



ISLA Santarém - Instituto Politécnico

Mestrado de Gestão de Empresas

Dissertação de Mestrado

Sistema de Recompensas e Motivação na Força de Vendas da *Wella Company*

Carlos Pinto

Orientadora:

Professora Doutora Isabel Pinto dos Reis

Santarém

Ano letivo 2024-2025



ISLA Santarém - Instituto Politécnico

Mestrado em Gestão de Empresas

Dissertação Mestrado

Sistema de Recompensas e Motivação na Força de Vendas da *Wella Company*

Carlos Pinto

Dissertação para satisfação parcial dos requisitos do grau de Mestre em Gestão de Empresas sob a orientação da Prof. Doutora Isabel Pinto dos Reis

Santarém
Ano 2025

Agradecimentos

Quero agradecer a todos que contribuíram para a conclusão desta dissertação. Às minhas filhas Mafalda Luz Pinto e Maria Luz Pinto, por estarem sempre presentes na minha vida e me terem apoiado em todos os momentos desta caminhada, sem elas não fazia sentido. À minha esposa Rita Luz, por apoiar sempre os meus sonhos, sem a sua paciência e ombro amigo não seria possível, é a minha vida.

Um grande agradecimento do fundo do meu coração à minha irmã Sandra Pinto Vilas e ao meu cunhado Paulo Jorge Vilas, por estarem ao meu lado transmitindo-me serenidade e força, aos meus sobrinhos Gonçalo Vilas e Salvador Vilas, um agradecimento pelas palavras de incentivo e apoio.

Agradeço, ainda, à minha orientadora Professora Doutora Isabel Pinto dos Reis, por toda a preocupação e tempo dispensado e pela sua compreensão e excelente orientação. Um agradecimento especial a todos os meus colegas que me acompanharam nesta aventura, mas em particular à minha colega Mafalda Vinagre, que me apoiou durante esta investigação e foi a voz crítica sempre presente.

*“A maior recompensa pelo nosso trabalho não é o que nos pagam por ele, mas aquilo em
que ele nos transforma”*

John Ruskin (1840)

Resumo

O objetivo desta investigação foi analisar como o sistema de recompensas utilizado na Wella Company ajuda a gerar motivação na força de vendas. Mais especificamente, visa descobrir quais são os aspetos do sistema de recompensas que funcionavam bem e quais são os aspetos que poderiam ser desenvolvidos e melhorados para aumentar a satisfação da força de vendas. A parte teórica do estudo apresenta diferentes teorias de motivação e recompensa. A ênfase é colocada nas seguintes teorias dos seguintes autores, Maslow, McClelland, Herzberg, Lawler, Alderfer, Adams, Locke e Vroom. A parte empírica da investigação foi conduzida usando um método de pesquisa qualitativo. Os dados foram recolhidos com a ajuda de entrevistas semiestruturadas, através de uma revisão sistemática da literatura, bem como através de documentos internos da empresa e por observação direta. O objetivo da investigação é verificar de que maneira os sistemas de recompensa utilizados na Wella Company influenciam na motivação dos seus comerciais. Os resultados da pesquisa revelaram como a Wella Company pode desenvolver o seu sistema de recompensas, envolvendo a força de vendas no processo de tomada de decisão. Embora tanto recompensas monetárias quanto benefícios não monetários (como reconhecimento, oportunidades de desenvolvimento e crescimento profissional) sejam valorizados, há uma variação significativa nas preferências individuais, sendo que a combinação adequada desses incentivos é essencial para manter os colaboradores motivados pois cada perfil responde de maneira diferente aos diversos tipos de recompensas. A pesquisa apoia a suposição de que um sistema de recompensa bem desenvolvido e funcional pode aumentar a motivação e a satisfação dos comerciais, uma vez que se conclui que recompensas percebidas como inatingíveis ou mal alinhadas com as metas reais podem gerar efeitos contrários, levando à desmotivação e comprometendo o envolvimento com a organização.

Palavras-chave: Sistema de Recompensas, Motivação, Força de Vendas.

Abstrat

The aim of this research was to analyze how the reward system used at Wella Company helps generate motivation in the sales force. More specifically, it seeks to discover which aspects of the reward system were working well and which aspects could be developed and improved to increase sales force satisfaction. The theoretical part of the study presents different theories of motivation and reward. Emphasis is placed on the following theories by the following authors: Maslow, McClelland, Herzberg, Lawler, Alderfer, Adams, Locke, and Vroom. The empirical part of the research was conducted using a qualitative research method. Data was collected with the help of semi-structured interviews, through a systematic review of the literature, as well as through internal company documents and direct observation. The aim of the research is to verify how the reward systems used at Wella Company influence the motivation of its salespeople. Although both monetary rewards and non-monetary benefits (such as recognition, opportunities for development and professional growth) are valued, there is significant variation in individual preferences, and the right combination of these incentives is essential to achieve the desired results because each profile responds differently to different types of rewards. The research supports the assumption that a well-developed and functional reward system can increase the motivation and satisfaction of salespeople, as it concludes that rewards perceived as unattainable or poorly aligned with actual goals can have the opposite effect, leading to demotivation and compromising engagement with the organisation.

Keywords: Rewards System, Motivation, Sales Force.

Índice

1. Introdução	1
2. Revisão da literatura	2
2.1 Motivação	2
2.2 Tipos de motivação	4
2.2.1 Motivação Intrínseca	4
2.2.2 Motivação Extrínseca	5
2.3 Teorias da motivação.....	5
2.4 Hierarquia das necessidades de Maslow	6
2.5 Teoria das necessidades adquiridas de McClelland	8
2.6 Teoria dos fatores higiênicos e motivacionais de Herzberg	9
2.7 O Modelo de Expectativas de Lawler	11
2.8 Teoria ERG (Existence, Relatedness and Growth) de Alderfer	14
2.9 Teoria da equidade de Adams	16
2.10 Teoria da definição dos objetivos de Locke.....	17
2.11 Teoria das expectativas de Vroom	18
3. Sistemas de recompensas	21
3.1 Conceito do sistema de recompensas	22
3.2 Evolução Histórica do Conceito de Sistema de Recompensas desde a Era da Gestão Científica até aos nossos dias	23
3.3 Pressupostos de um Sistema de Recompensas eficaz	32
3.4 Objetivos de um Sistema de Recompensas.....	32
3.5 Componentes dos sistemas de recompensas	35
3.6 Recompensas Intrínsecas	35
3.7 Recompensas Extrínsecas	38

3.8 O Salário-base	38
3.9 O Incentivo	40
3.10 Benefícios sociais e específicos	41
4. Força de vendas	43
4.1 Evolução histórica das vendas	43
4.2 Definição da atividade de vendas	43
4.3 Definição de vendedor	45
4.4 Motivar a força de vendas.....	45
4.5 Sistemas de recompensas e motivação do vendedor	46
4.6 Recompensas Intrínsecas versus Extrínsecas.....	46
5. Metodologia	47
5.1 Natureza	47
5.2 Método: Estudo de caso	48
5.3 Caracterização do Contexto Aplicacional	49
5.4 Descrição de Funções.....	51
5.5 Desenho do Sistema de Recompensas na Wella Company	53
5.6 Escala de avaliação	54
5.7 Recompensas Extrínsecas	55
5.7.1 Recompensa Salário Fixo	55
5.7.2 Recompensa Salário Variável.....	55
5.7.3 Despesas em Contexto de Trabalho	56
5.7.4 Cheque Viagem	56
5.7.5 Viatura Uso Total	56
5.7.6 Telefone.....	56
5.7.7 Computador e iPad	56
5.7.8 Benefícios prestige	56
5.7.9 Cabaz Produtos Beleza.....	57
5.8 Recompensas Intrínsecas	57
5.8.1 Oportunidade de Desenvolvimento Profissional.....	57

5.8.2 Mecanismos de Reconhecimento	57
6. Análise e Discussão dos Resultados.....	58
6.1 Resultados.....	58
6.2 Caracterização da amostra	59
6.3 Recompensas mais valorizadas.....	63
6.4 Análise dos Resultados das Dimensões	69
6.5 Tipo de Recompensa.....	69
6.7 Adequação das Recompensas	73
6.8 Preferências entre Recompensas Monetárias ou Extrínsecas e Não Monetárias ou Intrínsecas	75
6.9 Comunicação das Recompensas	76
6.10 Desenvolvimento Profissional.....	78
6.11 Equilíbrio entre Trabalho e Recompensas	79
6.12 Sugestões de Melhoria	80
7. Conclusão	82
7.1 Sugestões Para Futuras Investigações	84
7.2 Experiência Adquirida	88
7.3 Limitações ao estudo	89
8. Referências	80

Índice de Figuras

Figura 1 - Processo Motivacional.....	3
Figura 2 - Pirâmide das necessidades de Maslow	7
Figura 3 - Grupo de Fatores.....	10
Figura 4 - Comparação entre os modelos de Maslow e Herzberg.....	11
Figura 5 - O modelo motivacional da teoria da expectativa de Lawler	13
Figura 6 - Articulação das teorias de Maslow, Hersberg e Lawler.	14
Figura 7 - Comparação entre modelos Maslow e Aldafer.....	15
Figura 8 - Pretende retratar as situações de equidade e iniquidade	17
Figura 9 - Modelo de expectativas de Vroom	19
Figura 10 - Estilos de Gestão.....	38
Figura 11 - Espécies de Salários.....	39
Figura 12 - Desenho do modelo de Investigação	47
Figura 13 - Organograma do Departamento Comercial da Wella Company	50
Figura 14 - Escala de avaliação	55
Figura 15 - Idade	61
Figura 16 - Género.....	61
Figura 17 - Tempo na Empresa	62
Figura 18 - Habilitações Literárias	63

Índice de Tabelas

Tabela 1 - Tabela comparativa entre as várias teorias da motivação	20
Tabela 2 - Tabela comparativa dos vários autores dos sistemas de recompensas prevalentes durante a era da gestão científica.....	28
Tabela 3 - Tabela comparativa da evolução histórica por várias décadas dos sistemas de recompensas com os seus objetivos e finalidade	31
Tabela 4 - Tabela da descrição de funções de um comercial da Wella Company.....	51
Tabela 5 - Objetivos Permanentes e Objetivos Anuais	53
Tabela 6 - Dimensões Comportamentais	54
Tabela 7 - Categorização e codificação do corpus da entrevista para análise qualitativa	59
Tabela 8 - Tabela com os dados sociodemográficos da amostra.....	60
Tabela 9 - Regime de Contrato	62
Tabela 10 - Tipos de Recompensas	64
Tabela 11 - Tabela com as perguntas e respostas das entrevistas.....	67
Tabela 12 - Tabela de análise das várias dimensões.....	68

1. Introdução

Hoje, o resultado de uma organização é altamente dependente da motivação e satisfação no trabalho dos trabalhadores. Portanto, é importante que uma empresa descubra o que motiva os seus trabalhadores para que possa planejar e adequar um sistema de recompensas a fim de conquistar todos os seus objetivos e metas. A combinação correta de recompensas materiais e imateriais pode desenvolver a motivação no trabalho dos trabalhadores e reforçar o seu compromisso com a empresa.(Alex Acquah et al., 2021) Existem já muitos trabalhos sobre teorias da motivação, a pesquisa realizada nesta investigação enfatiza as teorias de conteúdo da motivação, que incluem Maslow, McClelland, Herzberg, Lawler, Alderfer, Adams, Locke e Vroom. Estas teorias de conteúdo geralmente focam-se em identificar os fatores específicos que motivam as pessoas. Na sua maioria, são diretas na sua abordagem de como tentar motivar os trabalhadores, requer uma compreensão mais profunda dessas teorias motivacionais.(Alex Acquah et al., 2021). O propósito desta investigação é estudar se o sistema de recompensas da Wella Company ajuda a gerar motivação nos seus trabalhadores e em concreto nos seus comerciais. Mais especificamente, pretende descobrir quais os aspetos do sistema de recompensas que funcionam bem e quais os aspetos que poderiam ser desenvolvidos e melhorados para aumentar a motivação na força de vendas. A força motriz por trás deste estudo é permitir que os comerciais da Wella Company transmitam feedback sobre a sua motivação de trabalho e suas atitudes em relação aos sistemas de recompensa e, portanto, certamente aumentar o seu compromisso com a empresa. Com base nesta informação, a questão de investigação que norteará esta dissertação será:

- Como impacta o sistema de recompensas na motivação da força de vendas da Wella *Company*?

Dado que reconhecemos a diversidade entre indivíduos, é razoável presumir que nem todos os trabalhadores valorizam os aspetos retributivos. O Sistema de Recompensas tem como objetivo principal fortalecer a motivação dos trabalhadores e promover o seu compromisso com os objetivos da empresa. Considerando que a Wella *Company* tem uma cultura enraizada na constante procura pela inovação em produtos para cabelos e unhas, incentivando os trabalhadores a cativar os clientes, torna-se evidente a importância da motivação em sua estratégia para o desenvolvimento e sustentabilidade do negócio.(Pinto.C, 2022).

2. Revisão da literatura

2.1 Motivação

A motivação humana tem despertado um enorme interesse desde a antiguidade e desde as obras dos primeiros filósofos da humanidade. Estes filósofos já se preocupavam em conhecer e explicar o comportamento humano, procurando tais inquietações indícios do interesse pela motivação humana nas suas formas de se manifestar. Esta preocupação em todo o caso levou algum tempo a ser incorporado no contexto das organizações. Podemos constatar que foi só a partir da Revolução Industrial onde se efetuaram os investimentos mais avultados na produção, tendo como objetivo principal o seu aumento com eficiência através dos métodos industriais, onde passam a exigir retornos mais compensadores. (Sónia P. Gonçalves, 2014)

O processo motivacional (Figura 1) é despoletado por um determinado estímulo, que como consequência produz uma ativação de uma necessidade, criando assim a procura da satisfação, através de um comportamento orientado para o atingimento do objetivo ou meta que se desejam. Toda esta procura pode trazer efeitos negativos ou positivos, sempre que ocorram resultados negativos faz retornar todo o processo tendo como finalidade encontrar novas procuras para atingir resultados que produzem e gerem maior satisfação. (Sónia P. Gonçalves, 2014) O modelo de processo é básico para todas as pessoas, sendo o seu resultado diferenciado, pois o resultado está dependente da perceção do estímulo, do momento em que o mesmo é produzido e das necessidades e desejos de cada indivíduo. Algum estímulo que provoque a motivação de um indivíduo pode simplesmente não provocar idêntica necessidade noutro indivíduo, e sendo mais específico pode ainda provocar motivação num momento e não em outro, são assim as diferentes histórias de vida, os valores intrínsecos e os interesses de cada indivíduo. (Sónia P. Gonçalves, 2014)

Figura 1

Processo Motivacional



Nota. Sónia P. Gonçalves, (2014)

A motivação desempenha um papel importante no comportamento organizacional, embora existam muitas interpretações diferentes do termo.(Rego et al., 2015) A motivação dos trabalhadores é basilar no desenvolvimento e sucesso de uma empresa. Para maximizar o desempenho geral da empresa, é vital para um empregador compreender o que motiva os trabalhadores e como aumentar sua motivação no trabalho. No entanto, pode ser desafiador para uma empresa descobrir o que motiva seus trabalhadores, especialmente porque diferentes pessoas são motivadas por diferentes razões. No trabalho a motivação é um processo psicológico que surge da relação entre o trabalhador e seu meio envolvente no trabalho e tem um nível de disposição específico. Os trabalhadores estão dispostos a aumentar seu esforço no trabalho para alcançar uma necessidade ou desejo específico que possuem, é um estímulo que surge de dentro de uma pessoa para realizar um trabalho. (Beardwell, Julie & Claydon, 1994) Segundo Hariandja, (2002), é definida como os fatores que direcionam e incentivam o comportamento ou o desejo de uma pessoa de realizar uma atividade, expresso na forma de esforço intenso ou fraco. Compreender a motivação é muito importante para alcançar objetivos, nomeadamente a produtividade e eficiência.

Para Torrington, Derek. Hall, Laura, Taylor, (2009) A motivação é caracterizada pelo desejo de superar as expectativas, sendo impulsionada por fatores internos em vez de

externos. Estar comprometido num esforço contínuo por melhorias representa um estímulo intrínseco que emerge do interior de um indivíduo para realizar um trabalho. Em concordância com Siagian, (2010), a motivação no trabalho é uma força motriz para uma pessoa contribuir o máximo possível para o sucesso da organização na consecução de seus objetivos, com a compreensão de que alcançar os objetivos organizacionais significa alcançar os objetivos pessoais dos membros da organização em questão. Stephen Martinr & Martin Uribe, (2021) afirmam que a motivação no ambiente de trabalho é uma disposição para dedicar um alto nível de esforço em direção aos objetivos organizacionais, influenciada pela capacidade desses esforços em satisfazer uma necessidade individual.

Para Alex Acquah et al., (2021) a motivação é o motivo que conduz um indivíduo a atuar de certo modo ou, pelo menos, aumentar a tendência para um comportamento específico. “A motivação” também pode ser definida como as forças internas dentro de um indivíduo que o impulsionam ou o impelem a satisfazer necessidades ou desejos básicos. (Alex Acquah et al., 2021) De acordo com Alex Acquah et al.,(2021) maioria dos psicólogos acredita que toda motivação é, em última análise, derivada de uma tensão que resulta quando uma ou mais de nossas necessidades importantes estão insatisfeitas.

2.2 Tipos de motivação

O tipo de motivação do indivíduo é determinado pelas diferentes reações ou objetivos que motivam a ação e podem ser:

- Motivação Intrínseca.
- Motivação Extrínseca.

2.2.1 Motivação Intrínseca

A motivação intrínseca é caracterizada pela execução de uma atividade motivada pelo proveito e satisfação intrínsecos associados à mesma. (Ryan, R.M. e Deci, 2000)

O termo "motivação intrínseca" relaciona-se com motivação que vem do interior do indivíduo. A satisfação ou o prazer que se obtém ao terminar uma tarefa ou até mesmo trabalhar em uma tarefa gera motivação. A responsabilidade, a liberdade de escolher o que fazer, as oportunidades de usar e aprimorar suas habilidades e competências, tarefas

desafiadoras e oportunidades de crescimento na carreira são algumas das coisas que afetam a motivação intrínseca. Como esses impulsos relacionados ao bem estar laboral são intrínsecos aos indivíduos e não são impostos por fontes externas, tendem a ter um efeito duradouro.(Carolina, 2010)

2.2.2 Motivação Extrínseca

Enquanto a motivação extrínseca refere-se à realização de uma ação na procura de uma recompensa específica. (Hansen, F. Smith, M. e Hansen, 2002) A motivação é algo que é feito para motivar as pessoas. A motivação extrínseca vem de causas exteriores ao indivíduo, como avaliações, críticas e punições. Estas recompensas criam uma sensação de alegria e satisfação que a própria tarefa não pode proporcionar. Mesmo que um indivíduo não esteja interessada numa tarefa, se for motivado extrinsecamente pode concluí-la. Este tipo de motivação geralmente tem um impacto imediato e significativo, mas raramente perdura a longo prazo.(Carolina, 2010)

2.3 Teorias da motivação

A complexidade da motivação no contexto organizacional contribuiu para o surgimento de diversas teorias. A evolução dos estudos nessa área transitou de um modelo que visava abranger todos, em qualquer circunstância, para um modelo moderno que reconhece as interações entre elementos individuais e organizacionais. Estas teorias visam explicar as razões pelas quais as necessidades individuais mudam ao longo do tempo. Portanto, eles se concentram nos elementos que as motivam. Em geral, estas teorias explicam a motivação como o produto de impulsos internos que incentivam um indivíduo a mover-se em direção à satisfação das suas necessidades individuais. As principais teorias de conteúdo da motivação incluem a pirâmide com a escala de necessidades de Maslow, a teoria das necessidades aprendidas de McClelland, a teoria da motivação-higiene de Herzberg, a teoria ERG de Alderfer, a teoria da equidade de Adams, a teoria da definição dos objetivos de Locke e a Teoria das expectativas de Vroom. (Carolina, 2010)

Podem ser agrupados em três categorias diferentes após a análise das teorias posteriores, que mostram o desenvolvimento do estudo desses tópicos:

- Teorias de conteúdo: centradas nos elementos internos, ou seja, nas carências individuais visando a felicidade das pessoas;

Sistema de recompensas e motivação

- Teorias de processo: voltadas para os agentes externos ou comportamentos motivadores, investigando a satisfação e motivação considerando as percepções, avaliações e valores, buscando compreender como o comportamento motivado se desenvolve e se mantém de forma consistente;
- Teorias de reforço: focadas no comportamento e nos resultados que dele advêm.

2.4 Hierarquia das necessidades de Maslow

Esta é a teoria mais antiga e amplamente reconhecida da motivação, desenvolvida por Abraham Maslow nas décadas de 1940 e 1950. Maslow acreditava na bondade inata do ser humano e argumentava que os indivíduos possuem um impulso interno de crescimento contínuo com grande potencial. O sistema de hierarquia de necessidades proposto por Maslow é um modelo frequentemente utilizado para categorizar os motivos humanos. Consiste em cinco categorias de necessidades organizadas hierarquicamente, com as necessidades de níveis mais baixos na base, que devem ser satisfeitas antes que as necessidades de níveis mais altos entrem em jogo. (Alex Acquah et al., 2021).

Os cinco níveis gerais de necessidades, (Figura 2) segundo Carolina, (2010) e conforme descritos por Stephen P. Robbins e Timothy A. Judge, são mostrados na seguinte ordem hierárquica:

- 1.) **As necessidades fisiológicas** são necessidades humanas básicas vitais para a sobrevivência. Exemplos dessas necessidades são comida, água, ar e conforto. A organização fornece uma recompensa financeira pagando um salário e dessa forma ajuda a satisfazer as necessidades fisiológicas dos trabalhadores. (Carolina, 2010)
- 2.) **As necessidades de segurança** refletem o desejo por segurança e estabilidade. Exemplos dessas necessidades incluem o desejo por emprego estável, seguro de saúde e bairros seguros. (Carolina, 2010)
- 3.) **As necessidades sociais** são o desejo de afiliação. Refletem o desejo da pessoa por amor, afeto e pertencimento. Essas necessidades podem ser atendidas pela organização através de equipes esportivas, festas e celebrações. Os gerentes podem

Sistema de recompensas e motivação

ajudar a satisfazer as necessidades sociais dos trabalhadores mostrando cuidado direto e preocupação.(Carolina, 2010)

- 4.) **As necessidades de estima** incluem a necessidade de coisas que refletem o valor pessoal, o autorrespeito e o reconhecimento social. Indivíduos precisam alcançar uma boa reputação em um grupo ou se esforçar para aumentar seu status aos olhos dos outros são impulsionados por essas necessidades. A organização pode ajudar a satisfazer as necessidades de estima dos trabalhadores mostrando aos trabalhadores que seu trabalho é apreciado e reconhecido.(Carolina, 2010)
- 5.) **As necessidades de autor realização** são o desejo do indivíduo por autorrealização e a realização do que ele ou ela tem o potencial de fazer. Atribuir tarefas que desafiem a mente dos trabalhadores e encorajar suas habilidades e treinamento são exemplos de como a organização pode ajudar a atender às necessidades de autorrealização.(Carolina, 2010)

O nível de aspiração de uma pessoa está intimamente relacionado com a hierarquia de necessidades e as atitudes determinarão o caminho individual que a pessoa segue para a satisfação de suas necessidades.(Alex Acquah et al., 2021) A categoria de necessidade final descrita por Maslow foi a da autorrealização. (ver figura 2)

Figura 2

Pirâmide das necessidades de Maslow



Nota. Robbins, (2002)

2.5 Teoria das necessidades adquiridas de McClelland

Na década de 1960, McClelland - fundamentado no trabalho de Maslow - descreveu três motivadores humanos. Ele também utilizou classificações de necessidades e concentrou-se na necessidade de realização, afiliação e poder.(McClelland, 1984)

A teoria de McClelland distingue-se das teorias de Maslow e Alderfer, as quais se concentram em satisfazer necessidades existentes em vez de criar ou desenvolver novas necessidades. Esses motivadores são influenciados pela nossa cultura e experiências de vida. Os três principais motivadores identificados são: realização, afiliação e poder.

- **Realização** - a necessidade de realização envolve o desejo de dominar independentemente objetos, ideias e outras pessoas, e aumentar a autoestima através do exercício do próprio talento.(Alex Acquah et al., 2021)

- **Motivação de afiliação** - existe uma necessidade de amor, pertencimento e relacionamento, que se refere à forte inclinação das pessoas em busca de amizades e de se integrarem a um grupo social. Elas necessitam ser apreciadas e valorizadas pelo coletivo. Geralmente, são indivíduos colaborativos e podem demonstrar menor eficácia em papéis de liderança.(Alex Acquah et al., 2021) De acordo com o comportamento humano, constata-se que as pessoas estarão altamente motivadas quando perceberem que seu comportamento resultará em determinadas recompensas.(Herzberg, 1968)

- **Motivação de autoridade/poder** - uma necessidade de controle sobre o próprio trabalho ou o trabalho de outros. Esses indivíduos são motivados pela autoridade e possuem uma forte inclinação para liderar e alcançar sucesso nas suas iniciativas. Além disso, procuram aumentar seu status pessoal e prestígio, demonstrando um desejo de controlar e influenciar os outros.(Alex Acquah et al., 2021)

O gestor eficaz deve saber o que motiva e satisfaz as necessidades do trabalhador. Uma vez que a motivação dá direção e intensidade para o conceito subjacente de motivação é uma força impulsionadora dentro dos indivíduos através da qual eles tentam alcançar alguns objetivos para satisfazer alguma necessidade ou outra.(Alex Acquah et al., 2021)

Reis, F. L. & Silva, (2014, p.88) afirmam que "segundo McClelland, cada indivíduo tem uma combinação variada de necessidades, e embora todas estejam presentes, uma delas tende a ter mais destaque do que as demais." Para desenvolver e confirmar essa teoria, recorreu-se ao Teste de A percepção Temática (TAT), uma abordagem psicanalítica na qual os participantes são convidados a criar narrativas a partir de imagens que possuem significados ambíguos.(Rego et al., 2015)

Rego et al., (2015) indicam um exemplo ilustrativo: diante de uma imagem retratando duas pessoas, um indivíduo pode elaborar uma narrativa que sugira a presença de necessidades distintas. Por exemplo, alguém pode interpretar a cena como uma interação entre um superior hierárquico e um subordinado, refletindo necessidades de poder. Por outro lado, outra pessoa pode perceber a mesma situação como uma troca entre amigos, em que um apoia o outro em questões amorosas, indicando necessidades de afiliação. Já uma terceira pessoa pode conceber uma história em que as duas pessoas discutem sobre seus futuros acadêmicos e profissionais, demonstrando necessidades de realização. Como observado em teorias previamente estudadas, há críticas a esse tipo de técnica, uma vez que nem todas as pessoas têm consciência de suas próprias motivações.

