



## **RECONHECIMENTO E RECOMPENSA: COMO A FALTA DE VALORIZAÇÃO AFETA A PRODUTIVIDADE E A CULTURA ORGANIZACIONAL – ANÁLISE DA PRODUÇÃO CIENTÍFICA NA BASE DE DADOS DE PERIÓDICOS DA CAPES.**

**Luís Felipe Christofano Ceron, Gabriel Baia Venancio, Valdecir Cahoni Rodrigues**

Universidade do Oeste Paulista - UNOESTE, Presidente Prudente - SP. E-mail: [cahoni@unoeste.br](mailto:cahoni@unoeste.br)

### **RESUMO**

O reconhecimento e recompensa na Organização são fatores extremamente necessários para a motivação do colaborador e está diretamente ligada a produtividade e a satisfação. Neste sentido, o objetivo desta Pesquisa será a de analisar a produção científica disponível na base de dados do periódico CAPES, analisando a relação entre a valorização do colaborador e o desempenho de sua função. O tipo de metodologia proposta é a pesquisa exploratória e descritiva com a coleta de dados base de dados de periódicos da CAPES entre os anos de 2015 a 2025. Por fim será utilizado a análise de conteúdo dos artigos selecionados. Espera-se que os pesquisadores possam alcançar o objetivo principal da pesquisa.

**Palavras chaves:** Reconhecimento; recompensas; valorização; produtividade; CAPES.

## **RECOGNITION AND REWARD: HOW THE LACK OF APPRECIATION AFFECTS PRODUCTIVITY AND ORGANIZATIONAL CULTURE – ANALYSIS OF SCIENTIFIC PRODUCTION IN THE CAPES JOURNAL DATABASE.**

### **ABSTRACT**

Recognition and reward within organizations are fundamental factors for employee motivation, being directly related to productivity and job satisfaction. In this context, the objective of this research is to analyze the scientific production available in the CAPES database, investigating the relationship between employee appreciation and job performance. The proposed methodology will be exploratory and descriptive research, with data collection based on articles available in CAPES journals, covering the period from 2015 to 2025. For data analysis, the content analysis technique will be applied to the selected articles. It is expected that the researchers will achieve the main objective of the study, contributing to a better understanding of the importance of recognition and appreciation in the organizational environment.

**Keywords:** Recognition; rewards; appreciation; productivity; CAPES.

### **INTRODUÇÃO**

O reconhecimento é o ato de reconhecer e valorizar o esforço, a força de vontade e as conquistas de um colaborador da empresa. Ele pode ser tanto informal como formal, seja por meio de um agradecimento em formas de palavras por um trabalho, ou por um feedback positivo ou até mesmo com um aumento no salário sem uma promoção. É comum acreditar que as pessoas executarão melhor o trabalho quando há algum tipo de incentivo (Kohn, 1993). Mas que é, também, comum ver as recompensas solapando o que deviam estimular. Hope e Fraser (2003) destacam que as crenças na força dos incentivos individuais possuem um contraponto, o de que uma empresa bem estruturada pode renunciar a tal expediente.

A valorização dos colaboradores é um tema fundamental na gestão de pessoas. Quando os funcionários se sentem valorizados, eles se sentem mais motivados e engajados. Isso, por sua vez, pode levar a uma maior produtividade e satisfação no trabalho (Gallup, 2020). No entanto, muitas organizações ainda não priorizam a valorização dos colaboradores. Isso pode ter consequências negativas, como a perda de talentos e a diminuição da motivação (Society for Human Resource Management, 2019). Para evitar isso, as organizações devem priorizar a valorização dos colaboradores. Isso pode incluir reconhecimento, feedback e oportunidades de crescimento e desenvolvimento (Maslow, 1943). A valorização dos colaboradores é um investimento que vale a pena. Ele pode levar a uma maior satisfação no trabalho, uma maior produtividade e uma maior retenção de talentos (Herzberg, 1959).

O fator da produtividade estar relacionado a reconhecimento e recompensa é um tema amplamente estudado e discutido na literatura acadêmica, sendo considerado uma relação importante para o sucesso de uma organização. (Chiavenato, 2004; Maslow, 1987). Estudos mostram que a falta de valorização dos colaboradores pode gerar impactos negativos não apenas no desempenho de cada colaborador, mas também no ambiente organizacional, afetando diretamente a motivação, engajamento e bem-estar do ambiente de trabalho. (Deci; Ryan, 1985; Hackett *et al.*, 2001). Esse acontecimento pode resultar em um aumento da insatisfação no trabalho e na qualidade do relacionamento dos colaboradores, sendo elementos essenciais para um ambiente produtivo e saudável (Vroom, 1964).

