

Revenli Fernanda do Nascimento

Universidade Tecnológica Federal do Paraná
(UTFPR, Brasil)

revenli_fernanda@hotmail.com

Maria Helene Giovanetti Canteri

Universidade Tecnológica Federal do Paraná
(UTFPR, Brasil)

canteri@utfpr.edu.br

João Luiz Kovaleski

Universidade Tecnológica Federal do Paraná
(UTFPR, Brasil)

Kovaleski@utfpr.edu.br

Impacto dos Sistemas de Recompensas na Motivação Organizacional: Revisão Sistemática pelo Método PRISMA

Impact of Reward Systems on Organizational Motivation: Systematic Review using the PRISMA Method

RESUMO

O objetivo desta pesquisa foi realizar uma revisão sistemática sobre a influência dos sistemas de recompensas na motivação organizacional. Para tanto, foi utilizado o método PRISMA, 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. Entre 317 artigos encontrados, 42 foram revisados de acordo com o escopo da pesquisa, dos quais 17 foram incluídos nesta revisão. A pesquisa realizada permitiu identificar a relação direta e positiva entre os sistemas de recompensas e a motivação no trabalho em 71% dos casos, que abrangeram diferentes âmbitos organizacionais: hotéis, empresa de dispositivos médicos, organizações do setor público, empresas do setor bancário e de turismo. Os dados permitiram verificar também que diferentes tipos de recompensas criam as condições para que os colaboradores se sintam motivados.

Palavras-Chave: recompensas intrínsecas; recompensas extrínsecas; motivação organizacional; satisfação profissional.

ABSTRACT

The objective of this research was to perform a systematic review on the influence of rewards systems on organizational motivation. Therefore, we used the PRISMA method, and the research was divided into four phases: identification, screening, eligibility and inclusion. National and international articles were consulted in the databases Scielo, Science Direct and Scopus, published between 2012 and 2016. Among the 317 articles found, 42 were revised in accordance with the scope of the research, of which 17 were included in this study. The research carried out allowed us to identify the direct and positive relationship between rewards systems and motivation at work in 71% of the cases, which covered different organizational environments: hotels, medical device companies, public sector companies, banking and tourism companies. The data also allowed us to verify that different types of rewards create conditions for employees to feel motivated.

Keywords: intrinsic rewards; extrinsic rewards; organizational motivation; job satisfaction.

Universidade Federal do Espírito Santo - UFES

Endereço

Av. Fernando Ferrari, 514, Goiabeiras
29.075-910, Vitória-ES
gestaoeconexoes@gmail.com
gestaoeconexoes@ccje.ufes.br
<http://www.periodicos.ufes.br/ppgadm>

Coordenação

Programa de Pós-Graduação em
Administração (PPGADM/CCJE/UFES)

Artigo

Recebido em: 05/02/2019
Aceito em: 11/05/2019
Publicado em: 31/05/2019

Introdução

A reestruturação constante dos mercados, aliada às crescentes inovações tecnológicas, propagam grandes desafios às empresas que desejam se manter competitivas no cenário socioeconômico atual. Nesse contexto, se 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 seu desempenho está diretamente relacionado com o crescimento e o sucesso organizacional (Rosa, 2012). Desse modo, 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). Diante desse contexto, o presente estudo teve como objetivo realizar uma revisão sistemática sobre a influência dos sistemas de recompensas na motivação organizacional em pesquisas nacionais e internacionais.

A palavra motivação surgiu 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). Esse 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 conseqüente, não tenham para ele nenhum significado”.

Dessa maneira, a preocupação com a motivação organizacional tem se intensificado com o passar dos anos, visto que as práticas envolvidas nos processos diários das organizações que buscam eficácia e destaque no mercado demandam um nível elevado de desempenho e de comprometimento dos profissionais (Cuenca & Constantinov, 2016; Santos & Zaccaron, 2013). A partir dessa perspectiva, as organizações precisam desenvolver políticas e procedimentos para criar um ambiente laboral mais agradável, onde se ouve o colaborador e se procura saber de suas necessidades e expectativas, buscando criar condições que motivem os seus colaboradores, fazendo com que eles se sintam satisfeitos com o trabalho que realizam (Cuenca & Constantinov, 2016).

Chepkwony e Oloko (2014) identificaram na sua pesquisa que as recompensas são os motivadores mais poderosos de desempenho que levam à satisfação no trabalho. Logo, faz-se necessária a implementação e o 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.

