

## **O Sistema de Remuneração e Recompensas: um estudo bibliométrico**

### **Resumo**

O estudo teve como objetivo explicitar as publicações referentes ao tema sistema de remuneração e recompensas dentre os anos que corresponde a 2004-2014. Para atingir a proposta, adotou-se do paradigma de pesquisa quantitativo, denominado por pesquisa descritiva e do tipo bibliométrico. Duas questões foram elucidadas, a primeira estabelece a quantificação das publicações científicas, e a segunda remete a compreensão do estado-da-arte que servirá de fonte de informações secundárias para novos estudos que empregarão o tema.

Palavras chaves - Sistema de Remuneração, Recompensas, Gestão de Pessoas, Estudos Bibliométricos.

## ***The Compensation System and Rewards: a bibliometric study***

### **Abstract**

*The study aimed to clarify the publications on the topic remuneration system and rewards from the years corresponding to 2004-2014. To achieve the proposal, was adopted from the quantitative research paradigm, called by descriptive and bibliometric type. Two issues were elucidated, the first sets the quantification of scientific publications, and the second refers to understanding the state of the art that will serve as a source of background information for further studies that employ the subject.*

*Key-words - Compensation System, Rewards, Human Resources Management, Bibliometric Studies.*

---

(1) Mestre e Doutorando do Programa de Pós Graduação em Administração pela Universidade Metodista de Piracicaba (professorwesley@gmail.com)

(2) Doutora em Administração pela FEA-USP. Mestre em Administração pela EAESP-FGV - Escola de Administração do Estado de São Paulo Fundação Getulio Vargas. Professora do Núcleo Permanente do Programa de Pós Graduação em Administração da Universidade Metodista de Piracicaba-UNIMEP. (dacorrea@unimep.edu.br)

(3) Doutora e Mestra em Administração pela Universidade Metodista de Piracicaba. É docente de da Faculdade de Tecnologia do Centro Paula Souza de Piracicaba (nilceia\_santos@yahoo.com.br)

## Introdução

O sistema de remuneração e recompensa é um assunto que sempre esteve presente nas discussões que envolvem a gestão de pessoas e que ultimamente vem atraindo maior interesse da pesquisa acadêmica em função de seus impactos para alavancar a aquisição de competências humanas para as organizações (Dutra & Hipólito, 2012).

A remuneração nasceu da perspectiva puramente econômica em que envolve as relações de pagamento pelo trabalho do início do século vinte para a incorporação na gestão de pessoas e das dimensões psicológicas, sociais e políticas envolvidas (PLOTOW, 2006; HIPÓLITO, 2004). Existem diversas formas para a organização remunerar seus empregados na qual, cada organização deve adotar um sistema de recompensas que melhor se adere às suas estratégias (GOMEZ-MEJIA, 2014).

Contudo, a literatura apresenta um processo dialético a respeito da adoção por um sistema de remuneração como estratégia empresarial. Isso ocorre devido às dificuldades da sua implantação e principalmente pela complexidade de mensurar o valor agregado (real contribuição) em que o colaborador entrega para a organização.

Diante do exposto, e analisando o estado-da-arte a respeito do objeto, percebe-se que é ausente, sobre esta vertente, publicações que tornem explícito o conhecimento relativo ao cenário de pesquisa do último decênio. Tal observação é o objetivo do presente artigo: explicitar o que foi publicado referente ao tema sistema de remuneração e recompensas nos últimos dez anos. O intuito foi quantificar as publicações e compreender como a literatura tem sido empregada nos últimos anos.

Para atingir a proposta, foram realizadas buscas nas principais bases de dados e periódicos nacionais e internacionais no intuito de resgatar publicações pertinentes e assim quantificá-las e analisá-las com o auxílio de ferramenta (software) de data mining e text mining que findou-se em planilhas eletrônicas. Foi justamente este insight, ligado ao paradigma de pesquisa, resultante da base epistemológica e ontológica que deu o start ao design do presente estudo no qual, definiu o método bibliométrico a ser utilizado.

Tal recorte justifica-se por meio da necessidade de compreender o fenômeno e a arena da publicação científica, afim de gerar compreensão sobre o estado-da-arte e auxiliar novos pesquisadores no apoio da epistemologia, contribuindo assim com as futuras pesquisas. A relevância deste estudo recai no levantamento do volume de produção sobre o tema nos anos que compreende a 2004-2014. Assim, o estudo pretende elucidar duas questões envolvendo a pesquisa: primeiramente, o quantitativo das publicações científicas. Em segundo lugar, a compreensão dos termos pesquisados, os paradigmas e instâncias filosóficas adotadas nas pesquisas, seus métodos e sua base epistemológica utilizada.

O artigo foi estruturado em: referencial teórico, metodologia, análise descritiva e bibliométrica segundo o estado-da-arte, principais disseminadores das publicações, perspectivas abordadas, procedimentos técnicos, campo empírico e universo das amostras, principais autores, panorama analítico dos principais objetivos/contribuições e as considerações finais.

## Referencial teórico

### Considerações a respeito do sistema de remuneração e recompensas

Referente ao tema, Plotow (2006) e Hipólito (2004) realizaram revisões extenuantes até o ano de 2004, a que relataram a trajetória da remuneração baseados nos estudos de Milkovich e Stevens (2000), Bloom e Milkovich (1996), Milkovich e Newman (1987), entre outros.

Assim, uma visão abrangente das condicionantes que afetaram as questões da gestão de pessoas e, mais especificamente, da remuneração é analisado por meio do breve resgate

histórico a respeito do âmbito econômico-social das respectivas épocas apontando as seguintes proeminências:

(a) O homem holístico: da perspectiva puramente econômica das relações de pagamento pelo trabalho do início do século vinte, para a incorporação na gestão de pessoas e da remuneração das dimensões psicológicas, sociais e políticas envolvidas na relação de trabalho (Bloom & Milkovich, 1996).

(b) Alteração do papel da gestão de pessoas visando as mudanças nas relações de trabalho: modelo competitivo de recursos humanos. Nessa perspectiva, o contexto de incerteza do início do século, marcado pelo foco na produtividade e visão econômica da relação de trabalho parece estar de volta com o advento da globalização, embora com novas variáveis e maior complexidade, após um período de “calmaria” (Plothow, 2006). A questão da competitividade ressurgiu e, com ela, novos desafios foram colocados para a gestão da remuneração (Rosa, 2012). Segundo Hipólito (2004) e Fischer (2002), o século é demarcado pela predominância do modelo competitivo de recursos humanos, voltado para os resultados do negócio, com ênfase na meritocracia e na adoção de modelos de remuneração variável, aliada à incorporação da gestão por competências.

(c) Maior complexidade na gestão: governança e equilíbrio de interesses de todos os stakeholders.

(d) Gestão de pessoas: a noção de empregabilidade: pode ser um dos elementos mais valorizados na relação de troca (recompensas) pelos empregados - importância de estudos relativos a recompensas não-financeiras, especialmente aquelas relacionadas ao desenvolvimento e aprendizado (HIPÓLITO, 2004);

(e) Remuneração Variável (RV) - crescente valorização e complexidade da remuneração por desempenho, competência e/ou por mérito: do ponto de vista das empresas e suas expectativas, houve clara migração para a ênfase na remuneração baseada em desempenho e/ou contribuição das pessoas, através de incentivos ou via desenvolvimento de competências críticas para o negócio (Hipólito, 2004). A RV é presença constante em todas as épocas, e se tornou comum nos dias de hoje. Seu retorno deve-se, sobretudo, ao seu potencial uso como mecanismo de governança, aliada à premência para controlar custos. Desse modo, um desafio importante na gestão da remuneração é justamente a gestão da complexidade dos sistemas de RV - um dos pontos críticos é o deslocamento do risco para os empregados, o que, com certeza, traz consequências para a gestão, dada a dificuldade no estabelecimento de medidas e indicadores para a sua mensuração (Dutra & Hipólito, 2012);

(f) Gestão da remuneração, declínio do foco na busca da “metodologia e técnica correta”: Ênfase no alinhamento a estratégia organizacional - a remuneração sai da posição tecnocrática e prescritiva e tornar-se estratégica, ou seja, contribuir para o atingimento dos objetivos organizacionais (Bloom & Van Reenen, 2010).

Nesta perspectiva, a literatura tende a enfatizar técnicas ou práticas, como se fossem um fim em si mesmos. Todavia, poucas são as publicações que apresentem e operacionalizem, de forma sucinta, o desenvolvimento, enquanto arcabouço conceitual, que permitam recomendar essa ou aquela decisão em remuneração sob contextos diversos, ou que explique as razões subjacentes as práticas ou decisões.

