

## A INFLUÊNCIA DO RECONHECIMENTO NO TRABALHO: O PAPEL DAS RECOMPENSAS NÃO MONETÁRIAS NA PROMOÇÃO DE UM CLIMA ORGANIZACIONAL POSITIVO

**Diana Maria Cavalcante Morais**

Centro Universitário Unifametro

diana.morais@professor.unifametro.edu.br

**Lailson André Fernandes**

Centro Universitário Unifametro

lailsonafernandes@gmail.com

**Pedro Jorge Costa Carneiro**

Centro Universitário Unifametro

pedro.carneiro02@aluno.unifametro.edu.br

**Área Temática:** Psicologia organizacional e do trabalho

**Área de Conhecimento:** Ciências da Saúde

**Encontro Científico:** XIII Encontro de Iniciação à Pesquisa

### RESUMO

**Introdução:** A satisfação no trabalho é um fenômeno complexo e subjetivo, influenciado por fatores internos e externos do ambiente organizacional. O clima organizacional, definido como a conexão intelectual e emocional dos colaboradores com a instituição, impacta diretamente o engajamento, a produtividade e o bem-estar. O reconhecimento, especialmente não financeiro, destaca-se como elemento central para promover motivação, fortalecer relações interpessoais e manter um clima positivo. **Objetivo:** Investigar como o reconhecimento e as recompensas não monetárias influenciam o clima organizacional, analisando sua relação com a satisfação e o engajamento dos colaboradores. **Métodos:** A pesquisa é bibliográfica e exploratória, baseada em livros, capítulos de periódicos e artigos acadêmicos disponíveis em bases como Scielo, Biblioteca Virtual em Saúde e Ebsco. Essa abordagem permite compreender o tema a partir de fontes diversificadas e construir um quadro conceitual sólido sobre clima organizacional e práticas de reconhecimento. **Resultados:** O estudo evidencia que o clima organizacional influencia significativamente a motivação, a produtividade e a permanência dos colaboradores. Recompensas não financeiras — como feedback positivo, valorização simbólica, autonomia, escuta ativa e reconhecimento interpessoal — são fundamentais para reduzir absenteísmo, desligamentos voluntários e comportamentos indesejáveis, promovendo um ambiente mais saudável e produtivo. A pandemia da Covid -19 reforçou a importância de estratégias de reconhecimento que vão além da remuneração, valorizando benefícios flexíveis, comunicação empática e liderança humanizada. **Considerações finais:** Investir em práticas de gestão baseadas em reconhecimento genuíno, autonomia e relações interpessoais fortalece o

compromisso dos colaboradores, melhora o clima organizacional e potencializa resultados institucionais, especialmente em contextos com limitações de recompensas financeiras.

**Palavras-chave:** Clima organizacional; engajamento; recompensas não monetárias; reconhecimento

## INTRODUÇÃO

De acordo com Fraser (1983), a satisfação no trabalho é um fenômeno complexo e de difícil definição, em virtude de seu caráter subjetivo, podendo variar de indivíduo para indivíduo e ao longo do tempo para a mesma pessoa. Essa satisfação está sujeita a múltiplas influências, tanto internas quanto externas, provenientes do ambiente de trabalho imediato. Nesse sentido, o clima organizacional, entendido como a forma como os colaboradores se conectam intelectual e emocionalmente à organização, desempenha papel fundamental no engajamento e na produtividade.

Um clima organizacional positivo tende a favorecer a prosperidade institucional, enquanto um clima negativo pode comprometer o desempenho coletivo e individual, dificultando o alcance dos objetivos organizacionais. Por isso, torna-se essencial compreender os fatores que influenciam esse clima, onde o reconhecimento do colaborador, as relações interpessoais e os estilos de liderança são determinantes para a satisfação dos colaboradores e um bom clima organizacional.

O reconhecimento no ambiente de trabalho é um fator crucial para a manutenção de um clima organizacional saudável e para a promoção da motivação e do engajamento dos colaboradores. Embora grande parte das pesquisas e práticas organizacionais se concentre em recompensas financeiras, evidências indicam que estratégias de reconhecimento não monetário — como feedback positivo, oportunidades de desenvolvimento, celebração de conquistas e atribuição de responsabilidades — têm impacto significativo sobre o desempenho e o bem-estar dos funcionários.

Este estudo se justifica pela necessidade de ampliar a compreensão sobre o papel das recompensas não financeiras, oferecendo subsídios teóricos e práticos. Ao analisar como essas práticas influenciam o clima organizacional, a pesquisa contribui para a construção de ambientes de trabalho mais motivadores, sustentáveis e produtivos, fortalecendo as relações interpessoais e promovendo resultados organizacionais mais consistentes.