2.6 Teoria dos fatores higiênicos e motivacionais de Herzberg

A teoria da motivação e higiene de Herzberg é frequentemente chamada de teoria dos dois fatores e concentra-se nas fontes de motivação pertinentes para a realização do trabalho. Conforme Alex Acquah et al., (2021) esta teoria afirma que existem fatores denominados motivadores, os quais geram satisfação no ambiente de trabalho, e de fatores distintos, denominados fatores de higiene, que causam insatisfação. Alex Acquah et al.,(2021) Afirmou ainda que o contrário de satisfação não é insatisfação, mas sim a ausência de satisfação. De acordo com Herzberg, (1968), os *satisfatores* do trabalho lidam com os fatores incluídos na realização do trabalho, enquanto os *insatisfatores* do trabalho lidam com os fatores que definem o contexto do trabalho. Para Herzberg, (1968) que categorizou os fatores motivadores (*satisfatores*) como realização, reconhecimento, natureza do trabalho, progresso e desenvolvimento, enquanto os fatores de higiene (*insatisfatores*) também incluem política da empresa, supervisão, condições de trabalho, status e salário. De acordo com Herzberg, a higiene não pode motivar e, quando usada para atingir esse objetivo, pode realmente produzir efeitos negativos a longo prazo. Os motivadores são mais complexos e subjetivos, e muitas

Sistema de recompensas e motivação

vezes demasiado difíceis de medir. Mas na medida em que a gestão se concentra na higiene, ao mesmo tempo em que negligencia os motivadores, os trabalhadores provavelmente vão buscar mais da higiene. (Hamner, 1978) Isso tem um efeito negativo no desenvolvimento de uma força de trabalho motivada.

Em resumo, as conclusões de Herzberg diferem das de Maslow. Herzberg argumenta que os elementos higiênicos têm a capacidade de limitar ou eliminar a insatisfação, mas não têm o poder de gerar motivação intrínseca nas pessoas. Na realidade, esses fatores apenas ajudam a prevenir problemas e, por isso, são denominados higiênicos. Seguindo essa linha de pensamento, Herzberg complementa que, por outro lado, os elementos motivadores possuem a capacidade de elevar os patamares de satisfação, o que, por sua vez, leva à motivação intrínseca. (Ver figura 4).

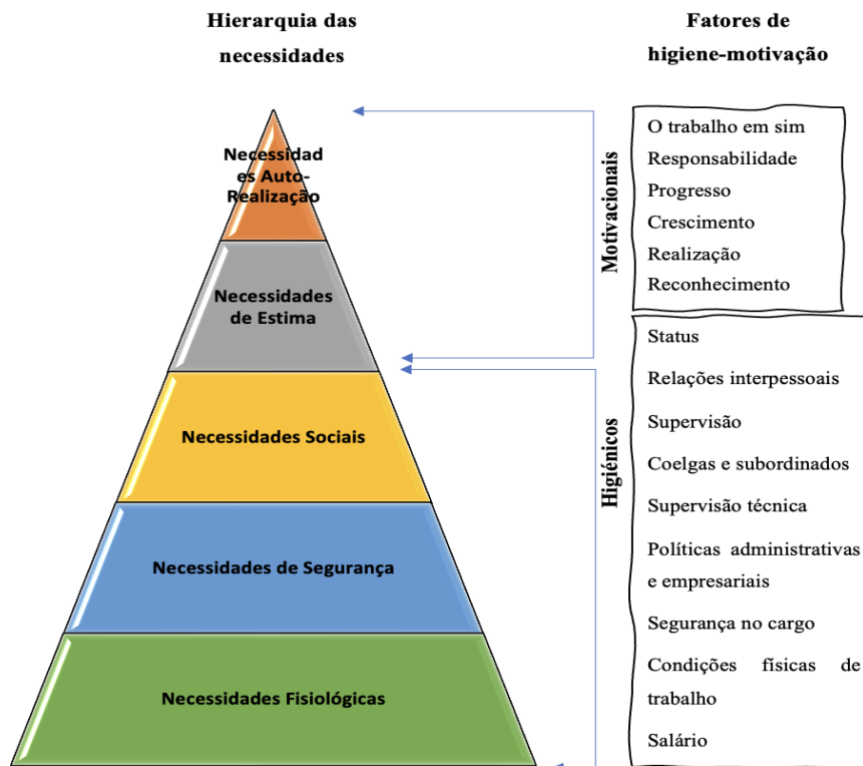
Figura 3

Grupo de Fatores

Fatores motivacionais	Organização em si Realização Possibilidade de crescimento Responsabilidade Desenvolvimento Reconhecimento
	Estatuto Relação com os subordinados Relação com os superiores Relação com os colegas Qualidade da supervisão Política e gestão da organização Segurança no trabalho Condições de trabalho Remuneração

Figura 4

Comparação entre os modelos de Maslow e Herzberg



Nota. Pinto.C, (2022)

2.7 O Modelo de Expectativas de Lawler

Lawler desenvolveu a teoria da expectativa de Vroom. Seu modelo vai além da força motivacional e considera o desempenho como um todo. Eles apontam que o esforço despendido não leva diretamente ao desempenho. É mediado pelas habilidades e traços individuais e pelas percepções de papel da pessoa. Eles também introduzem recompensas como uma variável intervencionista. Porter e Lawler veem motivação, satisfação e desempenho como variáveis separadas e tentam explicar as complexas relações entre elas. Seu modelo reconhece que a satisfação no trabalho depende mais do desempenho do que o desempenho depende da satisfação. Essas relações são expressas de forma diagramática na Figura 5. (Dinibutun, 2012)

O valor da recompensa (Caixa 1) é semelhante à valência no modelo de Vroom. As pessoas desejam várias recompensas, que esperam alcançar com o trabalho. O valor atribuído a uma recompensa depende da força de sua desejabilidade. (Dinibutun, 2012)

Probabilidade percebida de esforço-recompensa (Caixa 2) é semelhante à expectativa. Refere-se à expectativa de uma pessoa de que certas recompensas dependem de uma determinada quantidade de esforço.(Dinibutun, 2012)

Esforço (Caixa 3) é o quanto a pessoa tenta, a quantidade de energia que uma pessoa exerce em uma determinada atividade. Não se relaciona com o quão bem-sucedida uma pessoa é ao realizar uma atividade. A quantidade de energia exercida depende da interação das variáveis de entrada do valor da recompensa e da percepção da relação esforço-recompensa.(Dinibutun, 2012)

Habilidades e traços (Caixa 4) Porter e Lawler sugerem que o esforço não leva diretamente ao desempenho, mas é influenciado por características individuais. Fatores como inteligência, habilidades, conhecimento, treinamento e personalidade afetam a capacidade de realizar uma determinada atividade.(Dinibutun, 2012)

Percepções de papel (Caixa 5) referem-se à maneira como os indivíduos veem seu trabalho e o papel que devem adotar. Isso influencia o tipo de esforço exercido. As percepções de papel influenciarão a direção e o nível de ação, que se acredita serem necessários para um desempenho eficaz.(Dinibutun, 2012)

Desempenho (Caixa 6) depende não apenas da quantidade de esforço exercido, mas também das influências intervencionistas das habilidades e traços da pessoa e de suas percepções de papel. Se a pessoa não tem a habilidade ou personalidade corretas, ou tem uma percepção de papel imprecisa do que é necessário, então o exercício de uma grande quantidade de energia ainda pode resultar em um baixo nível de desempenho ou realização da tarefa.(Dinibutun, 2012)

Recompensas (Caixas 7A e 7B) são resultados desejáveis. As recompensas intrínsecas derivam dos próprios indivíduos e incluem um senso de realização, sentimento de responsabilidade e reconhecimento. As recompensas extrínsecas derivam da organização e das ações de outras pessoas e incluem salário, condições de trabalho e supervisão.(Dinibutun, 2012)

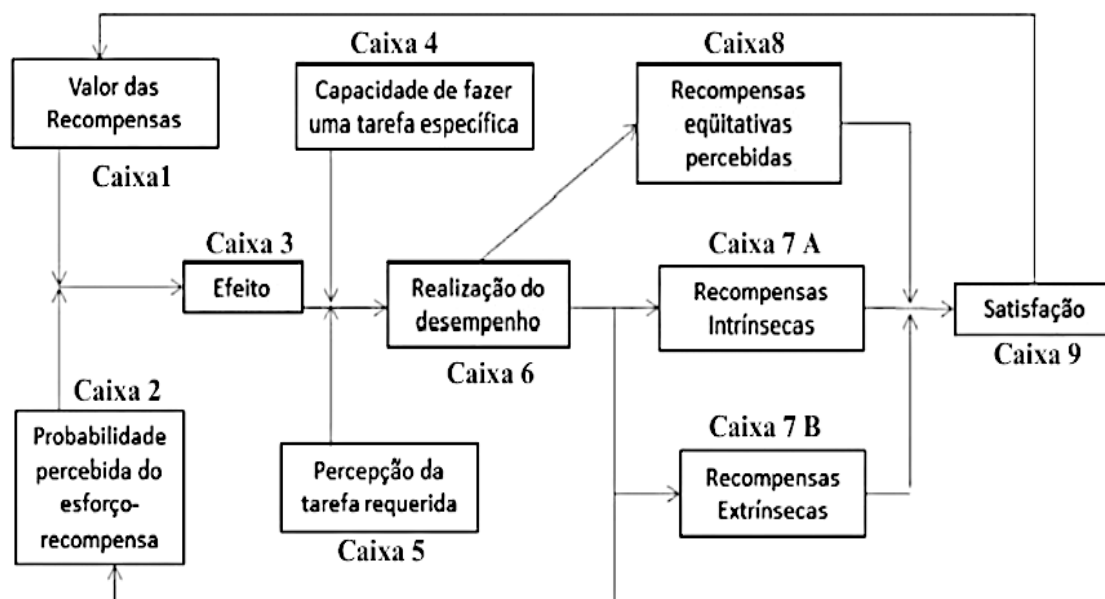
Recompensas equitativas percebidas (Caixa 8) Este é o nível de recompensas que as pessoas sentem que deveriam receber justamente por um determinado padrão de desempenho. A autoavaliação de desempenho está diretamente ligada à variável de recompensa equitativa

percebida. Níveis mais altos de autoavaliação de desempenho estão associados a níveis mais altos de recompensa equitativa esperada.(Dinibutun, 2012)

Satisfação (Caixa 9) Isso não é o mesmo que motivação. É uma atitude, um estado interno individual. A satisfação é determinada tanto pelas recompensas reais recebidas quanto pelo nível percebido de recompensas da organização para um determinado padrão de desempenho. Se as recompensas equitativas percebidas forem maiores do que as recompensas reais recebidas, a pessoa experimenta insatisfação. A experiência de satisfação deriva de recompensas reais, que atendem ou excedem as recompensas equitativas percebidas.(Dinibutun, 2012)

Figura 5

O modelo motivacional da teoria da expectativa de Lawler



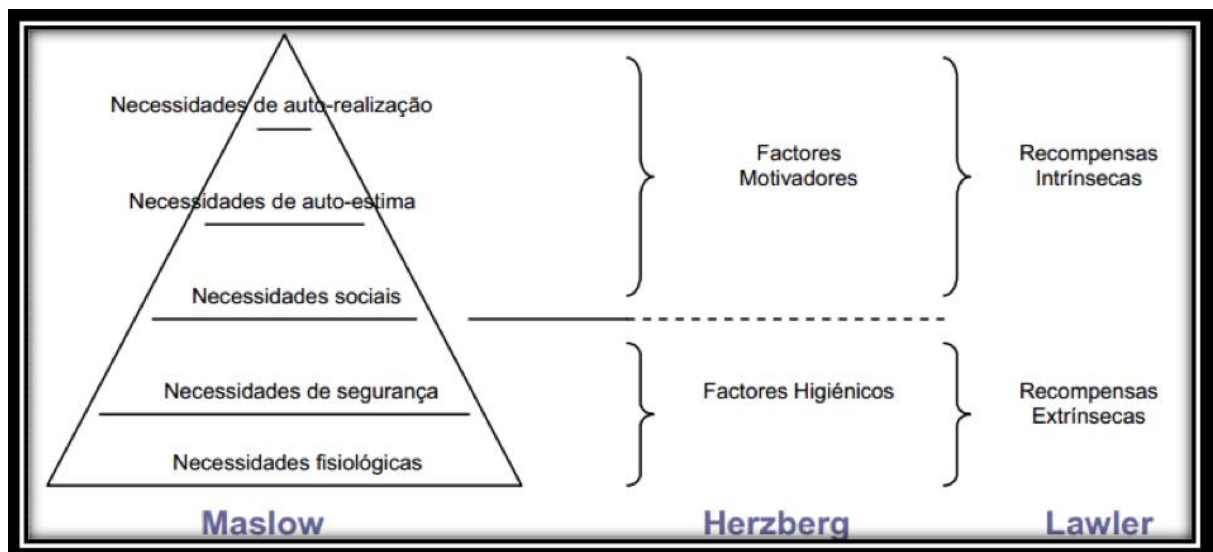
Nota. Dinibutun, (2012)

A teoria da expectativa afirma que as pessoas são influenciadas pelos resultados esperados de suas ações. De acordo com a teoria da expectativa, $\text{Motivação} = \text{Expectativa}$

Instrumentalidade × Valência, e os gestores devem tornar cada fator positivo para garantir altos níveis de motivação.(Dinibutun, 2012)

Figura 6

Articulação das teorias de Maslow, Hersberg e Lawler



Nota. Camara,(2021)

2.8 Teoria ERG (Existence, Relatedness and Growth) de Alderfer

Para P.Gonçalves, (2014) Alderfer distinguia três classes de necessidades: existência, relacionamento e crescimento. Esta teoria é altamente flexível, pois explica as necessidades como um intervalo, ao invés de uma hierarquia. Abaixo, são explicadas com detalhe essas classes de necessidades.

Necessidades de existência: Incluem as necessidades materiais básicas. Em resumo, incluem as necessidades fisiológicas e de segurança física do indivíduo.

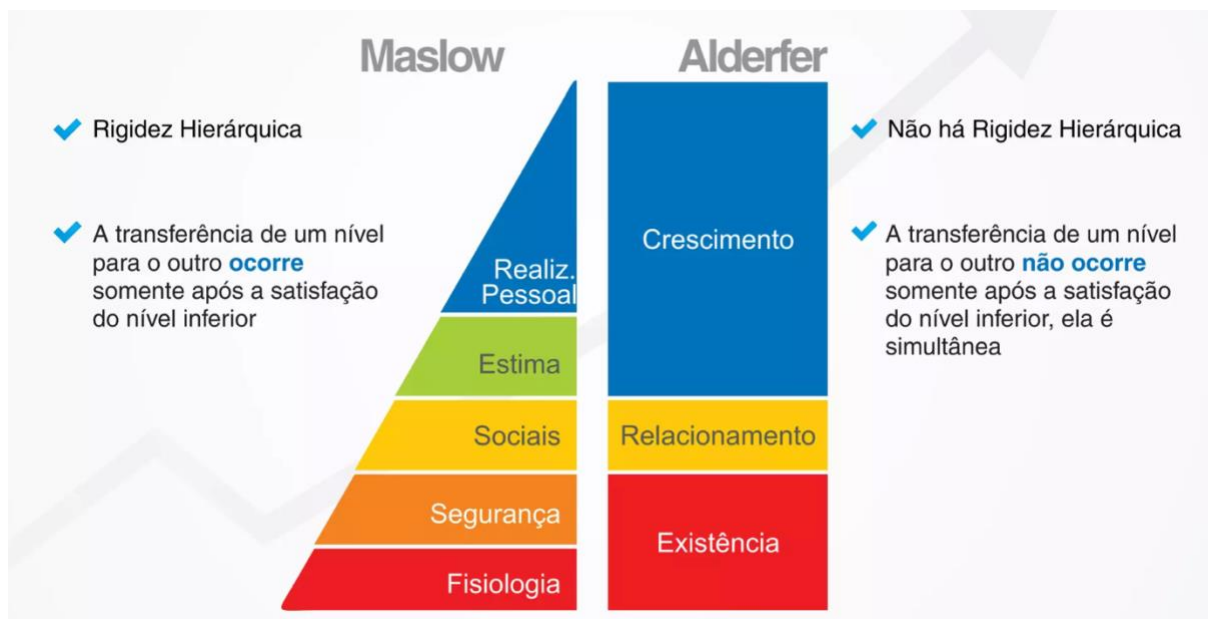
Necessidades de relacionamento: Os indivíduos almejam desenvolver relacionamentos significativos, seja com a família, colegas de trabalho ou superiores, em busca de afeto e de um sentimento de pertença. Ademais, aspiram por reconhecimento e prestígio. Esta categoria de necessidades abrange as necessidades sociais delineadas por Maslow e o aspecto externo das necessidades de estima.

Sistema de recompensas e motivação

Necessidades de crescimento: a necessidade de autodesenvolvimento, crescimento pessoal e avanço compõem esta classe de necessidades. Esta categoria abarca as necessidades de autorrealização de acordo com Maslow e o elemento intrínseco dos requisitos de estima.

Figura 7

Comparação entre modelos Maslow e Alderfer



Nota. (Messias, 2012)

Ao analisar a Figura 7, que compara a teoria de Alderfer com a teoria de Maslow, verifica-se que o patamar de subsistência corresponde às exigências fisiológicas e de segurança conforme propostas por Maslow, isto é, aos anseios ligados à saúde física e material que são supridos através de elementos como alimentação, água, ambiente de trabalho, remuneração, entre outros.(Brito, 2021) O patamar relacional aborda a dimensão social, envolvendo o anseio por estabelecer conexões interpessoais, principalmente com amigos, familiares e colegas de trabalho. Por fim, o nível de desenvolvimento abrange as necessidades de estima e autorrealização, englobando o desejo por criatividade e ocasiões de desenvolvimento individual.

Alderfer defendia a ideia de que uma pessoa poderia experimentar motivação em diversos níveis, o que conferia maior flexibilidade a essa teoria em comparação com a hierarquia de necessidades de Maslow, tornando-a menos estrita.(Brito, 2021)

2.9 Teoria da equidade de Adams

A teoria desenvolvida por Adams em 1963 aborda a influência da comparação social no comportamento individual, destacando a responsabilidade e a capacidade dos indivíduos de moldarem suas próprias ações. Desta comparação, o processo de justiça surge como o resultado da comparação entre a contribuição realizada e a recompensa obtida com as dos outros.(Sónia P. Gonçalves, 2014) Pela contribuição deve-se entender o esforço e o tempo empregues, o talento e o nível de desempenho, enquanto as recompensas incluem o reconhecimento, os valores monetários, os benefícios e até as punições por parte da organização ou chefia imediata. No caso de haver igualdade, a certeza de haver equidade e de haver um tratamento com justiça será reforçada. Já quando houver desigualdade, todo o processo motivacional será prejudicado pelo crescente sentimento de injustiça. Os seguintes aspetos são analisados a partir do modelo de equidade proposto por Adams:

- A natureza e os resultados de uma pessoa relativos a uma troca;
- O processo de comparação social utilizado pelo indivíduo;
- As condições que levam à perceção de uma situação de equidade e de iniquidade;
- Os possíveis efeitos de iniquidade;
- As ações que um indivíduo pode empreender para suprir a sensação de iniquidade suscitada.

Nesta teoria da equidade os indivíduos comparam os esforços que realizam para atingir os seus fins (trabalho, avaliação pessoal da qualificação, tempo dedicado ao trabalho, entre muitos outros), estas comparações são realizadas com indivíduos conhecidos que fazem parte da referência pessoal e que constroem a partir das perceções individuais. (Sónia P. Gonçalves, 2014) Nos dias de hoje os gestores de recursos humanos, devem estar muito atentos ao que os seu trabalhadores comparam: salário, condições de trabalho, equidade funcional, entre outros aspetos.(Sónia P. Gonçalves, 2014)

No entanto, é importante ressaltar que a iniquidade pode evoluir para uma situação potencialmente favorável se a pessoa que realiza a comparação concluir que está a ser mais

recompensado pelo seu desempenho do que os pares que desempenhas as mesmas funções (ver figura 8).

Figura 8

Pretende retratar as situações de equidade e iniquidade

Equidade		
<u>Resultados recebidos pelo próprio</u> Contributos do próprio	=	<u>Resultados recebidos pelos colegas</u> Contributos dos colegas
Iniquidade desfavorável		
<u>Resultados recebidos pelo próprio</u> Contributos do próprio	<	<u>Resultados recebidos pelos colegas</u> Contributos dos colegas
Iniquidade favorável		
<u>Resultados recebidos pelo próprio</u> Contributos do próprio	=	<u>Resultados recebidos pelos colegas</u> Contributos dos colegas

Nota. (Brito, 2021)

2.10 Teoria da definição dos objetivos de Locke

A teoria da definição de objetivos de Locke de 1968, conforme P.Gonçalves, (2014) entende que a motivação para o trabalho como uma atividade humana consciente, existindo a intenção de trabalhar em direção a um objetivo específico é uma fonte significativa de motivação, pois demonstra comportamentos proativos, conforme indicado pelas formulações fundamentais do modelo:

- As metas possuem um papel importante como determinantes motivacionais do esforço;
- A alteração no valor dos incentivos irá afetar somente a conduta do individuo se for acompanhada de mudança nas metas;
- Um indivíduo pode sentir-se satisfeito ou insatisfeito com o grau de concretização atingido na medida em que este nível seja igual ao da execução das suas metas.

Sistema de recompensas e motivação

Concluindo uma série de pesquisas, Locke obteve dados que lhe permitiram suscitar três conclusões:

- Quanto mais difíceis são os objetivos postos a um indivíduo, maior é o seu nível de execução atingido sempre que os outros fatores, como as competências, sejam iguais;
- As metas devem ser claras e definidas, pois contribuem para o nível de execução da tarefa;
- As intenções do indivíduo regulam as opções de conduta na tarefa a ser realizada.

Esta teoria conforme nos descreve, Brito, (2021), deu origem ao acrónimo SMART (*Specific, Measurable, Achievable, Realistic, Timed*), ou seja, os objetivos devem respeitar em simultâneo cinco características:

- *Specific*: os objetivos devem ser compreensíveis e observáveis;
- *Measurable*: é necessário definir critérios quantitativos que permitam avaliar o sucesso em alcançar os objetivos;
- *Achievable* ou *Appropriate*: deve-se definir um objetivo que seja realizável, uma meta que possa ser alcançada, porém desafiadora;
- *Realistic* ou *Relevant*: os objetivos precisam de ser alcançáveis e devem impulsionar o crescimento e o desenvolvimento da organização.
- *Timed* ou *Time limited* ou *Time based*: os objetivos devem ser estabelecidos dentro de prazos definidos para sua realização.

Quando os trabalhadores de uma organização estão envolvidos na definição dos objetivos, percebe-se uma maior adesão a esses objetivos, o que resulta em um aumento da produtividade e do desempenho na realização das tarefas. (Brito, 2021)

2.11 Teoria das expectativas de Vroom

A abordagem cognitiva do modelo de expectativas, proposta por Victor Vroom em 1964, requer que o comportamento é determinado pela crença do indivíduo e na crença de que suas ações levarão a recompensas ou aos resultados desejados. (Sónia P. Gonçalves, 2014) A seleção desse comportamento é feita conscientemente, através das alternativas analisadas e apresentadas pelo ambiente, com base em percepções, crenças e valores. (Vroom, 1964) Nesta

Sistema de recompensas e motivação

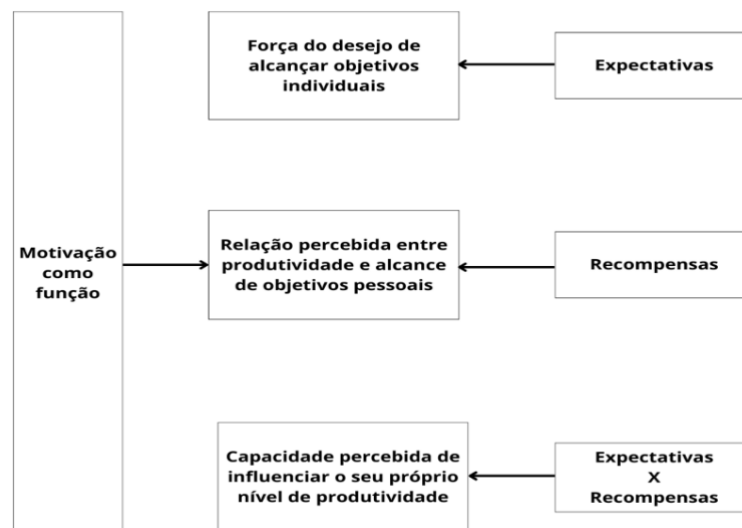
teoria, a motivação é resultado de três fatores que determinam a motivação do indivíduo e podem ser representados conforme a figura 7:

- **Valência** – O valor subjetivo da recompensa representa a intensidade do interesse individual por um resultado específico, ou seja, o desejo pela recompensa;
- **Expetativa** – A probabilidade subjetiva de que um resultado específico ocorra ao realizar um determinado esforço está relacionada com um determinado nível de execução;
- **Instrumentalidade** – A percepção de que os resultados conduzirão o indivíduo a alcançar novos resultados e recompensas.

Estes três conceitos possuem uma significância crucial no contexto da motivação, uma vez que é imperativo que sejam multiplicados para que esta exista.

Figura 9

Modelo de expectativas de Vroom



Nota. Sônia P. Gonçalves, (2014)

As teorias motivacionais embora sejam uma janela não conseguem transmitir e descrever a complexa realidade dos atuais contextos de trabalho. Não devemos, como nos dizem, Carlotto, M. S. & Câmara,(2008) abandonar as teorias e os resultados alcançados ate ao momento, constatando que já existe um conjunto considerável de variáveis associadas a motivação e à satisfação no trabalho.

Sistema de recompensas e motivação

Tabela 1

Tabela comparativa entre as várias teorias da motivação

Teoria de Motivação	Principal Proponente	Principais Conceitos	Descrição
Teoria da Hierarquia das Necessidades (Maslow)	Abraham Maslow	Hierarquia de necessidades: fisiológicas, segurança, sociais, estima, auto realização	Necessidades básicas devem ser satisfeitas para que as de níveis mais altos se tornem motivadoras.
Teoria das Necessidades de Realização (McClelland)	David McClelland	Necessidades de realização, afiliação e poder	As pessoas são motivadas por diferentes necessidades psicológicas.
Teoria dos Dois Fatores (Herzberg)	Frederick Herzberg	Fatores higiênicos e motivacionais	Os fatores que influenciam a satisfação no trabalho são distintos dos que influenciam a insatisfação.
Teoria da Expectativa	Edward E. Lawler	- Esforço e Desempenho - Recompensas	- O modelo de expectativas de Lawler expande a teoria de Vroom sobre expectativas, enfocando a relação entre esforço, desempenho e recompensas. Lawler sugere que o esforço não leva diretamente ao desempenho, mas é influenciado por habilidades individuais, percepções de papel e expectativas de recompensas - Destaca a importância da satisfação como um estado interno determinado pela percepção das recompensas.
Teoria da ERG (Alderfer)	Clayton Alderfer	Existência, Relacionamento, Crescimento	As necessidades podem ser agrupadas em três categorias, e não necessariamente seguem uma hierarquia rígida.
Teoria da Equidade (Adams)	John Adams	Percepção de equidade nas trocas	As pessoas procuram equilibrar as suas contribuições e recompensas em relação aos outros.
Teoria do Estabelecimento de Metas (Locke)	Edwin Locke	Estabelecimento de metas específicas e desafiadoras	Metas claras e desafiadoras aumentam a motivação e o desempenho.
Teoria da Expectativa (Vroom)	Victor Vroom	Expectativa, instrumentalidade, valência	A motivação depende da expectativa de alcançar uma recompensa desejada, da crença de que o desempenho levará a essa recompensa e do valor atribuído à recompensa.

