

# RECOMPENSANDO PROFISSIONAIS SEM GRANDES INVESTIMENTOS FINANCEIROS

**Paulo Roberto Araujo Cruz**

Especialista em Recursos Humanos e Finanças,  
Mestrando em Administração pela FAE/CDE e  
ESADE – Escuela Superior de Administración y  
Dirección de Empresas,  
Professor de pós-graduação da FESP e  
UnC – Universidade de Canoinhas,  
Professor nos cursos de Administração e Turismo das  
Faculdades Integradas Curitiba e  
Diretor Financeiro do SESC-PR

## 1 INTRODUÇÃO

O objetivo deste artigo é desmistificar o conceito de que o comportamento motivacional das pessoas só é obtido e se mantém constante se a retribuição pelo bom desempenho for calcada no dinheiro. A unanimidade corporativa é clara quando diz que o conhecimento humano é o principal recurso estratégico e o único meio sustentável de qualquer corporação, no que diz respeito à sua competitividade. Ora, se a estratégia eficiente de hoje é a intelectualidade profissional, as únicas forças capazes de criá-la, impulsioná-la e mantê-la são as necessidades psicológicas, entre outras: auto-estima e auto-respeito, autonomia e independência, competência e eficiência, bons relacionamentos, auto-realização e desafios.

Portanto, qualquer sistema que seja criado para valorizar e recompensar pessoas, com o intuito de capitalizar o conhecimento humano, tem como plataforma indispensável as

---

variáveis citadas. Este artigo fornece teorias, informações e exemplos de como despertar e conscientizar empresas e profissionais, para reflexão de suas ações na gestão de pessoas.

## 2 VALORIZANDO E RECOMPENSANDO PROFISSIONAIS

O que os profissionais de uma empresa mais esperam do seu trabalho? Se você pensa que é dinheiro, está enganado! A resposta é a valorização e o reconhecimento pelo trabalho que fazem.

Quando a organização valoriza e recompensa o bom desempenho, provoca no profissional um sentimento de auto-estima e confiança em si mesmo, estimulando o comprometimento e o interesse

em **saber mais** (novos conhecimentos para si e para a organização). Incorporando mais, a consequência natural é o recebimento de novos estímulos positivos impulsionando o que denominamos

**princípio do reforço** (o reconhecimento de comportamentos positivos resulta em novos comportamentos positivos).

Sendo o capital intelectual o grande diferencial competitivo no início deste milênio, cabe às organizações interiorizar e praticar sistemas inteligentes de retribuição às competências humanas, único meio sustentável de sua competitividade e sobrevivência. Demonstrar satisfação com o esforço dos seus profissionais, diferenciando e valorizando aqueles com melhor desempenho, só capitaliza bons resultados. Não podemos esquecer que “justiça é tratar desigualmente os desiguais”. Um

Profissional é todo aquele que, com o seu trabalho, agrega valor à organização. **Office-boy** ou **executivo** são profissionais independentemente da importância da função.

elogio e um ambiente em que haja a participação, a confiança, o diálogo e a possibilidade de crescimento, aliados a um bom sistema de recom-

Desempenho é o resultado da sincronização da **habilidade** (saber fazer) com **motivação** (querer fazer).

pensas, valem mais, e geram mais riquezas para uma organização. Um ambiente contrário potencializa o desinteresse, a sabotagem e a dissimulação, fatores considerados relevantes para o surgimento de situações propícias ao desperdício invisível do capital humano de uma empresa.

O primeiro passo, ao elaborar um sistema de reconhecimento, é refletir sobre **o que é recompensa** na ótica dos profissionais. Quantas empresas obtêm mais na qualidade e produtividade humanas vindas de um elogio, do que outras que oferecem grandes recompensas monetárias? O diferencial está na forma como as recompensas são administradas. Alguns princípios básicos devem ser considerados na elaboração de um sistema de retribuição consistente.

O capital intelectual é dividido em três categorias.

