

# Estado da Arte sobre Recompensas em Organizações no Brasil: uma Análise Bibliométrica da Literatura Nacional de 2000-2011<sup>1</sup>

Rewards in Organizations: a Bibliometric Analysis of Brazilian Literature from 2000-2011

- » Andrea Valéria STEIL<sup>2</sup> (Universidade Federal de Santa Catarina)
- » Carolina Esteves GARCIA<sup>3</sup> (Universidade Federal de Santa Catarina)
- » Thaís Cristine FARSEN<sup>4</sup> (Universidade Federal de Santa Catarina)
- » Maria Alejandra BONILLA<sup>5</sup> (Universidade Federal de Santa Catarina)

## Resumo

Este artigo demonstra como o construto recompensas em organizações está sendo definido e operacionalizado pela comunidade científica nacional. A abordagem bibliométrica foi utilizada para o planejamento, a coleta e a análise de dados. Foram mapeadas as publicações com “recompensa” no título, no resumo ou nas palavras-chave, em 24 periódicos científicos nacionais de psicologia e de administração, e em anais de três eventos dessas áreas no período de 2000 a 2011. Os resultados apontaram 101 publicações. A leitura integral das publicações gerou as seguintes análises: número de autores, distribuição da frequência de publicações por ano; percentual de publicações em periódicos e anais de eventos, e definições de recompensas utilizadas. O artigo também categorizou as publicações sobre recompensas em função de seu tema: “determinantes organizacionais”, “consequentes individuais”, “justiça organizacional”, “consequentes organizacionais”, “recompensas internacionais”, “recompensas de executivos”, “determinantes de gênero”, “processos psicossociais relacionados às recompensas” e como uma “dimensão em escala de outros construtos”. O artigo realiza uma síntese destas análises e indica áreas para o desenvolvimento de novas pesquisas na área de recompensas em organizações de trabalho no Brasil.

Palavras-chave

Recompensas em organizações, bibliometria, psicologia organizacional e do trabalho.

## Abstract

This paper analyzes how the construct “rewards in organizations” is defined and operationalized by the Brazilian scientific community. A bibliometric approach was used to plan for, collect, and analyze the data. We searched for papers with the term “reward” in the title, abstract, or keywords, in twenty-four Psychology and Business Administration journals and three conference proceedings published in Brazil in the 2000-2011 period. The results pointed to 101 articles. A full reading of the articles generated analysis of the following aspects: number of authors, articles per year, percentage of articles in journals and conference proceedings of psychology and business administration; and definitions of “rewards in organizations” in the articles. Papers were also categorized based on the focus of the study: organizational determinants; individual outcomes; organizational justice; organizational outcomes; international rewards; executive rewards; gender determinants; rewards psychology; and as

1 Artigo produzido com o apoio do Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq) e do Grupo de Pesquisa Interdisciplinar em Conhecimento, Aprendizagem e Memória Organizacional (KLOM) do PPGE/GC/UFSC.

2 Professora do Departamento de Psicologia, do Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento (PPGE/GC) e do Programa de Pós-Graduação em Psicologia (PPGP), Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC). E-mail: andreasteil@egc.ufsc.br.

3 Graduada em Psicologia na UFSC e ex-bolsista de Iniciação Científica/CNPq. E-mail: carolinaestevesgarcia@gmail.com.

4 Graduada em Psicologia pela UFSC e ex-bolsista de iniciação científica/CNPq. E-mail: thais.farsen@gmail.com.

5 Mestre em Engenharia e Gestão do Conhecimento/PPGE/GC/UFSC. E-mail: m.a.m.bonilla@gmail.com.

a dimension in scales of other constructs. The paper also indicates areas for further research regarding rewards in organizations in Brazil.

Keywords

Rewards in organizations, bibliometrics, organizational and work psychology.

**A** intensificação das pesquisas sobre recompensas tem demonstrado a relevância do construto para a compreensão da ação humana em organizações (Armstrong & Murlis, 2007; Lawler III, 2000; Milkovich, Newman, & Gerhart, 2011). Deci (1972) já havia estabelecido uma associação entre recompensas e motivação no trabalho. Posteriormente, outras pesquisas associaram recompensas à criatividade e à inovação (Fernandez & Moldogaziev, 2011), ao comprometimento (Allen, Shore, & Griffeth, 2003), ao desenvolvimento de equipes eficazes (Wageman & Baker, 1997), à gestão de pessoas (Neto & Espírito Santo, 2011; Reatto & Garbin, 2011), entre outros.

Apesar do aumento das publicações, não há um corpo teórico unificado sobre recompensas, possivelmente em função de seu caráter multidisciplinar. Contribuições da teoria organizacional, gestão internacional, psicologia organizacional, sociologia, economia, economia do trabalho, direito e estratégia (Werner & Ward, 2004), têm gerado aportes tanto complementares quanto competitivos. Um exemplo é o uso de termos com significados próximos, mas não idênticos (recompensa, remuneração, pagamento, compensação, incentivo, retorno) de forma intercambiável (Milkovich et al., 2011; Moisio & Lempialä, 2007).

Além disso, as definições variam nos estudos, o que demonstra a ausência de coesão conceitual do construto (Moisio & Lempialä, 2007). Existem revisões sobre termos correlatos na literatura internacional, como compensação (Werner & Ward, 2004), mas não há revisões de literatura sobre recompensas no Brasil. A partir deste cenário, o objetivo deste artigo é compreender como o construto recompensas em organizações está sendo definido e operacionalizado pela comunidade científica nacional. Para tanto se utilizou a abordagem bibliométrica para o mapeamento dos artigos em periódicos científicos e anais de eventos da psicologia e administração, entre 2000 e 2011. Para alcançar este objetivo, a próxima seção sumariza as principais concepções de recompensas. Os procedimentos metodológicos são apresentados na sequência, seguidos da apresentação e análise dos dados. As considerações finais e as referências bibliográficas encerram o artigo.

### Recompensas em organizações

O construto recompensas em organizações tem sido utilizado em um sentido estrito e amplo. No sentido estrito, recompensas têm sido equacionadas à obtenção de retornos monetários na forma de remuneração (fixa ou variável) e benefícios (Milkovich et al., 2011; Mitlacher, 2011). Essa visão estrita é derivada do primeiro sistema de recompensas que se tem registro, delineado por Taylor, em 1911, centrado em incentivos salariais em função da produção (Lawler III, 2000).

Em uma concepção ampla, recompensas são retornos de natureza financeira, não financeira e psicológica (Tornikoski, 2011), oferecidos aos funcionários em troca de seu trabalho (Bratton & Gold, 2003), tempo, talento, esforço e resultados (WorldatWork, 2007) e genericamente, como uma tentativa de “motivar e dar foco” (Macaulay & Cook, 2001). Abrangem elementos tangíveis como salário (fixo e variável) e benefícios; e intangíveis, como o exercício de responsabilidades, oportunidades de carreira, de aprendizagem e de desenvolvimento; além de motivadores intrínsecos, derivados do trabalho em si e da qualidade de vida proporcionada pela organização (Thompson, 2002). Em uma concepção ampla, portanto, as recompensas têm sido equacionadas com quaisquer retornos que o funcionário valoriza ou deseja e que o empregador é capaz ou está disposto a oferecer em troca de sua contribuição à organização (O’Neal, 1998).

As recompensas assumem diferentes significados, dependendo do contexto em que são utilizadas e das pessoas envolvidas. Na perspectiva do empregado, por exemplo, as recompensas podem: representar o pagamento recebido pelo trabalho; uma forma de alcançar o bem-estar econômico e social desejado; um direito adquirido por ser funcionário da organização; ou ainda, uma fonte de motivação e reconhecimento (Chiang & Birtch, 2005; Milkovich et al., 2011; Upadhyay, 2009). Na percepção dos empregados, portanto, recompensas são compreendidas em sua concepção ampla.