Em síntese, e longe de ser exaustiva e conclusiva, a dupla de autores, Plothow (2006) e Hipólito (2004), sinalizam que todos estes acontecimentos e mutações devem ser entendidos como um substrato para a reflexão do papel da remuneração no contexto da gestão dos dias atuais, oferecendo caminhos para sua evolução.

Estes novos momentos fazem com que as organizações busquem novas formas de captação, retenção, atualização e criação de capital intelectual a fim de alinhar-se à

produtividade. Assim, surgiu a necessidade do sistema de remuneração estratégico (GOMEZ-MEJIA, 2014; MARRAS, 2012; DUTRA e HIPÓLITO, 2012). Compreendida por meio da literatura como estratégia de alternativas a ser escolhida pelos administradores que terá impacto na produtividade e performance empresarial, utilizando-se do patrimônio humanístico.

O sistema de remuneração de uma empresa compreende ao conjunto de formas diferentes de recompensas que se completam e buscam alinhar atitudes e comportamentos com os objetivos organizacionais (Marras, 2012). Ele pode abarcar diversas formas de recompensas que não são necessariamente excludentes entre si, mas que não são eficazes quando incluíse de todas as formas conhecidas, pois há limites a partir dos quais a complexidade do sistema torna-o administrável (Hipólito, 2004).

Na retórica da literatura, Belcher (1974, p.03) metodiza o sistema como “transação entre homem e organização envolvendo um contrato de trabalho, podendo ser considerada como uma troca econômica, psicológica, sociológica, política ou ética”. Em uma visão contemporânea, ele não se restringe somente a aspectos financeiros, ao contrário, o estado-da-arte aponta o pagamento entre a troca econômica, política ou ética quando estabelecido um ranking de importância em relação a outros tipos de recompensa (Bloom & Van Reenen, 2010).

Por fim, Dutra e Hipólito (2012 p. 01) o define como “a contrapartida econômica e/ou financeira de um trabalho realizado pela pessoa” e listam diversos tipos de recompensas, não se limitando a Teoria das Organizações, estando presente em inúmeros outros campos de estudo das ciências sociais.

## Metodologia

O estudo adotou-se do paradigma de pesquisa quantitativo denominado por pesquisa descritiva (Godoi, Bandeira-de-Melo, & Silva, 2010), e do tipo bibliométrico, que consiste num método acessível de análise quantitativa da produção científica sobre determinado assunto (MUGNAINI 2006, p.17). Segundo Santos (2003), esse método, além de permitir a recuperação da informação, subsidia também a avaliação qualitativa da atividade científica fundamental para que o pesquisador possa acompanhar o que se produz em sua área de estudo. Embora o tipo de pesquisa bibliométrica esteja associada a termos quantificáveis, ela também fundamenta-se por meio de análise qualitativa, sendo que o processo procura tomar a medida como forma para compreender e explicar, de modo a quebrar a clivagem entre a técnica quantitativa e a conduta qualitativa de se analisar os objetos (Santos, 2003). Foi justamente esse paradigma de pesquisa, resultante da base epistemológica e ontológica que deu o start ao design e ao método de pesquisa, definindo as técnicas de coletas e as análises de dados bibliométricos que foram empregados (Crotty, 1998).

Assim, a coleta dos dados foi realizada por meio das seguintes bases (campo empírico):

- Nacionais: (a) bancos de teses e dissertações do portal CAPES (Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior); (b) bancos de teses e dissertações dos programas de doutorado em administração, ciências contábeis, sociologia e educação recomendados pela CAPES; (c) Periódicos. – portal de periódicos QualisCapes; (d) base de dados da ANPAD (Associação Nacional de Pós-graduação e Pesquisa em Administração) que engloba o evento: EnANPAD (Encontro Nacional de Pós-graduação e Pesquisa em Administração); (e) Base de dados SciELO (Scientific Electronic Library Online); (f) Biblioteca eletrônica SPELL (Scientific Periodicals Electronic Library).

- Internacionais: (a) Web of Science - Portal de Periódicos por meio de assinatura junto à Thomson Reuters Scientific; (b) ProQuest – Biblioteca on-line de bancos de dados de universidades.

A busca abrangeu os anos entre 2004 a 2014. Considerou-se o período de busca de

dez anos, suficiente para que o pesquisador compreenda o estado-da-arte a respeito da temática. Envolveu: títulos, resumo (abstract) e, palavras-chaves (keywords). Utilizou-se, respectivamente, os seguintes descritores: “Sistemas de remuneração e recompensas”, “Remuneração”, “Recompensas”, “System of remuneration and rewards”, “Remuneration” e “Reward”. Vale ressaltar que a busca foi realizada prioritariamente nas áreas das ciências sociais, todavia, recuperou-se publicações de áreas correlatas.

Em seguida, armazenou-se os arquivos em disco local, catalogando-os por cenário nacional, internacional, tipo, ano e autor. No intuito de analisar os dados, foi utilizado ferramenta (software) de data mining e text mining que se findou na exportação e construção de um instrumento de registro de dados (planilhas eletrônicas), no qual as variáveis foram distribuídas, sendo então, calculadas as frequências absoluta e relativa, representados através de ilustrações, assim como o registro dos objetivos e principais resultados encontrados.

### Análise bibliométrica dos dados

Foram recuperadas 101 (cento e uma) indicações na totalidade, correspondendo a: teses, dissertações, artigos e/ou paper, que, após a exclusão de repetições e/ou temática fora do foco específico, a análise dos registros (por meio de título, resumo e descritores ou apenas título e descritores), sendo que, somente 89 (oitenta e nove) publicações foram consideradas pertinentes ao tema do estudo, sendo que, 65 (sessenta e cinco) são de cunho nacional e 24 (vinte e quatro) de cunho internacionais conforme apresentado na tabela 1.

Tabela 1- Quantitativo do estado-da-arte

TIPO DE PUBLICAÇÃO	Nacionais											FREQUÊNCIA	
	ANO											ABS	%
Teses	2	1	0	0	0	2	2	0	0	0	0	7	10,8%
Dissertações	3	4	1	0	2	2	3	1	0	0	0	16	24,6%
Artigos e/ou paper	3	2	6	5	3	3	2	4	5	6	3	42	64,6%
<b>TOTAL ABSOLUTO:</b>	<b>8</b>	<b>7</b>	<b>7</b>	<b>5</b>	<b>5</b>	<b>7</b>	<b>7</b>	<b>5</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>3</b>	<b>65</b>	<b>100%</b>
<b>TOTAL RELATIVO(%):</b>	<b>12,3%</b>	<b>10,8%</b>	<b>10,8%</b>	<b>7,7%</b>	<b>7,7%</b>	<b>10,8%</b>	<b>10,8%</b>	<b>7,7%</b>	<b>7,7%</b>	<b>9,2%</b>	<b>4,6%</b>	<b>58%</b>	
TIPO DE PUBLICAÇÃO	Internacionais											FREQUÊNCIA	
	ANO											ABS	(%)
Teses	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	1	4,2%
Dissertações	0	0	0	0	0	0	0	2	1	0	0	3	12,5%
Artigos e/ou paper	0	0	1	0	0	4	0	4	5	5	1	20	83,3%
<b>TOTAL ABSOLUTO:</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>2</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>4</b>	<b>0</b>	<b>6</b>	<b>6</b>	<b>5</b>	<b>1</b>	<b>24</b>	<b>100%</b>
<b>TOTAL RELATIVO(%):</b>	<b>0,0%</b>	<b>0,0%</b>	<b>8,3%</b>	<b>0,0%</b>	<b>0,0%</b>	<b>16,7%</b>	<b>0,0%</b>	<b>25,0%</b>	<b>25,0%</b>	<b>20,8%</b>	<b>4,2%</b>	<b>92%</b>	
<b>Total geral de registros :</b>													
	<b>TOTALIZADOR GERAL</b>												
<b>TOTAL ABSOLUTO:</b>	<b>8</b>	<b>7</b>	<b>9</b>	<b>5</b>	<b>5</b>	<b>11</b>	<b>7</b>	<b>11</b>	<b>11</b>	<b>11</b>	<b>4</b>	<b>89</b>	<b>100%</b>
<b>TOTAL RELATIVO(%):</b>	<b>9,0%</b>	<b>7,9%</b>	<b>10,1%</b>	<b>5,6%</b>	<b>5,6%</b>	<b>12,4%</b>	<b>7,9%</b>	<b>12,4%</b>	<b>12,4%</b>	<b>12,4%</b>	<b>4,5%</b>	<b>67%</b>	