- Capital humano é o que os funcionários têm na cabeça.
- Capital do cliente está relacionado aos contatos e à credibilidade com os clientes.
- Capital estrutural é o conhecimento retido no interior da organização e que pode ser transmitido aos novos funcionários.

A terceira categoria é fundamental para a gestão do conhecimento.

O capital estrutural é o conhecimento que não vai para casa ao final do dia: inclui todos os tipos de elementos, como processos, sistemas, know-how, métodos, comportamentos e políticas que representam o acúmulo de experiências da empresa durante sua existência.

## 2.1 ENVOLVA SEUS FUNCIONÁRIOS NA DEFINIÇÃO DOS SISTEMAS

A participação dos funcionários na elaboração do sistema de recompensas é condição *sine qua non* para a sua credibilidade. São eles que conhecem suas tarefas e, portanto, estão aptos a definir quais os indicadores de mensuração e como alcançá-los. Como eles ajudaram a definir os critérios, têm total conhecimento do desempenho necessário para receber as recompensas, as quais são mais valorizadas porque foram por eles escolhidas. Placas, assinaturas de revistas e outras recompensas que não têm valor intrínseco, adquirem um grande valor quando exibidas, pois mostram às pessoas o orgulho de ter sido reconhecido pela competência. Os funcionários admiram e respeitam aqueles que recebem recompensas, visto que foram eles próprios que estabeleceram o padrão para alcançá-las, desaparecendo a idéia do favoritismo. Cria-se também uma atmosfera competitiva saudável, em que todos têm as mesmas oportunidades de conquistar recompensas. Os critérios estabelecidos são realísticos e, com o envolvimento dos funcionários, a organização pode estabelecer um sistema que não satisfaça somente as necessidades da empresa, mas também as próprias expectativas e aspirações da sua força de trabalho, garantindo assim o comprometimento e os esforços necessários, pois a participação gera a corresponsabilidade na gestão do sistema.

## 2.2 ESTABELEÇA CLARAMENTE OS CRITÉRIOS DE RECOMPENSA

A existência de critérios claros e do conhecimento de todos na empresa é a única forma para o programa ser bem-sucedido. A falta de critérios ou de sua clareza provoca a sensação de que a “coisa” não é séria, e sim para premiar os favoritos dos gerentes ou “pura sorte do ganhador”. O impacto nos

---

profissionais pela falta de critérios gera a desmotivação e desinteresse, porque não se consegue fazer a ligação entre o esforço e a recompensa. Então, que indicadores posso utilizar para definir esses critérios? Verifiquemos os principais:

- satisfação do cliente;
- solução de problemas;
- qualidade no trabalho;
- produção de trabalho;
- fixação e alcance de objetivos;
- melhoria de processos de trabalho;
- desenvolvimento de novas habilidades.

Procure, sempre que possível, estabelecer metas mensuráveis. Por exemplo, **reduzir o absenteísmo** é subjetivo, pois a redução deve ser quantificada. Uma das maneiras seria “reduzir” o absenteísmo em 5% no primeiro semestre do ano (meta). Estabeleça também metas individuais, mesmo que o trabalho seja por equipe. Ao basear as recompensas em metas individuais, obtêm-se critérios mais precisos, evita-se que alguns façam mais que outros, além de favorecer a superação dos resultados finais. Profissionais que têm metas pessoais definidas por meio de padrões mensuráveis não podem se queixar de que não sabiam o que atingir. Nesse momento, é preciso que todos, você e sua equipe, estejam absolutamente certos de ter o mesmo entendimento sobre o que constitui o sucesso no alcance das metas; do contrário, poderá haver alguns profissionais insatisfeitos, ao chegar a hora das recompensas, conforme situação a seguir.

**Profissional:** Por que não estou apto a concorrer ao prêmio de melhoria de processos de trabalho? Eu fui o que mais apresentou propostas!

**Gerente:** As suas propostas foram aceitas, porém só serão introduzidas no próximo ano, portanto não gerarão resultados este ano.

**Profissional:** Mas eu me esforcei e apresentei as sugges-

tões de melhoria. Não tenho culpa, se a empresa não vai aplicá-las agora.