O tema abordado neste artigo buscará analisar a produção científica relacionada ao tema através de dados de periódicos da CAPES, reconhecida como uma das mais completas e rigorosas fontes de informação científica do Brasil. A base CAPES reúne um vasto acerto de artigos científicos, dissertações e teses que apresentam um alto nível de credibilidade acadêmica, possibilitando uma análise aprofundada das tendências e avanços nas discussões sobre reconhecimento e recompensa nas organizações (Santos, 2010). A base escolhida é justificada pela sua grande abrangência e pela confiabilidade de seus critérios de seleção, os quais confirmam uma investigação sólida sobre as produções científicas que abordam o impacto da valorização no ambiente organizacional (Barros, 2007).

Essa análise da produção científica com base nos dados da CAPES contribui para entender a relação entre reconhecimento e recompensa com as causas da falta de valorização nas organizações. Para líderes, os resultados podem orientar atitudes eficazes na gestão dos colaboradores, enquanto para pesquisadores, oferece uma base de novas investigações sobre o impacto da valorização na cultura organizacional e produtividade, sendo relevante tanto para teoria e prática.

Sendo assim a pesquisa propõe responder ao seguinte problema: De que forma a falta de práticas eficazes de reconhecimento e recompensa influencia negativamente a produtividade dos colaboradores e a cultura organizacional nas empresas?

A valorização dos colaboradores é essencial para o sucesso organizacional, pois impacta diretamente a motivação, a produtividade e o clima interno. A ausência ou inadequação de práticas de reconhecimento e recompensa pode gerar desmotivação, alta rotatividade e baixo desempenho. Portanto, este projeto é justificado pela necessidade de compreender esses impactos e propor estratégias que aprimorem a gestão de pessoas, promovendo um ambiente de trabalho mais saudável e competitivo.

## **FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

### **CONCEITO DE VALORIZAÇÃO NAS ORGANIZAÇÕES**

O reconhecimento dos colaboradores é cada vez mais celebrado como um dos pilares críticos na gestão estratégica de recursos humanos nas organizações contemporâneas. No contexto de competição e flutuações contínuas nos negócios, não é nem menos nem mais importante investir na humanização e motivação do trabalho. Mas essa gratidão não tem nada a ver com compensação material ou iniciativas isoladas, e tem tudo a ver com culturas de apreço e proteção do capital humano.

A valorização do colaborador significa, entre outros aspectos, reconhecer suas competências, respeitar suas particularidades, considerar suas necessidades e investir de maneira contínua em seu desenvolvimento pessoal e profissional. Trata-se de um processo que exige empatia, planejamento e coerência entre discurso e prática. Segundo Chiavenato (2004), a valorização adequada é um dos principais fatores de sucesso organizacional, pois estimula o comprometimento, a permanência dos talentos e a melhoria da performance.

Esse reconhecimento pode ser feito formalmente por meio do uso de mecanismos como planos de carreira, programas de incentivos, treinamentos, bônus e avaliação de desempenho. Por outro lado, os reconhecimentos espontâneos, como elogios, agradecimentos, escuta e demonstração de reconhecimento público, também são motivadores significativos para os colaboradores. Ambos os formatos devem coexistir e fazer parte de uma cultura corporativa centrada no ser humano.

De acordo com Maslow (1987), o reconhecimento está entre as necessidades superiores do ser humano, situado na categoria de autoestima. Uma vez satisfeitas as necessidades básicas e de segurança, os indivíduos buscam ser reconhecidos, valorizados e respeitados. Quando essas necessidades são atendidas no contexto profissional, há um aumento expressivo na motivação e na disposição para contribuir com os objetivos da organização.

Além disso, como destaca Herzberg (1959), a valorização genuína contribui para a construção de um ambiente de trabalho mais saudável e produtivo. Colaboradores que se sentem parte de um projeto maior, que percebem que seu esforço é notado e recompensado, tendem a desenvolver um senso de pertencimento e responsabilidade que beneficia tanto o desempenho individual quanto os resultados coletivos.

### **TEORIAS MOTIVACIONAIS E O PAPEL DO RECONHECIMENTO**

A motivação no trabalho é uma pesquisa chave para aprender sobre as formas pelas quais o comportamento dos funcionários pode ser afetado por diferentes mecanismos no nível organizacional. Várias teorias clássicas ajudam a entender a importância do reconhecimento e valorização no ambiente de trabalho.