Pesquisas têm mostrado o predomínio do uso instrumental das recompensas (Guzzo, 1979), como meio para influenciar a ação humana em direção aos objetivos organizacionais (Bratton & Gold, 2003; Chen, Ford, & Farris, 1999), e para estimular a motivação e a satisfação no trabalho (Chiang & Birtch, 2005). Cada organização desenvolve um sistema de recompensas em função de sua estratégia e cultura (Kerr & Slocum, 2005), de seu custo e do retorno sobre o investimento (Milkovic et al., 2011; Upadhyay, 2009). Após esta incursão nas concepções sobre recompensas em organizações, apresenta-se o percurso metodológico que norteou este artigo.

## MÉTODO

Este trabalho foi desenvolvido com o uso de técnicas bibliométricas. A bibliometria é um método que possibilita a descrição do conhecimento científico a partir de fontes bibliográficas (Vanti, 2002). Realizou-se uma análise “macro”, pois a abrangência foi nacional, e utilizaram-se indicadores de produção científica (Kobashi & Santos, 2006). Os procedimentos foram delineados para gerar resultados transparentes e replicáveis (Tranfield, Denyer, & Smart, 2003).

Para o mapeamento das publicações, no período de 2000 a 2011, utilizaram-se artigos publicados em revistas de Psicologia e de Administração, e nos anais do Encontro Nacional da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração (ENANPAD), assim como os resumos do Congresso Iberoamericano de Psicologia das Organizações e do Trabalho (CIAPOT) e do Congresso Brasileiro de Psicologia Organizacional e do Trabalho (CBPOT). A amostra foi definida de forma intencional, com base nos seguintes critérios:

Quanto aos periódicos utilizaram-se dois critérios. Partiu-se da lista de periódicos que publicam artigos em Psicologia Organizacional e do Trabalho (POT) (Borges-Andrade & Zanelli, 2004), independente da classificação Qualis<sup>6</sup>: Cadernos de Psicologia Social e do Trabalho; Psicologia: Organizações e Trabalho; Revista de Administração de Empresas – RAE; Revista de Administração da Universidade de São Paulo – RAUSP; Revista de Administração Pública – RAP; Revista de Estudos Organizacionais; Revista Organizações & Sociedade; Arquivos Brasileiros de Psicologia; Estudos de Psicologia (Natal); Interações: Estudos e Pesquisas em Psicologia (São Marcos); Psicologia: Ciência e Profissão; Psicologia: Reflexão e Crítica; Psicologia: Teoria e Pesquisa; Psicologia e Sociedade; Psicologia em Revista; Psico, e PsicoUSF.

O segundo critério objetivou garantir uma maior amplitude na busca. Selecionaram-se da lista de periódicos da base SciELO ([www.scielo.br](http://www.scielo.br)) aqueles de Psicologia e Administração, também independente da classificação do Qualis. Os periódicos de Psicologia adicionados foram: Estudos de Psicologia (Campinas) e Psicologia em Estudo. Por fim, os periódicos da administração adicionados foram: *Brazilian Administration Review* – BAR; Cadernos EBAPE.BR; Revista de Administração Mackenzie – RAM; Revista de Administração Contemporânea – RAC; e RAE Eletrônica.

Reconhece-se que os critérios consolidados de seleção de periódicos para análise estão relacionados com a qualidade destes. No Brasil, o Qualis tem sido utilizado para este fim (Sola & Bonacim, 2013). Entretanto, buscou-se não restringir os periódicos pelo seu indicador Qualis para garantir a inclusão da maior quantidade possível.

6 Qualis é o conjunto de procedimentos utilizados pela Capes para estratificação da qualidade da produção intelectual dos programas de pós-graduação (<http://www.capes.gov.br/avaliacao/qualis>).

Quanto aos congressos CIAPOT, CBPOT e ENANPAD, principais eventos das áreas de POT e de Administração no Brasil: do ENANPAD foram pesquisados artigos completos, em todos os anos de interesse; do CBPOT pesquisaram-se nos resumos de 2004 (primeira edição), 2006, 2008 e 2010; do CIAPOT pesquisou-se nos resumos dos anais do II CIAPOT (2011). O primeiro CIAPOT realizou-se em 2009 e não possui anais para consulta. Tanto o CIAPOT quando o CBPOT disponibilizam apenas resumos.

Após estas definições, estabeleceu-se “recompensa” (“*reward*”) como termo de busca. Quanto às buscas, utilizaram-se os CD-ROMs dos ENANPADs e CIAPOTs. Artigos dos CBPOTs foram pesquisados no *site* da Associação Brasileira de Psicologia Organizacional e do Trabalho (SBPOT). Os artigos dos periódicos foram pesquisados nos respectivos *sites online*. Utilizaram-se diferentes estratégias de busca, uma vez que inexistia padronização das informações dos periódicos e anais de eventos nacionais (título, resumo e palavras-chave). Nos anais, os campos utilizados foram título e resumo. Nos periódicos foram título, resumo e palavra-chave.

Foram incluídas para análise todas as publicações que referenciaram recompensas em organizações, mesmo que de forma marginal. Para a análise das publicações, utilizaram-se como base as doze categorias desenvolvidas por Werner e Ward (2004) em sua revisão da literatura sobre compensação.

#### Síntese e análise dos dados

A busca resultou em 121 publicações. Após a leitura integral das mesmas, excluíram-se vinte publicações que utilizaram o termo recompensas em outros contextos, que não o “organizacional”. A amostra final foi composta por 101 publicações (60 artigos e 41 resumos). Esses trabalhos foram escritos por 209 autores, vinculados a 70 instituições de 21 localidades.

**TABELA 1.** Sumário do levantamento bibliométrico.

<b>Critérios</b>	<b>Frequência</b>
Publicações	101
<b>Autores</b>	<b>209</b>
Localidades	21
Instituições	70
Referencias Citadas	2089

Fonte. Elaborado pelos autores.

Para escrevê-los, os autores utilizaram 2089 referências, representando uma média de 35 referências por artigo completo. Na Tabela 1 é apresentado o sumário geral do levantamento bibliométrico.

No período de 2000 a 2011, houve um aumento progressivo de publicações sobre o tema. Até 2003, a média de publicações por ano foi de 1,75. Essa média aumenta de 2004 a 2007, com 5,75 publicações por ano. Entre 2008 e 2009 houve uma média de 8,5 publicações por ano. Já nos anos de 2010 e 2011 houve um aumento substancial no número de publicações – 27 por ano, indicando um maior interesse pelo assunto.

#### Publicações em periódicos e em anais de eventos

Predominaram as publicações em anais de eventos (85,2%) (Tabela 2). Artigos do ENANPAD representam 44.5% de todas as publicações, seguidos dos resumos do CBPOT (27.7%) e CIAPOT (12.8%). Os quinze artigos publicados em periódicos concentram-se em sete periódicos.

A predominância de artigos publicados em anais suscita uma reflexão acerca da maturidade da produção científica nacional sobre recompensas. Isto porque, artigos em anais são compreendidos pela comunidade acadêmica como trabalhos em construção, cujos resultados não foram submetidos a critérios de avaliação mais rigorosos, como os de revistas indexadas (Machado-Da-Silva, Filho, Rossoni, & Graeff, 2007).

Dos quinze artigos em periódicos, apenas três foram publicados em periódicos da Psicologia. Isto demonstra como a Psicologia tem explorado pouco um construto que tem influências sobre o fazer humano no contexto do trabalho. Também levanta questões acerca da racionalidade subjacente às publicações sobre recompensas. Considerando-se o fato da gestão das organizações burocráticas ser norteadas pela racionalidade formal (Kalberg, 1980), é questionado se a maior quantidade de artigos em veículos da administração não estaria atrelada a uma visão puramente instrumental (Ramos, 1981) das recompensas.

## Se a tarefa central da POT é

*explorar, analisar e compreender como interagem as múltiplas dimensões que caracterizam a vida das pessoas, dos grupos e das organizações, em um mundo crescentemente complexo e em transformação, construindo a partir daí estratégias e procedimentos que possam promover, preservar e restabelecer a qualidade de vida e o bem estar das pessoas (Zanelli & Bastos, 2004, pp. 466-467), pode-se supor que a pesquisa e a intervenção em POT equacionam-se com uma racionalidade diferente da formal, denominada substantiva (Kalberg, 1980; Ramos, 1981). Por meio da racionalidade substantiva, as pessoas ordenam suas vidas em contextos organizacionais em direção à autorrealização. As ações substantivas não buscariam a maximização de um resultado calculado (eficácia e eficiência), mas a autorrealização, de forma alinhada à satisfação.*

TABELA 2. Quantidade de publicações por periódico e evento (2000-2011).

