

Sistemas de recompensas como instrumento de motivação organizacional: revisão sistemática pelo método PRISMA

Revenli Fernanda do Nascimento (Universidade Tecnológica Federal do Paraná, Campus Ponta Grossa)
revenli_fernanda@hotmail.com

Maria Helene Giovanetti Canteri (Universidade Tecnológica Federal do Paraná, Campus Ponta Grossa)
canteri@utfpr.edu.br

João Luiz Kovaleski (Universidade Tecnológica Federal do Paraná, Campus Ponta Grossa)
kovaleski@utfpr.edu.br

Resumo:

No atual cenário socioeconômico mundial, as organizações que conquistam sucesso são as que valorizam a qualidade dos trabalhos e apresentam ações voltadas para a motivação e satisfação dos colaboradores. Levando –se em conta a importância dos incentivos no meio laboral e a sua relação com a satisfação no trabalho, este estudo teve como objetivo realizar uma revisão sistemática da influência dos sistemas de recompensas na motivação organizacional. Para tanto, foi utilizado o método PRISMA, que orienta o desenvolvimento sistematizado de estudos de revisão e metanálises, sendo a pesquisa dividida em quatro fases: identificação, triagem, elegibilidade e inclusão. Foram consultados artigos nacionais e internacionais, nas bases de dados Scielo, Science Direct e Scopus, publicados entre 2012 e 2016. Dentre 317 artigos encontrados, 42 foram revisados de acordo com o escopo da pesquisa, dos quais 17 foram incluídos nesta revisão. A pesquisa realizada permitiu perceber a relação direta e positiva entre os sistemas de recompensas e a motivação no trabalho em 71% dos casos, os quais abrangeram diferentes âmbitos organizacionais: hotéis, empresa de dispositivos médicos, empresas do setor público, empresas do setor bancário e empresas de turismo. Foi observado ainda que ambas as recompensas intrínsecas e extrínsecas são igualmente importantes para garantir a motivação dos funcionários. Esse estudo contribui para ampliar os conhecimentos e ajudar os gestores de organizações públicas e privadas a compreenderem a importância da implementação efetiva das políticas de incentivos organizacionais.

Palavras chave: Sistemas de recompensas, Motivação, Organizações.

Rewards systems as organizational motivation tool: systematic review by method PRISMA

Abstract

In the current global socio-economic scenario, organizations who achieve success are those who value the quality of work and present actions to the motivation and satisfaction of employees. Taking themselves in mind the importance of incentives in the workplace and its relationship with job satisfaction, this study aimed to perform a systematic review of the influence of rewards systems in organizational motivation. Therefore, we used the PRISMA method, and the research divided into four phases: identification, screening, eligibility and inclusion. National and international articles were consulted in databases Scielo, Science Direct

and Scopus, published between 2012 and 2016. Among 317 articles found, 42 were revised in accordance with the scope of the research, of which 17 were included in this review. The research allowed to realize the direct relationship between reward systems and motivation at work in 71% of cases, which covered different organizational areas: hotels, medical device company, public sector companies, banking and tour companies. It was also observed that both intrinsic and extrinsic rewards are equally important to ensure employee motivation. This study contributes to enlarge the knowledge and help managers of public and private organizations understand the importance of effective implementation of organizational incentive policies.

Key-words: Rewards systems, Motivation, Organizations.

1. Introdução

No mundo moderno dos negócios a reestruturação constante dos mercados, aliada às crescentes inovações tecnológicas, propagam grandes desafios às empresas que desejam manter-se competitivas no atual cenário socioeconômico. Nesse contexto torna-imprescindível a adoção de estruturas e práticas alinhadas aos objetivos estratégicos da organização, que possibilitem maiores vantagens competitivas, maximizando o desempenho dos colaboradores, uma vez que o desempenho dos funcionários está diretamente relacionado com o crescimento e sucesso organizacional (ROSA, 2012). Desta forma a área de gestão de pessoas tem evoluído ao longo dos anos, procurando meios e métodos eficazes para motivar as pessoas, buscando alinhar as expectativas da organização com as de seus colaboradores, de forma a obter o máximo desempenho (SOARES, 2011).