Ao analisarmos as teorias da motivação acima descritas, na tabela 1, é verificado que o sistema motivacional humano é extremamente complexo e é composto por um conjunto de atitudes que são responsáveis pela variação da intensidade, qualidade e direção do movimento, sendo estas condições intrínsecas e extrínsecas ao indivíduo. O comportamento motivado é um efeito que resulta da presença de estruturas internas e complexas de caráter cognitivo, comportamental e afetivo. Uma só variável motivacional, com a sua própria força e poder, não tem a capacidade de definir o comportamento de um indivíduo no seu local de trabalho. Esse comportamento é o que resulta da construção ligada com as necessidades, valores, interesses preferências e contingências externas aos indivíduos, que se vão consolidar

gradualmente através da prática que vai estruturar sistemas motivacionais internos complexos. (Moscovici, 2004)

Para Ferreira, A., Diogo, C. Ferreira, M. & Valente, (2006) as organizações, em constante busca por métodos que impulsionem a produtividade e o desenvolvimento, enfrentam uma crescente demanda por identificar entre seus colaboradores aqueles capazes de atingir altos níveis de motivação e, conseqüentemente, fornecer respostas mais eficientes, em linha com os indicadores de desempenho organizacional. Um dos maiores desafios neste processo de gerar motivação é descobrir o estímulo que se ajuste ao indivíduo, relacionando-o com contexto que este está inserido. Cabe aos gestores das organizações a tarefa de individualizar a motivação a fim de conseguirem mobilizar as suas equipas. Identificar o conteúdo e todo o processo motivacional de cada indivíduo e também do grupo onde este está inserido da a possibilidade de se planejar as ações e centra-las nas especificidades da realidade de cada organização. (Sónia P. Gonçalves, 2014) A crescente compreensão do perfil motivacional dos trabalhadores permite a implementação de programas de motivação diversificados dentro da organização, adaptados às metas específicas de cada grupo de trabalho. Isso contrasta com a abordagem de um único programa abrangente para toda a organização. (Sónia P. Gonçalves, 2014)

3. Sistemas de recompensas

Cada vez mais, as organizações estão percebendo que precisam estabelecer um equilíbrio equitativo entre a contribuição do funcionário para a organização e a contribuição da organização para o funcionário.

Estabelecer esse equilíbrio é uma das principais razões para recompensar os trabalhadores.

Organizações que seguem uma abordagem estratégica para criar esse equilíbrio concentram-se nos três principais componentes de um sistema de recompensas, que incluem compensação, benefícios e reconhecimento. Estudos realizados sobre o tema indicam que o problema mais comum nas organizações hoje é que elas negligenciam o importante componente da recompensa, que é o ingrediente de baixo custo e alto retorno para um sistema de recompensas bem equilibrado. Um foco chave do reconhecimento é fazer com que os trabalhadores se sintam apreciados e valorizados. (Pratheepkanth, 2011) O sistema de recompensa é assim uma ferramenta importante que a gestão pode utilizar para direcionar a motivação dos trabalhadores de maneiras desejadas. Em outras palavras, os sistemas de

Sistema de recompensas e motivação

recompensa procuram atrair pessoas para a organização, mantê-las vindo ao trabalho e motivá-las a alcançar níveis elevados de desempenho. O sistema de recompensa refere-se a todos os elementos da estrutura organizacional, abrangendo os procedimentos de gestão de pessoal, regulamentos e procedimentos de tomada de decisão relacionados à distribuição de salários e benefícios aos funcionários em reconhecimento à sua contribuição para a empresa.(Pratheepkanth, 2011)

3.1 Conceito do sistema de recompensas

Segundo Nawawi (2011, p. 319), citado por (Pratheepkanth, 2011), "recompensa é um esforço para promover uma sensação de ser aceito (reconhecido) no ambiente de trabalho, que aborda aspetos de compensação e aspetos da relação entre trabalhadores uns com os outros."

"A recompensa é o benefício que surge da realização de uma tarefa, prestação de um serviço ou cumprimento de uma responsabilidade." (Carolina, 2010)

Conforme Camara, Guerra & Rodrigues, (2016) afirmam, O sistema de recompensas constitui uma prática de gestão estratégica de recursos humanos, cujo propósito é alinhar os objetivos dos colaboradores com os objetivos estratégicos da organização. Este sistema mantém uma relação estreita combinado com métodos de gestão de recursos humanos adicionais, como o sistema de avaliação de desempenho. Segundo Sousa, M., Duarte, T., Sanches, P., & Gomes, (2006 p.90) afirmam, que um sistema de recompensas consiste em um conjunto de políticas e procedimentos estabelecidos pela empresa em relação aos seus colaboradores, abrangendo tanto aspetos tangíveis quanto intangíveis de compensação pelo trabalho realizado. Esses critérios devem assegurar a equidade interna e externa, além de recompensar os funcionários com base em seu desempenho individual, visando impulsionar sua motivação e eficácia. Por sua vez, Camara, Guerra & Rodrigues, (2016) defende que na sociedade do conhecimento em que estamos imersos, é imperativo gerir as competências de forma eficaz por meio de uma gestão adequada de recompensas. Seja por meio de recompensas internas ou externas, é essencial que os funcionários sejam reconhecidos pelo seu trabalho.

3.2 Evolução Histórica do Conceito de Sistema de Recompensas desde a Era da Gestão Científica até aos nossos dias

Apesar do papel aparentemente importante que os sistemas de recompensas desempenharam durante a era da gestão científica, poucos autores destacaram a sua importância específica. Alguns autores concentraram-se na implementação da gestão científica por Taylor e seus discípulos (Nadworny, 1957; Nelson & Campbell, 1972; Petersen, 1986; Petersen, 1989), enquanto outros descreveram o surgimento da gestão científica em contextos internacionais (Daito, 1972; Rowlinson, 1988; Sasaki, 1992; Sheldon, 1925; Wren, 1980).

Segundo Peach, E. B., & Wren, (1992, p.6)"a evolução do pagamento por desempenho desde a antiguidade até a década de 1950, observando-o a partir da perspectiva de quatro eras sobrepostas". Embora um dos períodos tempo incluídos em seu artigo seja a era da gestão científica, apenas uma breve visão geral dos sistemas de recompensas utilizados naquela época é descrita. Assim, para obter uma compreensão mais profunda dos sistemas de recompensas prevalentes durante a era da gestão científica, serão apresentados cinco autores-chave: (1) Frederick W. Taylor, (2) Henry L. Gantt, (3) Harrington Emerson, (4) Frank B. Gilbreth e Lillian M. Gilbreth. Esses cinco autores eram bem conhecidos durante esta era e, na verdade, como explica (Nadworny, 1957, p.6)"O rótulo 'gestão científica' é o com o qual estamos mais familiarizados hoje, mas em 1915, e antes, os programas de gestão eram mais propensos a serem identificados com os nomes dos próprios engenheiros de gestão, por exemplo, 'sistema Taylor', 'sistema Gantt', 'sistema Emerson', e assim por diante". Ao visualizar esses autores individual e coletivamente, uma análise mais completa e cuidadosa dos sistemas de recompensas pode ser apresentada. Sendo o mais relevante encontrado nos escritos de Frederick W. Taylor.

Frederick W. Taylor.

Taylor perante definiu o que a gestão científica "não é um novo esquema de pagamento para os homens; não é um sistema de trabalho por peça; não é um sistema de bônus; não é um sistema de prêmios; não é nenhum esquema para pagar aos homens". Taylor (1946, p.26) citado por (Caudill & Porter, 2014) Além disso, ele observou que "sob a gestão científica, o sistema de remuneração particular adotado é apenas um dos elementos subordinados". No entanto, ele também afirmou que a tarefa e o bônus constituíam "dois dos elementos mais

importantes dos mecanismos da gestão científica" (Taylor, 1911, p.122). Este último desses três enunciados parece ser o mais representativo dos verdadeiros pensamentos de Taylor sobre os sistemas de recompensas. Uma parte significativa de seu livro "Shop Management" é realmente dedicada ao tema dos planos de incentivo salarial. Em particular, ele discutiu a necessidade desses planos oferecerem salários altos ao trabalhador e baixos custos trabalhistas ao empregador, e promoverem o pagamento individual pelo desempenho. Ele propôs seu próprio sistema de pagamento, o plano diferencial de taxa por peça, como a melhor escolha para alcançar o "melhor caminho".

Altos Salários/Baixo Custo de Mão-de-Obra

Um dos principais objetivos de Taylor ao advogar a filosofia da gestão científica era garantir uma reciprocidade de interesses entre trabalhador e empregador. Ele acreditava que uma das chaves para forjar essa relação era entender a premissa básica de como motivar esses indivíduos. Esta premissa está relacionada à crença de Taylor de que o que "os trabalhadores querem de seus empregadores acima de tudo são salários altos, e o que os empregadores querem de seus trabalhadores, mais do que tudo, é um baixo custo de mão-de-obra de fabricação" (Caudill & Porter, 2014). De facto, Taylor tinha fortes opiniões de que os trabalhadores não aumentariam sua produtividade "a menos que fossem garantidos um bom aumento liberal, que deve ser permanente". Taylor, (1911) citado por (Caudill & Porter, 2014)

Remuneração Individual por Desempenho

Outro tema comum ao longo dos escritos da era da gestão científica centrou-se na remuneração individual por desempenho. Merkle, (1980, p.7) afirma que o sistema de tarifa por peça diferencial de Taylor foi: "O primeiro plano a enfatizar o individualismo, a descartar ideias utópicas como a participação nos lucros, a apelar diretamente ao desejo individual por salários mais altos de uma maneira expressamente projetada para dismantlar 'grupos, combinações e classificações' de trabalhadores, levando ao 'marcar passo' e ao sindicalismo, e fazer isso por meio de um processo que foi 'cientificamente' baseado em registros de produtividade do trabalho, eliminando assim a 'adivinhação' na definição de taxas por parte da administração".

Henry L. Gantt

Embora Henry L. Gantt seja mais conhecido pelo desenvolvimento do gráfico de Gantt utilizado para gestão de projetos, ele também recebeu notoriedade durante a era da gestão científica pelo seu trabalho com um sistema de bônus para gestão de compensação (Caudill & Porter, 2014). Assim como Taylor, Gantt também reconheceu a necessidade de garantir a reciprocidade de interesses entre trabalho e gestão. Gantt (1919 p.110) citado por (Caudill & Porter, 2014), acreditava que uma das principais maneiras de promover essa relação era através da cooperação e afirmou que "devemos garantir a confiança e cooperação do trabalhador ao assegurar-lhe uma compensação equitativa". O trabalho de Gantt com um plano de bônus foi sua resposta para oferecer um sistema de recompensa equitativo. Este sistema diferia em muitos aspectos do sistema de tarifa diferencial de Taylor, e como observou Duncan "Gantt concordava com quase todas as ideias de Taylor exceto pelo seu sistema de recompensar o trabalho".(Caudill & Porter, 2014). Os pormenores do plano de Gantt incluíam inicialmente o pagamento de um bônus fixo por realizar a tarefa dentro do tempo padrão. Posteriormente, Gantt viu esse bônus fixo como uma falha do sistema, pois limitava o incentivo para os trabalhadores produzirem mais uma vez que tivessem ganho seu bônus. Para remediar essa situação, ele adicionou um incentivo baseado em pagar aos trabalhadores pelo tempo permitido, mais um percentual desse tempo se completassem o trabalho dentro do tempo padrão ou menos. (Caudill & Porter, 2014)

Em resumo, o plano de Gantt estava principalmente preocupado com a eficiência. Ele defendia fortemente que os trabalhadores não deveriam receber aumentos salariais acima da taxa diária, a menos que mantivessem um certo grau de eficiência. Apesar da crença de Gantt de que a gestão sabia que era "um fato bem reconhecido que o homem eficiente com salário alto é muito mais lucrativo para seu empregador do que o homem ineficiente com salário baixo", ele sentia que a gestão não dava consideração suficiente para aumentar os níveis de eficiência de seus trabalhadores. (Caudill & Porter, 2014)

Harrington Emerson

No livro de Harrington Emerson, Os Doze Princípios da Eficiência, ele colocou a recompensa pela eficiência em último. Essa pode ter sido devida, em parte, à sua firme convicção de que "nenhum outro assunto é tão perturbador quanto salários ou requer tanto do

'trato justo'" (Emerson, 1917, p.188) Embora ele tenha aprovado o sistema de tarifa diferencial de Taylor e o trabalho de tarefa de Gantt com um sistema de bônus e sua ênfase em estabelecer um tempo padrão para cada tarefa, Emerson sentiu que o trabalhador precisava de mais flexibilidade para poder receber um bônus. Assim, ele "considerou indesejável tornar tão nítida a linha de demarcação entre eficiência e ineficiência" (Emerson, 1917, p.360) Com base nessa necessidade de flexibilidade, Emerson estabeleceu um sistema de bônus que agrupava faixas de eficiência e atribuía um bônus percentual para cada faixa. Consequentemente, um trabalhador receberia um bônus simplesmente por alcançar o nível de eficiência de 100 por cento e um bônus adicional acima desse nível com base no tempo real economizado (Peach, E. B., & Wren, 1992) Além da contribuição de Emerson em elaborar um plano de incentivo único, ele também defendeu a fixação de preços de mercado e recompensas não monetárias, bem como a importância de basear os salários tanto na quantidade quanto na qualidade. Ele afirmava que "não se pode esperar que o trabalhador trabalhe para um empregador por um salário menor do que o pago em condições similares para a mesma classe de trabalho por outro empregador", e "quem paga salários não pode ser levado a pagar salários mais altos do que é pago na atualidade". (Emerson, 1917, p.188) Em relação às recompensas não monetárias, Emerson, (1917) observou que sua recompensa pela eficiência não era simplesmente um pagamento em dinheiro. Além disso, ele explicou que "homens estiveram dispostos a morrer por um sorriso" (Emerson, 1917, p.365) A importância de basear os salários tanto na quantidade quanto na qualidade derivava de sua filosofia de sua recompensa pela eficiência, que exigia uma medição precisa do trabalho com base nesses dois elementos.

Frank and Lillian Gilbreth

Frank e Lillian Gilbreth também contribuíram com várias ideias únicas e relevantes sobre sistemas de recompensas que ainda são válidas hoje. A dupla marido e mulher Frank e Lillian Gilbreth, trazem-nos as suas ideias que são frequentemente descritas em uníssono. Esse consenso das suas ideias é apresentado no seu livro intitulado "The Writing of the Gilbreths", que inclui as suas contribuições mais significativas. (Caudill & Porter, 2014) As ideias dos Gilbreths sobre sistemas de recompensas ainda têm uma relevância especial hoje. Além de compartilharem visões comuns sobre promoção, Taylor e os Gilbreths tinham muitas outras crenças em comum, particularmente, a importância do estudo de tempo. Apesar desse aparente conflito sobre os estudos de tempo e movimento, os Gilbreths eram apoiantes de

Taylor e da gestão científica. Em apoio à gestão científica, os Gilbreths verificaram os pontos fortes e fracos de muitos sistemas de recompensas, incluindo participação nos lucros, salário diário, plano premium de Halsey, plano de tarefa com recompensa de Gantt e sistema de taxa diferenciada de Taylor (Caudill & Porter, 2014) Eles concordaram com Taylor sobre as iniquidades dos sistemas cooperativos e a necessidade de análise cuidadosa de tarefas e estudos de tempo, concluindo que o método de Taylor era o melhor método de compensação de trabalhadores (Caudill & Porter, 2014) e a "forma definitiva de compensação".(Caudill & Porter, 2014) Frank Gilbreth até escolheu o sistema de Taylor em detrimento de seu próprio sistema, que consistia em três taxas:

1. Um mínimo diário ou fixo para todos os trabalhadores novos no emprego;
2. Uma taxa intermediária para aqueles que atendiam aos padrões de conformidade com base em movimentos prescritos;
3. Uma alta taxa para aqueles que não apenas atendiam aos padrões de conformidade, mas também aos padrões de tempo e qualidade prescritos.

Em resumo, os sistemas de recompensas prevalentes durante a era da gestão científica têm várias semelhanças e muitos estudiosos afirmam que é difícil distinguir claramente entre as variações (Peach, E. B., & Wren, 1992). Caudill & Porter, (2014) observa que, todos os muitos planos são semelhantes em vários aspetos. O nome de seu autor, geralmente associado a eles, frequentemente aparece como a maior diferença única. De facto, às vezes também é difícil distinguir entre as variações dos sistemas de recompensas existentes hoje. (Caudill & Porter, 2014)

Tabela 2

Tabela comparativa dos vários autores dos sistemas de recompensas prevalentes durante a era da gestão científica

Autor	Sistema de Recompensas
Frederick W. Taylor	Sistema de pagamento diferencial por peça, enfatizando a remuneração individual baseada na produção e no desempenho.
Henry L. Gantt	Sistema de trabalho por tarefa com um plano de bônus, que recompensa os trabalhadores pelo cumprimento das metas de produção dentro do tempo estipulado.
Harrington Emerson	Sistema de bônus baseado na eficiência, agrupando faixas de eficiência e concedendo bônus com base no desempenho do trabalhador em relação ao padrão estabelecido.
Frank B. e Lillian M. Gilbreth	Ênfase na remuneração individual com base nas habilidades, competências e conhecimentos do trabalhador, visando incentivar o desenvolvimento pessoal e a eficiência no trabalho.

Esta observação histórica, revela o quão semelhantes são os sistemas de recompensas que surgem durante a era da gestão científica, são aos sistemas de recompensas em uso atualmente. Sistemas atualmente populares, como participação nos lucros, distribuição de lucros, remuneração com base em competências/conhecimentos, remuneração com base em mérito/desempenho e remuneração variável, também foram defendidos durante o reinado da gestão científica. As ideias expressas por vários autores da gestão científica, incluindo Frederick W. Taylor, Henry L. Gantt, Harrington Emerson e Frank B e Lillian M. Gilbreth, são detalhadas.(ver tabela 3) Essas ideias são comparadas e debatidas com os sistemas de recompensas existentes e suas premissas subjacentes. Além disso, as lições aprendidas com a era da gestão científica, no que diz respeito às filosofias de sistemas de recompensas atuais.(Caudill & Porter, 2014) No século XIX, registrou-se um aumento substancial no

número de fábricas, o que gerou a necessidade de ampliar o contingente de trabalhadores na indústria. Com o surgimento de um grande número de trabalhadores, tornou-se necessário monitorar o absenteísmo, os atrasos e outros aspetos relacionados à gestão de pessoal, o que levou à adoção do modelo Taylorista/Fordista na produção industrial. Durante a década de 1960, emergiu uma tendência de redução das despesas de produção e aumento da eficiência, com o *downsizing* emergindo como uma estratégia para impulsionar os lucros.

Os trabalhadores passaram a ser incentivados a contribuir com sugestões para melhorias no trabalho, aumentando a procura por competência e qualidade da força de trabalho. Na década de 1970, as escolas de gestão reconheceram que a performance de uma organização conseguiria ser substancialmente melhorado se os trabalhadores alinhassem seus objetivos com os da organização e fossem motivados pelo seu esforço. Isso levou ao desenvolvimento de um sistema de recompensas que incorporava uma parte fixa de remuneração, uma parte variável e benefícios associados à posição, com a proporção entre esses elementos sendo adaptada de acordo com a função ou grupo de funções. Dado a volatilidade da economia proveniente da globalização, as empresas perceberam a urgência de adotar uma postura mais flexível. Nesse contexto, os trabalhadores assumiram um papel central na competitividade e foram identificados como recursos cruciais para o êxito corporativo. Consequentemente, nota-se uma alteração substancial na maneira de abordar a remuneração, que passou a ser configurada de acordo com o desempenho do trabalhador, em conformidade com as estratégias competitivas externas da empresa. (Jorge Vala & Antonio Caetano, 2002)

No século XXI, a exigência em relação à qualidade da força de trabalho tornou-se ainda mais acentuada, com uma população mais educada e exigente. As pessoas passaram a buscar cargos desafiadores, com autonomia e oportunidades para exercer criatividade, para além de um salário competitivo e benefícios atraentes. A avaliação de desempenho justa e objetiva tornou-se uma prioridade, enquanto a ideia de emprego vitalício perdeu sua relevância. Paralelamente, houve uma rejeição às estruturas organizacionais hierarquizadas e aos cargos rígidos, com os indivíduos buscando gerir sua própria carreira e demonstrar lealdade aos seus próprios objetivos e interesses. Esta mudança nos valores socioculturais relacionados à família, ao indivíduo e ao trabalho, evidenciando-se uma crescente procura pelo bem-estar pessoal e pela integração entre vida profissional e pessoal por parte dos trabalhadores.

Este fenômeno deu origem aos movimentos de qualidade de vida no trabalho. Nesse contexto, observa-se um fortalecimento das remunerações variáveis, estabelecidas mediante

acordo entre as partes envolvidas. Concomitantemente, as empresas passam a desenvolver políticas de gestão voltadas para o indivíduo, visando atrair e reter talentos, além de valorizar recompensas intrínsecas. A remuneração variável tem desempenhado um papel de maior destaque nos sistemas de remuneração empresarial nos últimos tempos. Em geral, representa aproximadamente 15% do conjunto de compensações de um trabalhador, podendo atingir percentagens consideravelmente maiores para cargos mais alinhados com a estratégia organizacional. Este componente salarial, frequentemente vinculado aos resultados globais da empresa e ao desempenho individual dos trabalhadores, o objetivo principal é alinhar os trabalhadores com os objetivos estratégicos da empresa e recompensar aqueles que demonstram um desempenho excepcional.

Atualmente, as recompensas são amplamente utilizadas como forma de motivar os colaboradores, porém, ao longo do tempo, essas recompensas têm evoluído em consonância com as necessidades das pessoas. Inicialmente, as recompensas visavam recompensar a fidelidade ao empregador e familiaridade com a cultura e princípios da empresa, incentivando assim a permanência do trabalhador na organização. As recompensas utilizadas para alcançar tais objetivos incluíam diuturnidades, prêmios de antiguidade (tais como pins da empresa, relógios, entre outros) e promoções automáticas. Presentemente essas recompensas foram alvo de ajustamento, para melhor se alinharem às estratégias organizacionais. Tornou-se, portanto, de máximo interesse para as empresas contar com colaboradores competentes e comprometidos com o negócio, além disso, visa também o alcance de um desempenho superior, com o propósito de impactar positivamente nos resultados financeiros da empresa. Assim, os sistemas de recompensas têm acompanhado de perto a procura do mercado e as necessidades organizacionais. Conforme indicado por Camara, Guerra & Rodrigues, (2016), as organizações mais avançadas adotam estratégias com o objetivo de reduzir o número de funções desempenhadas, dando prioridade à polivalência dos colaboradores. Nessa perspectiva, os trabalhadores agora possuem uma maior liberdade nas suas atribuições, sendo compensados pela sua colaboração para o atingimento dos resultados da empresa.

Sistema de recompensas e motivação

Tabela 3

Tabela comparativa da evolução histórica por várias décadas dos sistemas de recompensas com os seus objetivos e finalidade

Década	Objetivos dos Sistemas de Recompensas	Finalidade
1960	- Garantir uma remuneração justa e estável aos funcionários, com base principalmente na antiguidade e na hierarquia organizacional. - Manter a motivação e a lealdade dos funcionários através de benefícios básicos, como férias remuneradas e assistência médica.	- Retenção de funcionários e estabilidade na força de trabalho. - Fomentar a produtividade através da segurança no emprego e da satisfação básica das necessidades dos funcionários.
1970	- Introduzir sistemas de recompensas variáveis, como bônus por desempenho e participação nos lucros, para incentivar o desempenho individual e organizacional. - Personalizar os pacotes de benefícios para atender às necessidades individuais dos funcionários.	- Motivar os funcionários a atingir metas específicas de desempenho e contribuir para os resultados da organização. - Atrair e reter talentos oferecendo pacotes de benefícios mais flexíveis e atraentes.
1980	- Diferenciar a remuneração com base no desempenho e na contribuição individual para os resultados da empresa. - Introduzir benefícios flexíveis para atender às necessidades variadas dos funcionários. - Reforçar a ligação entre a remuneração e os objetivos estratégicos da organização.	- Melhorar o desempenho individual e organizacional através da recompensa pelo desempenho excepcional. - Adaptar os pacotes de remuneração às preferências e necessidades individuais dos funcionários.
1990	- Integrar os sistemas de recompensas com as competências e habilidades dos funcionários, recompensando a aquisição e o desenvolvimento dessas competências. - Expandir os benefícios totais para incluir programas de recompensas flexíveis e ações de incentivo baseadas no desempenho.	- Promover a aprendizagem contínua e o desenvolvimento de competências dos funcionários. - Incentivar a inovação e a excelência através de programas de recompensas flexíveis e baseados no desempenho.
2000	- Desenvolver sistemas de remuneração total que englobam salário base, benefícios e recompensas variáveis, com uma ênfase na recompensa pelo desempenho excepcional. - Implementar programas de participação nos lucros e ações de incentivo para reter e motivar talentos-chave.	- Reconhecer e recompensar o desempenho excepcional dos funcionários. - Incentivar a retenção de talentos-chave e promover a cooperação e a colaboração entre os membros da equipe.
2020	- Oferecer remuneração flexível e personalizada, adaptada às preferências e necessidades individuais dos funcionários. - Utilizar tecnologia para gerir os sistemas de recompensas e avaliar o desempenho de forma transparente e eficaz.	- Maximizar a satisfação e o compromisso dos funcionários através de pacotes de remuneração adaptáveis e atraentes. - Facilitar uma gestão eficaz do desempenho e promover uma cultura de transparência e equidade.

3.3 Pressupostos de um Sistema de Recompensas eficaz

Para Camara, (2021) Um sistema de recompensas só funciona se for capaz de alcançar os objetivos para os quais foi desenvolvido; para que isso aconteça, ele deve atender aos seguintes requisitos:

- O sistema de recompensas tem de estar alinhado com os objetivos estratégicos da organização, promovendo comportamentos e atuações que estejam em sintonia com os mesmos.
- A implementação do sistema de recompensas tem de ser aceite pelos destinatários e considerado objetivo e justo.

3.4 Objetivos de um Sistema de Recompensas

O sistema de recompensas é composto por uma variedade de ferramentas materiais e imateriais que estão alinhadas com a estratégia da empresa e servem como compensação pela contribuição dos funcionários aos resultados da empresa por meio de seu desempenho profissional. Aumentar a motivação e a produtividade dos trabalhadores é o objetivo do sistema. (Camara, 2021)

Esta descrição agrupa tudo o que considero serem o sustentáculo de todo o sistema de recompensas:

- A coerência dos seus componentes;
- O seu alinhamento com os objetivos estratégicos da organização;
- Incluir no sistema de recompensas componentes materiais e imateriais;
- O critério de atribuição baseia-se no desempenho e na contribuição para os resultados da empresa.
- O desígnio de ser a fonte de motivação e produtividade

Segundo Sousa, M., Duarte, T., Sanches, P., & Gomes, (2006) o sistema de recompensas Pode ter diversos propósitos::

- Apoiar e consolidar a cultura das Organizações;
- Crescer a produtividade aumentando a motivação;
- Atrair, manter e incentivar os profissionais mais talentosos;

Sistema de recompensas e motivação

- Manter a sustentabilidade financeira a medio prazo;
- Ser considerado justo pelos seus destinatários.