Conforme a teoria da expectativa de Vroom (1964, 1970), os colaboradores estarão dispostos a investir na organização com a expectativa de que serão recompensados de alguma forma no futuro. Assim, a motivação para o trabalho é resultante da atratividade da recompensa e da relação esforço-recompensa

percebida pelo colaborador (Monteiro, Peñaloza, Pinto, Coria, & Calderón, 2015). Por outro lado, empregadores ou gerentes precisam entender e atender a essas expectativas de recompensas para que esse sistema funcione (Ebberts & Wijnberg, 2009). A partir disso, se pode otimizar o desempenho organizacional, atrair profissionais de alto potencial, alcançar níveis de qualidade maiores, reduzir custos e, conseqüentemente, 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 a satisfação dos colaboradores (Chepkwony & Oloko, 2014).

Para contextualizar este trabalho foi realizada nesse tópico uma breve introdução teórica ao assunto abordado. Posteriormente, serão descritos os procedimentos metodológicos que orientaram o desenvolvimento sistematizado dessa revisão, e, por fim, serão apresentados os resultados e a discussão acerca dos achados literários.

Metodologia

O presente estudo se caracteriza 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 com o aprofundamento do conhecimento do assunto abordado.

Nessa perspectiva, na presente revisão sistemática se utilizou 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 desse método, a pesquisa foi dividida em quatro fases: identificação, triagem, elegibilidade e inclusão. A Figura 1 apresenta o fluxograma da metodologia usada.

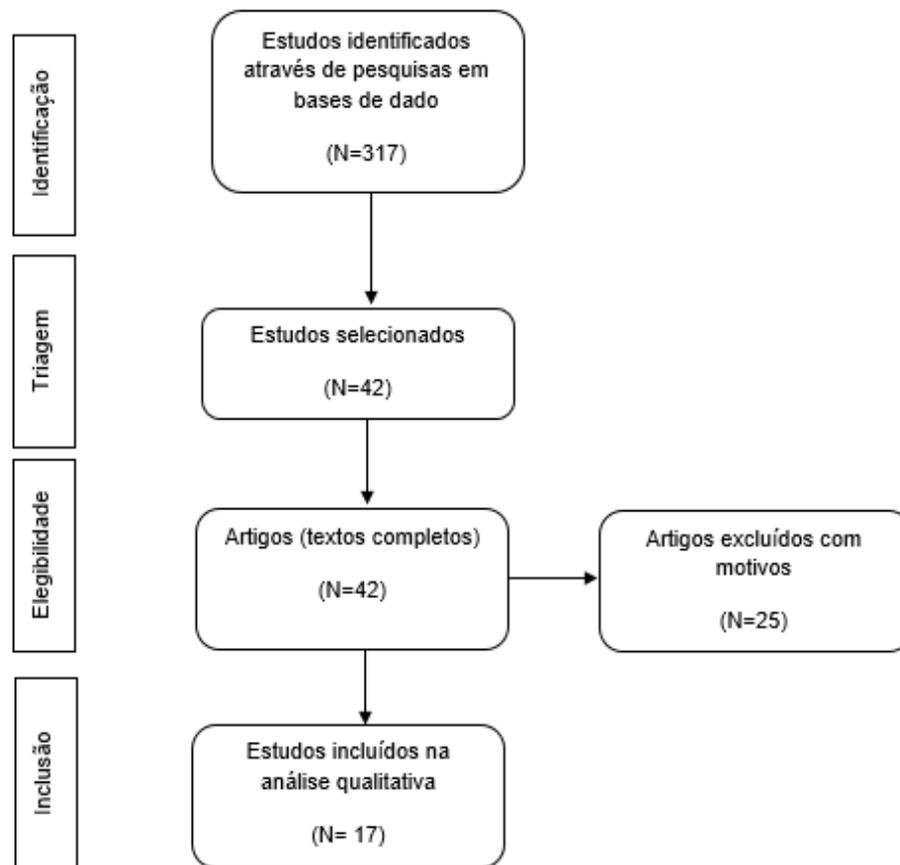


Figura 1. Fluxograma da Pesquisa Baseado no Método PRISMA

Fonte: adaptado de Moher, D., Liberati, A., Tetzlaff, J., & Altman, D. G. (2009). Preferred reporting items for systematic reviews and meta-analyses: the PRISMA statement. *Annals of Internal Medicine*, 151(4), 264-269. <https://doi.org/10.1371/journal.pmed.1000097>

Na fase de identificação, foram selecionados artigos das bases de dados Scielo (nacional), *Science Direct* e Scopus (internacionais). Para a seleção foram utilizadas três palavras-chaves e suas respectivas versões para o inglês: sistemas de recompensas, motivação e organizações (Tabela 1). Os artigos retornados foram refinados pelo ano de publicação, optando-se pelos anos entre 2012 e 2016, período que retornou o número maior de artigos com as palavras-chaves procuradas no título, no resumo ou nas palavras-chaves. 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, e que foram incluídos na análise qualitativa do presente estudo.