A palavra “motivação” surge do latim “movere”, que significa movimento. É definida como um estado interior que estimula o comportamento humano, assim é possível entender a motivação como a força que impulsiona a busca pela satisfação das necessidades e desejos individuais ou coletivos, levando a pessoa a agir, com determinado empenho com o propósito de atingir os seus objetivos (ANTUNES, 2011). Este conceito apresenta grande relevância para a gestão estratégica e de resultados da organização, pois só é possível mudar o comportamento humano se houver motivação por parte do indivíduo (SANTOS; ZACCARON, 2013). Conforme afirma Bergamini (2006, p. 23), “descobre-se, finalmente, que o ser humano não se submete passivamente ao desempenho de atividades que lhe sejam impostas e que, por consequente, não tenham para ele nenhum significado”.

Desta maneira a preocupação com a motivação organizacional tem se intensificado com o passar dos anos (CUENCA; CONSTANTINOV, 2016), visto que as práticas envolvidas nos processos diário das organizações, que buscam a eficácia e destaque no mercado, demandam um elevado nível de desempenho e comprometimento dos profissionais (SANTOS; ZACCARON, 2013). A partir desta perspectiva as organizações precisam desenvolver políticas e procedimentos para criar um ambiente laboral mais agradável, onde se ouve o funcionário e se procura saber de suas necessidades e expectativas, buscando formas para motivar os seus funcionários, fazendo com que os mesmos se sintam satisfeitos com o trabalho que realizam (CUENCA; CONSTANTINOV, 2016).

Chepkwony (2014) identificou em sua pesquisa que as recompensas são os mais poderosos motivadores de desempenho que leva a satisfação no trabalho. Desta maneira faz-se necessário a implementação e gerenciamento de sistemas de recompensas, a fim de auxiliar a motivação individual e coletiva, bem como recompensar as pessoas de forma justa e consistente de acordo com os valores da organização.

Assim, os funcionários estarão dispostos a investir na organização com a expectativa que, de alguma forma serão recompensados no futuro, por outro lado, empregadores ou gerentes

precisam entender e atender a essas expectativas de recompensas para que esse sistema funcione (EBBERS; WIJNBERG, 2009). A partir disso, pode-se otimizar o desempenho organizacional, atrair funcionários de alto potencial, alcançar maiores níveis de qualidade, reduzir custo e consequentemente maximizar os lucros, uma vez que na atualidade as organizações que conquistam sucesso são as que valorizam a qualidade dos trabalhos e apresentam ações voltadas para a motivação e satisfação dos colaboradores (CHEPKWONY 2014).

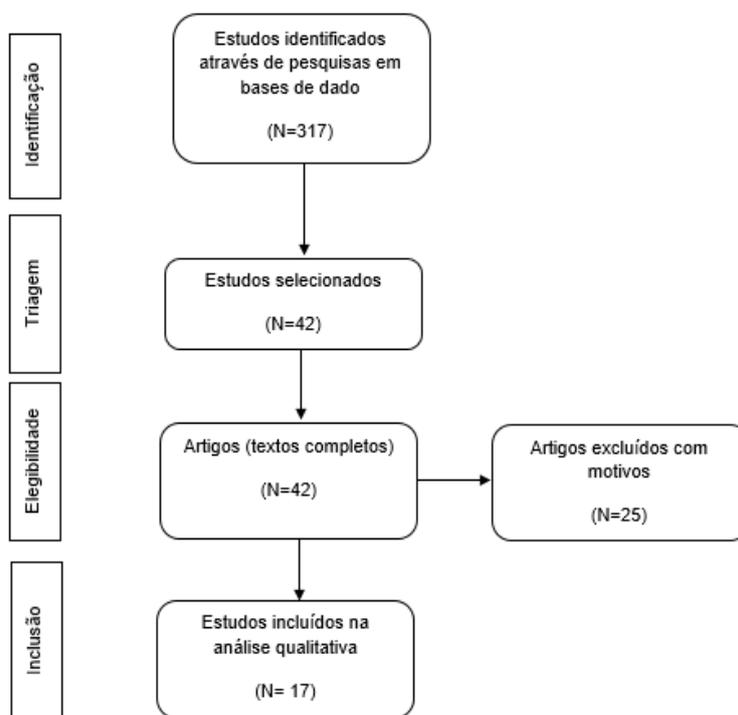
Levando –se em conta a importância dos incentivos no meio laboral e a sua relação com a satisfação no trabalho, este estudo teve como objetivo realizar uma revisão sistemática da influência dos sistemas de recompensas na motivação organizacional em pesquisas nacionais e internacionais.