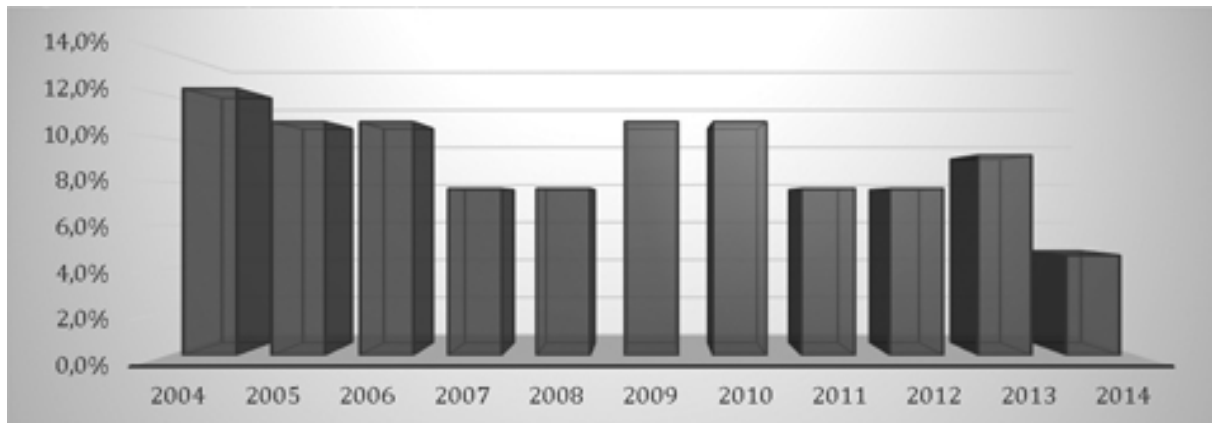
Fonte: Elaborado pelos autores

Vale ressaltar que, no cenário de pesquisa internacional é comum recuperarmos publicações que necessitam de pagamento prévio para realização de leitura e/ou download. Assim, a tabela 1 limita-se ao universo das publicações free (livre).

Dentre o cenário quantitativo de publicação do decênio, percebe-se que, em ambos os cenários (nacional e internacional), os anos que correspondem a 2009, 2011, 2012 e 2013 tiveram o maior percentual (12,4%) de artigos/paper publicados. Todavia, houve uma desaceleração de publicação no cenário nacional dentre os últimos anos conforme a figura 1.



Figura 1- Desaceleração das publicações sobre o tema



Fonte: Elaborado pelos autores

Nota-se que, houve uma reação do cenário da pesquisa nos anos de 2009 e 2010. Todavia, nos dois anos seguintes, a publicação referente ao tema voltou-se ao estágio de desaceleração. A seção a seguir expõe os principais periódicos e/ou instituições que semearam estudos a respeito do tema sistema de remuneração e recompensas.

### Principais disseminadores das publicações

Após o processo de resgate das publicações, foram catalogados os eventos/periódicos/instituições que propagaram o conhecimento acerca do tema, sendo eles: Nacionais: Revista Eletrônica de Ciência Administrativa – RECADM; Revista de Negócios – Blumenau; R. Gerenciais; Congresso USP de Controladoria e Contabilidade; Encontros AnPAD e EnANPAD; RBGN; BASE – Revista de Administração e Contabilidade da Unisinos; Revista Científica Eletrônica de Administração; Fundação Lemann; RAUSP - Revista de Administração da Usp; Rev. Est. Comun; GESTÃO.Org; ReA – Revista de Administração da UFSM; Revista Negócios em Projeção; Congresso Nacional de Excelência em Gestão; Revista Universo Contábil; Revista ConTexto; Teses e dissertações de Universidades.

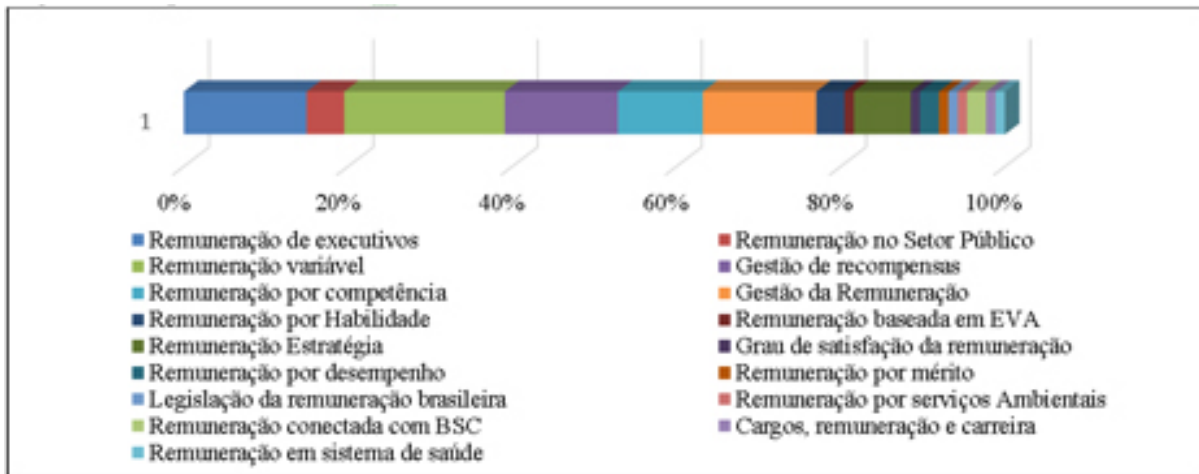
Internacionais: American Law Business Journal; The International Journal of Human Resource Management; R&D Management; E&S Ecology and Society; The International Journal of Accounting; European Journal of Social Psychology, Eur. J. Soe. Psychol.; AP - Accounting Perspectives Journal; Revista Universo Contábil; Corporate Governance: An International Review; Estudios Fronterizos, nueva época; Contemporary Accounting Research; Journal of the American Dietetic Association; American Journal of Economics e Sociologia; Performance Improvement; Oxford Bulletin Of Economics And Statistics; International Journal of Business and Management; British Journal of Industrial Relations; British Journal of Social Psychology; Banco de Teses - Escola de Gestão - ISCTEC ; Banco de Dissertações da Universidade de Houston; Instituto Politécnico de Setúbal; Universite Pierre Mendjès-France.

Dentre os disseminadores, no cenário nacional, os encontros AnPAD e EnANPAD representam a maior propagadora do tema (30,6%). O International Journal of Business and Management, representa a maior proporção referente ao cenário internacional (13,2%). Em ambos, 2012 foi considerado o ano em que mais se publicou estudos referente ao tema.

### Perspectivas abordadas

A figura 2 foi desenvolvida com o intuito de inteirar-se a respeito das abordagens resgatadas.

Figura 2 - Perspectivas abordadas



Fonte: Elaborado pelos autores

A abordagem da remuneração variável (RV) é o assunto que mais veio à tona (19,5%), seguida da remuneração dos executivos (14,9%), gestão de recompensas (13,8%), gestão da remuneração (13,8%), gestão por competência, entre outros.

A pronúncia popular pode até induzir a algo novo ou revolucionário, todavia, esta noção não é tão nova como parece. De acordo com Vasconcelos e Silva (2007), em 1794, o presidente Thomas Jefferson sugeriu a divisão dos lucros de sua companhia. Em 1812, Napoleão I, legislou sobre a participação nos lucros pelos trabalhadores.

No Brasil, movimentos com discussão a favor da RV surgiram na década de 1950, as primeiras experiências foram firmadas pela indústria automobilística a partir de 1995, no qual veio a concretizar-se com a Lei nº 10101/2000 (Reis Neto M. T., 2004).

O cenário cada vez mais exigente e cada vez mais acirrado, contribuíram efetivamente para que tenha estimulado o avanço na adoção de práticas de RV (Dutra & Hipólito, 2012).

## Procedimentos técnico encontrados nas publicações

Na sequência, buscou-se compreender os paradigmas e as estratégias de pesquisa que foram empregados. A tabela 2 e 3 sintetizam este cenário.