Tabela 1

Informações sobre Palavras-Chaves Utilizadas e Número de Artigos Encontrados

| Base de Dados | Palavras-Chaves | Identificação |
|-----------------------|---|---------------|
| Scielo | Sistemas de recompensas, motivação, organizações | 2 |
| <i>Science Direct</i> | <i>Rewards systems AND Motivation AND Organizations</i> | 239 |
| Scopus | <i>Rewards systems AND Motivation AND Organizations</i> | 76 |

Nota. Fonte: dados da pesquisa.

Resultados e discussão

Durante a pesquisa avançada nas três bases de dados, os itens mais atendidos estavam no título, no resumo e nas palavras-chaves do artigo. Pelo método de seleção utilizado nesse estudo foram encontrados 317 artigos, os quais foram submetidos aos seguintes procedimentos de filtragem e eliminação: trabalhos em duplicata; trabalhos cujo título, resumo ou palavras-chave não estavam alinhados com o tema pesquisado; trabalhos apresentados em conferências; e capítulos de livros. Ao final desse processo se obteve um total de 42 artigos, que foram lidos integralmente. Desses artigos, 17 foram incluídos nessa revisão sistemática por estarem dentro do escopo da pesquisa. Na Tabela 2 são apresentados os artigos selecionados, considerando-se os autores, título do artigo, ano de publicação e resultados principais.

Tabela 2

Relação dos Artigos Incluídos na Revisão Sistemática

| Autores | Título | Ano de publicação | Resultados Principais |
|--|--|--------------------------|---|
| Adil, Muhammad S., Fatima, N. | Impact of rewards system on teacher's motivation: Evidence from the private schools of Karachi. | 2013 | O reconhecimento dos esforços, promoção, conteúdo do trabalho e condições de trabalho influencia significativamente a motivação do professor. |
| Ahammad, M. F., Lee, S. M., Malul, M., Shoham, A. | The impact of incentive schemes on productivity motivation, and performance of employees in commercial banks. | 2015 | As práticas de gestão de pessoas que melhoram a motivação, bem como os esquemas de incentivo financeiro, influenciam significativamente a produtividade e o desempenho dos colaboradores dos bancos comerciais. |
| Arokiasamy, A. R. A., Tat, H. H., Abdullah, A. G. K. bin | The effects of reward system and motivation on job satisfaction: Evidence from the education industry in Malaysia. | 2013 | Há relação significativa e positiva entre fatores de motivação, como remuneração, promoção e benefícios adicionais, e satisfação no trabalho dos colaboradores acadêmicos de três faculdades privadas da Malásia. |
| Bustamam, F. L., Teng, S. S., Abdullah, F. Z. | Reward management and job satisfaction among frontline employees in hotel industry in Malaysia. | 2014 | Sistemas de recompensas financeiras (aumentos salariais) e não financeiras (reconhecimento) estão positiva e significativamente associadas à satisfação e à motivação organizacional de colaboradores que trabalham como assistentes de recepção em hotéis. |

