

CENTRO UNIVERSITÁRIO BRASILEIRO - UNIBRA
CURSO DE BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO

ADRIANO JOSÉ SILVA
KALINE SILVA SOUZA
WESLEY MARQUES BARBOSA

**COMO AS RECOMPENSAS INTRÍNSECAS
INFLUENCIAM NA MOTIVAÇÃO DO COLABORADOR
NO AMBIENTE ORGANIZACIONAL**

RECIFE/2020

ADRIANO JOSÉ SILVA
KALINE SILVA SOUZA
WESLEY MARQUES BARBOSA

**COMO AS RECOMPENSAS INTRÍNSECAS
INFLUENCIAM NA MOTIVAÇÃO DO COLABORADOR
NO AMBIENTE ORGANIZACIONAL**

Artigo apresentado ao Centro Universitário Brasileiro – UNIBRA,
como requisito parcial para obtenção do título de Bacharel em
Administração.

Professor(a) Orientador(a): Ma. Lara Régia de Mélo Filho

RECIFE/2020

S586r

Silva, Adriano José

Como as recompensas intrínsecas influenciam na motivação do colaborador no ambiente organizacional. / Adriano José Silva; Kaline Silva Souza; Wesley Marques Barbosa. - Recife : O Autor, 2020.

25 p.

Orientador(a): Lara Régia de Mélo Filho

Trabalho De Conclusão De Curso (Graduação) Centro Universitário Brasileiro – UNIBRA. Bacharelado em Administração, 2020.

1. Motivação. 2. Sistemas de Recompensas. 3. Recompensas Intrínsecas. I. Centro Universitário Brasileiro - UNIBRA. II. Título

CDU: 658

ADRIANO JOSÉ SILVA
KALINE SILVA SOUZA
WESLEY MARQUES BARBOSA

COMO AS RECOMPENSAS INTRÍNSECAS INFLUENCIAM NA MOTIVAÇÃO DO COLABORADOR NO AMBIENTE ORGANIZACIONAL

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

Ma. Lara Régia de Mélo Filho - Professor(a) Orientador(a)

Me. Elielton Alves de Albuquerque - Professor(a) Examinador(a)

Dr. Josimar Vieira dos Reis - Professor(a) Examinador(a)

Recife, _____ de _____ de 2020.

NOTA: _____

Dedicamos esse trabalho a nossos pais.

AGRADECIMENTOS

Primeiramente, agradeço a Deus, pois sempre esteve comigo nos momentos de alegria e difíceis, sempre me dando forças para continuar essa jornada, superando os obstáculos que foram aparecendo nessa caminhada. Aos meus pais que estavam ao meu lado todos os momentos, apoiando-me nas minhas decisões, apesar dos altos e baixos, que fez o possível para eu realizar esse curso. A minha orientadora, professora Lara Régia, por me orientar e poder contribuir para o meu crescimento, e por acreditar no meu potencial para realizar este trabalho. A todos os meus amigos de curso, que estiveram ao meu lado, apoiando em todos os trabalhos realizados. Enfim, agradecer a todos que contribuíram para a realização desse trabalho.

ADRIANO JOSÉ SILVA

Meus agradecimentos vão primeiramente para Deus, que permitiu que eu chegasse até onde eu cheguei, que esteve sempre ao meu lado e me ajudou a passar pelas dificuldades que surgiram ao longo desses quatro anos de curso. Então, agradeço aos meus pais por terem acreditado que eu seria capaz e pelos esforços que fizeram para que eu iniciasse esse curso e o finalizasse. Agradeço também, aos meus amigos que me ajudaram, cada um à sua forma, para que eu conseguisse construir esse trabalho.

KALINE SILVA SOUZA

Em primeiro lugar, agradeço a Deus, que me deu o dom da vida e me abençoa todos os dias com o Seu amor infinito. Agradeço aos meus pais, que se esforçam e investem piamente em fornecer educação de qualidade para mim, bem como a minha família como um todo. Também serei eternamente grato a minha noiva Karina Torres, que sempre me motiva e incentiva a nunca desistir. A minha orientadora professora Lara Régia, por sempre estar presente indicando a direção correta e ter tido a maior paciência. Aos meus professores que hoje são coordenadores, Jessica Genú e João Roberto, por terem sido muito mais que docentes e formadores de opinião, e sim, essenciais na construção do profissional que sou hoje. Por fim, mas não menos importante, a essa equipe maravilhosa que acreditou que éramos capazes e, de fato, somos! A todos, esse TCC é nosso!

WESLEY MARQUES

*“A verdadeira motivação vem de realização,
desenvolvimento pessoal, satisfação no
trabalho e reconhecimento.”
(Frederick Herzberg)*

COMO AS RECOMPENSAS INTRÍNSECAS INFLUENCIAM NA MOTIVAÇÃO DO COLABORADOR NO AMBIENTE ORGANIZACIONAL

Adriano José Silva
Kaline Silva Souza
Wesley Marques Barbosa
Lara Régia de Mélo Filho¹

RESUMO: Motivação é a razão do ser humano fazer alguma coisa. É o estímulo gerado por ela que leva as pessoas a realizarem determinada ação. É através da motivação que o ser humano tem uma direção para seguir e alcançar seus objetivos. O comportamento humano é determinado pela motivação. Todos os colaboradores têm a necessidade de serem estimulados para exercerem suas respectivas funções. No desenvolvimento de atividades, a motivação está interligada ao clima organizacional, onde a insatisfação de um colaborador pode afetar a equipe e causar consequências para a organização, podendo impactar na produtividade, lucratividade entre outros. As recompensas são como um incentivo para que as pessoas se dediquem mais em suas atividades realizadas. É como uma troca de interesses. Ao contribuírem com os seus recursos para o crescimento da organização, esperam que sejam recompensados com algo do seu interesse. O sistema de recompensa pode ser usado para estimular e motivar os colaboradores a manterem o seu ritmo de produtividade. O presente trabalho tem como objetivo compreender como as recompensas intrínsecas influenciam na motivação do colaborador no ambiente organizacional. Através de uma pesquisa de caráter descritiva, o estudo é feito por meio de bases de dados acadêmicas. Os resultados mostram que as recompensas intrínsecas são mais vantajosas para a organização e motivam mais os colaboradores.

Palavras-chaves: Motivação; Sistema de Recompensas; Recompensas Intrínsecas.

¹ Professora Unibra. Mestra. Email para contato: larafilhoadm@gmail.com

HOW THE INTRINSIC REWARDS INFLUENCE THE EMPLOYEE'S MOTIVATION IN THE ORGANIZATIONAL ENVIRONMENT

Adriano José Silva
Kaline Silva Souza
Wesley Marques Barbosa

Academic Advisor: Ma. Lara Régia de Mélo Filho

ABSTRACT: Motivation is the reason for human beings to do something. It is the stimulus generated by it that leads people to perform a certain action. It is through motivation that human beings have a direction to follow and achieve their goals. Human behavior is determined by motivation. All employees need to be encouraged to exercise their respective functions. In the development of activities, motivation is linked to the organizational climate, where the dissatisfaction of an employee can affect the team and cause consequences for the organization, which may impact productivity, profitability, and others. Rewards are an incentive for people to dedicate themselves more to their activities. It is like an exchange of interests. By contributing their resources to the organization's growth, they expect them to be rewarded with something of interest. The reward system can be used to encourage and motivate employees to keep their productivity pace. The present work aims to understand how the intrinsic rewards influence the employee's motivation in the organizational environment. Through descriptive research, the study is done through academic databases. The results show that intrinsic rewards are more advantageous for the organization and motivate employees more.

Keywords: Motivation; Rewards System; Intrinsic Rewards.

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	10
2. REFERÊNCIAL TEÓRICO	12
2.1 Motivação	12
2.1.2 A teoria da hierarquia de necessidades de Maslow	13
2.1.3 A teoria dos dois fatores de Frederick Herzberg	15
2.1.4 A teoria da expectativa de Vroom	16
2.2 Cultura organizacional	17
2.3 Valorização do capital humano	18
2.4 Recompensas	20
2.4.1 Sistema de recompensas.....	21
2.4.2 Recompensas extrínsecas	22
2.4.3 Recompensas intrínsecas	23
3. DELINEAMENTO METODOLÓGICO	24
4. RESULTADOS E DISCUSSÕES	25
5. CONSIDERAÇÕES FINAIS	29
6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	32

1. INTRODUÇÃO

A motivação teve início desde o surgimento da humanidade, porém, vem sendo estudada a partir da revolução industrial, com o surgimento das teorias humanas. Na pré-história existia a motivação. Com o surgimento do fogo para se aquecer, por exemplo, o homem era motivado a fazer algo para se aquecer na época do frio, ou seja, o homem era motivado a fazer novas descobertas para sobreviver. Contudo, os temas motivacionais só começaram a ser estudados quando as teorias foram se aprimorando e se desenvolvendo até a teoria humana (SARDINHA, 2013).

