos e cultura organizacionais, e garantir que as organizações atraiam e retenham ainda mais seu pessoal. É possível concluir que as empresas devem identificar a necessidade, satisfação pessoal e profissional dos colaboradores, incluindo setor de vendas, que são a base de sustentação e representação de uma organização.

**Palavras-chave:** Gestão de pessoas. Recompensa. Colaboradores. Vendas.

### 1 INTRODUÇÃO

As recompensas estão relacionadas a algo que motive o colaborador de uma organização pelo empenho e tempo disponibilizado para alcançar os objetivos e ajudar no desenvolvimento da empresa. Algumas empresas entendem que o profissional é uma peça chave para ajudar no seu crescimento e para manter o funcionário na organização é preciso, além do salário, realizar determinados agrados, até para demonstrar que o indivíduo tem valor na empresa e que ele é

---

<sup>1</sup> Professora da UNIBRA. Mestre em Gestão Pública pelo programa de Pós-Graduação em Gestão Pública para o Desenvolvimento do Nordeste MGP da Universidade Federal de Pernambuco (UFPE). Graduação em Administração pela Faculdade Integrada de Pernambuco. Servidora pública federal, atuando na Coordenação de Acompanhamento e Monitoramento de Egressos (CAME) da Universidade Federal Rural de Pernambuco (UFRPE). E-mail: prof.wilkamonteiro@gmail.com

importante. Isso gera uma expectativa de crescimento, de reconhecimento profissional, sentimento de valorização, dentre outros. Cada empresa adota ou não algum tipo de agrado (recompensa) para seus funcionários, seja na forma de financeira ou não-financeira (SALOMÃO, 2016).

Muitas vezes empresas e organizações não tem interesse de implementar um sistema de recompensa a fim de incentivar e estimular a qualidade de trabalho dos seus colaboradores.

É decisivo na estratégia global da organização, envolvendo as atividades do processo de vendas, a satisfação do cliente e a geração de resultados. Além disso, outras atividades de marketing precisam ser integradas para atingir os objetivos desejados. Atualmente, os profissionais, como gerentes de vendas, precisam ser qualificados para planejar, dirigir e controlar todas as atividades dos vendedores em um mercado instável que exige um rápido crescimento das vendas. O contato diário com os clientes da empresa geralmente se dá por meio da equipe de vendas, que ajuda a formar a imagem que a empresa deseja passar por meio da comunicação pessoal.

A relevância da proposta aqui discutida se dá devido ao contexto que envolvem o setor de vendas, devido à falta de um sistema de recompensa justo para o desenvolvimento dos colaboradores em algumas empresas. Dentre as questões na área de vendas é possível destacar dois eixos norteadores, que são: a principal dificuldade da gestão de pessoas em elaborar um plano de recompensa para os profissionais da área de vendas e a não existência de algumas formas de recompensa nas empresas.

A pesquisa que tem como fundamento o papel da gestão de pessoas e a sua capacidade em relação a resiliência, empatia e autoconhecimento no ambiente profissional (D'ELIA, 2019). Segundo Silverstein (2013) depreender o quanto a motivação está relacionada a capacidade de implementar melhorias e oferecer condições reais para um bom desenvolvimento das habilidades do colaborador é um dos pontos principais para que mudanças sejam postas em prática.

Nesse contexto, este estudo pretende analisar a importância de um plano de recompensa para as empresas e as recompensas oferecidas aos colaboradores de grandes empresas nacionais e internacionais.

Desta forma, o presente artigo tem como objetivo geral analisar como a gestão de pessoas tem desenvolvido o sistema de recompensa para os

colaboradores na área de vendas. Como objetivo específico, reconhecer as perspectivas dos colaboradores, de acordo estudos, sobre as políticas de recompensa, fundamentando assim os fatores motivacionais que envolvem o setor de vendas.

## **2 DELINEAMENTO METODOLÓGICO**

A presente pesquisa foi desenvolvida com base em um estudo exploratório, que segundo Gil (2008, p.50) “é desenvolvido a partir de material já elaborado, constituído por livros e artigos científicos”. Foi realizado um levantamento bibliográfico sobre a temática em questão, em base de dados Google Scholar, sites e outros repositórios.

A partir da análise foi possível interpretar os resultados e levantar uma reflexão relevante no que diz respeito ao sistema de recompensas que as empresas vêm utilizando, em comparação aos conceitos que pregam o cenário ideal para motivar e incentivar o desenvolvimento dos colaboradores na área de vendas.

Ademais, foi utilizada a técnica que consiste no resgate e análise de documentos que trazem métodos de desenvolvimento do respectivo tema, além de conceitos baseados em estudos e pesquisas empíricas e qualitativas, realizadas por especialistas e pesquisadores que serão mencionados no decorrer do artigo, com a finalidade de respaldar e apresentar as teorias que fundamentam os estudos sobre o sistema de recompensas no contexto da gestão de pessoas (SHITSUKA *et al.*, 2018).

É uma pesquisa básica para gerar novos conhecimentos, sem aplicação prática. Possui uma abordagem qualitativa, em busca de compreensão dos motivos, atitudes para explicar o objeto investigado (GERHARDT; SILVEIRA, 2009).

## **3 RESULTADOS E DISCUSSÃO**

A divisão do artigo dar-se-á no seguinte formato: na primeira seção será apresentado o contexto que envolve a gestão de pessoas na perspectiva de recompensa; seguido pela gestão de pessoas relacionada ao sistema de recompensas aplicados para fins de fomento à motivação e ao desempenho no trabalho no cenário globalizado; outro tópico, são os casos de empresas que instituíram recompensas como parte de suas estratégias; seguido das considerações finais e, por fim, as referências.

No primeiro tópico será possível entender os conceitos de gestão de pessoas, assim como suas práticas, processos e políticas. As funções dos recursos humanos, quem são os colaboradores; a importância do investimento em qualificação dos colaboradores; o que motiva os colaboradores; quais os tipos de recompensas que existem. O segundo tópico, descreve que as empresas devem acompanhar os processos de globalização; reconhecimento das habilidades dos colaboradores; aspectos exigidos dos colaboradores; os processos de gestão de pessoas. No terceiro tópico mostra quais as recompensas que algumas empresas de renome nacional e internacional fornecem aos seus colaboradores. O trabalho finaliza com as considerações finais e referências.

### 3.1 O contexto que envolve a gestão de pessoas na perspectiva de recompensa

A gestão de pessoas é um conjunto de políticas e práticas gerenciais de pessoas, que inclui o recrutamento, seleção, treinamento, recompensas e avaliação de desempenho, para manutenção dos funcionários (CHIAVENATO, 2010).

Os recursos humanos gerenciam as relações organizacionais entre as pessoas, consideradas como parceiros de negócios, nesse contexto, o profissional de recursos humanos deve organizar meios de avaliar as pessoas, desde a formação profissional até a coleta de informações que indique o perfil de cada uma delas. A partir daí que se conhece cada colaborador para poder saber lidar no dia a dia da empresa, pois cada pessoa possui uma personalidade própria e uma história particular (RIBEIRO, 2017). O Quadro 1 exemplifica as políticas e práticas gerenciais na empresa.

**Quadro 1** – Práticas, políticas e processos da gestão de pessoas

PRÁTICA OU MISSÃO	POLÍTICAS	PROCESSOS
Aquisição	Quais as atividades que as pessoas desenvolverão na empresa.	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Cargos</li> <li>✓ Recrutamento</li> <li>✓ Seleção</li> <li>✓ Socialização</li> </ul>
Estimulação	O que fazer para com que as pessoas continuem a trabalhar na empresa	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Remuneração</li> <li>✓ Avaliação de desempenho</li> <li>✓ Qualidade de vida no trabalho</li> </ul>
Desenvolvimento	Como especializar as pessoas na empresa	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Treinamento e desenvolvimento</li> <li>✓ Planejamento de Carreira</li> <li>✓ Comunicação</li> </ul>

**Fonte:** Adaptado de Leone (2007 *apud* CASTRO; BRITO; VARELA, 2017).

A adoção dessas principais práticas, políticas e processos da gestão de pessoas motivam os atuais colaboradores a permanecerem na empresa e desempenharem suas funções com maior qualidade e dedicação, assim como atraírem a atenção e o interesse de futuros e potenciais colaboradores a ingressarem na empresa.

Os profissionais de recursos humanos como responsáveis pela gestão das pessoas na empresa e do planejamento de recrutamento, seleção, desenvolvimento, recompensa dentre outros, deve ter um perfil estratégico dentro da organização e de preparação de talentos. O Quadro 2 mostra as funções clássicas dos recursos humanos e as ressignificações, ou seja, as novas importâncias para cada função que é útil e pode trazer satisfação para cada colaborador (CASTRO; BRITO; VARELA, 2017).

#### **Quadro 2 – Funções dos Recursos Humanos**

<b>FUNÇÕES</b>	<b>RESSIGNIFICAÇÃO</b>
Planejamento	Mapear o conhecimento (internamente e externamente)
Suprimento (recrutamento e seleção)	Identificar conhecimentos e competências
Aplicação (cargos, carreiras e avaliação de desempenho)	Identificação de conhecimentos e competências individuais ou em grupos
Desenvolvimento/treinamento	Disseminar conhecimentos/competências, criação de comunidades de aprendizagem, retenção do conhecimento do colaborador
Manutenção (salários, benefícios, saúde ocupacional)	Recompensa pelo conhecimento
Controle	Monitoramento das informações dos funcionários

**Fonte:** Castro, Brito e Varela (2017).

Percebe-se que o planejamento está relacionado ao mapeamento de informações possíveis de cada colaborador, para formar um perfil que se encaixa em uma determinada função dentro da empresa. O suprimento, que envolve o recrutamento e seleção, é realizado através do perfil do colaborador, em que se identifica a competência e habilidades, assim como as atitudes, que serão ajustadas conforme as demandas da organização, em que o trabalhador deve seguir um determinado caminho de acordo o seu perfil. Na aplicação, com a identificação de cargos, carreiras, avaliação de desempenho, os trabalhadores podem trabalhar em times interdisciplinares e vários projetos, podendo contribuir de forma concomitante com vendas, marketing, compras, finanças, dentre outros (CASTRO; BRITO; VARELA, 2017). Nesse contexto, não é obrigado a pessoa desempenhar uma única

função, é interessante que contribua com outros colaboradores, departamentos, juntamente com o desempenho em sua área.