Para Camara,(2021) existem também elementos relacionados ao sistema de recompensas que podem influenciar significativamente a eficácia das organizações, destacando-se cinco fatores:

1. **Atração e retenção de talento** – este fator influencia claramente o tipo de recrutamento de talentos que uma empresa é capaz de atrair;
2. **Motivação e produtividade** – Quando as pessoas recebem recompensas pelo trabalho que fazem, elas sentem-se mais motivadas e mais produtivas, o que leva ao cumprimento das metas e objetivos da organização. Se a empresa recompensar os seus trabalhadores por comportamentos que valorizam e promovem o sucesso, conforme as suas capacidades permitam, eles terão sempre motivação para crescer.
3. **Cultura da organização** – As recompensas fazem parte de um clima organizacional e contribuem para o clima e cultura da organização, podendo fazer com que esta se modifique e transforme consideravelmente, como efetivar e reforçar uma cultura empreendedora, a inovação, competências individuais e até a implementação de uma gestão participativa;
4. **Definição e reforço da estrutura** – As recompensas desempenham um papel crucial na definição do status e da hierarquia dentro de uma organização, pois as recompensas implementadas e concedidas podem resultar, a curto ou médio prazo, em movimentação vertical na estrutura organizacional.
5. **Custo** – O custo é um fator significativo de um sistema de recompensas para as organizações. Por isso é importante quando se pretenda desenhar um sistema de recompensas, calcular seu custo total e seu índice de flexibilidade, ajustando seus custos de acordo com o ciclo ou as circunstâncias do negócio, requer sempre uma avaliação cuidadosa sob uma perspectiva de custo-benefício.

Cada empresa possui seu próprio contexto e cultura organizacional, o que possibilita a adoção de diversas políticas de remuneração: (Camara, 2021)

- **As Recompensas baseadas no cargo** – Estas recompensas estão relacionadas aos salários, benefícios e símbolos de status concedidos pelas organizações, dependendo do tipo de cargo que o trabalhador ocupa.

Sistema de recompensas e motivação

- **As Recompensas baseadas no desempenho ou na antiguidade** -Recompensas fundamentadas no desempenho ou na longevidade dos trabalhadores na organização;
- **O sistema de recompensas centralizado ou descentralizado** - envolve a realização de avaliações regulares dos salários e benefícios, com foco na equidade. Em contrapartida, numa gestão descentralizada, os gestores recebem autoridade e autonomia para analisar o sistema de recompensas e tomar as decisões que considerarem justas.
- **O sistema de recompensas igualitário ou hierárquico**- Geralmente, as organizações não adotam formalmente uma decisão para implementar um sistema de recompensas igualitário ou mais hierárquico; essa hierarquização ocorre naturalmente com base na gestão da organização. A estrutura hierárquica dentro da empresa está associada ao valor da remuneração e à posição ocupada por cada trabalhador. Essa política de recompensas estabelece uma distinção de acordo com o status de cada colaborador na organização.

A atribuição de prêmios e benefícios aos trabalhadores representa um dos elementos de maior importância na satisfação e motivação destes, exercendo uma influência direta nas suas decisões de permanecer ou deixar o emprego atual. Dessa forma, a introdução e execução de um sistema de recompensas meticulosamente elaborado e flexível emerge como um aspecto fundamental no contexto organizacional.

Existem variados tipos de recompensas (materiais e imateriais) como por exemplo:

- Prêmios (antiguidade, por objetivos, por assiduidade);
- Aumento salarial;
- Reconhecimento e valorização no trabalho;
- Seguros de saúde;
- Planos de reforma;
- Trabalho remoto;

3.5 Componentes dos sistemas de recompensas

O reconhecimento é cada vez mais associado à valorização e premiação de ações e condutas que têm um impacto significativo no alcance dos objetivos da organização.(Camara, 2021)

Ao se reconhecer elevados desempenhos significa dar ao seu autor:

- Visibilidade dentro da organização;
- Prestígio entre os colegas;
- Reforço positivo ao ser apontado como exemplo a ser seguido.

3.6 Recompensas Intrínsecas

As recompensas intrínsecas abrangem não apenas incentivos financeiros, mas também reconhecimento não monetário. Isso envolve formas de apreciação que não se baseiam em valores materiais, como reconhecimento pelo desempenho no trabalho, níveis de responsabilidade individual e avanço na carreira. (Camara, 2021)

Para Camara, (2021) existem seis tipos de recompensas intrínsecas:

- a) Mecanismos de reconhecimento;
- b) O desenho funcional;
- c) A autonomia e a responsabilidade;
- d) As oportunidades de desenvolvimento profissional;
- e) O envolvimento dos trabalhadores na definição dos objetivos estratégicos da organização;
- f) O clima organizacional e o estilo de gestão de cada organização.

Em relação aos instrumentos de reconhecimento Camara, 2021, p.117) O reconhecimento consiste em distinguir e premiar comportamentos e ações que ajudam a atingir as metas e objetivos da organização. Camara, (2021) apresenta-nos o exemplo da PESPICO que reconhece, anualmente, na sequência de uma reunião com os trabalhadores, todos aqueles que, durante esse ano, mais contribuíram com ideias e com iniciativas para procurar reduzir os custos da organização. Esse reconhecimento é dado pela mão do próprio presidente da organização, através de uma placa alusiva ao prémio anunciado publicamente as razões da sua escolha e os resultados alcançados. Um outro exemplo que Camara, (2021) nos indica

pode ser simplesmente o envio de um *e-mail* da chefia direta para o trabalhador, pondo em copia toda a restante equipa, dando-lhe os parabéns pelo excelente trabalho efetuado por ele e se esse *e-mail* for enviado no momento da conclusão desse trabalho tem mais impacto e é muito mais motivador do que um prémio, no final de um ano, pela razão do *timing* entre fatos entre outras coisas, dar feedbacks positivos e ser flexível com horários.

Quanto a modelo funcional Camara, Guerra & Rodrigues, (2016), afirmam que existem três fatores fundamentais:

- A liberdade de escolha do trabalhador, esta liberdade significa que ele deve participar no processo de decisão sobre as tarefas que diariamente executa;
- A colaboração, significa a construção de equipas que promovam a troca de ideias e a comunicação gerindo um clima de solidariedade;
- Conteúdo funcional, este fator representa a tarefa que o trabalhador é chamado a fazer:

Como afirmou Herzberg, (1968, p.168) “ se desejamos que as pessoas se sintam incentivadas a realizar um trabalho de qualidade, é fundamental proporcionarmos a elas tarefas desafiadoras e de qualidade”. Quanto à autonomia e a responsabilidade Camara, (2021, p.126) define a autonomia como “a liberdade de ação que o titular de uma função tem no exercício das sua tarefas ou atividades e o maior ou menor impacto que a sua atuação tem nos resultados do negocio”. A autonomia está diretamente ligada à responsabilidade: uma pessoa autónoma tem mais responsabilidade em seu cargo. Isso significa que ela tem de se responsabilizar pelo que fez. Com relação à oportunidades de desenvolvimento profissional, Camara, (2021), diz-nos que cada pessoa tem uma apetência natural por aprender coisas novas, quer por desenvolver os seus conhecimentos adquiridos, podendo ate se correlacionar o seu nível educacional com a curiosidade intelectual evidenciada. Mais um tipo de recompensa intrínseca é a participação dos trabalhadores no estabelecimento dos objetivos estratégicos da organização. Como dito anteriormente, a participação dos trabalhadores na tomada de decisão organizacional é crucial. “Várias cabeças pensam melhor do que uma”. Para que esse tipo de recompensa funcione, é fundamental que haja uma comunicação eficaz entre a liderança e os trabalhadores, portanto, as decisões são tomadas com todos os trabalhadores da empresa. É essencial manter o nível de motivação e contentamento no trabalho para elevar a eficiência e o rendimento das tarefas.(Camara, 2021)

Sistema de recompensas e motivação

Para Camara, (2021) a partilha e incorporação de *feedback* é extremamente importante para uma organização e tem virtualidades das quais se destacam:

- Enriquecimento das soluções encontradas e adotadas, pelas partilhas de dados e conhecimentos de quem está mais próximo dos problemas, por entendê-los melhor, contribuindo com o seu conhecimento para melhor os resolver;
- Eliminação da resistência à mudança, que por opção estratégica por vezes tem de acontecer, levando à participação no processo pelos trabalhadores a gerar um compromisso com os resultados alcançados e quem participa no processo renega as decisões em que participou;
- A oportunidade de desenvolvimento de Quadros e gestores pela sua conversão para o processo estratégico;
- Aumentar a sensação de presença e participação, que vem de se sentir parte do processo de estabelecimento e definição dos objetivos do negócio (*ownership*);
- A compreensão do que significa o alcance dessas metas, desses objetivos, evitando no dia-a-dia, tomadas de decisão que estejam desalinhadas ou mesmo contraditórias com essas metas e objetivos.

Por ultimo o clima organizacional e o estilo de gestão de cada organização para Camara, (2021) O clima organizacional é uma realidade complexa e, embora seja mais fácil identificá-lo apenas por seus efeitos, é mais difícil descrever a totalidade dele. Já com respeito ao estilo de gestão Camara, (2021 p.148) afirma que "resulta das dinâmicas de autoridade e supervisão que são estabelecidas na estrutura hierárquica da organização". (Ver figura 10)

Figura 10

Estilos de Gestão



Nota: Camara, (2021 p.148)

3.7 Recompensas Extrínsecas

As recompensas extrínsecas geralmente estão relacionadas ao dinheiro, compreendendo uma componente fixa. Por outro lado, na parte variável do salário estão incluídas as demais componentes, tais como benefícios adicionais, incentivos e símbolos de status. (Reis, F. L. & Silva, 2014) Conforme mencionado por Sousa, M., Duarte, T., Sanches, P., & Gomes, (2006) as recompensas extrínsecas são materiais e geralmente são monetárias. Salários, incentivos, benefícios e símbolos de status são algumas formas desse tipo de recompensas.

3.8 O Salário-base

Por salário, Camara, (2021, p.155), diz-nos que é o valor em dinheiro ou em espécie que o trabalhador recebe regularmente como remuneração pelo seu trabalho.

Existem três condições a que um salário deve cumprir:

- a) O Salário deve ser uma retribuição pelo trabalho realizado;
- b) O salário deve ter um carácter frequente e recorrente;

Sistema de recompensas e motivação

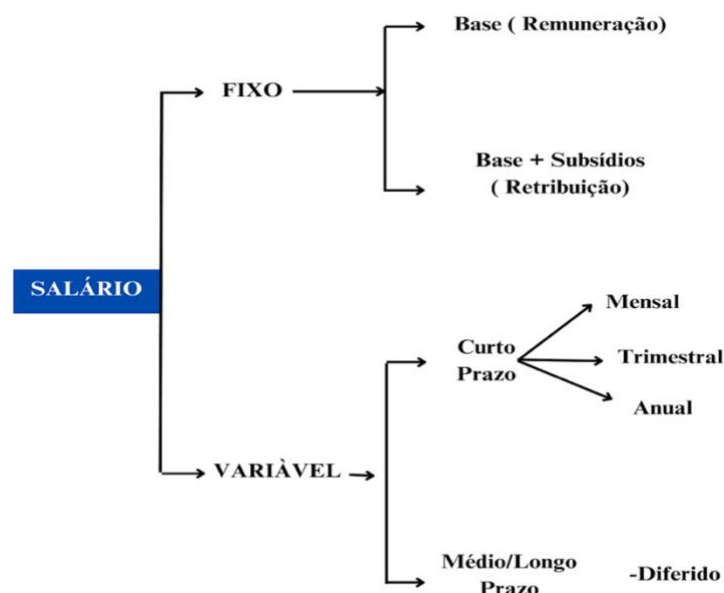
c) O salário deve ser remunerado em numerário ou em espécie.

O conceito de salário pode comportar duas componentes:

- O salário-base (retribuição base conforme terminologia legal (Código do Trabalho, Artº 258) o salário variável. O salário fixo é formado pelo salário base do trabalhador, acrescido dos benefícios regulares e periódicos que o trabalhador recebe de acordo com sua produtividade, como subsídio de alimentação, (subsídio regular) subsídio de isenção de horário, (subsídio específico que é pago em algumas atividades e funções onde é imperativo trabalhar mais horas do que as que estão estipuladas ou mesmo para quem tem trabalhos por turnos ou por atividades que têm algum risco como subsídio de risco, subsídio de isolamento...), subsídio de Natal, subsídio de férias, entre outros.
- O salário é variável é de uma natureza diferente, pois não é seguro devido a sua atribuição está muito dependente de como o trabalhador atinge metas específicas para a empresa, como podemos ver na figura 11.

Figura 11

Espécies de Salários



Nota. Camara, (2021)

3.9 O Incentivo

Os incentivos variáveis do salário são usados para recompensar o alto desempenho, ou a realização ou superação de metas previamente estabelecidas entre a empresa e o trabalhador. (Camara, 2021) Conforme indicado por Sousa, M., Duarte, T., Sanches, P., & Gomes, (2006), os incentivos compreendem elementos variáveis da remuneração e são comumente representados por prêmios monetários, tais como comissões e bônus. Além disso, incluem-se como incentivos as opções de *Stock Options*. Esses mecanismos têm como propósito recompensar altos desempenhos, isto é, ao alcançar ou superar um conjunto de metas predefinidas, mediante concordância entre a organização e o trabalhador.

O incentivo tem três objetivos:

- a) Liga a categoria das recompensas ao nível de performance do trabalhador com o êxito do negócio;
- b) Tem o potencial de influenciar a promoção de ações e comportamentos que estejam em conformidade com os objetivos estratégicos da organização;
- c) Contribui para garantir a retenção do talento, ao reconhecer o papel que desempenham nos resultados da organização e ao fortalecer sua ligação e dedicação ao projeto. Segundo Camara, (2021), existem seis pontos que analisam os reais custos associados a um plano de incentivos:
- d) O salário não constitui um elemento motivacional – Embora os trabalhadores possam estar principalmente preocupados com seus salários, isso não constitui evidência de que o dinheiro seja um motivador intrínseco. Não há fundamentos para sustentar a ideia de que aumentar a remuneração dos trabalhadores os incentivará a realizar um trabalho de melhor qualidade ou a produzir em maior quantidade.
- e) As recompensas castigam – quanto mais desejável for a recompensa, mais desmoralizador é perdê-la;
- f) As recompensas destroem o relacionamento – Os programas de incentivos e os sistemas de avaliação de desempenho que fazem parte deles diminuem as possibilidades de colaboração;

Sistema de recompensas e motivação

- g) As recompensas ignoram causas – Dependendo exclusivamente de recompensas para impulsionar a produtividade não aborda efetivamente as questões fundamentais nem promove uma mudança substancial;
- h) As recompensas inibem a propensão para assumir riscos - Quando as pessoas são incentivadas a ponderar sobre as recompensas associadas ao desempenho de uma tarefa, tendem a demonstrar menos propensão para assumir riscos ou explorar outras possibilidades;
- i) As recompensas minam o interesse – Indivíduos que executam um trabalho excepcional podem valorizar a remuneração e gostar de ser bem pagos, contudo, não desempenham as suas funções exclusivamente com o intuito de receber o salário. Trabalham motivados pela paixão do que fazem.

3.10 Benefícios sociais e específicos

Segundo Camara, (2021) os benefícios são difíceis de definir, dada a sua variedade e a diferente natureza que cobrem, no entanto todos eles têm uma essência em comum que consiste em:

- a) Serem uma componente da retribuição, uma vez implantados é muito difícil revogá-los;
- b) Serem pagos em espécie, normalmente em bens ou serviços e muito raramente em dinheiro, por ter implicações fiscais;
- c) Destinam-se a cobrir necessidades de curto ou de longo prazo bem como cobrir os riscos que não estão diretamente ligados à prestação do trabalho;
- d) Os benefícios procuram dar resposta às necessidades de carácter social dos trabalhadores visando mais as necessidades primárias e as de segurança.

Com base nestas características podemos definir benefícios como sendo: Uma componente da retribuição, paga em dinheiro ou em espécie, a curto ou a longo prazo e visando dar respostas às necessidades de carácter social dos trabalhadores de uma organização. (Camara, 2021)

Sistema de recompensas e motivação

Os benefícios Sociais mais utilizados nas organizações:

- Subsídio de alimentação – (resulta por norma de um CCT)
- Complemento subsídio de doença
- Seguro de saúde
- Seguro de vida
- Plano de pensões

Os benefícios específicos são aplicáveis a grupos de pessoas dentro da organização, quer pelo nível hierárquico quer pelo tipo de funções que são realizadas na organização:

- Planos de automóveis
- Despesas de representação
- Viagens
- Seguros de vida capitalizáveis

Os gestores seniores recebem benefícios conhecidos como símbolos de estatuto, que são sinais externos da importância da empresa. Ao dar aos beneficiários a sensação de que alcançaram o topo de suas carreiras e alcançaram seus objetivos pessoais, eles têm como principal finalidade aumentar a autoestima.

Segundo Camara, (2021), existem vários exemplos de símbolos de estatuto:

- Dimensão e localização do gabinete de trabalho;
- Tipo de mobiliário e decoração que a organização fornece;
- A vaga reservada de estacionamento para o veículo;
- O veículo de serviço de alta gama;
- A oferta de motorista privado;
- A disponibilização de assistente ou secretaria particular;
- A concessão de um cartão de crédito “gold”;
- O financiamento pela organização de quotas em clubes ou associações de prestígio;
- A criação de um espaço de refeições no piso da administração.

Os símbolos de status, que representam sinais visíveis de relevância, também funcionam como indicadores de poder dentro das organizações. Quando são atribuídos, é difícil revogá-los, pois poderá ser interpretado como uma perda da face tanto dentro como fora das organizações.

4. Força de vendas

4.1 Evolução histórica das vendas

Com a Revolução Industrial, emergiram as grandes indústrias, delineando uma transição substancial na execução das atividades laborais, as quais gradativamente foram sendo suplantadas por máquinas. Com esse fenômeno, surgiu a produção em larga escala, fomentando uma mudança abrangente nos paradigmas de produção. Inicialmente, o método de produção preponderante foi o impulsionado, caracterizado pela fabricação em grande quantidade, seguida pelo armazenamento dos produtos para posterior distribuição no mercado. (Zhou; et al., 2019) Durante este período, de acordo com Stanton, W.J. e Spiro, (1999) os vendedores desempenhavam um papel distinto na profissão, que, até então, não era devidamente valorizada, uma vez que o público geralmente não confiava nesses estranhos que apareciam à sua porta. Com o crescimento da economia e o surgimento de novas empresas, muitas optaram por estabelecer uma força de vendas interna para explorar novos mercados. Estes profissionais eram comumente denominados "tiradores de pedidos" e eram remunerados através de comissões sobre os volumes vendidos.

4.2 Definição da atividade de vendas

A atividade de vendas é um processo pelo qual um vendedor busca persuadir, convencer, incentivar e motivar um potencial cliente a adquirir um produto ou serviço. Dessa forma, de maneira simplificada, a venda pode ser compreendida como um processo no qual o vendedor procura "persuadir" o cliente a realizar uma aquisição. Uma venda é o ato de comercializar um produto ou serviço em troca de dinheiro ou outra forma de compensação. (Chima, 2023) Santos, J. B. & Brito, (2012) definiram vendas como o processo de persuadir os clientes a adquirirem bens, geralmente por meio de interações individuais. O crescimento das vendas é definido como a taxa anual e trimestral de aumento nas receitas de vendas de uma empresa. (Chima, 2023) O Dicionário de Negócios define o crescimento das vendas como a quantidade

pela qual o volume médio de vendas dos produtos ou serviços de uma empresa aumentou, geralmente de ano para ano. O crescimento das vendas ajuda a aumentar a margem de lucro de uma empresa. Conforme afirmado por (Reibstein, D.J., Bendle, N.T., Farris, P.W. & Pfeifer, 2006) um aumento nas vendas significa um correspondente aumento na receita para a empresa, o que leva a um aumento nos dividendos dos acionistas. Ao vender mais produtos de ano para ano, a empresa aumenta sua margem de lucro e expande suas operações.

O crescimento das vendas ajuda a aumentar a saúde geral de uma empresa; ele indica se uma empresa está ou não alcançando suas metas.(Chima, 2023) A força de vendas desempenha um papel fundamental nas empresas bem-sucedidas (Churchill, G.A, Ford, N.M., Walker, O.C., Johnston, M.W. e Tanner, 2000) sendo a conexão vital entre a empresa e seus clientes. Os gestores e as equipes de vendas representam um investimento significativo para as empresas e desempenham um papel crucial na geração de receita para o negócio. Cada vez mais, as empresas estão reconhecendo a importância de maximizar o desempenho de suas equipes de vendas, tratando-as como um portfólio de investimento que requer diferentes formas de atenção. (Küster & Canales, 2008) O trabalho do vendedor é único, envolvendo uma variedade de atividades e responsabilidades que proporcionam tentativas díspares durante o processo de venda. (Stanton, W.J. e Spiro, 1999) O papel do vendedor é diferente de outros tipos de trabalho devido à dualidade da função, que envolve representar tanto o cliente quanto a empresa junto ao cliente. (Stanton, W.J. e Spiro, 1999)

A efetividade de uma equipe de vendas pode ser compreendida como uma avaliação global dos resultados alcançados pela equipe como um todo ou por seus membros individuais. (Churchill, G., Ford, N., Walker, O., Johnston, M.W. and Tanner, 2000) Essa avaliação é conduzida por meio da análise de diversos indicadores financeiros, como participação de mercado e contribuição para o lucro. (Küster & Canales, 2008) Além dos indicadores financeiros, há outros aspetos que também são considerados na avaliação da efetividade, como a satisfação do gestor de vendas de campo, por exemplo, aquisição de novos clientes.(Küster & Canales, 2008)

4.3 Definição de vendedor

Uma forma fundamental de definir a função de um vendedor é por meio da expressão simples "realizar vendas". No entanto, na prática, essa função abrange uma série de processos complexos, envolvendo a aplicação de técnicas, princípios e habilidades pessoais. Esses elementos são essenciais para atender a uma ampla gama de requisitos necessários para o sucesso da venda. Conforme KOTLER, (1999) argumenta, os profissionais de vendas já não podem depender apenas de sorrisos e aparência para convencer seus clientes. Em vez disso, eles precisam se concentrar não apenas no mercado externo, mas também internamente na empresa, fornecendo informações úteis e exigindo maior qualidade nos produtos e serviços oferecidos. Dessa forma, os vendedores buscam expandir a oferta de valor para os consumidores, facilitando assim o seu próprio trabalho.

4.4 Motivar a força de vendas

É amplamente reconhecido que a motivação da equipe de vendas é fundamental para o desempenho do vendedor,(Badovick, 1990) e tem sido abordado repetidamente na literatura sobre gestão comercial. O estudo da motivação na força de vendas remonta à década de 1970, mas muitos autores, como Churchill, Ford, Walker e Teas. (Damião, 2014) dizem-nos que a maioria dos vendedores precisa de incentivo e encorajamento, especialmente aqueles que trabalham no campo e enfrentam desafios diários. A maioria dos profissionais de marketing acredita que o esforço e o desempenho resultantes, bem como as recompensas e a satisfação, aumentarão com a motivação do vendedor. Portanto, isso aumenta a motivação.(Damião, 2014) A motivação tem uma função significativa no comportamento dos vendedores. Em uma meta-análise sobre o desempenho das vendas realizada por Churchill 1985, (citado por Damião, 2014), A motivação foi identificada como o terceiro fator mais significativo para o desempenho de vendas, superando as percepções e competências da função. Os gestores estão sempre tentando descobrir como motivar a equipe de vendas. É por isso que é tão importante entender as motivações dos vendedores como base para o construto problemático.

4.5 Sistemas de recompensas e motivação do vendedor

A importância dos sistemas de recompensas na motivação dos vendedores tem sido amplamente destacada em diversos estudos. Em particular, há uma ênfase na influência direta da motivação extrínseca, onde planos de comissões sem limite de pagamento têm sido associados a um aumento de 9% nas receitas dos vendedores.(Damião, 2014) As recompensas segundo, Damião, (2014) desempenham um papel crucial nas organizações, trazendo benefícios tangíveis. Por outro lado, a importância das recompensas extrínsecas é demonstrada pelo fato de que as pessoas esperam receber recompensas monetárias como forma de reconhecimento pelo trabalho bem realizado. É importante lembrar que, dependendo da mensagem transmitida, a mesma recompensa pode alterar a motivação do vendedor. Estudos têm demonstrado que a percepção do vendedor em relação à recompensa impacta diretamente sua motivação intrínseca,(Damião, 2014), destacando a importância de sistemas de recompensas ajustados às exigências dos diferentes vendedores para garantir um alto retorno sobre os investimentos. Nesse contexto, os gestores desempenham um papel fundamental ao promover a confiança e a motivação dos vendedores por meio da clareza nos sistemas de recompensas e do reforço do desempenho. (Damião, 2014)

4.6 Recompensas Intrínsecas versus Extrínsecas

Os profissionais de marketing reforçam as recompensas intrínsecas e extrínsecas de todos os tipos. Um estudo de pesquisa descobriu que a recompensa mais valorizada pelo funcionário era o salário, seguido por promoção, crescimento pessoal e senso de realização. (Churchill, G.A, Ford, N.M., Walker, O.C., Johnston, M.W. e Tanner, 2000) A segurança, o reconhecimento, a simpatia e o respeito foram menos valorizados. Por outras palavras, os vendedores podem ser menos motivados por elogios e segurança, mas muito motivados pelo salário e pelas oportunidades de crescer e satisfazer suas necessidades intrínsecas. Para melhorar os esforços de vendas, algumas organizações organizam concursos de vendas. (Website, 2022)

Os planos de compensação podem até precisar variar dependendo do tipo de vendedores: estrelas, núcleo ou desempenho sólido e retardatários. (Website, 2022) As estrelas se beneficiam da ausência de limite ou teto nas comissões, comissões por superação de cotas e

estruturas de prêmios que permitem múltiplos vencedores. (Website, 2022) Os performers do núcleo se beneficiam de metas multiníveis que servem como degraus para o sucesso e concursos de vendas com prêmios que variam em natureza e valor. Os retardatários respondem a bônus trimestrais consistentes e pressão social.(Website, 2022)

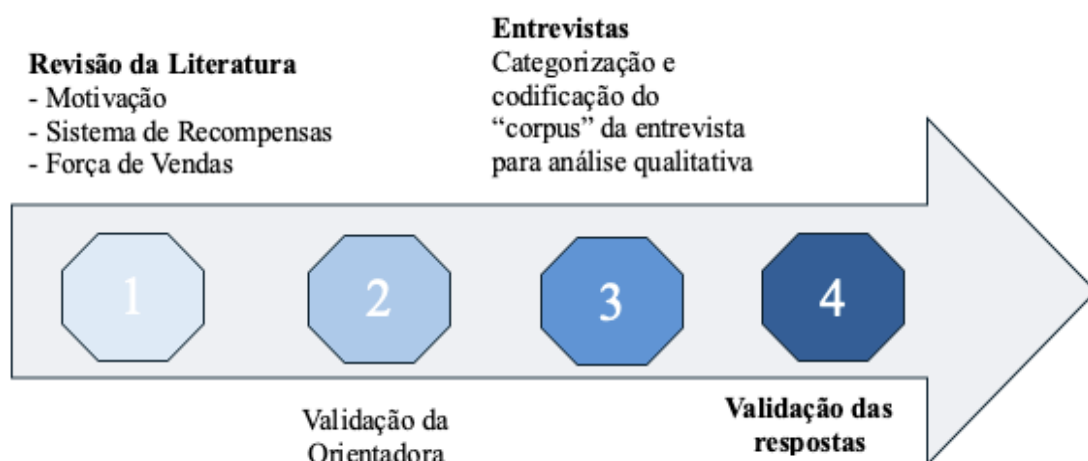
5. Metodologia

5.1 Natureza

De forma a analisarmos a temática pretende-se apresentar uma metodologia de natureza qualitativa e exploratória.(Yin, 2018) A natureza exploratória decorre da necessidade de realizar uma abordagem inicial ao tema, uma vez que se trata de um fenómeno novo.(Yin, 2009) Foi utilizado para recolher dados, os quais foram analisados para responder à pergunta de partida: Como impacta o sistema de recompensas na motivação da força de vendas da *Wella Company*?