2. Metodologia

O presente estudo caracteriza-se como uma pesquisa bibliográfica, com abordagem qualitativa. Segundo Gerhardt e Silveira (2009) a pesquisa qualitativa não se preocupa com a produção numérica dos resultados, mas sim com o aprofundamento do conhecimento do assunto abordado.

Nessa perspectiva a presente revisão sistemática, utilizou-se o método PRISMA (Preferred Reporting Items for Systematic Reviews and Meta-Analysis), que consiste numa versão atualizada das recomendações QUORUM (Quality of Reporting of Meta--analyses) (PADULA et al., 2012). As recomendações PRISMA incluem uma lista de verificação, contendo 27 itens devidamente descritos e exemplificados e um diagrama de fluxo dividido em quatro fases (LIBERATI et al., 2009).

Conforme as recomendações deste método, a pesquisa foi dividida em quatro fases: identificação, triagem, elegibilidade e inclusão. A figura 1 apresenta o fluxograma da metodologia utilizada.



Fonte: Autoria própria (Adaptado de MOHER et al., 2009)

Figura 1 – Fluxograma da pesquisa baseada do método PRISMA

Na fase de identificação, foram selecionados artigos das bases de dados Scielo (nacional), Science Direct e Scopus (internacionais), publicados entre 2012 e 2016. Para a seleção utilizou-se três palavras chaves e suas respectivas versão para o inglês: sistemas de recompensas, motivação e organizações (Quadro 1). Na fase seguinte (triagem) os artigos foram revisados (títulos e resumos). Na fase de elegibilidade os artigos foram lidos integralmente, sendo escolhidos aqueles que abordavam o tema proposto, cujo os quais foram incluídos na análise qualitativa do presente estudo.

Base de Dados	Palavras-chave	Identificação
Scielo	Sistemas de recompensas, motivação, organizações	2
Science Direct	Rewards systems and Motivation and Organizations.	239
Scopus	Rewards systems and Motivation and Organizations.	76

Fonte: Autoria própria

Quadro 1- Informações sobre palavras-chaves utilizadas e número de artigos encontrados

3. Resultados e Discussão

Durante a pesquisa avançada, em ambas as bases os itens mais atendidos encontraram-se dentro do título do artigo, resumo e palavras-chaves. O método de seleção utilizado neste estudo encontrou 317 artigos, dos quais 42 foram revisados de acordo com o escopo da pesquisa. Desses, 17 foram incluídos nesta revisão sistemática. O quadro 2 apresenta a relação dos artigos selecionados, considerando-se os autores, título do artigo e ano de publicação.

Autores	Título	Ano de publicação
ADIL, Muhammad S.; FATIMA, Neelam.	Impact of rewards system on teacher's motivation: evidence from the private schools of Karachi.	2013
AHAMMAD, Mohammad F.; LEE, Sang M.; MALUL, Miki; SHOHAM, Amir.	The impact of incentive schemes on productivity motivation, and performance of employees in comercial banks.	2015
AROKIASAMY, Anantha R. A.; TAT, Huam H.; ABDULLAH, Abdul G. K.	The effects of reward system and motivation on job satisfaction: evidence from the education industry in Malaysia.	2013
BUSTAMAMA, Farah L.; TENGA, Sze S.; ABDULLAHB, Fakhrul Z.	Reward management and job satisfaction among frontline employees in hotel industry in Malaysia.	2014
CHEPKWONY, Caroline C.	The relationship between rewards systems and job satisfaction a case study at teachers service commission-kenya.	2014