O desenvolvimento, está relacionado a competências profissionais, com qualificação do profissional para o trabalho na organização. A manutenção, está relacionada a planos estratégicos focados não no trabalhador, mas nos resultados, assim como recompensas para aqueles que agregarem mais valor para a organização. O controle das informações dos funcionários, não ficam apenas sob responsabilidade do chefe superior, mas de todos os envolvidos na organização, ou seja, todos controlam todos os colaboradores, através de tecnologias avançadas (CASTRO; BRITO; VARELA, 2017). Todos os funcionários podem avaliar todos que fazem parte do time, porque é no dia a dia que se vai conhecendo o trabalho e desenvolvimento do outro, não deixando apenas como responsabilidade de um único gestor, já que este tem multitarefas, para poder acompanhar de perto cada funcionário, principalmente quando a empresa é de médio/grande porte e possui muitos colaboradores.

Ao falar de organização não se pode deixar de entender o que são vendas. Existem vários teóricos que conceituam vendas e dentre as teorias, pode-se selecionar uma para melhor entendimento. Para Futrell (CORRÊA, 2006), a venda é um dos componentes do marketing, que pode ser uma venda pessoal, realizada através da comunicação pessoal com persuasão de informações para o cliente, com intuito que este adquira um produto, bem, serviço, ideia, de acordo com as suas necessidades específicas (CORRÊA, 2006).

O profissional apto para as vendas deve ter as habilidades e saber aplica-las no campo certo em que aquele produto é necessário. Nesse contexto, é preciso selecionar clientes em potenciais. É na primeira abordagem que o profissional de venda deve conseguir chamar a atenção para o seu produto, com clareza, podendo utilizar vários meios disponíveis de comunicação, como o telefone, pessoalmente, e-mail, redes sociais, outros (PINHO, 2020). A escolha deve ser realizada conforme as ferramentas que estão disponíveis para o cliente ou até mesmo que atenda as suas exigências e de como este quer ser abordado.

Nos momentos de crise financeira, os consumidores podem ser classificados em três perfis, como aqueles que perderam o emprego; perderam o comércio; os que continuam trabalhando, mas tem algum dependente desempregado. Nesse sentido, na época de crise, o principal reflexo do consumidor é reduzir e/ou cortar os

gastos, na escolha em produtos mais acessíveis ou mais baratos. O consumidor tende a investir em apenas no essencial, deixando de comprar aquilo que ele considera como supérfluo, ou aquele produto que não fará falta. O consumidor buscará orçamentos de diferentes empresas, e optará por aquele produto considerado essencial e que se adeque no seu orçamento. Usará com cautela o cartão de crédito com parcelamentos menores (MARTINS, 2020).

Nesse contexto, o vendedor deve saber abordar e utilizar as ferramentas adequadas para conquistar o cliente e futuro consumidor, apresentando produtos de acordo com suas necessidades e procurar a melhor forma, não apenas de realizar a venda, mas de facilitar a compra para o cliente.

Os colaboradores, que substitui os termos “funcionário” e “empregado” são todas as pessoas que participam de uma empresa. Todos os colaboradores são peças fundamentais para o sucesso da organização. São eles que ajudam no desenvolvimento da empresa, cada um com sua função ou através de integração de funções, em que uma função depende da outra, ou de ideias e ajuda para o melhor desempenho. Nesse contexto, é preciso investimento em qualificação profissional e oportunidades nas decisões estratégicas da empresa (PINHO, 2020).

As organizações devem promover uma conduta diária, com boas práticas e seguir critérios éticos e morais. Deve elevar a qualidade de vida dos seus colaboradores. No século XXI, quando se conjuga a motivação e criatividade dos colaboradores se alcança o diferencial competitivo da organização. No entanto, a criatividade ocorre com a interação dentro da organização de três fatores, do indivíduo e suas experiências pessoais; a cultura da empresa; do sistema de desenvolvimento social. A organização e seus colaboradores devem convergir na procura de novos relacionamentos e engajamento (empenho), não apenas entre colaboradores, mas com outras organizações, sociedade e cidadãos, agindo com responsabilidade (LIMA; AUGUSTO, 2018).

A vida engajada é um conceito importante, pois os indivíduos passam mais de um terço de suas vidas engajados em seu trabalho (ROTHMANN, 2015). O engajamento no trabalho é definido como “um estado de espírito positivo, gratificante e relacionado ao trabalho, caracterizado por vigor, dedicação e absorção” (SCHAUFELI; BAKKER, 2003). É preciso implantar treinamentos nas organizações para que induza os colaboradores a serem mais ativos, ágeis, empreendedores e capazes de assumirem riscos (LOPES, 2019).

Se uma empresa pretende ampliar sua produtividade deverá garantir que os funcionários tenham habilidades particulares para o trabalho, a fim de alcançar os objetivos. Os treinamentos mudam a cultura e o modo de trabalhar, considerando que o treinamento deve estar de acordo com a missão, visão e valores da empresa, não se restringindo apenas a habilidades técnicas e conhecimentos, mas também à postura e conduta desejada no ambiente profissional (LOPES, 2019). No entanto, para investir em treinamentos, a empresa deve fazer um estudo para ser aplicado de acordo às necessidades da organização, evitando perda de tempo e dinheiro (PINHO, 2020).

A motivação dos colaboradores vem a partir de suas necessidades não satisfeitas, ou seja, à medida que satisfaz uma necessidade, sempre surge outra a ser satisfeita (FREITAS, 2015). Logo, as pessoas sempre estão em busca da satisfação pessoal e profissional. Com o passar do tempo as pessoas modificam as suas necessidades, como a alimentação, moradia, segurança, necessidades sociais, reconhecimentos e prestígio (PINHO, 2020).

A motivação no trabalho está relacionada com fatores higiênicos e motivacionais. O primeiro, está relacionado às condições físicas do local de trabalho, remuneração, benefícios. Já os motivacionais, tem relação com a satisfação, com aumento da qualidade, produtividade, crescimento, realização pessoal e profissional (GOMES; MICHEL, 2007 *apud* PINHO, 2020).

Alguns fatores são considerados motivacionais, como a “realização profissional, reconhecimento, promoção, crescimento, salário, ótimas condições de trabalho e estabilidade” (p. 55). Os colaboradores de uma organização cedem a maior parte do seu tempo para o desempenho de suas atividades laborais, isso porque precisa satisfazer suas necessidades humanas. O colaborador deve estar satisfeito com o local e equipe de trabalho, assim como estar bem consigo mesmo (FREITAS, 2015).

Devido à competitividade imposta pelo mercado, as organizações devem buscar motivações para que seus colaboradores alcance as produtividades desejadas. Porém, nem sempre os funcionários se sentem motivados com o que são oferecidos pelas empresas, e isso contribui para muitas mudanças nas regras entre organização e funcionários. Quando os estímulos são externos aos indivíduos para influenciar em seu comportamento, denomina-se de motivação externa. Quando é

proveniente do próprio indivíduo, das suas energias, de dentro para fora, denomina-se motivação interna (PINHO *et al.*, 2018).

A pessoa deve se avaliar, como se sente, considerando valores, costumes, crenças, comportamentos na maneira de reagir a determinadas situações. Devem se importar com a opinião dos outros em relação ao apoio e treinamento recebido e futuramente analisar como o treinamento contribuiu para o seu desenvolvimento profissional (PINHO, 2020). Quanto mais as pessoas passam por treinamentos, mais se abrem para o conhecimento e as informações adquiridas faz com que esse trabalhador pense de forma diferente, ou até mesmo tome atitudes diferentes, objetivando favorecer e ajudar no crescimento e desenvolvimento da organização.

Para manter pessoas na organização, o empresário deve pagar algo em troca pelos serviços, que são os salários, que normalmente são repassados mensalmente para seus colaboradores. O esforço pessoal, conhecimentos e habilidades aplicados dependem de uma retribuição justa, tendo como principal peça de retribuição a remuneração básica. Outros componentes podem ser concedidos como incentivos salariais, através de bônus e participação de lucros, além de benefícios, como férias, seguro de vida, auxílio transporte e auxílio refeição. Nesse contexto, o sistema de recompensa é um conjunto de ferramentas como estratégia da empresa, para reforçar a motivação e produtividade (MENDONÇA, 2018). São tipos de incentivos aos funcionários que colaboram para alcançar os objetivos da empresa e, conseqüentemente, seu reconhecimento e crescimento no mercado.

As recompensas se dividem em intrínsecas, extrínsecas, financeiras e não-financeiras e, remuneração por competências ou habilidades. As intrínsecas estão relacionadas à satisfação internas dos colaboradores na realização de tarefas e no crescimento profissional (CARVALHO *et al.*, 2012).

As pessoas necessitam satisfazer as suas necessidades internas, ser reconhecidas através do seu esforço nas atividades desempenhadas, ou até mesmo, nas conquistas pessoais e profissionais alcançadas através do seu empenho na organização.

As pessoas procuram reconhecimento de seu desenvolvimento profissional. Como recompensa intrínseca tem-se a autonomia, que significa mais responsabilidades e novos desafios. Tem-se também a oportunidade de desenvolvimento profissional, com novas aprendizagens para poder progredir na carreira. O estímulo à participação na empresa, faz com que o colaborador se

identifique com a missão e os objetivos na empresa e esse estímulo promove a cultura de respeito e valorização do indivíduo (ANDRADE, 2018).