Tabela 2 - Procedimentos metodológico

NATUREZA METODOLÓGICA	FREQUÊNCIA		MÉTODO	FREQUÊNCIA		INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS	FREQUÊNCIA	
	ABS.	(%)		ABS.	(%)		ABS.	(%)
Descritiva	43	46,7%	Estudo de Caso	43	49,4%	Documental	23	31,9%
Exploratória	23	25,0%	Estudo Documental	14	16,1%	Entrevista	17	23,3%
Explicativa	4	4,3%	Estudo Bibliográfico	1	1,1%	Questionário	19	26,0%
Ensaio teórico	22	23,9%	Estudo realizado por meio de Levantamento ou Survey	6	6,9%	Bibliográfica	4	5,9%
TOTAL ABSOLUTO:	92	100%	Ensaio teórico	23	26,8%	Formulário	1	1,4%
TOTAL RELATIVO(%):	65%	-	TOTAL ABSOLUTO:	87	100%	Survey	7	9,6%
			TOTAL RELATIVO(%):	68%	-	Análise funcional	2	2,7%
						TOTAL ABSOLUTO:	73	100%
						TOTAL RELATIVO(%):	62%	-

Fonte: Elaborado pelos autores

Foram apuradas quatro naturezas metodológica de pesquisas utilizadas, sendo elas: estudo descritivo, exploratório, explicativo e o ensaio teórico, sendo que o primeiro representa a maior adoção (46,7%) pelos pesquisadores que militaram na área, seguida do segundo com 25,0%. Já o método de pesquisa, quase a metade optaram pela estratégia do estudo de caso (49,4%). Este método é mais frequentemente adotado por estudantes de programa de pós-graduação em administração. Os motivos deste fenômeno não foram levantados, uma vez que foge dos objetivos deste estudo que é quantificar, analisar, evidenciar e apresentar o cenário de pesquisa do decênio.

Embora exista certa inclinação para as pesquisas como o uso do paradigma qualitativo, não foi resgatado nenhum estudo que adotou-se do método denominado de Grounded Theory. Seria o fato de todas as teorias e os conceitos estarem puramente definidos?

Em relação aos instrumentos de coleta de dados utilizado, percebe-se que, a coleta de dados documental predomina (31,5%), seguido do questionário (26,0%) e das entrevistas (23,3%). Os indicadores lançam luz a seguinte indagação: seria os dados documental a estratégia mais eficiente para analisar o sistema de remuneração em uma organização? Porque poucos pesquisadores (2,7%) utilizaram análise funcional como instrumento de coleta de dados? Referente ao estudo bibliográfico (1,1%), somente a base epistemológica a sustentaria?

Com já comentado, existem poucas publicações que apresente e operacionalize, de forma sucinta, o desenvolvimento, enquanto arcabouço conceitual, que permita recomendar essa ou aquela decisão em remuneração sob contextos diversos, ou que explique as razões subjacentes as práticas ou decisões (Rodrigues J. M., Remuneração e Competências: Onde Termina a Retórica e Começa a Realidade? Um Estudo de Caso em Empresa do Setor Siderúrgico, 2006).

Os dados referentes a natureza metodológica (tabela 3) lançam luz a um público maior de pesquisadores que adotaram o paradigma da pesquisa qualitativa como estratégia

Tabela 3 - Paradigma de pesquisa

Qualitativo			Quantitativo		
TIPO DE ANÁLISE	FREQUÊNCIA		TIPO DE ANÁLISE	FREQUÊNCIA	
	ABS.	(%)		ABS.	(%)
Análise de conteúdo descritivo	34	100,0%	Descritivo probabilístico/estatístico	20	69,0%
Análise de discurso descritivo	0	0,0%	Não probabilístico	3	10,3%
<b>TOTAL ABSOLUTO:</b>	<b>34</b>	<b>100,0%</b>	Análise Foucault	1	3,4%
<b>TOTAL RELATIVO(%):</b>	<b>54%</b>		Escala Likert	4	13,8%
<b>Total Geral:</b>			Estatística de Regressão	1	3,4%
<b>TOTAL ABSOLUTO:</b>	<b>63</b>	<b>100%</b>	<b>TOTAL ABSOLUTO:</b>	<b>29</b>	<b>100%</b>
<b>TOTAL RELATIVO(%):</b>			<b>TOTAL RELATIVO(%):</b>	<b>46%</b>	

Fonte: Elaborado pelos autores

Percebe-se que a maioria (54,0%) utilizou em seus estudos o paradigma da pesquisa qualitativa, sendo que (100,0%) adotaram a análise de conteúdo descritiva como tipo de dados. Já na pesquisa que empregaram o paradigma qualitativo, a maior adoção do tipo de análise foi o descritivo probabilístico/estatístico, com baixa adoção pelos tipos de análise Foucault (3,4%) e estatística de regressão (3,4%). Não foi encontrado nenhum (0,0%) estudo qualitativo que utilizou-se da análise de discurso para descrever seus fenômenos e circunstâncias.



## Campo empírico e universo das amostras

Esta seção teve como propósito a quantificação dos campos empíricos e a população das pesquisas sintetizada conforme tabela 4.

Tabela 4 - Universo de pesquisa

CAMPO EMPÍRICO	FREQUÊNCIA		POPULAÇÃO (AMOSTRAGEM)	FREQUÊNCIA	
	ABS.	(%)		ABS.	(%)
Instituições privadas	37	58,7%	Gerentes de RH	9	16,4%
Instituições públicas	10	15,9%	Servidores públicos	7	12,7%
Documental	2	3,2%	Gestores	23	41,8%
Associação de empresa privadas	3	4,8%	Funcionários de instituição(ões) privada(s)	5	9,1%
Instituições ou dados contidos na BOVESP	9	14,3%	Documentos públicos	2	3,6%
ONG - Organizações Não Governamental	2	3,2%	Documentos privados	2	3,6%
			Executivos	7	12,7%
<b>TOTAL ABSOLUTO:</b>	<b>63</b>	<b>100%</b>	<b>TOTAL ABSOLUTO:</b>	<b>55</b>	<b>100%</b>
<b>TOTAL RELATIVO(%):</b>	<b>62%</b>		<b>TOTAL RELATIVO(%):</b>	<b>56%</b>	

Fonte: Elaborado pelos autores

Campo empírico “instituições privadas” (58,7%) e a população (amostragem) “gestores” (41,8%) predominam. Outro fator que vem à tona é o crescente interesse dos pesquisadores pelas “instituições públicas” (15,9%) associado a amostragem por “servidores públicos” (12,7%). Percebe-se também que há uma boa predominância pelos dados que estão contidos na BM&BOVESP. Seria este um campo empírico ágil para coletar dados? Ou seria este um recurso mais eficaz?

## Principais autores

Esta seção apresenta os principais autores que compõem o estado-da-arte

Figura 3 - Principais autores nacionais

	<b>AUTORES – NACIONAIS</b>
2004	Hipólito; Reis Neto; Rodrigues; Carioca; Corrêa; Dalmácio; Ladeira; Vilas-Boas; Silva; Marques.
2005	Venício; Scalise; Sabadin; Ramos; Oliveira; Moreira; Moraes; Gallon; Funchal; Fassina; Beuren; Amaral; Lopes.
2006	Plathow; Nunes; Motta; Monteiro; Barbosa; Cardoso; Alves; Almeida; Rodrigues; Silva; Reis Neto; Rodrigues; Rodrigues.
2007	Vilela; Vasconcelos; Silva; Oliva; Moretto; Maciel; Linck; Helal; Camargos; Rodrigues; Albuquerque; Rodrigues.
2008	Tamae; Rosa; Quirino; Oliveira; Mancuso; Lima; Almeida; Dias; Victor.
2009	Terra; Oliveira; Marquart; Linhares; Krauter; Chagas; Victor; Aguiar.
2010	Silva; Roglio; Oliveira; Dias; Coelho; Barbosa; Albergaria; Orsi; Reis Neto.
2011	Rodrigues; Gonçalves; Gheno; Fischer; Berlitz; Assis; Reis Neto; Orsi.
2012	Souza; Rodriguez; Oyadomari; Nascimento; Lima; Franco; Dultra-de-Lima; Cherobim; Baldussi; Arruda.
2013	Teixeira; Silva; Lopes; Galdi; Ferreira; Costa; Theotônio; Reis Neto; Fernandes.
2014	Stadler; Silva; Rosa; Pires; Pampolini; Martinez; Faia.

Fonte: Elaborado pelos autores

Dentre os autores encontrados no cenário nacional, percebe-se que, Reis Neto possui o maior volume de publicações (6,8%), seguido de Rodrigues (3,4%) e Theotônio (2,6%). Os autores Aguiar, Lopes e Orsi aparecem com (1,7%) cada e os demais com (1,7%) cada.