Continua

Tabela 2 (continuação)
Relação dos Artigos Incluídos na Revisão Sistemática

| Autores | Título | Ano de publicação | Resultados Principais |
|---|---|--------------------------|---|
| Chepkwony, C. C., Oloko, M. | The relationship between rewards systems and job satisfaction: A case study at Teachers Service Commission-Kenya. | 2014 | 54% dos colaboradores indicaram que não há um sistema de recompensas em vigor na organização. A relação entre reconhecimento, benefícios salariais e políticas de promoções com a motivação e a satisfação no trabalho de colaboradores do serviço de comissão dos professores é baixa. |
| 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. | 2016 | Práticas de recursos humanos relacionadas ao desempenho emocional, tais como compensação e sistemas de incentivos, aumentam a motivação dos colaboradores no trabalho. |
| Gohari, P., Ahmadloo, A., Boroujeni, M. B., Hosseinipour, S. J. | The relationship between rewards and employee performance. | 2013 | Há relação positiva significativa entre remuneração, bônus, benefícios adicionais, promoção, valorização e desempenho dos colaboradores de duas empresas de turismo. Os sistemas de recompensa os motivaram a terem resultados melhores. |
| Jehanzeb, K., Rasheed, M. F., Rasheed, A., Aamir, A. | Impact of rewards and motivation on job satisfaction in banking sector of Saudi Arabia. | 2012 | Os sistemas de recompensas têm impacto significativo e positivo na motivação e na satisfação no trabalho de colaboradores do setor bancário. A motivação está positivamente relacionada com a satisfação no trabalho desses colaboradores. |
| Khan, I., Shahid, M., Nawab, S., Wali, S. S. | Influence of intrinsic and extrinsic rewards on employee performance: The banking sector of Pakistan. | 2013 | As recompensas intrínsecas (segurança, serviço social, variedade, valores morais, atividade e autoridade) e extrínsecas (reconhecimento, supervisão-relações humanas, avanço e colegas de trabalho) são significativa e positivamente correlacionadas com o desempenho dos colaboradores de bancos comerciais localizados no Paquistão. |
| Massingham, P. R., Tam, L. | The relationship between human capital, value creation and employee reward. | 2015 | A importância dada à atividade de trabalho (recompensa) tem relação positiva direta com a capacidade de motivação e a satisfação do colaborador. |
| 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 | 2015 | As recompensas extrínsecas têm correlação positiva e significativa com a orientação motivacional de jovens trabalhadores brasileiros. |

Brazilian young workers.

Continua

Tabela 2 (continuação)

Relação dos Artigos Incluídos na Revisão Sistemática

| Autores | Título | Ano de publicação | Resultados Principais |
|---|---|--------------------------|--|
| 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. | 2015 | A quantidade de remuneração e a justiça distributiva percebida pelos colaboradores a respeito da remuneração não estão relacionadas à satisfação das necessidades e à motivação no trabalho, mas a justiça processual em relação ao pagamento afetou essas variáveis. No entanto, o apoio às necessidades gerenciais é o fator mais importante para promover a satisfação das necessidades e a motivação no trabalho dos colaboradores de uma corporação bancária norueguesa |
| Oliveira, M. J. L. de, Cabral, A. C. de A., Santos, S. M. dos, Pessoa, M. N. M., Roldan, V. P. S. | Comprometimento organizacional e regime de remuneração: Estudo em uma carreira pública de auditoria fiscal. | 2015 | Os sistemas de remuneração adotados para colaboradores da carreira de auditor fiscal não causam qualquer efeito comprovável no nível de comprometimento e de satisfação no trabalho. |
| Özbağ, G. K., Çekmecelioglu, H. G., Ceyhun, G. Ç. | Exploring the effects of perceived organizational impediments and role stress on job performance. | 2014 | Os impedimentos organizacionais, as relações de conflito e o estresse afetam negativamente o desempenho do trabalho dos colaboradores. Os conflitos estão mais relacionados à motivação intrínseca do funcionário. É recomendável que os gerentes criem um ambiente de trabalho com sistemas de apoio e recompensas, pois as percepções individuais de apoio e a recompensa levam à excelência no desempenho. |
| Özutku, H. | The influence of intrinsic and extrinsic rewards on employee results: An empirical analysis in Turkish manufacturing industry. | 2012 | As recompensas intrínsecas, tais como promoções de qualidade e sistema formal de sugestões, têm um impacto significativo na motivação e nos resultados dos empregados. As recompensas extrínsecas, como remuneração adicional por quantidade produzida, não têm influência significativa nos resultados do empregado na indústria de fabricação turca. |

Continua

Tabela 2 (continuação)
Relação dos Artigos Incluídos na Revisão Sistemática

| Autores | Título | Ano de publicação | Resultados Principais |
|---|--|-------------------|--|
| Rodrigues, W. A., Reis Neto, M. T., Gonçalves Filho, C. | As influências na motivação para o trabalho em ambientes com metas e recompensas: Um estudo no setor público. | 2014 | A motivação dos colaboradores de sete organizações públicas é influenciada de forma direta e significativa pela valência da missão institucional, pela instrumentalidade ligada às recompensas e pela autoeficácia no alcance das metas. A especificidade e o <i>feedback</i> em relação às metas influenciam a motivação de forma significativa e indireta. A importância das metas, a valência das recompensas extrínsecas, a expectativa, a equidade, a participação na definição das metas, a dificuldade das metas, a avaliação geral dos sistemas de metas e a avaliação geral dos sistemas de recompensas não exercem influência direta na motivação. |
| 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. | 2015 | Os sistemas de recompensas são altamente valorizados como fator motivador pelos colaboradores de uma empresa de dispositivos médicos, localizada no sul da África. As recompensas intrínsecas foram relatadas pelos colaboradores como mais motivadoras do que as extrínsecas. |

Nota. Fonte: dados da pesquisa.