As extrínsecas estão relacionadas ao reconhecimento do esforço do funcionário, com retribuição, seja em forma de dinheiro, privilégios ou promoções (CARVALHO *et al.*, 2012). A recompensa remuneratória é o tipo mais específico entre a relação empresa e colaborador, assim como, comissões, promoções, prêmios de desempenho e de assiduidade. A segurança é a base de toda a satisfação do colaborador, porque é a partir desta que as pessoas procuram outras necessidades para satisfazer (ANDRADE, 2018), ou seja, as pessoas ingressam em uma empresa em busca de segurança ou estabilidade, isso porque, é a partir daí que outras necessidades podem ser supridas.

As recompensas financeiras podem ser diretas ou indiretas. As diretas estão relacionadas ao desempenho individual e consiste na forma de pagamento de salários, comissões, prêmios, bônus por um determinado período. As indiretas, são benefícios oferecidos em convenções coletivas de trabalho. As recompensas não-financeiras, incluem as oportunidades de crescimento, reconhecimento, segurança no trabalho, qualidade de vida no trabalho, promoções, dentre outras (CHIAVENATO, 2010). As que não envolvem dinheiro estão relacionadas a tudo aquilo que possa retribuir ou agradar o funcionário, mostrando que ele é importante para a empresa, dando oportunidades de crescimento, estabilidade, e um ambiente agradável para executar suas atividades laborais.

Para promover uma qualidade de vida no trabalho é preciso administrar as ações, realizar diagnósticos, implantar melhorias, buscar inovações tecnológicas e estruturais no ambiente de trabalho para o bem-estar dos colaboradores da organização. Existem diversos fatores que contribuem para uma não qualidade de vida do colaborador e isso precisa ser combatido através de políticas e ações que minimizem ou eliminem esse mal que prejudica a organização. Deve-se eliminar alguns fatores indesejáveis como faltas, má comunicação interna, que influenciam negativamente na organização, incluindo perda de tempo e baixa produtividade (BENEVIDES; ESTENDER, 2018).

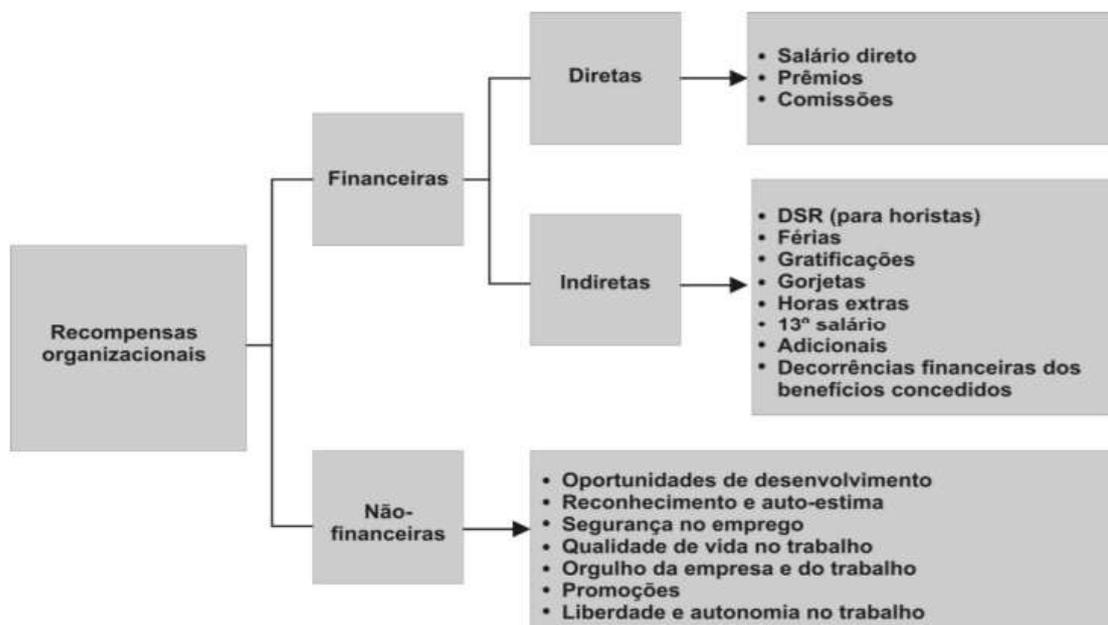
Tudo que produz uma carga negativa no ambiente, seja a falta de comunicação, a não entrega do trabalho dentro do prazo estipulado, e bastante faltas às atividades, diminui a produtividade da empresa, além de gerar conflitos com

outros colaboradores, que precisam cobrir uma determinada demanda devido a falha do funcionário faltante (CARVALHO, 2012).

As empresas também devem cooperar para que o funcionário produza com excelência seu trabalho e tenha prazer em realizar suas atividades. Nesse sentido, as organizações precisam oferecer um apoio e suporte de estrutura, de ferramentas adequadas para o trabalho, para que o colaborador consiga executar suas tarefas. Não se deve exigir algo do funcionário, quando não se tem uma estrutura adequada para a execução de atividades. Logo, as empresas devem sempre buscar melhorias e uma melhor qualidade de vida no trabalho, para que o trabalho seja motivado, e consiga seguir em direção ao objetivo da empresa (PINHO, 2020).

Os sistemas tradicionais de recompensa não são mais suficientes, pois os indivíduos não querem mais ser recompensados apenas pelo seu trabalho. Existe um sentimento de entrega na organização de forma grandiosa, que intrinsecamente o colaborador sente a necessidade de uma recompensa maior e mais significativa para ele (NIENABER, 2010). O trabalhador passa a maior parte do seu tempo buscando alcançar os objetivos traçados, em prol do crescimento do outro (empresa), logo, ele deseja ser reconhecido, pelo seu profissionalismo e competência. São esses “agrados”, que ajudam a mantê-los na organização e não tentar buscar outras oportunidades no mercado. As recompensas financeiras e não-financeiras podem ser observadas na figura 1.

**Figura 1** – Recompensas organizacionais



**Fonte:** Extraído de Chiavenato (2010).

Percebe-se que as recompensas financeiras diretas estão diretamente relacionadas à gratificação do funcionário, como salário, prêmio, comissões. Já as indiretas envolvem de gorjetas a férias e Descanso Semanal Remunerado – (DSR) para horistas. Os não-financeiros são as oportunidades dadas pela a empresa ao funcionário de se qualificar para o seu desenvolvimento, reconhecimentos, segurança, qualidade de vida no trabalho (ferramentas adequadas/ tecnológicas e infraestrutura adequada), promoções, liberdade e outros.

A remuneração por competências ou habilidades são concedidas de acordo com as qualificações (graduação acadêmica ou treinamentos adicionais) e desempenho de tarefas. Busca valorizar as contribuições do colaborador, esforço e responsabilidades para alcançar os objetivos da empresa (CARVALHO *et al.*, 2012).

A remuneração e salário não tem o mesmo significado. O salário é o que o colaborador recebe pelo serviço prestado, já a remuneração, dá a ideia de recompensa/gratificação, ou seja, soma de salário e benefícios, incluindo hora extra, insalubridades, adicional noturno, dentre outros (PINHO, 2020).

Segundo Pinho (2020), as remunerações se subdividem, existindo a Fixa (padronização de valor), Variável (valor acordado entre funcionário e empresa), Direta (vinculado ao cargo e desempenho profissional), Indireta (direta mais benefícios – vale transporte, refeição, assistência médica, outros), Básica (pagamento fixo/remuneração total), Senioridade (reconhecer trabalho de funcionário antigo de empresa), performance ou desempenho (esforço e atingir metas); Competência (atributos, conhecimentos, habilidades); Funcional (limitado à função); Resultados (metas); Habilidades (desempenho de tarefas e habilidades); Estratégica (benefícios e aposentadoria para os que se adaptaram à realidade da empresa).

Para Nienaber (2010), as recompensas totais podem ser descritas como a soma dos valores de cada elemento do pacote de recompensas de um funcionário e podem incluir tudo o que os funcionários consideram importante e de valor em seus empregos. O engajamento no trabalho também é impulsionado por perspectivas como reconhecimento, crescimento e desenvolvimento e oportunidade de desempenho.

Nesse contexto, as avaliações para as recompensas devem utilizar instrumentos válidos em termos técnicos e éticos, ou seja, a avaliação tem que ser confiável, ter sensibilidade para detectar diferenças pessoais e neutralizar as

opiniões pessoais do avaliador. Para manter a equidade, é preciso correlacionar cargos por complexidade, além de considerar a escolaridade. Às vezes, os colaboradores podem ser indiferentes quanto aos incentivos ofertados pela empresa, sendo capazes de controlar pensamentos, emoções e ações. Por outro lado, podem se sentir motivados ao perceber justiça entre o que faz e o que é recompensado, buscando trabalhar com maior responsabilidade em direção aos objetivos (PINHO *et al.*, 2018).

Nos últimos anos, vários modelos diferentes de recompensas totais foram desenvolvidos. O modelo de preferência de recompensa total, segundo Nienaber (2010), selecionado com base em sua multidimensionalidade e visão abrangente de recompensa total, inclui o salário base, gestão de desempenho e carreira, pagamento de contingência, ambiente de trabalho de qualidade, benefícios e integração trabalho-casa.

A recompensa é o elemento fundamental na condução das pessoas em termos de retribuição, retroação ou reconhecimento do seu desempenho na organização (CHIAVENATO, 2014). O processo de recompensar pessoas é a peça chave fundamental para incentivar o colaborador, fazendo com que a organização alcance seus objetivos. A palavra recompensa significa retribuição, prêmio de reconhecimento de alguém. Ninguém trabalha de graça. E ninguém investe esforço, dedicação, vibração e competência sem esperar por um retorno adequado desse investimento.