Observe que a especificação da meta não estava bem clara e definida, então profissional e gerente **pensavam** estar trabalhando com os mesmos critérios de sucesso. Logo, é fundamental que, ao estabelecer as metas, tenham o cuidado de comparar se os entendimentos estão em sintonia quanto aos critérios para obter a recompensa.

### **DINHEIRO É OU NÃO UM FATOR MOTIVADOR?**

Há pelo menos três argumentos contra o fator motivador do dinheiro.

- Curta duração do impacto: Uma recompensa monetária pode provocar um grande aumento do desempenho, porém quando o bônus é absorvido pelas despesas, ou seja, incorporado à rotina financeira do indivíduo, a recompensa e o seu valor motivacional vão-se desfazendo ao longo do ano e tornando-se assim “coisa” do passado.
- Uma recompensa monetária é especial na primeira vez que é concedida, talvez na segunda, mas depois disso tende a ser percebida como um direito adquirido.
- As pessoas possuem uma força propulsora latente, que as impulsionam naturalmente na busca da satisfação de resolver problemas ou pela excitação de encontrar desafios. No entanto, quando sabem que vão receber um incentivo monetário, elas realizam a tarefa pelo dinheiro que vão receber e não pela motivação interior, mais duradoura.

Apesar de o dinheiro não ser considerado bom motivador, sua ausência causa grande desinteresse. Quando salário não satisfaz a equação  $C - F - R$  (C: capacidade; F: função; R: recompensa), há um desequilíbrio na competência humana, isto é, além de não agregar valor, pode ocasionar a dissimulação ou a sabotagem, prejudicando assim a competitividade do profissional e da empresa.

## 2.3 RECOMPENSE COMPORTAMENTOS E RESULTADOS

Atenda com paciência a um cliente irritado. Valorizar a idéia de um colega de trabalho ou corrigir erros, mesmo que ninguém os tenha percebido, são exemplos do que se pode entender por comportamentos. Por outro lado, uma redução de 15% nas devoluções de mercadorias ou o aumento no número de alunos de uma faculdade em 20%, são exemplos daquilo que se pode entender como resultados. Não deixe que os resultados sejam mais valorizados do que os comportamentos, ambos são vitais para a organização e para os profissionais.

Pesquise consistentemente quais os valores mais importantes do seu departamento ou empresa. Com ajuda de seus funcionários, identifique os comportamentos que claramente demonstrem ou sustentem cada um desses valores, e recompense-os quando se comportarem de acordo. Por exemplo: se a declaração de valores estimula “inovar e arriscar”, e um funcionário que experimentou um novo método de trabalho fracassou, ele merece ser reconhecido pelo comportamento e não criticado pelo resultado, pois sua atitude está em consonância com os valores importantes da empresa. Da mesma forma, um gerente de comercialização, que enfatiza e exige somente um aumento nos resultados das vendas, pode com certeza esperar de seus vendedores comportamentos antiéticos, como, por exemplo, prometer vantagens financeiras que a empresa não pode cumprir, ou ressaltar qualidades que o produto não tem, somente para atingir os resultados estabelecidos. Será que os vendedores estão errados? Eles simplesmente cumpriram as determinações do gerente. Este deveria ter enfatizado que o comportamento ético (valor intrínseco da empresa) deveria estar associado ao alcance dos resultados, e que “os meios não justificam os fins”.

---

## 2.4 UTILIZE SEMPRE O AGRADECIMENTO E O ELOGIO

Elogiar e agradecer não têm custo e capitalizam a competência. O muito obrigado enfatiza o reconhecimento do trabalho feito pelo profissional. O resultado é que a relação custo-benefício dá 100% de benefícios e zero de custo.

Deixe claro por que está elogiando. Por exemplo, “Parabéns, sua iniciativa em sugerir alternativas aos problemas de distribuição dos nossos produtos foi excelente. Mesmo não sendo seu trabalho direto, isso demonstrou interesse e comprometimento com a empresa”.