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 colaboradores, a fim de reforçar a cidadania organizacional (Arokiasamy, Tat, & A. G. K. bin Abdullah, 2013). A cidadania organizacional envolve um comportamento discricionário que vai além da execução da atividade profissional, abrangendo atos de cooperação,

sugestões, gestos de boa vontade, altruísmo e apoio à organização. Trata-se de um comportamento que não é imposto, mas incentivado. Portanto, muitas das práticas dos sistemas de recompensas podem, além de motivar o desempenho profissional, fortalecer a cidadania organizacional (Borman, 2004; C. A. Smith, Organ, & Near, 1983).

Foram identificados dois tipos de recompensas: recompensas intrínsecas, mencionadas também como não financeiras, e recompensas extrínsecas, chamadas também de financeiras. A abordagem desses tipos de recompensas e a sua relação com a motivação para o trabalho foram introduzidas na literatura por meio da teoria de dois fatores (X, Y) de McGregor (1960). De acordo com a teoria X, o ser humano tem aversão ao trabalho. Logo, precisa ser controlado, motivado e punido para atingir os objetivos da organização. As técnicas de motivação que influenciam os colaboradores da teoria X são as recompensas extrínsecas, como salários maiores e promoções (Aydin, 2018; McGregor, 1960). A teoria Y assume que o ser humano prefere trabalhar em vez de não trabalhar, com o trabalho podendo ser até mesmo uma fonte de satisfação e de realização pessoal. Nessa percepção, acredita-se que o homem pode ser intrinsecamente motivado a realizar de forma eficaz as suas atividades laborais; isto é, os indivíduos podem ser motivados pelo próprio trabalho por meio da criação de oportunidades e de incentivos ao crescimento profissional (Deci, 1972; Pérez-Ramos, 1990; Singh, 2016).

De acordo com Cohen e Fink (2003), as recompensas intrínsecas são as que estão embutidas no próprio trabalho, sendo as mais citadas: senso de realização, valores morais, chances de mostrar criatividade, independência, responsabilidade, autoridade, oportunidade de fazer coisas diferentes e progressão na carreira. Esse tipo de recompensa gera envolvimento e cria a identificação entre o trabalhador e a empresa, pois valoriza o trabalho desempenhado e o esforço individual (Cuenca & Constantinov, 2016). As recompensas extrínsecas são aquelas que ocorrem fora do processo de trabalho, como, por exemplo, remunerações salariais, benefícios, bônus e privilégios especiais (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, podem ajudar a satisfazer os colaboradores. Nessa perspectiva, Ahammad, Lee, Malul e Shoham (2015) mencionaram que um banco comercial, localizado em Israel, pagou um bônus aos seus colaboradores no quarto trimestre anual, buscando motivá-los. Com isso, o trabalho realizado por eles nesse período foi significativamente melhor do que nos demais trimestres.

Contudo, identificar o tipo de recompensa adequado para os colaboradores a fim de aumentar a satisfação no trabalho, tem sido um problema para a gestão que valoriza os colaboradores. Bustamam, Teng e F. Z. Abdullah (2014), ao estudarem a relação entre os sistemas de recompensas e a satisfação no trabalho entre os colaboradores de redes hoteleiras na Malásia, indicaram que, comparativamente, os colaboradores estavam mais satisfeitos com as recompensas financeiras do que com as não financeiras. Contrapondo E. Smith, Joubert e Karodia (2015), eles verificaram na sua pesquisa que os colaboradores 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

industrias 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 colaborador. Alguns são motivados por dinheiro, enquanto outros são motivados pelo reconhecimento, progressão na carreira ou crescimento pessoal. A motivação é uma característica pessoal de cada indivíduo. Logo, obter detalhes e informações exatas sobre os colaboradores é uma das tarefas principais dos gestores organizacionais, pois a cultura, a renda e a situação familiar deles têm incidência nas preferências dos tipos de recompensas (Gohari, Ahmadloo, Boroujeni, & Hosseinipour, 2013).