A partir desta análise, busca-se também contribuir para práticas de liderança mais comunicativas e empáticas, que não se limitem à cobrança de resultados, mas

também se baseiem na valorização e no reconhecimento do trabalho realizado. Estabelecer uma maior aproximação entre a gestão e os colaboradores, por meio da escuta ativa e do planejamento de ações estratégicas, é essencial para a promoção de um ambiente organizacional mais saudável, justo e produtivo.

Quando se aborda sobre reconhecimento no ambiente de trabalho, não há referência apenas a promoções ou aumentos salariais, mas à valorização genuína do esforço e das contribuições individuais. Estudos psicológicos demonstram que o ser humano possui uma necessidade básica de reconhecimento, e este funciona como reforço positivo, reafirmando o valor e o papel do colaborador na organização. As recompensas são ferramentas estratégicas para alinhar os objetivos individuais e institucionais, atrair e reter talentos, e promover comportamentos desejáveis (Jiang et al., 2009; De Gieter & Hofmans, 2015).

De acordo com Rynes et al. (2004), a eficácia das recompensas pode ser mensurada por indicadores como absenteísmo, baixo desempenho e intenção de desligamento. O reconhecimento, portanto, é um elemento central na relação do trabalhador com a organização, com implicações diretas em sua motivação, em sua percepção de justiça e na construção de sua identidade profissional (Siqueira & Gomide, 2004; De Jours, 1993, 2009). A ausência desse reconhecimento pode gerar sofrimento psíquico e despersonalização, enquanto sua presença favorece a construção de significados e vínculos com a história coletiva do trabalho.

A presente pesquisa tem como pergunta norteadora como o reconhecimento por parte dos líderes e da organização influenciam no clima organizacional.

Para responder à pergunta norteadora estabelece-se como objetivo geral investigar como o reconhecimento e as recompensas não monetárias influenciam o clima organizacional e como objetivo específico analisar a relação dessas recompensas com a satisfação e engajamento dos colaboradores.

Há diversos tipos de reconhecimento, tais como o simbólico, o social, o institucional e o financeiro, que não será utilizado como análise devido ao objetivo de contribuição da pesquisa.

## **METODOLOGIA**

Este estudo caracteriza-se como uma pesquisa bibliográfica e exploratória. A partir de livros, capítulos de periódicos e artigos acadêmicos disponíveis na internet, em sites de pesquisas acadêmicas como Scielo, Biblioteca virtual em saúde e Ebsco.

A pesquisa bibliográfica tem sido utilizada com grande frequência em

estudos exploratórios ou descritivos, casos em que o objeto de estudo proposto é pouco estudado, tornando difícil a formulação de hipóteses precisas e operacionalizáveis. A sua indicação para esses estudos relaciona-se ao fato de a aproximação com o objeto ser dada a partir de fontes bibliográficas. Portanto, a pesquisa bibliográfica possibilita um amplo alcance de informações, além de permitir a utilização de dados dispersos em inúmeras publicações, auxiliando também na construção, ou na melhor definição do quadro conceitual que envolve o objeto de estudo proposto (Gil, 1994).

Quanto aos seus objetivos, trata-se de uma pesquisa exploratória, pois visa proporcionar maior familiaridade com o problema, tornando-o mais claro e permitindo a formulação de hipóteses. Boa parte dos estudos exploratórios pode ser definida como pesquisas bibliográficas. As pesquisas sobre ideologias, bem como aquelas que se propõem a uma análise das diversas posições acerca de um problema, também costumam ser desenvolvidas quase exclusivamente mediante fontes bibliográficas (Gil, 2002, p. 3).

## **RESULTADOS E DISCUSSÃO**

De acordo com Schneider e Reichers (1983), o clima organizacional constitui um conceito fundamental para a compreensão de como o comportamento dos indivíduos no ambiente de trabalho é influenciado. Esse construto reflete a interação entre a organização e seus colaboradores, podendo impactar diretamente os resultados organizacionais, a produtividade e o bem-estar dos trabalhadores. Nesse sentido, o clima organizacional exerce influência significativa sobre a satisfação e o desempenho no trabalho (Alvarez, 1992; Toro, 2001), bem como sobre a motivação dos empregados (Toro, 2001). Ainda conforme o autor supra citado funciona, portanto, como um regulador da produtividade tanto individual quanto coletiva no contexto organizacional (Toro, 2001). Compreender adequadamente o clima organizacional pode contribuir para a melhoria da qualidade de vida no trabalho, para a otimização do desempenho das organizações e para o aprofundamento da compreensão das inter-relações entre o clima e outras variáveis do comportamento organizacional (Martins et al., 2004).