A palavra motivação deriva do latim *motivus*, *movere*, que significa mover. Em seu sentido original, a palavra indica o processo pelo qual o comportamento humano é incentivado, estimulado ou energizado por algum tipo de motivo ou razão. Motivo, motor e emoção são outras palavras que têm a mesma raiz. O comportamento humano sempre é motivado. Sempre há um motor funcionando, que movimenta o comportamento humano (MAXIMIANO, 2008, p. 180).

Seguindo a linha de pensamento do autor citado acima, motivação é a razão do ser humano fazer alguma coisa. É o estímulo gerado por ela que leva as pessoas a realizarem determinada ação. É através da motivação que o ser humano tem uma direção para seguir e alcançar seus objetivos. O comportamento humano é determinado pela motivação.

Segundo Chiavenato (2004), a motivação é um fator intrínseco que merece bastante atenção. É através da motivação que os colaboradores se comprometem mais, demonstram contentamento em realizar suas atividades e se sentem satisfeitos com os resultados que adquirem.

De acordo com a citação acima, todos os colaboradores têm a necessidade de serem estimulados para exercerem suas respectivas funções. No desenvolvimento de atividades, a motivação está interligada ao clima organizacional, onde a insatisfação de um colaborador pode afetar a equipe e causar consequências para a organização, podendo impactar na produtividade, lucratividade entre outros.

A motivação dentro do ambiente organizacional não se resume à incentivos financeiros. Dentro desse contexto, questiona-se: Como as recompensas intrínsecas podem impactar na motivação dos colaboradores?

Cada vez mais, fala-se de motivação dentro das organizações e de como sua aplicação é importante para que bons resultados sejam alcançados. Um profissional bem motivado é mais produtivo e seu trabalho é feito com mais qualidade. Por isso, é

necessário considerar e reconhecer como uma força interna e inseri-la na estratégia organizacional.

Segundo Pinho *et al.* (2018), com os desafios impostos pelo mercado, devido a competitividade crescente, as organizações têm cada vez mais buscado motivar seus colaboradores para o alcance da produtividade desejada.

A motivação é uma peça importante para que a organização tenha um bom desempenho e alcance os seus objetivos. Uma vez colocada em prática, pode evitar baixo rendimento de funcionários, gerar maior produtividade, melhorar o clima organizacional, facilitar o trabalho em equipe e diminuir a rotatividade de colaboradores causada por pedidos de demissões devido a insatisfação.

A não utilização de ferramentas motivacionais pode afetar drasticamente os resultados finais de uma organização e deixá-la vulnerável estrategicamente, visto que, os colaboradores podem ficar desmotivados. Ter colaboradores desmotivados pode afetar negativamente o clima organizacional e o trabalho em equipe, dificultando então o alcance de metas, gerando baixo desempenho dos funcionários, baixa produtividade, e assim interferir na qualidade de produtos e serviços.

De acordo com Robbins (2000), os funcionários consideram o dinheiro como um importante indicador de desempenho na carreira, mas valorizam também as recompensas não financeiras, como a estabilidade, oportunidade de crescimento e reconhecimento pelo serviço prestado. Eles são dispostos a trocar as recompensas financeiras por não financeiras, como o crescimento e valorização profissional.

É extremamente importante que o colaborador esteja devidamente motivado, para que ele possa ter um bom desempenho em suas funções e assim alcançar os resultados esperado pela organização. Com o colaborador motivado, as empresas alcançam seus objetivos e se mantém forte estrategicamente.

A importância de estudar sobre a influência das recompensas intrínsecas para a motivação, justifica-se por ser importante tanto para os colaboradores quanto para as organizações em seu ambiente organizacional, onde observa-se o quanto as recompensas intrínsecas tem um papel relevante diante de um cenário de baixo desenvolvimento e baixa produtividade. O estudo reflete nas estratégias organizacionais diante do clima, com o intuito de contribuir positivamente diretamente no fortalecimento da valorização do capital humano, do ambiente organizacional e na motivação dos colaboradores.

Este trabalho está estruturado em cinco partes: a introdução, com a contextualização do assunto, objetivo geral, objetivo específico e justificativa; o referencial teórico com abordagem aos temas (teorias motivacionais, cultura organizacional, valorização do capital humano e sistema de recompensas); a metodologia, com os métodos de pesquisa; as discussões e resultados; e por fim, as considerações finais.

Desta forma, o objetivo geral desta pesquisa é compreender como as recompensas intrínsecas influenciam na motivação dos funcionários no ambiente organizacional de uma empresa. Os objetivos específicos são identificar os tipos de motivações intrínsecas utilizadas nas organizações, analisar como as recompensas intrínsecas são utilizadas para estimular a motivação do colaborador no âmbito profissional e mostrar os benefícios de se ter um profissional motivado.

2. REFERÊNCIAL TEÓRICO

Neste tópico, no qual se refere ao fundamento teórico, iremos abordar assuntos de relevância para a construção desse artigo.

Desses assuntos, alguns fatores são pertinentes como a motivação, que diz respeito a estimulação dos colaboradores no ambiente organizacional, a cultura da empresa, que é considerada a alma do negócio, ela que influencia como tudo funciona, desde a forma de processos até o relacionamento com os colaboradores, e a importância da valorização do capital humano, que é relevante para o crescimento e sucesso da empresa.

Em seguida, o assunto principal dessa pesquisa, as recompensas que são oferecidas pelas organizações como forma de incentivo para seus colaboradores, mensuradas desde as extrínsecas, que são recompensas quantificáveis, quanto as intrínsecas, que são as satisfações pessoais que a pessoa obtém do trabalho em si.

2.1 Motivação

Segundo Gil (2016), motivação é a força que estimula as pessoas a agir. No passado, acreditava-se que essa força era determinada por terceiros, mas hoje, sabe-se que a motivação é intrínseca, que sempre tem origem em algo interno, em uma necessidade. Assim, não se pode, a rigor, dizer que uma pessoa seja capaz de motivar outra.

Em conformidade com o pensamento de Gil, a motivação é algo interno, que parte de uma necessidade própria a cada um, que vem de dentro. Terceiros não podem motivar um indivíduo. Cada um tem motivações próprias. De acordo com as suas necessidades, apenas a pessoa pode se motivar a fazer algo.

Mas de acordo com Archer (1990, *apud* GIL, 2016), embora essa força não possa ser determinada por outra pessoa, ela pode ser incentivada. Em razão de a motivação ser um conjunto de necessidades não atendidas, terceiros podem satisfazê-las, e assim, motivar um indivíduo.

Com o passar do tempo, a motivação foi sendo cada vez mais estudada e esses estudos deram origem a diversas teorias para explicá-la, como por exemplo, a hierarquia de necessidades de Maslow, a teoria dos dois fatores de Herzberg e a teoria da expectativa de Vroom.

2.1.2 A teoria da hierarquia de necessidades de Maslow

Segundo Chiavenato (2004), todas as necessidades estão interligadas aos valores propostos por Maslow, e de acordo com o mesmo, há uma hierarquia entre elas. No momento em que o indivíduo vai realizando umas das necessidades, outras serão atribuídas em seu lugar, exigindo que se deve procurar meios para satisfazê-las.

Ainda segundo Chiavenato (2004), o procedimento de conteúdo consiste em tentar representar uma estrutura hierárquica de um grupo de necessidades humanas presentes no processo de motivação, como mostra a Figura 01 (abaixo).

Figura 01 - Pirâmide representativa da hierarquia das necessidades de Maslow.