Dessa forma, o estabelecimento de um sistema que mantenha o equilíbrio entre as recompensas financeiras e não financeiras, torna-se uma abordagem estratégica, na qual as organizações não só são capazes de satisfazer as necessidades dos trabalhadores, mas também os motiva, alcançando, simultaneamente, o desempenho maior deles (Chiang & Birtch, 2008). Reforçando essa perspectiva, Khan, Shahid, Nawab e Wali (2013) verificaram que as recompensas intrínsecas e extrínsecas aumentaram a satisfação no trabalho e o desempenho geral dos colaboradores do setor bancário no Paquistão. Assim como Jehanzeb, M. F. Rasheed, A. Rasheed e Aamir (2012), eles relataram a influência positiva das recompensas na motivação e na satisfação no trabalho dos colaboradores do setor bancário na Arábia Saudita. A relação direta entre as recompensas e o desempenho dos colaboradores é correspondente ainda com os estudos de Gohari *et al.* (2013), que concluíram que as recompensas são fatores significativos na motivação dos colaboradores de duas empresas de turismo da Malásia.

Nesse contexto, os sistemas de recompensas se apresentam como importante instrumento de motivação organizacional, gerando aumento da produtividade e comprometimento dos colaboradores (Arokiasamy *et al.* 2013). No entanto, não basta apenas implementar tais sistemas; é necessário gerenciá-los, visando a melhoria contínua. Olafsen, Halvari, Forest e Deci (2015) averiguaram na sua pesquisa que o apoio gerencial foi o fator mais importante para promover a satisfação das necessidades e a motivação no trabalho.

Dada a importância dos sistemas de recompensas como instrumento para promover a motivação e o desempenho organizacional, Chepkwony e Oloko (2014) e Olafsen *et al.* (2015) sugeriram algumas práticas, que podem auxiliar as organizações a utilizarem esse sistema como uma ferramenta estratégica para motivar e satisfazer os seus colaboradores: assegurar a efetividade dos sistemas de recompensas; criar estratégias de comunicação para divulgar o progresso das recompensas, para que os colaboradores percebam o papel delas na satisfação do trabalho; proporcionar um ambiente de trabalho que satisfaça as necessidades de motivação dos colaboradores; oferecer oportunidades de aprendizado e aperfeiçoamento profissional; ouvir ativamente os colaboradores, convidando-os à participação na resolução de problemas importantes, e oferecendo-lhes escolhas na estrutura organizacional; fornecer *feedback* positivo aos colaboradores, reconhecendo as suas habilidades e esforços. Nesse caminho, Adil e Fatima (2013) mostraram que o clima de trabalho, as promoções e, principalmente, o reconhecimento das habilidades e dos esforços são fatores significativos na motivação dos professores de escolas privadas de Karachi.

Conclusões

Este estudo utilizou o método PRISMA, que orienta o desenvolvimento sistematizado de estudos de revisão e meta-análises para investigar a relação entre os sistemas de recompensas e a motivação no meio laboral. Os estudos prospectivos nacionais e internacionais evidenciam 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 organização.

A partir disso, foi possível concluir que as organizações precisam investir na gestão que valoriza os colaboradores. É notório na literatura consultada que a gestão estratégica e organizacional pode otimizar o desempenho dos colaboradores por meio da implementação efetiva e do gerenciamento dos sistemas de recompensas, gerando, além de colaboradores satisfeitos, profissionais produtivos e comprometidos com os objetivos e metas da organização.

O presente estudo mostra que a parceria colaborador-organização pode ser efetivada por meio dos sistemas de recompensas, vinculando os interesses individuais dos colaboradores com os da organização. Dessa forma, a revisão realizada 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.

As limitações desta pesquisa se referem principalmente ao número de artigos incluídos na revisão e à curta abrangência temporal adotada. Apesar de fornecerem subsídios suficientes para atingir o objetivo inicial proposto, ainda é necessário aprofundar os conhecimentos teóricos sobre sistemas de recompensas e gestão de pessoas. Portanto, sugere-se como trabalho futuro verificar, mediante a elaboração de pesquisa teórica e empírica, quais métodos os gestores organizacionais podem utilizar para identificar os tipos de recompensas que motivam o seu quadro de colaboradores. Pode-se também discorrer sobre quais são os processos necessários para a implementação e o gerenciamento de um sistema de recompensas efetivo, que traga resultados positivos para os colaboradores, bem como para a organização como um todo.