As pessoas trabalham nas organizações em função de certas expectativas e resultados. Elas estão dispostas a se dedicar ao trabalho e às metas e objetivos da organização desde que isso lhes traga algum retorno significativo. (CHIAVENATO, 2014, p. 239)

Nesse sentido, Long e Shields (2010) propõem evidências de que recompensas intrínsecas ou não, em dinheiro, se tornaram mais comuns nas práticas organizacionais. Muitas organizações que adotaram a prática não monetárias (intrínsecas) têm a capacidade de reconhecer o funcionário individual, bem como grupos e equipes dentro da organização.

Os pacotes de recompensa são oferecidos principalmente como uma solução única para todos os funcionários, sem muita consideração a quais são mais eficazes para um ambiente organizacional específico. Uma melhor compreensão de quais recompensas são preferidas pelos trabalhadores levará a estratégias mais bem

informadas e personalizadas, o que, por sua vez, levará a um melhor engajamento (ANDRADE, 2018).

Nessa seção foi possível entender o que é gestão de pessoas, assim como suas práticas, políticas e processos e, sobre as funções dos recursos humanos. No decorrer do texto também foi mostrado o que são vendas e as dificuldades em executar essa atividade em épocas de crise financeira. Foi mostrado a importância dos colaboradores e dos treinamentos na organização. Como motivar os trabalhadores ou buscar meios para a satisfação pessoal e profissional destes. Para isso foi descrito no texto os tipos de valorização ou recompensas que existem e que podem ser adotadas, através de um planejamento na organização (CHIAVENATO, 2010).

### **3.2 A gestão de pessoas relacionada ao sistema de recompensas aplicados para fins de fomento à motivação e ao desempenho no trabalho no cenário globalizado**

Até a década de 1980, as decisões das organizações eram centradas em um pequeno grupo de pessoas. No entanto, com o processo e globalização, evoluções tecnológicas, distribuição da informação, as empresas precisaram se adequar ao movimento (RIBEIRO, 2017). Percebe-se que com o passar do tempo, surgem novas descobertas, as tecnologias ficam mais avançadas, o cliente fica mais exigente, logo, as empresas não podem se manter estagnadas, devem ser dinâmicas.

Atualmente, na condução de gestor, faz-se necessário ter a consciência que de que cada colaborador na empresa tem um repertório de conhecimento diferenciado e vasto. Nesse sentido, administrador deve procurar reconhecer essas habilidades em cada colaborador. Gerenciar pessoas dentro de uma empresa precisa ter conhecimento técnico e ferramentas úteis para facilitar a administração dos gerenciadores. Nesse contexto, as empresas precisam dar importância às pessoas, ou melhor, aos seus colaboradores, enquanto seres de valor na empresa, devido a suas habilidades e competências a serem desenvolvidas nas organizações. Sendo assim, contribuindo assim, com a organização (D'ELIA, 2019).

Com as mudanças nas formas de gestão, as pessoas passaram a participar dos processos decisórios da organização, em que a gestão de pessoas passou a ser responsabilidade dos gerentes dos níveis da organização. Muitos gerentes não

estavam preparados para assumir tal responsabilidade. Antes da reestruturação as pessoas subiam de nível, chegando ao cargo de chefia, devido a competência que tinham nos seus cargos técnicos, porém, acabavam se perdendo na função e, de um excelente técnico passava para ser um gerente ruim (RIBEIRO, 2017).

Na maioria das vezes essas competências se adquirem com tempo, na forma de trabalhar dentro da empresa. No entanto, não é porque a pessoa é um bom técnico que será um bom gerente. É lógico que para gerenciar uma determinada área deve-se ter um entendimento das tarefas e responsabilidades exigidas, e/ou até mesmo capacitação em tal área. Isso para poder saber demandar tarefas, conversar tecnicamente com essas pessoas e entender o desempenho na função.

O gestor necessita estar atento as mudanças de mercado e a economia. Para isso, é tomada a consciência de uma aprendizagem contínua com movimento constante de apreender, desaprender e reaprender. Diante de um cenário globalizado, as organizações exigem do colaborador aspectos peculiares. Como podem ser vistas no Quadro 3.

**Quadro 3** – Aspectos peculiares exigidos dos colaboradores nas empresas

ASPECTOS EXIGIDOS	DESCRIÇÃO
A tração e seleção de pessoas talentosas	Formar uma equipe competente, que crie valor para empresa.
Treinamento e (capacitação) e desenvolvimento	Para que as pessoas não só ampliem suas competências atuais, mais também desenvolva outras. Afinal de contas, tudo muda o tempo todo nesse mundo dinâmico.
Integração e retenção de talentos	Para que as pessoas não migrem de uma empresa para outra. Levando para o concorrente todo o conjunto de conhecimento, habilidades e atitudes que desenvolveu.
Promoção da qualidade de vida, saúde e segurança	Para zelar pela vida das pessoas e cuidar do seu bem-estar.
Desenvolvimento de uma cultura aberta	Para que haja um ambiente em que sejam bem-vindo os líderes (gestores) inspiradores, a participação e a opinião dos funcionários, o trabalho em equipe (colaborativo), a comunicação transparente com compartilhamento do conhecimento, a mudança constante e aceitação da diversidade (raça, cor, sexo, sexualidade etc.) e a inclusão social.
Desenvolvimento de um clima organizacional positivo	Para monitorar periodicamente o nível de satisfação dos funcionários. Para que os colaboradores se sintam motivados é mais provável que estejam abertos a metas cada vez mais desafiadoras.
Promoção da responsabilidade social e ambiental	Para ter uma gestão que respeite a sociedade e os recursos do meio ambiente.

**Fonte:** Elaboração própria com base em D'elia (2019).

Outro aspecto importante quanto a tarefa da gestão é destacada por Silveira (D'ÉLIA, 2019) onde afirma que: “fazer com que as pessoas sejam capazes de trabalhar em conjunto e tornar suas forças eficazes e suas fraquezas irrelevantes”. Por isso, a necessidade do acréscimo de competências listadas por Albuquerque (SILVEIRA, 2011, p. 14) como: “Motivação; Comprometimento; Visão do todo; Capacitação de realização; Brilho nos olhos; Sede de conhecimento; Desempenho superior; Atitude diferenciada; Capacidade de trabalhar em equipe”.

A garantia de melhores resultados da organização não depende apenas do desenvolvimento dos processos de seleção, treinamento, capacitação e benefícios, isso porque é necessário realizar avaliações periódicas de desempenho, para medir e acompanhar resultados, a eficácia dos processos e buscar melhorias. Algumas empresas valorizam mais as pessoas que fazem muita propaganda e esquecem daqueles profissionais que entregam trabalhos mais complexo, evitando retrabalho, porém estes não são vistos por não fazerem muita divulgação (RIBEIRO, 2017).

Algo bem emblemático nesses aspectos de competências é a motivação entre tantos. Para Chiavenato (2016) a motivação é um comportamento humano de difícil compreensão pela existência de aspectos externos e internos que favorecem uma reação do indivíduo, pois não sabe a medida dessa reação. Por ela ser impulsionada por agentes externos e internos. O citado autor, conceitua a motivação como algo particular de cada indivíduo. Mesmo assim, denomina a motivação como “tudo aquilo que impulsiona a pessoa a agir de determinada forma ou, pelo menos que dá origem a um comportamento específico” (CHIAVENATO, 2016, p. 116).

Portanto, haja vista os movimentos de competências do colaborador e o cenário globalizado, a gestão de pessoas deve ter autorresponsabilidade num contexto maior. Não só na contratação, mas como no desenvolvimento, acompanhamento na capacitação, demonstrando a capacidade da empresa na sistematização organizacional no requisito de gerenciar pessoas. Logo, D'elia (2019, p.14) acrescenta que “gerir pessoas implica a busca do equilíbrio entre os objetivos da empresa e o objetivo do indivíduo”, isso envolvendo todos os setores da empresa. Deve-se entender quais os desejos pessoais do funcionário para sua satisfação pessoal e profissional, e se a empresa está conseguindo suprir essas necessidades para alcançar o objetivo da organização.

Nesse contexto, os processos de gestão de pessoas são classificados em movimentação, desenvolvimento e valorização, conforme indicado na Figura 2.

**Figura 2** – Processos de gestão de pessoas

**Fonte:** Extraído de Dutra (2002, p. 50 *apud* UCHIDA, 2009).

A movimentação na gestão de pessoas está relacionada ao deslocamento físico dos indivíduos, mudanças de emprego, transferências dentro da organização, mudanças de carreira, com influência nas pessoas e nas empresas. O desenvolvimento objetiva o crescimento das pessoas e da organização, se tornarem competitivas e evoluir de acordo com as exigências do mercado e, como ferramentas tem-se a gestão de carreira por competência, quando os colaboradores conseguem agregar valor à empresa. Já a valorização se concretiza com as recompensas recebidas pelos indivíduos que contribuem com o crescimento da organização. No entanto, é preciso ter clareza quanto aos critérios para as recompensas, para evitar desavenças e desconfianças entre os demais profissionais, evidenciando que não houve favoritismo (RIBEIRO, 2017).

As recompensas não-financeiras trazem custos, mesmo reduzidos, para as empresas. Nesse contexto, é preciso buscar estratégias no sistema de recompensas. O Quadro 4 mostra a visão operacional dessas na organização, os formatos, percepção dos funcionários e gestores.