Figura 12

Desenho do modelo de Investigação



5.2 Método: Estudo de Caso

O método utilizado nesta pesquisa é o Estudo de Caso, considerado por (Yin, 1998) como ideal para investigar questões relacionadas com "Como?" e "Porquê?". Este método adota uma abordagem empírica, uma vez que visa examinar um fenômeno real cujos limites e contextos ainda não estão claramente definidos, utilizando uma variedade de fontes de dados.

Para alcançar os resultados e respostas sobre a temática abordada nesta investigação caso, será conduzida uma entrevista semiestruturada de natureza qualitativa, Conforme destacado por YIN, (2003) as entrevistas representam uma das principais fontes de recolha de dados e, neste estudo, adotam uma abordagem semiestruturada. Esse tipo de entrevista possibilita seguir as linhas de investigação estabelecidas por meio de um itinerário previamente estruturado, ao mesmo tempo em que permite ao entrevistado oferecer ideias e sugestões adicionais relacionadas ao tema em análise, até se atingir a saturação teórica, foram também utilizadas as técnicas de *snowball sampling*, em conjunto com uma revisão da literatura focada no sistema de recompensas, motivação e força de vendas, visando identificar as perguntas mais adequadas para serem utilizadas. Esta entrevista conta com a participação de sete vendedores da empresa. Serão utilizadas perguntas abertas durante a entrevista, proporcionando maior flexibilidade de resposta para que sejam obtidas o máximo de conclusões possíveis. A observação direta também será uma técnica utilizada com a recolha de notas de campo para registrar essas observações. A informação recolhida internamente irá ter duas fontes de recolha como complemento da observação direta a recolha de documentos internos e utilizados no site oficial da organização, bem como documentos fornecidos pelos participantes.

5.3 Caracterização do Contexto Aplicacional

Para uma análise mais aprofundada da temática em questão, nosso estudo caso foi direcionado para a empresa *Wella Company*. A *Wella Company*, foi fundada em 1880, por *Franz Stohrer* em *Darmstadt, Hessen*, na Alemanha. Atualmente a *Wella Company*, é uma empresa líder global inovadora na indústria da beleza com 6000 trabalhadores, tem presença em 150 países e combina os seus 140 anos de história e experiência no setor com seu status emergente como uma empresa líder de categoria de alto crescimento.

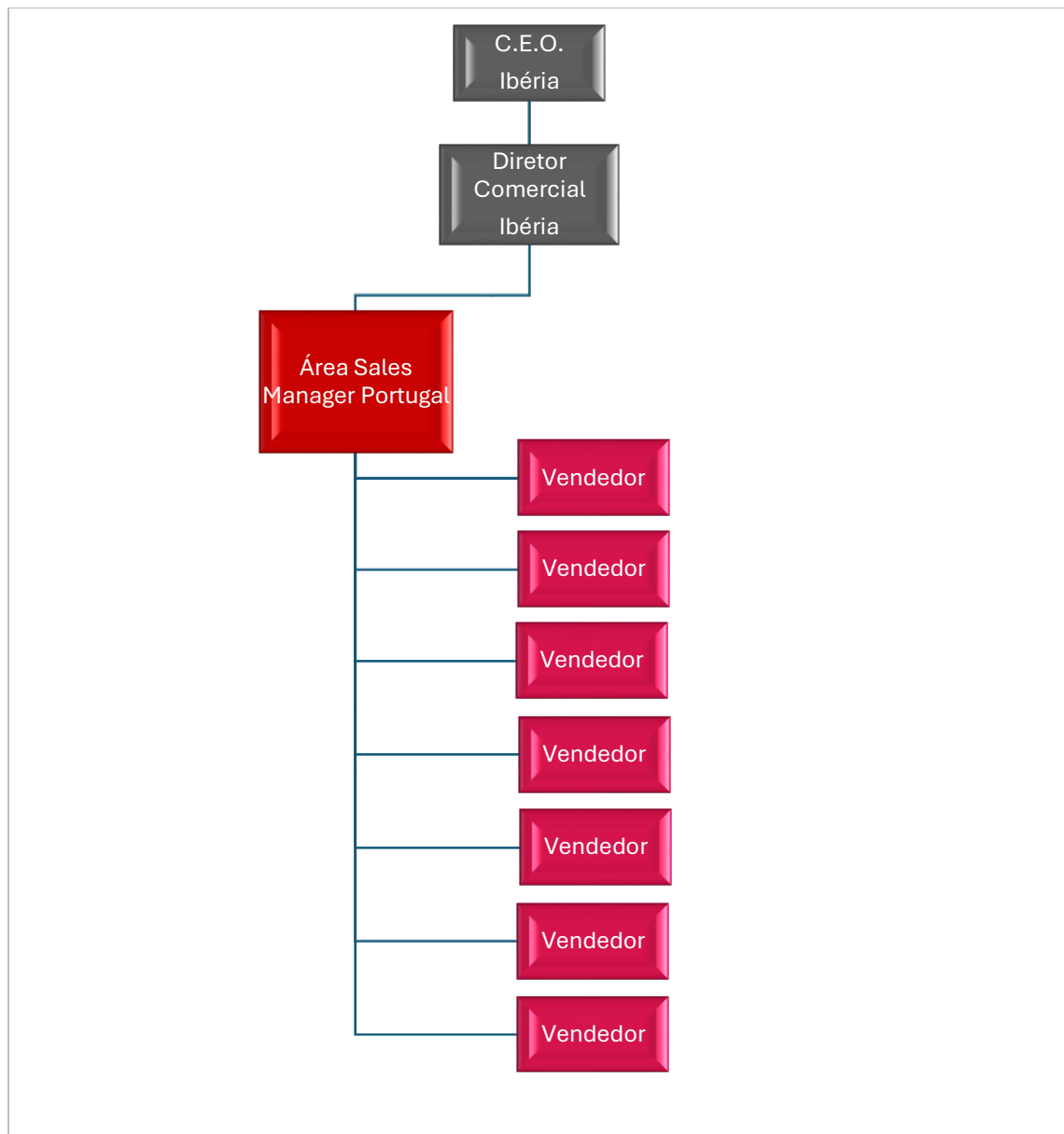
Desde 2020, a *Wella Company* galvanizou a transformação dos seus negócios e marcas para se tornar uma das empresas que mais crescem no setor de beleza. No seu portfólio constam as principais marcas profissionais de cabelo, unhas e tecnologia de beleza inclui: *Wella Professionals*, *O·P·I*, *Ghd*, *Briogeo*, *Nioxin*, *Sebastian Professional*, *System Professional* e *Clairol*. A *Wella Professionals* é o Nº1 em Marca de Cor de Salão no Mundo e OPI é o Nº 1 em Marca de Unhas de Salão no Mundo.

A empresa *Wella Company* tem na sua unidade de negócio em Portugal (*Área Sales Manager*), composta por 10 colaboradores, estruturado da seguinte forma: (ver Figura 12)

- 1 Chief Executive Officer (CEO) para a Ibéria
- 1 Diretor Comercial Ibérico;
- 1 Área Sales Manager;
- 7 Vendedores

Figura 13

Organograma do Departamento Comercial da Wella Company



5.4 Descrição de Funções

A função que foi utilizada para o estudo de caso foi a de Vendedor, e podemos verificar na seguinte tabela, a sua descrição de funções. (ver Tabela 4)

Tabela 4

Tabela da descrição de funções de um comercial da Wella Company

Função
Comercial
Missão
Os deveres e responsabilidades do Comercial Wella <i>Company</i> incluem trabalhar em estreita colaboração com os clientes para determinar suas necessidades, responder às perguntas sobre nossos produtos, gamas e recomendar as soluções certas. Também deve ser capaz de resolver prontamente as reclamações dos clientes e garantir a máxima satisfação dos mesmos. Para ter sucesso como Comercial Wella <i>Company</i>, deve manter-se atualizado sobre os recursos dos produtos, bem como dos processos da empresa. Os deveres de um comercial Wella são oferecer um excelente serviço ao cliente, enquanto cumpre consistentemente com os seus objetivos permanentes, anuais e comportamentais. Portanto, sua principal função é estudar o cliente com as informações que lhe foram passadas e entender as necessidades dele para fechar as vendas. Além disso, ele também é o responsável pelo pós-venda e por manter o cliente ativo. Sempre dentro da Missão, Visão e Valores da Wella <i>Company</i>.
Responsabilidade / Tarefas
● Vender produtos e serviços usando argumentos sólidos para clientes em potencial. ● Atingir metas e resultados de vendas acordados dentro do cronograma. ● Executar análises de custo-benefício de clientes existentes e potenciais. ● Manter relações comerciais positivas e éticas para garantir vendas futuras. ● Prospeção de mercado com vista a angariar, ganhar, mais e melhores clientes. ● Analisar a área de vendas/potencial do mercado, acompanhar os relatórios de vendas e status.

Sistema de recompensas e motivação

- Realizar análise de custo-benefício e necessidades de clientes existentes/potenciais para atender às suas necessidades.
- Agilizar a resolução de problemas e reclamações dos clientes para maximizar a satisfação.
- Coordenar o esforço de vendas com membros da equipe e outros departamentos.
- Avalie o desempenho de vendas de acordo com os KPIs.
- Capacidade de desenvolver estratégias de vendas e usar KPIs de desempenho.
- Proficiente em MS Office; em especial Excel e Word.
- Fornecer à gerência relatórios de necessidades, problemas, interesses, atividades competitivas do cliente e potencial para novos produtos e serviços.
- Manter-se a par das melhores práticas e tendências promocionais.
- Melhorar continuamente por meio de feedback.

Recursos associados à função

Dependência hierárquica	ASM (<i>Area Sales Manager</i>)
Dependência Funcional	Diretor Comercial (Ibérico)

Requisitos associados à função

Habilitações	12º ano / Licenciatura gestão comercial
línguas	Conhecimento de inglês básico
Informática	Conhecimento do Office, bons conhecimentos de <i>Excel, Word, PowerPoint e Outlook</i>
Experiência Profissional	Experiência comercial na área da cosmética profissional

Observações relevantes

Importante e relevante ter no mínimo 3 anos de experiência na área comercial

5.5 Desenho do Sistema de Recompensas na Wella *Company*

Para chegar aos objetivos traçados pela organização é necessário desenhar um sistema de recompensas eficaz e eficiente a fim de conseguir obter resultados de ótimo desempenho por parte dos colaboradores. No entanto, para se implementar um Sistema de Recompensas numa empresa, este deverá ser visto como estratégico reforçando assim cultura da empresa, visto que, o mesmo é um elemento de gestão estratégica de pessoas.

Os Objetivos na Wella *Company* dividem-se em três grupos, os objetivos permanentes, objetivos anuais e dimensões de comportamento. Na tabela seguinte podemos verificar os pesos percentuais dos critérios de avaliação, permanentes e anuais respetivamente, divididos por vários objetivos individuais.

Tabela 5

Objetivos Permanentes e Objetivos Anuais

Tipo	Objetivo	%
Permanentes 30%	Visitas diárias a cliente - 7 clientes; 3 prospeções	60%
	Cobranças cumprindo prazo médio de recebimento de <= 30 dias	20%
	Projeto Portas educadas (formação)	20%
Anuais 60%	Vendas Valor anual de objetivo (crescimento 30% face ao ano anterior)	65%
	Lançamento produto inovação 15% (Vendas)	15%
	Vendas em educação/formação Valor de objetivo anual - vendas de cursos de formação	15%
	Vendas efetuadas em clientes novos	5%

Sistema de recompensas e motivação

Tipo	Objetivo	%
	Objetivo de valor em clientes novos - vendas efetuadas somente em portas novas	

As dimensões comportamentais, assumem vários objetivos individuais, quantificados por uma escala de Liker com a ponderação no **intervalo de {1 a 5}**, sendo que o valor “**1 = Fraco**” e o valor “**5 = Excelente**”. (ver Tabela 6)

Tabela 6

Dimensões Comportamentais

Tipo	Objetivo	Liker
Comportamentais 10%	Orientação para o cliente	5
	Foco nos Resultados	4
	Sentido de Responsabilidade	5
	Liderança	4
	Proatividade	5
	Honestidade e Integridade	5

5.6 Escala de avaliação

Como podemos visualizar na Figura 13 a escala de avaliação esta dividida em cinco escalões, instituindo uma relação entre o desempenho do vendedor, ou seja, o total quantitativo dos objetivos atingidos, e uma escala qualitativa. Com base nesta escala qualitativa é atribuído ao colaborador as recompensas propostas por parte da empresa. (ver Figura 14)

Figura 14

Escala de avaliação

Escala de avaliação	
> 100% <= 105%	Excecional
> 85% <= 100%	Muito Bom
> 75% >= 85%	Bom
> 50% <= 75%	Aperfeiçoar
0 >= 50%	Muito Fraco

5.7 Recompensas Extrínsecas

Foram fixadas um conjunto de recompensas extrínsecas para os vendedores que tenham tido como resultado da sua avaliação, um dos três primeiros níveis da escala de avaliação ilustrado na Figura 7.

5.7.1 Recompensa Salário Fixo

Segundo a indeed.pt podemos aferir que o salário médio de um comercial com 5 anos experiência tem o valor de 1258,00 €. Já através do meusalario.pt os valores médios praticados para a função de comercial na área da cosmética 1400 ,00 €. A cultura organizacional da Wella *Company* procura acompanhar visto que é muito na sua visão manter os colaboradores satisfeitos.

5.7.2 Recompensa Salário Variável

Esta recompensa é entendida como um incentivo adicional, representando um bônus anual vinculado diretamente ao alcance do objetivo de vendas anual. Será concedido ao vendedor que obtiver uma avaliação qualitativa classificada como “Excecional” um bônus correspondente a 2% do valor total das vendas realizadas. Da mesma forma, será atribuído ao

colaborador que tenha tido uma avaliação qualitativa “Muito Bom”, um bônus no valor de 1% sobre o valor atingido de vendas.

Por último, será atribuído ao colaborador que tenha tido uma avaliação qualitativa “Bom”, um bônus no valor de 0,3% sobre o valor atingido de vendas.

5.7.3 Despesas em Contexto de Trabalho

A *Wella Company* paga todas as despesas em contexto de trabalho como, alimentação almoço até valor de 16,00 euros, jantar se se justificar à fatura, combustível para viatura de trabalho, portagens, estacionamento, material de apoio escritório. A *Wella Company* não paga todas e qualquer coimas de trânsito quer seja por estacionamento, velocidade ou outra por negligência do trabalhador.

5.7.4 Cheque Viagem

O cheque viagem, é um incentivo que visa premiar com o valor €5.000,00 o colaborador que tenha tido como avaliação qualitativa “Excepcional”. Está previsto que este incentivo seja extensível ao seu cônjuge.

5.7.5 Viatura Uso Total

A empresa disponibiliza para trabalho e uso total uma viatura média gama, permitindo assim ao vendedor ter mais um benefício no seu pacote salarial.

5.7.6 Telefone

A empresa disponibiliza para trabalho e uso total um smartphone de marca Apple iPhone 11, com chamadas ilimitadas e dados móveis

5.7.7 Computador e iPad

É fornecido ao vendedor um Computador da marca Lenovo e um Apple iPad para trabalho e uso pessoal.

5.7.8 Benefícios prestige

Este pacote de benefícios está contemplado um valor monetário tendo como objetivo para o vendedor ter flexibilidade nas suas necessidades e passa pelo Seguro de Saúde, este benefício é extensível ao agregado familiar do colaborador, e apoio a Formação individual do vendedor.

5.7.9 Cabaz Produtos Beleza

- O cabaz de produtos de beleza, é um pacote com um valor semestral atribuído ao vendedor que tenha tido como avaliação qualitativa dentro dos três primeiros patamares da escala figura 13. Este cabaz é composto pelos produtos para cabelo e corpo, produtos para unhas e pele da marca.

5.8 Recompensas Intrínsecas

5.8.1 Oportunidade de Desenvolvimento Profissional

Esta oportunidade de desenvolvimento profissional é das mais reconhecidas pelos vendedores da *Wella Company*. Têm acesso a esta oportunidade os colaboradores que tem tido uma avaliação qualitativa “Excecional”. A mesma é atribuída durante a convenção anual, perante toda a equipa da Wella Ibéria, onde colaborador é destacado e inserido num leque de possíveis promoções a cargos de chefia intermédia

5.8.2 Mecanismos de Reconhecimento

Os mecanismos de reconhecimento são atribuídos aos colaboradores com uma avaliação qualitativa de “Excecional” ou “Muito Bom”. Esta é partilhada durante a convenção anual perante toda a equipa da *Wella Iberia*, onde os colaboradores são chamados ao palco/pódio pelo CEO Ibéria a fim de o distinguir com um troféu pelo seu ciclo de desempenho.

6. Analise e Discussão dos Resultados

6.1 Resultados

Como já referido, o objetivo desta dissertação é compreender como impacta o sistema de recompensas na motivação da força de vendas da Wella Company. A investigação sobre o impacto do sistema de recompensas na motivação da força de vendas da Wella Company proporcionou insights valiosos, recolhidos através de entrevistas semiestruturadas. Este ponto explora as perceções e experiências dos participantes, destacando os principais fatores de motivação e as áreas em que o sistema de recompensas da empresa pode ser aperfeiçoado para fomentar maior compromisso e desempenho da equipe de vendas.

Os resultados das entrevistas indicam que, embora as recompensas financeiras sejam amplamente valorizadas, a motivação intrínseca, como reconhecimento e progressão na carreira, também desempenha um papel fundamental. Os entrevistados destacaram a importância de um sistema de recompensas equilibrado que englobe tanto incentivos monetários como também não monetários, proporcionando não só apenas compensações financeiras, mas também proporcionar o desenvolvimento pessoal e profissional. Além disso, observou-se que as recompensas ligadas a objetivos exequíveis e critérios claros aumentam a motivação dos colaboradores, enquanto objetivos considerados muito desafiadores geram frustração e reduzem o impacto positivo das recompensas.

A comunicação eficaz dos critérios de atribuição de recompensas também foi mencionada como um elemento essencial para a compreensão e aceitação do sistema de recompensas pela equipe. A análise dos resultados sugere que a *Wella Company* poderia aumentar a eficácia do seu sistema de recompensas ao alinhar melhor os objetivos da empresa com as expectativas e aspirações da sua força de vendas. Isso poderia incluir maior transparência nos critérios de progressão na carreira e oportunidades para a equipe de vendas participar do planeamento estratégico, reforçando o compromisso e a motivação para o alcançar dos objetivos organizacionais.

Sistema de recompensas e motivação

Tabela 7

Categorização e codificação do corpus da entrevista para análise qualitativa

Categoria Principal	Categoria Genérica	Subcategorias
<i>Sistema de Recompensas</i>	Tipos de Recompensas	- Recompensas Monetárias (Salários, Bónus, Comissões, Subsídios)
		- Recompensas Não Monetárias (Benefícios, Reconhecimento, Autonomia)
	Perceção de Adequação	- Satisfação com Recompensas
		- Alinhamento com Metas e Expectativas
<i>Motivação</i>	Impacto das Recompensas	- Motivação Intrínseca (Desenvolvimento Pessoal, Reconhecimento)
		- Motivação Extrínseca (Desempenho, Redução de Rotatividade)
	Teorias de Motivação	- Maslow (Hierarquia das Necessidades)
		- Herzberg (Fatores Higiênicos e Motivadores)
		- Vroom (Teoria da Expectativa)
		- Adams (Teoria da Equidade)
<i>Força de Vendas</i>	Engajamento e Produtividade	- Compromisso com Metas
		- Satisfação com as Condições de Trabalho
	Retenção de Talentos	- Redução de Turnover
		- Promoção de Oportunidades de Crescimento
<i>Comunicação Organizacional</i>	Clareza e Transparência	- Canais de Comunicação Interna
		- Perceção de Equidade nas Recompensas
	Feedback e Participação	- Envolvimento em Decisões sobre Recompensas
		- Sessões de Feedback Regular

6.2 Caracterização da amostra

A presente investigação teve por base um conjunto de fontes primárias, a partir da realização de 7 entrevistas semiestruturadas.

A amostra utilizada neste estudo é composta por membros da força de vendas da Wella Company, selecionados com o objetivo de compreender o impacto do sistema de recompensas na motivação desses profissionais. Foram então conduzidas entrevistas semiestruturadas com vendedores que, em sua maioria, possuem contratos sem termo e uma média de tempo

Sistema de recompensas e motivação

significativo na empresa, variando de 13 a 21 anos. Os entrevistados variam em idade, de 44 a 57 anos, com diferentes níveis de escolaridade, incluindo desde o ensino básico até a licenciatura. (ver Tabela 8) A diversidade dentro da amostra reflete a experiência acumulada dos profissionais na empresa e a amplitude de funções desempenhadas no setor comercial. A maioria dos entrevistados ocupa cargos de vendedores e relatou experiências extensas tanto com o sistema de recompensas vigente quanto com as práticas motivacionais implementadas pela Wella Company. Além disso, a amostra inclui profissionais de ambos os gêneros, garantindo uma visão abrangente e representativa das percepções sobre a eficácia e a adequação do sistema de recompensas. Esta caracterização da amostra permite uma análise rica e diversificada das percepções dos entrevistados, especialmente no que se refere às recompensas financeiras e não financeiras, e como essas afetam a motivação individual e a produtividade da força de vendas.

Tabela 8

Tabela com os dados sociodemográficos da amostra

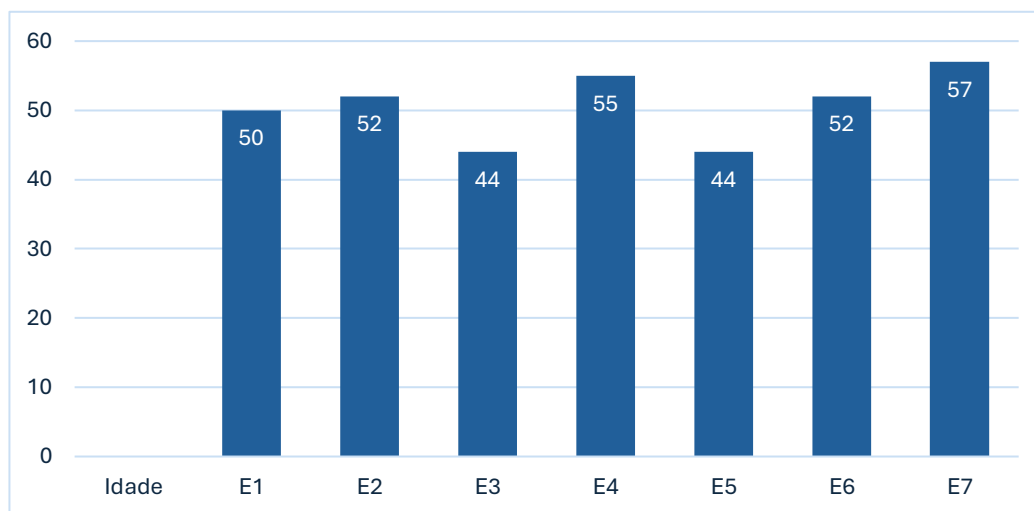
Nº Entrevistado	Idade	Gênero	Função	Regime de Contrato	Tempo na Empresa	Habilitações Literárias
E1	50	Masculino	Vendedor	Sem termo	19 anos	12º Ano
E2	52	Masculino	Vendedor	Sem termo	19 anos	9º Ano
E3	44	Masculino	Vendedor	Sem termo	13 anos	12º Ano
E4	55	Masculino	Vendedor	Sem termo	18 anos	12º Ano
E5	44	Feminino	Vendedor	Sem termo	18 anos	Licenciatura
E6	52	Masculino	Vendedor	Sem termo	17 anos	12º Ano
E7	57	Masculino	Vendedor	Sem termo	21 anos	Licenciatura

Esses dados fornecem uma visão detalhada do perfil dos entrevistados, incluindo idade, gênero, função, tipo de contrato, tempo de serviço e nível de escolaridade: (E1), (E2), (E3), (E4), (E5), (E6), (E7).

Os entrevistados variam no que respeita às idades entre 44 anos e os 57 anos conforme o representado na figura 15.

Figura 15

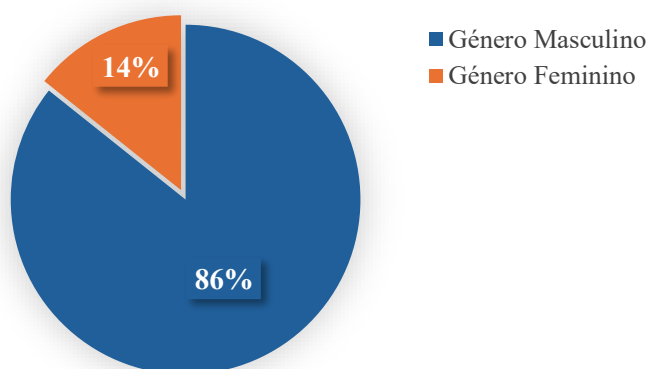
Idade



Das 7 entrevistas realizadas, 6 (86%) foram feitas a elementos do sexo masculino e a 1 (14%) do sexo feminino conforme ilustra a figura 16.

Figura 16

Género



Relativamente ao regime de contratação constatou-se que todos os 7 entrevistados (100%) estão com regime de contratação sem termo conforme tabela abaixo.