Referências

- Adil, M. S., & Fatima, N. (2013). Impact of rewards system on teacher's motivation: Evidence from the private schools of Karachi. *Journal of Education and Social Sciences*, 1(1), 12-30.
- Ahammad, M. F, Lee, S. M., Malul, M., & Shoham, A. (2015). Behavioral ambidexterity: The impact of incentive schemes on productivity, motivation, and performance of employees in commercial banks. *Human Resource Management*, 54(S1), s45-s62. <https://doi.org/10.1002/hrm.21668>
- Antunes, V. R. R. (2011). *Perfil motivacional dos educadores de infância do Concelho de Torres Novas* (Dissertação de mestrado). Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologias, Lisboa, Portugal.

- Arokiasamy, A. R. A., Tat, H. H., & Abdullah, A. G. K. bin (2013). The effects of reward system and motivation on job satisfaction: Evidence from the education industry in Malaysia. *World Applied Sciences Journal*, 24(12), 1597-1604. <https://doi.org/10.5829/idosi.wasj.2013.24.12.13294>
- Aydin, O. T. (2018). The impact of theory x, theory y and theory z on research performance: An empirical study from a Turkish university. *International Journal of Advances in Management and Economics*, 1(5), 24-30. <https://doi.org/10.31270/ijame/01/05/2012/05>
- Bergamini, C. W. (2006). *Psicologia aplicada à administração de empresas* (4a ed.). São Paulo: Atlas.
- Borman, W. C. (2004). The concept of organizational citizenship. *Current Directions in Psychological Science*, 13(6), 238-241. <https://doi.org/10.1111/j.0963-7214.2004.00316.x>
- Bustamam, F. L., Teng, S. S., & Abdullah, F. Z. (2014). Reward management and job satisfaction among frontline employees in hotel industry in Malaysia. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 144, 392-402. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2014.07.308>
- Chepkwony, C. C., & Oloko, M. (2014). The relationship between rewards systems and job satisfaction: A case study at Teachers Service Commission-Kenya. *European Journal of Business and Social Sciences*, 3(1), 59-70.
- Chiang, F. F., & Birtch, T. A. (2008). 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*, 27(4), 491-503. <http://dx.doi.org/10.1016/j.ijhm.2007.08.009>
- Cohen, A. R., & Fink, S. L. *Comportamento organizacional: conceitos e estudos de casos* (7a ed.). Rio de Janeiro: Campus, 2003.
- Cuenca, C. L., & Constantinov, J. G. (2016). *Gestão de pessoas e desenvolvimento de equipes*. Maringá: UniCesumar.
- Deci, E. L. (1972). The effects of contingent and noncontingent rewards and controls on intrinsic motivation. *Organizational Behavior and Human Performance*, 8(2), 217-229. [https://doi.org/10.1016/0030-5073\(72\)90047-5](https://doi.org/10.1016/0030-5073(72)90047-5)
- Ebbers, J. J., & Wijnberg, N. M. (2009). Latent organizations in the film industry: Contracts, rewards and resources. *Human Relations*, 62(7), 987-1009. <https://doi.org/10.1177/0018726709335544>
- Gerhardt, T. E., & Silveira, D. T. (Orgs.) (2009). *Métodos de pesquisa*. Porto Alegre: Editora da UFRGS.