Tipo	Nome	Ano												Total geral	%	% Geral
		2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011			
Evento	ENANPAD	-	1	1	-	7	1	3	5	1	4	8	14	45	44,5	85,2
	CBPOT	-	-	-	-	-	-	5	-	10	-	13	-	28	27,7	
	CIAPOT	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	13	13	12,8	
Periódico	ERA	-	-	-	-	-	1	-	-	-	-	-	-	1	0,9	14,8
	RAE Eletr.	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	2	-	2	1,9	
	RAC	1	-	1	-	-	-	-	-	-	1	1	-	4	3,9	
	RAP	-	1	-	-	-	-	-	-	-	-	1	-	2	1,9	
	RAUSP	-	-	-	2	-	-	-	-	-	-	1	-	3	2,9	
	Psi.C. Prof.	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1	-	1	0,9	
	Psi.O.Trab.	-	-	-	-	1	-	-	-	1	-	-	-	2	1,9	
<b>Total geral</b>		<b>1</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>8</b>	<b>2</b>	<b>8</b>	<b>5</b>	<b>12</b>	<b>5</b>	<b>27</b>	<b>27</b>	<b>101</b>	<b>100</b>	<b>100</b>

Fonte. Elaborado pelos autores

O balizamento das ações pela racionalidade (substantiva ou formal) reflete-se tanto nas relações organizacionais como em sua estrutura e processos (Kalberg, 1980), por isso a necessidade da reflexão acerca de qual a racionalidade subjacente dos estudos sobre recompensas. Um maior engajamento de psicólogos na pesquisa sobre recompensas poderia alavancar a análise das recompensas como práticas substantivas, na busca pela qualidade de vida, e não vinculadas exclusivamente ao aumento da produtividade ou a expressão de comportamentos desejáveis à organização. A opção por uma ou outra racionalidade, ou a decisão sobre o balanceamento entre as duas gerará estratégias de gestão de pessoas alinhadas a esta(s) racionalidades, com impactos na qualidade de vida das pessoas.

## Definição de recompensas

Das 101 publicações, apenas três apresentam definições de recompensas, outras oito equacionam recompensas com os seus consequentes de nível individual, especialmente motivação, comprometimento, desempenho e retenção (Fernandino & Oliveira, 2010; Homem, Oltramari, & Bessi, 2009; Oltramari, Homem, & Bispo, 2006; Costa, Salles, & Filho, 2010). As demais não apresentaram definições de recompensas.

A análise das três definições sugere a utilização do termo tanto no sentido estrito quanto amplo. As definições de Schiehl e Morissette (2000) e Valadares, Emmendoerfe, Silva e Soares (2010), estão alinhadas a uma concepção estrita, pois equacionam sistemas de recompensas exclusivamente com incentivos de compensação ou remuneração. Hanashiro e Marcondes (2002) identificam sistemas de recompensas com políticas e práticas de remuneração financeira e recompensas não financeiras em organizações (concepção ampla) (Tabela 3).

Os focos de pesquisa sobre recompensas serão apresentados na próxima seção.

**TABELA 3.** Definição de recompensas

Autores	Definição	Concepção	Veículo de publicação
Schiehl & Morissette (2000, p. 13).	“...promessas escritas e/ou não escritas (geralmente denominadas de contratos) de incentivos de compensação são chamadas de sistemas de recompensas.”	Estrita	RAC
Valadares, Emmendoerfe, Silva, & Soares, (2010, p. 8).	“O Sistema de recompensas compreende a forma em que a organização remunera seus indivíduos.”	Estrita	ENANPAD
Hanashiro, & Marcondes, (2002, p. 4).	“...conjunto integrado de políticas e práticas de remuneração financeira e recompensas não financeiras alinhado aos objetivos estratégicos da organização e que leve em consideração a cultura organizacional vigente.”	Ampla	ENANPAD

Fonte. Elaborado pelos autores

### Categorização dos artigos

Os 60 artigos com texto completo foram agrupados em nove categorias (Tabela 4). Das 12 categorias identificadas originalmente por Werner e Ward (2004), seis foram mantidas: “determinantes organizacionais”, “consequentes individuais”, “justiça organizacional”, “consequentes organizacionais”, “recompensas internacionais” e “recompensas de executivos”. Duas foram adaptadas: “determinantes de gênero” (do original “determinantes de gênero e raça”) e “processos psicossociais relacionados às recompensas” (do original “psicologia da compensação”). Quatro categorias não foram identificadas na literatura nacional (“determinantes ambientais”, “determinantes do cargo e de grupo”, “determinantes individuais” e “benefícios”). Da análise dos artigos nacionais emergiu uma nova categoria: “dimensão em escala de outros construtos”.

**TABELA 4.** Categorização dos artigos

Categoria	Tópicos	Quantidade
Determinantes organizacionais	Cultura, estratégias, políticas de gestão de pessoas, configuração organizacional.	14
Determinantes de gênero	Sucesso na carreira, equidade de gênero.	3
Consequentes individuais	Motivação, complacência, metas, emoções, manipulação de resultados, comprometimento, compartilhamento de conhecimento, desempenho, retenção, satisfação, dominação, sucesso profissional, estresse.	15
Processos psicossociais relacionados às recompensas	Satisfação com recompensas, expectativas por recompensas, interpretação de ações, mentoria, desequilíbrio esforço-recompensa.	5
Justiça organizacional	Justiça distributiva.	2
Consequentes organizacionais	Endividamento organizacional, desempenho organizacional, organizações de classe mundial, inovação.	4
Recompensas internacionais	Transferência do conhecimento, Políticas de recompensas.	2
Recompensas de executivos	Opção por ações, aprendizagem de executivos, satisfação por recompensas.	3
Dimensão em escala de outros construtos	Comprometimento organizacional, clima organizacional, bases de poder, arquitetura organizacional, capacidade organizacional, justiça organizacional.	12

Fonte. Elaborado pelos autores

### Determinantes organizacionais

Na literatura nacional, essa categoria inclui os efeitos da cultura, estratégia, políticas de gestão de pessoas, configuração organizacional e outras características nas recompensas

(Figura 1). Um grupo de artigos analisou como a cultura influencia as recompensas diretamente (Filenga, Moura, & Rama, 2010) e em conjunto com outros elementos, como políticas de gestão de pessoas (Valadare et al., 2010; Lanz & Tomei, 2004), estratégia (Russo, Tomei, Linhares, & Santos, 2010) e estrutura (Seabra, 2001). Nesta categoria, recompensas também foram consideradas mecanismos de sedução para a adesão e interiorização de regras (Homem et al., 2009).

Tópico	Sub-tópico	Foco do estudo e Referência
Determinantes organizacionais	Cultura, estratégias, políticas de gestão de pessoas	Gestão de pessoas. Recompensas (Valadares et al., 2010)
		Cultura. Recompensas (Filenga et al., 2010)
		Cultura. Recursos humanos. Recompensas (Lanz & Tomei, 2004)
		Cultura. Estratégia. Remuneração (Russo et al., 2010)
		Recompensas. Mecanismos de sedução (Homem et al., 2009)
		Cultura. Estrutura. Recompensas (Seabra, 2001)
	Configuração organizacional	Configurações organizacionais. Preferências por recompensas (Costa et al, 2010)
		Recompensas. Funcionários efetivos e terceirizados (Fernandes & Neto, 2005)
		Recompensas monetárias. Metas. Comprometimento. Funcionários efetivos e terceirizados (Fernandes & Neto, 2004)
	Outras características	Líderes (Sant'anna, Paschoal & Gosendo, 2011)
		Líder. Cultura. Recompensas (Silva, Kishore, Baptista, & Medeiros, 2009)
		Intraempreendedorismo. Alienação. Poder. Exploração (Neto & Espírito Santo, 2011)
		Recompensas. Designers (Eboli & Dib, 2007)
		Ações. Engajamento. Bases cognitivas (Martinelli, Fonseca, & Silva, 2010)

**FIGURA 1.** Publicações sobre os determinantes organizacionais das recompensas.

A relação entre elementos da configuração organizacional e recompensas também foi pesquisada. A preferência por recompensas foi investigada em organizações privadas, públicas, mistas e híbridas (Costa et al., 2010), assim como foram identificadas as diferenças entre recompensas recebidas por funcionários efetivos e terceirizados (Fernandes & Neto, 2005; Fernandes & Neto, 2004).