Tabela 9

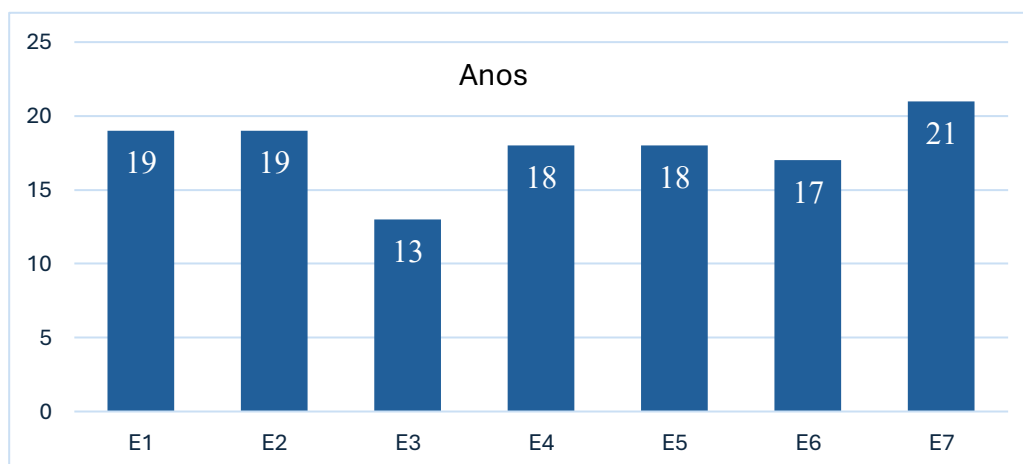
Regime de Contrato

Nº Entrevistado	Regime de Contrato
E1	Sem termo
E2	Sem termo
E3	Sem termo
E4	Sem termo
E5	Sem termo
E6	Sem termo
E7	Sem termo

No que respeita ao tempo na empresa existe um entrevistado com 13 anos de contrato sem termo, um entrevistado com 17 anos no mesmo regime, dois entrevistados com 18 anos de contratação sem termo, dois com 19 anos e um com 21 anos igualmente com contratação sem termo. A diversidade reflete a experiência acumulada dos profissionais na empresa e a amplitude de funções desempenhadas no setor comercial. (ver Figura 17)

Figura 17

Tempo na Empresa

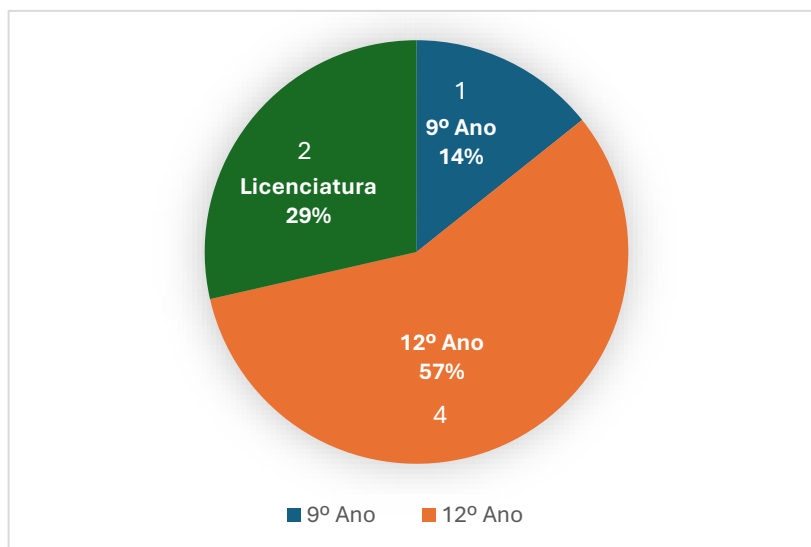


Tal como pode ser verificado na figura 18 podemos constatar nas habilitações literárias entrevistados com diferentes níveis de escolaridade, incluindo desde o ensino básico até a licenciatura. 1 entrevistado com o 9º ano escolaridade (14%), 4 entrevistados com o 12º ano

escolaridade (57%) e 2 entrevistados com Licenciatura (29%), com diferentes níveis de escolaridade, incluindo desde o ensino básico até a licenciatura. (ver Tabela 8)

Figura 18

Habilitações Literárias



Foi questionado quais as habilitações literárias dos entrevistados, tendo-se constatado que 4 dos entrevistados (57%) tem o 12º ano de escolaridade, 2 dos entrevistados (29%) tem Licenciatura e 1 entrevistado tem o 9º ano escolaridade (14%), conforme plasmado na figura 18.

6.3 Recompensas mais valorizadas

Apresentação de uma tabela com os resultados das recompensas mais valorizadas pelos entrevistados, separadas entre monetárias ou extrínsecas e não monetárias ou intrínsecas com destaque para os entrevistados que as citaram com maior frequência.

Tabela 10

Tipos de Recompensas

Tipo de Recompensa	Recompensa	Entrevistados que citaram (com maior frequência)
Monetária (Extrínsecas)	Prêmios por cumprimento de objetivos	E1, E2, E3, E4, E5, E6, E7,
	Salário base	E1, E2, E3, E6, E7
	Subsídio de alimentação	E6

Não Monetária (Intrínsecas)	Viatura para uso total	E1, E3, E6, E7
	Seguro de saúde	E3, E6, E7
	Reconhecimento pelo trabalho	E2, E4, E5, E6, E7
	Autonomia nas tarefas	E3, E5, E6, E7
	Ambiente de trabalho positivo	E5, E6
	Oportunidades de progressão	E5, E6, E7

Com base na análise das entrevistas realizadas, observa-se que, no âmbito das recompensas monetárias os prêmios por cumprimento de objetivos destacaram-se como a recompensa mais citada, sendo mencionada por todos os sete entrevistados (E1, E2, E3, E4, E5, E6 e E7), (100%). Isso demonstra que a associação direta entre desempenho e recompensa financeira exerce um papel central na motivação dos colaboradores.

O salário base também foi considerado uma recompensa importante, tendo sido mencionado por cinco entrevistados E1, E2, E3, E6 e E7. (71%).

Essa recorrência sugere que a estabilidade financeira proporcionada pelo salário é vista como um fator essencial para assegurar o bem-estar e a continuidade do desempenho profissional.

Sistema de recompensas e motivação

Por fim, o subsídio de alimentação foi mencionado apenas pelo entrevistado E6, (14%), indicando que, apesar de ser considerado um benefício relevante para alguns, a sua importância parece ser percebida de forma mais individual e menos abrangente entre os participantes. Esses resultados ressaltam a importância de um sistema de recompensas financeiras equilibrado e abrangente para sustentar a motivação e o engajamento dos colaboradores.

Foi possível identificar também as recompensas não monetárias mais valorizadas pelos participantes. A viatura para uso total foi destacada por quatro entrevistados E1, E3, E6 e E7, (57%), mostrando a sua relevância como um recurso funcional essencial para o desempenho das atividades profissionais. O seguro de saúde também se mostrou importante, sendo mencionado por três entrevistados, E3, E6 e E7, (42%), o que reforça a valorização de benefícios relacionados ao bem-estar e à segurança pessoal.

O reconhecimento pelo trabalho emergiu como um fator motivacional significativo, citado por cinco entrevistados, E2, E4, E5, E6 e E7, (71%), indicando a importância do reconhecimento contínuo para a manutenção do engajamento e da satisfação no ambiente de trabalho. Por fim, a autonomia nas tarefas foi valorizada por quatro entrevistados, E3, E5, E6 e E7, (57%), destacando-se como uma dimensão essencial para a realização profissional e o desenvolvimento da carreira.

Por fim, as oportunidades de progressão na carreira foram citadas por três entrevistados E5, E6 e E7, (57%), indicando que perspectivas de desenvolvimento profissional são vistas como um elemento-chave para a retenção de talentos e o comprometimento organizacional.

Esses resultados reforçam que um sistema de recompensas efetivo deve equilibrar benefícios funcionais e motivadores intrínsecos para assegurar a motivação e o desempenho sustentável dos colaboradores.

Esses resultados conforme Tabela 11, reforçam a importância de um sistema de recompensas que vá além dos incentivos financeiros, abrangendo aspectos funcionais e motivacionais intrínsecos.

A análise das entrevistas permitiu sobretudo identificar percepções relevantes acerca do sistema de recompensas adotado pela empresa. Os resultados obtidos são discutidos com base em literatura académica e nas teorias motivacionais clássicas e contemporâneas, apoiadas em autores reconhecidos no campo da gestão de recursos humanos e comportamento organizacional. Para essa análise foi elaborada a Tabela 12 com as dimensões comuns identificadas nas entrevistas, juntamente com possíveis diferenças e observações relevantes

para o estudo sobre a importância do sistema de recompensas na motivação da força de vendas da *Wella Company*.

As organizações necessitam de colaboradores motivados para assegurar uma força de trabalho eficaz, comprometida com a realização dos objetivos estratégicos organizacionais. A motivação pode ser entendida como “um conjunto de forças energéticas que têm origem tanto no interior do indivíduo quanto em fatores externos, impulsionando comportamentos relacionados ao trabalho e determinando a sua forma, direção, intensidade e duração.”(van Eerde, 2015)

Sistema de recompensas e motivação

Tabela 11

Tabela com as perguntas e respostas das entrevistas

Pergunta	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7
Q1: Que tipos de recompensas lhe são atribuídas?	Prêmios monetários, carro, telemóvel, e computador para uso profissional.	Apenas recompensas monetárias, como comissões e prêmios por vendas alcançadas.	Prêmios financeiros, viatura para uso total, e seguro de saúde como benefícios fixos.	Prêmios por metas atingidas em vendas, geralmente trimestrais e anuais.	Prêmios financeiros baseados em volume de vendas e resultados de campanhas.	Vencimento mensal, subsídios, viatura de serviço, telefone corporativo, e prêmios.	Prêmios monetários, uso de viatura corporativa, seguro de saúde, e telefone.
Q2: Benefícios afetam a sua motivação?	Sim, ajudam a manter o foco e incentivam a busca por melhores resultados.	Não afetam diretamente, pois são considerados insuficientes para motivar.	Sim, afetam positivamente ao proporcionar suporte para atingir objetivos.	Afetam negativamente quando associados a metas inatingíveis.	Sim, mas com impacto limitado devido à falta de alinhamento com objetivos pessoais.	Sim, influenciam positivamente quando os objetivos são claros e exequíveis.	Afetam, mas podem ser desmotivadores quando baseados em metas irrealistas.
Q3: Recompensas são adequadas?	Sim, mas poderiam incluir critérios mais transparentes e ajustados às necessidades.	Não, poderiam ser mais alinhadas ao esforço individual.	Em parte, são adequadas, mas falta consistência na atribuição.	Não, as metas impostas são percebidas como irreais e desmotivadoras.	Não são consideradas adequadas devido à desconexão entre objetivos e recompensas.	Sim, considero adequadas dentro do contexto atual da empresa.	Não, as recompensas são percebidas como desproporcionais aos esforços exigidos.
Q4: Monetárias ou não monetárias são mais importantes?	Ambas são relevantes, mas as monetárias têm maior impacto imediato na motivação.	Monetárias são prioritárias, pois garantem estabilidade financeira.	Ambas são importantes, com as monetárias servindo como estímulo diário essencial.	Monetárias são mais valorizadas, devido à necessidade de cumprimento de metas.	Ambas são importantes, mas as não monetárias, como reconhecimento, têm maior peso.	Ambas são interligadas e devem ser equilibradas para maior eficácia.	Ambas são interligadas, mas dependem das metas e condições de trabalho.
Q5: Está motivado pelo sistema de recompensa?	Sim, especialmente pelo equilíbrio entre salário fixo e prêmios por desempenho.	Sim, mas a motivação poderia ser maior com melhorias no sistema.	Não, devido a incertezas criadas por reestruturações na empresa.	Não, sinto-me desmotivado pelas metas irrealistas e critérios vagos.	Não, o sistema atual não atende às minhas expectativas.	Sim, desde que os objetivos sejam alcançáveis e bem comunicados.	Não, o sistema é confuso e as metas são percebidas como inatingíveis.
Q6: Outra recompensa que o motivaria?	Não há necessidade de outras recompensas além das atuais.	Reconhecimento pelo esforço e resultados obtidos.	Aumento de salário base para maior estabilidade financeira.	Reconhecimento pessoal e profissional pelos esforços realizados.	Programas de crescimento e desenvolvimento interno na empresa.	Não considero necessário, pois já estou satisfeito com as condições atuais.	Reconhecimento consistente do desempenho, em vez de apenas prêmios financeiros.
Q7: Como são comunicados os critérios de recompensa?	Através de reuniões anuais e trimestrais com a equipa.	Baseados em resultados, mas com pouca explicação detalhada.	Enviados por e-mail em apresentações formais.	Critérios mensais e trimestrais são complexos e mal explicados.	Reuniões e e-mails com informações genéricas sobre objetivos.	Critérios são comunicados diretamente pelo chefe de vendas em reuniões específicas.	Plano anual apresentado em reuniões gerais e detalhado em sessões de vendas.
Q8: Comunicação influencia sua motivação?	Sim, a comunicação eficaz mantém a motivação elevada.	Sim, influencia diretamente ao esclarecer objetivos.	Não, poderia ser mais clara e envolvente.	Influencia negativamente, devido à falta de clareza e metas irreais.	Impacto negativo quando não há transparência na comunicação.	Sim, apesar de nem sempre concordar com os critérios estabelecidos.	Comunicação inadequada gera desconfiança e impacto negativo na motivação.
Q9: Recompensas contribuem para seu desenvolvimento?	Sim, ajudam a melhorar competências e expandir oportunidades profissionais.	Sim, incentivam a busca por melhores resultados.	Sim, oferecem suporte para progressão na carreira.	Não, não contribuem para o crescimento profissional.	Não, devido à desconexão entre objetivos individuais e organizacionais.	Sim, fornecem incentivos importantes para o desenvolvimento contínuo.	Não, não promovem avanços significativos na carreira ou nas competências.
Q10: Existem oportunidades de progressão na carreira?	Sim, mas têm impacto limitado na motivação individual.	Sim, mas são percebidas como insuficientes.	Progressão é difícil na área comercial, com critérios pouco claros.	Critérios de progressão são mal definidos e limitam oportunidades.	Não existem oportunidades reais de progressão na empresa.	Sim, mas com impacto reduzido na motivação geral.	Critérios pouco transparentes geram incertezas e desmotivação.
Q11: Avaliação do equilíbrio entre trabalho e recompensa?	Considero justo e equilibrado.	Nem sempre é justo, dependendo das exigências de trabalho.	Existe um desequilíbrio claro entre esforço e recompensa.	Trabalho excessivo e recompensas insuficientes.	O equilíbrio é percebido como injusto e desmotivador.	Considero o equilíbrio justo e proporcional.	Trabalho excessivo com recompensas insuficientes e metas inatingíveis.
Q12: Que tipo de reconhecimento é mais motivador?	Reconhecimento formal como "melhor funcionário" do mês.	Reconhecimento pelo esforço e dedicação.	Reconhecimento público como membro válido da equipa.	Recompensas como viagens ou eventos exclusivos.	Ambiente de trabalho positivo e reconhecimento individual.	Reconhecimento contínuo e estruturado pelas contribuições feitas.	Reconhecimento do impacto do trabalho e das contribuições para os resultados gerais.

Sistema de recompensas e motivação

Tabela 12

Tabela de análise das várias dimensões

Dimensão	Comum entre Entrevistados	Diferenças observadas	Observações Relevantes
Tipo de Recompensa	Prêmios monetários e benefícios não monetários (carro, seguro de saúde, telefone) são comuns	Alguns entrevistados valorizam mais os incentivos monetários, enquanto outros preferem benefícios não monetários(E1)(E2)(E3)	O equilíbrio entre recompensas monetárias e reconhecimento não financeiro parece essencial para o aumento de motivação(E4).
Impacto na Motivação	A maioria reconhece que as recompensas influenciam na motivação	Alguns percebem que as recompensas não afetam de forma significativa a motivação(E1)(E6)	Recompensas inatingíveis ou complexas podem desmotivar, reforçando a importância de metas claras e realistas(E5)(E7).
Adequação das Recompensas	Percepção mista quanto à adequação das recompensas	Avaliação de adequação varia conforme expectativas individuais(E4)(E7)	Alguns sugerem que recompensas deveriam estar mais alinhadas com os objetivos, especialmente em casos de metas complexas ou irrealistas(E3).
Preferência (Monetária vs Não Monetária)	Ambos os tipos são reconhecidos como importantes	Preferências variam: alguns preferem monetárias, outros valorizam mais o reconhecimento não financeiro(E1)(E3)(E6)	Reconhecimento e desenvolvimento profissional foram destacados como elementos não financeiros críticos para motivação(E7).
Comunicação das Recompensas	A comunicação ocorre principalmente por reuniões e emails	Alguns apontam a falta de transparência como desmotivadora(E5)(E7)	Clareza e transparência na comunicação dos critérios de recompensa são essenciais para engajamento e satisfação(E3)(E6).
Desenvolvimento Profissional	Alguns veem as recompensas como incentivo para crescimento	Outros não percebem contribuição significativa das recompensas para desenvolvimento(E2)(E7)	Oportunidades de crescimento são valorizadas, mas a transparência nos critérios de progressão foi mencionada como insuficiente(E4)(E7).
Equilíbrio Trabalho-Recompensas	Diversas queixas sobre a justiça no equilíbrio entre carga de trabalho e recompensas	Alguns sentem equilíbrio justo, outros não(E4)(E7)	Falta de alinhamento entre esforço e recompensa pode afetar negativamente a motivação e o engajamento com a empresa(E5)(E6).
Sugestões de Melhoria	Reconhecimento, maior transparência e clareza nas oportunidades de crescimento	Preferências específicas como viagens e metas realistas(E3)(E5)	Um sistema de recompensa claro e realista é essencial para garantir satisfação e motivação da equipe(E1)(E7).

6.4 Análise dos Resultados das Dimensões

A análise dos resultados obtidos a partir das entrevistas realizadas proporciona uma visão abrangente sobre a percepção dos colaboradores em relação ao sistema de recompensas implementado na organização. Este estudo busca compreender como as diferentes dimensões relacionadas às recompensas — monetárias e não monetárias — influenciam a motivação, o desempenho e a satisfação dos funcionários.

A abordagem centra-se em várias dimensões críticas: Tipo de Recompensa, Impacto na Motivação, Adequação das Recompensas, Preferência entre Recompensas Monetárias e Não Monetárias, Comunicação das Recompensas, Desenvolvimento Profissional, Equilíbrio Trabalho-Recompensas e Sugestões de Melhoria. Cada dimensão reflete aspectos fundamentais sobre as expectativas e as experiências dos colaboradores, destacando tanto elementos comuns quanto diferenças significativas entre os entrevistados.

Os resultados evidenciam que, enquanto recompensas monetárias e benefícios não financeiros são amplamente reconhecidos como importantes, as percepções individuais variam em relação à eficácia e adequação desses incentivos. Além disso, aspectos como comunicação clara, metas realistas e alinhamento das recompensas aos objetivos organizacionais emergem como fatores determinantes para o engajamento e a motivação da equipa.

Esta análise visa não apenas identificar as áreas de força e fragilidade no sistema de recompensas da organização, mas também propor melhorias alinhadas às melhores práticas e teorias motivacionais, garantindo um ambiente de trabalho mais justo, transparente e motivador. A seguir, serão exploradas detalhadamente as observações para cada dimensão analisada.

6.5 Tipo de Recompensa

Para (Camara, 2021), os sistemas de recompensas devem ser «um sistema vivo e flexível que aponte os empregados para o caminho a seguir e que os premeie e reconheça quando eles de forma proactiva e consciente atuem em consonância com ele.»

Um sistema de recompensas corresponde ao conjunto de políticas e mecanismos através dos quais as organizações gerem a atribuição de benefícios aos seus

Sistema de recompensas e motivação

colaboradores, como, por exemplo, os aumentos salariais anuais. Este sistema deve alinhar-se com os objetivos estratégicos da organização, sendo simultaneamente apelativo, eficiente em termos de custos e justo para todos os envolvidos. A sua estrutura pode assumir diversas configurações, combinando elementos como recompensas fixas, variáveis e benefícios indiretos, de acordo com a estratégia organizacional definida. (van Eerde, 2015)

O objetivo de um Sistema de recompensas é atrair, manter e aumentar a motivação dos colaboradores, causando impacto positivo em sua satisfação e produtividade. Para serem eficazes devem ser implementados de acordo com as necessidades tanto das empresas como dos trabalhadores. (Gonçalves, 2023) Os meios de recompensa influenciam diretamente na motivação do empregado, e consequentemente aumentam a qualidade de serviço e satisfação no trabalho. Uma organização que tem essa preocupação com o bem-estar e a satisfação. (Gonçalves, 2023b)

Foram identificados dois tipos de recompensas: recompensas intrínsecas, mencionadas também como não monetárias. As recompensas intrínsecas são as que estão internamente ligadas ao trabalho, como a responsabilidade, a autonomia, o crescimento pessoal e a progressão na carreira. Estas recompensas geram motivação e permitem a identificação do trabalhador com a empresa, dão sentido e importância ao trabalho e estão na raiz de uma relação de trabalho duradoura e mutuamente proveitosa. (Contas et al., 2006)

Por exemplo, segundo Camara, (2021), podemos considerar como recompensas intrínsecas o reconhecimento, o clima organizacional e estilo de gestão, o desenho funcional, a oportunidade de desenvolvimento profissional e a autonomia e responsabilidade. (Camara, 2021)

Para a teoria da autodeterminação, pessoas com estilos motivacionais intrínsecos tendem ao melhor ajustamento ao ambiente, com uma participação mais satisfatória. (Argimon, 2010) Esse encontrou uma tendência preditiva direta entre as variáveis. Esse estudo indicou que um contexto que suporta a autonomia propiciou níveis satisfatórios de motivação com repercussões no ajustamento ao ambiente.

As recompensas extrínsecas, chamadas também de monetárias estão dirigidas a fatores externos ao trabalho em si mesmo, e delas incluem-se os salários, os benefícios, os símbolos de estatuto e as promoções. Estas recompensas de estatuto devem ser geridas

Sistema de recompensas e motivação

equitativamente e devem ser competitivas em relação ao mercado de trabalho, de forma a manter a satisfação profissional.(Contas et al., 2006)

A abordagem desses tipos de recompensas e a sua relação com a motivação para o trabalho foram introduzidas na literatura por meio da teoria de dois fatores (X, Y) de (McGregor, 1960). De acordo com a teoria X, o ser humano tem aversão ao trabalho. Logo, precisa ser controlado, motivado e punido para atingir os objetivos da organização. (Do Nascimento et al., 2019)

Os entrevistados mencionaram tanto recompensas monetárias ou extrínsecas (prêmios por metas atingidas) quanto não monetárias ou intrínsecas (como carro, seguro de saúde e telefone) como elementos essenciais. No entanto, surgiram diferenças de preferências individuais: enquanto alguns entrevistados valorizam mais os incentivos monetários (E1, E2, E3), vários estudos sugerem que a motivação intrínseca pode ser mais eficaz que a motivação extrínseca.

Barbosa, (2013) também demonstra que os trabalhadores intrinsecamente motivados se esforçam mais para alcançar os objetivos, outros consideram que os benefícios não monetários têm maior impacto motivacional, reforçando a teoria de Herzberg, (1968), que distingue entre fatores motivacionais e higiênicos.

Herzberg, (1968) argumenta que recompensas monetárias podem prevenir a insatisfação, mas não são suficientes para gerar motivação de longo prazo.

O equilíbrio entre recompensas monetárias e reconhecimento não financeiro parece essencial para o aumento de motivação níveis elevados de motivação intrínseca promovem criatividade, trabalho inteligente, o aumento de negociações tipo *win-win*, uma atitude mais descontraída e um menor tom emocional negativo e um reforço das relações.(Pullins, 2001)

Além disso, Lawler, (1984) destaca que um sistema de recompensas eficaz deve incluir benefícios tangíveis e intangíveis, sendo fundamental encontrar um equilíbrio entre os dois para melhorar a motivação e o desempenho. Isso é evidente nas respostas dos entrevistados, que reconhecem a necessidade de um equilíbrio entre ambas as dimensões para um aumento efetivo na motivação (E4).

6.6 Impacto na Motivação

O sistema de recompensa tem como objetivo atrair, manter e aumentar a motivação dos trabalhadores, causando impacto positivo em sua satisfação e produtividade. Para serem eficazes devem ser implementados de acordo com as necessidades tanto das empresas como dos trabalhadores (Gonçalves, 2023b). Apresentam-se como um importante instrumento de motivação organizacional, gerando aumento da produtividade e comprometimento dos colaboradores (Arokiasamy, A. R. A., Tat, H. H., & Abdullah, 2013). No entanto, não basta apenas implementar tais sistemas; é necessário geri-los, procurando a melhoria contínua. Nascimento et al., (2019), averiguaram na sua investigação que o apoio da gestão foi o fator mais importante para promover a satisfação das necessidades e a motivação no trabalho.

Os sistemas de recompensa influenciam diretamente na motivação do trabalhador, e consequentemente aumentam a qualidade de serviço e satisfação no trabalho (Gonçalves, 2023).

Chepkwony, C. C., & Oloko, (2014), identificaram na sua investigação que as recompensas são os motivadores mais poderosos de desempenho que levam à satisfação no trabalho. Logo, faz-se necessária a implementação e o gerenciamento de sistemas de recompensas, a fim de auxiliar a motivação individual e coletiva, bem como recompensar as pessoas de forma justa e consistente, de acordo com os valores da organização.

Conforme a teoria da expectativa de, Vroom, (1964), os trabalhadores estarão dispostos a investir na organização com a expectativa de que serão recompensados de alguma forma no futuro. Assim, a motivação para o trabalho é resultante da atratividade da recompensa e da relação esforço-recompensa percebida pelo trabalhador. A maioria dos entrevistados reconhece o impacto das recompensas na sua motivação, uma observação consistente com a Teoria das Expectativas de Vroom, (1964), que sustenta que a motivação é diretamente influenciada pela expectativa de receber uma recompensa significativa e alcançável.

No entanto, alguns entrevistados consideraram que as recompensas não afetam sua motivação de forma significativa (E1, E6), evidenciando uma possível falha no alinhamento das expectativas pessoais com o sistema de recompensas oferecido. De

Sistema de recompensas e motivação

acordo com a teoria da expectativa, a motivação pode ser aumentada quando os funcionários percebem que as recompensas são distribuídas segundo o critério do desempenho (S. P. Robbins, 2005)

Adicionalmente, (Locke, 1990), na Teoria da Definição de Metas, afirma que objetivos claros e exequíveis são cruciais para promover a motivação. As entrevistas destacaram que metas complexas e difíceis de atingir podem desmotivar (E5, E7), sugerindo a necessidade de reformulação dos critérios de metas para alinhar melhor os incentivos oferecidos.

Dada a importância dos sistemas de recompensas como instrumento para promover a motivação e o desempenho, Chepkwony, C. C., & Oloko, (2014) sugeriram algumas práticas, que podem auxiliar as organizações a utilizarem esse sistema como uma ferramenta estratégica para motivar e satisfazer os seus colaboradores: assegurar a efetividade dos sistemas de recompensas; criar estratégias de comunicação para divulgar o progresso das recompensas, para que os colaboradores percebam o papel delas na satisfação do trabalho; proporcionar um ambiente de trabalho que satisfaça as necessidades de motivação dos colaboradores; oferecer oportunidades de formação e desenvolvimento profissional; ouvir ativamente os colaboradores, convidando-os à participação na resolução de problemas importantes; fornecer feedback positivo aos colaboradores, reconhecendo as suas competências.

6.7 Adequação das Recompensas

A relação entre as recompensas e os objetivos organizacionais é fundamental para o sucesso de um sistema de gestão de pessoas, e vários autores e estudos destacam a importância de alinhar as recompensas com os objetivos estratégicos da empresa.

Desta forma, segundo Camara, (2021), para que um sistema de remuneração seja eficaz e que consiga alcançar os objetivos para que foi criado, é essencial que esteja alinhado com os objetivos estratégicos da empresa, fomentando atuações e comportamentos que estejam em consonância com os mesmos.