**Quadro 4 – Visão operacional das recompensas não-financeiras**

PONTO DE VISTA	IMPLEMENTAÇÃO
Ambiente e cultura da organização	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Fatores de sucesso: visão e crença da alta direção;</li> <li>- Valores voltados para pessoas: sistema de recompensa robusto;</li> <li>- Filosofia e prática da empresa sobre recompensa não-financeira: funcionários tendem a valorizar;</li> <li>- Foram de relacionamentos hierárquicos: pessoas valorizam essas recompensas;</li> <li>- Não deve ser atividade incidental;</li> <li>- Pode levantar valores éticos: manipulação</li> </ul>
Formatos das recompensas	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Adequada com o tipo de atividade executada;</li> <li>- Parte do sistema formal e institucionalizado;</li> <li>- Não substituir sistema de recompensa financeira;</li> <li>- Compatíveis com as práticas do mercado.</li> </ul>
Percepção dos empregados	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ações percebidas;</li> <li>- Oportunidade para avanço na carreira;</li> <li>- Preferências por não customizadas;</li> <li>- Desejo de participar da elaboração dos sistemas de recompensas;</li> <li>- Podem se sentir inseguros a constantes mudanças nas regras de recompensas;</li> <li>- A percepção de varia com a idade (mais velhos: aposentadorias e mais novos: satisfação).</li> </ul>
Percepção dos gestores	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Consideram essas partes da instituição;</li> <li>- Padronizam os formatos;</li> <li>- Temem a participação dos funcionários na elaboração do sistema de recompensas;</li> <li>- Satisfazem fatores higiênicos.</li> </ul>

**Fonte:** Adaptado de Souza (2017).

Percebe-se no Quadro 4, alguns pontos de vista e percepções quanto à implementação de recompensas não-financeiras. No ponto de vista organizacional, esse tipo de recompensa deve ser voltado para as pessoas, ter suas práticas constantemente, mas é preciso que a direção acredite nessas ações, além de ter cuidado com valores éticos, não ser um processo de manipulação. Quanto aos formatos dessa recompensa, ela não deve substituir as financeiras e deve se condizentes com as praticadas no mercado.

Os funcionários devem se sentir valorizados e motivados, no entanto, é importante ter cuidado com o público que vai receber a recompensa, através da verificação da geração (idade) a que pertence interesses e satisfação. Os gestores precisam considerar essa recompensa como parte da instituição e satisfazer os fatores higiênicos (condições físicas do local de trabalho, remuneração, benefícios) (CARVALHO, 2012).

Os planos e incentivos precisam variar conforme a idade do colaborador, dos mais velhos ou mais experientes, Geração Baby Boomers (pessoas que viram

mudanças do pós-guerra), Geração X (pessoas que cresceram depois da segunda guerra mundial), Geração Y (nativos digitais/viveram na época analógica e migraram para o mundo digital) (Figura 3). Ainda existe a geração Z, do ano 2000 a atual (idade até 20 anos), podendo considerar pessoas com idade maior que 18 anos, as que estão ingressando no mercado de trabalho e que nasceram na era tecnológica, em um mundo digital e acesso à internet. É uma geração que tem maior facilidade de interagir com tecnologias digitais, se comparado às gerações anteriores (CARVALHO, 2012).

**Figura 3** – Tipos de incentivos *versus* geração de colaboradores



**Fonte:** Adaptado de Nelson (1999 *apud* Souza, 2017).

É possível evidenciar a necessidade de existir uma diferenciação de recompensas entre pessoas de gerações diferentes. Enquanto para os mais velhos pode ser oferecido planos flexíveis, como trabalho temporário ou parcial e planejamento de aposentadoria, para os mais novos, trabalho flexível, desenvolvimento profissional, remuneração tangível e equilíbrio na carreira.

A geração Z, às vezes, pode ter conflitos com outras gerações, isso porque pensam e absorvem conhecimentos mais rápidos, logo as empresas devem saber receber e trabalhar essa geração, com pequenas doses diárias de conhecimento. As empresas precisam auxiliar no desenvolvimento de suas carreiras, ajudando-os a entender o seu papel dentro da empresa, podendo oferecer bolsas de estudos, horários especiais para os estudantes, treinamentos, workshops, palestras, outros (PONTOTEL, 2020).

Nesse contexto, essa seção mostrou que as empresas devem estar em constante desenvolvimento, acompanhando as mudanças e evoluções que ocorrem no mercado, assim como valorizar seus colaboradores, com recompensas de acordo com suas necessidades, empenho, e de acordo com as gerações que fazem parte do time de sua empresa.

### **3.3 Casos de empresas que instituíram recompensas como parte de suas estratégias**

As empresas são constituídas de elementos estratégicos para recompensar seus colaboradores. Isso é significativo para o desenvolvimento funcional e de carreira do colaborador dentro das empresas. Diante disso, segue o destaque de ações estratégicas de algumas empresas.

As organizações apostam em alinhar o sistema de recompensas com a área de negócio em que atuam, em especial, as características dos seus colaboradores, o que sempre incentivou a criação de novas formas de recompensa, procurando assim valorizar a empresa que os colaboradores prestam. Portanto, as empresas precisam ajustar a forma de recompensa fornecida aos funcionários, pois os incentivos econômicos e sociais são importantes para os indivíduos e devem ser proporcionais.

A empresa desenvolve estes novos incentivos para obter melhor satisfação e motivação dos colaboradores. Em um mundo de negócios cada vez mais competitivo, as pessoas devem manter um alto grau de entusiasmo, pois os funcionários motivados para a realização do seu trabalho, individual ou coletivamente, podem contribuir efetivamente para melhores resultados (GIL, 2001).

O processo de recompensar pessoas ocupa lugar de destaque dentro da Gestão de Pessoas, constituindo-se o maior desafio dessa área. A importância desse processo nas organizações remete à ideia que a área de Recursos Humanos também deve ser tratada estrategicamente, reportando aos sistemas de recompensas a necessidade de alinhar-se com os objetivos da empresa.

Um adequado sistema de recompensa é aquele que se faz justo e objetivo na percepção dos seus destinatários, uma vez que a recompensa é o elemento fundamental na condução das pessoas em termos de retribuição e reconhecimento do seu desempenho na organização. Contudo, para o sucesso desse sistema é

necessário também fomentar ações e comportamentos que estejam em conformidade com os objetivos da empresa.



A empresa *Walt Disney Company*, localizada na Flórida, Estados Unidos da America (EUA), é um empreendimento que envolve resort, parque temático e filmes de entretenimento. Ela possui uma ação de seleção, de integração formal e recrutamentos dos novos colaboradores (CHIAVENATO, 2014).

No processo de recrutamento os candidatos são convidados a assistir um filme de 15 minutos, que retrata a filosofia da empresa, turnos de trabalho, flexibilidade de horários, remuneração e benefícios. A entrevista é feita por um profissional que fez carreira dentro da empresa e não pelo RH. Selecionam pessoas amigáveis, que tenham personalidade envolvente, que transmitam atitudes positivas. Selecionam indivíduos que tenham o melhor perfil, para evitar custos com treinamentos. Os selecionados são encaminhados para a Universidade Disney (LESSA; MARTINS; MOREIRA, 2016).

A empresa institui os colaboradores como membros do espetáculo. Através da gestão de RH (Recursos Humanos) há uma recepção diferenciada com instruções por escrito (maneiras de se comportar e se vestir), seguindo com treinamento na Universidade. A proposta pontual dessa “formação” junto aos novos colaboradores tem como proposta norteadora proporcionar a satisfação do colaborador no trabalho da empresa e atitudes positivas como consequência servir bem ao cliente. Logo, bem gerado em recompensa nessa empresa é o Jornal Disney que divulga vagas de emprego, vantagens especiais de trabalho e benesses educacionais (CHIAVENATO, 2014).

As formas de recompensa da *Walt Disney Co.* é fornecer aos funcionários livrinhos de descontos e brindes, principalmente nas festividades natalinas; descontos de refeições nos parques e algumas vezes, refeições grátis (TRINDADE, 2017).

Já o estudo de Martins e Demo (2014) evidenciou que na empresa *Walt Disney Company* as práticas de gestão de pessoas referentes a treinamento, desenvolvimento e educação (TD&E), condições de trabalho, recrutamento e seleção, envolvimento e avaliação de desempenho, foram percebidos pelos

funcionários, no entanto, as recompensas não foram percebidas, revelando que a empresa tem que aprimorar essa prática, isso porque os funcionários não conseguiram identificar um incentivo justo oferecido pela empresa.



*Casas Bahia*

A Casas Bahia, fundada em 1952, é uma rede de eletrodomésticos, eletroeletrônicos e móveis localizadas no Brasil. Para manter seus colaboradores a empresa busca garantir a motivação e a satisfação com o ambiente de trabalho. Como recompensa, todos os funcionários recebem o 14<sup>o</sup> salário, dentro de uma política de equidade, como agente motivador, o que contribui para o comprometimento na organização e eleva a dedicação de seus funcionários. Além desse incentivo, a empresa distribui cestas de alimentos mensais a funcionários de nível hierárquico mais baixo.

Concede também bônus para os que atingem quotas de vendas. Oferece planos de carreira, o que reduz a rotatividade dos empregados e eleva a expectativa de ascensão dentro da rede, permitindo que os vendedores possam alcançar a gerência e até mesmo a diretoria geral. A baixa rotatividade é considerada um diferencial estratégico se comparado aos concorrentes, isso porque, reduz os custos com o treinamento da mão-de-obra e os compradores estabelecem uma relação sólida com os vendedores (KREMER, 2021).

A preparação do projeto e a convocação da reunião do grupo de pesquisa visam propor métodos objetivos em finanças, tributação, contabilidade, trabalho, economia e finanças, e outros aspectos relacionados, com ênfase na análise das atividades e seus resultados e os resultados das visão da empresa. A sugestão é que somos nós que trabalhamos na tributação indireta. Da mesma forma, as pessoas que trabalham com impostos diretos têm um conceito sustentável de salários. Atuamos nas atividades internas do setor financeiro (contas a pagar, contas a receber, fluxo de caixa), é fácil e condicional a realização de análises básicas nas atividades relacionadas ao setor tributário e contábil. O mesmo se aplica aos nossos salários, e Nossa equipe de contabilidade, bem como os colaboradores designados para o projeto das instalações do cliente.