O último conjunto de estudos nesta categoria compreende o papel dos líderes na alocação de recompensas (Sant'anna, Paschoal & Gosendo, 2011; Silva, Almeida & Carvalho, 2009) e o uso de recompensas como prática alienante (Neto & Espírito Santo, 2011). Apresenta, também, um modelo de recompensas para designers (Eboli & Dib, 2007) e identifica as recompensas como uma forma de engajamento com base cognitiva (Martinelli, Fonseca & Silva, 2010).

Nesta categoria, a literatura nacional está alinhada à internacional nos esforços de compreensão da relação entre cultura e recompensas (Milikic, 2011). Por outro lado, pesquisas estadunidenses enfocam muito na relação entre sindicalização e recebimento de recompensas (Werner & Ward, 2004), aspecto não evidenciado nas pesquisas nacionais.

#### Determinantes de gênero

Essa categoria inclui estudos que analisam os determinantes de sucesso na carreira de mulheres e investigam a equidade de gênero na distribuição de recompensas (Figura 2).

Neto, Tanure e Andrade (2010) e Tanure, Neto & Andrade (2006) investigaram a percepção de mulheres do topo da hierarquia sobre os desafios à sua carreira, incluindo as recompensas. Cavazotte, Oliveira e Miranda (2010) identificaram a equidade percebida na distribuição e nos critérios de alocação de recompensas para mulheres e homens.

Tópico	Sub-tópico	Foco do estudo e Referência
Determinantes de gênero	Sucesso na carreira	Sucesso. Carreira (Tanure, Neto, & Andrade, 2006; Neto, Tanure, & Andrade, 2010)
	Equidade de gênero	Distribuição de recompensas (Cavazotte, Oliveira, & Miranda, 2010)

**FIGURA 2.** Publicações sobre os determinantes de gênero das recompensas.

Enquanto internacionalmente essa categoria recebe atenção considerável (Heywood & Jirjahn, 2002), nacionalmente isso não ocorre. Sugestões para pesquisa nessa área: existe hiato no recebimento de recompensas em função do gênero? O gênero influencia a preferência por recompensas? Como o gênero se relaciona com outras variáveis organizacionais na alocação de recompensas? (Rudman & Mescher, 2013)

#### Consequentes individuais

Essa categoria inclui pesquisas relacionadas aos consequentes individuais das recompensas (Figura 3). Os estudos analisados demonstram que as recompensas estão relacionadas com o desempenho individual (Nascimento, Reginato, Alves, & Lemer, 2007; Jabbour & Santos, 2006; Paula & Staub, 2004; Dourado & Carvalho, 2005) e com a motivação para o trabalho (Rodrigues & Neto, 2011; Reatto & Garbin, 2011).

Tópico	Sub-tópico	Foco do estudo e Referência
Consequentes individuais	Desempenho	Recompensas. Desempenho (Nascimento et al., 2007)
		Recompensas. Desempenho. Metas (Jabbour & Santos, 2006)
		Recompensas. Desempenho. Aquisições (Oltamari et al., 2006)
		Recompensas. Retenção. Metas (Paula & Staub, 2004)
		Recompensas. Satisfação. Desempenho. Dominação (Dourado & Carvalho, 2005)
	Motivação	Metas. Recompensas. Motivação (Rodrigues & Neto, 2011)
		Recompensas. Motivação (Reatto & Garbin, 2011)
	Outros	Recompensas. Complacência (Beck & Santos, 2010)
		Recompensas. Compartilhamento do conhecimento (Finamore & Barki, 2011)
		Recompensas. Emoções (Paixão, Melo, & Silva, 2011)
		Recompensas. Reporte de incidentes de tráfego aéreo (Rolim & Vieira, 2001)
		Reconhecimento. Esforço (Alberton & Piccinini, 2009)
		Recompensas. Comprometimento (Lütz, Canes, Beuron, Carpes, & Schuch Júnior, 2011)
Recompensas. Sucesso. Estresse (Braga, Pereira, & Marques, 2008)		
Recompensas. Competição. Manipulação de ações e resultados (Schiehl & Morissette, 2000)		

**FIGURA 3.** Publicações sobre consequentes individuais das recompensas.

Outros estudos demonstram que o uso de recompensas influencia a complacência (Beck & Santos, 2010), o compartilhamento do conhecimento (Finamore & Barki, 2011) e o registro de incidentes de tráfego aéreo (Rolim & Vieira, 2001). As recompensas também podem estimular a competição e a manipulação de ações e resultados (Schiehl & Morissette, 2000) e gerar estresse, especialmente quando estão associadas ao alcance de sucesso (Braga, Pereira & Marques 2008). As recompensas foram também relacionadas com o sentido do trabalho e o uso de capacidades individuais (Alberton & Piccinini, 2009). O estudo de Paixão verificou que recompensas podem gerar emoções negativas (Paixão, Melo & Silva, 2011). Por fim, pon-



tuou-se que pessoas que valorizam recompensas econômicas mostram-se comprometidas com a profissão e com a organização (Lütz et al., 2011).

Os resultados das pesquisas nacionais demonstram que a relação entre recebimento de recompensas e incremento de desempenho individual é clara. Entretanto, mais estudos poderiam investigar que outras variáveis, concomitantemente às recompensas, influenciam no desempenho (Fernandez & Moldogaziev, 2011), na motivação (Latham & Pinder, 2005) e em outras variáveis.

#### Processos psicossociais relacionados às recompensas

Essa categoria inclui pesquisas sobre a satisfação com recompensas, as expectativas de recebimento de recompensas, a interpretação de ações, a relação mentoria-recompensas e modelos psicossociais relacionados ao desequilíbrio esforço-recompensa (Figura 4).

Tópico	Foco do estudo e Referência
Processos psicossociais relacionados às recompensas	Satisfação com recompensas (Leite, Rodrigues, Campos, & Albuquerque, 2011)
	Recompensas. Expectativas (Cavazotte, Lemos, & Viana, 2010)
	Interpretação de ações (Nascimento, 2007)
	Desequilíbrio esforço-recompensa (Reis, Fernandes, & Gomes, 2010)
	Mentoria. Recompensas (Salgues, Dias, & Moraes, 2004)

**FIGURA 4.** Publicações sobre processos psicossociais relacionados às recompensas.

Os resultados demonstram que a satisfação com recompensas varia em função da categoria, da classe e dos postos de trabalho (Leite, Rodrigues, Campos & Albuquerque, 2011). Demonstram também que a valorização de recompensas por futuros profissionais está associada à percepção do sentido no trabalho (Cavazotte, Oliveira & Miranda, 2010). Os outros estudos focam no papel do mentor (Salgues, Dias, & Moraes, 2004); na interpretação de ações em organizações; e no modelo do desequilíbrio esforço-recompensa como um elemento na relação entre os fatores psicossociais do trabalho e o estresse ocupacional (Reis, Fernandes & Gomes, 2010). Estudos futuros nesta categoria poderiam incluir os efeitos dos contratos psicológicos relacionados às recompensas (Rousseau & Ho, 2000).

#### Justiça organizacional

Essa categoria envolve pesquisa referente à percepção de equidade na distribuição de recompensas.

Tópico	Foco do estudo e Referência
Justiça organizacional	Justiça distributiva. Recompensas (Andrade & Stefano, 2011)
	Justiça nos procedimentos. Recompensas. Coping. Estresse (Silva, Almeida, & Carvalho, 2004)

**FIGURA 5.** Publicações sobre justiça organizacional relacionada a recompensas.

Os resultados indicam que o senso crítico do trabalhador influencia na sua percepção de equidade na distribuição de recompensas (Andrade & Stefano, 2011). Silva et al. (2004) verificaram que quando funcionários avaliam favoravelmente as recompensas recebidas tendem a não se sentir ameaçados ou prejudicados, e teriam baixa motivação para examinar seus recursos de *coping* ou enfrentamento de estresse.