Figura 4 - Principais autores internacionais

	<b>AUTORES – INTERNACIONAIS</b>
2006	Gomez-Mejia; Duarte; McConvilln
2009	Gomez-Mejia; Lee; Cuevas-Rodríguez; Sanchez; Ángel
2011	Judd; Hanvey; Bart; Santos; Rodrigues; Kanagretnam; Chan; Kervyn; Taramasco; Louvet; Yzerbyt
2012	Gomez-Mejia; Cuevas-Rodríguez; Rosa; Duraiappah; López; Ochieng; Hennigan; Swallow; Bracer; Hermanson; Chiang; Mallee; Tompkins; Pavlinac; Lang; Legault; Noordwijk; Kallesoe; Rumley; Veliyath; Wiseman; Lias; Scherr; Chasserioa; Poats; Birtch; Iftikhar; Ye; Bruce;
2013	Lee; Santos; Linhares; Emeti; Russo; Heywood; Binks; Agwu; Tomei; Johl; Jirjahn
2014	Cambon; Yakimova; Yzerbyt

Fonte: Elaborado pelos autores

O autor Gomez-Mejia aparece com o maior percentual de publicações (4,8%) seguida de Cuevas-Rodríguez e da autora Lee (3,2%). Os demais registraram proporções igualitárias (1,6%) de publicações.

## Panorama analítico dos objetivos e contribuições

### Teses

A tese de Hipólito (2004), na área das ciências sociais, objetivou-se a analisar os profissionais do segundo e terceiro setores que compartilham de crenças semelhantes em relação ao trabalho, à organização, e ao papel a ser desempenhado pelas práticas de gestão de pessoas e recompensas, assim como o que eles esperam como a retribuição pelo seu trabalho, apontando para grande variabilidade na composição dos sistemas de remuneração a fim de recompensar o trabalhador pela contrapartida de sua ação com a organização. Dentre os principais resultados, destaca-se as diversas inferências e recomendações em relação à adoção de práticas de recompensas para as organizações, sendo que uma delas aponta para a remuneração por competência e o desafio de remunerar a real contribuição que o colaborador entrega para a organização. Percebe-se aqui, o início do fio condutor que posteriormente conduzirá as discussões sobre o tema agregação de valor no sistema de remuneração e recompensas.

A tese de Reis Neto (2004), propôs investigar, a partir da percepção dos empregados, a influência da remuneração variável (RV) na sua motivação. Os principais resultados do estudo, demonstraram que: (a) os colaboradores que avaliaram positivamente o Plano de RV são os significativamente mais aguçados; (b) Os mais estimulados são os que apresentam um melhor desempenho; (c) Quando comparado com a remuneração fixa, a RV conduz a um melhor desempenho independentemente da motivação.

A tese de Moreira (2005), discute a RV a partir da perspectiva da pós-modernidade e

seus efeitos na subjetividade dos indivíduos. O estudo é tratado como caso prático. Foram problematizadas diversas dobras que compõem a subjetividade e que constituem o sujeito que trabalha. Dessa contextualização, identificou-se janelas que compõem o estudo da RV, procurando em cada movimento trazer a discussão referente aos aspectos que compõem a rede do acontecimento, a interconexão entre os componentes do trabalho contemporâneo e sua forma de remunerar. O principal resultado trata a RV como um acontecimento, enfocando premissas de individualização e mensuração que estão distantes das formas burocráticas das organizações, conflitando assim com a estrutura.

A tese de Duarte (2006) discute os fatores determinantes do pagamento de RV aos colaboradores das empresas portuguesas, destacando o potencial de promoção e carreira que constitui uma alternativa quanto a utilização de RV sendo mais utilizada para os níveis hierárquicos mais elevados, na área comercial, em empresas de menor dimensão, em filiais de empresas estrangeiras (embora com montantes mais reduzidos) e para colaboradores com níveis de educação mais elevados. A rentabilidade revela uma relação positiva com a probabilidade de existência de RV.

A tese de Krauter (2009), investiga a relação entre a remuneração dos executivos e o desempenho financeiro das empresas no contexto do mercado brasileiro. A premissa lançada é que o sistema de remuneração pode ajudar a direcionar os esforços dos executivos para os objetivos estratégicos do negócio, contribuindo para que a companhia alcance níveis superiores de desempenho financeiro. Os resultados não apresentaram evidências de que existe relação entre as seguintes variáveis: (a) índice de carreira e crescimento das vendas de 2006; (b) índice de carreira e retorno sobre patrimônio líquido de 2006; (c) índice de desenvolvimento e retorno sobre patrimônio líquido de 2006. Já a análise de correlação de Spearman apontou: (a) associação fraca e positiva entre índice de benefícios e margem líquida sobre as vendas de 2006; (b) associação fraca e negativa entre índice de desenvolvimento e retorno sobre patrimônio líquido de 2006.

A tese de Aguiar (2009) investigou o efeito de elementos do sistema de remuneração sobre a Orientação Temporal dos Gestores (OTG). Foram discutidos os efeitos diretos e interativos dos tipos indicadores de desempenho, do período de avaliação e do momento de recebimento da remuneração, a partir de uma abordagem cognitiva na qual se associam elementos da literatura contábil, econômica e psicológica. Os resultados apontaram para as seguintes questões: (a) contrária às expectativas geralmente encontradas na literatura contábil, uma maior importância relativa atribuída a indicadores não-financeiros de desempenho que afetou a OTG negativamente; (b) em vez de afetarem OTG de forma isolada, o efeito do período de avaliação e do momento de recebimento da remuneração ocorre interativamente; (c) a estratégia modera o efeito sobre a OTG provocado tanto pelo período de avaliação quanto pelo momento de recebimento.

A tese de Orsi (2010), discute a gestão internacional de pessoas, focando-se nas políticas de recompensas para executivos expatriados por empresas brasileiras, que teve como interesse o processo das empresas que vem empreendendo ou empreenderam para atingir estágios de satisfação com as políticas de recompensas tanto da empresa como de seus empregados. Como contribuição, destaca-se a consolidação de uma literatura internacional sobre gestão de recompensas, ressaltada a identificação dos diversos modelos de remuneração adotados.

A tese de Albergaria (2010), adentrou-se no eixo da RV na esfera do serviço público, a qual discutiu a percepção dos servidores da Secretaria de Estado de Saúde (SES) de Minas Gerais. Seu objetivo foi investigar a percepção dos servidores da SES sobre o Prêmio por Produtividade e suas relações com o desempenho funcional e a adaptação social. O principal resultado apontou pontos de insatisfação dos servidores em relação ao Prêmio por Produtividade, mas concluiu que, apesar das falhas, a iniciativa do governo de Minas Gerais

de implementar um sistema de RV atrelado ao cumprimento de metas trouxe benefícios tanto para a organização.

## Dissertações

Das dezoito dissertações encontradas, quatro possuem objetivo de analisar sistema(s) de remuneração de organização(ões) específica(s), apresentando a história, tipo, importância, limitações, evoluções e produtividade do sistema, além de expor as principais premissas dos pensadores e estudiosos da área.

Outras quatro dissertações propuseram-se a investigar correlação entre algum tipo de sistema de remuneração com variáveis de produtividade ou de economia das organizações e/ou colaboradores. Dentre as quatro, destaque para Oliveira (2005) que analisou e discutiu o EVA (Economic Value Added), como pré-requisitos para utilizá-lo como base da RV, a qual salienta os cuidados em implantar a técnica repentinamente.

Duas dissertações tiveram como intuito a avaliação, o conhecimento e a discussão sobre o modelo de remuneração por habilidade ou competência. Na mesma proporção, duas outras objetivaram-se a avaliar o nível de conhecimento e grau de satisfação dos colaboradores em relação ao programa de remuneração, com destaque para o estudo de Quirino (2008) que propôs a identificar a percepção dos gerentes de módulo do Banco do Brasil localizados em unidades de Minas Gerais sobre o sistema de remuneração por competência adotado pela empresa. Dentre outros resultados, destaca-se a questão dos fatores indicarem resistência ao modelo, ainda que de menor relevância se comparados com as expectativas.

Somente uma dissertação teve como objetivo avaliar a implantação de um sistema de remuneração. Na mesma estatística, somente uma propôs definir uma estratégia ou modelo de remuneração a uma gestão.