Fonte: (ANDREASI, 2011, p. 1)

Baseado em Maslow, o mesmo lança duas premissas consideradas como básicas a respeito do comportamento motivacional. Em primeiro lugar, supõe que as pessoas estejam desempenhando um papel característico de seres que perseguem a satisfação de seus desejos, estando principalmente motivados por atendê-los. Numa segunda etapa, acredita que, quando essas necessidades não podem ser satisfeitas, geram estados interiores de tensão que levam o indivíduo a comporta-se de forma a procurar reduzir essa tensão, isso coloca o ser vivo a caminho de poder reaver, mais adiante, o equilíbrio perdido (BERGAMINI, 2008, p. 88 e 89).

De acordo com Chiavenato (2006), a hierarquia das necessidades de Maslow, também conhecida como a Pirâmide das Necessidades, caracteriza-se cinco exigências humanas essenciais: a primeira sendo fisiológica, que é a manutenção do equilíbrio interno, como conforto físico, sexo e horários de trabalho; em seguida a segurança, como necessidade de nos sentirmos seguros e estável no trabalho, tendo liberdade, remuneração e benefícios; logo após temos as necessidades sociais, que é o relacionamento com as pessoas, o pertencimento a um grupo para obtenção de ajuda dos colegas para realização de tarefas; seguindo da necessidade de estima, onde o reconhecimento, a autoconfiança enaltece o mesmo, sendo fonte motivadora para a reputação do colaborador; e a autorrealização, que é a necessidade do desenvolvimento do seu potencial, a capacidade de realizar determinadas atividades.

Segundo Rato (2019), com relação a classificação das necessidades humanas, Maslow afirma que, conforme as necessidades do nível hierárquico inferior são atendidas, surgem como importância as de categoria superior, que começam a intensificar o seu comportamento. Dessa forma, o indivíduo deve atender às suas necessidades físicas antes de poder subir para o próximo nível.

Conforme Marques (2014, *apud* DIAS, 2014), as necessidades humanas geram no indivíduo a motivação necessária para a conquista, despertando o melhor da pessoa. Funcionários motivados têm melhor desempenho, são capazes de executar tarefas com mais obstinação e influenciam outros colaboradores a produzirem da mesma maneira, contribuindo com resultados mais satisfatórios para a organização.

Em concordância com o pensamento de Marques, em nenhum momento o colaborador gosta de trabalhar insatisfeito ou infeliz. Quando não é estimulado, ele tende a diminuir sua produtividade, gerando desconforto físico e mental, tornando o seu dia longo, sem nenhum desenvolvimento em suas tarefas cotidianas, caracterizando a importância da realização de suas necessidades. Mas quando motivado, o funcionário mesmo passando por atribulações, consegue focar em suas

metas para atingir o objetivo proposto, levando em consideração a atribuição como lado positivo para o seu aprimoramento.

2.1.3 A teoria dos dois fatores de Frederick Herzberg

Segundo Chiavenato (2016), a teoria dos dois fatores foi criada por Frederick Herzberg com o objetivo de identificar os fatores que causam satisfação e insatisfação nos colaboradores em seu ambiente colaborativo, onde os questionava sobre coisas que os agradavam e desagradavam em suas empresas. Frederick descreveu a teoria em dois fatores: motivacional como os que agradavam os colaboradores e higiênicos como os que os desagradavam.

Ainda segundo Chiavenato (2016), essa teoria afirma que os fatores higiênicos (extrínsecos, que levam a insatisfação): são fatores administrados pela empresa, como o salário, os tipos de supervisão, as condições do ambiente de trabalho, as políticas e diretrizes, as oportunidades de crescimento, entre outros. Esses fatores higiênicos são fundamentais para que o colaborador não se sinta insatisfeito em seu trabalho, porém não é capaz de fazer com que sinta completamente satisfeito. Assim sendo, são fatores apenas para que o mesmo não se sinta desmotivado.

Segundo Megginson *et. al* (1986), os fatores motivacionais (intrínsecos, que levam a satisfação): são fatores que diz respeito ao cargo, as atividades relacionadas ao cargo, que o estimulam. Esses fatores são de domínio do indivíduo porque estão relacionados com aquilo que ele deseja na empresa, como reconhecimento, crescimento individual e profissional. Dessa maneira, estão interligados na definição de metas e objetivos relacionados a autoavaliação de desempenho, fazendo com que o colaborador se sinta motivado.

O quadro abaixo representa detalhadamente esses dois fatores de Herzberg.

Quadro 1 - Teoria dos dois fatores de Frederick Herzberg

Fatores que levam à insatisfação	Fatores que levam à satisfação
Política da Empresa	Crescimento
Condições do ambiente de Trabalho	Desenvolvimento
Relacionamento com outros funcionários	Responsabilidade
Segurança	Reconhecimento
Salário	Realização

Fonte: (PERIARD, 2011, p. 2)

Em conformidade com os conceitos apresentados por Chiavenato e Megginson *et al.* a respeito da teoria dos dois fatores de Frederick Herzberg, entende-se que os fatores são independentes e não se misturam, ou seja, um fator higiênico não será causa de satisfação, pois se distancia de sua essência. O que pode acontecer, é o colaborador ficar insatisfeito com algum fator higiênico. Assim como, o colaborador pode ficar satisfeito com algum fator motivacional. Sendo assim, é visto que a insatisfação depende dos fatores higiênicos e a satisfação depende dos fatores motivacionais.

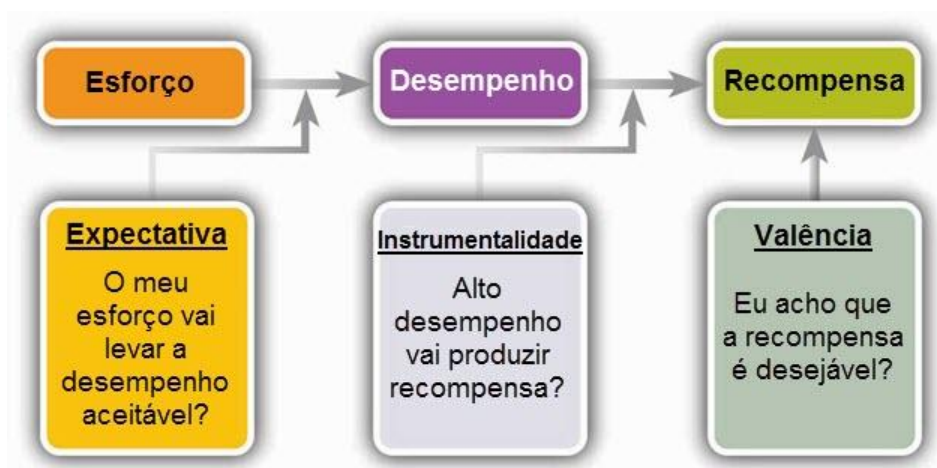
2.1.4 A teoria da expectativa de Vroom

De acordo com Maximiano (2008), segundo a teoria da expectativa de Vroom, a determinação para fazer alguma coisa depende da relevância do resultado que se espera ter e de acreditar que conseguirá alcançar o resultado esperado.

Em conformidade com o pensamento de Maximiano, tudo depende da importância do resultado final. Contudo, a importância do resultado esperado é relativa. Cada pessoa tem suas determinações. Não se pode esperar que o mesmo incentivo funcione para todos. Os incentivos oferecidos têm que estar em concordância com as motivações internas da pessoa a quem é oferecida.

De acordo com a teoria da expectativa de Vroom, a motivação para executar uma determinada ação depende de uma combinação de três fatores, como mostra na Figura 02 abaixo:

Figura 2 - Representação da Teoria da Expectativa de Vroom



Fonte: (SOTILLE, 2015, p. 2)

De acordo com o conceito apresentado por Maximiano a respeito da teoria da expectativa de Vroom, entende-se que as recompensas oferecidas têm a capacidade de influenciar o nível de desempenho de cada um. A importância do resultado desejado e da recompensa a ela associada, determina o esforço que será colocado para alcançar os objetivos e metas pessoais. É importante que se estude cada colaborador para conhecer suas motivações, uma vez que os estímulos externos precisam interagir com as motivações internas de cada um, para que se possa oferecer os incentivos corretos, e assim os objetivos de todos serem alcançados.

2.2 Cultura organizacional

Cada organização cultiva e mantém a sua própria cultura. É por este motivo que algumas empresas são conhecidas por algumas peculiaridades próprias. A cultura organizacional é o conjunto de hábitos e crenças, que formam estabelecidos por normas, valores, atitudes e expectativas que são compartilhados por todos os membros da organização (CHIAVENATO, 2005, p. 38).