- Gohari, P., Ahmadloo, A., Boroujeni, M. B., & Hosseinipour, S. J. (2013). The relationship between rewards and employee performance. *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*, 5(3), 543-570.
- Jehanzeb, K., Rasheed, M. F., Rasheed, A., & Amir, A. (2012). Impact of rewards and motivation on job satisfaction in banking sector of Saudi Arabia. *International Journal of Business and Social Science*, 3(21), p. 272-278. <https://doi.org/10.9790/487X-171126574>
- Khan, I., Shahid, M., Nawab, S., & Wali, S. S. (2013). Influence of intrinsic and extrinsic rewards on employee performance: The banking sector of Pakistan. *Academic Research International*, 4(1), 282-291.
- Liberati, A., Altman, D. G., Tetzlaff, J., Mulrow, C., Gøtzsche, P. C., Ioannidis, J. P. A., Clarke, M., Devereaux, P. J., Kleijnen, J., & Moher, D. (2009). The PRISMA statement for reporting systematic reviews and meta-analyses of studies that evaluate health care interventions: Explanation and elaboration. *PLoS Medicine*, 6(7), e1000100. <https://doi.org/10.1371/journal.pmed.1000100>
- McGregor, D. (1960). *The human side of enterprise*. New York: McGraw-Hill.
- Moher, D., Liberati, A., Tetzlaff, J., & Altman, D. G. (2009). Preferred reporting items for systematic reviews and meta-analyses: The PRISMA statement. *Annals of Internal Medicine*, 151(4), 264-269. <https://doi.org/10.1371/journal.pmed.1000097>
- Monteiro, D. L. C., Peñaloza, V., Pinto, F. R., Coria, M. D. C. D., & Calderón, L. M. O. (2015). Attitudes towards money and motivational orientation to work in Brazilian young workers. *Contaduría y Administración*, 60(1), 11-30. [https://doi.org/10.1016/S0186-1042\(15\)72145-5](https://doi.org/10.1016/S0186-1042(15)72145-5)
- Olafsen, A. H., Halvari, H., Forest, J., & Deci, E. L. (2015). 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*, 56(4), 447-457. <https://doi.org/10.1111/sjop.12211>
- Özutku, H. (2012). The influence of intrinsic and extrinsic rewards on employee results: An empirical analysis in Turkish manufacturing industry. *Business & Economics Research Journal*, 3(3), p. 29-48.
- Pérez-Ramos, J. (1990). Motivação no trabalho: Abordagens teóricas. *Psicologia - USP*, 1(2), 127-140.
- Rosa, A. I. V. (2012). *Sistema de recompensas: estudo de um caso* (Dissertação de mestrado). Escola Superior de Ciências Empresariais, Instituto Politécnico de Setúbal, Setúbal, Portugal.
- Santos, J. A., & Zaccaron, V. J. (2013). 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. *Extensão em Foco*, 1(1), 64-72.

Singh, R. (2016). The impact of intrinsic and extrinsic motivators on employee engagement in information organizations. *Journal of Education for Library and Information Science*, 57(2), 197-206. <https://doi.org/10.12783/issn.2328-2967/57/2/11>

Smith, C. A., Organ, D. W., & Near, J. P. (1983). Organizational citizenship behavior: Its nature and antecedents. *Journal of Applied Psychology*, 68(4), 653-663. <http://dx.doi.org/10.1037/0021-9010.68.4.653>

Smith, E., Joubert, P., & Karodia, A. M. (2015). 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*, 5(1), 39-87. <https://doi.org/10.12816/0019006>

Soares, G. G. (2011). *A influência do perfil da situação funcional sobre o nível de motivação dos trabalhadores de um órgão público* (Monografia). Curso de Administração, Universidade de Brasília, Brasília, 2011.

Vroom, V. H. (1964). *Work and motivation*. New York: Wiley.

Vroom, V. H. (1970). The nature of relationship between motivation and performance. In V. H. Vroom, & E. L. Deci (Eds.), *Management and motivation: selected readings* (pp. 229-235). Harmondsworth: Penguin.

Revenli Fernanda do Nascimento

Doutoranda e Mestre em Engenharia de Produção pela Universidade Tecnológica Federal do Paraná - Campus Ponta Grossa (UTFPR). Graduada em Tecnologia de Alimentos pela Universidade Tecnológica Federal Do Paraná - Campus Ponta Grossa (UTFPR). Graduanda em Engenharia de Produção pelo Centro Universitário de Maringá (UniCesumar).

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-9994-9029>

Maria Helene Giovanetti Canteri

Graduada em Farmácia e Bioquímica pela Universidade Estadual de Ponta Grossa (UEPG) e com Mestrado e Doutorado em Tecnologia de Alimentos pela Universidade Federal do Paraná (UFPR) e em *Sciences Agronomiques* pela *Université d'Avignon et Pays de Vaucluse* (UAPV). Docente desde 1996 no Ensino Básico, Técnico e Tecnológico da Universidade Tecnológica Federal do Paraná (UTFPR). Atua ainda como docente permanente no Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção.

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-2800-4006>

João Luiz Kovaeski

Doutor em Instrumentação Industrial pela *Universite de Grenoble I (Scientifique Et Medicale - Joseph Fourier)*. Professor Titular da Universidade Tecnológica Federal do Paraná - campus Ponta Grossa (UTFPR).

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-4232-8883>