Por fim, a dissertação internacional de Rosa (2012) que realizou um estudo no intuito de compreender como uma empresa define e estrutura o seu sistema de recompensas, pretendendo-se igualmente conhecer quais os componentes atribuídos aos trabalhadores, incluindo o componente variável. Com principal resultado: a empresa reúne os pressupostos para serem considerados eficazes, os fatores intrínsecos fazem parte integrante do sistema, podendo ser caracterizados como um sistema de remuneração tradicional que integra a componente do desempenho e valoriza a parte variável.

## Artigos/Paper

Dos 61 recuperados, dois deles analisam e discutem a remuneração de colaboradores elevado ao pagamento por performance. Outros dois, discutem um modelo de remuneração em organizações específicas. Outrem analisa o impacto de participação nos lucros em uma organização. O paper de Swallow et al., (2009) abre discussão para o estado dos conhecimentos e práticas em matéria de remuneração e recompensas por serviços ambientais no mundo em desenvolvimento. O paper de Pavlinac (2012) gera discussão sobre o nicho da remuneração a respeito da certificação e credencial dos especialistas. Cuevas-Rodríguez, Gomez-Mejia e Wiseman (2012), explora as condições de contorno da teoria da agência tradicional, na esperança de estender a seus atuais limites contextuais. Em estudo ousado, Hennigan (2012) analisa a ideia do trabalho, explicando resumidamente o fundamento bíblico da perspectiva de George sobre o desemprego, a evolução tecnológica, e a verdadeira concorrência. Cambon, Yzerbyt e Yakimova (2014), examina e discute as condições de contorno, bem como processos psicológicos subjacentes.

Entre os artigos nacionais, parte deles discutem as metodologias de remuneração de

peçoal já existentes e/ou implantadas em alguma organização. Uma outra proporção discute sobre a remuneração por habilidade, competências ou desempenho. Seis artigos discutem a remuneração de um tipo de profissionais específicos. Quatro representam ensaio teórico sobre o tema. Três analisam e discutem sobre a adoção de um sistema de remuneração específico. Outros três discutem a relação entre a RV e a motivação dos trabalhadores. Já na mesma proporção, três analisam a RV com o EVA ou com algum índice contábil financeiro. Destaque para alguns trabalhos, como por exemplo, o de Cardoso (2006) que propôs confrontar os fundamentos apresentados na literatura ao investigar a efetividade dos seus resultados, que teve como principal contribuição a confirmação das principais recomendações teóricas. Barbosa et al. (2010) demonstra a necessidade de uma ferramenta baseada na comunicação empresarial e eficiente na adoção dos sistemas de remuneração. Theotônio, Reis Neto e Lopes (2013) contribuíram ao verificar que alguns tipos de remuneração não possuem legislação específica ou as possuem incompleta ou defasada. O estudo abre a discussão sobre a possibilidade de haver um descompasso entre a prática das organizações privadas e a legislação.

### Considerações finais

O estudo teve como objetivo explicitar a publicação referente ao tema sistema de remuneração e recompensas do último decênio, quantificando-as e compreendendo como este cenário tem sido empregado nos últimos anos. Duas questões foram elucidadas, a primeira estabelece a quantificação das publicações científicas, e a segunda remete a compreensão dos termos pesquisados.

Assim, os avanços e as contribuições geradas por este estudo elucidam os fatores, uma vez em que preenchem a lacuna encontrada, referente a falta de publicação que quantifique o estado-da-arte sobre o tema e o compartilhe com o propósito de servir de fonte de informação secundária para novos estudos que empregarão o tema.

O cenário de publicação internacional, a qual resgatou-se somente publicações free (livre) para leitura e/ou download, destaca-se como a principal limitação deste estudo. Como sugestão para novos estudos, sugere a adoção dos descritores “Recompensa por valor agregado no sistema de remuneração” e “Remuneração por valor agregado”.

### Referências

Ángel, P. O., & Sánchez, L. S. (2009). Adaptation of firms' HRM practices. *R&D Management*, 39 (3), 271-290.

Aguiar, A. B. (2009). *Sistemas de Remuneração Gerencial e Orientação Temporal dos Gestores*. (Tese) 218 f. Doutorado em Administração - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo - FEA/USP, São Paulo.

Agwu, O., & Emeti, C. I. (2013). Perception Survey of Skill-Based Pay System and Employees Performance in Dormanlong Engineering Company Limited Port-Harcourt. *International Journal of Business and Management*, 8 (16).

Albergaria, A. R. (2010). *Remuneração Variável no Setor Público: estudo sobre a percepção dos servidores da Secretaria de Estado de Saúde de Minas Gerais sobre o Prêmio por Produtividade e suas relações com o desempenho funcional e a adaptação social*. (Tese) 182 f. Doutorado em Administração - Faculdade de Ciências Economia, Departamento de Administração da Universidade Federal de Minas Gerais UFMG, Belo Horizonte.

Almeida, K. d., Nunes, A. Q., Alves, T. D., & Monteiro, R. d. (setembro de 2006). *A remuneração baseada no desempenho e seus impactos no negócio - um estudo de caso*. 30º Encontro AnPAD.



Amaral, D. j., Venicio, A. H., Ramos, E. F., & Sacalise, V. (2005). A influencia do clima organizacional na remuneração por competência. *R. Gerenciais* , 4, 71-77.

Arruda, J. F., & Rodriguez, M. V. (junho de 2012). A influência da remuneração por desempenho na satisfação dos trabalhadores: um estudo de caso em uma empresa comercial. VIII Congresso Nacional de Excelência em Gestão .

Assis, L. O., & Reis Neto, M. T. (2011). Remuneração Variável no Setor Público: Investigação das Causas e Implicações para o Estado Brasileiro. *GESTÃO.Org* , 9 (3), 585 - 614.

Barbosa, A. C., Rodrigues, J. M., Silva, N. C., & Rodrigues, R. B. (2006). Remuneração em Instituições de Saúde no Brasil: Realidade Atual e Perspectiva. *EnANPAD* (30).

Barbosa, A. F., Reis Neto, M. T., & Oliveira, L. C. (2010). O papel da comunicação empresarial na implantação do programa de remuneração variável. *Revista Estudo da Comunicação* , 11 (24), 49-56.

Bardin, L. (2011). *Análise de conteúdo* (70 ed.). São Paulo: Almedina.

Bart, C., Chan, Y. L., & Renagaretnam, K. (2011). What Questions Do Board Members in Public Service Organizations Ask about Executive Compensation? *AP - Accounting Perspectives / Perspectives Comptables* , 10 (2), 83 – 108.

Belcher, D. W. (1974). *Compensation administration*. New Jersey: Prentice Hall.

Bloom, M. C., & Milkovich, G. T. (1996). Issues in Managerial Compensation Research. *Journal of Organizational Behavior - ABI/INFORM* , pp. 1986-1998.

Bloom, N., & Van Reenen, J. (2010). Because management practices differ between companies and countries? *Journal of Economic Perspectives* .

Camargos, M.A., & Helal, D. H. (setembro de 2007). Remuneração Executiva, Desempenho Econômico-Financeiro e a Estrutura de Governança Corporativa de Empresas Brasileiras. XXXI Encontro da ANPAD - EnANPAD .

Cambon, L., Yzerbyt, V., & Yakimova, S. (2014). Compensation in intergroup relations: An investigation of its structural and strategic foundations. *British Journal of Social Psychology* .

Cardoso, L. R. (2006). Avaliando Sistemas de Remuneração Baseados em Habilidades e Competências: a Visão dos Profissionais de Gestão de Pessoas. *RBGN* , 8 (21), 13-23.

Carioca, J. M. (2004). *A Remuneração por Competências: uma inovação na administração de salários*. 157f. (Dissertação) Mestrado Profissional em Gestão da Qualidade - Universidade Estadual de Campinas - UNICAMP, Campinas.

Chagas, R. M. (2010). *Programa de Remuneração: um estudo da transparência e grau de satisfação como o corpo gerencial*. 118f. (Dissertação) Mestrado em Administração - Universidade Católica de São Paulo - PUC/SP, São Paulo.

Chasserio, S., & Legault, M. (2009). Strategic human resources management is irrelevant when it comes to highly skilled professionals in the canadian new economy. *The International Journal of Human Resource Management* , 20 (5), 1113-1131.

Chiang, F. F., & Birtch, T. A. (2012). The Performance Implications of Financial and Non-Financial Rewards: An Asian Nordic Comparison. *Journal of Management Studies* , 49 (3).

Coelho, E. T., & Roglio, K. D. (setembro de 2010). Remuneração Estratégica: um Estudo Qualitativo em Instituições de Ensino e Empresas de Outros Setores. XXXIV Encontro da ANPAD .