Conforme foi citado acima, a cultura organizacional é responsável por unir os costumes, o modo de administrar, doutrinas, princípios morais e o regime interno e externo de uma organização. Também é o resultado das interações dos colaboradores no ambiente organizacional. Sua evolução é baseada nessas interações. Quando entra uma pessoa nova na empresa, é perceptível uma mudança, a qual é natural, pois é comum que essa pessoa traga um conjunto de cultura de outra organização que fez parte anteriormente.

A cultura organizacional define a maneira como os integrantes da organização devem interagir entre si e com o mundo interno. A cultura padroniza a maneira como as pessoas devem resolver esses dois problemas e reduz a incerteza. No dia a dia as pessoas sabem que basta seguir as regras ditadas pela cultura para não errar (MAXIMINANO, 2012, p. 433).

Em concordância com a citação acima, é de suma importância que os colaboradores sejam treinados para o desenvolvimento de suas atividades, e que a capacidade de interatividade em grupo faça com que tenha mais produtividade e competitividade, obtendo o máximo conhecimento de sua organização para poder estar alinhado com a cultura da empresa. Desse modo, o colaborador irá cumprir sua função com êxito, fazendo com que o seu reconhecimento por esforços e determinação estejam sendo valorizados, e recebendo recompensas pelo seu engajamento a partir das políticas interna da organização.

2.3 Valorização do capital humano

É importante que o colaborador seja valorizado, que ele saiba sua importância para o crescimento e sucesso da empresa. Quando os colaboradores são valorizados, eles se sentem parte da organização e se tornam mais comprometidos com a empresa, vestem a camisa e entregam resultados com mais qualidade. Por outro lado, ao não ser valorizado, o colaborador desmotivado pode causar problemas. É preciso cuidar para que isso não aconteça.

Sobre o assunto, Chiavenato (2014) diz que o colaborador, aquele que está dentro da organização, que lhe dá vida e dinamismo, também deve ser visto como um *stakeholder* da organização. Como tal, ele investe com seus esforços, comprometimento, habilidades, competências e, principalmente, o ativo mais importante da organização: a inteligência, algo que apenas pessoas possuem e que agrega ao negócio da organização.

Ainda segundo Chiavenato (2014), o capital financeiro não perdeu a importância, mas o capital intelectual tomou o seu lugar e se tornou mais importante. As pessoas, com suas competências, habilidades e inteligência, constituem esse capital importante nas organizações. Tanto os *stakeholders* externos, que são os investidores, acionistas, clientes, consumidores, fornecedores e sociedade, como também os *stakeholders* internos, que são os administradores e colaboradores, precisam ser indispensáveis para o sucesso da empresa.

Em conformidade com a citação acima, os investimentos que as pessoas fazem na organização precisam ser reconhecidos e terem retornos, seja por meio de incentivos financeiros, crescimento profissional, entre outros. Quanto mais retorno os colaboradores tiverem, quanto mais reconhecidos e valorizados eles forem, maior será o investimento da parte deles e melhor será para a empresa.

Ainda seguindo a lógica da citação, é importante que esses investimentos sejam tão reconhecidos quanto os investimentos externos, para que os colaboradores sintam que são parte de algo, que seus esforços fazem parte do crescimento da empresa, que eles são valorizados. Colaboradores mais valorizados, motivados e felizes em seu ambiente de trabalho, são mais dedicados e produzem mais e com qualidade, trazendo resultados positivos com o aumento na produtividade.

Chiavenato (2014, p. 6) afirma que

(...) as organizações também dependem direta e irremediavelmente das pessoas para operar, produzir bens e serviços, atender clientes, competir nos mercados e atingir objetivos globais e estratégicos. As organizações jamais existiriam sem as pessoas que lhes dão vida, dinâmica, energia, inteligência, criatividade e racionalidade. Na verdade, cada uma das partes depende da outra em uma relação de mútua dependência na qual há benefícios recíprocos. Uma relação de duradoura simbiose entre elas.

Conforme a citação acima, assim como as pessoas precisam das organizações para atingirem objetivos pessoais, as empresas também precisam das pessoas para alcançar seu propósito, e sem elas, não existiria organização. Para que essa relação funcione bem, é preciso entender que uma depende da outra e que os objetivos das partes estejam alinhados.

Ainda conforme a citação, as empresas precisam valorizar os colaboradores como pessoas e não apenas recursos, para que eles se sintam parte da empresa e de seu crescimento e se empenhem em suas funções para que os dois andem juntos e cada um alcance seus objetivos.

Chester e Gostick (2009, p.77), afirmam que

(..) ter uma força de trabalho engajada significa ter gente desejosa de fazer o que for preciso para contribuir para o sucesso da empresa, inclusive liderar, inovar e atender bem aos clientes. Eles fazem de tudo para atingir os objetivos da empresa.

Seguindo a ordem de pensamento dos autores acima, as organizações que valorizam os colaboradores, reconhecem os esforços, as habilidades, as

competências, veem o funcionário como pessoa e não apenas como um recurso e investem em seus colaboradores são mais procuradas pelas pessoas e mais propensas a terem grandes talentos. Quando os funcionários são valorizados, em troca, elas dão tudo de si para que a empresa atinja os seus objetivos.

Ainda conforme a lógica do pensamento dos autores, valorização no ambiente organizacional traz mais satisfação para a equipe, melhora o clima e gera aumento na produtividade. A valorização de funcionários é uma estratégia para ter uma vantagem competitiva. Empresas que valorizam os funcionários estão à frente de outras. Com funcionários bem engajados e grandes talentos no quadro, as empresas se tornam mais fortes perante os concorrentes.

Ainda segundo a ideia de pensamento dos autores, entende-se que é extremamente importante que cada gestor entenda a importância de valorizar o potencial e motivar cada colaborador, porque é fundamental que todos estejam motivados e comprometidos com o seu trabalho, pois é através do desempenho de cada um que a empresa atinge bons resultados.

2.4 Recompensas

Segundo Chiavenato (2014), ao contribuírem com seus conhecimentos, capacidades e habilidades para o atingimento de objetivos da empresa, as pessoas esperam algo em troca. As recompensas que são oferecidas pela organização influenciam a satisfação dos colaboradores, tendo em vista que eles estão dispostos a investir com os seus recursos individuais e esperam um retorno desses investimentos.

Conforme a citação acima, as recompensas são como um incentivo para que as pessoas se dediquem mais em suas atividades realizadas. É como uma troca de interesses. Ao contribuírem com os seus recursos para o crescimento da organização, esperam que sejam recompensados com algo do seu interesse.

De acordo com Dutra (2002), uma organização dispõe de várias formas de recompensar um colaborador. Essas recompensas vão desde o reconhecimento formal, como um feedback positivo público ou não, tipos de premiações, até um aumento salarial ou uma promoção para uma posição mais elevada na empresa.

Segundo a linha de pensamento do autor acima, embora os tipos de recompensas mudem de empresa para empresa, elas não deixam de proporcionar benefícios para ambos os lados e eles não mudam. Para os colaboradores, traz

satisfação, realização, alcance de objetivos. Para a empresa, maior desempenho dos colaboradores e obtenção de lucros.

Para Chiavenato (2014), o sistema de recompensa de uma empresa além de incentivar os colaboradores a contribuir com o crescimento da organização, gera maior comprometimento por parte deles. Contudo, as recompensas representam um custo para a organização, portanto é preciso analisar a relação entre custos e benefícios do sistema, pois devem trazer retornos para a empresa, além de incentivar seus colaboradores.

Em concordância com a citação acima, entende-se que as recompensas também são custos para a empresa. O sistema de recompensas também deve trazer lucros para a organização, além de incentivar os colaboradores a contribuir com o crescimento da empresa. É preciso ter cautela com os benefícios oferecidos para que os custos que geram não fiquem acima da receita e gere prejuízos para a organização.

2.4.1 Sistema de recompensas

Segundo Rato (2019), geralmente o conceito de sistema de recompensa transmite uma visão de que é apenas sobre dinheiro. Não é completamente errado que os indivíduos atendam às suas necessidades básicas, mas isso é satisfação a curto prazo, porque em breve criará novas necessidades. Dessa forma, o sistema de recompensa pode especificar outras formas, como seguro de saúde, treinamento, subsídios educacionais para crianças, veículos da empresa, subsídios de viagem, cotações de telefones ou computadores da empresa, subsídios de alimentos etc.