Barnard (1938) já havia identificado a justiça como uma das bases da ação cooperativa em organizações, por isso o pequeno número de artigos nesta categoria foi inesperado. Sugere-se, portanto, mais pesquisas sobre a percepção de justiça em organizações (Konowsky, 2000).

### Consequentes organizacionais

Artigos nesta categoria buscam identificar consequentes de nível organizacional das recompensas e incluem o endividamento da organização (Silva, Famá & Martelanc, 2007), o desempenho (Sender & Fleck, 2004), a inovação (Barros & Lazzarini, 2009) e o estabelecimento de organizações de classe mundial (Souza & Spinosa, 2004) (Figura 6).

Tópico	Foco do estudo e Referência
Consequentes organizacionais	Recompensas. Endividamento (Silva et al., 2007)
	Folga na recompensa. Desempenho (Sender & Fleck, 2004)
	Recompensas. Organizações de classe mundial (Souza & Spinosa, 2004)
	Recompensas. Inovação (Barros & Lazzarini, 2009)

Fonte: Elaborado pelos autores

**FIGURA 6.** Publicações sobre os consequentes organizacionais das recompensas.

As pesquisas desta área possuem um foco mais econômico. Mais pesquisas são necessárias para se compreender como as recompensas podem afetar a vantagem competitiva e como diferentes sistemas de recompensas levam a diferentes resultados em termos de desempenho organizacional (Gerhart & Rynes, 2003).

### Recompensas internacionais

Essa categoria refere-se à pesquisa sobre recompensas em organizações multinacionais e em processo de internacionalização (Figura 7).

Tópico	Foco do estudo e Referência
Recompensas internacionais	Recompensas. Transferência de conhecimento. Multinacionais (Ferreira, Li, & Serra, 2010)
	Recompensas. Internacionalização (Orsi & Fischer, 2011)

Fonte: Elaborado pelos autores.

**FIGURA 7.** Publicações sobre recompensas em nível internacional

Ferreira, Li e Serra (2010) identificaram que o sucesso da transferência de conhecimento entre subsidiárias de uma multinacional depende, entre outros fatores, do sistema de recompensas. Orsi e Fischer (2001) verificaram que as políticas de recompensas para expatriados por empresas em processo de internacionalização sofrem transformações para se adaptarem às especificidades locais.

A área de recompensas internacionais tem sido pouco explorada e temas para pesquisas futuras incluem: diferenças nacionais na importância de recompensas, consequentes individuais das recompensas e reações de funcionários locais acerca das recompensas de expatriados (Werner, 2002).

### Recompensas de executivos

Essa categoria refere-se à pesquisa sobre recompensas de executivos (Figura 8). Nesta categoria, Marcondes e Famá (2003) apresentam um modelo de remuneração por meio de ações, e Hanashiro e Marcondes (2002) demonstram que executivos satisfazem-se mais com recompensas não financeiras intrínsecas do que com as extrínsecas. Em outro estudo, realizado por Lucena (2007), gestores-proprietários motivam-se para aprender em organizações porque desejam obter certas recompensas, intrínsecas e extrínsecas às atividades de trabalho.

Tópico	Foco do estudo e Referência
Recompensas de executivos	Opção por ações (Marcondes & Famá, 2003)
	Aprendizagem de executivos (Lucena, 2007)
	Satisfação. Executivos (Hanashiro & Marcondes, 2002)

**FIGURA 8.** Publicações sobre recompensas de executivos

De forma similar ao que ocorreu na categoria Justiça Organizacional, surpreende a pequena quantidade de artigos sobre remuneração de executivos. Nesta área, há espaço para pesquisas sobre similaridades e diferenças entre recompensas de executivos e não executivos, percepção de justiça sobre recompensas de executivos, preferência por recompensas de executivos, entre outras.

Como uma dimensão em escala de outros construtos

Essa categoria agrega estudos em que recompensas aparecem como uma dimensão em escalas de outros construtos. Os construtos que possuem recompensas como uma dimensão, são: comprometimento organizacional, clima organizacional, bases de poder, arquitetura organizacional, capacidade organizacional e justiça organizacional.

A quantidade de escalas que incluem recompensas demonstra a relevância do construto para a compreensão dos vínculos do empregado com a organização, dos julgamentos que o empregado faz sobre a organização, das bases de poder do supervisor, das configurações organizacionais em diferentes indústrias, das capacidades organizacionais e da justiça organizacional.

Tópico	Sub-tópico	Foco do estudo e Referência
Como uma dimensão de escala de outros construtos	Comprometimento organizacional	Sousa & Honório (2011)
		Vale, Lima, & Queiroz(2011)
		Nogueira, Lemos, & Cavazotte (2011)
		Campos, Estivaleta, & Löbler (2011)
	Clima organizacional	Martins, Oliveira, Silva, Pereira, & Sousa (2004)
		Silva, Santos, & Santos (2010)
	Bases de poder	Guimarães & Martins (2008)
	Arquitetura organizacional	Fernandino & Bertucci (2007)
		Fernandino & Oliveira (2010)
	Capacidade organizacional	Soares (2009)
Justiça organizacional	Rego (2002)	
	Rego (2003)	

FIGURA 9. Publicações que utilizam recompensas como uma dimensão de outros construtos.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Apesar do apelo intuitivo das recompensas em organizações e do número crescente de publicações sobre o construto, os resultados deste estudo apontam para um pequeno desenvolvimento conceitual do tema no Brasil. Esse avanço tímido parece ser devido, em parte, a complexidade do construto e a dificuldade na delimitação de seus contornos conceituais.

A teorização sobre recompensas pode se beneficiar dos resultados deste artigo de várias maneiras. Primeiro, a descrição e a síntese do estado do conhecimento científico nacional sobre recompensas demonstram os seus pontos de vulnerabilidade, sendo um deles a ausência de definição do construto na maioria das publicações. Sem uma definição clara, não há como saber se os estudos compreendem recompensas em um sentido estrito ou amplo.

Segundo, a literatura nacional identificou alguns determinantes e consequentes das recompensas em organizações. Uma possibilidade de pesquisa, a partir do que já se sabe sobre recompensas é o desenvolvimento de abordagens de variância, nas quais as recompensas sejam as variáveis independentes. Terceiro, sugere-se mais artigos conceituais, com proposições sobre recompensas. A averiguação empírica dessas proposições poderia ser a motivação de novas pesquisas sobre o tema e auxiliar no seu desenvolvimento.

Quarto, uma área promissora para futuras pesquisas empíricas envolve a análise da racionalidade subjacente às recompensas em organizações de diferentes tipos e o grau de satisfação de funcionários com as recompensas. O predomínio da abordagem instrumental das recompensas nos artigos nacionais é resultado, de certa forma, da dominância do paradigma funcionalista na pesquisa científica (Morgan, 1980). O foco prioritário na racionalidade instrumental também está alinhado ao predomínio de estudos que enfocam nos determinantes de nível organizacional e nos consequentes de nível organizacional e individual em organizações.

Outra área que carece de pesquisas nacionais é a relação entre sistemas de recompensas e retenção de pessoas, especialmente em organizações intensivas em conhecimento. Por fim, uma área importante de pesquisas está relacionada com o gerenciamento do sistema de recompensas. Um sistema de recompensas sinaliza o que é considerado importante pela organização. Além disso, qual é a compreensão dos trabalhadores acerca do sistema de recompensas? Qual é a relação entre compreensão do sistema de recompensas e a percepção de justiça distributiva? Estas são questões em aberto e podem ser objeto de futuras pesquisas. As limitações deste estudo consistem na não classificação da natureza das pesquisas (empírica ou não empírica) e dos métodos utilizados nos artigos analisados.