A Teoria da Hierarquia das Necessidades, proposta por Abraham Maslow, é uma das mais conhecidas. De acordo com Maslow (1987), o ser humano é motivado por uma sequência de necessidades organizadas em uma pirâmide, que vai desde as necessidades fisiológicas básicas até a autorrealização. O reconhecimento, nesta perspectiva, está localizado entre as necessidades de estima e sociais, sendo essencial para o equilíbrio emocional e o senso de utilidade do indivíduo.

Outra contribuição importante vem de Herzberg (1959), que formulou a Teoria dos Dois Fatores. Ele diferencia os fatores higiênicos (como salário, políticas da empresa e condições de trabalho), que evitam a insatisfação, dos fatores motivacionais (como reconhecimento, crescimento e realização), que são responsáveis pelo verdadeiro engajamento no trabalho. Dessa forma, o reconhecimento figura como um dos principais elementos motivacionais e deve ser tratado como parte estratégica da gestão de pessoas.

A Teoria da Expectativa, desenvolvida por Vroom (1964), introduz o conceito de que a motivação está diretamente relacionada à expectativa de que o esforço do colaborador resultará

em bom desempenho e, por consequência, será recompensado. Quando essa expectativa é frustrada, há queda na motivação e, possivelmente, no comprometimento com os resultados organizacionais.

Já a Teoria da Autodeterminação, de Deci e Ryan (1985), foca na motivação intrínseca, ou seja, aquela que se origina de dentro do indivíduo e não de recompensas externas. Para os autores, o reconhecimento tem um papel fundamental, pois reforça os sentimentos de autonomia, competência e pertencimento. Quando a valorização é autêntica e está integrada à cultura organizacional, promove um ciclo virtuoso de satisfação e alto desempenho.

Assim, as principais teorias motivacionais estão tentando dizer que o reconhecimento e o elogio são fundamentais para a motivação e para a produtividade. As empresas que aplicam esse escopo de pesquisa a esses estudos parecem ser mais bem-sucedidas na retenção de seus funcionários comprometidos e inovadores, que se envolvem na direção estratégica.

## **RECONHECIMENTO E RECOMPENSA COMO ESTRATÉGIAS DE GESTÃO**

A motivação no trabalho é uma pesquisa chave para aprender sobre as formas pelas quais o comportamento dos funcionários pode ser afetado por diferentes mecanismos no nível organizacional. Várias teorias clássicas ajudam a entender a importância do reconhecimento e valorização no ambiente de trabalho.

Assim, as principais teorias motivacionais estão tentando dizer que o reconhecimento e o elogio são fundamentais para a motivação e para a produtividade. As empresas que aplicam esse escopo de pesquisa a esses estudos parecem ser mais bem-sucedidas na retenção de seus funcionários comprometidos e inovadores, que se envolvem na direção estratégica.

De acordo com Chiavenato (2004), a recompensa pode ser dividida em dois grandes grupos: financeiras e não financeiras. As recompensas financeiras incluem salários, bônus por produtividade, comissões, participação nos lucros, entre outras formas tangíveis. Já as recompensas não financeiras são aquelas que reforçam o valor simbólico do trabalho, como elogios, prêmios simbólicos, promoções por mérito, aumento de autonomia, ou mesmo a designação para projetos de maior visibilidade.

O reconhecimento eficaz é aquele que acontece de forma tempestiva, justa, específica e alinhada aos valores da organização. Deci e Ryan (1985) alertam que a eficácia da recompensa está diretamente relacionada à percepção do colaborador. Se for vista como uma forma de controle ou manipulação, ela pode ter efeito reverso, enfraquecendo a motivação intrínseca. Por isso, é fundamental que o reconhecimento seja sincero, transparente e coerente com a performance individual ou coletiva.

Pesquisas como a de Gallup (2020) reforçam que equipes que recebem reconhecimento regular têm níveis mais elevados de engajamento, produtividade e satisfação. Além disso, apresentam menores taxas de rotatividade e absenteísmo. Isso ocorre porque os colaboradores passam a sentir-se valorizados, percebendo que seus esforços são vistos, compreendidos e recompensados pela liderança e pela organização como um todo.

Hackett *et al.* (2001) argumentam que práticas de reconhecimento que favorecem o vínculo interpessoal e o sentimento de pertencimento à equipe são mais eficazes do que programas exclusivamente baseados em resultados numéricos. A valorização do esforço coletivo, do comprometimento e do aprendizado contínuo deve ser estimulada para que os colaboradores não apenas executem tarefas, mas também se sintam parte de um propósito maior.