Segundo Câmara *et al.* (2007, *apud* FERREIRA, 2013), o sistema de recompensa é como um conjunto de instrumentos estratégicos, materiais e imateriais, que a empresa usa para incentivar e manter o colaborador empenhado, e assim manter a uniformidade entre os interesses da empresa e do funcionário.

De acordo com a citação acima, o sistema de recompensa pode ser usado para motivar e estimular os colaboradores a manterem o foco no trabalho e o seu ritmo de produtividade e assim impactar de forma positiva nos resultados das organizações.

Ainda segundo o autor citado, os objetivos do sistema de recompensas são de manter os colaboradores e motivá-los para que eles possam colaborar com a evolução da empresa e sejam mais comprometidos com ela, produzindo mais e com qualidade.

De acordo com Câmara *et al.* (2016, *apud* OLIVEIRA, 2018), embora nem sempre seja o caso, o modelo atual se baseia em sistemas de recompensas baseados

no desempenho. Isso significa que o prêmio deve ser diferente com base no desempenho (prêmios individuais e em grupo) e sua contribuição para o desempenho da empresa.

Para que um sistema de recompensas seja eficaz, é necessário que este cumpra alguns requisitos, nomeadamente: é necessário que seja pertinente, é necessário que esteja em conformidade com a política global da empresa, isto é, deve estar alinhado com os objetivos e estratégia da empresa. Prevê-se também, que seja bem aceito pelos funcionários como algo que trará vantagem competitiva para a empresa e algo justo e objetivo. (CÂMARA, 2011, *apud* PEREIRA, 2018, p. 20)

Segundo a citação acima, entende-se que para que os objetivos possam funcionar, o sistema de recompensas tem que estar alinhado com as políticas e estratégicas da empresa para que seja uma vantagem competitiva. Além disso, ele precisa ser justo, com objetivos claros e possíveis e ser transparente e compreensível para que os colaboradores possam entender, aceitar e atingir os objetivos organizacionais.

Segundo Ivancevich (2008), o que se espera de um sistema de recompensas é que ele seja eficaz e cumpra seus objetivos, mantendo os melhores colaboradores atraídos, motivados na realização de suas atividades e comprometidos, para que as finalidades da empresa sejam atingidas.

Seguindo a linha de raciocínio do autor citado no parágrafo anterior, Milkovich e Boudreau (2000) dizem que os objetivos dos sistemas de recompensas também são de controlar os custos trabalhistas, ao mesmo tempo que também busca satisfazer as necessidades e promover o tratamento igualitário aos colaboradores.

De acordo com os autores citados acima, entende-se que é importante que o sistema de recompensas, além de motivar comportamentos produtivos, alinhe os objetivos internos dos colaboradores com as estratégias da empresa, mantenha a equidade entre os funcionários, controle os custos operacionais e esteja sempre de acordo com a situação financeira da empresa.

2.4.2 Recompensas extrínsecas

De acordo com Rego *et al.* (2008, *apud* OLIVEIRA, 2018), as recompensas extrínsecas são as recompensas quantificáveis, isto é, são as tangíveis, que são relacionadas com o trabalho em si.

Segundo Cabanas (2019), as recompensas extrínsecas são incentivos financeiros e não financeiros usados pela organização para estimular o desenvolvimento de desempenho relacionado aos funcionários.

Para Câmara (2011, *apud* MARTINS, 2016), as recompensas extrínsecas, relacionando-as com o sistema de recompensas, são constituídas por quatro elementos: o salário, os incentivos, os benefícios e os símbolos de estatutos.

Ainda segundo Câmara (2006, *apud* OLIVEIRA, 2018), o salário é o montante em dinheiro ou em espécie que o colaborador recebe de forma regular e periodicamente como recompensa pelo seu trabalho, que pode ser o salário fixo e o salário variável.

De acordo com Serra (2014), os incentivos são componentes variáveis do salário que tem o objetivo de recompensar elevados desempenhos e tem três objetivos importantes: estabelecer uma relação entre o nível de recompensas e o nível de desempenho do colaborador; estimular comportamentos e ações alinhados com os objetivos organizacionais; e garantir a retenção dos colaboradores mais adequadas para atingirem os objetivos da empresa.

Em conformidade com Câmara (2006, *apud* OLIVEIRA, 2018), os benefícios são um componente da retribuição, paga de forma não monetária, como cartões de crédito corporativo, seguros de saúde em grupo ou individual, ginásios, atividades culturais desportivas), e objetivam responder as necessidades de caráter social (primárias ou de segurança) dos colaboradores.

Segundo Silva (2008), o símbolo de estatuto representa a importância que as empresas dão aos colaboradores mais antigos, possibilitando aumentar a autoestima e consolidar sentimento de autorrealização, como motorista particular, estacionamento reservado, assistente pessoal e etc.

2.4.3 Recompensas intrínsecas

Segundo Lawler (1989, *apud* SILVA, 2008) e Câmara (2000, *apud* SILVA, 2008), é considerado recompensas intrínsecas os reconhecimentos pelo trabalho feito, o clima organizacional, a gestão, as oportunidades, o desenvolvimento profissional, entre outros. Um exemplo de recompensa intrínseca é quando o colaborador é reconhecido quando faz algo que convém ao crescimento, objetivo da empresa.

Para Lawler (1986, *apud* RATO, 2019) quando administradas corretamente, as recompensas intrínsecas permitem um maior comprometimento da parte do colaborador para com a empresa, assim ocasionando em uma fidelização a longo prazo entre as partes.

De acordo com as citações acima, ao contrário das recompensas extrínsecas, as recompensas intrínsecas são componentes de natureza intangível. Estas estão relacionadas à força interior do colaborador como, por exemplo: crescimento pessoal e profissional, responsabilidade, reconhecimento. Essas recompensas criam uma ligação maior entre o colaborador e a empresa, pois é dada uma importância maior ao trabalho.

Segundo Câmara (2005, *apud* SILVA, 2008), quando a satisfação de uma necessidade nos dá prazer em relação à própria ação envolvida, é uma motivação intrínseca, ou seja, quando um funcionário tem vontade de aprender algo, isso por si só é a sua motivação para aprender. Quando ele satisfaz essa necessidade, aprendendo o que queria, essa ação gera prazer e ao mesmo tempo serve como recompensa e cria uma nova motivação para aprender mais.

Seguindo a linha de pensamento do autor acima, as recompensas intrínsecas trazem uma identificação do trabalho como uma responsabilidade e uma oportunidade de crescimento profissional e de valorização pessoal. Elas aumentam o sentimento de autoestima e realização pessoal e profissional do colaborador.

Ainda de acordo com a linha de pensamento do autor citado, entende-se que com o reconhecimento recebido pelo trabalho prestado, a possibilidade de crescimento profissional entre outras recompensas intrínsecas, há um maior comprometimento do colaborador com a empresa. Eles se desempenham mais quando veem que seus esforços são importantes para o crescimento da organização.

3. DELINEAMENTO METODOLÓGICO

Para este trabalho, foi realizada uma pesquisa bibliográfica, que se caracteriza pelo levantamento de referências técnicas já elaboradas e publicadas em meios eletrônicos e escritos/físicos, como páginas de *websites*, livros e artigos científicos, teses, dissertações, trabalhos de conclusão de curso e monografias, todos que abordaram os seguintes conteúdos (motivação, teoria motivacionais, recompensas, sistema de recompensas, recompensas extrínsecas e intrínsecas). Esse tipo de

pesquisa não é apenas uma repetição das informações já públicas, ela corrobora para que um tema seja observado sob um novo enfoque ou abordagem (MARCONI; LAKATOS, 2003).

A revisão bibliográfica, do tipo narrativa de literatura e caráter exploratório, teve como busca de dados as bases de dados acadêmicas Google Acadêmico, Repositório da Universidade de Lisboa, *Scientific Electronic Library Online* (SciELO), e Academia.edu e diversos livros de autores que falam dos assuntos tratados nessa pesquisa. O levantamento das informações foi feito entre fevereiro e junho de 2020.