## REFERÊNCIAS

- Alberton, D. M., & Piccinini, V. C. (2009). O sentido do trabalho em agências de publicidade. *Anais do XXXIII Encontro da ANPAD- EnANPAD*, [CD-ROM], São Paulo, SP, 1-16.
- Allen, D. G., Shore, L. M., & Griffeth, R. W. (2003). The Role of Perceived Organizational Support and Supportive Human Resource Practices in the Turnover Process. *Journal of Management*, 29(1), 99-118.
- Andrade, S. M. de & Stefano, S. R. (2011). Justiça distributiva – um estudo sobre as variáveis demográficas dos funcionários e sua percepção sobre o ambiente de trabalho. *Anais do XXXV Encontro da ANPAD - EnANPAD*, [CD-ROM], Rio de Janeiro, RJ, 1-16.
- Armstrong, M., & Murlis, H. (2007). *Reward management: A Handbook of Remuneration Strategy and Practice* (5th ed) London: Kogan Page.
- Barnard, C. I. (1938). *The functions of the executive*. Cambridge: Harvard University Press.
- Barros, H. M., & Lazzarini, S. G. (2009). Performance-based pay and promotion: do they foster firms' innovativeness? Empirical evidence from Brazil. *Anais do XXXIII Encontro da ANPAD- EnANPAD*, [CD-ROM], São Paulo, SP, 1-16.
- Beck, F. P., & Santos, A. M. (2010). Avaliando a cultura da segurança da informação: o caso de uma organização industrial. *Anais do XXXIV Encontro da ANPAD - EnANPAD*, [CD-ROM], Rio de Janeiro, RJ, 1-15.
- Borges-Andrade, J. E., & Zanelli, J. C. (2004). Psicologia e Produção de Conhecimento em Organizações e Trabalho. Em J. C. Zanelli, J. E. Borges-Andrade, & A. V. B Bastos (orgs.) *Psicologia, Organizações e Trabalho no Brasil* (pp. 492-517). Porto Alegre: Artmed.
- Braga, C. D., Pereira, L. Z., & Marques, A. L. (2008). O consumo de energia de quem faz energia: estudando o estresse ocupacional e seus efeitos nos gerentes de uma empresa brasileira do setor de energia elétrica. *Anais do XXXII Encontro da ANPAD - EnANPAD*, [CD-ROM], Rio de Janeiro, RJ, 1-16.
- Bratton, J., & Gold, J. (2003). *Human Resource Management: theory and practice*. New York: Palgrave MacMillan.
- Campos, S. A. P., Estivaleta, V. F. B., & Löbler, M. L. L. (2011). Suporte social no trabalho, suporte organizacional e comprometimento: um estudo com professores da rede municipal de ensino. *Anais do XXXV Encontro da ANPAD - EnANPAD*, [CD-ROM], Rio de Janeiro, RJ, 1-17.
- Cavazotte, F. S. C. N., Oliveira, L. B., & Miranda, L. C. (2010). Desigualdade de gênero no trabalho: reflexos nas atitudes das mulheres e em sua intenção de deixar a empresa. *Revista de Administração*, 45(1), 70-83.
- Cavazotte, F. S. C. N., Lemos, A. H. C., & Viana, M. D. A. (2010). Relações de trabalho contemporâneas e as novas gerações produtivas: expectativas renovadas ou antigos ideais? *Anais do XXXIV Encontro da ANPAD - EnANPAD*, [CD-ROM], Rio de Janeiro, RJ, 1-16.

- Chen, C. C., Ford, C. M., & Farris, G. F. (1999). Do rewards benefit the organization? The effects of reward types and the perceptions of diverse R&D professionals. *IEEE Transactions on Engineering Management*, 46(1), 47-55.
- Chiang, F. T., & Birtch, T. A. (2005). A taxonomy of reward preference: Examining country differences. *Journal of International Management*, 11(3), 357-375.
- Costa, I. S. A., Salles, D. M. R. & Filho, J. R. F. (2010). Influência das configurações organizacionais sobre valores no trabalho e preferências por recompensa. *Revista de Administração Pública*, 44(6), 1429-1452.
- Deci, E. L. (1972). Intrinsic motivation, extrinsic reinforcement, and inequity. *Journal of Personality and Social Psychology*, 22(1), 113-120.
- Dourado, D. P., & Carvalho, C. A. (2005). Controle do homem no trabalho ou qualidade de vida no trabalho? *Anais do XXIX Encontro da ANPAD – EnANPAD*, [CD-ROM], Brasília, DF, 1-16.
- Eboli, L. R., & Dib, L. A. (2007). Criação coletiva na web 2.0: um estudo de caso em uma empresa brasileira de crowdsourcing. *Anais do XXXIV Encontro da ANPAD - EnANPAD*, [CD-ROM], Rio de Janeiro, RJ, 1-17.
- Fernandes, M. E. R., & Neto, A. C. A. (2004). A visão de 513 dirigentes das maiores empresas brasileiras sobre a gestão dos múltiplos vínculos contratuais. *Anais do XXVIII Encontro da ANPAD – EnANPAD*, [CD-ROM], Curitiba, PR, 1-16.
- Fernandes, M. E. R., & Neto, A. M. C. (2005). Gestão dos múltiplos vínculos contratuais nas grandes empresas brasileiras. *Revista de Administração de Empresas*, 45 Edição Especial Minas Gerais, set-dez, 48-59.
- Fernandez, S., & Moldogaziev, T. (2011). Empowering Public Sector Employees to Improve Performance: Does It Work? *The American Review of Public Administration*, 41(1), 23-47.
- Fernandino, J. A., & Oliveira, J. L. (2010). Arquiteturas organizacionais para a área de P&D em empresas do setor elétrico brasileiro. *Revista de Administração Contemporânea Curitiba*, 14(6), 1073-1093.
- Ferreira, M. P., Li, D., & Serra, F. A. R. (2010). Transferência internacional de conhecimento na multinacional: quando o jogo competitivo multimercado se sobrepõe aos mecanismos internos de coordenação. *Revista de Administração de Empresas - Eletrônica*. 9(1).
- Filenga, D, Moura, V. F., & Rama, A. L. F. (2010). Gestão por competências: análise metodológica e proposição de um instrumento para gestão de pessoas. *Anais do XXXIV Encontro da ANPAD - EnANPAD*, [CD-ROM], Rio de Janeiro, RJ, 1-17.
- Finamore, D., & Barki, E. (2011). Virtual social networks at the base of the pyramid: a proposed model for understanding shared knowledge. *Anais do XXXV Encontro da ANPAD - EnANPAD*, [CD-ROM], Rio de Janeiro, RJ, 1-17.
- Gerhart, B., & Rynes, S. L. (2003). *Compensation: Theory, evidence, and strategic implications*. Thousand Oaks, CA, Sage.
- Guimarães, V. F., & Martins, M. C. F. (2008). Bases de poder do supervisor, conflitos intragrupais e comprometimento organizacional com a equipe. *Revista Psicologia, Organizações e Trabalho*, 8(2), 54-78.
- Guzzo, R. A. (1979). Types of rewards, cognitions and work motivation. *Academy of Management Review*, 4(1), 75-86.
- Hanashiro, D. M. M., & Marcondes, R. C. (2002). A perspectiva de um sistema estratégico de recompensas para executivos: desafios e oportunidades. *Anais do XXVI Encontro da ANPAD - EnANPAD*, [CD-ROM], Salvador, BA, 1-15.
- Heywood, J. S. & Jirjahn, U. (2002). Payment schemes and gender in Germany. *Industrial and Labor Relations Review*, 56, 44-64.
- Homem, I. D., Oltramari, A. P., & Bessi, V. G. (2009). A gestão de pessoas e seus mecanismos de sedução em um processo de aquisição. *Revista de Administração Contemporânea, Curitiba*, 13(2), 210-227.
- Jabbour, C. J. C., & Santos, F. C. A. (2006). Integrando dimensões de recursos humanos e gestão ambiental na empresa. *Anais do XXX Encontro da ANPAD – EnANPAD*, [CD-ROM], Salvador, BA, 1-15.
- Kalberg, S. (1980). Max Weber types of rationality: cornerstones for the analyses of rationalization process in history. *American Journal of Sociology* 85(5), 1145- 1179.