Conforme Judge, Robbins e Sobral (2011), o clima organizacional diz respeito às percepções compartilhadas pelos colaboradores acerca da organização e de seu ambiente de trabalho. Tais percepções são formadas com base nas experiências vivenciadas no cotidiano organizacional e influenciam diretamente atitudes,

comportamentos e o desempenho dos indivíduos no contexto laboral.

Já as recompensas, segundo Jiang et al. (2009), são elementos-chave da gestão estratégica, destinadas a alinhar os objetivos organizacionais e individuais, atrair talentos e estimular a motivação. Para além disso, exercem papel na redução de comportamentos indesejados, absentismo e desligamentos voluntários (De Gieter & Hofmans, 2015; Rynes et al., 2004).

Mas, contribui também para dissuadir comportamentos menos desejáveis e saídas voluntárias e o absentismo (De Gieter & Hofmans, 2015) ou seja, de acordo com Rynes e colaboradores (2004) as recompensas são utilizadas como ferramentas para gerir e guiar os comportamentos dos colaboradores, sendo a sua eficácia mensurável através de importantes índices de insatisfação com o trabalho, sendo eles o absentismo, baixo desempenho e a intenção de saída voluntária.

Segundo Tett e Meyer (1993) a intenção de saída tem sido definida como vontade consciente e deliberada de deixar a organização e a relevância se estende ao nível prático e teórico.

Atualmente é bem comum os colaboradores buscarem mais recompensas em benefícios do que em recompensas financeiras. Os colaboradores buscam atualmente um ambiente acolhedor, flexível com horários, humanizado com gestores capacitados com competências emocionais que tenham comunicação não violenta e que respeitem a subjetividade de cada colaborador. E muitas vezes a compensação financeira já não está no topo da lista do colaborador, como por exemplo espaços estruturados com um bom plano de saúde deixa o ambiente organizacional muito mais atrativos, assim como os horários flexíveis.

A ausência de recompensas no ambiente organizacional segundo Abdullanh et al., (2012) tem sido uma causa bastante expressiva no quesito de desligamentos voluntários e conscientes dos colaboradores; ocasiona uma insatisfação e frustração, gerando uma preocupação relevantes e custos financeiros devido ao grande impacto no desempenho financeiro das mesmas (D Hanpat, Modau Lugisani, MABOJANE & PHIRI, 2018 Schmidt, Willness, JONES & BOURDAGE, 2018).

Por sua vez, diversos autores tentam explicar o desempenho individual. Inicialmente os modelos apresentavam este desempenho como função da motivação e das competências (EG; KANFER & ACKERMAN, 1989) E os fatores pessoais e organizacionais, como por exemplos a estabilidade emocional, as características de personalidade, comprometimento organizacional, o bem-estar práticas de recursos

humanos, características do trabalho e clima organizacional entre outros. (Gust,2017, Kaya e Baskaya,2016 Peiro, Bayona Caballer e Fabio, 2020 Wang Jiang, Weng E Wang 2019).

Fator importante de ser ressaltado são as perspectivas e olhares desses autores para o campo de recompensa no trabalho. Antes da pandemia eles apontavam que muitas coisas necessitavam de mudanças nesse campo. A pandemia de Covid-19 apenas reforçou estas teorias obrigando a refleti-las com maior intensidade, pois no período pós pandemia, as perspectivas dos colaboradores mudaram de maneira significativa levando-os a refletir que apenas a motivação financeira não seria o suficiente para a sustentabilidade da motivação do desempenho. Segundo (Cao, Chen e Song,2013) é perceptível que no decorrer do século XXI, possamos acompanhar que as empresas estão se afastando desses modelos tradicionais enraizados nas teorias econômicas supracitadas. Assim, novos modelos vão cada vez mais ao encontro das teorias psicológicas sobre motivação e satisfação (Herzberg,1959) que explicitam a importância de recorrer às recompensas alternativas, por exemplo para (Watson e Sing,2005) é preciso mais que dinheiro para reter uma força de trabalho de elevada qualidade e, como tal quer estudiosos, gestores têm recorrido cada vez mais aos sistemas de recompensas total. Eles, assim como nós, reconhecem a importância financeira, mas salientam a necessidade de integrar outro tipo de recompensas não materiais (Armstrong,2016).

## **CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Este estudo evidenciou que o clima organizacional e as práticas de reconhecimento não financeiro exercem papel central na motivação, no engajamento e na permanência dos colaboradores. Em um cenário pós-pandemia, valorização simbólica, institucional e interpessoal, somadas à escuta ativa e à autonomia, tornam-se estratégias fundamentais para fortalecer vínculos e promover ambientes de trabalho mais saudáveis e produtivos.