Costa, M. d., Teixeira, A. J., & Galdi, F. C. (setembro de 2013). Associação entre a remuneração oferecida aos gestores e o desempenho econômico das empresas da América Latina. XXXVII Encontro da ANPAD - EnANPAD 2013 .

Crotty, M. (1998). *The foundations of social research: meaning and perspective in the research process*. London: Sage.

Cuevas-Rodríguez, G., Gomez-Mejia, L. R., & Wiseman, R. M. (2012). Has Agency Theory Run its Course?: Making the Theory more Flexible to Inform the Management of Reward Systems. *Corporate Governance: An International Review* , 20 (6), 526–546.

Dalmácio, F. Z. (2004). *A relação entre a performance (risco x retorno) e a remuneração atribuída às instituições administradas dos fundos de ações ativos brasileiros: uma abordagem à luz da teoria da agência*. 245f. (Dissertação) Mestrado Profissional em Ciências Contábeis - Fundação Instituto Capixaba de Pesquisas em Contabilidade, Economia e Finanças - FUCAPE, Vitória.

Dias, J. d., Mancuso, J. S., Almeida, N. B., Rosa, V. M., & Tamae, R. Y. (2008). A importância da remuneração por habilidade e competência. *Revista Científica de Administração* , 8 (14).

Dias, W. d. (2010). *Remuneração Variável nas Empresas Brasileiras: Estudo de Determinantes da utilização de Stock Options*. 106f. (Dissertação) Mestrado em Ciências Contábeis - Universidade Federal de Minas Gerais - UFMG, Belo Horizonte.

Duarte, C. M. (2006). *Determinantes das Políticas de Remuneração nas Empresas Portuguesas*. (Tese) 288 f. Instituto Superior de Ciências do Trabalho e da Empresa - Escola de Gestão ISCTEC, Lisboa.

Dutra, J. R., & Hipólito, J. M. (2012). *Remuneração e Recompensas*. São Paulo: Atlas.

Dutra, J. S. (2013). *Competências: conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna* (1 ed., Vol. 11). São Paulo: Atlas.

Dutra, J. S. (2002). *Gestão de Pessoas: modelos, processos, tendências e perspectivas*. São Paulo: Atlas.

Faia, V. d., Rosa, P. M., Silva, A. T., & Pires, J. S. (2014). Aplicação da remuneração variável desenvolvida a partir de um painel de indicadores estratégicos de desempenho: um estudo de caso em uma empresa varejista de autopeças. *ConTexto* , 14 (26), 32-43.

Fernandes, F. C., & Silva, J. C. (setembro de 2013). *Remuneração dos executivos: análise dos quatro maiores bancos estatais e dos quatro maiores bancos privados listados na BM&FBOVESPA*. XXXVII Encontro da ANPAD - EnANPAD 2013 .

Ferreira, C. A., & Theotônio, K. S. (setembro de 2013). *Diretrizes de como recompensar os profissionais da saúde com remuneração variável*. XXXVII Encontro da ANPAD - EnANPAD 2013 .

Fischer, A. L. (2002). Um resgate conceitual e histórico dos modelos de gestão de pessoas. In: A. L. Fischer, *As pessoas na organização* (Vol. 6). São Paulo: Gente.

Fitz-enz, J. (2009). *The ROI of Human Capital: Measuring the Economic Value of Employee Performance* (2 ed.). New York: AMACOM Broadway.

Funchal, J. d. (2005). *Determinantes da remuneração de executivos em empresas de capital aberto latino-americanas*. 175f. (Dissertação) Mestrado em Ciências Contábeis - Universidade do Vale do Rio dos Sinos - UNISINOS, São Leopoldo.

Gallon, A. V., Maria, B. I., & Sabadin, A. L. (setembro de 2005). Análise de conteúdo dos sistemas de remuneração variável de empregados nos relatórios da administração de companhias abertas. XXIX EnANPAD .

Gheno, R., & Berlitz, J. (2011). *Remuneração estratégica e pacote de benefícios: um estudo de caso aplicado ao nível operacional de uma multinacional*. *Rev. Adm. UFSM, Santa Maria* , pp. 268-287.

Godoi, K. C., Bandeira-de-Melo, R., & Silva, A. B. (2010). Pesquisas Qualitativa em Estudos Organizacionais: Paradigmas, Estratégias e Métodos (2 ed.). São Paulo: Saraiva.

Gomez-Mejia, L. (2014). Impact of cash incentives on TMT information seeking behaviors in entrepreneurial firms (with Vikas Anand). *Journal of High Technology Management Research* (25).

Gomez-Mejia, L. R. (1992). Structure and Process of Diversification, Compensation Strategy, and firm performance. *Strategic Management Journal* , 13 (5), 381-397.

Gonçalves, W. A. (2011). O Sistema de Remuneração Adotado por Empresas do Setor de Informática do Distrito Federal: Um estudo de Caso. (Dissertação) 159f. Mestrado Profissional em Administração – Faculdade de Gestão e Negócios da Universidade Metodista de Piracicaba - FGN/UNIMEP, Faculdade de Gestão e Negócios. Piracicaba - SP: Dissertação de Mestrado.

Hanvey, C. (2011). Rewarding non-compliant behavior in organizations: The role of appraisal and reward systems on employee Compliance with flsa. 167f.(Dissertation) master's degree in Psychology Faculty - of the Department of Psychology University of Houston, Houston.

Hennigan, B. (2012). Just Reward: The Nature of Work and Its Remuneration in the Economics and Ethics of Henry George. *American Journal of Economics and Sociology* , 71 (4), 840-873.

Hermanson, D. R., Tompkins, J. G., Veliyath, R., & Shelly, Z. Y. (2012). The Compensation Committee Process. *Contemporary Accounting Research* , 29 (3), 666-700.

Heywood, J. S., & Jirjahn, U. (2013). Variable Pay, Industrial Relations and Foreign Ownership: Evidence from Germany. *British Journal of Industrial Relations* .

Hipólito, J. A. (2004). Recompensas em organizações que atuam no terceiro setor: Análise a partir de seus pressupostos orientadores. (Tese) 253f. Doutorado em Administração - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo - FEA/USP, São Paulo.

Johl, S. K., Bruce, A., & Binks, M. (2013). Remuneration Structure and Corporate Entrepreneurship: A UK Study. *International Journal of Business and Management* , 8 (7).

Kervyn, N., Yzerbyt, V. Y., & Judd, C. M. (2011). When compensation guides inferences: Indirect and implicit measures of the . *European Journal of Social Psychology compensation effect* , 41, 144–150.

Krauter, E. (2009). Contribuições do Sistema de Remuneração dos Executivos para o Desempenho Financeiro: um estudo com empresas industriais brasileiras. (Tese) 192 f. Doutorado em Administração - Faculdade de Economia e Administração da Universidade de São Paulo - FEA/USP, São Paulo.

Lee, J. (2009). Executive performance-based remuneration, performance change and board structures. *The International Journal of Accounting* , 44, 138–162.

Lima, E. S., & Souza, G. M. (2012). Administração de incentivos: a interferência da remuneração variável no desempenho profissional. *Revista Negócio em Projeção* , 3 (2 - edição especial), 66-82.

Lima, M. A. (2009). Gestão de sistemas de recompensas: um estudo de caso em indústria com programa de remuneração estratégica focado na “resource-based management theory”. *RAUP - Revista Eletrônica* , 1 (2).

Linhares, A. J. (2009). A Definição de uma Estratégia de Remuneração Alinhada com a Cultura Organizacional: Um estudo de caso. 118f. (Dissertação) Mestrado em Administração - Universidade Católica do Rio de Janeiro - PUC/RIO, Rio de Janeiro.

Lopes, F. P. (2005). O treinamento em uma segunda função e a remuneração por habilidades certificadas: um estudo de caso. 74f. (Dissertação) Mestrado Profissional em Administração e Economia - Faculdades IBMEC , Rio de Janeiro.

Louvet, P., & Taramasco, O. (2011). Stock-based pay: an incentive for performance or a compensation for competence? How to compensate a manager when he is competent? *International Journal of Business and Management* .

Marquart, A. (2009). Análise das características da remuneração variáveis nas 100 maiores empresas de Santa Catarina. (Dissertação) 124 f. Mestrado em Contabilidade. Universidade Federal de Santa Catarina - UFSC, Florianópolis.

Marras, J. P. (2012). Remuneração estratégica. Rio de Janeiro: Elsevier.

Martinez, A. L., & Moraes, A. d. (setembro de 2014). Remuneração de Auditores e a Qualidade da Auditoria no Brasil. XXXVIII Encontro da ANPAD - EnANPAD 2014 .