Expresse por que o comportamento é importante. “As suas sugestões para o melhoramento do sistema de entregas foram adotadas, e os resultados eliminaram as reclamações de nossos clientes. Suas idéias são inteligentes e fizeram com que nossas vendas voltassem a subir, demonstrando a satisfação dos clientes”.

Agradeça no momento em que o comportamento positivo acontecer. No momento do acontecimento o efeito é mais forte, pois o funcionário está psicologicamente realizado e contente com o que fez. Não deixe para elogiar ou agradecer em reuniões ou em outras situações distantes do momento em que aconteceu o fato, para eliminar o risco do esquecimento da ação ou parte dela.

## TORNE SEU AMBIENTE MAIS AGRADÁVEL E PRODUTIVO

Se você já segue essa linha ou está convencido a começar a segui-la, eis algumas sugestões de reconhecimento e recompensas. Algumas não custam nada, outras custam pouco, porém todas oferecem um retorno maior que o custo. A partir das seguintes, crie as suas.

- Assinatura de uma revista de assuntos profissionais (*Exame*, *Você S.A.* etc.). Sempre que o funcionário receber a revista, ele e a família naturalmente lembrarão o reconhecimento.
- Faça um catálogo de prêmios, pelo qual os funcionários possam fazer suas opções.
- Parede da Fama. Coloque os fatos dos profissionais que alcançaram metas estabelecidas. É muito utilizada pelo McDonald's.
- Intervalo de três horas para o almoço, à escolha do profissional.
- Jantar para duas pessoas, num restaurante escolhido pelo profissional.
- Plaqueta de Cumplicidade. O objetivo é premiar os funcionários que oferecem ajuda aos colegas espontaneamente.
- Bilhetes de loteria.
- Certificado: "Melhor da Semana ou do Mês". Utilize o computador para confeccionar.
- Ingresso para teatro, cinema, futebol ou outro evento do interesse do profissional.
- Coloque no jornal um anúncio prestando uma homenagem a seus profissionais.
- Encomende uma cesta de café da manhã.
- Convide-os para participar e dar opiniões em reunião gerencial.
- E reforçando, elogie sempre, porém utilizando as "regrinhas" já explicadas.

### 3 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Sem dúvida, existe uma **simbiose** entre pessoas e empresas. Portanto, se queremos competir, não podemos tratar nos-

profissionais como recursos inertes, e sim como parceiros, os quais, como qualquer acionista, querem **lucro**, quando investem conhecimentos, tempo, esforços, preocupações e compromettimentos, esperam **retorno**, sob a forma de valorização, reconhecimento, crescimento, salários compatíveis e benefícios, a fim de manterem o “pique” necessário às exigências do mercado.

Uma pessoa que trabalhe bem quatro em cada cinco dias precisa ser quatro vezes mais valorizada, cada vez que se sentir por baixo. No entanto, acredite, é exatamente o contrário que acontece. Os 80% do tempo em que ela trabalha bem passam sem o menor comentário, porque não fez mais do que a obrigação.

(TORKENTON, F., astro da Liga Norte-Americana de Futebol. **Como motivar pessoas**)

## REFERÊNCIAS

CHIAVENATO, I. **Como transformar RH de um centro de despesas em um centro de lucros**. São Paulo: Makron Books, 1996.

\_\_\_\_\_. **Gestão de pessoas**. São Paulo: Campus, 1999.

JEREMY, R. **O fim dos empregos**: o declínio inevitável dos níveis dos empregos e a redução da força global de trabalho. São Paulo: Makron Books, 1996.

MACKAY, I. **Como ouvir pessoas**. São Paulo: Nobel, 2000.

\_\_\_\_\_. **Aprendendo a perguntar**. São Paulo: Nobel, 2000.

MATHEW, J. **Onze mandamentos da administração do século XXI**: o que as empresas de ponta estão fazendo para sobreviver e prosperar no turbulento mundo dos negócios da atualidade. São Paulo: Makron Books, 1998.

PARSLOE, E. **O gerente como líder e orientador**. São Paulo: Nobel, 2000.

---