Conclui-se que investir em uma gestão humanizada e relacional não deve ser visto apenas como alternativa à ausência de incentivos financeiros, mas como caminho essencial para reduzir a rotatividade, ampliar a satisfação e potencializar os resultados institucionais. O reconhecimento genuíno e contínuo se consolida, assim, como pilar para a construção de organizações sustentáveis e alinhadas aos valores humanos.

Todavia, este estudo apresenta limitações por tratar-se de pesquisa

bibliográfica e exploratória, sem coleta empírica, o que restringe a generalização dos resultados. Recomenda-se que pesquisas futuras realizem estudos de campo, com entrevistas e questionários, além de análises comparativas entre setores, aprofundando a compreensão sobre como diferentes formas de reconhecimento impactam o clima organizacional em distintos contextos.

## REFERÊNCIAS

CESÁRIO, Jonas Magno dos Santos; FLAUZINO, Victor Hugo de Paula; MEJIA, Judith Victoria Castillo. Metodologia científica: principais tipos de pesquisas e suas características. *Revista Científica Multidisciplinar Núcleo do Conhecimento*, Ano 5, ed. 11, v. 5, p. 23–33, nov. 2020. Disponível em: <https://www.nucleodoconhecimento.com.br/educacao/tipos-de-pesquisas>. Acesso em: 01 jun. 2025.

CHIAVENATO, Idalberto. *Introdução à teoria geral da administração: uma visão abrangente da moderna administração das organizações*. 6. ed. Rio de Janeiro: Campus/Elsevier, 2000. Disponível em: <https://alexavidal.files.wordpress.com/2015/07/chiavenato-introduc3a7c3a3o-c3a0-teoria-geral-da-administrac3a7c3a3o.pdf>. Acesso em: 12 jun. 2025.

DE, A.; BANDEIRA, D. A chave para o conhecimento: desvendando os benefícios da pesquisa bibliográfica em pesquisas educacionais. *Revista Ibero-Americana de Humanidades, Ciências e Educação*, v. 7, n. 3, p. 597–604, 31 mar. 2021.

DEMO, Pedro. *Metodologia científica em ciências sociais*. 3. ed. rev. e ampl. São Paulo: Atlas, 1995.

EVÊNCIO, K. M. de M.; TEIXEIRA, S. L.; RODRIGUES, K. G. F. C.;

FEITOSA, F. A.; FONTES, W. J. da S. Dos tipos de conhecimento às pesquisas qualitativas em educação / From Knowledge Types to Qualitative Education Research. *ID on line. Revista de Psicologia*, v. 13, n. 47, p. 440–452, 2019. DOI: 10.14295/idonline.v13i47.2105. Disponível em: <https://idonline.emnuvens.com.br/id/article/view/2105>. Acesso em: 01 jun. 2025.

GIL, Antonio Carlos. *Como elaborar projetos de pesquisa*. São Paulo: Atlas, 2002.

GIL, A. C. *Métodos e técnicas de pesquisa social*. São Paulo: Atlas, 1994.

HAMPTON, David R. *Administração contemporânea*. São Paulo: Saraiva, 2005.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. *Teoria geral da administração: da revolução urbana à revolução digital*. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

SCHERMERHORN JR., John R. *Administração*. 8. ed. Rio de Janeiro: LTC, 2006.

VERGARA, Sylvia Constant. *Gestão de pessoas*. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

LÖSCH, S.; RAMBO, C. A.; FERREIRA, J. L. A pesquisa exploratória na abordagem qualitativa em educação. *Revista Ibero-Americana de Estudos em Educação*, v. 18, n.

00, p. e023141, 2023. DOI: 10.21723/riace.v18i00.17958. Disponível em: <https://periodicos.fclar.unesp.br/iberoamericana/article/view/17958>. Acesso em: 05 jun. 2025.

PITACHO, L.; PALMA, P.; MIGUEL, P. Impacto da redução de recompensas no comportamento dos colaboradores: E quando o trabalho é um chamamento? *Psicologia*, v. 34, n. 1, p. 43–55, 6 ago. 2020.

ROBBINS, Stephen P. *Comportamento organizacional*. 11. ed. São Paulo:

Pearson Prentice Hall, 2005. Disponível em: [https://admdotunisa.files.wordpress.com/2019/03/robbins\\_2009\\_livro\\_comportamento\\_organiz.pdf](https://admdotunisa.files.wordpress.com/2019/03/robbins_2009_livro_comportamento_organiz.pdf). Acesso em: 12 jun. 2025.

SIQUEIRA, M. M. M. Medidas do comportamento organizacional [Edição Especial]. *Estudos de Psicologia*, v. 7, p. 11–18, 2002. DOI: 10.1590/S1413-294X2002000300003.