## O Boticário

Empresa criada por Miguel Krigsner em 1977, em Curitiba - PR, Brasil, que primeiramente era uma farmácia de manipulação. Com tratamento personalizado e com alguns produtos em seu portfólio, em 1979 foi aberta a primeira loja “O Boticário” e tornou-se conhecida em todo o Brasil. É considerada a maior rede de franquia do mundo, em cosméticos e perfumaria (CUNICO; MENDES; PEDRON, 2013).

A empresa oferece benefícios para gestantes e mães, tanto para colaboradoras da empresa quanto da comunidade. Oferece cursos, aulas práticas e visita domiciliar após o parto, de profissional da enfermagem. Possui sala de amamentação, local para armazenar leite após esvaziamento das mamas, auxílio babá e educação infantil. Isso porque a maioria dos colaboradores são formados por mulheres (SALOMÃO, 2016).

O Boticário investe na qualidade da gestão, o que é extremamente importante para o mercado atual. Aumenta o nível de conscientização de funcionários ou colaboradores, estimula o bom relacionamento do cliente com a empresa e melhora o relacionamento entre administradores e funcionários. Desta forma, a organização continua a crescer e se desenvolver, e os funcionários ficam mais motivados para alcançar realizações de destaque na empresa e se desenvolver em um trabalho de qualidade.

O uso de ferramentas de monitoramento de clima organizacional tornou-se importante porque ajudam a aumentar a satisfação dos funcionários e fazem com que eles se sintam ouvidos e respeitados, e são, principalmente, participantes do aprimoramento da empresa. Com isso em mente, é extremamente importante administrar o clima da organização para manter o entusiasmo dos colaboradores, aumentando assim a produtividade da organização, pois os aspectos positivos do ambiente produzirão ações positivas dos colaboradores, bem como aspectos negativos.

A empresa realiza anualmente conferências educacionais para orientar os colaboradores no entendimento de assuntos relacionados à importância da educação infantil e do ensino fundamental.

O Boticário valoriza o relacionamento interpessoal e incentiva os colaboradores a compreenderem o dia a dia dos colegas. Gerentes, diretores e

presidentes participam de reuniões regulares para dar aos funcionários de diferentes níveis a oportunidade de aprender mais sobre a empresa e sua estratégia de negócios. Como parte da integração dos familiares dos colaboradores à empresa, O Boticário regularmente abre portas para os familiares no programa de visita à fábrica, permitindo que conheçam a empresa e visitem as áreas de trabalho dos colaboradores.



A empresa Google foi fundada em 1998, por Larry Page e Sergey Brin que se conheceram na Universidade. Tem como missão organizar informações e torna-las acessíveis a nível mundial. É um sistema aberto em constante adaptação com o ambiente interno e externo (MATTOS; OLIVEIRA, 2017).

Como benefícios para os funcionários, a empresa oferece lanches de forma gratuita, em que os funcionários podem pegar na hora que quiserem. Oferece fonte de lazer, como mesa de sinuca, sala de videogame, pode levar o animal de estimação para o trabalho. Os pais ganham bônus para compra de fraldas e outros itens para o bebê. Outros benefícios podem ser citados, como trabalhar ao lado de gênios da tecnologia, testar produtos que ainda não foram disponibilizados a venda, incentivos ao desenvolvimento de projetos pessoais (SALOMÃO, 2016).

Os benefícios concedidos pelo Google é que os funcionários não precisam pagar almoço e janta, além de terem direitos à gasolina, lavagem de carro, sessões de massagem e yoga, sem nenhum custo (SOUZA, 2017).

Tornando assim, um ambiente saudável de se trabalhar, mantendo os colaboradores com mais expectativa e vontade de vender, procurando sempre o crescimento da empresa o seu próprio.



A empresa Netflix foi fundada em 1997, na Califórnia (EUA), tendo com um dos principais serviços de *streaming* (transmissão) por assinatura. Tem um padrão de consumo de conteúdo audiovisual e população de práticas como *bingewatching* (maratonando séries), em que a audiência assiste diversos episódios, sem intervalos comerciais (VALIATI, 2020).

Como benefícios, a empresa oferece aos novos pais a licença de 1(um) ano e estes podem retornar ao trabalho, tendo como opção o retorno por meio período, período integral e até mesmo se afastar, conforme as necessidades, com recebimentos de salários integrais. A empresa dá autonomia para os funcionários tomarem suas próprias decisões com responsabilidade (SALOMÃO, 2016).

Apesar de já terem conquistados diversos assinantes, os serviços de streaming continuam apresentando uma tendência de crescimento.

De acordo com a própria Netflix, isso se dá basicamente por três fatores:

- Aumento da velocidade e confiabilidade da internet, além do aumento da conectividade entre os dispositivos;
- Flexibilidade e liberdade para assistir aos conteúdos sob demanda, com experiência totalmente personalizada;
- Inovação rápida e frequente no setor.

De acordo com a história da Netflix até agora, ele percebe que a empresa tem uma visão de mercado e tem investido fortemente em inovação para seus clientes. Isso faz parte da cultura corporativa e, em certa medida, dá segurança aos investidores, que acreditam que a empresa continuará atenta às tendências do mercado, principalmente às necessidades dos assinantes, e sempre agregando novos serviços e funcionalidades à plataforma.

A Netflix está focada no crescimento e acredita que ainda pode expandir sua base de assinantes nos Estados Unidos e em todo o mundo. A empresa tem investido fortemente na criação de novos conteúdos na plataforma, incluindo séries, documentários e público de filmes dirigidos com frequência opinião, e até ganhou indicações ao Oscar. Os negócios da Netflix estão em todo o mundo, em quase todos os países do mundo. A perspectiva é manter o crescimento internacional nos próximos anos.

Essa tendência de expansão é um sinal positivo para quem pretende investir no longo prazo, porque dá boas perspectivas para os investidores, principalmente quando se analisa a diversificação da receita da empresa.

## Facebook

O Facebook foi lançado em 2004, por Mark Zuckerberg e, atualmente, é o maior site de redes sociais do mundo (TUBENCHLAK *et al.*, 2014). Como benefícios a rede social oferece planos de saúde para seus colaboradores, como assistência médica, odontológica e seguro de vida. Paga metade do valor das mensalidades de academias que seus funcionários frequentam. Dá licença maternidade de 4 (quatro) meses e oferece 4 (quatro) mil dólares para ajudar no processo de adoção de crianças. Fornece auxílio babá de até 3 (três) mil dólares para funcionários com filhos de até 5 anos de idade (SALOMÃO, 2016).

Independentemente de serem dos Estados Unidos, mais de 80% dos usuários do Facebook vivem atualmente fora dos Estados Unidos. Com o rápido crescimento do registro internacional do Facebook, o Facebook oferece mais de 70 versões em idiomas. No que diz respeito ao aumento da diversidade cultural, a idade média dos usuários da rede social também mudou ao longo de seu crescimento. Na verdade, embora inicialmente voltado para estudantes universitários, o grupo populacional de crescimento mais rápido em 2010 foi o de usuários com mais de 34 anos, representando 28% do total (Fletcher, 2010). Os usuários do Facebook compartilham 4 bilhões de peças de conteúdo todos os dias, incluindo 250 milhões de uploads de fotos.

O Facebook está integrado atualmente a mais de 9 milhões de sites e aplicativos. O Facebook tem mais de 5.000 colaboradores em todo o mundo, no valor de 100 bilhões de dólares americanos (GERTNER, 2011).

Desde a sua criação em fevereiro de 2004 até o presente, o Facebook se tornou uma história de sucesso extraordinário por meio do enorme domínio de milhões de interações sociais todos os dias. Este novo campo de comportamento social tem um charme inerente, mas também fornece aos cientistas sociais oportunidades sem precedentes de observar o comportamento no ambiente natural, testar hipóteses em novos campos e recrutar efetivamente participantes de todo o mundo. As mais diversas informações demográficas. Para melhor analisar e compreender esses comportamentos e a possibilidade de interação neste novo palco social virtual, é importante apresentar em detalhes os recursos mais importantes do Facebook.



O Twitter, rede social e *microblog*, foi fundado em 2006, em São Francisco, Califórnia, Estados Unidos. A empresa fornece aos seus colaboradores direito a refeições gratuitas e academia, como principais benefícios na lista de preferências (SOUZA, 2017).



Essa empresa é uma rede de escolas privada brasileira de idiomas (com foco em inglês e espanhol), fundada por Luiz Nogueira da Gama Neto. Como recompensa a CNA leva cerca de 10(dez) funcionários (que acumulem maior pontuação) para um tour em Londres e Madri anualmente. A premiação é dada baseada no desempenho dos alunos (MELO, 2016).

Nessa seção foi apresentado os tipos de recompensas concedidos para funcionários de algumas empresas reconhecidas a nível nacional e internacional. Como resumo das recompensas observadas, tem-se a fornecida pela empresa *Walt Disney Company*, como livrinhos de descontos e brindes; descontos de refeições nos parques. No entanto, outros funcionários não identificaram uma recompensa justa oferecida pela empresa (CARVALHO, 2012).

A segunda empresa citada são as *Casas Bahia*, que oferecem como 14º salário, cestas de alimentos mensais a funcionários de nível hierárquico mais baixo, bônus para os que atingem quotas de vendas e planos de carreira. Já *O Boticário*, oferece cursos, aulas práticas e acompanhamento de profissional da enfermagem, sala de amamentação, auxílio babá e educação infantil (KREMER, 2019).