McConvilln, J. (2006). Executive Compensation and Corporate Governance: Rising Above the “Pay-for-Performance” Principle. *American Business Law Journal* , 43, 413-438.

Milkovich, G. T., & Newman, J. M. (1987). Compensation (2 ed.). Texas: Business Publications.

Milkovich, G. T., & Stevens, J. (2000). 100 years of change. *ACA Journal* , 9 (1), 6-26.

Moreira, V. S. (2005). Remuneração Variável: Visão crítica da customização da gestão. 167 f. (Tese) Doutorado em Administração - Universidade Federal do Rio Grande do Sul - UFRGS, Porto Alegre.

Motta, W. H. (setembro de 2006). Remuneração variável: “stock options”, valor econômico agregado, participação nos lucros ou resultados e benefícios flexíveis. 30º Encontro da AnPAD .

Mugnaini, R. (2006). Caminhos para adequação da avaliação da produção científica brasileira: impacto nacional versus internacional. (Tese) 203f. Doutorado em Comunicação - Escola de Comunicações e Artes da Universidade de São Paulo - ECA/USP, São Paulo.

Nascimento, C., Franco, L. M., & Cherobim, A. P. (2012). Associação entre remuneração variável e indicadores financeiros: evidências do setor elétrico. *Revista Universo Contábil*, ISSN 1809-3337, FURB, Blumenau , pp. 22-36.

Oliva, E. d., & Albuquerque, L. G. (2007). Sistema de remuneração de executivos e conselheiros como suporte à estrutura de governança corporativa. *BASE – Revista de Administração e Contabilidade da Unisinos* , 4 (1), 61-73.

Oliveira, A. W. (2005). Do EBITDA ao EVA: análise dos indicadores da mensuração econômica; e os reflexos na empresa quando utilizados como base de remuneração variável. (Dissertação) 153 f. Mestrado em Administração - Pontifícia Universidade Católica de São Paulo - PUC/SP, São Paulo.

Orsi, A. (2010). Gestão Internacional de Pessoas: políticas de recompensas para executivos expatriados por empresas brasileiras. (Tese) 197 f. Doutorado em Administração - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo - FEA/USP, São Paulo.

Orsi, A., & Fischer, A. L. (setembr de 2011). Políticas de remuneração para executivos expatriados por empresas brasileiras. XXXV Encontro da ANPAD .

Oyadomari, T. J., Dultra-de-Lima, R. G., Aguiar, A. B., & Baldussi, C. A. (2012). Modelo de Remuneração Variável Arelada ao Balanced Scorecard. *TAC*, , 2 (1), 33-49.

Pavlinac, J. M. (2012). Reward, Recognition, Remuneration: Consider a Specialty



Credential. Journal of the AMERICAN DIETETIC ASSOCIATION .

Plathow, C. B. (2006). Fatores contingenciais à estratégia de remuneração da força de venda. (Dissertação) 249 f. Mestrado em Administração. Faculdade de Economia e Administração - FEA/USP, São Paulo.

Quirino, R. d. (2008). Remuneração por Competências: um estudo de caso no Banco do Brasil. (Dissertação) 135 f. Mestrado em Administração - Faculdade Novos Horizontes, Belo Horizonte.

Reis Neto, M. T. (2004). A remuneração variável na percepção dos empregados e suas consequências na motivação e no desempenho. (Tese) 288 f. Doutorado em Administração - Faculdade de Ciências Econômicas, Universidade Federal de Minas Gerais - UFMG, Belo Horizonte.

Reis Neto, M. T. (setembro de 2006). A Remuneração Variável na Percepção dos Empregados e Suas Consequências na Motivação e no Desempenho. 30º Encontro da AnPAD .

Reis Neto, M. T., & Marques, A. L. (2004). A remuneração variável e sua contribuição para melhoria da gestão. Revista de Negócios , 9 (1), 05-18.

Reis Neto, M. T., & Theotônio, K. S. (setembro de 2013). Processos Motivacionais em Ambientes de Remuneração Variável: Proposição e Teste de um Modelo Integrativo Para Reavaliação de Resultados. XXXVII Encontro da ANPAD - EnANPAD 2013 .

Rodrigues, J. M. (2006). Remuneração e Competências: Onde Termina a Retórica e Começa a Realidade? Um Estudo de Caso em Empresa do Setor Siderúrgico. Enanpad .

Rodrigues, J. M. (2005). Remuneração e competências: onde termina a retórica e começa a realidade? um estudo de caso numa empresa do setor siderúrgico. 176f. (Dissertação) Mestrado em Administração - Universidade Federal de Minas Gerais - UFMG, Belo Horizonte.

Rodrigues, J. M., Corrêa, A. M., & Ladeira, M. B. (setembro de 2004). Sistema de Remuneração por Habilidades: uma Alternativa às Práticas de Gestão da Produção em um Contexto Flexível. XXVIII EnANPAD .

Rodrigues, R. B., Maciel, A. A., Silva, N. C., & Rodrigues, J. M. (setembro de 2007). Aplicação da Análise Funcional na Elaboração de Plano de Cargos, Remuneração e Carreira – Um Estudo de Caso. XXXI Encontro da ANPAD - EnANPAD .

Rodrigues, W. A., & Reis Neto, M. T. (setembro de 2011). A Influência das Metas e Recompensas na Motivação: Um Estudo no Setor Público Mineiro. XXXV Encontro da ANPAD .

Rosa, A. I. (2012). Sistema de recompensas – Estudo de um caso. (Dissertação) 67.f - Mestrado em Gestão Estratégica de Recursos Humanos. Escola Superior de Ciências Empresariais - Instituto Politécnico de Setúbal - IPS, Setúbal.

Russo, G. M., Tomei, P. A., Linhares, A. B., & Santos, A. M. (2013). Correlation Between Organizational Culture And Compensation Strategies Using Charles Handy's Typology. Performance Improvement , 52 (7), 13-21.

Santos, R. N. (2003). Produção científica: por que medir? O que medir? . Revista Digital de Biblioteconomia e Ciência da Informação , 1 (1), 22-38.

Silva, D. A. (2004). Condições Necessárias para a Implementação da Remuneração Baseada nas Competências: o caso da Belgo Mineira. 106f. (Dissertação) Mestrado Profissional em Administração - Universidade Católica de Minas Gerais - PUC/MG, Belo Horizonte.



Silva, J. O. (2010). Relação entre a remuneração variável dos gestores e o gerenciamento de resultados nas empresas de capital aberto brasileiras. 106f. (Dissertação) Mestrado em Ciências Contábeis - Universidade Regional de Blumenau, Blumenau.

Silva, L. B. (setembro de 2013). A Gestão de Pessoas e o sistema de reconhecimento e recompensa em Organizações Não Governamentais. XXXVII Encontro da ANPAD - EnANPAD 2013 .

Stadler, A., & Pampolini, C. P. (setembro de 2014). A Recompensa Justa para o Bom Trabalhador: O Caso do Hotel Alabama. XXXVIII Encontro da ANPAD - EnANPAD .

Swallow, B. M., Kallesoe, U. A., Iftikhar, M., Van Noordwijk, C., Bracer, S. J., Scherr, K. V., et al. (2009). Compensation and rewards for environmental services in the developing world: framing pan-tropical analysis and comparison. Ecology and Society ISSN: 1708-3087 Acadia University, Nova Scotia , Canada, 2(14) , pp. 14-26.

Theotônio, K. S., Reis Neto, M. T., & Lopes, S. A. (2013). A Remuneração No Brasil: Uma Análise Segundo Os Aspectos Legais. EnANPAD (37).

Vasconcelos, K. A., & Silva, G. A. (2007). A aplicação estratégica da remuneração variável: conectando o sistema de recompensas ao Balanced Scorecard. XXXI Encontro da Enpad .

Victor, F. G. (2008). Características de Governança Corporativa e os Determinantes do Nível de Transarência da Remuneração por Meio de Opções de Ações. 124f. (Dissertação) Mestrado em Ciências Contábeis - Universidade do Vale do Rio dos Sinos - UNISINOS, São Leopoldo.

Victor, F. G., & Terra, P. R. (setembro de 2009). Determinantes do nível de evidenciação da remuneração por meio de opções de ações no Brasil. XXXIII Encontro da ANPAD .

Wood Jr, T., & Picareli Filho, V. (2004). Remuneração por habilidades e por competências: preparando a organização para a era das empresas de conhecimento intensivo. São Paulo: Atlas.