



ASSOCIAÇÃO APOIO À
EXCELÊNCIA NO 3º SETOR



Secção do puzzle: **Pessoas**

Peça: RH – **Reconhecimento e recompensa**

junho 2020

Outras peças relacionadas com este tema:

- RH-Recompensas emocionais – sugestões
- RH - Motivação



RH - Reconhecimento e Recompensa

*Quando terminar a leitura desta Peça de Gestão deverá saber:
A diferença entre reconhecimento e recompensa*

É muito consolador ouvir o reconhecimento, quando precisamos. É uma forma estimulante de ouvir: «Boa! Vai em frente!»

O sistema de recompensas, individuais e colectivas de uma organização, deve estar alinhado tanto com a sua cultura/valores e com o resultado dos seus objectivos estratégicos, operacionais (individuais e de grupo), como com os seus comportamentos em acção.

A gestão do reconhecimento e recompensas deve ser a resultante da gestão do desempenho que, por sua vez, deriva da qualidade dos objectivos atingidos e das competências requeridas e em consonância com a missão/visão e objectivos estratégicos.

O quadro abaixo sintetiza o essencial e deverá ser, a partir dele, que se constrói o sistema de recompensas de cada instituição:



Os fatores de higiene estão relacionados com as necessidades humanas primárias: fisiológicas, segurança, integração. Os fatores de motivação dizem respeito às necessidades de consideração e realização. Este tema é desenvolvido na Peça de Gestão RH - Motivação¹ no ponto das teorias motivacionais.

¹ www.e3s.pt



Na gestão dos recursos humanos consideram-se dois meios de motivação dos colaboradores: o reconhecimento e as recompensas. A sua utilização e objetivos são diferentes.

O reconhecimento é a apreciação e/ou aprovação de um sucesso (promove/estimula a sua repetição). É inesperado e pode ocorrer em qualquer momento face a um comportamento ou resultado positivo. É intangível (não monetário), baseia-se na relação interpessoal e é uma emoção inesperada com um efeito psicológico. O reconhecimento, sendo relacional é importante para manter os colaboradores na empresa.

Acabara de entrar na empresa e propôs a elaboração de uma auditoria-de diagnóstico ao funcionamento da área da gestão das pessoas. A Administração concordou, seguiu-se o trabalho de campo e o relatório, que concluía com o respectivo Plano de Acção. O relatório foi presente à Administração e, apesar do proponente ter insistido numa resposta e ter sido elogiado...não foi tomada nenhuma decisão... O proponente percebeu que nada iria acontecer e...saiu da empresa.

Há reconhecimentos globais/gerais. Por exemplo, aniversário, resposta a programa de sugestões/ideias, notícias na *newsletter*, ...

Os reconhecimentos específicos estão virados para situações em concreto (por exemplo, por projecto): *vouchers*, nota personalizada de agradecimento, referência pública em reunião, elogio no jornal interno...

As recompensas são tangíveis e dependem de condições predefinidas. Encorajam/apoiam o atingimento de objetivos de curto prazo (monetárias, impessoais, baseadas no orçamento e com alterações pouco frequentes).

As recompensas podem ser extrínsecas (respondendo aos factores de higiene): salários, incentivos, promoções, condições de trabalho...ou intrínsecas/emocionais (respondendo aos factores motivacionais): desenvolvimento de competências, equilíbrio da vida pessoal/profissional, como por exemplo horários flexíveis ou dias de férias, e perspectivas de-promoção na carreira.

Na conjuntura atual de pandemia / crise económica o reconhecimento toma um papel fundamental na motivação dos colaboradores.

A comunicação e a transparência através das redes sociais devem ser implementadas com atividades lúdicas tais como mostrar os ambientes de trabalho, ou dar oportunidade de aulas/workshops online para crescimento profissional.





Como se pode mostrar o reconhecimento aos colaboradores?

- O reconhecimento deve ser:
 - no momento, oportuno, específico, descritivo e calculado,
 - em contexto de atividades focadas nos resultados,
 - conforme o volume/escala, ligando esforços a resultados,
 - ligado à percepção do valor.
- Deve constituir um reforço do sentimento de pertença.
- Pequenas frases como por exemplo: "obrigado", de diversas maneiras (faceado, perante colegas, superiores, direção, por escrito, no jornal), "não conseguiria fazer tão bem feito"; "apreciei muito o seu esforço", "qual é a sua opinião?"
- Ao chamar à atenção, por ter errado perguntar se se encontra desmotivado e tentar encontrar uma solução em conjunto.

Mas por vezes o reconhecimento dos colaboradores pode não dar o resultado esperado. Eis algumas das causas:

- Reconhecimentos dados sem terem fundamento "a torto e a direito",
- Afirmações/elogios aleatórios, sem ter em conta o contexto.
- Reconhecimentos generalistas ou tardiamente
- Tratar todos de modo igual, para "manter a harmonia" ...
- Reconhecimento sem sinceridade.
- Ambiente de trabalho difícil em que existe falta de confiança entre as pessoas, relações difíceis ou não ter orgulho na Instituição e no trabalho

A **E3S** disponibiliza texto denominado "RH - Recompensas emocionais - sugestões".