Este alinhamento é crucial para garantir que os colaboradores se sintam motivados e direcionados para atingir os resultados desejados pela organização. No entanto, em casos de metas complexas ou irrealistas, este alinhamento deve ser cuidadosamente considerado.(Camara, Guerra & Rodrigues, 2016)

Sistema de recompensas e motivação

A adequação das recompensas é um fator crucial para o sucesso de qualquer sistema de gestão de pessoas, impactando diretamente a motivação, satisfação e desempenho dos trabalhadores. Uma política de recompensas eficaz deve ser equitativa, equilibrada e alinhada com os objetivos da organização e as necessidades dos colaboradores.(Chiavenato, 2014)

Para Chiavenato, (2014), o objetivo principal da remuneração é criar um sistema de recompensas que seja equitativo tanto para a organização quanto para os funcionários. Uma política salarial deve atender simultaneamente a alguns critérios para ser eficaz e deve ser:

- Adequada: a recompensa deve-se distanciar dos padrões mínimos estabelecidos pelo governo ou pelo acordo sindical.
- Equitativa: cada pessoa deve ser paga proporcionalmente de acordo com seu esforço, competências e capacidade profissional.
- Equilibrada: salário, benefícios e outras recompensas devem proporcionar um razoável pacote total de recompensas.
- Alinhamento com Objetivos: O sistema de recompensas deve estar alinhado com os objetivos estratégicos da empresa.(S. P. Robbins, 2005). As competências e contribuições que a organização valoriza devem ser recompensadas, permitindo que os colaboradores entendam o que precisam fazer para progredir na carreira e receber mais recompensas.(Chiavenato, 2014)
- Competitividade: Uma política salarial eficaz deve distanciar-se dos padrões mínimos estabelecidos, buscando ser competitiva e pagar acima do nível médio do mercado.(Chiavenato, 2014)

Um sistema de recompensas justo deve avaliar a contribuição de cada um de acordo com critérios claros e objetivos, afastando a subjetividade, a percepção de justiça no sistema de recompensas é fundamental para a satisfação e motivação dos colaboradores (Pipit Muliyah, Dyah Aminatun, Sukma Septian Nasution, Tommy Hastomo, Setiana Sri Wahyuni Sitepu, 2020b).

A percepção sobre a adequação das recompensas apresentou resultados mistos. Enquanto alguns entrevistados consideraram as recompensas adequadas, outros acreditam que o sistema deveria ser mais ajustado às suas expectativas e à realidade do mercado (E4, E7). Isso reforça a Teoria da Equidade de Adams, (1965), segundo a qual

a motivação é influenciada pela percepção de justiça nas recompensas recebidas em comparação com os esforços despendidos.

Beer et al. (1984) também argumentam que a avaliação da adequação de um sistema de recompensas depende da percepção de justiça e da transparência dos critérios aplicados, o que está em consonância com os resultados observados.

Em resumo, a adequação das recompensas é um processo dinâmico que requer uma análise contínua das necessidades dos colaboradores, dos objetivos da organização e das condições do mercado. Um sistema de recompensas bem estruturado, justo, transparente e adaptável é essencial para atrair, reter e motivar os colaboradores, contribuindo para o sucesso da organização.

6.8 Preferências entre Recompensas Monetárias ou Extrínsecas e Não Monetárias ou Intrínsecas

Existem várias razões pelas quais os colaboradores podem ter preferências entre recompensas monetárias e não monetárias. Estas preferências são influenciadas por diversos fatores, incluindo as suas necessidades individuais, a cultura organizacional, e as características do trabalho que desempenham. As empresas precisam de compreender esses fatores para criar sistemas de recompensas eficazes que motivem e retenham os seus colaboradores. (Pipit Mulyah, Dyah Aminatun, Sukma Septian Nasution, Tommy Hastomo, Setiana Sri Wahyuni Sitepu, 2020)

A preferência por recompensas monetárias ou extrínsecas ou não monetárias ou intrínsecas variou entre os entrevistados (E1, E3, E6). Enquanto alguns priorizam remuneração financeira, como recompensas monetárias, salários, bônus e comissões, estas são essenciais para satisfazer as necessidades básicas dos trabalhadores, como alimentação, habitação e segurança. (Gonçalves, 2023b) O dinheiro é frequentemente visto pelos trabalhadores como um meio para alcançar objetivos pessoais e familiares. A importância destas recompensas pode variar dependendo de fatores como o setor de atividade, nível de qualificação e experiência profissional. (Chiavenato, 2014)

As recompensas não monetárias ou intrínsecas são reforços externos usados pelas organizações para estimular o desempenho, incluindo relações com colegas, oportunidades de promoção, participação na tomada de decisão, estilo de gestão, espírito de equipa, formação, equilíbrio entre vida pessoal e profissional,

Sistema de recompensas e motivação

disponibilidade de recursos, e reconhecimento, como referido por Pipit Mulyah, Dyah Aminatun, Sukma Septian Nasution, Tommy Hastomo, Setiana Sri Wahyuni Sitepu, (2020) e como constatado alguns trabalhadores destacaram elementos como o reconhecimento profissional e desenvolvimento de carreira como os mais motivadores (E7). Segundo a Teoria ERG de Alderfer, como referido por Alex Acquah et al., (2021), que reconhece que as necessidades de relacionamento e crescimento são tão importantes quanto as necessidades de existência. Além disso, (McClelland, 1984) na sua Teoria das Necessidades Adquiridas, sugere que indivíduos motivados por realizações ou poder podem priorizar reconhecimento e oportunidades de crescimento em vez de recompensas financeiras diretas.

Em resumo, as preferências dos colaboradores por recompensas monetárias ou não monetárias são complexas e influenciadas por vários fatores. É crucial que as empresas compreendam estes fatores ao desenhar os seus sistemas de recompensas, para motivar os seus colaboradores, aumentar a sua satisfação e melhorar o seu desempenho. (Mihai & Birchi, 2023)

6.9 Comunicação das Recompensas

A comunicação dos sistemas de recompensas pelas organizações é um aspeto fundamental para garantir que os colaboradores compreendam, valorizem e se sintam motivados pelas recompensas oferecidas. (Chiavenato, 2014) Uma comunicação eficaz pode aumentar a satisfação, o desempenho e o compromisso dos trabalhadores. (Do Nascimento et al., 2019)

O principal objetivo da comunicação é assegurar que os colaboradores compreendam claramente como funciona o sistema de recompensas, incluindo os critérios de atribuição, os diferentes tipos de recompensas (monetárias e não monetárias), e como o seu desempenho está ligado às recompensas que recebem. (Drucker, 2020)

A comunicação deve também garantir que o sistema de recompensas está alinhado com a estratégia e os objetivos da organização. Isto significa que as recompensas devem promover os comportamentos e resultados que contribuem para o sucesso da empresa. (Gallagher, 2021) A forma como as empresas comunicam os seus sistemas de recompensa também ajuda a reforçar a cultura organizacional, influenciando o clima interno, o espírito de equipa e a motivação dos colaboradores (Moreno, 2024)

Sistema de recompensas e motivação

Segundo Do Nascimento et al., (2019) Uma comunicação eficaz motiva os colaboradores ao mostrar como o seu trabalho é valorizado e reconhecido, reforçando o seu compromisso e lealdade para com a organização.

Em conclusão comunicação foi identificada como uma área crítica. A empresa utiliza apresentações e reuniões formais para explicar o sistema de recompensas. As reuniões são importantes para criar interação e esclarecer dúvida, a empresa também utiliza e-mails para divulgar as regras de premiação, mas muitos entrevistados consideraram o processo pouco claro e não transparente (E5, E7). Isso reforça o modelo de Gestão por Objetivos de Drucker, (2020), que destaca a importância de uma comunicação clara e envolvente para aumentar o engajamento.

A teoria de Robbins e Judge (2013) segundo Do Nascimento et al., (2019) sobre motivação organizacional também enfatiza a necessidade de comunicação aberta e participativa como uma ferramenta para reduzir incertezas e aumentar a confiança na organização. Utilização da intranet para disponibilizar informações sobre o sistema de recompensas, incluindo detalhes das parcerias, benefícios e oportunidades de carreira não é utilizada levando a uma comunicação lenta e pouco horizontal. (Contas et al., 2006)

Existem um sentimento de injustiça e de opacidade do sistema de recompensas da organização, pela não utilização dos canais adequados ou não comunicar de forma clara e concisa quer horizontal quer verticalmente. (Goel, 2016) O não divulgar claramente os critérios de atribuição das recompensas, causando percepções de injustiça e desmotivação, como percebido por alguns entrevistados. (Rato, 2019)

Em resumo, a comunicação dos sistemas de recompensas é um fator crítico para o sucesso de qualquer organização. Uma comunicação clara, transparente, consistente e personalizada é essencial para criar um ambiente de trabalho motivador, justo e produtivo. As empresas devem utilizar diversos canais de comunicação e envolver os colaboradores no processo para garantir que o sistema de recompensas seja eficaz e beneficie tanto a organização como os seus membros. (Soares, 2016) A comunicação deve ser vista como um investimento na valorização dos colaboradores, e não apenas como uma formalidade. (Goel, 2016)

6.10 Desenvolvimento Profissional

A relação entre os sistemas de recompensas, as recompensas em si e o desenvolvimento profissional dos colaboradores é um tema central, com diversas nuances e implicações. A forma como as recompensas são estruturadas e comunicadas tem um impacto significativo na motivação, no desempenho e no crescimento profissional dos trabalhadores. Para (Chiavenato, 2014) os sistemas de recompensas podem ser estruturados para incentivar o desenvolvimento de competências nos colaboradores. A remuneração baseada em competências, por exemplo, aumenta à medida que a pessoa adquire novas habilidades e se torna capaz de realizar tarefas mais complexas. (Chiavenato, 2014) Isso cria um ciclo de melhoria contínua, onde o desenvolvimento profissional é diretamente recompensado.

As recompensas podem incluir oportunidades de aprendizagem e aperfeiçoamento profissional. (Do Nascimento et al., 2019)

Segundo Gonçalves,(2023), ao oferecer formação, a empresa não só melhora as competências dos seus colaboradores, como também demonstra que valoriza o seu desenvolvimento. Isso pode ser crucial para a motivação intrínseca, que é a motivação que surge do próprio trabalho e não de recompensas externas.

A avaliação de desempenho e o *feedback* são componentes essenciais dos sistemas de recompensas que contribuem para o desenvolvimento profissional. (Gonçalves, 2023)

Gonçalves, (2023) afirma também, que o *feedback* sinaliza os pontos fortes e fracos dos trabalhadores, permitindo-lhes concentrar-se nas áreas onde precisam de melhorar. Este processo, quando bem executado, oferece clareza sobre as expectativas e o caminho para o crescimento na empresa.

Embora alguns entrevistados considerem que as recompensas promovem desenvolvimento profissional (E2, E7), a falta de critérios claros para progressão na carreira foi mencionada como uma limitação significativa (E4, E7). Isso reflete a teoria de Progressão de Carreira de Super, (1990), que sugere que a ausência de um plano de carreira transparente pode prejudicar o comprometimento organizacional. É importante notar que recompensas mal desenhadas podem levar a um foco excessivo no desempenho a curto prazo ou a uma redução da motivação intrínseca. (Chiavenato, 2014)

Sistema de recompensas e motivação

Por isso, os planos de incentivos devem fazer parte de um programa global de desenvolvimento profissional e de gestão.(Chiavenato, 2014)

Para concluir, a relação entre os sistemas de recompensas e o desenvolvimento profissional é complexa e multifacetada. As recompensas, quando bem estruturadas e comunicadas, têm um grande poder para motivar o desenvolvimento profissional dos colaboradores, incentivando-os a adquirir novas competências, a melhorar o seu desempenho e a progredir nas suas carreiras. (Super, 1990) No entanto, é crucial que as empresas adotem uma abordagem equilibrada, considerando tanto as recompensas intrínsecas como as extrínsecas, e que comuniquem de forma clara e transparente o seu sistema de recompensas.

6.11 Equilíbrio entre Trabalho e Recompensas

O equilíbrio entre trabalho e recompensas é um tema central na gestão de pessoas, abordado por diversos autores sob diferentes perspetivas. Vários autores destacam que um sistema de recompensas eficaz deve ser percebido como justo e objetivo pelos colaboradores. Este sistema deve alinhar os objetivos da empresa com os dos seus trabalhadores.(Camara, 2021)

Camara, (2021), defende que os sistemas de recompensa devem ser flexíveis e devem direcionar os empregados para os objetivos da empresa, premiando-os quando atuam em conformidade já Chiavenato, (2014), aponta que as recompensas são elementos fundamentais para incentivar e motivar os colaboradores. Para que estas recompensas sejam eficazes, os colaboradores devem perceber que os seus esforços são retribuídos de forma justa.(Gonçalves, 2023)

Segundo Sotomayor, A. M., Rodrigues, J.. & Duarte, (2012), reforçam a importância do sistema de recompensas como um fator motivador ou desmotivador, com impacto em outras práticas de gestão de Recursos Humanos.

Lawler, (1984), destaca a importância da transparência e da equidade nos sistemas de recompensa, enquanto que Rato, (2019), afirma que o objetivo é recompensar o desempenho de forma justa e igualitária.

Armstrong, Michael & Brown, (2006) e outros, enfatizam que a equidade interna é fundamental e as pessoas devem ser recompensadas de forma justa.

Sistema de recompensas e motivação

Para (Chiavenato, 2014), a recompensa é uma retribuição ou reconhecimento pelo trabalho, e deve refletir o que os trabalhadores valorizam.

Um sistema de recompensas equilibrado contribui para o bem-estar laboral e a qualidade de vida dos colaboradores, tendo em conta fatores como finanças, saúde, segurança e desenvolvimento de competências como refere Moreno, (2024), a falta de recompensas pode afetar o desempenho e levar ao abandono do emprego. (Carvalho et al., 2012)

Khan,(2015), refere que as recompensas intrínsecas e extrínsecas são antecedentes da motivação, da satisfação no trabalho e do desempenho dos trabalhadores

Os entrevistados expressaram insatisfação quanto ao equilíbrio entre carga de trabalho e recompensas recebidas (E4, E7). Isso está relacionado à Teoria da Motivação-Higiene Herzberg, (1968), que afirma que condições de trabalho insatisfatórias podem gerar desmotivação, mesmo que as recompensas sejam atrativas.

Em resumo, os autores concordam que um sistema de recompensas eficaz deve ser justo, equitativo e alinhado com os objetivos da empresa, equilibrando as recompensas financeiras e não financeiras, com foco no reconhecimento do trabalho e no bem-estar do colaborador.

6.12 Sugestões de Melhoria

Após a investigação e com base neste estudo apresento algumas sugestões de melhoria para os sistemas de recompensas e gestão de pessoas na organização. As principais sugestões mencionadas foram reconhecimento contínuo(E3, E5) e para isso os colaboradores devem estar envolvidos no processo de definição das políticas de recompensas. (Chiavenato, 2014) O *feedback* dos colaboradores é crucial para que as recompensas sejam percebidas como justas e relevantes (Contas et al., 2006)

Chiavenato, (2014) sugere que cada membro da equipa deve verificar o que os outros estão a fazer e assegurar que estão a usar as melhores práticas, o que fomenta a partilha de informações e melhoria contínua.

A perspetiva de carreira é um fator determinante para a retenção de talentos. As empresas devem proporcionar oportunidades de crescimento e desenvolvimento profissional, para que os colaboradores não desejem abandonar a organização. (Soares, 2016)

Sistema de recompensas e motivação

Segundo Chiavenato, (2014), Os sistemas de recompensas devem estar indexados aos sistemas de avaliação de desempenho, garantindo a equidade interna e externa as avaliações de desempenho devem servir como base para planos de desenvolvimento individual, ajudando os colaboradores a melhorar o seu desempenho e atingir o seu potencial máximo.

Uma maior transparência e metas mais realistas (E3, E5), é crucial que o sistema de recompensas seja transparente e percebido como justo pelos trabalhadores. A falta de justiça pode levar à desmotivação e à insatisfação. Isso remete ao modelo de Gestão de desempenho de Baron, A., & Armstrong, (2009), que sugere que empresas bem-sucedidas integram recompensas financeiras e não financeiras para promover engajamento e satisfação no trabalho. Para ser mais transparente o sistema de recompensas de Wella *Company* deve divulgar claramente os critérios de avaliação e de atribuição de recompensas. Envolver os colaboradores no processo de definição de metas e de avaliação de desempenho, para que se sintam parte do processo. A análise dos resultados revela que, embora a Wella Company adote um sistema de recompensas diversificado, existem áreas significativas de melhoria. A integração de metas claras, comunicação transparente e reconhecimento contínuo pode gerar um sistema mais justo e motivador, promovendo o alinhamento entre esforços e recompensas, conforme descrito por autores clássicos como, Herzberg, (1968), Vroom, (1964) e Adams, (1965).

7. Conclusão

A motivação da força de vendas é um dos pilares estratégicos para o sucesso organizacional, especialmente em empresas como a *Wella Company*, cuja performance depende diretamente do empenho, produtividade e capacidade de relacionamento interpessoal dos seus colaboradores. O presente estudo revelou que o sistema de recompensas, quando bem estruturado e implementado, desempenha um papel essencial na satisfação, no desempenho e na retenção da força de vendas, criando um ambiente organizacional favorável ao atingimento dos objetivos estratégicos.

As teorias da motivação, como a Teoria da Hierarquia das Necessidades de Maslow (1979), enfatizam que as recompensas financeiras atendem às necessidades básicas e de segurança dos colaboradores, enquanto as recompensas não financeiras contribuem para o reconhecimento, autorrealização e o sentimento de pertença. No caso específico da *Wella Company*, a combinação de ambos o tipo de recompensas é essencial para alinhar as expectativas individuais às metas organizacionais, criando um sistema equilibrado e motivador.

Herzberg, (1968), na sua Teoria dos Dois Fatores, reforça a importância de um equilíbrio entre fatores higiênicos (como salário e benefícios) e fatores motivadores (como reconhecimento e oportunidades de desenvolvimento), destacando que os últimos são fundamentais para uma motivação intrínseca e sustentável. Para a *Wella Company*, é essencial que as estratégias de recompensas priorizem o fortalecimento de ambos os fatores, garantindo não apenas a satisfação dos colaboradores, mas também o seu compromisso com os resultados organizacionais.

A partir de uma perspectiva de justiça e equidade, a Teoria da Equidade de Adams, (1965) destaca que percepções de justiça na distribuição de recompensas influenciam diretamente o comportamento dos colaboradores. Este princípio é particularmente relevante para a *Wella Company*, onde a transparência nos critérios de avaliação e recompensa pode minimizar conflitos internos e aumentar a confiança entre os membros da força de vendas. A percepção de equidade também está ligada ao aumento do desempenho, uma vez que os colaboradores se sentem mais inclinados a contribuir de forma proativa quando consideram que são justamente recompensados.

No contexto da força de vendas da *Wella Company*, as recompensas monetárias, como comissões, prêmios por desempenho e bônus, são reconhecidas como fatores

Sistema de recompensas e motivação

determinantes para o alcance de objetivos de curto prazo e para incentivar comportamentos direcionados à maximização de resultados. No entanto, os colaboradores também destacam a importância de recompensas não monetárias, como programas de formação, reconhecimento público, autonomia nas tarefas e progressão na carreira, que estão associados a uma motivação intrínseca mais duradoura. A combinação desses elementos está alinhada às conclusões de Ryan, R.M. e Deci, (2000), na sua Teoria da Autodeterminação, que sublinha que a satisfação das necessidades psicológicas de autonomia, competência e relação interpessoal promove um maior desempenho.

A Teoria da Expectativa de Vroom, (1964), também é relevante no contexto da *Wella Company*, pois evidencia que os colaboradores são motivados quando percebem que o esforço está diretamente relacionado ao desempenho, e este, por sua vez, leva a recompensas valorizadas. Neste sentido, sistemas de recompensas transparentes, claros e alinhados às expectativas da força de vendas tornam-se fundamentais para fortalecer a relação entre desempenho e recompensa. Além disso, a Teoria da Equidade de Adams, (1965), destaca que percepções de justiça no sistema de recompensas influenciam diretamente o comprometimento e a motivação dos colaboradores, sendo essencial que a *Wella Company* adote critérios claros e consistentes na atribuição de incentivos. Este princípio é particularmente relevante para a *Wella Company*, onde a transparência nos critérios de avaliação e recompensa pode minimizar conflitos internos e aumentar a confiança entre os membros da força de vendas. A percepção de equidade também está ligada ao aumento do desempenho, uma vez que os colaboradores se sentem mais inclinados a contribuir de forma proativa quando consideram que são justamente recompensados.

A importância da comunicação clara e eficaz no sistema de recompensas também foi destacada. Sistemas mal comunicados podem gerar desconfiança e percepções de injustiça, enquanto a transparência contribui para um ambiente de trabalho mais colaborativo e produtivo. Além disso, a adaptação dos sistemas às necessidades individuais e às diferenças culturais da equipa é um fator crítico para o sucesso de tais iniciativas.

Por último, o sistema de recompensas também é um instrumento estratégico para a retenção de talentos. Conforme indicado por Chiavenato, (2014), as organizações que oferecem pacotes de recompensas abrangentes e personalizados aumentam a satisfação, o compromisso e a lealdade dos colaboradores. Estudos empíricos, como os realizados por Gonçalves, (2023), reforçam que sistemas de recompensas alinhados aos valores

Sistema de recompensas e motivação

organizacionais e adaptados às necessidades individuais têm um impacto positivo na performance e na retenção da força de vendas.

Assim, conclui-se que o sistema de recompensas da *Wella Company* não é apenas uma ferramenta de incentivo, mas também um elemento estratégico para promover um ambiente de trabalho motivador e alinhado aos objetivos corporativos. A criação de um sistema equilibrado, transparente e alinhado aos valores da organização não apenas aumenta o desempenho da força de vendas, mas também contribui para a sustentabilidade e competitividade no mercado global.

7.1 Sugestões Para Futuras Investigações

A pesquisa realizada nesta dissertação forneceu *insights* relevantes sobre a relação entre sistemas de recompensas e a motivação da força de vendas na *Wella Company*. No entanto, diversas áreas permanecem inexploradas ou poderiam ser abordadas sob perspectivas complementares. As sugestões para futuras investigações incluem:

Elaboração de estudos multissetoriais que permitem uma comparação entre setores económicos distintos, como tecnologia, educação, saúde e indústria, podem identificar especificidades na implementação de sistemas de recompensas. Essa abordagem permitiria entender como diferentes realidades organizacionais impactam a eficiência dos sistemas de recompensa e quais práticas são mais eficazes em contextos variados.

Numa perspectiva cultural e regional a investigação pode estudar como esses fatores influenciam a percepção de justiça e eficácia dos sistemas de recompensas. Estudos podem explorar diferenças entre países ou regiões dentro de uma mesma empresa multinacional, considerando valores culturais, dinâmicas sociais, religiosas e expectativas individuais.

Embora a presente dissertação tenha considerado o papel do reconhecimento e das oportunidades de desenvolvimento profissional, uma análise longitudinal pode avaliar como essas recompensas não monetárias no longo prazo, afetam a retenção de talentos, o *engagement* e a produtividade ao longo de anos.

Com a crescente digitalização, e com o impacto das novas tecnologias as investigações podem explorar o uso de plataformas tecnológicas para personalizar sistemas de recompensas. A integração de ferramentas de análise preditiva pode permitir uma abordagem mais eficiente e adaptada às necessidades dos colaboradores.

Sistema de recompensas e motivação

As investigações futuras também podem permitir avaliar o impacto de metas excessivamente desafiadoras no bem-estar psicológico dos trabalhadores, investigando a relação entre metas, ansiedade e produtividade. Estudos podem analisar como encontrar o equilíbrio ideal entre metas alcançáveis e desafiadoras.

Considerar como diferentes gêneros, gerações e perfis sociais percebem os sistemas de recompensa. Investigações centradas na diversidade podem esclarecer disparidades na satisfação com as recompensas e propor soluções inclusivas.

É por isso possível identificar contextos e setores diversificados onde os sistemas de recompensas poderiam ser estudados de maneira aprofundada. Estes casos podem ampliar o entendimento sobre a motivação no ambiente de trabalho, justiça organizacional, qualidade de vida e satisfação profissional:

Setor Industrial

Empresas como a Continental Advanced Antenna, que fabrica antenas podem ser um estudo de caso relevante para entender como sistemas de recompensas não monetários afetam a qualidade de vida e o bem-estar organizacional. Analisando o impacto dos benefícios relacionados ao ambiente de trabalho e parcerias locais e a eficácia das recompensas intrínsecas para trabalhadores da linha de produção.

Setor Educacional

Nas Universidades públicas como a Universidade Coimbra, onde a equidade e a transparência no sistema de promoções têm impacto direto na motivação dos professores

Setor Automóvel

Empresas como a Toyota, Volkswagen e a Continental Advanced Antenna podem ser casos relevantes para avaliar recompensas híbridas (financeiras e não financeiras) para as equipes de produção e desenvolvimento. Podendo assim avaliar o impacto de benefícios intrínsecos, como oportunidades de crescimento profissional, e extrínsecos, como bônus por produtividade, nos setores da Indústria

Setor Bancário e Serviços Financeiros

Instituições como Santander, Caixa Geral de Depósitos, AXA ou Allianz empregam forças de vendas para promover produtos financeiros e seguros, com estruturas bem definidas de incentivos, podem ser exploradas para entender como os bônus anuais

Sistema de recompensas e motivação

influenciam a motivação e a retenção dos colaboradores, exaltando uma avaliação da percepção de justiça dos sistemas de incentivo financeiro.

Setor de Comércio

Avaliando grandes redes de comércio como Decathlon ou Amazon, o estudo pode explorar: O impacto de sistemas gamificados de recompensa na força de vendas e a relação entre metas individuais e coletivas para trabalhadores em ambientes de alta rotatividade. Estudos em redes de comércio, como supermercados ou lojas de departamentos, podem explorar a eficácia de sistemas de recompensa baseados em incentivos diários ou metas semanais. A aplicação em redes como Continente e Pingo Doce, possibilitando uma análise do impacto das recompensas no engagement na satisfação dos operadores de caixa e vendedores.

Setor de Cosméticos e Beleza: Concorrentes da Wella Company

Empresas como L'Oréal, Revlon, possuem estratégias semelhantes às da *Wella Company*, focadas em inovação e proximidade com os seus clientes. Estudar este setor poderia incluir: A comparação entre sistemas de recompensas de marcas concorrentes, considerando os elementos culturais e organizacionais. A análise do impacto de benefícios específicos do setor, como acesso a produtos gratuitos ou descontos em serviços. Como o *design* dos sistemas de recompensas pode ser ajustado para atrair talentos em mercados com forte concorrência.

Setor de Hotelaria e Turismo

Empresas de hotelaria como os hotéis Hilton, Marriott, Pestana, Vila Galé ou agências de viagens, podem fornecer *insights* sobre como a personalização de recompensas afeta a motivação dos trabalhadores num setor conhecido pela alta rotatividade.

A investigação permitiria o estudo da análise de como as metas relacionadas à satisfação do cliente impactam os sistemas de recompensa, também permitiria constatar a eficácia de programas de incentivo baseados em vendas de pacotes premium ou metas de ocupação em períodos de baixa temporada, bem como as recompensas não monetárias, como estadias gratuitas ou descontos em viagens, afetam a satisfação dos colaboradores.