Os critérios de inclusão se deram a artigos contendo os assuntos abordados na pesquisa, como: (1) A influência dos sistemas de recompensas sobre a satisfação no trabalho; (2) A Importância dos Sistemas de Recompensa para a Motivação e Satisfação; (3) O efeito das recompensas na satisfação do trabalho e na retenção de talentos; (4) A satisfação dos colaboradores com o sistema de recompensas; (5) Análise de clima organizacional; (6) Competências e práticas salariais; (7) Estudos de caso; (8) A influência das recompensas pelo desempenho na motivação intrínseca do indivíduo; (9) O efeito dos prêmios na motivação intrínseca dos trabalhadores; (10) A Política de Recompensa e Promoção Influencia a Motivação do Trabalhador?

Os critérios de exclusão se deram a artigos que abordavam o tema, mas não eram os artigos iniciais dos estudos, artigos em outros idiomas que não o inglês e o português, artigos publicados com mais de 12 anos, artigos que não se aprofundavam nos assuntos abordados nesse trabalho, artigos que o foco não era sobre recompensas intrínsecas e extrínsecas, artigos que não traziam muitas informações a respeito dos assuntos abordados, artigos que abordavam recompensas intrínsecas e extrínsecas em contextos diferentes do contexto desse trabalho.

No processo das pesquisas feitas nas bases de dados acadêmicas citadas para a busca de material foram usados os descritivos: o que é motivação, recompensa, sistema de recompensas, recompensas intrínsecas e extrínsecas, autores que falam sobre recompensas, autores que falam sobre motivação, a importância da valorização dos funcionários, teorias motivacionais.

4. RESULTADOS E DISCUSSÕES

Tomando como iniciativa o objetivo de compreender como as recompensas intrínsecas influenciam na motivação dos funcionários no ambiente organizacional da

empresa, foi escolhido o meio de pesquisa teórica, a qual enxerga-se como mais conveniente para o tipo de estudo que planejamos desenvolver.

Para dar início as discussões, é importante ressaltar a compreensão sobre motivação intrínseca e extrínseca.

Botvinick e Braver (2015, *apud* DUARTE *et. al*, 2019) definem a motivação como o comportamento que o colaborador tem diante o recebimento de recompensas extrínsecas e intrínsecas, provenientes das suas habilidades e seus conhecimentos em relação ao que deve ser feito para alcançar seus objetivos.

A motivação extrínseca se dá por meio de um processo. Trata-se de o ser humano realizar apenas atividades extrinsecamente motivadoras que são úteis para que possa funcionar com eficácia na empresa, mas que não são interessantes para eles.

De acordo com Gagné e Deci (2005, *apud* LEAL *et. al*, 2011), a motivação extrínseca exige uma ligação entre a atividade exercida pelo indivíduo e algumas consequências, como recompensas tangíveis. A satisfação não vem da atividade em si, mas sim, das consequências extrínsecas produzidas pela atividade.

Já, conforme Marras (2000), as motivações extrínsecas são as necessidades externas, ou seja, que tem origem de causas exteriores. Exemplos de fatores externos são os meios usados para a realização das atividades, o ambiente organizacional onde se realiza as atividades e a recompensa monetária, que proporciona a satisfação que a tarefa em si não proporciona.

A motivação extrínseca é derivada de razões externas. Ela é definida como o comportamento dos funcionários quando recebem recompensas externas e internas, porque suas habilidades e conhecimentos estão relacionados ao que devem fazer para alcançar seus objetivos. A motivação extrínseca requer uma conexão entre as atividades de um indivíduo e certas consequências (como recompensas tangíveis). A satisfação não vem da atividade em si, mas das consequências externas da atividade.

Por outro lado, a motivação intrínseca é um processo totalmente interno, que não precisa de influência externa, ela depende totalmente do indivíduo.

Na abordagem de Câmara (2000, *apud* ROSA, 2012), a motivação intrínseca depende inteiramente do indivíduo e está diretamente ligada aos seus sentimentos. Essa motivação está ligada à força interior que é capaz de se manter ativa mesmo diante de desfavorecimentos.

Deci e Ryan (1985, *apud* MACHADO *et. al*, 2018), tem uma visão de que a motivação intrínseca é a motivação na qual o colaborador não precisa de influência externa, ou seja, da empresa, para fazer as coisas acontecerem. Ela se manifesta nos indivíduos quando eles se envolvem em atividades que sejam do seu interesse.

A motivação intrínseca é mais vantajosa, visto que o indivíduo tem sua própria motivação e não depende do incentivo de outras pessoas, diferente da motivação extrínseca, na qual o colaborador necessita que a empresa o motive para que ele alcance o objetivo da mesma.

Acerca da motivação na qual o indivíduo precisa de um estímulo exterior para fazer determinada ação, existe um sistema de recompensa que tem como objetivo motivar os colaboradores através de incentivos oferecidas pela organização. Essas recompensas fazem parte da motivação extrínseca.

Na qual o sistema de recompensas é o assunto do nosso artigo científico, identificamos que, segundo Câmara (2000, p. 87 *apud* FERREIRA, 2013), é

(..) o conjunto de instrumentos coerentes e alinhados com a estratégia da empresa, de natureza material e imaterial, que constituem a contrapartida da contribuição prestada pelo empregado aos resultados do negócio, através do seu desempenho profissional e se destinam a reforçar a sua motivação e produtividade.

É necessário que as organizações alinhem as recompensas oferecidas pela contribuição, desempenho e esforço dos colaboradores à visão da organização, para que juntos, a empresa e o funcionário, construam visões e valores comuns.

Chiavenato (2014) diz que as pessoas esperam uma recompensa pela contribuição que fazem à organização com seus conhecimentos, capacidades e habilidades exercendo as tarefas. As recompensas oferecidas pela organização influenciam a satisfação dos colaboradores, uma vez que estão dispostos a investir com seus recursos individuais se obtiverem retornos desses investimentos.

O sistema de recompensa é uma peça importante para a estratégia da empresa. Ele pode ser usado para estimular e motivar os colaboradores. Seus objetivos são de atrair e manter colaboradores qualificados, diminuir a rotatividade, fazer com que o colaborador se sinta valorizado, criar sentimento de pertença e motivá-los para que eles possam colaborar com a evolução da empresa e sejam mais comprometidos com ela, produzindo mais e com qualidade.

O sistema de recompensa é composto pelas recompensas intrínsecas e extrínsecas. Na qual as recompensas intrínsecas são o foco dessa pesquisa, é relevante ressaltar a compreensão das mesmas, de como elas influenciam o incentivo dos colaboradores no ambiente organizacional, pois são de natureza imaterial, que atribuem à motivação e está diretamente ligado ao seu trabalho realizado.

Vários autores entram em concordância sobre as recompensas intrínsecas. Segundo Mahaney e Lederer (2006, *apud* OLIVEIRA, 2018) e Musiega, (2016, *apud* OLIVEIRA, 2018), as recompensas intrínsecas aumentam consideravelmente a autoestima dos colaboradores. Eles se desempenham mais no trabalho e atingem bons resultados quando acreditam que seus esforços são importantes para o sucesso da sua equipe e também da empresa.

As recompensas intrínsecas são intangíveis. Esse tipo de recompensa gera envolvimento e cria uma identificação entre o colaborador e a empresa, pois cria um nível de satisfação e dão sentido e importância ao que ele faz.

Segundo Atkinson *et al.* (2000) as recompensas intrínsecas se referem ao trabalho em si. As responsabilidades e tarefas exercidas partem do indivíduo e representam a sua satisfação ao realiza-la e oferecem oportunidade de crescimento pessoal e profissional.

As recompensas intrínsecas são diretamente ligadas às necessidades individuais dos colaboradores. São as recompensas pessoais que o colaborador obtém do trabalho em si. Essas recompensas identificam a execução do trabalho como uma responsabilidade e uma oportunidade de crescimento profissional e de valorização pessoal.

Para Lawler (1986, *apud* RATO, 2019), se as recompensas intrínsecas forem bem administradas, elas fortalecem um compromisso entre ambas as partes da organização, que são os colaboradores e a empresa, no qual desenvolve o incentivo e uma relação de longo prazo entre uma e outra.

As recompensas intrínsecas são componentes de natureza imaterial e estão relacionadas às necessidades interiores de cada colaborador. Essas recompensas criam uma conexão maior entre o colaborador e a organização, pois é dada uma importância maior ao trabalho.

De acordo com Robbins (2000), os colaboradores consideram o dinheiro como um importante incentivo para o desempenho na carreira, mas valorizam também as recompensas não financeiras, como a liberdade e autonomia, qualidade de vida no

trabalho, a estabilidade, oportunidade de crescimento e reconhecimento pelo serviço prestado.