Por outro lado, como observam Hope e Fraser (2003), sistemas de recompensa muito rígidos, baseados unicamente em metas individuais, podem gerar competição interna excessiva, prejudicar o espírito de equipe e comprometer a cultura organizacional. Por isso, recomenda-se que o reconhecimento considere não apenas os resultados alcançados, mas também os comportamentos alinhados aos valores da empresa e ao desenvolvimento sustentável da equipe.

## EFEITOS DA FALTA DE VALORIZAÇÃO

A falta de reconhecimento e recompensa no ambiente organizacional pode gerar impactos severos tanto no desempenho individual quanto no coletivo. Ignorar a necessidade de valorização dos colaboradores é um equívoco estratégico que pode comprometer seriamente os resultados da organização.

A falta de valorização frequentemente leva à desmotivação, à perda de engajamento, ao aumento do estresse e à insatisfação no trabalho. Deci e Ryan (1985) apontam que a ausência de reforço positivo reduz a sensação de competência e autonomia, elementos essenciais para a motivação intrínseca. Com o tempo, esse cenário pode provocar o chamado “desligamento emocional”, no qual o colaborador mantém sua presença física, mas reduz sua energia emocional e intelectual dedicada ao trabalho.

Hackett *et al.* (2001) destacam que colaboradores que não se sentem reconhecidos apresentam maior propensão ao absenteísmo, ao presenteísmo (quando estão fisicamente presentes, mas desmotivados), à queda de produtividade e à rotatividade. O impacto também se estende às relações interpessoais, já que ambientes sem reconhecimento tendem a ser mais hostis, competitivos e menos colaborativos.

Dados do relatório da Gallup (2020) indicam que, globalmente, apenas cerca de um terço dos trabalhadores se considera realmente engajado. Um dos fatores determinantes para esse baixo índice é a falta de reconhecimento por parte dos gestores. Ambientes onde a valorização é negligenciada tornam-se menos atrativos, tanto para quem já está na organização quanto para novos talentos.

Além disso, a Society for Human Resource Management (2019) afirma que a falta de valorização impacta diretamente os índices de retenção. Organizações que não adotam práticas estruturadas de reconhecimento enfrentam maior dificuldade para manter seus melhores profissionais e, muitas vezes, perdem competitividade frente a empresas que adotam políticas mais humanizadas de gestão.

Vroom (1964), ao desenvolver a Teoria da Expectativa, já alertava que o colaborador espera uma relação clara entre esforço, desempenho e recompensa. Quando essa expectativa não é atendida, há quebra na confiança e nos vínculos com a organização, gerando comportamentos de resistência e desmotivação progressiva.

## PRODUÇÃO CIENTÍFICA SOBRE O TEMA

O estudo da valorização, reconhecimento e recompensa nas organizações tem sido amplamente explorado na literatura acadêmica nacional e internacional. A base de dados da CAPES, uma das mais relevantes do país, reúne uma vasta quantidade de produções científicas — artigos, dissertações e teses — que investigam essas temáticas sob diferentes abordagens metodológicas.

Segundo Santos (2010), a base CAPES se destaca não apenas pela quantidade, mas principalmente pela qualidade das publicações indexadas, o que garante confiabilidade e rigor na produção científica. A consulta sistemática a esse repositório permite identificar tendências, lacunas e contribuições significativas para a compreensão das práticas de valorização nas organizações.

Nos últimos anos, observa-se um crescimento na produção científica voltada à análise do impacto do reconhecimento na motivação, saúde mental, engajamento e retenção de colaboradores. Barros (2007) aponta que, embora muitas empresas tenham desenvolvido mecanismos de reconhecimento, há ainda um grande desafio em alinhar essas práticas à cultura organizacional e ao perfil dos profissionais contemporâneos.

A literatura revela também uma diversidade de enfoques. Alguns estudos tratam do tema a partir de perspectivas psicológicas, outros exploram as políticas de gestão de pessoas e há ainda

aqueles que propõem modelos aplicáveis em organizações públicas e privadas. Chiavenato (2004) destaca que o desafio atual não está apenas em reconhecer, mas em reconhecer bem: com justiça, consistência e alinhamento estratégico.

Contudo, persiste uma lacuna entre teoria e prática. Muitos estudos apontam que, embora os benefícios do reconhecimento sejam bem conhecidos, poucas organizações implementam programas efetivos e sustentáveis de valorização. Isso evidencia a necessidade de mais investigações empíricas que resultem em propostas aplicáveis, inovadoras e condizentes com as transformações do mundo do trabalho.