- Kerr, J., & Slocum, J. W. (2005). Managing corporate culture through reward systems. *Academy of Management Executive, 19*(4), 1-10.
- Kobashi, N. Y., & Santos, R. N. M. (2006). Institucionalização da pesquisa científica no Brasil: cartografia temática e de redes sociais por meio de técnicas bibliométricas. *Transinformação, 18*(1), 27-36.
- Konowsky, M. A. (2000). Understanding procedural justice and its impact on business organizations. *Journal of Management, 26*(3), 489-511.
- Lanz, L. Q., & Tomei, P. A. (2004). Mudança organizacional e desempenho financeiro: o papel da concordância cultural. *Anais do XXVIII Encontro da ANPAD - EnANPAD*, [CD-ROM], Curitiba, PR, 1-16.
- Latham, G. P., & Pinder, C.C. (2005). Work motivation theory and research at the dawn of the twenty-first century. *Annual Review of Psychology 56*, 485-516.
- Lawler III, E. E. (2000). *Rewarding excellence: pay strategies for the new economy*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Leite, N. M. P., Rodrigues, A. C. A., Campos, J. G. F., & Albuquerque, L. G. (2011). Trabalhadores militares do estado da Bahia: um estudo descritivo sobre seus vínculos com a organização. *Anais do XXXV Encontro da ANPAD - EnANPAD*, [CD-ROM], Rio de Janeiro, RJ, 1-17.
- Lucena, E. A. (2007). Por que executivos de pequenas empresas varejistas aprendem? *Anais do XXXI Encontro da ANPAD - EnANPAD*, [CD-ROM], Rio de Janeiro, RJ, 1-16.
- Lütz, C., Canes, R. X., Beuron, T. A., Carpes, A. M., & Schuch, V. F. S. J. (2011). Fatores motivacionais extrínsecos para a profissão militar. *Anais do XXXV Encontro da ANPAD - EnANPAD*, [CD-ROM], Rio de Janeiro, RJ, 1-17.
- Macaulay, S., & Cook, S. (2001). Rewarding service success. *Measuring Business Excellence, 5*(1), 4-8.
- Machado-Da-Silva, C. L., Filho, E. R. G., Rossoni, L., & Graeff, J. F. (2008). Periódicos Brasileiros de Administração: Análise Bibliométrica de Impacto no Triênio 2005-2007. *Revista de Administração Contemporânea Eletrônica, 2*(3), 351-373.
- Marcondes, D. A., Famá, R. Premiação de executivos: o uso de opções de ações indexadas e ajustadas ao beta. *Revista de Administração, 38*(4), 355-363.
- Martinelli, L. A. S., Fonseca, V. S., & Silva, W. V. (2010). Engajamento profissional em call centers: uma análise baseada na teoria dos eventos afetivos. *Anais do XXXIV Encontro da ANPAD - EnANPAD*, [CD-ROM], Rio de Janeiro, RJ, 1-17.
- Martins, M. C. F., Oliveira, B., Silva, C. F., Pereira, K. C., & Sousa, M. R. (2004). Construção e validação de uma escala de medida de clima organizacional. *Revista Psicologia, Organizações e Trabalho, 4*(1), 37-60.
- Milicic, B. B. (2011). Introducing Performance-based Reward Systems within Collectivistic National Cultures. In C.H. Antoni, X. Baeten, R. Lucas, S. Perkins, M. Vartiainen (Eds.), *Pay and Rewards Systems in Organizations – Theoretical Approaches and Empirical Outcomes*. (pp.85-117), Lengerich: Pabst Science Publishers.
- Milkovich, G. T., Newman, J. M., & Gerhart, B. (2011). *Compensation* (10th ed). New York: Irwin/McGraw-Hill.
- Mitlacher, L. W. (2011). Work-life Balance Accounts and Total Compensation - An Analysis of the Regulation of Work-life Balance Accounts in Collective Agreements in Germany. In C.H. Antoni, X. Baeten, R. Lucas, S. Perkins, M. Vartiainen (Eds.), *Pay and Rewards Systems in Organizations – Theoretical Approaches and Empirical Outcomes*, (pp. 140-164), Lengerich: Pabst Science Publishers
- Moisio, E., & Lempiälä, T. (2007). Invention Rewards and Innovativeness – A Case Study. In. M. Vartiainen, C. Antoni, X. Baeten, N. Hakonen, R. Lucas, H. Thierry (Eds.). *Reward Management Facts and Trends in Europe*, (pp. 251-274), Lengerich: Pabst Science Publishers.
- Morgan, G. (1980). Paradigms, metaphors, and puzzle solving in organization theory. *Administrative Science Quarterly, 25*(4), 605-622.
- Nascimento, A. M., Reginato, L., Alves, T. W. & Lerner, D. F. (2007). Um estudo sobre o efeito da avaliação de desempenho operacional e de gestores no resultado econômico da empresa. *Anais do XXXI Encontro da ANPAD - EnANPAD*, [CD-ROM], Rio de Janeiro, RJ, 1-16.
- Neto, A. M. C., Tanure, B. & Andrade, J. (2010). Executivas: carreira, maternidade, amores e preconceitos. *Revista de Administração de Empresas - Eletrônica, 9*(1).

- Neto, E. P. S., & Espírito Santo, M. A. A. (2011). O Empregado Intra-empendedor, uma nova Gestão do Trabalho no Capitalismo no Século XXI - novos métodos para fomentar a eficiência produtiva nas organizações empresariais. *Anais do XXXV Encontro da ANPAD - EnANPAD*, [CD-ROM], Rio de Janeiro, RJ, 1-17.
- Nogueira, A. S., Lemos, A. H. C., & Cavazotte, F. S. C. N. (2011). Impacto das diferenças geracionais no comprometimento dos oficiais intendentos com a organização comando da aeronáutica. *Anais do XXXV Encontro da ANPAD - EnANPAD*, [CD-ROM], Rio de Janeiro, RJ, 1-14.
- O'Neal, S. (1998). The phenomenon of total rewards. *American Compensation Association Journal*, 7(3), 6-18.
- Oltamari, A. P., Homem, I. D., & Bispo, M. B. (2006). Gestão de pessoas em um processo de aquisição: ferramentas de sedução. *Anais do XXX Encontro da ANPAD - EnANPAD*, [CD-ROM], Salvador, BA, 1-17.
- Orsi, A. & Fischer, A. L. (2011). Políticas de remuneração para executivos expatriados por empresas brasileiras. *Anais do XXXV Encontro da ANPAD - EnANPAD*, [CD-ROM], Rio de Janeiro, RJ, 1-17.
- Paixão, R. B., Melo, D. R. A., & Silva, J. C. S. (2011). Assédio moral na relação aluno-professor: uma análise a partir do discurso coletivo de professores universitários. *Anais do XXXV Encontro da ANPAD - EnANPAD*, [CD-ROM], Rio de Janeiro, RJ, 1-16.
- Paula, E. R., & Staub, I. D. (2004). Aspectos estratégicos e gerenciais da gestão centros de pesquisa em empresas de Curitiba. *Anais do XXVIII Encontro da ANPAD - EnANPAD*, [CD-ROM], Curitiba, PR, 1-16.
- Ramos, A. G. (1981). *A nova ciência das organizações: uma reconceitualização da riqueza das nações*. Rio de Janeiro: FGV.
- Reatto, D. & Garbin, C. A. S. (2011). Avaliação do nível de conhecimento e satisfação dos funcionários da divisão técnica acadêmica da faculdade de odontologia do Câmpus de Araçatuba – UNESP sobre o sistema de acompanhamento de desenvolvimento profissional – ADP. *Anais do XXXV Encontro da ANPAD - EnANPAD*, [CD-ROM], Rio de Janeiro, RJ, 1-17.
- Rego, A. (2002). Comprometimento afectivo dos membros organizacionais: o papel das percepções de justiça. *Revista de Administração Contemporânea* 6(2), 209-241.
- Rego, A. (2003). Empenhamento organizacional: um contributo empírico para o fomento da qualidade nas/das instituições de ensino superior. *Revista de Administração*, 38(4), 298-313.
- Reis, A. L. P., Fernandes, S. R. P., & Gomes, A. F. (2010). Estresse e fatores psicossociais. *Psicologia, Ciência e Profissão*, 30(4), 712-725.
- Rodrigues, W. A., & Neto, M. T. R. (2011). A influência das metas e recompensas na motivação: um estudo no setor público mineiro. *Anais do XXXV Encontro da ANPAD - EnANPAD*, [CD-ROM], Rio de Janeiro, RJ, 1-17.
- Rolim, H. L., & Vieira, M. M. F. (2001). Política de punições e recompensas e incidentes de tráfego aéreo: o caso do centro de controle de área de Recife. *Anais do XXV Encontro da ANPAD - EnANPAD*, [CD-ROM], Campinas, SP, 1-15.
- Rousseau, D. M., & Ho, V. T. (2000). Psychological contract issues in compensation. In S. L. Rynes & B. Gerhart (Eds.). *Compensation in organizations: current research and practice* (pp. 273-310). San Francisco: Jossey-Bass.
- Rudman, L. A., & Mescher, K. (2013). Penalizing men who request a family leave: is flexibility a stigma a femininity stigma? *Journal of Social Issues*, 69(2), 322-340.
- Russo, G. M., Tomei, P. A., Linhares, A. J. B., & Santos, A. M. (2010). Correlacionando tipos de cultura organizacional com estratégias de remuneração com base na tipologia de Charles Handy. *Anais do XXXIV Encontro da ANPAD - EnANPAD*, [CD-ROM], Rio de Janeiro, RJ, 1-17.
- Salgues, L. J. V., Dias, S. M. R. C., & Moraes, I. C. (2004). Processos de mentoria: existência de múltiplos mentores e as características de uma relação de mentoria. *Anais do XXVIII Encontro da ANPAD - EnANPAD*, [CD-ROM], Curitiba, PR, 1-16.
- Sant'anna, L. L., Paschoal, T., & Gosendo, E. E. M. (2011). Bem-estar no trabalho: relações com estilos de gerenciamento e suporte organizacional para ascensão, promoção e salários. *Anais do XXXV Encontro da ANPAD - EnANPAD*, [CD-ROM], Rio de Janeiro, RJ, 1-15.
- Schiehl, E., & Morissette, R. (2000). Motivation, measurement and rewards from a performance evaluation perspective. *Revista de Administração Contemporânea* 4(3), 07-24.