GABRIEL, Alisson S.; CHESHIN, Arik; MORAN, Christina M.; KLEEF, G. A. V.	Enhancing emotional performance and customer service through human resources practices: A systems perspective.	2016
GOHARI, Payam; AHMADLOO, Akram; BOROUJENi, Majid B.; HOSSEINIPOUR, Seyed J.	The relationship between rewards and employee performance.	2013
JEHANZEB, Khawaja; RASHEED, Mazen F.; RASHEED, Anwar; AAMIR, Alamzeba.	Impact of Rewards and Motivation on Job Satisfaction in Banking Sector of Saudi Arabia	2012
KHAN, Ismail; SHAHID, Muhammad; NAWAB, Samina; WALL, Syed S.	Influence of intrinsic and extrinsic rewards on employee performance: the banking sector of Pakistan.	2013
MASSINGHAM, Peter R.; TAM, Leona.	The relationship between human capital, value creation and employee reward.	2015
MONTEIRO, Danielli L. C.; PEÑALOZA, Veronica; PINTO, Francisco R.; CORIA, Marianela C. D.; CALDERÓN, Ligia M. O.	Attitudes towards money and motivational orientation to work in Brazilian young workers.	2015
OLAFSEN, Anja H.; HALVARI, Hallgeir; FOREST, Jacques; DECI, Edward L.	Show them the money? The role of pay, managerial need support, and justice in a self-determination theory model of intrinsic work motivation.	2015
OLIVEIRA, Maria J. L.; CABRAL, Augusto C. A.; SANTOS, Sandra M.; PESSOA, Maria N. M.; ROLDAN, Viviane P. S.	Comprometimento organizacional e regime de remuneração: estudo em uma carreira pública de auditoria fiscal.	2015
ÖZBAĞ, Gönül K.; ÇEKMECELIOĞLU, Hülya G.; CEYHUN, Gökçe Ç..	Exploring the effects of perceived organizational impediments and role stress on job performance.	2014
ÖZUTKU, Hatice	The Influence of Intrinsic and Extrinsic Rewards on Employee Results: An Empirical Analysis in Turkish Manufacturing Industry.	2012
RODRIGUES, Wesley A.; NETO, Mário T. R.; FILHO, Cid G.	As influências na motivação para o trabalho em ambientes com metas e recompensas: um estudo no setor público	2014

SMITH, JOUBERT, KARODIA, Anis M.	Elmien; Pieter;	The impact of intrinsic and extrinsic rewards on employee motivation at a medical devices company in South Africa.	2015
--	--------------------	--	------

Fonte: Autoria própria

Quadro 2 – Relação dos artigos incluídos nesta revisão sistemática

Tais estudos permitiram perceber a relação direta e positiva entre os sistemas de recompensas e a motivação no trabalho em 71% dos casos, os quais abrangeram diferentes âmbitos organizacionais: hotéis, empresa de dispositivos médicos, empresas do setor público, empresas do setor bancário, empresas de turismo e centros de educação. Com essa representatividade as organizações devem considerar essas variáveis na promoção da satisfação entre os funcionários, a fim de reforçar a cidadania organizacional (AROKIASAMY; TAT; ABDULLAH, 2013).

Foram identificados dois tipos de recompensas: recompensas intrínsecas, também mencionada como não financeiras e recompensas extrínsecas, também chamadas de financeiras. De acordo com Cohen e Fink (2003) as recompensas intrínsecas são as que estão embutidas no próprio trabalho, as mais citadas foram: senso de realização, valores morais, chances de mostrar criatividade, independência, responsabilidade, autoridade, oportunidade de fazer coisas diferentes e progressão na carreira. Este tipo de recompensa gera envolvimento e cria a identificação entre o trabalhador e a empresa, pois valorizam o trabalho desempenhado e o esforço individual (CUENCA; CONSTANTINOV, 2016). As recompensas extrínsecas são aquelas que ocorrem fora do processo de trabalho, remunerações salariais, benefícios, bônus, privilégios especiais são exemplos desta (COHEN; FINK, 2003). Segundo Cuenca e Constantinov (2016), as recompensas financeiras são relevantes no processo de incentivo ao desempenho organizacional e sob algumas condições como o trabalho monótono pode ajudar a motivar os funcionários.

Contudo, identificar o tipo de recompensa adequado para os funcionários, a fim de aumentar a satisfação no trabalho tem sido um problema para gestão que valoriza os colaboradores. Bustamama, Tenga e Abdullah (2014) ao estudarem a relação entre os sistemas de recompensas e satisfação no trabalho entre os funcionários de redes hoteleiras na Malásia, indicaram que comparativamente, os funcionários estavam mais satisfeitos com as recompensas financeiras do que com as não financeiras. Contrapondo-se Smith, Joubert e Karodia (2015), verificaram em seus estudos que os funcionários de uma empresa de dispositivos médicos do sul da África eram mais motivados por recompensas intrínsecas do que por recompensas extrínsecas. Do mesmo modo, Özutku (2012), ao investigar a influência das recompensas intrínseca e extrínseca no desempenho organizacional em indústrias turcas, identificou que as recompensas intrínsecas eram mais significativas no desempenho dos colaboradores.