## **CONSIDERAÇÕES SOBRE O PAPEL DA LIDERANÇA**

A liderança exerce influência direta na construção de um ambiente organizacional positivo e motivador. Líderes que compreendem a importância do reconhecimento tendem a construir relações mais sólidas com suas equipes, promovendo maior engajamento, produtividade e satisfação no trabalho.

A liderança transformacional é uma das abordagens mais eficazes nesse contexto. Hackett *et al.* (2001) explicam que esse tipo de líder é capaz de inspirar, motivar e influenciar positivamente os colaboradores, promovendo um ambiente no qual o reconhecimento é constante e faz parte da cultura institucional. Ao valorizar o esforço e a dedicação de cada membro da equipe, o líder transforma a experiência de trabalho em uma trajetória de crescimento mútuo.

Uma das ferramentas mais poderosas nesse processo é o feedback. Segundo Marconi e Lakatos (2010), o feedback eficaz deve ser contínuo, equilibrado, específico e focado no desenvolvimento. Quando bem aplicado, ele reforça comportamentos positivos, corrige desvios e fortalece o vínculo entre líderes e liderados.

Além disso, cabe ao líder identificar os talentos da equipe, proporcionar desafios adequados e criar condições para que cada colaborador possa atingir seu máximo potencial. O reconhecimento, portanto, não deve ser uma ação isolada ou esporádica, mas uma prática incorporada ao cotidiano da liderança.

Líderes que reconhecem o valor das pessoas contribuem diretamente para a formação de uma cultura organizacional mais engajada, ética e produtiva. A valorização genuína, quando praticada com consistência e autenticidade, é capaz de transformar não apenas o desempenho individual, mas todo o ecossistema organizacional.

## **PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS**

A pesquisa exploratória é como um primeiro passo para entender algo novo ou pouco conhecido. Ela não tem como objetivo dar respostas definitivas, mas sim explorar o tema e descobrir mais sobre ele. Quando a gente começa a estudar algo, muitas vezes o problema ainda não está bem claro, e é aí que a pesquisa exploratória entra, ajudando a dar uma visão geral do que está acontecendo, quais questões são importantes, e quais pontos precisam ser mais investigados. Como não há uma grande quantidade de pesquisas anteriores sobre o tema, queremos mapear o que já foi estudado, entender os pontos principais e identificar lacunas (Gil, 2010).

A pesquisa descritiva é uma abordagem que busca entender melhor um fenômeno, descrevendo suas características de maneira clara e detalhada. Ela não se preocupa tanto em explicar as causas ou os motivos de algo acontecer, mas em registrar e compreender o que está acontecendo naquele contexto, como ele se apresenta. Como explicam Lakatos e Marconi (2010), esse tipo de pesquisa serve para descrever, de forma bastante precisa, as propriedades de uma situação ou fenômeno. Ela coleta dados, mas não interfere nos processos, apenas observa e descreve o que está acontecendo. Precisa-se detalhar as formas de valorização nas organizações e

como isso pode impactar tanto a produtividade quanto a cultura organizacional. A pesquisa descritiva vai permitir capturar dados e informações sobre esses temas, identificando as abordagens mais comuns na literatura, as conclusões encontradas e os aspectos que mais se destacam.

A coleta de dados é o processo essencial de reunir informações que ajudarão a responder à sua pergunta de pesquisa ou testar as hipóteses levantadas. No caso deste estudo, a coleta de dados envolverá a busca e a análise de artigos científicos que abordam os temas de reconhecimento, recompensa, produtividade e cultura organizacional, para compreender melhor o impacto da falta de valorização no ambiente de trabalho (Gil, 2010)

Os artigos para a pesquisa serão buscados na base de dados de periódicos da CAPES, que é uma plataforma ampla e confiável para encontrar literatura científica brasileira e internacional de alta qualidade. A busca pelos artigos será realizada com base nos últimos 10 anos, ou seja, entre 2015 e 2025. A escolha dessa janela de tempo visa garantir que os artigos sejam recentes e relevantes para os debates atuais sobre reconhecimento e recompensa no ambiente organizacional.

Os artigos devem abordar diretamente os conceitos de reconhecimento, recompensa, produtividade e cultura organizacional, e especialmente como a falta de valorização pode afetar esses aspectos dentro das organizações. Artigos que não tratem desses pontos ou que falem de forma superficial sobre o impacto da valorização serão descartados.