Independente da geração, o indivíduo é influenciado inicialmente pelas questões relacionadas a recompensas intrínsecas e extrínsecas. Contudo, apesar de as recompensas extrínsecas serem consideradas importantes e necessárias, elas não são identificadas como o principal fator motivacional, visto que os colaboradores se sentem mais motivados com as recompensas intrínsecas. Esse tipo de recompensa estimula uma satisfação na realização das tarefas e oferece um sentimento de identificação que as recompensas extrínsecas não oferecem.

As recompensas intrínsecas influenciam na motivação dos colaboradores quando, como resultado de suas contribuições e seus esforços feitos para atingirem os resultados esperados pela organização, elas permitem ao colaborador que suas necessidades internas sejam atendidas, seus objetivos pessoais e profissionais sejam alcançados.

Quando um funcionário é recompensado intrinsecamente e fica satisfeito ao atingir suas metas e objetivos profissionais e pessoais, ele se sente motivado a continuar com o seu alto desempenho, a dar o seu melhor e manter o seu ritmo de produtividade e qualidade, a se dedicar ainda mais para alcançar melhores resultados e obter maiores benefícios provenientes de seus investimentos.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho teve como objetivo compreender como as recompensas intrínsecas influenciam na motivação dos funcionários no ambiente organizacional de uma empresa. Os resultados foram obtidos através da pesquisa bibliográfica. Alguns fatores foram pertinentes para o desenvolvimento do respectivo trabalho como: cultura organizacional; reconhecimento; crescimento individual e profissional; trabalho em equipe; remuneração e estabilidade.

O estudo possibilitou o entendimento dos principais conceitos referentes às recompensas intrínsecas, sobretudo, como elas podem motivar um indivíduo, a sua importância e as vantagens, tanto para a empresa como para o colaborador, de usá-las, como o aumento de engajamento dos colaboradores, o aumento da produtividade e qualidade, melhoria nos resultados, melhoria no clima organizacional, a satisfação

pessoal e profissional, comprometimento com as atividades a serem feitas, concordância de valores e acordo entre as partes, para o atingimento de metas.

Foram apresentados os conceitos de motivação, cultura organizacional, recompensas, sistema de recompensas, recompensas extrínsecas e intrínsecas, além de algumas teorias motivacionais, como a teoria da pirâmide, de Abraham Maslow, a teoria dos dois fatores, de Frederick Herzberg, e a teoria da expectativa, de Victor Vroom, com a finalidade de compreender melhor como funciona a motivação para as pessoas, a importância do uso de instrumentos motivacionais, quais as consequências de se ter colaboradores desmotivados e qual a atuação das recompensas intrínsecas no processo de motivação dos colaboradores.

Os questionamentos que foram levantadas no início desse artigo para responder à questão central que norteou este trabalho se confirmaram. Os fatores que exercem uma maior influência sobre a motivação no ambiente organizacional, no geral, são de ordem fisiológica, segurança, sociais, estima e autorrealização. Cada um desses fatores se desmembra em vários elementos que permitem uma compreensão mais aprofundada do assunto abordado.

Assim, mostrou-se que dentro dos fatores de autorrealização e estima, que exercem influência no ambiente corporativo, as necessidades e motivações, crescimento pessoal, diversidade e autonomia, participações nas decisões, o reconhecimento, responsabilidade, orgulho e reconhecimento, promoções, reconhecimento da comunidade, a atitude e o aprendizado são os elementos de maior relevância para tal compreensão.

Para dar início às discussões centrais que permearam este trabalho, fez-se necessário, de início, compreender um pouco mais sobre as recompensas intrínsecas no ambiente organizacional, uma vez que para se entender as influências na motivação causadas por elas, é preciso saber, inicialmente, as funções das recompensas intrínsecas, seu significado no ambiente corporativo.

Dessa forma, a segunda seção desse artigo (posterior a introdução) objetivou esclarecer tal ponto, de modo que mostrou que os investimentos que as pessoas fazem na organização precisam ser reconhecidos e terem retornos, seja por meio de incentivos financeiros ou não financeiros, porém, o mais importante é que as recompensas intrínsecas funcionam como uma forma dos colaboradores trazerem resultados positivos com o aumento na produtividade, e também, uma maneira de transmitirem aos demais o seu desenvolvimento, suas preferências e personalidade,

em suma, seu eu. No mesmo sentido, a valorização do capital humano permite a interação social. A forma com que nós interagimos diz a qual grupo social pertencemos (ou almejamos pertencer).

O desenvolvimento do presente estudo possibilitou uma análise de como as recompensas intrínsecas influenciam na motivação do colaborador no ambiente organizacional e como o seu uso reflete nos resultados da empresa. Além disso, foi observado que a recompensa intrínseca permite a identificação do trabalho como uma responsabilidade e uma oportunidade de crescimento profissional de valorização pessoal.

Dada a importância do assunto, as recompensas intrínsecas influenciam na motivação do colaborador no ambiente organizacional, tendo em vista que ela faz com que seu colaborador tenha um desempenho maior em seus resultados.

Diante do exposto, todos os objetivos foram alcançados e observou-se que as recompensas intrínsecas têm um grande impacto na motivação dos colaboradores no ambiente organizacional e seu uso traz um grande diferencial para ambas as partes. Então, conclui-se que é importante motivar os colaboradores, visto que um profissional bem motivado se desempenha mais em suas atividades e traz melhores resultados para a organização, fazendo assim, com que alcance seus objetivos e se mantenha forte estrategicamente.

As limitações para a realização dessa pesquisa se deram na impossibilidade de realização de uma pesquisa de campo, que seria bastante importante para um melhor entendimento de como as recompensas intrínsecas influenciam na motivação, no fato de pesquisas sobre este tema ainda ser bastante limitada, e na busca por artigos que atendiam aos requisitos de dez anos de publicação, fazendo assim, com que o limite do critério de exclusão excedesse o indicado.

Para trabalhos futuros referentes ao assunto dessa pesquisa, espera-se que contribua para a construção de posteriores investigações nesta área e sugere-se a realização de pesquisas de campo para melhor compreensão de como as recompensas intrínsecas atuam na motivação dos colaboradores, para saber se os colaboradores estão satisfeitos com as recompensas intrínsecas oferecidas pela organização, para saber qual o tipo de recompensa intrínseca atua melhor na motivação e como as recompensas intrínsecas são administradas em empresas de pequeno e médio porte e familiares. Em relação as empresas que utilizam as

recompensas intrínsecas como ferramenta de motivação, se elas conseguem motivar os colaboradores e atingir os resultados desejados.

6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ANDREASI, Diego. **Pirâmide representativa da hierarquia das necessidades de Maslow**. 2011. Il. color. Disponível em: <<https://jovemadministrador.com.br/consumismo-x-piramide-de-maslow-uma-outra-visao-da-teoria/>> Acesso em: 22 abr. 2020

ATKINSON, Anthony; BANKER, Rajiv; KAPLAN, Robert; YOUNG, Mark. **Contabilidade Gerencial**. Tradução André Olímpio Mosselman Du Chenoy Castro. Revisão técnica Rubens Famá. São Paulo: Atlas, 2000.

BERGAMINI, Cecília Whitaker. **Motivação nas organizações**. 5ª ed. São Paulo: Atlas, 2008.

CABANAS, Sara Alexandra Silva. **A influência das recompensas pelo desempenho na motivação intrínseca do indivíduo**. 2019. Dissertação (Mestrado em Economia e Gestão de Recursos Humanos) – Faculdade de Economia, Universidade do Porto, Porto, 2019. Disponível em: <https://sigarra.up.pt/fep/en/pub_geral.pub_view?pi_pub_base_id=364086> Acesso em: 03 jun. 2020.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração de Empresas: uma abordagem contingencial**. 3ª ed. São Paulo: Makron Books, 2004.

_____, Idalberto. **Gerenciando com as pessoas**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

_____, Idalberto. **Recursos Humanos: o capital humano das organizações**. 8ª ed. São Paulo: Atlas, 2006.

_____, Idalberto. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 4ª ed. Barueri, São Paulo: Manole, 2014.

_____, Idalberto. **Administração de recursos humanos: fundamentos básicos**. 8ª ed. São Paulo: Manole, 2016.

CHESTER, Elton; GOSTICK, Adrian. **O Princípio do Reconhecimento**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

DIAS, Ana Carolina Geiger. **Análise de clima organizacional: um estudo em uma universidade**. 2014. Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharelado em Administração) – Universidade Regional do Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul, Departamento de Ciências Administrativas, Contábeis, Econômicas e da Comunicação, Ijuí, 2014. Disponível em:

<http://bibliodigital.unijui.edu.br:8080/xmlui/bitstream/handle/123456789/3162/ANA_CAROLINA_GEIGER.pdf?sequence=1> Acesso em: 14 fev. 2020.