- Seabra, S. N. (2001). A nova administração pública e mudanças organizacionais. *Revista de Administração Pública*, 4, 19-43.
- Sender, G., & Fleck, D. L. (2004). Folga organizacional e gestão de stakeholders: um estudo em bancos brasileiros. *Anais do XXVIII Encontro da ANPAD – EnANPAD*, [CD-ROM], Curitiba, PR, 1-16.
- Silva, A. M. M., Almeida, G. O., & Carvalho, D. O. (2004). Papel da justiça organizacional distributiva, processual, interpessoal e informacional na predição do burnout. *Anais do XXVIII Encontro da ANPAD – EnANPAD*, [CD-ROM], Curitiba, PR, 1-14.
- Silva, L. M. T., Kishore, A., Reis, G. G., Baptista, L. L., & Medeiros, C. A. F. (2009). Cultura organizacional e liderança: uma relação possível? *Anais do XXXIII Encontro da ANPAD- EnANPAD*, [CD-ROM], São Paulo, SP, 1-16.
- Silva, M. L. R., Santos, N. M. B. F., & Santos, R. F. (2010). Um estudo sobre o clima organizacional nos departamentos de contabilidade de empresas de grande porte. *Anais do XXXIV Encontro da ANPAD - EnANPAD*, [CD-ROM], Rio de Janeiro, RJ, 1-17.
- Silva, W. M., Famá, R., & Martelanc, R. (2007). Governança corporativa e decisões de estrutura de capital em empresas brasileiras listadas. *Anais do XXXI Encontro da ANPAD - EnANPAD*, [CD-ROM], Rio de Janeiro, RJ, 1-16.
- Soares, H. T. M. (2009). Mudança organizacional no terceiro setor e seus impactos no comportamento dos indivíduos. *Anais do XXXIII Encontro da ANPAD- EnANPAD*, [CD-ROM], São Paulo, SP, 1-17.
- Sola, G. L., & Bonacim, C. A. G. (2013). Avaliação bibliométrica de periódicos brasileiros: contrastando a metodologia qualis-CAPES com o modelo de Krzyzanowski e Ferreira (1998). *Revista de Administração da Universidade Federal de Santa Maria*. 6 (1), 55-70.
- Sousa, J. S., & Honório, L. C. (2011). Comprometimento organizacional: avaliando professores universitários em regimes diferenciados de carga horária de trabalho. *Anais do XXXV Encontro da ANPAD - EnANPAD*, [CD-ROM], Rio de Janeiro, RJ, 1-16.
- Souza, R. C., & Spinosa, L. M. (2004). Práticas de gestão da inovação, de acordo com o modelo “classe mundial”, em empresas de base tecnológica que prestam serviços de interesse público – caso Copel Distribuição. *Anais do XXVIII Encontro da ANPAD – EnANPAD*, [CD-ROM], Curitiba, PR, 1-16.
- Tanure, B., Neto, A. C., & Andrade, J. O. (2006). A Super Executiva às voltas com carreira, relógio biológico, maternidade, amores e preconceitos. *Anais do XXX Encontro da ANPAD – EnANPAD*, [CD-ROM], Salvador, BA, 1-16.
- Thompson, P. (2002). *Total Reward*. Londres: CIPD Bookstore.
- Tornikoski, C. (2011). Expatriate Compensation: A Theoretical Approach. In C.H. Antoni, X. Baeten, R. Lucas, S. Perkins, M. Vartiainen (Eds.), *Pay and Rewards Systems in Organizations – Theoretical Approaches and Empirical Outcomes*, (pp. 38-67), Lengerich: Pabst Science Publishers.
- Tranfield, D., Denyer, D., & Smart, P. (2003). Towards a Methodology for Developing Evidence-Informed Management Knowledge by Means of Systematic Review. *British Journal of Management*. 14(3), 208-222.
- Upadhyay, S. S. (2009). *Compensation Management: Rewarding Performance*. New Delhi: Global India Publications.
- Valadares, J. L., Emmendoerfer, M. L., Silva, G. M., & Soares, E. B. S. (2010). Modernização da administração pública de Minas Gerais: um estudo exploratório do cargo de empreendedor público. *Anais do XXXIV Encontro da ANPAD - EnANPAD*, [CD-ROM], Rio de Janeiro, RJ, 1-17.
- Vale, J. C. F., Lima, T. C. B., & Queiroz, G. C. (2011). O comprometimento organizacional entre grupos geracionais em uma instituição federal de ensino superior. *Anais do XXXV Encontro da ANPAD - EnANPAD*, [CD-ROM], Rio de Janeiro, RJ, 1-14.
- Vanti, N. A. P. (2002). Da bibliometria à webometria: uma exploração conceitual dos mecanismos utilizados para medir o registro da informação e a difusão do conhecimento. *Ciência da Informação*, 31(2), 152-162.
- Wageman, R., & Baker, G. (1997). Incentives and cooperation: the joint effects of task and reward interdependence on group performance. *Journal of Organizational Behavior*, 18, 139-158.
- Werner, S. (2002). Recent Developments in International Management Research: A Review of the the Top 20 Management Journals. *Journal of Management*, 28(3), 277-306.



- Werner, S., & Ward, S. G. (2004). Recent compensation research: An eclectic review. *Human Resource Management Review*, 14(2), 201-227.
- WorldatWork. (2007). *TheWorldatWork Handbook of Compensation, Benefits & Total Rewards: A Comprehensive Guide for HR Professionals*. Hoboken: John Wiley & Sons.
- Zanelli, J. C., & Bastos, A. V. B. (2004). Inserção Profissional do Psicólogo em Organizações e no Trabalho (pp. 466-491). Em J. C. Zanelli, J. E. Borges-Andrade, & A. V. B. Bastos (Orgs.). *Psicologia, Organizações e Trabalho no Brasil*. Porto Alegre: Artmed.