A análise de conteúdo é uma maneira de estudar textos de forma detalhada, com o objetivo de entender melhor o que está sendo dito e o significado por trás das palavras. No contexto da nossa pesquisa, ela vai nos ajudar a examinar os artigos científicos que encontramos na base de dados da CAPES e identificar temas e padrões sobre como a falta de valorização, no formato de reconhecimento e recompensa, afeta a produtividade e a cultura organizacional nas empresas (Moraie, 1999).

## **ANÁLISE E DISCUSSÕES DOS RESULTADOS**

O artigo intitulado "As influências entre valores, motivação, comprometimento e recompensas" cuja autoria Pena (2021) teve como objetivo explorar as inter-relações entre valores organizacionais, motivação, comprometimento e sistemas de recompensas. Utilizando uma abordagem qualitativa, a pesquisa analisa como os valores compartilhados dentro de uma organização influenciam a motivação dos colaboradores e seu comprometimento com os objetivos organizacionais. Os resultados indicam que a ausência de reconhecimento e recompensas alinhadas aos valores dos funcionários pode levar à desmotivação e ao comprometimento reduzido, impactando negativamente a produtividade e a cultura organizacional.

O artigo intitulado "Correlacionando tipos de cultura organizacional com estratégias de remuneração utilizando a tipologia de Charles Handy" cujo os autores Russo *et al.* (2012) teve como objetivo investigar a correlação entre diferentes tipos de cultura organizacional, conforme a tipologia de Charles Handy, e as estratégias de remuneração adotadas. A pesquisa, de natureza quantitativa, envolveu gestores de remuneração de 76 empresas, analisando como as práticas de recompensa se alinham com os tipos culturais identificados por Handy. Os resultados revelam que a falta de alinhamento entre cultura organizacional e estratégias de recompensa pode comprometer a eficácia das políticas de remuneração, afetando a motivação dos colaboradores e, consequentemente, a produtividade organizacional.

O artigo intitulado "O impacto da transformação ágil na cultura organizacional: um estudo de caso" cujos autores Júnior e Nunes (2023) teve como objetivo analisar como a adoção de metodologias ágeis influencia a cultura organizacional. Através de um estudo de caso, a pesquisa identifica que a implementação de práticas ágeis requer uma mudança cultural significativa, incluindo a valorização do reconhecimento e recompensas alinhadas aos novos valores

organizacionais. A ausência de tais ajustes pode resultar em resistência à mudança, afetando negativamente a produtividade e a eficácia da transformação organizacional.

O artigo intitulado “Cultura organizacional e liderança: uma relação possível?” cujos autores Barreto *et al.* (2013) tem como objetivo investigar a relação entre cultura organizacional e estilos de liderança em 37 restaurantes de uma capital brasileira. Utilizando questionários, a pesquisa identifica que estilos de liderança transformacional estão associados a culturas organizacionais que valorizam o reconhecimento e a recompensa dos colaboradores. A falta de valorização por parte da liderança pode levar à desmotivação e à redução da produtividade, evidenciando a importância do alinhamento entre cultura organizacional e práticas de liderança.

O artigo intitulado “O impacto dos valores organizacionais na percepção de estímulos e barreiras à criatividade no ambiente de trabalho” cujo autoria Marcelo Bedani (2012) tem como objetivo examinar como os valores organizacionais influenciam a percepção de estímulos e barreiras à criatividade entre os colaboradores. Através de uma pesquisa quantitativa com 2.171 respondentes de uma instituição financeira, os resultados indicam que valores organizacionais que não promovem o reconhecimento e a valorização dos funcionários podem criar barreiras à criatividade, impactando negativamente a inovação e a produtividade organizacional.

O artigo intitulado “Cultura de aprendizagem contínua, atitudes e desempenho no trabalho” cujo a autoria dos autores Cavazotte (2015) investiga a relação entre uma cultura organizacional voltada para a aprendizagem contínua, as atitudes dos funcionários e seu desempenho no trabalho. A pesquisa, de natureza quantitativa, envolveu funcionários da força de vendas de três organizações distintas. Os resultados sugerem que ambientes que promovem o reconhecimento e oferecem oportunidades de desenvolvimento contínuo tendem a ter colaboradores mais engajados e produtivos. A falta de valorização e reconhecimento pode, portanto, comprometer o desempenho e a cultura organizacional.

O artigo intitulado “Reconhecimento profissional e motivação nas empresas: revisão sistemática da literatura” cujo a autoria dos autores Aragão e Maranhão (2021) teve como objetivo geral investigar o impacto do reconhecimento profissional dentro das empresas como ferramenta que gere motivação. A metodologia adotada foi uma revisão sistemática da literatura, utilizando descritores como motivação, satisfação no trabalho e gestão de pessoas. Os resultados indicaram que o reconhecimento, tanto formal quanto informal, é essencial para o engajamento dos colaboradores e para a redução da rotatividade, contribuindo para a melhoria do desempenho organizacional.