O *Google* oferece lanches de forma gratuita, fonte de lazer, como mesa de sinuca, sala de videogame, bônus para compra de fraldas e outros itens para o bebê, incentivos ao desenvolvimento de projetos pessoais, não precisam pagar almoço e janta, direitos à auxílio gasolina, lavagem de carro, sessões de massagem e yoga. A *Netflix* oferece licença de 1(um) ano a novos pais, e o retorno ao trabalho pode ser por meio período, sem redução no salário. Além de autonomia aos funcionários.

A rede social *Facebook* oferece planos de saúde, seguro de vida, ajuda com academias, dá licença maternidade, ajuda financeiramente no processo de adoção

de crianças e com auxílio babá. O *Twitter* oferece refeições gratuitas e academia, como necessidades principais de seus funcionários. A *CNA*, empresa de idiomas, oferece premiação de acordo o desempenho dos alunos, viagens internacionais.

É possível finalizar a seção mostrando que existem diversos tipos de recompensas, umas mais desejáveis que outras, no entanto, essas empresas de um modo ou de outro procuram buscar formas de suprir e satisfazer as necessidades dos seus funcionários. Muitas destas empresas entendem as dificuldades enfrentadas em algum momento da vida, como o de integrar trabalho e família, no nascimento de um filho ou até mesmo nas necessidades básicas, e buscam alternativas para que o colaborador se sinta valorizado.

### 3.4 A recompensa no setor de vendas

Depois de determinar a estratégia e a estrutura da equipe de vendas, a empresa está pronta para considerar o tamanho e a escala da equipe de vendas.

Segundo Kotler (1998), após definir o número de clientes que deseja atingir, a empresa pode utilizar o método da carga de trabalho para determinar o tamanho da força de vendas. O método consiste nas seguintes etapas do Quadro 5:

**Quadro 5** – Método de carga de trabalho para determinar o tamanho da força de vendas

ITEM	MÉTODO
1	Os clientes são agrupados em classe de tamanho de acordo com seu volume anual de vendas.
2	As frequências desejadas de visitas (número anual de visitas por cliente) são estabelecidas para cada classe específica.
3	O número de clientes para cada classe é multiplicado pela frequência de visitas correspondente, de forma a se obter a carga total de trabalho para o país, em termo de visitas por ano.
4	Determinação do número médio de visitas que um vendedor pode fazer por ano.
4	A definição do número necessário de vendedores é determinada dividindo-se o total anual de visitas pela média anual de visitas realizadas por um vendedor

Adaptado: Adaptado de Kotler (1998).

Segundo Kotler e Armstrong (2003), nos últimos anos, o tamanho da equipe de vendas tem diminuído. Um dos principais motivos é o avanço no campo da

tecnologia de vendas, como a utilização de softwares de vendas online ou de gerenciamento de contas, que melhoraram a eficiência do relacionamento dos vendedores com os clientes ou os substituíram por completo. Outro motivo recente é a fusão de vendedores e clientes. Quando duas empresas se fundem, raramente precisam de uma força de vendas maior.

Chiavenato (1999) destaca que os sistemas de recompensa além de incentivar os funcionários a colaborar com o crescimento da organização, proporcionam um maior grau de comprometimento com a empresa, pois se sabe que as recompensas representam custos para a organização e se não forem obtidos retorno, torna-se muito difícil manter a continuidade do negócio.

#### *3.4.1 Tipos de recompensa*

- **Recompensas Intrínsecas:** e acordo com Atkinson et al. (2000) Recompensas intrínsecas referem-se ao próprio trabalho, às funções e tarefas desempenhadas. Partem do indivíduo e representam a satisfação dos funcionários no desempenho das tarefas e as oportunidades de desenvolvimento pessoal e profissional por eles proporcionadas.

- **Recompensas Extrínsecas:** Atkinson et al. (2000, p. 719) também apontou que "recompensas externas são quaisquer recompensas fornecidas por uma pessoa a outra em reconhecimento por suas tarefas pendentes." A empresa reconhece a importância dos colaboradores e valoriza sua contribuição para o desenvolvimento da empresa. É concebida na forma de dinheiro, privilégio ou promoção, ou concebida na forma de reconhecimento por chefes e colega.

Para Câmara (2000, p.162) apud Silva (2008, p. 9) quanto às recompensas extrínsecas: "Para serem eficazes tem que se assentar num contrato psicológico de desempenho, estabelecido entre a empresa e o trabalhador, podendo tornar-se ineficazes e atingir os resultados contrários".

- **Recompensas Financeiras e Não – Financeiras:** Chiavenato (2006) classifica as recompensas como financeiras (diretas e indiretas) e não-financeiras. As recompensas financeiras diretas são determinadas pelo desempenho individual, consistem no pagamento do funcionário na forma de salários, comissões, prêmios e bônus pagos pelas empresas em contrapartida a um serviço prestado, podendo ser convencionado por período determinado pela empresa. As recompensas financeiras

indiretas, por sua vez, são os benefícios oferecidos pela organização definidos em convenções coletivas do trabalho.

E as recompensas não-financeiras referem-se aos fatores que afetam a satisfação das pessoas com o sistema de remuneração, tais como: oportunidades de crescimento profissional, reconhecimento e auto-estima, segurança no emprego, qualidade de vida no trabalho, promoções, entre outras (CHIAVENATO, 2006).

Chiavenato (2006, p. 292), classifica os sistemas de recompensa como:

o pacote total de benefícios, que a organização coloca a disposição de seus membros, e os mecanismos e procedimentos pelos quais estes benefícios são distribuídos. Não apenas salários, férias, promoções para posições mais elevadas (com maiores salários e benefícios) são considerados, mas também recompensas com garantia de segurança no cargo, transferências laterais para posições mais desafiantes ou para posições que levem a um crescimento e a várias formas de reconhecimento por serviços notáveis.

De acordo com Moreira (2000), para determinar quantos profissionais devem estar na área de vendas de uma organização, precisa-se responder a algumas perguntas sobre o tamanho adequado ou ideal da força de vendas.

Mais precisamente, com essas informações, é possível estimar o tempo necessário para que cada vendedor mostre a empresa e os produtos ao cliente, negociar e entender quantas visitas são necessárias, dependendo do tipo ou porte do cliente. Porque novos produtos no mercado demoram mais do que produtos continuamente consumidos.

Uma empresa que está iniciando uma atividade é mais difícil de entender do que uma empresa tradicional considerada no mercado. Se a empresa já possui vários clientes ativos, o tempo de visita é menor do que a abertura ou aquisição de novos clientes. Em termos de compras potenciais, o número e a duração das visitas de pequena escala são inferiores aos dos clientes que compram vários produtos em grandes quantidades.

Tornando assim, uma empresa com qualidade maior de venda e estímulo para os colaboradores, deixando claro, que agindo dessa forma, é vantajoso para a empresa e seus colaboradores, os deixando com estímulos, e procurando sempre mais melhorar para que a sua recompensa seja satisfatória.

#### **4 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Este artigo procurou analisar como a gestão de pessoas tem desenvolvido o sistema de recompensa para seus colaboradores na área de vendas, bem como

reconhecer as perspectivas dos colaboradores, de acordo estudos, sobre as políticas de recompensa, fundamentando assim os fatores motivacionais que envolvem o setor de vendas.

Para tanto, a discussão no contexto que envolve a gestão de pessoas na perspectiva de recompensa tem sido algo fundamental, principalmente na era da globalização que aos poucos vai deixando de lado práticas de recompensa e motivação que não atendem de imediato as expectativas dos colaboradores.

A empresa tem que realizar planos de recompensa de acordo a geração (idade) em que se enquadra o colaborador, isso porque, algumas recompensas podem ser vistas como motivação e suprimentos de necessidades, mas outras não. É preciso ter cuidado com o público mais velho, e não deve esquecer o público mais jovem, que são promissores para ajudar no desenvolvimento da empresa.

Por isso, o sistema de recompensa e motivação devem estar presentes no sistema organizacional da empresa, enquanto projeto e proposta contínua de ação e reimplantação, a fim de motivar os funcionários a ter maior desempenho, produtividade, engajamento e níveis de comprometimento.

Por sua relação com comprometimento, reconhecimento e recompensa nas mais diversas formas, a motivação é um tema que sempre despertou grande interesse. Aspecto de motivação da recompensa, escolha do trabalho, em parte Na maioria dos trabalhadores, é baseado na perspectiva de remuneração, não Tipo de trabalho ou conteúdo do trabalho, ou seja, as pessoas são afetadas, dedicado a recompensas salariais, econômicas e materiais.

É uma necessidade básica e suficiente para que os funcionários possam alimentar, abrigar e proteger de forma satisfatória a si e suas famílias. Tentando Para motivar os funcionários, os gerentes devem prestar atenção às questões salariais Crie um senso de autoestima antes de fornecer incentivos destinados a aumentar a autoestima Oportunidades de participação ou crescimento entre os colaboradores.

Além disso, o sistema de recompensas também deve corresponder às estratégias, objetivos e cultura organizacionais, bem como garantir que as organizações atraiam e retenham ainda mais seu pessoal. Isso traz uma economia financeira e de tempo para as empresas com treinamentos de novos colaboradores, quando se consegue gerar uma estabilidade, através do reconhecimento dos funcionários que já estão treinados e adaptados na empresa.

Quanto mais aprofundar o tema sobre gestão de pessoas e sistema de recompensa e motivação dos colaboradores na área de vendas, tem-se mais nuances plausíveis de cooperação e melhoria no atendimento e respeito aos colaboradores e, assim, deixando-os mais motivados e com uma expectativa de recompensa significativa.