Setor Público

Focar na avaliação de sistemas de recompensas em instituições públicas, onde as promoções muitas vezes estão ligadas a critérios de antiguidade e cumprimento de metas políticas.

Ao analisar como a percepção de justiça em sistemas de progressão, impacta na motivação de funcionários públicos em órgãos como câmaras municipais ou universidades.

Setor de Tecnologia

Empresas de software como a Salesforce, SAP e Microsoft e startups podem ser exploradas para entender como os sistemas de recompensas dinâmicos, como ações e opções de compra, influenciam a retenção de talentos. Em Startups ou em hubs tecnológicos em Lisboa ou Porto, avaliando a relação entre a flexibilidade de benefícios e o desempenho.

Indústria Farmacêutica

Empresas como por exemplo a Pfizer, Novartis, Roche e outras do setor farmacêutico podem ser alvo de estudo e investigação relacionando o impacto de recompensas não financeiras e a importância de benefícios ligados à formação científica contínua, participação em conferências e ao acesso a tecnologias de ponta como recompensas intrínsecas, na motivação de representantes de vendas. Investigando e explorando os efeitos dessas práticas na retenção de talentos em áreas altamente reguladas.

Empresas Familiares

O contexto das empresas familiares pode ser analisado para se entender como as recompensas personalizadas e critérios subjetivos influenciam a motivação. Analisando os benefícios de longo prazo oferecidos aos trabalhadores e o impacto de promoções baseadas em laços afetivos versus critérios técnicos e meritocráticos

7.2 Experiência Adquirida

A elaboração desta dissertação foi uma experiência profundamente enriquecedora, que me permitiu combinar teoria acadêmica no seguimento da minha licenciatura em Gestão de Recursos Humanos, bem como conhecimentos adquiridos através do mestrado de Gestão de Empresas, com práticas do mundo corporativo ao qual dediquei 30 anos da minha vida. O desfecho traduziu-se num aprofundamento significativo do saber, alcançado por meio da análise bibliográfica realizada, com enfoque na área da gestão e em especial nos Sistemas de Recompensas, considerando especialmente a sua importância na motivação dos trabalhadores.

As limitações identificadas não apenas reforçam a importância de uma abordagem crítica e reflexiva, mas também abrem portas para futuras investigações que possam expandir o conhecimento sobre motivação e sistemas de recompensas. Ao fim, reafirma-se que a motivação organizacional é multifacetada, exigindo soluções flexíveis, inovadoras e culturalmente adaptáveis para assegurar o sucesso das organizações e o bem-estar dos seus trabalhadores.

As principais experiências adquiridas ao nível da Metodologia passaram pelo uso de entrevistas semiestruturadas como ferramenta central que permitiu capturar dados detalhados e subjetivos diretamente dos participantes. Esta abordagem não apenas consolidou minha habilidade na recolha de dados qualitativos, mas também destacou a importância da empatia e da escuta ativa.

A análise de dados qualitativos, combinando codificação temática e revisão de literatura, reforçou minha capacidade de identificar padrões e interpretar resultados de forma crítica e reflexiva.

Ao nível da integração Teórico-Prática a aplicação das teorias clássicas de motivação, como as de Maslow, Herzberg, Vroom e Adams, num contexto empresarial real foi um exercício valioso. Isso aumentou o meu conhecimento teórico, como também me permitiu avaliar criticamente a aplicabilidade das teorias nos desafios contemporâneos de uma organização.

Na experiência de Gestão de Projetos pois ao elaborar esta dissertação exigiu gestão de tempo, organização de tarefas e superação de desafios imprevistos, como dificuldades na recolha de dados e interpretação de entrevistas.

Sistema de recompensas e motivação

A experiência também aprimorou as minhas competências em redação acadêmica, capacidade analítica e trabalho sob pressão.

Trabalhar em um caso real de uma empresa como a *Wella Company* fortaleceu minha compreensão das dinâmicas corporativas e do impacto direto de políticas de Gestão no desempenho organizacional. A interação com profissionais experientes também me forneceu uma visão mais ampla sobre os desafios e expectativas do mercado de trabalho atual, aumentando o meu *engagement* profissional

7.3 Limitações ao estudo

Embora a dissertação tenha atingido seus objetivos primários, algumas limitações são importantes de reconhecer:

O tamanho e representatividade da amostra foi composta por sete vendedores da unidade portuguesa da *Wella Company*. Esse grupo, embora representativo dentro do contexto local, não permite generalizações amplas, especialmente em relação a outras regiões ou contextos culturais, numa perspectiva geográfica a investigação foi restrita ao mercado português, não abrangendo outras unidades globais da *Wella Company*. Isso limita a compreensão das dinâmicas de recompensas em diferentes contextos culturais, económicos e religiosos.

O fator temporalidade reporta os dados recolhidos num momento específico, sem considerar variações ao longo do tempo. Estudos longitudinais poderiam fornecer uma visão mais abrangente dos efeitos das recompensas na motivação dos trabalhadores.

Embora a dissertação tenha abordado recompensas monetárias e não monetárias, devido à complexidade dos Sistemas de Recompensas, existem aspetos mais subjetivos, como a perceção de equidade e a influência da cultura organizacional, que poderiam ser explorados e estudados com mais profundidade.

Os Elementos externos, como condições económicas, legislações trabalho e mudanças no mercado global, não foram amplamente considerados, mas poderiam ter influência nos resultados.

8. Referências

- Adams, S. (1965). Inequity in social exchanges. *Advances in Experimental Social Psychology*, (New York: Academic Press, pp 267-300.
- Alex Acquah, Takyi Kwabena Nsiah, Elizabeth Naa Akushia Antie, & Benjamin Otoo. (2021). Literature Review on Theories Motivation. *EPRA International Journal of Economic and Business Review*, October 2022, 25–29. <https://doi.org/10.36713/epra6848>
- Argimon, M. A.-S. G. W. W.; I. I. de L. (2010). A teoria da autodeterminação e as influências socioculturais sobre a identidade. *Psicologia Em Revista*.
- Armstrong, Michael & Brown, D. (2006). *Strategic Reward*, ion. (ion. G. Britan (ed.); 1st editio). Kogan Page Limited,.
- Arokiasamy, A. R. A., Tat, H. H., & Abdullah, A. G. K. bin. (2013). The effects of reward system and motivation on job satisfaction: Evidence from the education industry in Malaysia. *World Applied Sciences Journal*, 24(12), pp 1597-1604.
- Badovick, G. J. (1990). “Emotional reactions and salesperson motivation: An attributional approach following inadequate sales performance”, *Journal of the Academy of Marketing science*, Vol. 18, No. 2, pp. 123-130; *Journal of the Academy of Marketing Science*, vol.18 No., pp.123-130.
- Barbosa, J. M. V. (2013). *A Satisfação com as Recompensas e a Motivação da Força de Vendas em Portugal*.
- Baron, A., & Armstrong, M. (2009). *Human capital management: Achieving added value through people*. (Kogan Page Limited. (ed.)).
- Beardwell, Julie & Claydon, T. (1994). *Human Resource Management* (G. Brian (ed.); 5th editio). Pearson Education Limited,.
- Brito, A. (2021). *A importância dos sistemas de recompensas para a motivação dos contabilistas certificados*. - ana filipa brito - versão definitiva.pdf (ipl.pt)
- Camara, Guerra, P. &, & Rodrigues, J. (2016). A Formação e Desenvolvimento de Recursos Humanos. In J. V. R. P. B. da C. Paulo Baldeira Guerra (Ed.), *Humanator XXI - Recursos Humanos e Sucesso Empresarial* (7ª edição, p. 974). Publicações Dom Quixote. www.leya.com
- Camara, P. B. da. (2021). *Os Sistemas de Recompensas e a Gestão Estratégica de Recursos Humanos* (D.Quixote (ed.); 5ª edition). D.Quixote.
- Carlotto, M. S. & Câmara, S. G. (2008). Propriedades psicométricas do Questionário de

- Satisfação no Trabalho. *Psico - USF*, 13 (2), PP. 203-210.
- Carolina, M. (2010). The impact of a reward sytem on employee motivation in Motonet-Espoo. *International Business*, 25–30.
- Carvalho, G. R., Silva, D. R. da, Almeida, F. M. de M., Moura, R. M. de, & Pinto Júnior, D. M. (2012). Sistemas de Recompensa e Suas Influências na Motivação dos Funcionários: Estudo em uma Cooperativa Capixaba. *Simpósio de Excelência Em Gestão e Tecnologia*, 1–13. <https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos12/22716469.pdf>
- Caudill, H. L., & Porter, C. D. (2014). An Historical Perspective of Reward Systems: Lessons Learned from the Scientific Management Era. *International Journal of Human Resource Studies*, 4(4), 127. <https://doi.org/10.5296/ijhrs.v4i4.6605>
- Chepkwony, C. C., & Oloko, M. (2014). The relationship between rewards systems and job satisfaction: A case study at Teachers Service Commission- Kenya. *European Journal of Business and Social Sciences*, pp 59-70.
- Chiavenato, I. (2014). *Gestão de Pessoas - O novo papel dos recursos humanos nas organizações*.
- Chima, A. V. (2023). Salesforce Motivation and Marketing Performance of Manufacturing Firms in Nigeria. *BW Academic Journal*, 2014, 2014. <https://www.bwjjournal.org/index.php/bsjournal/article/view/1125%0Ahttps://www.bwjjournal.org/index.php/bsjournal/article/download/1125/1012>
- Churchill, G., Ford, N., Walker, O., Johnston, M.W. and Tanner, J. F. (2000). Sales Force Management. In McGraw-Hill (Ed.), *Sales Force Management* (6th ed.). McGraw-Hill,.
- Churchill, G.A, Ford, N.M., Walker, O.C., Johnston, M.W. e Tanner, J. . (2000). *Sales Force Management* (MacGraw-Hill (ed.); Sixth Edit). Auckland.
- Contas, D., Barbosa, A., Marques, A., Ferreira, R., Lobo, C., Maria, H., Melo, M. R. De, & Barbosa, A. (2006). A gestão do sistema de recompensas. *05TOC Novembro 2006* #80.
- Damião, B. M. G. (2014). *Motivação da força de vendas: O controlo de vendas e a efectividade do sistema de recompensas como determinantes da motivação intrínseca e extrínseca do vendedor*. 1–90.
- Dinibutun, S. R. (2012). Work_Motivation_Theoretical_Framework GSTF Business Review (GBR), 1(4), 133. *GSTF Business Review (GBR)*, 1(4), 133–140.
- Do Nascimento, R. F., Canteri, M. H. G., & Kovalski, J. L. (2019). Impacto dos Sistemas

- de Recompensas na Motivação Organizacional: Revisão Sistemática pelo Método PRISMA. *Revista Gestão & Conexões*, 8(2), 44–58.
<https://doi.org/10.13071/regec.2317-5087.2019.8.2.23541.44-58>
- Drucker, P. F. (2020). *The Essential Drucker*. In *The Essential Drucker*. Routledge.
<https://doi.org/10.4324/9780429347979>
- Emerson, H. (1917). *The twelve principles of efficiency* (T. E. M. Company. (ed.); 5th ed.).
- Ferreira, A., Diogo, C. Ferreira, M. & Valente, A. C. (2006). Construção e validação de uma escala Multi-Factorial de Motivação no Trabalho. *Comportamento Organizacional e Gestão*, 12 (2), pp.187-198.
- Gallagher, J. (2021). *The Effect of Reward Management on Organisational Performance in Selected Sales Departments in Ireland*. 1–74.
- Goel, A. (2016). Values: an Organizational Resource. In *ISSWOV – International Society for Study of Work and Organizational Values Department*.
- Gonçalves, B. (2023a). *As Percepções de Justiça Organizacional no Sistema de Recompensas e o Seu Impacto na Motivação dos Trabalhadores*.
[https://repositorio.ipl.pt/bitstream/10400.21/17357/1/Beatriz Gonçalves -](https://repositorio.ipl.pt/bitstream/10400.21/17357/1/Beatriz%20Goncalves%20Dissertacao%20documento%20definitivo.pdf)
Dissertação - documento definitivo.pdf
- Gonçalves, B. (2023b). *Motivação organizacional: Análise da gestão do sistema de recompensas e satisfação no trabalho*.
- Hamner, W. C. and D. O. (1978). Organizational Behavior. *An A22242cipscholoioach Business Publications*.
- Hansen, F. Smith, M. e Hansen, R. B. (2002). “Rewards and Recognition in employee motivation.” *Compensation & Benefits Review*, vol.34 No., 64-69;
- Hariandja, M. T. E. (2002). *Manajemen sumber daya manusia*. Grasindo.
- Herzberg, F. (1968). “One More Time: How Do You Motivate Employees?” *Harvard BusinessReview*.
- Jorge Vala & Antonio Caetano. (2002). *Gestão de recursos humanos: contextos, processos e técnicas*. (R. Editores (ed.)).
- Khan, R. I. (2015). Determinants and Effects Analysis of Employee Motivation in the Banking Sector of Pakistan. *International Interdisciplinary Journal of Scholarly Research*, 1(3), pp 23-35.
- Kotler, P. (1999). *Marketing para o século XXI: como criar, conquistar e dominar mercados*. (Futura (ed.)). Futura.

- Küster, I., & Canales, P. (2008). Some determinants of salesforce effectiveness. *Team Performance Management: An International Journal*, 14, 296–326.
<https://doi.org/10.1108/13527590810912304>
- Lawler, E. E. (1984). The strategic design of reward systems. *Strategic Human Resource Management*, 9 (1), 7–16.
- Locke, E. A. & G. L. (1990). *Theory of Goal Setting and Task Performance* (P. Hall (ed.); 3rd ed.).
- Maslow. (1979). *Motivation and Personality* (Harper & Row 1970 (ed.); Second Edi).
- McClelland, D. C. and E. W. J. (1984). *Learning to Achieve*. Glenview (Scotti. Foresman & Co. (ed.)).
- McGregor, D. (1960). *The human side of enterprise*. (McGraw-Hill (ed.)). McGraw-Hill.
- Merkle, J. A. (1980). *Management and ideology: The legacy of the international scientific management movement*. (University of California Press. (ed.)). University of California Press.
- Messias, O. e R. R. (2012). *Teorias Motivacionais - Maslow e Alderfer*. Slideshare a Scrib.Com. <https://pt.slideshare.net/odolir/apresentacao-teoriasmotivacionais>
- Mihai, L. S., & Birchi, F.-A. (2023). *The Correlation Between Motivation and Employee Satisfaction in the Service Industry*. 319–326.
<https://doi.org/10.24818/basiq/2023/09/012>
- Moreno, C. M. (2024). *na Continental Advanced Antenna*.
- Moscovici, F. (2004). *Desenvolvimento interpessoal* (José Olympio (ed.); 14ª Editio).
- Nadworny, M. J. (1957). Frederick Taylor and Frank Gilbreth: Competition in scientific management. *Business History Review*, 31 (1), pp.23-24.
- Peach, E. B., & Wren, D. A. (1992). Pay for performance from antiquity to the 1950s. *Journal of Organizational Behavior and Management*, 7(4), pp.5-26.
- Pinto, C. G. . (2022). *Desenho de um Sistema de Recompensas*.
- Pipit Muliyah, Dyah Aminatun, Sukma Septian Nasution, Tommy Hastomo, Setiana Sri Wahyuni Sitepu, T. (2020a). Gestão do Sistema de Recompensas. *Journal GEEJ*, 7(2).
- Pipit Muliyah, Dyah Aminatun, Sukma Septian Nasution, Tommy Hastomo, Setiana Sri Wahyuni Sitepu, T. (2020b). The Initial Impact of Organization Development Interventions on Leadership, Teamwork, and Reward System toward Employee Satisfaction and Motivation: *Journal GEEJ*, 7(2).
- Pratheepkanth, P. (2011). *Reward System And Its Impact On Employee Motivation In*

- Commercial Bank Of Sri Lanka Plc, In Jaffna District. 11(4).*
- Pullins, E. B. (2001). "An exploratory investigation of the relationship of sales force compensation and intrinsic motivation." *Industrial Marketing Management*, 30(Nº 5), pp 402-413.
- Rato, I. M. da S. (2019). *A importância dos sistemas de recompensa para a motivação e satisfação dos trabalhadores no sector da hotelaria.* <http://hdl.handle.net/10174/25619>
- Rego, A., Cunha, M. P. E., Gomes, J. F. S., Cunha, R. C. E., Cabral-Cardoso, C., & Marques, C. A. (2015). *Manual de Gestão de Pessoas e do Capital Humano* (M. P. E. Cunha, A. Rego, J. F. S. Gomes, R. C. E. Cunha, C. Cabral-Cardoso, & C. A. Marques (eds.)). Edções Silabo, lda. <https://www.wook.pt/livro/manual-de-gestao-de-pessoas-e-do-capital-humano-miguel-pina-e-cunha/16898026>
- Reibstein, D.J., Bendle, N.T., Farris, P.W. & Pfeifer, P. E. (2006). *Marketing metrics: 50 metrics every executive should master.* (Pearson Education (ed.)). Pearson Education.
- Reis, F. L. & Silva, V. P. G. (2014). *Capital Humano – Temas para uma boa gestão das organizações.* (Edições Sí).
- Robbins, P. S. (2002). *Comportamento organizacional* (P. Hall (ed.); 9ª ed.).
- Robbins, S. P. (2005). O sistema de recompensas remunerações e benefícios. *Pearson Prentice Hall*, 11.
- Ryan, R.M. e Deci, E. L. (2000). "Intrinsic and Extrinsic Motivations: Classic Definitions and New Directions",. *Contemporary Educational Psychology, Vol. 25*, 54–67.
- Santos, J. B. & Brito, A. L. (2012). Towards a subjective measurement model for firm performance. *Brazilian Administrative Review*, 9 (2), pp.352-371.
- Siagian, S. (2010). *Human Resource Management.* (Earth Script (ed.)).
- Soares. (2016). *Mestrado em Gestão e Desenvolvimento de Recursos Humanos Cátia Solange da Rocha Soares Tendências de Recompensas em Empresas Portuguesas 2016.*
- Sónia P. Gonçalves. (2014). *Psicossociologia do Trabalho e das Organizações* (Lidel (ed.); Pactor).
- Sotomayor, A. M., Rodrigues, J.. & Duarte, M. (2012). *Principios da Gestão das Organizações* (Reis dos L).
- Sousa, M., Duarte, T., Sanches, P., & Gomes, J. (2006). *Gestão de recursos humanos: métodos e práticas.* (Lidel (ed.)).
- Stanton, W.J. e Spiro, R. (1999). *Management of a Sales Force*, (McGraw-Hill (ed.);

Tenth Edit).

- Stephen Martinr, & Martin Uribe. (2021). The Influence of reward system on employee job satisfaction with work motivation as intervening variables(Case Study on Employees of Medical Department United States). *Medalion Joiurnal MEDALION JOURNAL: Medical Research, Nursing, Health and Midwife Participation*, 2(2), 53–71. <https://doi.org/10.59733/medalion.v2i2.25>
- Super, D. (1990). *Career choice and development* (Jossey-Bass. (ed.); 2^a). A life-span, life-space approach to career development. In D. Brown & L. Brooks.
- Taylor, F. W. (1911). *The principles of scientific management* (Harper & Brothers Publishers (ed.)). Harper & Brothers Publishers.
- Torrington, Derek. Hall, Laura. Taylor, S. & A. C. (2009). *Fundamentals of Human Resource Management* (1st editio). Pearson Education Limited,.
- van Eerde, W. (2015). Motivation and Reward Systems. *Wiley Encyclopedia of Management*, September, 1–4. <https://doi.org/10.1002/9781118785317.weom060146>
- Vroom, V. H. (1964). *Work and motivation* (Wiley (ed.)).
- Website, J. (2022). *Nnadiesube journal of social sciences*. 3(1).
- YIN, R. (2003). Case Study Research: Design and Methods. *Sage Publications, Thousand Oaks*.
- Yin, R. K. (1998). *The abridged version of case study research: Design and method*.
- Yin, R. K. (2009). *Case study research: Design and methods*. ((Vol. 5)). sage.
- Yin, R. K. (2018). Case study research and applications housand Oaks, CA: Sage.(Vol. 6). T. In Sage. (Ed.), *Thousand Oaks, CA: Vol. (Vol. 6)*.
- Zhou,, Z., Li,, H., & Jia, Y. (2019). No 主観的健康感を中心とした在宅高齢者における 健康関連指標に関する共分散構造分析Title. *Sustainability (Switzerland)*, 11(1), 1–14. [http://dx.doi.org/10.1016/j.regsciurbeco.2008.06.005%0Ahttps://www.researchgate.net/publication/305320484_SISTEM_PEMBETUNGAN_TERPUSAT_STRATEGI_MELESTARI](http://scioteca.caf.com/bitstream/handle/123456789/1091/RED2017-Eng-8ene.pdf?sequence=12&isAllowed=y%0Ahttp://dx.doi.org/10.1016/j.regsciurbeco.2008.06.005%0Ahttps://www.researchgate.net/publication/305320484_SISTEM_PEMBETUNGAN_TERPUSAT_STRATEGI_MELESTARI)

Anexos

Anexo A - GUIÃO DA ENTREVISTA EXPLORATÓRIA

Tema: Como impacta o sistema de recompensas na motivação da força de vendas da *Wella Company*.

Amostra: Vendedores que fazem parte da força de vendas da Organização *Wella Company*

Objetivo da Entrevista: O objetivo das entrevistas é tentar recolher a maior quantidade de dados e de informação junto dos vendedores que fazem parte da força de vendas da *Wella Company* a fim de se conferir os construtos principais para o objeto da investigação. Perceber e perceber que benefícios, recompensas, estão implantadas e se existe um sistema eficaz de recompensas, equitativo e perceptível por todos que agregue motivação a força de vendas quer ao nível individual quer de equipa.

Tempo: o tempo estimado por cada entrevista é de 35 minutos, podendo ser interrompida a qualquer momento e voltando a ser retomada sempre que se justifique a ausência dos entrevistados,

Notas Iniciais

- a. A entrevista semiestruturada foi a que se entendeu ser uma mais-valia para a investigação, ela foi uma das fontes de recolha de dados que foi selecionada pela capacidade através dela se obter uma enorme quantidade de informação que nos é transmitida voluntariamente pelos entrevistados;
- b. O entrevistador deve levar em conta o objeto da investigação, mas poderá permitir que o entrevistado vagueie, sem nunca perder o controlo sobre o objeto inicial da entrevista.

Protocolo da Entrevista

- a. Iniciar com uma apresentação institucional;
- b. Passar a apresentação do objeto de estudo da investigação;
- c. Pedido de autorização para gravação e a transcrição da entrevista;
- d. Garantir a confidencialidade do(s) entrevistado(s).

Informação Genérica

- a. N° entrevistado;

Sistema de recompensas e motivação

- b. Há quanto tempo trabalha na empresa;
- c. Regime de contrato;
- d. Qual é o seu cargo ou função na empresa.
- e. Idade
- f. Habilitações literárias

Perguntas Chave

1. Com base nas suas tarefas, que tipos de recompensas lhe são atribuídas?
2. Considera que os benefícios que lhe são atribuídos afetam a sua motivação no trabalho?
3. Considera que as recompensas fornecidas pela empresa são adequadas?
4. Considera mais importante: as recompensas monetárias ou as não monetárias (como autonomia, reconhecimento e funcionais diversificadas)?
5. Considera-se motivado pelo sistema de recompensa da empresa?
6. Existe alguma outra recompensa que o motivaria?
7. Como comunica a organização os critérios para a atribuição de recompensas?
8. Considera que essa comunicação influencia sua motivação?
9. Acha que as recompensas que recebe contribuem para o seu desenvolvimento profissional?
10. A empresa oferece-lhe oportunidades de progressão na carreira como uma forma de recompensa? Se sim, sente que isso impacta sua motivação?
11. Como avalia o equilíbrio entre a carga de trabalho e as recompensas recebidas? Considera-o justo?
12. Que tipo de reconhecimento (além de recompensas financeiras) você considera mais motivador no ambiente de trabalho?

Comentários

- a. Em todas as situações que um entrevistado sugira esclarecer e informar alguma nova informação que considere relevante para a investigação, deve o entrevistador dar essa oportunidade;
- b. O entrevistador tem de agradecer a colaboração e participação do(s) entrevistado(s).

Entrevista Exploratória

Anexo B – FORMULÁRIO DA ENTREVISTA EXPLORATÓRIA

Tema da pesquisa:	Como impacta o sistema de recompensas na motivação da força de vendas.		
Amostra:	Vendedores que fazem parte da força de vendas da Organização.		
Objetivo da entrevista:	O objetivo das entrevistas é tentar recolher a maior quantidade de dados e de informação junto dos vendedores que fazem parte da força de vendas a fim de se conferir os construtos principais para o objeto da investigação. Perceber e perceber que benefícios, recompensas, estão implantados e se existe um sistema eficaz de recompensas, equitativo e perceptível por todos, que agregue motivação á força de vendas, quer ao nível individual, quer de equipa.		
Tempo:	O tempo estimado por cada entrevista é de 15 minutos.		
Dados Sociodemográficos			
Nº Entrevistado:	E1	Regime de contrato:	
Idade:		Qual o cargo ou função:	
Género dos entrevistados:		Tempo na empresa:	
Habilitações Literárias:			
Nota: A entrevista semiestruturada foi a que se entendeu ser uma mais-valia para a investigação, ela foi uma das fontes de recolha de dados que foi selecionada pela capacidade através dela se obter uma enorme quantidade de informação que é transmitida, permitindo ao investigador investigar o seu tema de pesquisa descrito acima.			
Garantia: • O investigador dá a garantia da confidencialidade do(s) entrevistado(s). • Solicitando aos entrevistados para não se identificarem com o seu nome ou sobrenome. • Todas as entrevistas são numeradas, garantindo total confidencialidade.			

Perguntas

Q1:	Com base nas suas tarefas, que tipos de recompensas lhe são atribuídas?
Resposta:	

Q2:	Considera que os benefícios que lhe são atribuídos afetam a sua motivação no trabalho?
Resposta:	

Q3:	Considera que as recompensas fornecidas pela empresa são adequadas?
Resposta:	

Q4:	Considera mais importante: as recompensas monetárias ou as não monetárias (como autonomia, reconhecimento e funcionais diversificadas)?
Resposta:	

Q5:	Considera-se motivado pelo sistema de recompensa da empresa?
Resposta:	

Q6:	Existe alguma outra recompensa que o motivaria?
Resposta:	

Q7:	Como comunica a organização os critérios para a atribuição de recompensas?
Resposta:	

Q8:	Considera que essa comunicação influencia sua motivação?
Resposta:	

Sistema de recompensas e motivação

Q9:	Acha que as recompensas que recebe contribuem para o seu desenvolvimento profissional?
Resposta:	

Q10:	A empresa oferece-lhe oportunidades de progressão na carreira como uma forma de recompensa? Se sim, sente que isso impacta sua motivação?
Resposta:	

Q11:	Como avalia o equilíbrio entre a carga de trabalho e as recompensas recebidas? Considera-o justo?
Resposta:	

Q12:	Que tipo de reconhecimento (além de recompensas financeiras) você considera mais motivador no ambiente de trabalho?
Resposta:	