Portanto, o tipo de recompensa a ser adotado depende do conjunto de necessidades de cada funcionário, alguns são motivados por dinheiro, enquanto outros motivados pelo reconhecimento, progressão na carreira ou crescimento pessoal, ou seja, a motivação é uma característica pessoal de cada indivíduo. Assim, os detalhes e as informações exatas sobre os funcionários é uma das principais tarefas dos gestores organizacionais, pois a cultura, renda e a situação familiar dos empregados têm incidência sobre as preferências dos tipos de recompensas (GOHARI et al., 2013).

Desta forma o estabelecimento de um sistema que mantenha equilíbrio entre as recompensas financeiras e não financeiras, torna-se uma abordagem estratégica em que as organizações não só são capazes de satisfazer as necessidades dos trabalhadores, mas também os motiva,

alcançando simultaneamente maior desempenho dos funcionários (CHIANG; BIRTCH, 2008). Reforçando esta perspectiva Khan et al. (2013) descreveram que as recompensas intrínsecas e extrínsecas aumentaram a satisfação no trabalho e o desempenho geral dos funcionários do setor bancário no Paquistão. Assim como Jehanzeb et al. (2012) relataram a influência positiva das recompensas sobre a motivação e satisfação no trabalho dos funcionários do setor bancário na Arábia Saudita. A relação direta entre as recompensas e o desempenho dos colaboradores também é correspondente com os estudos de Gohari et al. (2013), que concluíram que as recompensas é fator significativo na motivação dos funcionários de duas empresas de turismo da Malásia.

Nesse contexto os sistemas de recompensas, apresentam-se como importante instrumento de motivação organizacional, gerando aumento da produtividade e comprometimento dos colaboradores (AROKIASAMY; TAT; ABDULLAH, 2013). No entanto, não basta apenas implementar tais sistemas, é necessário gerenciá-los, visando a melhoria contínua, Olafsen et al. (2015), relataram em seu estudo que o apoio gerencial foi o fator mais importante para promover a satisfação das necessidades e motivação no trabalho, assim Chepkwony (2014) e Olafsen et al. (2015) apresentaram algumas recomendações para o gerenciamento dos sistemas de recompensas: a administração deve assegurar que o sistema de recompensa é suficientemente eficaz; a organização deve ter estratégias de comunicação para divulgar o progresso das recompensas; é importante que os colaboradores percebam o papel que os sistemas de recompensas desempenham na satisfação do trabalho; as organizações devem se esforçar para criar um clima de trabalho que satisfaz a necessidade de motivação dos funcionários; oferecer oportunidades para aprender coisas novas; ouvir ativamente aos empregados, convidando à participação na resolução de problemas importantes, oferecendo escolhas dentro da estrutura da organização; fornecer feedback positivo, reconhecendo as habilidades e esforços dos funcionários. Adil e Fatima (2013), mostraram que o clima de trabalho, promoções e principalmente o reconhecimento das habilidades e esforços são fatores significativos na motivação dos professores de escolas privadas de Karachi.

Portanto a gestão estratégica e organizacional, pode otimizar o desempenho dos funcionários, através da efetiva implementação e gerenciamento dos sistemas de recompensas, gerando além de funcionários satisfeitos, funcionários produtivos e comprometido com os objetivos e metas da organização.

4. Considerações Finais

Este estudo utilizou o método PRISMA, que orienta o desenvolvimento sistematizado de estudos de revisão e metanálises para investigar a relação entre os sistemas de recompensas e a motivação no meio laboral. Os estudos prospectivos nacionais e internacionais mostraram que as recompensas no ambiente organizacional, tanto as intrínsecas como as extrínsecas, são grandes aliadas para motivar o desempenho individual e coletivo, a fim de aumentar a satisfação no trabalho e potencializar o crescimento da empresa.