O artigo intitulado “Práticas de valorização humana e seus impactos no desenvolvimento das organizações: análise da produção científica em recursos humanos” cujo autoria, Sá (2009) abordou a valorização do capital humano como elemento essencial para a sustentabilidade organizacional. Utilizando uma metodologia mista, com abordagens qualitativa e quantitativa, o estudo analisou conteúdos de literatura científica e relatórios institucionais. Os resultados destacaram que o investimento em educação, formação contínua e alinhamento entre valores individuais e organizacionais fortalece o compromisso dos colaboradores com iniciativas de sustentabilidade, sendo fundamental para a competitividade e inovação das organizações.

O artigo intitulado “Diagnóstico do clima organizacional e motivação dos colaboradores em uma empresa de turismo: estudo de caso.” cujo autor Silva (2007) em uma empresa de turismo em Brasília/DF teve como objetivo diagnosticar o clima organizacional e a motivação dos colaboradores. A metodologia envolveu pesquisa documental, bibliográfica e aplicação de questionários quantitativos e qualitativos aos funcionários. Os resultados revelaram que a valorização e o reconhecimento dos colaboradores estão diretamente relacionados à melhoria do clima organizacional e ao aumento da motivação, influenciando positivamente o desempenho da empresa.



O artigo intitulado “A importância da motivação no ambiente de trabalho” cujo autoria Oliveira (2024) analisou a motivação no trabalho e sua importância para os colaboradores e os resultados organizacionais. A metodologia incluiu a apresentação de teorias motivacionais e a aplicação de uma pesquisa de sondagem. Os resultados mostraram que práticas de valorização e reconhecimento são estratégias eficazes para aumentar a motivação, melhorar o clima organizacional e reduzir a rotatividade, sendo fundamentais para o sucesso e a sustentabilidade das empresas.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

A presente pesquisa buscou entender como a falta de reconhecimento e recompensa impacta a produtividade dos colaboradores e a cultura organizacional, por meio da análise de produções científicas disponíveis na base de dados da CAPES. A partir da metodologia exploratória e descritiva adotada, foi possível identificar que o reconhecimento efetivo, aliado a recompensas coerentes, exerce influência direta na motivação, engajamento e desempenho dos profissionais dentro das organizações.

Os estudos analisados apontam que, embora existam práticas de valorização implementadas em diversos contextos, muitas organizações ainda negligenciam a importância de reconhecer o esforço e os resultados de seus colaboradores, o que pode comprometer a retenção de talentos e o ambiente interno de trabalho. A ausência dessas práticas está relacionada a baixos índices de produtividade e à insatisfação no ambiente corporativo.

Assim, torna-se evidente que o reconhecimento e a recompensa não devem ser vistos apenas como benefícios, mas sim como ferramentas estratégicas da gestão de colaboradores. A valorização adequada contribui para a construção de uma cultura organizacional positiva e um ambiente organizacional saudável.

Por fim, destaca-se a relevância de aprofundar os estudos sobre o tema em diferentes setores organizacionais, a fim de compreender cada contexto e propor estratégias mais eficazes e personalizadas. A pesquisa reforça a importância da valorização como um elemento central para o sucesso sustentável ao longo prazo.

## REFERÊNCIAS

ARAGÃO, A. S. M.; MARANHÃO, T. L. G. Reconhecimento profissional e motivação nas empresas: revisão sistemática da literatura. **Revista de Psicologia**, v. 14, n. 51, p. 511–536, 2020. DOI: <https://doi.org/10.14295/online.v14i51.2616>.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. **NBR 6023**: informação e documentação – referências – elaboração. Rio de Janeiro: ABNT, 2018.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2011.

BARRETO, L. M. T. S.; KISHORE, A.; REIS, G. G.; BAPTISTA, L. L.; MEDEIROS, C. A. F. Cultura organizacional e liderança: uma relação possível? **Revista de Administração**, São Paulo, v. 48, n. 1, p. 34–52, 2013. DOI: <https://doi.org/10.5700/rausp1072>.

BARROS, R. M. A confiabilidade das bases de dados científicas: uma análise da base CAPES. **Estudos de Sociologia**, v. 15, n. 2, p. 187–202, 2007.