DUARTE, Rodrigo Lana; TEIXEIRA, Aridelmo; DE SOUSA, Lindonjonson Gonçalves. A relação entre a motivação e a satisfação no trabalho dos servidores públicos.

Revista de Carreiras e Pessoas (ReCaPe) | ISSN-e: 2237-1427, [S.l.], v. 9, n. 3, set. 2019. ISSN 2237-1427. Disponível em:

<<http://ken.pucsp.br/ReCaPe/article/view/41504/29657>>. Acesso em: 9 mai. 2020.

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

FERREIRA, Clara Alexandrina. **A satisfação dos colaboradores com o sistema de recompensas: um estudo empírico em cooperativas agrícolas da Região Norte de Portugal**. 2013. Dissertação (Mestrado em Gestão e Desenvolvimento de Recursos Humanos) – Instituto Politécnico do Porto, Escola Superior de Estudos Industriais e de Gestão, Vila do Conde, 2013. Disponível em:

<<http://hdl.handle.net/10400.22/3165>>. Acesso em: 21 mar. 2020.

GIL, Antonio Carlos. **Gestão de pessoas: enfoque nos papéis estratégicos**. 2ª ed. São Paulo: Atlas, 2016.

IVANCEVICH, John. **Gestão de Recursos Humanos**. São Paulo: McGrawHill, 2008.

LEAL, Edvalda Araújo; MIRANDA, Gilberto José; CARMO, Carlos Roberto Souza. Teoria da Autodeterminação: uma Análise da Motivação dos Estudantes

do Curso de Ciências Contábeis. *In*: III Encontro de Ensino e Pesquisa em Administração e Contabilidade/EnEPQ, 2011, Paraíba. **Anais [...]** Disponível em:

<<https://doi.org/10.1590/S1519-70772013000200007>> Acesso em: 16 abr. 2020.

MACHADO, Clarice Lucas da Silva; CABRAL, Patrícia Martins Fagundes; VACCARO, Guilherme Luís Roehe. Segmento de Tecnologia Analisado pela Multidimensional Work Motivation Scale. **Rev. adm. contemporânea**. Curitiba, v. 22, n. 3, p. 336-354, junho de 2018. Disponível em:

<https://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1415-6552018000300336&script=sci_arttext&tlng=pt> Acesso em: 9 mai. 2020

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de Recursos Humanos**. 3ª ed. São Paulo: Futura, 2000.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de metodologia científica**. 5ª ed. São Paulo: Atlas, 2003.

MARTINS, Adriana Patrícia Camarinho. **O Desenho do Sistema de Recompensas de uma Organização do Setor Bancário**. 2016. Relatório de Estágio (Mestrado em Gestão de Recursos Humanos e Comportamento Organizacional) – Instituto Superior Miguel Torga, Coimbra, 2016. Disponível em:

<<http://repositorio.ismt.pt/jspui/handle/123456789/697>>. Acesso em: 04 abr. 2020.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Introdução à administração**. Ed. Compacta 1.

São Paulo: Atlas, 2008.

_____, Antonio Cesar Amaru. **Teoria geral da administração: da revolução urbana a revolução digital**. 7ª ed. São Paulo: Atlas, 2012.

MEGGINSON, Leon; MOSLEY, Donald; PIETRI, Paul. **Administração: conceitos e aplicações**. São Paulo: Harbra, 1986.

MILKOVICH, George; BOUDREAU, John. **Administração de Recursos Humanos**. São Paulo: Atlas, 2000.

OLIVEIRA, Daniela Filipa Ramos de. **O efeito das recompensas na satisfação do trabalho e na retenção de talentos: o caso do setor imobiliário**. 2018.

Dissertação (Mestrado em Gestão de Recursos Humanos) – Instituto Superior de Economia e Gestão da Universidade de Lisboa, Lisboa, 2018. Disponível em: <<http://hdl.handle.net/10400.5/16523>> Acesso em: 04 abr. 2020.

OLIVEIRA, Marta Isabel Teixeira. **Satisfação com as recompensas e motivação da força de trabalho: Contributos de um estudo no setor privado português**.

2018. Dissertação (Mestrado em Gestão de Recursos Humanos) – Universidade do Minho, Escola de Economia e Gestão, Braga, 2018. Disponível em: <<http://repositorium.sdum.uminho.pt/handle/1822/55634>> Acesso em: 03 jun. 2020.

PEREIRA, Eva Raquel da Silva. **O efeito dos prêmios na motivação intrínseca dos trabalhadores**. 2018. Dissertação (Mestrado em Gestão de Serviços) –

Faculdade de Economia da Universidade do Porto, Porto, 2018. Disponível em: <https://sigarra.up.pt/fep/pt/pub_geral.pub_view?pi_pub_base_id=301511> Acesso em: 03 jun. 2020.

PERIARD, Gustavo. **Teoria dos dois fatores de Frederick Herzberg**. 2011.II. p&b. Disponível em: <<http://www.sobreadministracao.com/tudo-sobre-a-teoria-dos-dois-fatores-de-frederick-herzberg/>> Acesso em: 22 abr. 2020.

PINHO, Marcio Gonçalves de; BAIDYA, Tara Keshar; DALBEM, Marta Correa; SALVINO, Eduardo Henrique Sousa. A Política de Recompensa e Promoção

Influencia a Motivação do Trabalhador?. **Revista Eletrônica de Ciência Administrativa**, [S.l.], v. 17, n. 3, p. 395-409, aug. 2018. ISSN 1677-7387.

Disponível em: <

<http://periodicosibepes.org.br/index.php/recadm/article/view/2453/1039>> Acesso em: 03. Jun. 2020.

RATO, Inês Murteira da Silva. **A Importância dos Sistemas de Recompensa para a Motivação e Satisfação dos Trabalhadores no Sector da Hotelaria**. 2019.

Dissertação (Mestrado em Gestão de Recursos Humanos) – Universidade de Évora, Escola de Ciências Sociais, Departamento de Gestão, Évora, 2019. Disponível em: <<http://hdl.handle.net/10174/25619>> Acesso em: 10 abr. 2020.

ROBBINS, Stephen. **Administração: Mudanças e Perspectivas**. Tradução Cid Knipel Moreira. São Paulo: Saraiva, 2000.

ROSA, Adriana Isabel Valera. **Sistema de Recompensas – Estudo de um caso.** 2012. Dissertação (Mestrado em Gestão Estratégica de Recursos Humanos) – Instituto Politécnico de Setúbal, Escola Superior de Ciências Empresariais, Setúbal, 2012. Disponível em: <<http://hdl.handle.net/10400.26/4646>> Acesso em: 05 abr. 2020.

SARDINHA, Vinicius. **A origem da motivação.** Administradores. 2013. Disponível em: <<https://administradores.com.br/artigos/a-origem-da-motivacao>>. Acesso em: 21 mar. 2020.

SERRA, Patrícia Martins. **A influência dos sistemas de recompensas sobre a satisfação no trabalho.** 2014. Dissertação (Mestrado em Contabilidade e Gestão das Instituições Financeiras) – Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Lisboa, Lisboa, 2014. Disponível em: <<http://hdl.handle.net/10400.21/5322>> Acesso em: 04 abr. 2020.

SILVA, Maria Manuela Pereira dos Santos Anjos e. **As práticas de recompensas: consequências na percepção de justiça e na satisfação dos trabalhadores.** 2008. Tese (Mestrado em Políticas de Desenvolvimento dos Recursos Humanos) – Instituto Superior de Ciências do Trabalho e da Empresa, Departamento de Economia, Lisboa, 2008. Disponível em: <<http://hdl.handle.net/10071/690>> Acesso em: 04 abr. 2020.

SOTILLE, Mauro. **Representação da Teoria da Expectativa de Vroom.** 2015. II. color. Disponível em: <<https://dicaspmp.pmtech.com.br/vroom/>> Acesso em: 22 abr. 2020.