A partir disso foi possível concluir que as empresas precisam investir na gestão que valoriza os colaboradores, onde estes passam a ser mencionados como parceiros e não como recursos. Quando a organização trata os seus funcionários como recursos, elas perdem em produtividade, competitividade, além de desmotivar o profissional, no entanto quando os recursos humanos são vistos como parceiros da organização, eles poderão ser fornecedores de conhecimentos, habilidades, competências, comprometimento e, sobretudo, proporcionará novas perspectivas para a organização (CHIAVENATO, 2008). Essa parceria pode ser efetivada através dos sistemas de recompensas, vinculando os interesses individuais dos colaboradores com os da

empresa, recompensando os funcionários por ações que beneficiem ambas as partes.

Esse estudo pode ampliar os conhecimentos e ajudar os gestores de organizações públicas e privadas a compreenderem a importância da implementação efetiva das políticas de incentivos organizacionais.

Referências

- ADIL, M.S.; FATIMA, N.** *Impact of rewards system on teacher's motivation: evidence from the private schools of Karachi.* Journal of Education and Social Sciences. Vol. 1, n.1, p. 1-19, 2013.
- AHAMMAD, M.F.; LEE, S.M.; MALUL, M.; SHOHAM, A.** *Behavioral ambidexterity: The impact of incentive schemes on productivity motivation, and performance of employees in comercial banks.* Human Resource Management. Vol. 54, n.1, p.45-62, 2015.
- ANTUNES, V.R.R.** *Perfil motivacional dos educadores de infância do Concelho de Torres Novas.* 2011. 115 f. Dissertação (Mestrado em Ciências da Educação) - Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologias, Lisboa, 2011.
- AROKIASAMY, A.R.A.; TAT, H.H.; ABDULLAH, A.G.K.** *The effects of reward system and motivation on job satisfaction: evidence from the education industry in Malaysia.* World Applied Sciences Journal. Vol. 24, n.12, p.1597-1604, 2013.
- BERGAMINI, C.W.** *Psicologia Aplicada à Administração de empresas.* 4. ed. São Paulo: Atlas, 2006.
- BUSTAMAMA, F.L.; TENGA, S.S.; ABDULLAH, F.Z.** *Reward management and job satisfaction among frontline employees in hotel industry in Malaysia.* Procedia - Social and Behavioral Sciences. Vol. 144, p.392-402, 2014.
- CHEPKWONY, C.C.** *The relationship between rewards systems and job satisfaction a case study at teachers service commission-kenya.* European Journal of Business and Social Sciences. Vol. 3, n.1, p.59-70, 2014.
- CHIANG, F. F. T.; BIRTCH, T. A.** *Achieving task and extra-task-related behaviors: a case of gender and position differences in the perceived role of rewards in the hotel industry.* International Journal of Hospitality Management. Vol. 27, n.4, p.491-503, 2008.
- CHIAVENATO, I.** *Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações.* Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.
- COHEN, A.R.; FINK, S.L.** *Comportamento organizacional: conceitos e estudos de casos.* 7. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2003.
- CUENCA, C.L.; CONSTANTINOV, J.G.** *Gestão de Pessoas e Desenvolvimento de Equipes.* Maringá-PR: UniCesumar, 2016. p. 163.
- EBBERS, J.J.; WIJNBERG, N.M.** *Latent organizations in the film industry: Contracts, rewards and resources.* Human Relations. Vol. 62, n.7, p.987-1009, 2009.
- GABRIEL, A.S.; CHESHIN, A.; MORAN, C.M.; KLEEF, G. A. V.** *Enhancing emotional performance and customer service through human resources practices: A systems perspective.* Human Resource Management Review. Vol. 26, n.1, p.14-24, 2016.
- GERHARDT, T. E.; SILVEIRA, D. T.** *Métodos de pesquisa.* Plageder, 2009.
- GOHARI, P.; AHMADLOO, A.; BOROUJENI, M.B.; HOSSEINIPOUR, S.J.** *The relationship between rewards and employee performance.* Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business, Vol. 5, n. 3, p.543-570, 2013.
- JEHANZEB, K.; RASHEED, M.F.; RASHEED, A.; AAMIR, A.** *Impact of Rewards and Motivation on Job Satisfaction in Banking Sector of Saudi Arabia.* International Journal of Business and Social Science. Vol. 3, n. 21, p.272-278, 2012.
- KHAN, I.; SHAHID, M.; NAWAB, S.; WALL, S.S.** *Influence of intrinsic and extrinsic rewards on employee performance: the banking sector of Pakistan.* Academic Research International. Vol. 4, n.1, p.282-291, 2013.
- LIBERATI, A., ALTMAN, D. G.; TETZLAFF, J.; MULROW, C., GOTZSCHE, P. C.; IOANNIDIS, J. P. A.; CLARKE, M.; DEVEREAUX, P.J.; KLEIJNEN, J.; MOHER, D.** *The PRISMA statement for reporting*

systematic reviews and meta-analyses of studies that evaluate health care interventions: explanation and elaboration. BMJ, 2009.