BEDANI, M. O impacto dos valores organizacionais na percepção de estímulos e barreiras à criatividade no ambiente de trabalho. **Revista de Administração Mackenzie**, v. 13, n. 3, p. 150–176, maio 2012. DOI: <https://doi.org/10.1590/S1678-69712012000300008>.

CAVAZOTTE, F. S. C. N.; MORENO JUNIOR, V. A.; TURANO, L. M. Cultura de aprendizagem contínua, atitudes e desempenho no trabalho: uma comparação entre empresas do setor público e privado. **Revista de Administração Pública**, v. 49, n. 6, p. 1555–1578, 2015. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/0034-7612136534>.

CHIAVENATO, I. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

COSTA JÚNIOR, R. A.; NUNES, T. S. O impacto da transformação ágil na cultura organizacional: das práticas e valores organizacionais à gestão da mudança. **Perspectivas em Ciência da Informação**, v. 28, e29487, 2023. DOI: <https://doi.org/10.1590/1981-5344/29487>.

DECI, E. L.; RYAN, R. M. **Intrinsic motivation and self-determination in human behavior**. New York: Springer Science & Business Media, 1985. DOI: <https://doi.org/10.1007/978-1-4899-2271-7>

DECI, E. L.; RYAN, R. M. Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. **American Psychologist**, v. 55, n. 1, p. 68-78, 2000. DOI: <https://doi.org/10.1037//0003-066X.55.1.68>

GALLUP. **State of the Global Workplace Report**. Washington, DC: Gallup Press, 2020.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

HACKETT, R. D.; BYCIO, P.; GUION, R. M. Organizational commitment and job performance: It's the nature of the commitment that counts. **Journal of Applied Psychology**, v. 86, n. 3, p. 348-356, 2001. DOI: <https://doi.org/10.1037/0021-9010.74.1.152>.

HACKETT, R. D. *et al.* The influence of intrinsic and extrinsic rewards on the motivation of employees in organizations. **Journal of Applied Psychology**, v. 86, n. 5, p. 901-912, 2001.

HERZBERG, F. **The motivation to work**. New York: Wiley, 1959.

HOPE, J.; FRASER, R. **Beyond budgeting: how managers can break free from the annual performance trap**. Boston: Harvard Business School Press, 2003.

KOHN, A. **Punished by rewards: the trouble with gold stars, incentive plans, A's, praise, and other bribes**. Boston: Houghton Mifflin, 1993. DOI: <https://doi.org/10.1097/00019514-199412000-00011>.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Técnicas de pesquisa**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

MASLOW, A. H. **Motivação e personalidade**. 2. ed. São Paulo: Editora Harper & Row, 1987.

MORAES, R. Análise de conteúdo. **Revista de Educação**, v. 8, n. 2, p. 5-32, 1999.

AMARAL, Franciele Oliveira do. **A importância da motivação no ambiente de trabalho**. 2024. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Ciências Contábeis) — Centro Universitário de Viçosa — Univiçosa, Viçosa, 2024. Disponível em:

[https://academicopos.univcosa.com.br/sisbiblioteca/uploads/A\\_importancia\\_da\\_mot\\_2024\\_2997.pdf](https://academicopos.univcosa.com.br/sisbiblioteca/uploads/A_importancia_da_mot_2024_2997.pdf). Acesso em: 9 jun. 2025.

RUSSO, G. M.; TOMEI, P. A.; LINHARES, A. J. B.; SANTOS, A. M. Correlacionando tipos de cultura organizacional com estratégias de remuneração utilizando a tipologia de Charles Handy. *Revista Eletrônica de Administração*, v. 25, n. 2, p. 1-20, 2025. DOI: <https://doi.org/10.1590/S1413-23112012000300004>.

SÁ, M. A. D. **Práticas de valorização humana e seus impactos no desenvolvimento das organizações**: análise da produção científica em recursos humanos. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Federal da Paraíba, João Pessoa, 2009.

SANTOS, R. M. A importância da base de dados da CAPES para a produção científica no Brasil. *Revista Brasileira de Pesquisa em Educação*, v. 12, n. 3, p. 211-226, 2010.

SILVA, G. A. **Diagnóstico do clima organizacional e motivação dos colaboradores em uma empresa de turismo**: estudo de caso. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade de Brasília, Brasília, 2007.

VROOM, V. H. **Work and motivation**. New York: Wiley, 1964.

PENA, L. K. **As influências entre valores, motivação, comprometimento e recompensas**. 2025. Disponível em:

<https://educapes.capes.gov.br/bitstream/capes/643698/1/As%20influ%C3%Aancias%20entre%20valores.pdf>. Acesso em: 9 jun. 2025.