## REFERÊNCIAS

- ALBUQUERQUE, A. Como desenvolver pessoas para obterem resultados extraordinários na organização em que atuam? *In: Ser + em Gestão de Pessoas – visões do presente e do futuro para melhoria de qualidade de vida e desempenho profissional*. Ser mais: São Paulo, 2011.
- ANDRADE, V. A. **Modelos de Recompensas**: Um estudo de caso do nível de satisfação dos empregados com modelo atual. TCC (Administração) - Instituto de Ciências Econômicas e Gerenciais, Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2018.
- ATKINSON, A. A., et al. **Contabilidade Gerencial**. Tradução André Olímpio Mosselman Du Chenoy Castro; Revisão técnica Rubens Famá. São Paulo: Atlas, 2000. 812p.
- BENEVIDES, H. V.; ESTENDER, A. C. A influência da qualidade de vida dos colaboradores nas organizações. **Gestão & Conexões: Management and Connections Journal**, Vitória (ES), v. 7, n.1, p. 161-181, jan./jun. 2018.
- CÂMARA, P. B. **Os sistemas de recompensas e a gestão estratégica de recursos humanos**. Lisboa: Publicações Dom Quixote, 2000 apud RITO, Pedro. O Sistema de Recompensas – remunerações e benefícios. Nov. 2005. Disponível em: [http://www.ctoc.pt/downloads/files/1164884947\\_44a55.pdf](http://www.ctoc.pt/downloads/files/1164884947_44a55.pdf). Acesso em: 15 novembro 2021.
- CARVALHO, G. R. *et al.* **Sistemas de Recompensa e Suas Influências na Motivação dos Funcionários**: Estudo em uma Cooperativa Capixaba. Simpósio em Excelência em Gestão e Tecnologia, 2012.
- CASTRO, A. B. C.; BRITO, L. M. P.; VARELA, J. H. S. A resignificação da área de gestão de pessoas e os novos papéis das pessoas e das organizações. **Holos**, v.4, 2017, p. 408-423.
- CHIAVENATO, I. **Administração de recursos humanos: fundamentos básicos** São Paulo: Manole, 2016.
- CHIAVENATO, I. **Gestão de pessoas: O novo papel dos recursos humanos nas organizações**, São Paulo: Manole, 2014.
- CHIAVENATO, I. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. Rio de Janeiro, 2010.
- CORRÊA, T. C. **Força de vendas**. TCE (Administração de vendas) – Universidade do Vale do Itajaí, Tijucas, Santa Catarina, 2006.

CUNICO, E.; MENDES, V.; PEDRON, C. D. **Programas de fidelidade de clientes: uma análise do caso da empresa “o boticário” no Brasil e em Portugal.** XVI SEMEAD, 2013.

D'ELIA, B. B. **Técnico em recursos humanos.** Senac. São Paulo, 2019.

FREITAS, K. C. C. **O desafio em manter colaboradores motivados.** Instituto Municipal de Ensino Superior de Assis – IMESA, Assis, 2015.

GERHARDT, T. E.; SILVEIRA, D. T. **Métodos de pesquisa.** Universidade Aberta do Brasil – UAB/UFRGS – Curso de graduação tecnológica. Planejamento e gestão para o desenvolvimento rural da SEAD/UFRGS, Porto Alegre: UFRGS, 2009.

GERTNER, Jon. **Does America Need Manufacturing?** The New York Times Magazine, 24 de agosto de 2011.

GIL, A. C. **Gestão de Pessoas: enfoque nos papéis profissionais.** São Paulo: Atlas, 2001.

GIL, A. C. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social.** 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

KOTLER, P.; ARMSTRONG, G. **Princípios de Marketing.** 9. ed. São Paulo: Editora Prentice Hall, 2003.

KOTLER, Philip. **Administração de Marketing – Análise, Planejamento, Implementação e Controle.** 5. ed. São Paulo: Editora Atlas S/A, 1998.

KREMER, J. **A gestão de pessoas e o sucesso da Casas Bahia: estudo de caso.** Disponível em: [http://docente.ifsc.edu.br/joelma.kremer/MaterialDidatico/Ci%C3%AAncia%20da%20Computa%C3%A7%C3%A3o/5\\_Estudo%20de%20Caso.docx](http://docente.ifsc.edu.br/joelma.kremer/MaterialDidatico/Ci%C3%AAncia%20da%20Computa%C3%A7%C3%A3o/5_Estudo%20de%20Caso.docx). Acesso em: 18 nov. 2021.

LESSA, J. K.; MARTINS, C. B.; MOREIRA, K. D. **O modelo de gestão Disney no contexto do profissional de secretariado executivo.** Anais do VIII Encontro Nacional de Estudantes de Secretariado – ENESEC, Universidade Federal de Santa Catarina – UFSC, 2016.

LIMA, A. S.; AUGUSTO, C. A. O impacto das práticas de gestão de pessoas sobre a motivação do colaborador em organizações da sociedade civil de interesse público (OSCIPS). **Rev. Ciênc. Empres.** UNIPAR, Umuarama, v. 19, n. 1, p. 17-40, jan./jun. 2018.

LONG, R.; SHIELDS, J. De salário a elogio? Reconhecimento de funcionários não monetários em empresas canadenses e australianas. **The international journal of human resource management**, 21(8), 1145-1172, 2010.

LOPES, G. G. A importância do treinamento voltado à segurança do trabalho para as organizações e colaboradores. **Braz. J. of Develop.** Curitiba, v. 5, n. 9, p. 15653-15667, sep. 2019.

MARTINS, J. H.; CUNHA, N. C. Administração de vendas em tempos de crise. **GETEC**, v.9, n.23, p.58-75, 2020.

MARTINS, M.; DEMO, G. Bem-estar no trabalho na Disney: o papel das políticas e práticas de gestão de pessoas. **Revista Eletrônica Gestão & Saúde**. Edição Especial, p.3605-32, 2014.

MATTOS, C. M.; OLIVEIRA, V. S. **O modelo google de gestão um**: estudo de caso. SEMESP, 2017. Disponível em: <http://conic-semesp.org.br/anais/files/2017/trabalho-1000024632.pdf>. Acesso em: 18 nov 2021.

MELO, L. **O que 8 empresas fazem para premiar (e mimar) funcionários**. 2016. Disponível em: <https://exame.com/negocios/o-que-7-empresas-fazem-para-premiar-e-mimar-funcionarios/>. Acesso em: 19 nov 2021.

MENDONÇA, P. A. *et al.* As estratégias de recompensas: a produtividade alinhada ao resultado. **RRCF**, Fortaleza, v.9, n. 1, Jan./Jun. 2018.

MOREIRA, J.C.T. **Administração de vendas**. São Paulo: Editora Saraiva, 2000.

NIENABER, R. **A relação entre tipos de personalidade e preferências de recompensa**. Dissertação doutor em Comércio. Joanesburgo: Universidade de Joanesburgo. <http://dx.doi.org/10.4102/ac.v11i2.153>, 2010.

PINHO, K. C. **Fatores que influenciam a motivação no ambiente de trabalho**. 2020. 26 p. Faculdade Doctum de Serra, Serra, 2020.

PINHO, M. G. *et al.* A Política de Recompensa e Promoção Influencia a Motivação do Trabalhador? **RECADM**, v.17, n.3, p.395-409, 2018.

PONTOTEL. **Saiba como é a geração Z no mercado de trabalho**. 2020. Disponível em: <https://www.pontotel.com.br/como-e-a-geracao-z/#7>. Acesso em: 22 nov. 2021.

RIBEIRO, A.L. **Gestão de pessoas**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2017.

ROTHMANN, S. **Psicologia de I/O para o século 21**: Encontrar, absorver e irradiar luz. Em keynote ministrado na 17ª Conferência Anual siopsa, 27-29 de julho de 2015. Pretória, África do Sul.2015b

SALOMÃO, K. **11 empresas com benefícios incríveis para seus funcionários**. 2016. Disponível em: <https://exame.com/negocios/10-empresas-com-beneficios-incriveis-para-seus-funcionarios/>. Acesso em: 18 nov. 2021.

SCHAUFELI, W.B.; BAKKER, A.B. Demandas de emprego, recursos de trabalho e seu relacionamento com burnout e engajamento: Um estudo multi amostra. **Journal of Organizational Behavior**, 25, 293-315. <http://dx.doi.org/10.1002/job.248> , 2003.

SHITSUKA, D. M.; PEREIRA, A.S.; PARREIRA, F. J.; SHITSUKA, R. **Metodologia da Pesquisa Científica**: licenciatura em computação. 1. ed. [S. I.]: UFSM, 2018.

SILVERSTEIN, B. **Gerenciando pessoas (Desvende os segredos de liderança dos grandes gestores)**. 1. ed. Rio de janeiro: Senac, 2013.

SOUZA, W. G. S. **Recompensas não financeiras**: Principais características e como é usada no atual panorama econômico. Faculdade de Tecnologia de Americana, Americana-SP, 2017.

TRINDADE, B. G. **Disney**: as principais técnicas de atendimento e o impacto na vida profissional dos cast members. 2017. 57 p. Monografia (Gestão Empreendedora de Projetos) - Centro Universitário de Brasília, Brasília, 2017.

TUBENCHLAK, D. B. *et al.* Motivações da Comunicação Boca a Boca Eletrônica Positiva entre Consumidores no Facebook. **RAC**. Rio de Janeiro, v. 19, n. 1, art. 6, pp. 107-126, Jan./Fev. 2015.

UCHIDA, A. Y. **Cultura Organizacional na gestão de pessoas**. 2009. 48 p. Monografia (gestão de projetos) - Universidade Presbiteriana Mackenzie. São Paulo, 2009.

VALIATI, V. A. D. Consumo audiovisual em plataformas digitais: a configuração de práticas e fluxos na rotina de usuários da Netflix. **Galáxia** (São Paulo, online), ISSN 1982-2553, n. 45, set-dez, p. 194-206, 2020.