MASSINGHAM, P.R.; TAM, L. *The relationship between human capital, value creation and employee reward.* Journal of Intellectual Capital. Vol. 16, n.2, p. 390-418, 2015.

MOHER, D.; LIBERATI, A.; TETZLAFF, J.; ALTMAN, D.G. *Pre-ferred reporting items for systematic reviews and meta-analyses: the PRISMA statement.* PLoS medicine. Vol. 6, n.7, 2009.

MONTEIRO, D.L.C.; PEÑALOZA, V.; PINTO, F.R.; CORIA, M.C.D.; CALDERÓN, L.M.O. *Attitudes towards money and motivational orientation to work in Brazilian young workers.* Contaduría y Administración. Vol. 60, n.1, p.11-30, 2015.

OLAFSEN, A.H.; HALVARI, H.; FOREST, J.; DECI, E.L. *Show them the money? The role of pay, managerial need support, and justice in a self-determination theory model of intrinsic work motivation.* Scandinavian Journal of Psychology. Vol. 5, n.4, p. 447-457, 2015.

OLIVEIRA, M.J.L.; CABRAL, A.C.A.; SANTOS, S.M.; PESSOA, M.N.M.; ROLDAN, V.P.S. *Comprometimento organizacional e regime de remuneração: estudo em uma carreira pública de auditoria fiscal.* RAM. Revista de Administração Mackenzie. Vol. 15, n. 5, p.72-101, 2015.

ÖZBAĞ, G.K.; ÇEKMECELIOĞLU, H.G.; CEYHUN, G.Ç. *Exploring the effects of perceived organizational impediments and role stress on job performance.* Procedia - Social and Behavioral Sciences. Vol. 150, n.15, p. 1129 – 1136, 2014.

ÖZUTKU, H. *The Influence of Intrinsic and Extrinsic Rewards on Employee Results: An Empirical Analysis in Turkish Manufacturing Industry.* Business and Economics Research Journal. Vol. 3, n.3, p.29-48, 2012

PADULA, R.S.; PIRES, R.S.; ALOUCHE, S. R.; CHIAVEGATO, L.D.; LOPES, A.D.; COSTA, L.O.P. *Análise da apresentação textual de revisões sistemáticas em fisioterapia publicadas no idioma português.* Revista Brasileira de Fisioterapia. Vol. 16, n.4, p. 281-288, 2012.

RODRIGUES, W.A.; NETO, M.T.R.; FILHO, C.G. *As influências na motivação para o trabalho em ambientes com metas e recompensas: um estudo no setor público.* Revista Administração Pública. Vol. 48, n.1, p.253-73, 2014.

ROSA, A. I. V. *Sistema de recompensas: estudo de um caso.* 2012. 67 f. Dissertação (Mestrado em Gestão Estratégica de Recursos Humanos) - Instituto Politécnico de Setúbal, Setúbal, 2012.

SANTOS, J.A.; ZACCARON, V.J. *Motivação voltada ao sucesso profissional e pessoal aplicada aos acadêmicos do curso de administração da Universidade Alto vale do Rio do Peixe – UNIARP – campus de Caçador.* Revista Extensão em Foco. Vol. 1, n.1, p.64-72, 2013.

SMITH, E.; JOUBERT, P.; KARODIA, A.M. *The impact of intrinsic and extrinsic rewards on employee motivation at a medical devices company in South Africa.* Kuwait Chapter of Arabian Journal of Business and Management Review. Vol. 5, n.1, p.39-87, 2015.

SOARES, G.G. *A influência do perfil da situação funcional sobre o nível de motivação dos trabalhadores de um órgão público.* 2011. 78 f. Monografia (Bacharelado em Administração)- Universidade de Brasília, Brasília, 2011.